

ICADE BUSINESS SCHOOL

FUNDACIÓN VALENCIAPORT

**MASTER EN GESTIÓN PORTUARIA Y
TRANSPORTE INTERMODAL**

**PROYECTO DE
INTERNACIONALIZACIÓN DE
COMPARADOR ONLINE DE
EMPRESAS TRANSITARIAS**

Autor: Iker Pescador Elejalde

Tutor: Jorge Madorell Blasco

Promoción: 2017-2018

INDICE

1. INTRODUCCIÓN

1.1. MOTIVACIÓN

1.2. OBJETIVOS

1.3. JUSTIFICACIÓN

2. ANÁLISIS DEL MERCADO

2.1. ANÁLISIS DEL SECTOR

2.2. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

2.2.1. EMPRESA TRANSITARIA CONVENCIONAL

2.2.2. EMPRESA TRANSITARIA ONLINE

2.2.3. COMPARADOR DE EMPRESAS TRANSITARIAS

2.3. VENTAJAS COMPARATIVAS

3. ANÁLISIS DE LA COMPAÑÍA

3.1. INTRODUCCIÓN

3.2. OBJETIVOS

3.3. HISTORIA DE LA COMPAÑÍA

3.4. DEFINICIÓN DE PRODUCTO

3.5. DATOS ECONÓMICOS

3.6. ANÁLISIS DAFO

3.7. POSIBLES CLIENTES

3.8. POSIBLES PROVEEDORES

4. PROCESO DE SELECCIÓN DE MERCADOS

4.1. INTERNACIONALIZACIÓN ¿SÍ-NO?

4.2. ¿DÓNDE? ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

4.2.1. CUALES SON NUESTROS CLIENTES POTENCIALES

4.2.2. SITUACIÓN DE PRINCIPALES EMPRESAS EXPORTADORAS /IMPORTADORAS

4.2.3. SITUACIÓN DE PRINCIPALES EMPRESAS TRANSITARIAS

4.2.4. SITUACIÓN DE PAÍSES CON EL MAYOR TRÁFICO MARÍTIMO DE CONTENEDORES

4.3. MERCADOS SELECCIONADOS

5. EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE FORMA DE ENTRADA

5.1. INVERSIÓN DIRECTA

5.2. JOINT VENTURE

5.3. ADQUISICIÓN

5.4. PARTNERSHIP/FRANQUICIA

5.5. LICENCIA

6. ESTRATEGIA DE MARKETING

7. LOGÍSTICA

8. CRONOGRAMA

9. PRESUPUESTO

10. CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA

1. INTRODUCCIÓN

El comercio internacional, es una actividad que existe desde siglos y con una progresión imparable. Uno de los puntos fundamentales dentro del ámbito del comercio, es el transporte: quién, cómo, en cuánto tiempo y a qué precio se realiza el transporte de aquellos bienes comercializados.

Hasta hace bien poco tiempo, nada había cambiado en el mundo del transporte. A pesar de las transformaciones que han sufrido prácticamente cualquier industria gracias a la tecnología, el transporte, especialmente el marítimo, sigue dependiendo de los mismos factores que hace cientos de años. Ninguno de estos factores tenía en cuenta el ahorro, el servicio al cliente, su comodidad, o la velocidad del servicio.

En la segunda mitad del siglo pasado, a raíz del auge del comercio internacional, se crearon grandes y potentes empresas transitarias a lo largo de todo el planeta, especialmente en aquellas regiones logísticas punto de recepción o entrega de bienes de consumo.

Dichas empresas transitarias, en mucho de los casos, utilizan la tecnología disponible actual, únicamente para crear portales web en los que se pone cara a la empresa transitaria, mostrando datos de ubicación y contacto de la empresa... y poco más.

De la misma forma que existen webs que han transformado la forma de viajar, haciéndola mas barata, cómoda y accesible, los agregadores online de tarifas de transporte ya están preparados para renovar la industria de envíos trayendo consigo una ola de empresas adaptadas a la tecnología y no ancladas en viejas tradiciones. Estos transitarios online hacen lo mismo que los buscadores de viajes, que es precisamente agrupar y listar los mejores precios, rutas y ofertas.

1.1. MOTIVACIÓN

La expansión internacional de una empresa es entendida como un proceso gradual en el que la empresa compromete más recursos a medida que va incrementando su conocimiento de los mercados exteriores. Sin embargo, hay empresas que no pasan por este proceso gradual, sino que como consecuencia de diversos factores, nacen siendo globales y teniendo que operar de salida en casi todos los países-mercados del mundo.

El proceso de internacionalización entraña riesgos para la empresa, dada la incertidumbre que rodea a los mercados exteriores, los cuales les son desconocidos, en términos de idiomas, culturas, prácticas de negocios, etc. Esta falta de conocimiento y su dificultad de conseguirlo es lo que se convierte en uno de los principales obstáculos a una rápida expansión internacional.

De la naturaleza gradual del proceso se deriva una consecuencia relacionada con la selección de los mercados; ya que al tratar de evitar los riesgos y la incertidumbre provocada por ese desconocimiento, la empresa tenderá a proyectarse en aquellos mercados que le son más conocidos o más cercanos geográfica o culturalmente, también llamado distancia psicológica. Entre estos factores se engloban los niveles educativos, los idiomas, hábitos en los negocios, climas de mercados, marcos institucionales, grados de desarrollo industrial, etc.

La decisión de internacionalización suele responder a una necesidad experimentada por la empresa; necesidad que da lugar a una motivación para realizar dichas operaciones internacionales. Suele iniciarse debido a lo que llamamos unos «impulsores» o antecedentes de los motivos para internacionalizarse. Estos impulsores pueden ser tanto internos como externos. Entre los externos están las contingencias ambientales y entre los internos la actitud proactiva de la dirección o la disponibilidad de una cierta ventaja competitiva. En cualquier caso, estos impulsores no son suficientes para mantener el proceso de internacionalización activo, sino que son necesarios una serie de motivos que justifiquen la aventura internacional. Es decir, si no se dan estos motivos profundos lo que ocurre es que la empresa se limitará a

realizar exportaciones esporádicas sin comprometerse a largo plazo con los mercados internacionales.

En el presente trabajo se pretende plantear la opción de internacionalización de un comparador online de empresas transitarias ya existente en España, pero no internacionalizada. Llamaremos a dicha empresa virtual "TRANSITONLINE", analizando con el detalle suficiente aquellos aspectos que son esenciales y que influyen de forma determinante en los mercados y el entorno en el que se sitúa la empresa escogida.

Dicha empresa, además, cuenta con unas características que por su modelo de negocio, hace que se plantee la opción de internacionalizar desde el momento inicial de su creación.

Además de ello, el actual entorno económico internacional se caracteriza por su dinamismo y requiere de las empresas una visión global de la actividad económica y de las estrategias empresariales.

En la situación actual, la internacionalización es uno de los elementos clave para el buen funcionamiento de una empresa y sus perspectivas de futuro. Pero hay que tener en cuenta que esta internacionalización no es una actividad eventual que responde a situaciones coyunturales, sino que exige una visión a medio plazo y una estrategia claramente definida.

En cualquier caso, la decisión de internacionalizar una empresa responde al deseo de crecer. En este sentido el tamaño de la empresa no tiene que ser un impedimento para su expansión más allá del territorio nacional.

**Peso de la Internacionalización
por sectores**

	Hace 5 años	Ahora	Aumento %
Infraestructuras	39	67	74
Consultoría, ingeniería	37	59	59
Bienes de equipo y tecnología	39	60	54
Otros productos industriales	37	52	41
Otros	35	49	40
Materias primas, productos industriales intermedios	43	59	38
Moda y accesorios	39	52	33
Otros servicios	38	50	31
Alimentación y bebidas	36	47	30
Servicios turísticos y de transporte	48	61	28
Otros bienes de consumo	37	47	27
Hábitat	57	68	21
Servicios financieros	58	69	19

Fuente: Cámara de Comercio de España

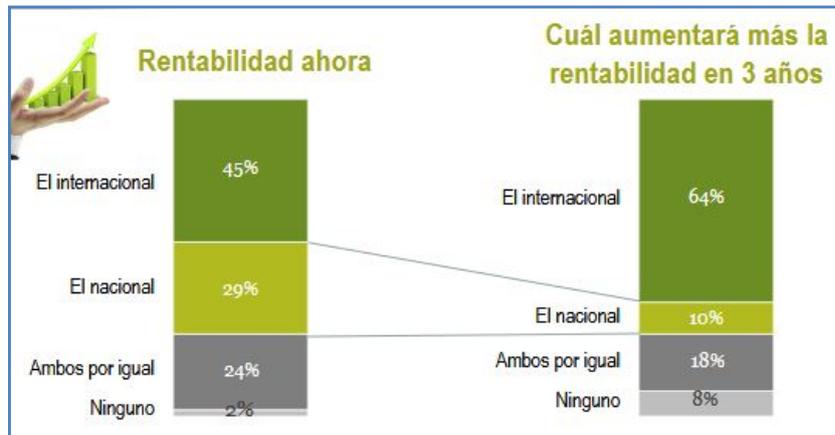
Asimismo, dicha decisión tampoco debe de estar condicionada por el tamaño de la empresa, de hecho, en un mercado global como en el actual, es habitual que las empresas de nueva creación nazcan desde un inicio con una visión internacional.

Dicha internacionalización, además, según estudios de la cámara de comercio española, resulta especialmente beneficiosa en empresas cuya orientación se dirige al sector de las infraestructuras, productos industriales, bienes de equipo y tecnología o consultoría e ingeniería.



Por otra parte, existe la tendencia de que esta tendencia a la internacionalización seguirá consolidándose a lo largo del tiempo.

Una de las principales razones radica en la rentabilidad del comercio en el ámbito internacional, tal y como se afirma en el mismo estudio citado anteriormente.



Fuente: Cámara de Comercio de España

Existen numerosos motivos por los que en algún momento del ciclo de vida de una empresa se plantea la internacionalización de la misma.

Entre ellos destacan los siguientes:

1. Saturación del mercado. En general, en los países occidentales, hay mercados de ciertos productos que están llegando a saturarse, sino lo están ya. Principalmente, la baja tasa de crecimiento de la población hace pensar que la demanda no crecerá al ritmo deseado; por lo que hay empresas de bastantes industrias buscando nuevos mercados para sus productos. Es decir, no hay suficiente demanda para su producción, por lo que tienen que salir a buscar otros mercados aunque estén más lejanos.

2. Enfrentarse a nuevos competidores procedentes del exterior. Algunas empresas emprenden la salida al exterior como reacción ante el ataque de un competidor internacional que amenaza su posición local y causa estragos en su flujo de caja. En algunos casos, la salida se dirige a ese mercado de origen del competidor para combatirlo en su territorio.

3. Buscar mercados menos competitivos o en una etapa diferente del ciclo de vida del producto y/o servicio. Cuando una empresa tiene un producto que en su país de origen ha llegado a la fase de madurez, se enfrenta a muchos competidores y la tasa de crecimiento del mercado es muy baja. Ante

esta situación le resulta conveniente exportar a otros países donde el producto aún no sea muy conocido.

4. Aparición de nuevos mercados sumamente atractivos. El sudeste asiático se está convirtiendo en una zona con un fuerte empuje tanto desde el lado de la oferta como desde el de la demanda. Durante los años 80, las economías que crecieron más rápidamente fueron las de Corea del Sur, Singapur, Malasia, Tailandia, Hong Kong y Taiwan. Esta fuerza que surge del Pacífico es al mismo tiempo una promesa y una amenaza para los comerciantes internacionales occidentales. Una amenaza, en el sentido que se han convertido en una feroz competencia, tanto para el mercado doméstico como para los internacionales de las compañías occidentales. La promesa proviene de la aparición de un mercado de más de dos billones de consumidores potenciales; sin embargo, los comerciantes internacionales deben ser prudentes, pues los asiáticos se están modernizando no «occidentalizando», es decir, están comprando bienes y servicios de occidente pero no están comprando valores y cultura. Con ello queremos decir, que siguen existiendo diferencias culturales, que hay que tener en cuenta a la hora de pensar en una estrategia de marketing adecuada para cada uno de esos mercados.

5. Incentivos gubernamentales y déficit comercial. Actualmente, hay numerosos países con un alto déficit comercial, lo cual prácticamente obliga a sus gobiernos a incentivar las exportaciones con el objeto de obtener divisas para comprar lo que necesita el país y que no está en su interior. Es el caso de Bélgica o de Japón, cuya tasa de exportación es superior al 80% de lo producido en el interior del país.

6. Buscar mercados más amplios sobre los que aprovechar las economías de escala. Un número importante de industrias está sufriendo cambios profundos en todas sus estructuras, como consecuencia, sobre todo, de los avances tecnológicos. Esto provoca modificaciones en la dimensión óptima del tamaño de muchas empresas, quienes se ven abocadas a buscar más compradores para sus productos, con el objeto de alcanzar el tamaño mínimo eficiente y encontrar la posibilidad de distribuir los costes de I+D sobre

una base mayor. Es lo que ha ocurrido con todas aquellas industrias altamente dependientes de los avances tecnológicos.

7. Diversificación del riesgo. Muchas empresas buscan diversificar el riesgo de operar en un mismo mercado, cuyo país puede estar expuesto a diversas circunstancias económicas, políticas, financieras, demográficas, etc. Es una manera de no concentrar el éxito de la empresa en un sólo país, cuyos avatares podrían hacer sucumbir a la misma.

8. Seguir a un importante cliente en su aventura internacional. Para aquellas empresas cuyo negocio está concentrado a un reducido número de grandes clientes, la decisión de volverse internacional ocurre cuando uno de sus clientes claves decide entrar en mercados extranjeros. Es el caso de muchos fabricantes americanos de piezas y componentes para la industria automotriz que han acompañado a sus grandes empresas en su expansión internacional, primero exportándoles y luego instalándose cerca de ellos en otros países.

9. Buscar un fácil acceso en avances tecnológicos y de materias primas. Una empresa optará por establecerse lo más cerca posible de sus materias primas para así minimizar su coste de transporte y mejorar su acceso a las mismas.

10. Reducción de costes laborales en industrias intensivas en mano de obra. En aquellas industrias donde la mano de obra sea una proporción importante en los costes, podría resultar ventajoso expandir las operaciones hacia esos lugares donde la fuerza de trabajo sea más barata.

11. Aprovechar la capacidad ociosa de la producción. Esta es una razón de poco peso en empresas avanzadas en su internacionalización, pero que en muchas ocasiones suele ser el motivo inicial.

12. Vocación internacional de sus directivos. Esta vocación suele venir dada cuando dichos directivos tienen una experiencia agradable en países exteriores, dominan idiomas, han realizado algún curso en el extranjero y ello les incentiva a hacer un esfuerzo y abrirse a nuevos mercados.

En concreto, las primeras motivaciones que surgen de cara a internacionalizar la empresa TRANSITONLINE, vendrían principalmente por la búsqueda de mercados atractivos y amplios donde aprovechar las economías de escala, con menos competencia, el acceso a tecnología, y, finalmente, la vocación internacional de sus directivos.

Por otra parte, como elemento más desfavorable de cara a afrontar una posible internacionalización se situarían las dificultades financieras, el exceso de burocracia, la selección de distribuidores y proveedores fiables, barreras fiscales, y barreras técnicas.

Muchos de estos problemas son problemas comunes dentro del conjunto de empresas españolas que han emprendido o se plantean emprender proyectos de internacionalización.



Fuente: Cámara de Comercio de España

Uno de los principales problemas que se plantea para acudir a los mercados exteriores es la imposibilidad de poder disponer de una serie de efectivos necesarios para poder soportar esa inversión inicial. En muchas ocasiones es la falta de un adecuado crédito a la exportación lo que hace sumamente complicado poder soportar el largo ciclo que va desde la preparación de un mercado exterior hasta el cobro del pedido solicitado, pasando por las fluctuaciones de las monedas.

Por otra parte la excesiva burocracia suele coincidir con las impuestas por los gobiernos y catalogadas como barreras no arancelarias; entre ellas, las más conocidas son las cuotas, los controles sanitarios, las especificaciones técnicas, las normas de seguridad y un sin fin de otras especificaciones que desmoralizan al directivo.

Los problemas de selección de proveedores y distribuidores fiables y de otros medios de distribución tienen su origen en la falta de contactos que al inicio tiene la empresa y que como tal le impide colocar el producto en el mercado deseado.

En cuanto a las barreras fiscales, comprenden todos aquellos impuestos que gravan la entrada en un país de una mercancía extranjera. El nivel de estos impuestos puede variar enormemente de un país a otro, y dentro de un mismo país de una mercancía a otra, pudiendo suponer desde un ligero encarecimiento del producto importado hasta un aumento de precio de tal magnitud que lo haga invendible. También puede ser distinto dependiendo de cuál sea el país de procedencia del producto.

Por otra parte, otra de las dificultades con las que se encuentra TRANSITONLINE es en la referente a las barreras técnicas derivadas de las soluciones informáticas disponibles en cada región, así como los posibles vetos de gobiernos proteccionistas.

Los países pueden exigir a los productos extranjeros el cumplimiento de ciertos requisitos técnicos que en ciertas ocasiones dificultan notablemente la posibilidad de comerciar con esos países. A veces, algunos gobiernos utilizan estas exigencias técnicas como pretexto para defender sus mercados nacionales de la competencia de productos extranjeros.

I.2. OBJETIVOS

Son varios los objetivos que se persiguen en la elaboración del presente documento.

El principal objetivo será valorar la conveniencia o no de internacional la empresa, bajo los criterios que más adelante se desarrollan.

Este proceso de internacionalización tiene una doble vertiente:

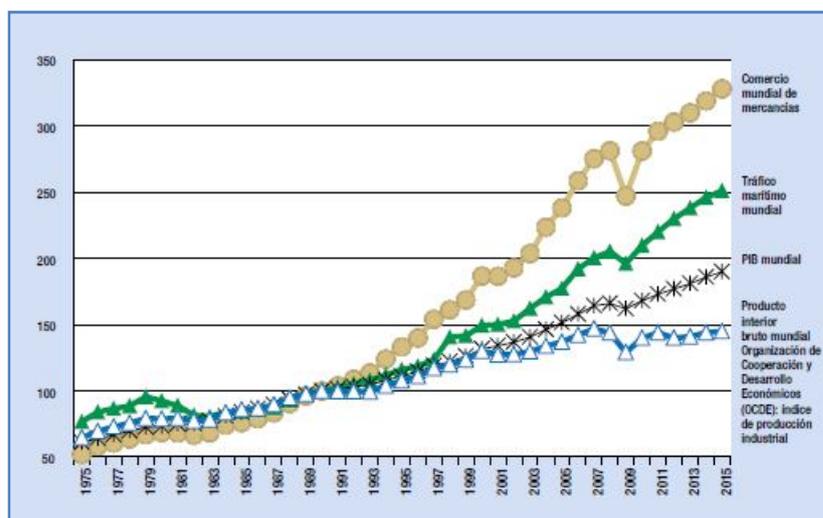
Plantear la internacionalización de la empresa en sí, con una expansión territorial que supere el territorio nacional con la voluntad de acercarse a los potenciales clientes existentes en los grandes núcleos de carga y descarga de contenedores donde está presente la mayor parte del público objetivo de TRANSITONLINE.

Por otra parte, la internacionalización del proceso de búsqueda de proveedores de TRANSITONLINE, con el principal objetivo de conseguir reducir los costes y tiempos de transporte, así como de aumentar la calidad del mismo.

I.3. JUSTIFICACIÓN

Como se desarrollará más adelante en el presente trabajo, la economía mundial crece de forma generalizada, como también lo hace, consecuentemente el transporte internacional.

De hecho, el transporte es un claro reflejo amplificado del estado de la economía mundial, acentuándose cuando esta crece y disminuyendo de forma también amplificada cuando decrece.



Fuente: Cámara de Comercio de España

Este crecimiento económico, además, viene liderado por varias potencias mundiales entre las cuales se produce uno de los mayores flujos de mercancías transportadas por vía marítima como son China, los principales países europeos y Estados Unidos.

Por estos motivos, además del efecto imparable de la globalización, hace que este flujo de mercancías, tenga previsión de verse incrementada en los años futuros.

Esto origina un escenario a priori altamente favorable para optimizar este flujo de transporte de mercancías, donde se ubica de forma clara la solución en cuanto a la comparación y contratación de los diferentes medios de transporte de carga que ofrece TRANSITONLINE.

La previsión de crecimiento económico, su traslado al aumento del tráfico comercial, la necesidad de la existencia de empresas profesionales que se ocupen de la gestión y trámites inherentes al transporte de mercancías, la constante, continua y necesaria digitalización de las empresas, así como la poca evolución en este sentido en el sector transitaria, son las que justifican la posibilidad de apostar por la solución tecnológica de TRANSITONLINE y con ello, la posibilidad de internacionalizar tanto su ubicación como sus clientes.

2. ANÁLISIS DEL MERCADO

2.1. ANÁLISIS DEL SECTOR

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

Pertecemos al CNAE 5229: otras actividades anexas al transporte.

Manejan la mayoría de las mercancías que circulan por el mundo, casi siempre por mar o ferrocarril, pero también por carretera.

Las empresas transitarias son compañías que prestan servicios en el transporte internacional de mercancías. Son intermediarios entre el exportador o importador y las empresas de transporte. Los transitarios son mediadores en las operaciones de transporte internacional por cualquier medio de transporte. Organizan el enlace entre los distintos transportistas y así asegura la continuidad del transporte de la mercancía a través de distintos modos de transporte: carretera, marítimo, ferroviario o aéreo.

Además, son responsables de las operaciones administrativas relacionadas con el transporte internacional, como trámites aduaneros, gestión financiera, créditos documentarios, contrato de seguro, representación fiscal... Actúan de forma similar a las agencias de transporte: adoptan la posición de cargador frente al transportista, y de transportista frente al cargador. La diferencia fundamental con las agencias de transporte es que no pueden realizar transporte interior, a no ser que se trate de un servicio complementario de un transporte internacional.

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

Los transitarios suelen ofrecer servicios logísticos completos, lo que los convierte en un servicio básico para pequeñas y medianas empresas:

Transporte tanto de cargas completas como agrupadas.

Agencia de aduanas.

Almacenamiento.

Distribución.

Asesoramiento.

La organización y coordinación de operaciones de transporte por tierra, mar o aire.

La organización de envíos de grupo e individuales (incluso recogida y entrega de mercancías y agrupación de envíos).

Las actividades logísticas; por ejemplo, operaciones de planeación, diseño y soporte de transporte, almacenamiento y distribución.

La emisión y trámite de documentos de transporte y conocimientos de embarque.

La verificación de facturas y suministro de información sobre las tarifas de transporte.

Las actividades de los agentes de aduanas.

Las actividades de transitarios de flete marítimo y flete aéreo.

La contratación de espacio en buques y aeronaves.

La manipulación de mercancías; por ejemplo, embalaje temporal con el fin de proteger las mercancías durante el tránsito, desembalaje, muestreo y pesada de la carga.

Esta clase excluye:

Las actividades de mensajería. Se incluyen en la clase 5320, «Actividades de mensajería».

La provisión de seguros para automotores, marino, aéreo y de fletes. Se incluye en la clase 6511, «Seguros generales».

Las actividades de agencias de viajes. Se incluyen en la clase 7911, «Actividades de las agencias de viaje».

Las actividades de operadores de tours. Se incluyen en la clase 7912, «Actividades de operadores turísticos».

Las actividades de asistencia a turistas. Se incluyen en la clase 7990, «Otros servicios de reserva y actividades relacionadas».

La facturación de las 25 empresas transitarias más importantes del mundo, asciende a casi 200 mil millones de euros, siendo esta cifra alrededor de los 3 mil millones de euros en el caso de transitarias españolas.

La evolución tanto del número de empresas como de la facturación del sector ha sido positiva año a año, excepto en la crisis global del año 2008. En los últimos años, se ha apreciado una desaceleración del mercado.

En el contexto de una desaceleración prolongada del mercado, muchas navieras recurrieron en los pasados años a la formación de alianzas y a la fijación de acuerdos sobre compras de slots. Esto les permitió ganar rentabilidad combinando sus recursos sin incurrir en un aumento de su deuda. El resultado fue beneficioso para los transportistas, pero ha tenido efectos no tan positivos para los cargadores.

Hemos asistido a numerosas operaciones de consolidación, por lo que ahora hay muchas menos opciones para que los cargadores elijan y menor flexibilidad en el mercado, debido a la reducción tan sensible que se ha producido en el número de navieras. A pesar de todo la parte positiva que se ha derivado de estos movimientos ha sido algunos aumentos de tarifas muy necesarios para que la industria sea más saludable en general.

Pudiera ser que el proceso de concentración podría desplazarse en este momento hacia navieras más pequeñas, donde cientos de pequeñas y medianas empresas comenzarán a moverse y donde probablemente este fenómeno aumentará en los próximos años.

Las empresas transitarias también podrían imitar estos movimientos y participar en su propia actividad de fusiones y adquisiciones con vistas a lograr su crecimiento estratégico. Podríamos ver cómo transitarios de tamaño medio y grande adquieren compañías más avanzadas tecnológicamente para procurarse un acceso directo al mercado digital, añadiendo después servicios adicionales a su catálogo. Esto les daría más ventaja que construir su propia configuración desde cero. Es posible que en el futuro los transitarios más importantes se mantendrán a la espera durante un tiempo, observando los movimientos del mercado. Cuando comprueben que una de las compañías ha logrado un avance importante, será cuando muevan ficha.

2.2. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

En primer lugar, deberíamos de diferenciar entre empresas transitarias tradicionales que poseen su página web, empresas transitarias 100% online, y comparadores de empresas transitarias, como es nuestro caso.

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

Número de empresas	193.638
Número de locales	210.920
Personal ocupado (media anual)	824.644
Personal remunerado (media anual)	643.402

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

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

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

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

2.2.1. EMPRESA TRANSITARIA CONVENCIONAL

En este apartado se analizarán aquellas empresas transitarias "tradicionales" que como no puede ser de otra manera, disponen de página web.

A nivel mundial, existen grandes empresas transitarias con volúmenes importantes de facturación, como se puede observar en la siguiente tabla.

Proveedor	Ventas (millones €)	TEUs	Capacidad (m3)	País
DHL Supply Chain & Global Forwarding	29.671	2.935.000	2.272.000	Alemania
Kuehne+Nagel	21.462	3.820.000	1.194.000	Suiza
DB Schenker Logistics	18.300	1.983.000	1.112.000	Alemania
Nippon Express	16.508	862.753	654.101	Japón
C.H.Robinson	12.419	450.000	115.000	EEUU
DSV	7.983	835.487	287.662	Dinamarca
CEVA Logistics	7.249	705.900	495.600	Países Bajos
SDV (Bolloré Group)	6.898	835.000	550.000	Francia
Sinatrans	6.878	2.733.000	481.900	China
Panalpina	6.762	1.607.000	858.000	Suiza
DACHSER	6.494	388.500	60.000	Alemania
Expeditors	6.050	1.013.478	823.094	EEUU
GEODIS	5.494	654.500	270.600	Francia
Hitachi Transport System	5.459	240.000	170.000	Japón
Toll Holdings	5.369	542.000	114.000	Japón
UPS Supply Chain Solutions	5.308	600.000	912.500	EEUU
Agility	3.964	513.500	372.700	Kuwait
UTi Worldwide	3.854	528.400	368.000	EEUU
Yusen Logistics	3.637	570.000	310.000	Japón
Hellmann Worldwide Logistics	3.503	784.329	507.361	Alemania
CI korea express	3.412	394.940	51.202	Corea
Damco	2.962	786.000	190.000	Países Bajos

Kintetsu World Express	2.713	396.000	478.000	Japón
Kerry Logistics	2.511	785.600	282.200	China
	196.244	25.534.387	13.075.920	

Analizando la tabla anterior, se pueden sacar las siguientes conclusiones:

- Las grandes transitarías mundiales, son empresas occidentales.
- La mayoría de las grandes transitarías, son empresas europeas; en concreto, 6 transitarías europeas están posicionadas entre las 8 primeras a nivel mundial.
- A pesar de ser el país exportador por excelencia, únicamente existen 2 empresas chinas potentes en el sector transitario.
- Dentro del continente americano, EEUU es el único país con empresas representativas dentro del sector; respecto al continente asiático, Japón es el país de referencia, muy por encima del resto de países, incluso China.
- Respecto al medio oriente, únicamente Kuwait tiene una pequeña representación en el sector.
- Ninguna empresa de las grandes transitarías mundiales es española.

A continuación, se muestran las principales empresas transitarias españolas:

RANKING TRANSITARIOS AÑO 2015			
RNK	TRANSITARIO	VENTAS 2015 (*)	
1	KUEHNE & NAGEL	471,73	
2	RHENUS LOGISTICS	293,43	
3	SCHENKER LOGISTICS	243,98	
4	PANALPINA TTES MUNDIALES	164,09	
5	DHL GLOBAL FWD SPAIN	124,22	
6	AGILITY SPAIN	115,79	
7	DSV AIR & SEA	110,89	
8	DSV ROAD SPAIN	108,82	
9	SALVAT LOGÍSTICA	95,45	
10	RAMINATRANS	94,14	
11	TIBA INTERNACIONAL	92,78	
12	UNIVERSAL GLOBAL LOGISTICS	90,59	
13	CEVA FREIGHT ESPAÑA	86,75	
14	TRANSNATUR	85,67	
15	SLI	74,69	
16	DECOEXSA	74,41	
17	DHL FREIGHT SPAIN	72,41	
18	UTI IBERIA	69,29	
19	DACHSER SPAIN AIR & SEA LOG.	68,61	
20	GEODIS WILSON SPAIN	64,01	
21	SAVINO DEL BENE	61,89	
22	J.F. HILLEBRAND SPAIN	60,18	
23	ACCIONA FORWARDING	56,99	
24	COTRANSA	52,5	
25	HELLMANN WORLDWIDE LOG.	51,73	
26	TRANSNATUR NORTE	48,35	
27	MOLD TRANS	47,34	
28	TRANSCOMA GLOBAL LOG.	46,85	
29	MOSCA MARÍTIMO	43,44	
30	JSV LOGISTICS	42,63	
31	A.S.T.A. LOGISTIK	41,89	
32	DAMCO SPAIN	40,67	
33	NADAL FORWARDING	40,49	
34	AM CARGO LOGISTIC	38,78	
35	NIPPON EXPRESS	37,9	
36	AIRPHARM	35,92	
37	KERRY LOGISTICS	33,09	
38	HIJOS DE JUSTO M ESTÉLLEZ	31,79	
39	SUFLENORSA TRANSITARIOS	31,45	
40	SPARBER LÍNEAS MARÍTIMAS	30,62	
41	ALTAIR CONSULTORES LOG.	29,58	
42	EXPEDITORS INTL. ESPAÑA	28,85	
43	SPACECARGO SERVICES	28,6	
44	ARCESE ESPAÑA	28,28	
45	TRANSMEC DE BORTOLI	27,87	
46	BCN ADUANAS Y TRANSPORTES	26,73	
47	CARBONES COMERCIO Y CONSIGNACIONES	26,62	
48	ERHARDT TRANSITARIOS	26,13	
49	ADUANAS PUJOL RUBIO	25,91	
50	TRANSITOS DE EXTREMADURA	25,3	
51	OPERINTER VLC	25,13	
52	BOFILL ARNÁN	24,75	
53	JAS WORLDWIDE	24,7	
54	MULTITRADE SPAIN	24,56	
55	MC TRINTER	24,51	
56	STI GLONET	24,3	
57	ESTÉLLEZ GALICIA	24,2	
58	SEITRANS	23,97	
59	TRANS EUROPEAN TRANSPORT SUARDIAZ	23,54	
60	I S T 2007	23,39	
61	DELTACARGO	21,99	
62	LW CRETSCHMAR ESPAÑOLA	21,77	
63	COORDINADORA INTL DE CARGAS	21,36	
64	IBERCONDOR	20,35	
65	OPERINTER MAD	20,33	
66	AGENCIA FERNÁNDEZ DE SOLA	20,09	
67	TRANSFORWARDING	20,03	
68	UPS SCS SPAIN	19,61	
69	SCANWELL LOGISTICS SPAIN	19,34	
70	ATLANTIC FORWARDING SPAIN	19,3	

Datos de TRANSPORTE XXI (*) en millones de euros



ZOOSTATION
make it right make it on time
www.zoostation.es

Fuente: www.zoostation.es

Analizando la tabla anterior, se pueden sacar las siguientes conclusiones:

- Las grandes empresas transitarias españolas, son filiales de empresas con matriz internacional.

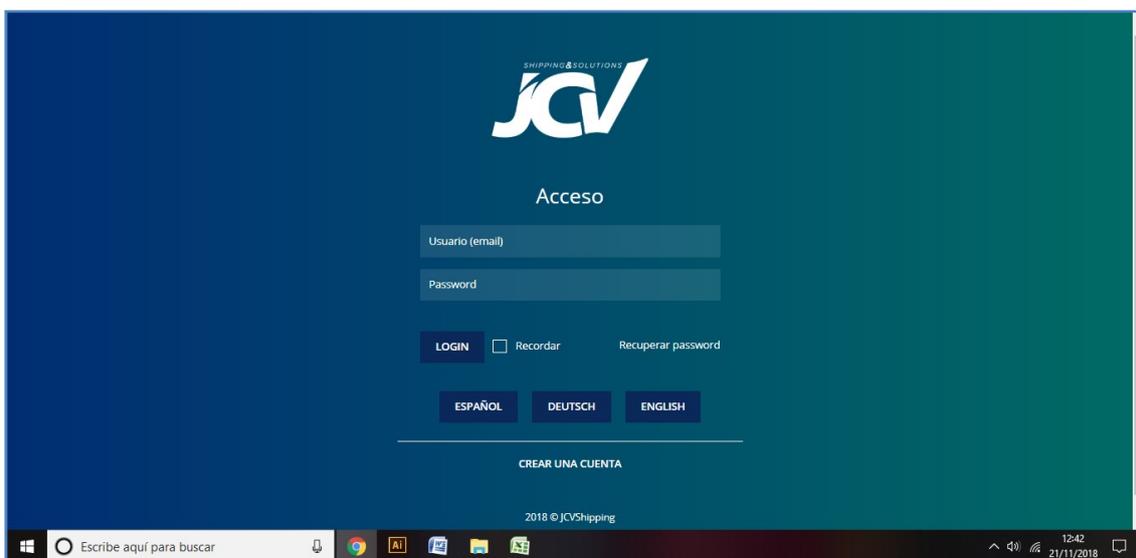
- Todas las grandes empresas internacionales, poseen representación en España.
- Las empresas más importantes con matriz española, poseen una facturación anual de unos 100 millones de euros, importe no representativo dentro del contexto internacional.

2.2.2. EMPRESA TRANSITARIA ONLINE

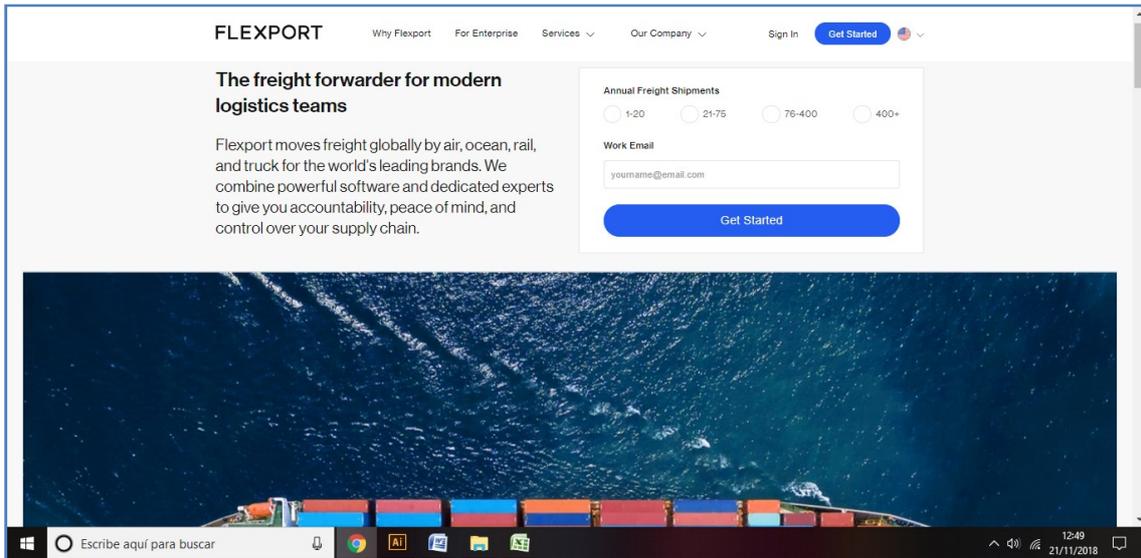
Haciendo un análisis previo de las herramientas online que existen en el mercado para la gestión de envíos comerciales, podemos asegurar que existen multitud de empresas tecnológicas proveedoras de servicios relacionados con la cotización de envíos a lo largo del mundo, en muchos casos siendo difícil diferenciar qué servicios ofrecen cada una.

Las más importantes, son las siguientes:

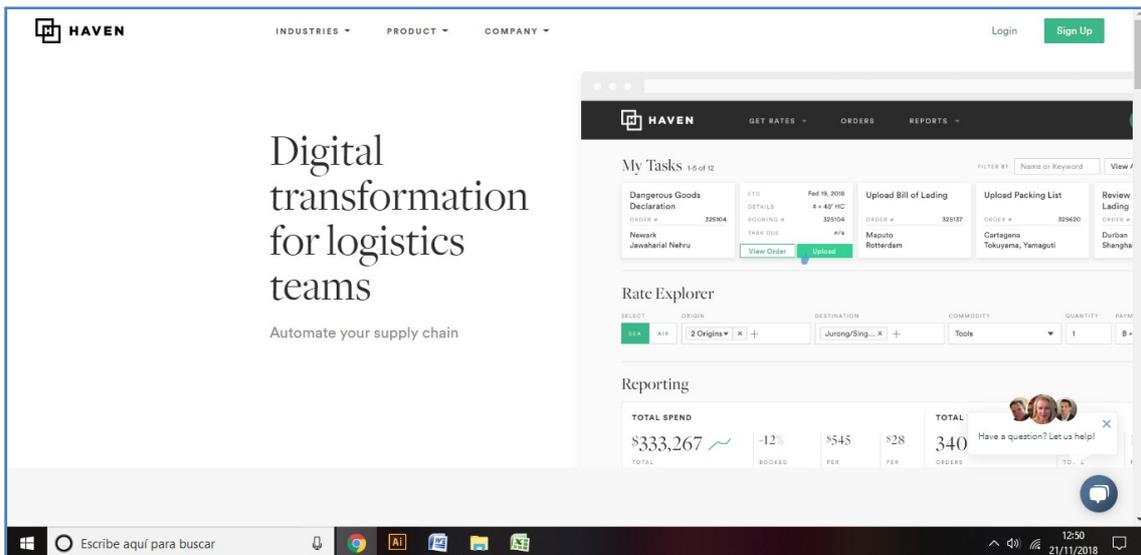
Jcv Shipping Solutions	Transitario online
------------------------	--------------------



Flexport Transitario online



Haven Transitario online



Globalforwarding.com

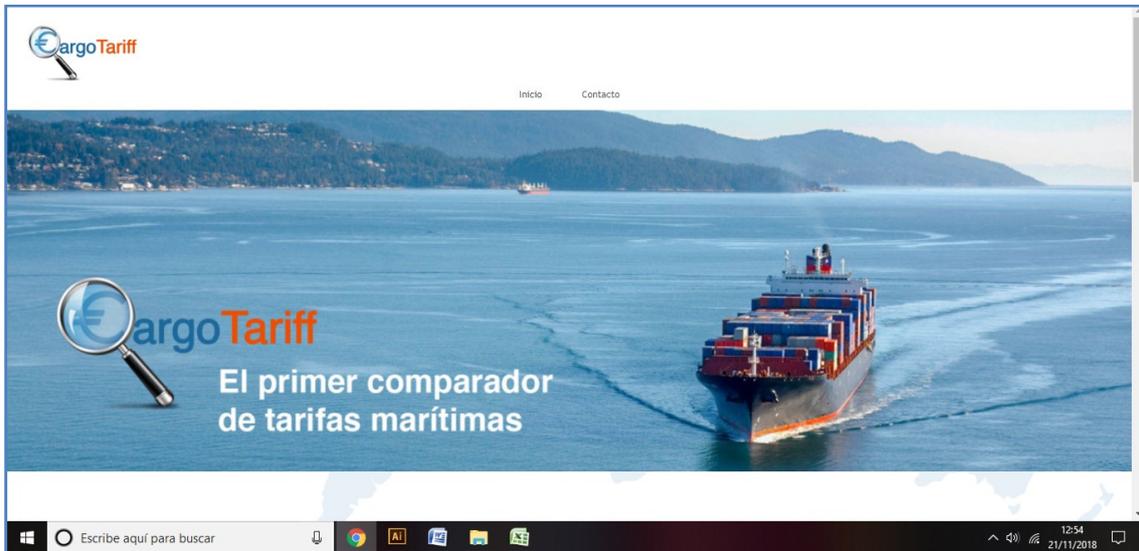
Transitario online

Cárgalo.es

Transitario online

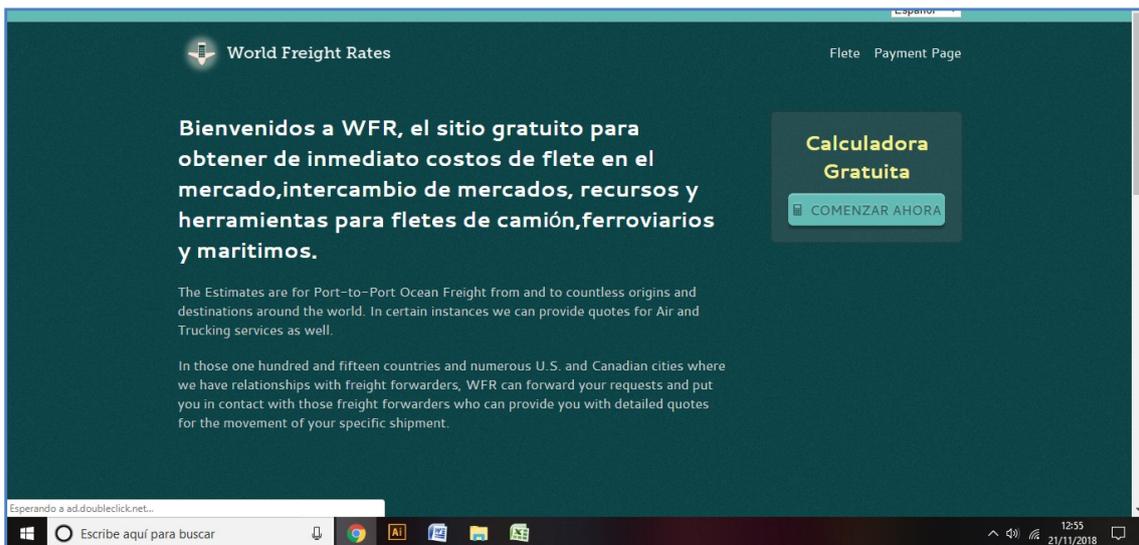
Cargo Tariff

Comparador de tarifas
marítimas



Worldfreightrates

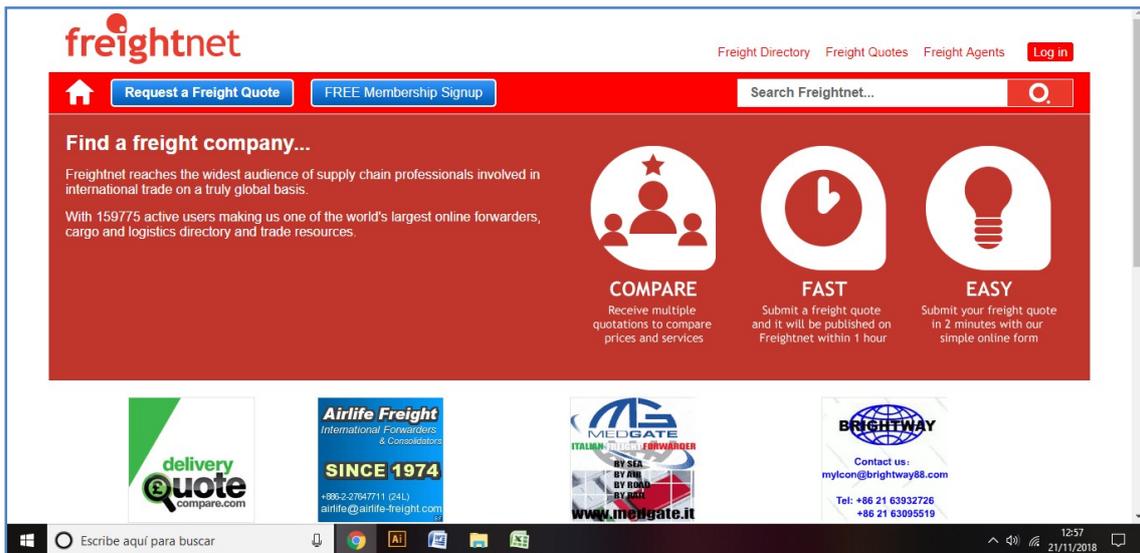
Comparador de tarifas
marítimas



Freight-calculator	Comparador de tarifas marítimas
--------------------	---------------------------------



Freightnet	Marketplace
------------	-------------



Debemos de analizar y diferenciar, qué empresas son transitarias online y qué empresas son comparadoras de transitarias.

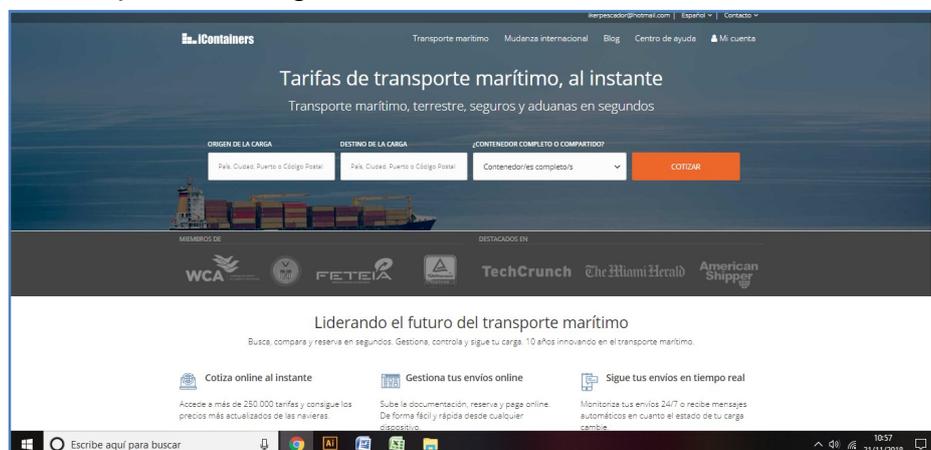
En el caso de empresa transitaria online, analizaremos a la empresa iContainers.

Los fundadores trabajaban en una empresa transitaria familiar. Un viernes por la tarde perdieron a un cliente por no poder ofrecerle varias cotizaciones al momento; se preguntaron por qué la tecnología había automatizado la reserva de transporte de pasajeros, pero no de mercancías, y en 2008 nació iContainers acercando el comercio internacional a cualquier empresa, sin importar su experiencia exportadora o importadora, su tamaño o su ubicación geográfica; y ese fue el origen de iContainers: una plataforma que permite cotizar envíos de forma online e instantánea, comparar entre miles de tarifas, reservar y gestionar el envío de principio a fin.

iContainers fue pionera en la creación y lanzamiento de una plataforma online y en la puesta en marcha de un modelo de negocio para la cotización y gestión de envíos internacionales.

iContainers tiene su sede en Barcelona, y cuenta con oficinas en Estados Unidos (Miami), Holanda (Róterdam), República Dominicana (Santo Domingo) e India (Ahmedabad) y México (Miguel Hidalgo).

Sus ventas en el año 2016 alcanzaron los 5,5 millones de euros, con un resultado de explotación negativo de 1,8 millones de euros.



Fuente: www.icontainers.com

Hasta ahora, hemos analizado a una empresa transitaria online, base para la comparación de información de empresas transitarías. En el siguiente punto, se analizará un comparador de empresas transitarías.

2.2.3. COMPARADOR DE EMPRESAS TRANSITARIAS

A continuación se hará un análisis de la empresa Freightos, empresa comparadora online de empresas transitarias.

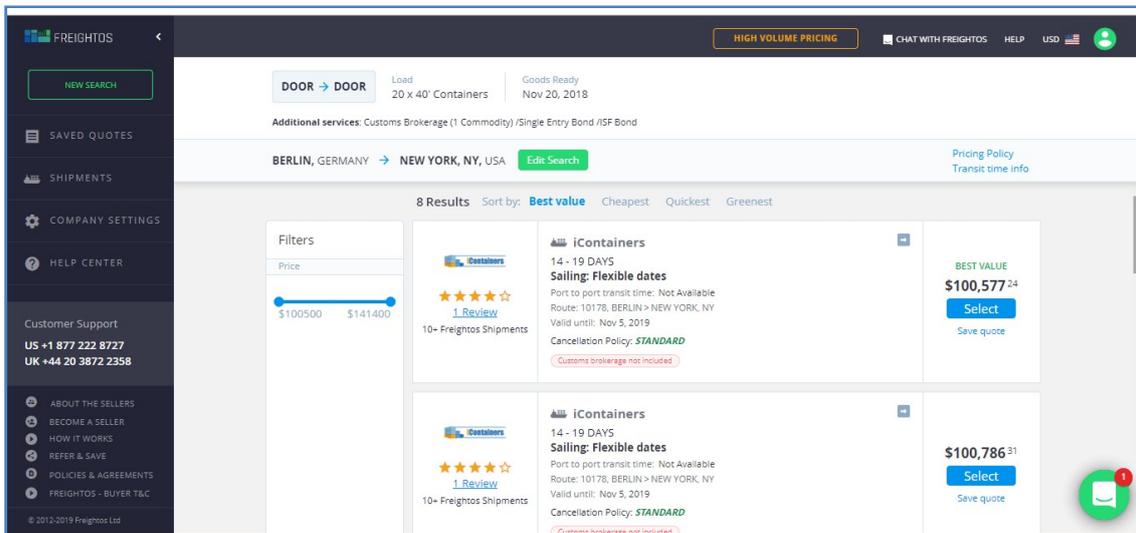
Freightos fue fundada en enero de 2012 en Hong Kong por Zvi Schreiber, quien ha fundado y dirigido anteriormente otras empresas de nueva creación adquiridas posteriormente por grandes empresas como IBM o GE. Los primeros clientes beta de Freightos entraron en funcionamiento en octubre de 2012.

En agosto de 2016, Freightos compró la startup española WebCargoNet.

En marzo de 2017, Freightos recaudó 25 millones de dólares en fondos de la serie B liderados por GE Ventures, con lo que el financiamiento total de la empresa ascendió a 50 millones de dólares.

Freightos proporciona funciones para cargar contratos de precios de fletes en Excel, una base de datos de tarifas de fletes y un módulo para fletes y cotizaciones automáticas en la Web. El algoritmo de cotización incluye el enrutamiento de servicios de carga puerta a puerta. La red de Freightos soporta el intercambio de solicitudes de cotización y cotizaciones entre los agentes de carga y sus agentes.

A pesar de ser un comparador de empresas transitarias, el autor de este trabajo pudo constatar al hacer este documento, que la única empresa que entraba dentro del comparador, era la empresa transitaria online Icontainers.



Fuente: www.freightos.com

Asimismo, fruto del análisis del mercado y como se ha apuntado anteriormente, se ha encontrado muchas herramientas web para la cotización de envíos, pero netamente que sean comparadoras online de empresas transitarias, se encontraron 2: la mencionada Freightos y Xpressrate; pues bien, la segunda ya no existe tras varios años de actividad.

Según el análisis realizado, la página web Xpressrate.com adolecía de una oferta suficiente de empresas transitarias.

Además, no realizó una labor intensa de búsqueda de empresas exportadoras e importadoras.

En resumen, fue empresa pionera en hacer realidad una buena idea, a priori.

XpressRate.com
Free International Shipping Quotes Online...Fast!

Free shipping quotes in seconds, not days!
(855) 517-3777 [Free Sign Up](#) [Login](#)

Compare International Shipping Rates Instantly For Free!

Search & compare multiple international cargo shipping rates, then book your shipment from among the world's largest international freight carriers. XpressRate is easy-to-use & membership is free. Find the cheapest international shipping rates - in seconds!

New York, NY USA to Hong Kong, China
20' Container, FCL, Port-To-Port
\$872

Rank	Service Type	Rating	Price
1	Service Type: Door to Port	Rating: ★★★★★	Select
2	Origin: LOS ANGELES Shipment Type: LCL Service Type: Door to Ramp	Dest: Hong kong Est. Days in Transit: 34 Rating: ★★★★★	\$376.00 Select
3	Origin: LOS ANGELES Shipment Type: LCL Service Type: Door to Ramp	Dest: Hong kong Est. Days in Transit: 34 Rating: ★★★★★	\$418.60 Select
4	Origin: LOS ANGELES Shipment Type: LCL Service Type: Door to Ramp	Dest: Hong kong Est. Days in Transit: 34 Rating: ★★★★★	\$493.67 Select
5	Origin: LOS ANGELES Shipment Type: LCL Service Type: Door to Ramp	Dest: Hong kong Est. Days in Transit: 34 Rating: ★★★★★	\$576.00 Select
6	Origin: LOS ANGELES Shipment Type: LCL Service Type: Door to Door	Dest: Hong Kong Est. Days in Transit: 32 Rating: ★★★★★	\$987.97 Select
7	Origin: LOS ANGELES Shipment Type: Air Freight Service Type: Door to Airport	Dest: Hong Kong Est. Days in Transit: 4-8 Days Rating: ★★★★★	\$1,033.82 Select
8	Origin: LOS ANGELES Shipment Type: Air Freight Service Type: DTD	Dest: Hong Kong Est. Days in Transit: 7-9 Days Rating: ★★★★★	\$1,572.42 Select

Fuente: www.youtube.com

2.3. VENTAJAS COMPARATIVAS

Inversores y competidores potenciales, ansiosos por lanzar sus propios buscadores online de tarifas de envíos, han estado esperando pacientemente, viendo si la industria de transporte internacional terminaba de aceptar esta nueva forma de hacer el negocio. Puede que la industria cubra un área grande pero el control se encuentra en manos de unos pocos. Los envíos marítimos mueven el 95% de los bienes manufacturados en el mundo entero; y 15 empresas localizadas tanto en Europa como en Asia controlan la mayoría del comercio internacional.

Según datos de lcontainers.com, en general, las transitarias y navieras españolas carecen de procedimientos digitales en su operativa interna. Los resultados señalan la ausencia de servicios de valor añadido prestados por las empresas a sus clientes desde sus páginas web. De hecho, el 17% de las transitarias ni siquiera tiene una página web. Y, por lo general, son páginas que “están aún lejos de favorecer la realización de operaciones online” y que básicamente son un “escaparate” de la propia empresa.

Sin embargo, el 23% de las transitarias no incluye su número de teléfono en su página web y casi un 6% tampoco informa de su dirección de correo electrónico. El caso de las navieras es más optimista. El 80% de ellas tiene página web, aunque solo el 39% permite algún grado de interactividad mediante algún módulo dotado de cierto automatismo. Y, al igual que en el caso de las transitarias, llama la atención que 3 de cada 4 no incluyen un correo electrónico de contacto en su web y más del 89% no informa del teléfono. Según dicho estudio, apenas el 3% de las empresas transitarias españolas permite a los clientes solicitar cotización de servicios de transporte a través de un gestor automático ubicado en la misma web. Menos aún son las que permiten la reserva de espacios (1,4%) o la realización de pagos (1,1%) desde sus plataformas; incluso si este tipo de servicios solo se ofrecieran dentro de espacios específicos y de acceso restringido para clientes, solo el 35,6% dispone de esta funcionalidad. Además, solo el 28,3% de las empresas permite al cliente conocer el estado de sus envíos desde la página web.

En el caso de las navieras, apenas el 14,2% de las web permite solicitar precios de los servicios, solo el 25% permite reservas espacios y el 21,4% realizar pagos. Además, y pese a que las navieras son las encargadas del transporte físico de las mercancías, solo el 7% de sus web permite a los clientes el seguimientos online. El 18% dispone de una zona reservada para clientes en la que sí permite este servicio. El 53% de las transitarias analizadas tiene cierto grado de interactividad con el usuario para, por ejemplo, que pueda formular preguntas y obtener respuestas de forma más o menos automática. La prestación más común en este sentido es disponer de un formulario de contacto dentro de la página web.

Dichos datos se pueden resumir en el siguiente cuadro:



Fuente: www.icontainers.com

El estudio también se centra en ver qué tipo de estrategias utilizan las compañías marítimas para mejorar su visibilidad en Internet. Prácticamente la mitad de las transitarias encuestadas publica contenidos en sus páginas web, normalmente informaciones corporativas, asuntos de actualidad del sector o documentos con una orientación práctica. Sin embargo, apenas el 6,8% utiliza criterios de Marketing Digital y menos del 1% usa técnicas de posicionamiento mediante la compra de espacios publicitarios en buscadores. En el caso de las navieras, el 39% publica contenidos informativos en sus web, pero solo el 18% usa técnicas de Marketing Digital. Además, ninguna utiliza técnicas de posicionamiento web.

En relación con los resultados del estudio, el presidente de iContainers señala: “Los resultados de este análisis constatan que el proceso de transformación digital se está operando a un ritmo mucho más lento en el sector del transporte marítimo que en muchos otros. Y su principal valor reside en que constituyen una llamada de atención para que los negocios marítimos tomen conciencia de su auténtica situación y de su estado de vulnerabilidad ante el tsunami tecnológico que se nos viene encima. Es la tecnología, más que cualquier otro factor, lo que condiciona la viabilidad futura de los negocios”.

Las compañías navieras dependen de tarifas que se ofrecen de forma individual a cada cliente, lo que hace que sea un proceso lento y poco transparente. Muchas compañías de envíos utilizan una lista de tarifas como medio para dar comienzo a conversaciones cuyo objetivo final es firmar el contrato deseado. Una herramienta de tarifas online requiere cambiar la forma en la que este negocio se ha estado llevando a cabo durante las últimas décadas o incluso siglos.

Otra barrera hacia el éxito para los transitarios online es la geografía. Mientras el mundo parece volverse cada vez más pequeño, los transitarios online luchan por ofrecer acceso a navieras y rutas marítimas en el mundo entero. Muchas son capaces de cubrir una región entera –Asia, Estados Unidos, Europa o Latinoamérica- pero no todas.

A pesar de los obstáculos, los transitarios online han demostrado que la tecnología y el modelo de negocio funciona. Las compañías de envíos de todo el mundo se están dando cuenta, al igual que sus clientes. Ha ayudado también que unas pocas grandes empresas del sector hayan lanzados sus propias webs para testar el mercado.

La competencia no parece poner nerviosos a los pioneros del negocio. A medida que vayan apareciendo mas competidores online, el impacto sobre la industria será mayor.

Su negocio hará más fácil y barato el transporte de bienes al mundo entero. Reduciendo el coste de transporte, las PYMES podrán llevar sus negocios a mercados extranjeros. Si reducimos el coste de transporte – marítimo y aéreo – el consumidor se verá beneficiado con un menor precio final del producto.

La responsabilidad por llevar más lejos los límites de la tecnología está ahora en manos de cada compañía. Hasta ahora, los transitarios online han conseguido facilitarles el trabajo de búsqueda y reserva a los clientes. La verdadera prueba será conseguir ofrecer servicios puerta-a-puerta, motores de búsqueda tan fiables y rápidos como los de comparadores de precio de webs de viajes, así como un mayor acceso a los mercados internacional.

Mientras los pequeños obstáculos ya han sido superados, el mayor se mantiene inalterado: cambiar una cultura y una industria con más de más de 100 años de antigüedad.

3. ANÁLISIS DE LA COMPAÑÍA

3.1. INTRODUCCIÓN

Como se ha comentado anteriormente, partimos de la base de que nuestra hipotética empresa ya existe, y únicamente su ámbito es nacional, ya que el motivo de este trabajo, es la internacionalización de esta empresa.

Su nombre es TRANSITONLINE y se trata de un comparador online de empresas transitarias. Aunque existen en el mercado transitarias en el que se ofertan presupuestos online, no es habitual encontrar este modelo con presupuestos de varias empresas y de forma instantánea. Este es el valor añadido de TRANSITONLINE, que permite elegir varias empresas con diversas rutas y condiciones de transporte.

Nuestro modelo de negocio se basa en una comisión del 10% a la empresa transitaria por tener opción a ser elegida para poder aparecer como transitaria que aparezca en los resultados, y de un 5% a la empresa importadora/exportadora que quiera contratar a la transitaria en cuestión.

Como primera idea del autor de este trabajo, era partir de datos similares a los de la empresa transitaria online Icontainers, referencia de este país.

Sin embargo, dicha idea se descartó desde el momento inicial, puesto que dicha empresa ya nació con carácter internacional.

3.2. OBJETIVOS

Los objetivos de TRANSITONLINE a corto y largo plazo con la internacionalización, como se expresará en el punto 8 de este trabajo correspondiente al cronograma, son:

Corto plazo:

- Búsqueda de proveedores y financiación
- Lanzamiento del producto al mercado de clientes potenciales

Largo plazo

- Presencia física en las localizaciones que se consideren oportunas
- Presencia virtual en todo el planeta, a través de la red.
- Innovación en el sector logístico con el objetivo de reducir los costes operativos
- Valoración de posible compra por parte de empresa informática

3.3. HISTORIA DE LA COMPAÑÍA

En este punto de nuevo hay que recordar el hecho de que realmente la empresa TRANSITONLINE no existe, por lo que la historia de la compañía, es hipotética.

TRANSITONLINE fue creada en Valencia por Pablo y Vicente, dos jóvenes que trabajaban en una agencia de aduanas familiar, como resultado de la pérdida de un cliente al que no pudieron ofrecer varias cotizaciones instantáneas a finales de 2007. Un problema habitual en el mundo de los transitarios.

Se preguntaron por qué la tecnología había automatizado la reserva de transporte de pasajeros, pero no de mercancías, y en 2008 nacía TRANSITONLINE con una misión clara: acercar el comercio internacional a cualquier empresa, sin importar su experiencia exportadora o importadora, su tamaño o su ubicación geográfica.

En los inicios de la compañía, se planteó como un marketplace en el que empresas exportadoras valencianas, "colgaban" sus potenciales envíos en dicha plataforma para que las empresas transitarias tradicionales interesadas pudieran presupuestarlos. TRANSITONLINE facturaba a los exportadores y transitarios por el uso de la plataforma.

Tras un comienzo prometedor al ser una idea novedosa y única en la región valenciana, los fundadores se lanzaron a buscar nuevos clientes a lo largo de la geografía española.

Posteriormente, la empresa cambió su modelo de negocio, ofreciendo presupuestos online a las peticiones recibidas en su página web, basada en presupuestos anteriores a peticiones de precio de envío de contenedores standard.

Todo su mercado son empresas nacionales, proponiéndose el salto a nivel internacional.

3.4. DEFINICIÓN DE PRODUCTO

TRANSITONLINE es un comparador online de empresas transitarias nacionales. En su business plan se establece su internacionalización, proyecto de estudio en este trabajo.

Sus ingresos proceden por un tanto por ciento de la facturación a las empresas transitarias que finalmente realizan los trabajos de envío de mercancías, así como a las empresas que han contratado a una transitaria a través de este comparador.

3.5. DATOS ECONÓMICOS

La cuentas virtuales del año 2.017, son las siguientes;

CUENTAS ANUALES 2017	
Ingresos	557.195 €
EBITDA	288.401 €
Resultado de explotación	28.343 €
Total activo	125.886 €
Patrimonio neto	35.012 €
Deuda total	26.373 €
Clientes	83.005 €
Proveedores	64.317 €

3.6. ANÁLISIS DAFO

DEBILIDADES

- Disponibilidad recursos financieros
- Alta inversión inicial
- Infraestructura escasa, Incertidumbre

AMENAZAS

- Existen iniciativas de este tipo más avanzadas, algunas pertenecientes a grandes grupos tecnológicos (Google)
- Barreras políticas de países interesados
- Sector tradicional poco abierto a cambios tecnológicos
- Protección industrial
- Disminución del comercio internacional
- Falta de armonización normativa
- Nuevos competidores
- Políticas de concentración
- Abaratamiento de los precios de mercado
- Ataques informáticos
- Credibilidad, seriedad y calidad del envío dependiente de la empresa transitaria, ante la imposibilidad de gestión de envíos, puesto que lo realiza la transitaria que contrata el exportador

FORTALEZAS

- Elaboración de presupuestos instantáneos, poco usual en el sector actualmente
- Adaptación a la variación
- Experiencia personal gestión tráfico
- Crecimiento en los últimos años
- Adaptación a las nuevas tendencias de la industria 4.0.
- Know-how experiencia nacional
- Cobertura nacional cubierta
- Alto nivel tecnológico

- Baja subcontratación
- Poca dependencia recursos humanos
- Seguimiento de envíos en tiempo real
- Nulo riesgo por cada cierre de operación, puesto que se factura una comisión por cada operación cerrada

OPORTUNIDADES

- Mercado en crecimiento constante
- Pocas empresas similares actualmente
- Concienciación global sobre la mejora continua y optimización de costes (márgenes cada vez más ajustados)
- Imagen de especialización
- Importantes referencias históricas
- Aplicación de tecnologías más eficaces
- Mejora de costes por la creación de economías de escala
- Intermodalidad
- Mejoras medioambientales
- Baja calidad de otros tipos de transporte
- Apertura de mercados

3.7. POSIBLES CLIENTES

Los principales actores en la cadena logística son los siguientes:

- Exportador/Importador
- Transitarias
- Armador
- Fletador
- Naviera
- Empresas de transporte terrestre

Otras organizaciones que intervienen para que el comercio internacional fluya son:

- Broker
- Depot
- Terminal de contenedores
- Compañía de leasing de contenedores
- Entidades financieras

Estas figuras tienen intereses comunes y son los principales agentes para negociar y cerrar operaciones de transporte, pues son necesarios para el transporte internacional de mercancías.

En los tráficos existe una gran competencia, por tanto, cualquier ventaja será bienvenida pues las decisiones se toman en muy poco tiempo. La actuación de especialistas y la introducción de herramientas innovadoras favorecerán al conjunto de la infraestructura logística.

La aparición a nivel internacional de nuestro comparador de empresas transitarias TRANSITONLINE, estará enfocado para ser proveedor de exportadores/importadores, en función del incoterm que rige la transacción mercantil.

Como se explicará posteriormente en el capítulo 9 correspondiente al presupuesto, se facturará un 5% del valor de la transacción, a las **empresas exportadoras/importadoras** que usen nuestra plataforma.

Asimismo, será un servicio añadido para empresas transitarias, a las cuales se les facturará por poder ser incluida dentro de las empresas potenciales de realizar el envío de la mercancía.

Análogamente al párrafo anterior, en el capítulo correspondiente se explicará que se facturará a las **empresas transitarias** un 10% del valor de la transacción cerrada de envío de mercancía.

3.8. POSIBLES PROVEEDORES

Los principales y casi únicos proveedores de TRANSITONLINE, serán todas aquellas aplicaciones software necesarias para que nuestra página web funcione.

Nuestros principales proveedores serán aquellos que nos aporten:

- Dominio
- Proveedor de alojamiento web
- Diseño y desarrollo del sitio web.
- Software específico para obtención y comparación de precios.

4. PROCESO DE SELECCIÓN DE MERCADOS

4.1.INTERNACIONALIZACIÓN ¿SÍ-NO?

Una empresa transitaria, es actor fundamental dentro del comercio “internacional” por lo que si queremos ampliar el mercado y perspectivas de nuestra empresa en el medio-largo plazo, es evidente que la internacionalización sea fundamental e indispensable para el desarrollo de TRANSITONLINE.

Además de ello, tanto nuestros clientes (exportador/importador y transitarías) como proveedores son empresas de fuera de España, razón añadida para internacionalizar TRANSITONLINE.

Por lo tanto, la respuesta a la pregunta ¿Internacionalización sí o no? La respuesta es a priori claramente un sí.

4.2. ¿DÓNDE? ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

4.2.1. CUALES SON NUESTROS CLIENTES POTENCIALES

Consideramos interesante fundamentar nuestra decisión de internacionalizar en función de 3 variables:

- situación de principales empresas exportadoras/importadoras
- situación de principales empresas transitarias
- tráfico marítimo de mercancías

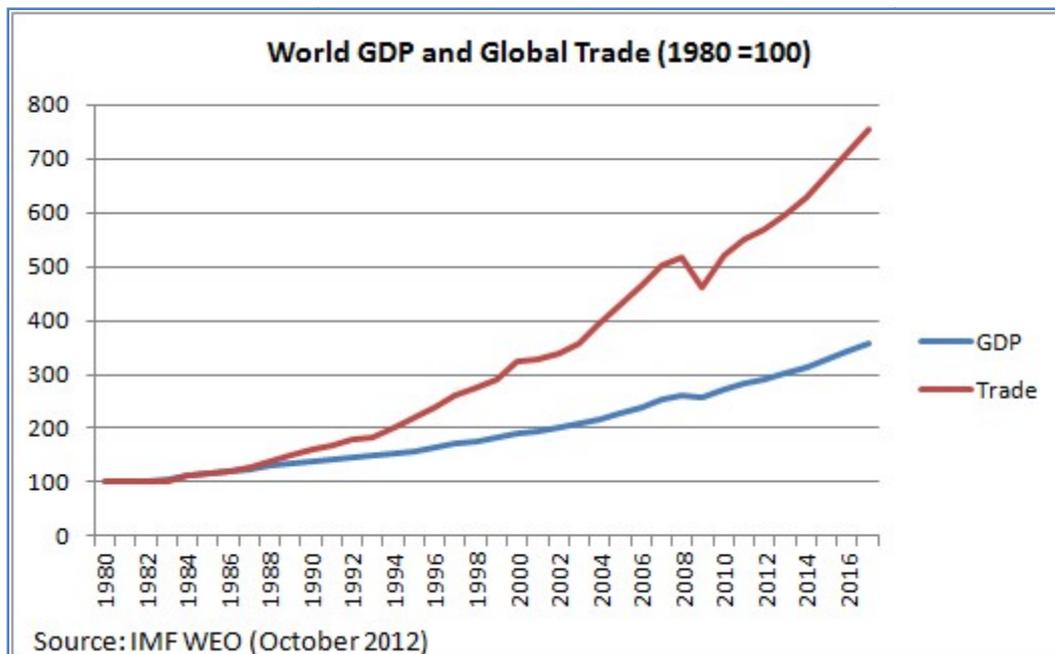
4.2.2. SITUACIÓN DE PRINCIPALES EMPRESAS EXPORTADORAS/IMPORTADORAS

Al hablar de la ubicación del mayor número de empresas exportadoras/importadoras, estamos hablando, al fin y al cabo, de conocer cuáles son los países con mayor comercio mundial.

El libre intercambio significa que los países puedan importar y exportar bienes sin barreras arancelarias o de otro tipo. Esencialmente, el libre comercio posibilita precios más bajos para los consumidores, aumentos de exportaciones y los beneficios de las economías de escala y la posibilidad de poder tener una más amplia gama de elección.

Justamente, si los países pueden especializarse en la producción de determinados bienes, pueden beneficiarse de las economías de escala (cuando producir más cantidad de un bien hace que caiga el costo promedio de producción). Esto sucede en especial en industrias que tienen altos costos fijos o que requieren grandes sumas de inversión.

El comercio mundial ha crecido a un ritmo del 7% anual desde 1945, generando un impactante crecimiento económico y siendo uno de los modos más genuinos para combatir la pobreza. Desde 1980 a la fecha, el comercio mundial se ha multiplicado por 7:



Fuente: IMF WEO

Pero volviendo a la cuestión que nos atañe: ¿Cuáles son los países que más comercian del mundo? Para esto vamos a utilizar varios indicadores, que aun teniendo limitaciones nos da una buena indicación de quienes son los principales países del intercambio comercial.

País	Proporción Comercio (Impo + Expo como % del PBI)
1 Hong Kong	311%
2 Singapur	210%
3 Vietnam	164%
4 Eslovaquia	163%
5 Emiratos Árabes Unidos	152%
6 República Checa	142%
7 Hungría	142%
8 Holanda	117%
9 Puerto Rico	117%
10 Lituania	116%

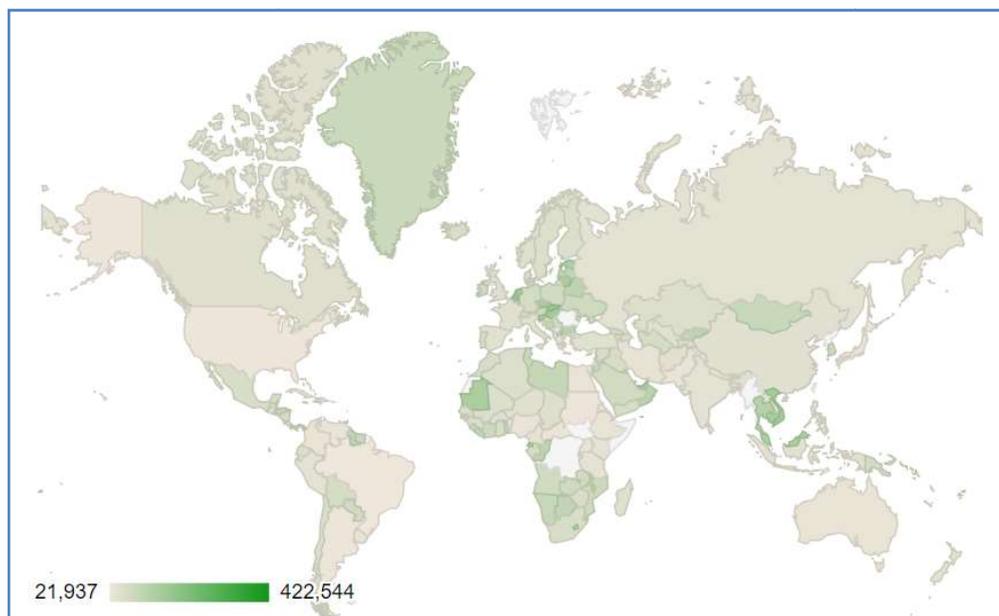
Fuente: www.indexmundi.com

Sin embargo, en esta lista hay países con diferentes niveles de PIB. Así quedarían ordenados los 25 países de mayor PIB del mundo con esta misma métrica.

País	PBI 2016	Proporción Comercio (Impo + Expo como % del PBI)
1 Netherlands	\$ 771,163,000,000	117%
2 Belgium	\$ 466,960,000,000	108%
3 Taiwan	\$ 528,550,000,000	103%
4 Switzerland	\$ 659,850,000,000	83%
5 Poland	\$ 467,591,000,000	81%
6 Mexico	\$ 1,046,002,000,000	73%
7 Germany	\$ 3,466,639,000,000	65%
8 Korea, South	\$ 1,411,246,000,000	65%
9 Saudi Arabia	\$ 639,617,000,000	57%
10 Sweden	\$ 511,397,000,000	55%
11 Canada	\$ 1,529,224,000,000	53%
12 Spain	\$ 1,232,597,000,000	45%
13 Italy	\$ 1,850,735,000,000	44%
14 France	\$ 2,463,222,000,000	43%
15 Turkey	\$ 857,429,000,000	41%
16 United Kingdom	\$ 2,629,188,000,000	38%
17 Russia	\$ 1,280,731,000,000	33%
18 China	\$ 11,218,281,000,000	33%
19 Australia	\$ 1,258,978,000,000	31%
20 India	\$ 2,256,397,000,000	29%
21 Indonesia	\$ 932,448,000,000	28%
22 Japan	\$ 4,938,644,000,000	26%
23 Argentina	\$ 545,124,000,000	21%
24 United States	\$ 18,569,100,000,000	20%
25 Brazil	\$ 1,798,622,000,000	18%

Fuente: www.indexmundi.com

Aquí hay una gran sorpresa: parecería que los EEUU no son un país de gran comercio. Y el problema está en las magnitudes. EEUU representa un 24% del PIB mundial. Al ser tan grande, esta medida queda distorsionada. Algo similar pasa con China.



Fuente: www.indexmundi.com

Los 10 países con el Saldo Comercial más favorable del 2016:

País	Saldo Comercial (% del PBI)
1 Papúa Nueva Guinea	30%
2 Singapur	28%
3 Irlanda	25%
4 Puerto Rico	23%
5 Qatar	20%
6 Emiratos Árabes Unidos	19%
7 Guinea Ecuatorial	17%
8 República del Congo	17%
9 Taiwán	16%
10 Kuwait	14%

Fuente: www.indexmundi.com

Sin embargo, al igual que en el caso anterior, en esta lista hay países con diferentes niveles de PIB. Así quedarían ordenados los países de mayor PIB del mundo con esta misma métrica.

País	Proporción Comercio (Impo + Expo como % del PBI)
Brasil	18%
Venezuela	19%
Argentina	21%
Uruguay	27%
Colombia	27%
Saint Kitts and Nevis	34%
Ecuador	35%
Jamaica	36%
Rep Dominicana	37%
Perú	37%
Bahamas	38%
Antigua y Barbuda	39%
Guatemala	41%
Costa Rica	42%
Dominica	43%
Barbados	45%
Chile	46%
Bolivia	47%
Saint Vincent and the Grenadines	49%
Haiti	49%
Saint Lucia	53%
El Salvador	57%
Paraguay	63%
Panama	68%
Trinidad y Tobago	70%
Nicaragua	70%
Mexico	73%
Guyana	75%
Honduras	91%
Puerto Rico	117%

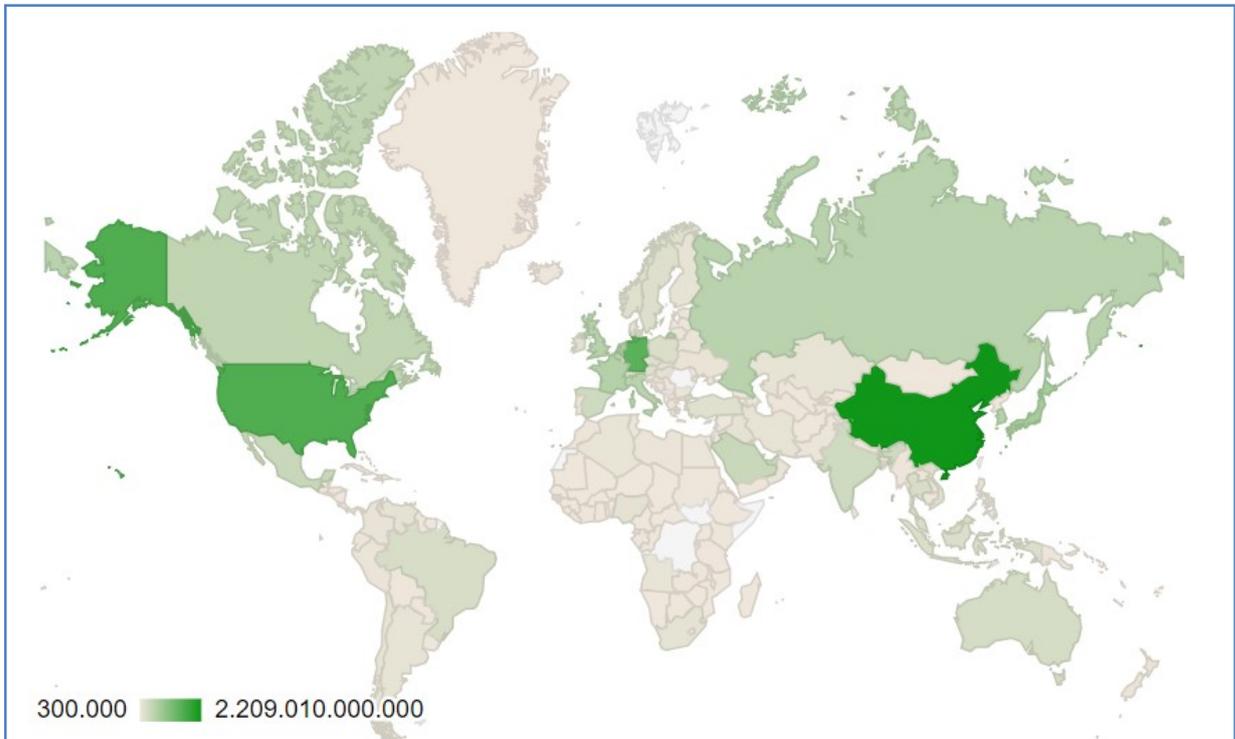
Fuente: www.indexmundi.com

Las exportaciones de mercaderías muestran el valor FOB de los bienes que se entregan al resto del mundo valorados en dólares estadounidenses corrientes.

La siguiente tabla muestra el valor de las Exportaciones de mercaderías (Miles de Millones US\$ a precios actuales) por país.

Posición	País	Valor
1	China	2.209
2	Estados Unidos	1.580
3	Alemania	1.453
4	Japón	715
5	Países Bajos	672
6	Francia	580
7	Corea, República de	560
8	Reino Unido	542
9	Hong Kong	536
10	Federación de Rusia	523
11	Italia	518
12	Bélgica	469
13	Canadá	458
14	Singapur	410
15	México	380
16	Emiratos Árabes Unidos	379
17	Arabia Saudita	376
18	España	317
19	India	313
20	Australia	253
21	Brasil	242
22	Suiza	229
23	Tailandia	229
24	Malasia	228
25	Polonia	202

El siguiente mapa marca por colores la importancia del volumen de las Exportaciones por países



Fuente: www.indexmundi.com

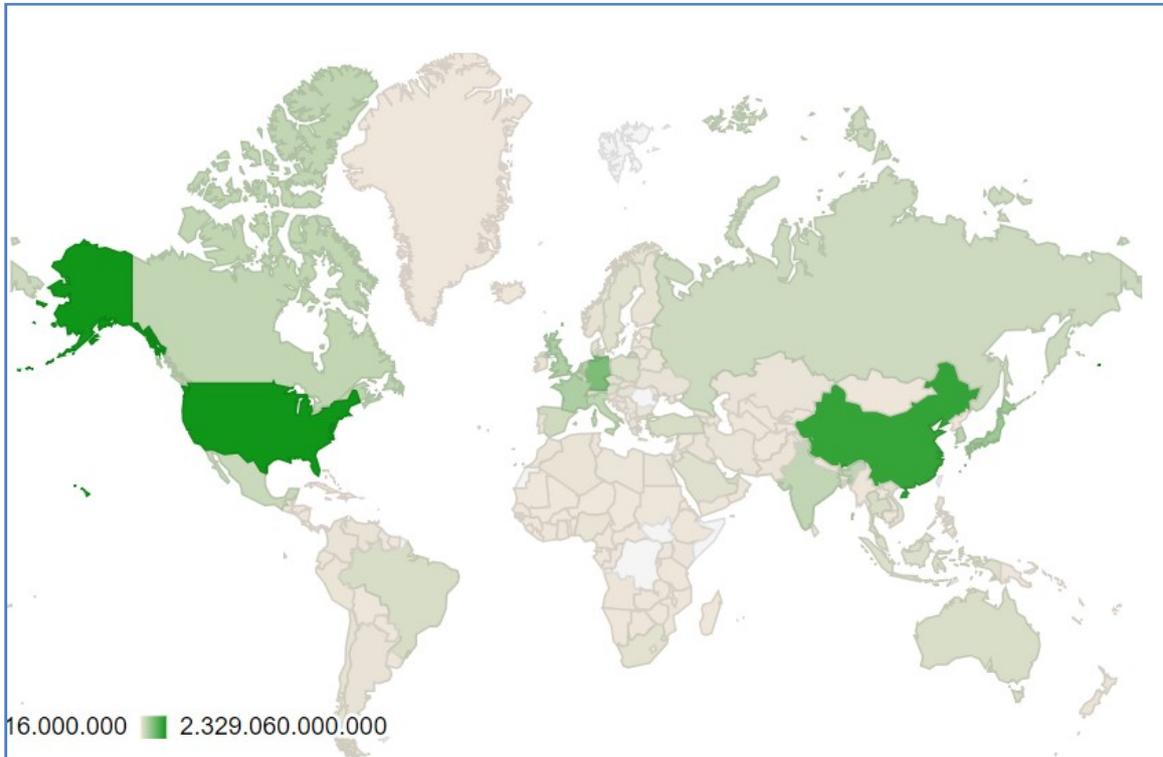
El tono de color del país corresponde al valor del indicador. Mientras más oscuro el tono, más alto el valor. El país con el valor más alto en el mundo es China, con un valor de 2.209 Miles de Millones de US\$.

A continuación analizaremos las importaciones de mercaderías; dicho valor muestran el valor FOB de los bienes que se entregan al resto del mundo valorados en dólares estadounidenses corrientes.

La siguiente tabla muestra el valor de las Exportaciones de mercaderías (Miles de Millones US\$ a precios actuales) por país.

Posición	País	Valor
1	Estados Unidos	2.329
2	China	1.950
3	Alemania	1.189
4	Japón	833
5	Francia	681
6	Reino Unido	655
7	Hong Kong	622
8	Países Bajos	590
9	Corea, República de	516
10	Italia	477
11	Canadá	474
12	India	466
13	Bélgica	451
14	México	391
15	Singapur	373
16	Federación de Rusia	343
17	España	339
18	Turquía	252
19	Emiratos Árabes Unidos	251
20	Tailandia	251
21	Brasil	250
22	Australia	242
23	Malasia	206
24	Polonia	205
25	Suiza	201

El siguiente mapa marca por colores la importancia del volumen de las Importaciones por países



Fuente: www.indexmundi.com

El tono de color del país corresponde al valor del indicador. Mientras más oscuro el tono, más alto el valor. El país con el valor más alto en el mundo es Estados Unidos, con un valor de 2.329 Miles de Millones de US\$.

Por lo tanto, si sumamos el volumen de la exportación e importación de mercancías, nos dará el volumen global del comercio de los países. Dicho dato se muestra en miles de millones de US\$.

Posición	País	Valor
1	China	4.159
2	Estados Unidos	3.909
3	Alemania	2.642
4	Japón	1.548
5	Países Bajos	1.262
6	Francia	1.261
7	Reino Unido	1.197
8	Hong Kong	1.158
9	Corea, República de	1.075
10	Italia	995
11	Canadá	933
12	Bélgica	920
13	Federación de Rusia	866
14	Singapur	783
15	India	779
16	México	771
17	España	655
18	Emiratos Árabes Unidos	630
19	Australia	495
20	Brasil	493
21	Tailandia	479
22	Malasia	434
23	Suiza	430
24	Polonia	407
25	Turquía	403

4.2.3. SITUACIÓN DE PRINCIPALES EMPRESAS TRANSITARIAS

Como se ha enunciado en el análisis de la competencia, y más concretamente hablando del sector transitario convencional, las principales empresas transitarias mundiales se ubican en los siguientes países:

Proveedor	País
Dhl supply chain & global forwarding	Alemania
Kuehne+nagel	Suiza
Db schenker logistics	Alemania
Nippon express	Japón
C.h.robinson	EEUU
Dsv	Dinamarca
Ceva logistics	Países Bajos
Sdv (bolloré group)	Francia
Sinatrans	China
Panalpina	Suiza
Dachser	Alemania
Expeditors	EEUU
Geodis	Francia
Hitachi Transport System	Japón
Toll Holdings	Japón
UPS Supply Chain Solutions	EEUU
Agility	Kuwait
UTi Worldwide	EEUU
Yusen Logistics	Japón
Hellmann Worldwide Logistics	Alemania
CI korea express	Corea
Damco	Países Bajos
Kintetsu World Express	Japón
Kerry Logistics	China

Recordando las conclusiones obtenidas en un punto anterior, recordamos que:

- Las grandes transitarias mundiales, son empresas occidentales.
- La mayoría de las grandes transitarias, son empresas europeas; en concreto, 6 transitarias europeas están posicionadas entre las 8 primeras a nivel mundial.
- A pesar de ser el país exportador por excelencia, únicamente existen 2 empresas chinas potentes en el sector transitario.
- Dentro del continente americano, EEUU es el único país con empresas representativas dentro del sector; respecto al continente asiático, Japón es el país de referencia, muy por encima del resto de países, incluso China.
- Respecto al medio oriente, únicamente Kuwait tiene una pequeña representación en el sector.
- Ninguna empresa de las grandes transitarias mundiales es española.

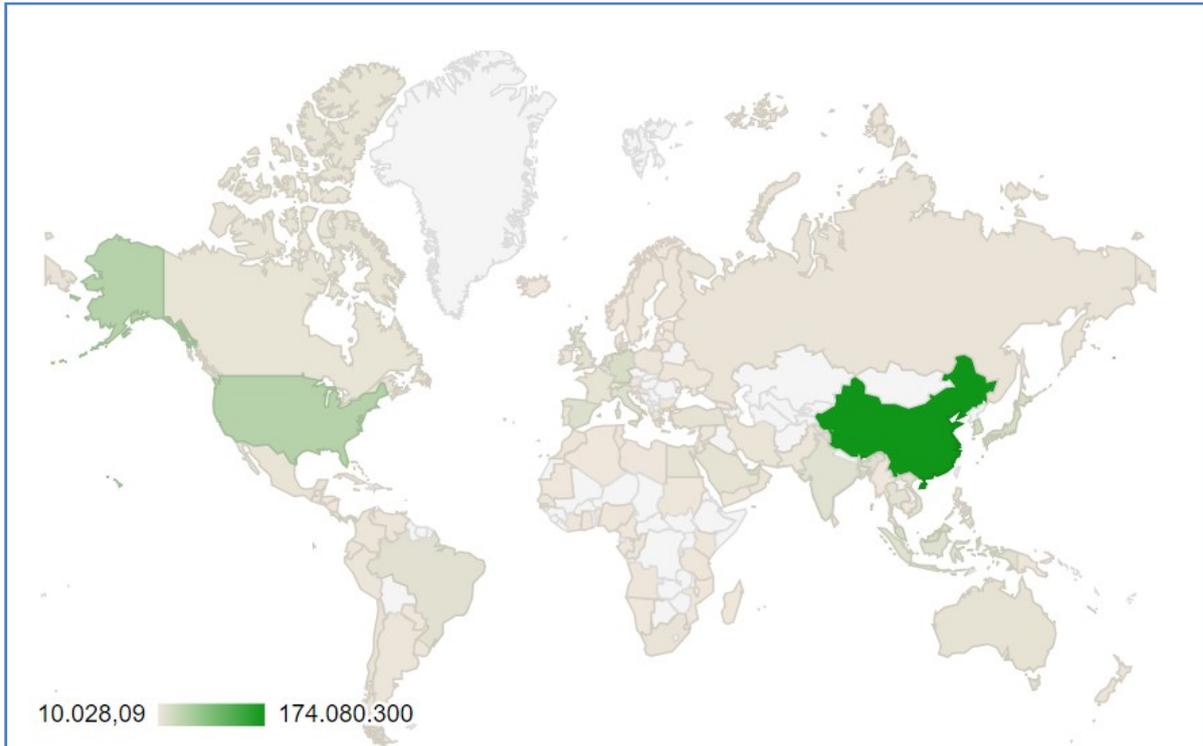
4.2.4. SITUACIÓN DE PAISES CON EL MAYOR TRÁFICO MARÍTIMO DE CONTENEDORES

Hablar de empresas transitarias, es hablar del tráfico marítimo de contenedores. Por lo tanto, resulta imprescindible realizar un análisis de la ubicación de los puertos con mayor tráfico de mercancías.

Como aproximación a dichos puertos, vamos a analizar primero qué países son los que mayor volumen de contenedores de 20 pies (TEU's) son los que gestionan anualmente.

Posición	País	Millones TEU's
1	China	174,08
2	Estados Unidos	44,26
3	Singapur	33,52
4	Corea, República de	22,58
5	Hong Kong	22,35
6	Malasia	21,43
7	Japón	19,69
8	Emiratos Árabes Unidos	19,34
9	Alemania	19,04
10	España	14,02
11	Italia	12,17
12	Países Bajos	11,83
13	Indonesia	10,79
14	Bélgica	10,73
15	India	10,65
16	Brasil	10,18
17	Reino Unido	9,17
18	Vietnam	8,12
19	Tailandia	7,70
20	Panamá	7,45
21	Australia	7,31
22	Turquía	7,28
23	Egipto	7,14
24	Arabia Saudita	6,74
25	Francia	6,37

El tono de color del país corresponde al valor del indicador. Mientras más oscuro el tono, más alto el valor. El país con el valor más alto en el mundo es China, con un tráfico marítimo de 174,08 millones de TEU's.



Fuente: www.indexmundi.com

A continuación, vamos a hacer un nuevo análisis: la comparación de países, según su tráfico marítimo con el volumen del comercio del mismo.

Tráfico Marítimo de Mercancías			Volumen Comercio		
Posición	País	Millones TEU's	Posición	País	Miles Millones US
1	<u>China</u>	174,08	1	<u>China</u>	4.159
2	<u>Estados Unidos</u>	44,26	2	<u>Estados Unidos</u>	3.909
3	<u>Singapur</u>	33,52	14	<u>Singapur</u>	783
4	<u>Corea, República de</u>	22,58	9	<u>Corea, República de</u>	1.075
5	<u>Hong Kong</u>	22,35	8	<u>Hong Kong</u>	1.158
6	<u>Malasia</u>	21,43	22	<u>Malasia</u>	434
7	<u>Japón</u>	19,69	4	<u>Japón</u>	1.548
8	<u>Emiratos Árabes Unidos</u>	19,34	18	<u>Emiratos Árabes Unidos</u>	630
9	<u>Alemania</u>	19,04	3	<u>Alemania</u>	2.642
10	<u>España</u>	14,02	17	<u>España</u>	655
11	<u>Italia</u>	12,17	10	<u>Italia</u>	995
12	<u>Países Bajos</u>	11,83	5	<u>Países Bajos</u>	1.262

13	<u>Indonesia</u>	10,79			
14	<u>Bélgica</u>	10,73	12	<u>Bélgica</u>	920
15	<u>India</u>	10,65	15	<u>India</u>	779
16	<u>Brasil</u>	10,18	20	<u>Brasil</u>	493
17	<u>Reino Unido</u>	9,17	7	<u>Reino Unido</u>	1.197
18	<u>Vietnam</u>	8,12			
19	<u>Tailandia</u>	7,70	21	<u>Tailandia</u>	479
20	<u>Panamá</u>	7,45			
21	<u>Australia</u>	7,31	19	<u>Australia</u>	495
22	<u>Turquía</u>	7,28			
23	<u>Egipto</u>	7,14			
24	<u>Arabia Saudita</u>	6,74			
25	<u>Francia</u>	6,37	6	<u>Francia</u>	1.261

Se puede destacar:

- Países como Singapur, Malasia o Emiratos Árabes Unidos, tienen un tráfico de contenedores mucho mayor que el que corresponde con su volumen de comercio como país, lo que implica que son países hub de mercancías de la región, o tener abundantes trasbordos.
- Otros países como Francia, Reino Unido o Arabia, disponen de un volumen de comercio notablemente superior al de las mercancías que mueven sus puertos.

A continuación, se muestran los mayores puertos del mundo por tráfico de contenedores y volumen total de carga.

Los mayores puertos del mundo								
POR VOLUMEN TOTAL DE CARGA (MILLONES DE TONELADAS)					POR TRAFICO DE CONTENEDORES (MILES DE TEUs ¹)			
	PUERTO	PAIS	MEDIDA	M. TON.		PUERTO	PAIS	TEUs
1	Shanghai	China	MT	443,0	1	Singapur	Singapur	23.192
2	Singapur	Singapur	FT	423,3	2	Hong Kong	China	22.427
3	Rotterdam	Holanda	MT	376,6	3	Shanghai	China	18.084
4	Ningbo	China	MT	272,4	4	Shenzhen	China	16.197
5	Tianjin	China	MT	245,1	5	Busan	Corea del Sur	11.843
6	Guangzhou	China	MT	241,7	6	Kaohsiung	Taiwan	9.471
7	Hong Kong	China	MT	230,1	7	Rotterdam	Holanda	9.287
8	Busan	Corea del Sur	RT	217,2	8	Hamburgo	Alemania	8.088
9	South Louisiana	Estados Unidos	MT	192,5	9	Dubai	Emiratos Árabes Unidos	7.619
10	Houston	Estados Unidos	MT	192,0	10	Los Angeles	Estados Unidos	7.485
11	Nagoya	Japón	MT	187,1	11	Long Beach	Estados Unidos	6.710
12	Qingdao	China	MT	184,3	12	Antwerp	Bélgica	6.482
13	Kwangyang	Corea del Sur	MT	177,5	13	Qingdao	China	6.307
14	Dalian	China	MT	176,8	14	Port Klang	Malasia	5.544
15	Qinhuangdao	China	MT	167,5	15	Ningbo	China	5.208
16	Chiba	Japón	FT	165,7	16	Tianjin	China	4.801
17	Antwerp	Bélgica	MT	160,1	17	New York/New Jersey	Estados Unidos	4.785
18	Shenzhen	China	MT	153,9	18	Guangzhou	China	4.685
19	New York/New Jersey	Estados Unidos	MT	138,0	19	Tanjung Pelepas	Indonesia	4.177
20	Kaohsiung	Taiwan	MT	137,9	20	Laem Chabang	Tailandia	3.834

Abreviaciones : MT=tonelada métrica HT=tonelada en puerto FT=tonelada de carga RT= tonelada pagada
⁽¹⁾ TEU=contenedores medidos como equivalentes a unidades de 20 pies (Twenty-foot Equivalent Units).

Fuente: American Association of Port Authorities (AAPA)

Fuente: www.American Association of Port Authorities

Estos datos confirman los datos referentes a los países con mayor tráfico marítimo, siendo los puertos de Singapur, China, Estados Unidos y Holanda, los más importantes del mundo.

4.3. MERCADOS SELECCIONADOS

Podemos resumir los resultados del análisis anterior en la siguiente tabla:

Posición	VOLUMEN COMERCIAL		EMPRESAS TRANSITARIAS		TRÁFICO MERCANCIAS	
	País		País		País	
1		China		Alemania		China
2		EEUU		Suiza		EEUU
3		Alemania		Alemania		Singapur
4		Japón		Japón		Corea
5		Países Bajos		EEUU		Hong Kong
6		Francia		Dinamarca		Malasia
7		Reino Unido		Países Bajos		Japón
8		Hong Kong		Francia		Emiratos Árabes
9		Corea		China		Alemania
10		Italia		Suiza		España

Después de todo lo mostrado anteriormente, se plantea la apertura de delegaciones, con función comercial y operativa (comerciales, administración) en:

ASIA: hablando de comercio en el siglo XXI, no se puede plantear no tener implantación en dicha zona tanto por el volumen comercial del país, el tráfico de mercancías de sus puertos, potencialidad de la región... etc. Además, no existe un gran número de grandes transitarias en la región, aunque cierto es que muchas de las grandes transitarias mundiales tienen alianzas con empresas corresponsales de la zona.

La ciudad elegida para implantarnos es **SHANGAI**, por el volumen del tráfico de la región, y su puerto ser el polo de tráfico mercancías de la región y mundial.

AMÉRICA: Estados Unidos es una gran potencia comercial y de existencia de grandes transitarías, además de ser la potencia líder en el avance de la tecnología.

La ciudad elegida para implantarnos es **LOS ÁNGELES**, por el elevado número de conexiones con los puertos asiáticos, su volumen de mercancías, y la cercanía al polo mundial de la tecnología: Silicon Valley. Esto hará más fácil encontrar proveedores de los servicios necesarios para el desarrollo del software de nuestra empresa.

EUROPA: Holanda, país no con elevada población ni superficie, siempre ha destacado por su carácter marítimo y emprendedor, además de por su volumen, existencia de navieras, y sede del principal puerto europeo.

La ciudad elegida para implantarnos es **ROTTERDAM**, por las razones anteriormente mencionadas.

ESPAÑA: siendo la empresa española, es preceptivo la apertura de sede social en este país.

La ciudad elegida para implantarnos es **VALENCIA**, por el elevado número de conexiones con los puertos asiáticos, capital con elevado número de iniciativas informáticas y ubicación histórica de la empresa.

5.EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE FORMA DE ENTRADA

5.1. INVERSIÓN DIRECTA

Esta opción es factible por varios motivos:

- Volumen moderado de la inversión
- Empresa ya implantada a nivel nacional

5.2. JOINT VENTURE

Descartamos esta opción por el riesgo existente de que nuestro “socio” nos copie la idea.

5.3. ADQUISICIÓN

Una posible opción muy a tener en cuenta, es la adquisición ya no de un comparador online, sino de alguna empresa desarrolladora del software necesario para desarrollar nuestra empresa internacionalmente.

Sin embargo, no parece la mejor opción, puesto que nuestro fin es ser una empresa proveedora de transitarías, y no ser una empresa de software.

5.4. PARTNERSHIP/FRANQUICIA

En principio ésta sería una opción a tener en cuenta debido al escaso riesgo de inversión (sobre todo inicialmente) y operacional.

Sin embargo, y precisamente por la alta transferencia de la gestión de la operativa del proceso constructivo al potencial socio, existen una serie de aspectos negativos a tener en cuenta:

- Deficiencia en el control de las operaciones
- Posible riesgo de copia del know-how

5.5. LICENCIA

En general, esta opción es adecuada cuando se dispone de una marca registrada y se pretende ampliar el mercado, buscando proteger la propiedad industrial.

Sin embargo, para este tipo de industria en el que nos encontramos, en el que desde cualquier parte del mundo se puede desarrollar nuestra página, y a no ser por necesidades políticas de ingreso en un país en concreto, no valoramos como necesaria la utilización de licencia.

Por lo tanto, planteamos la idea de implantarnos con inversión directa en los destinos seleccionados, estableciendo dichas oficinas fundamentalmente como delegaciones comerciales y centros operativos en los que gestionar posibles incidencias con el envío de las mercancías.

6. ESTRATEGIA DE MARKETING

ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

TRANSITONLINE pretende ser una empresa líder a la vanguardia de la tecnología y seguridad en el transporte intermodal, con valores tales como: confianza, seguridad, innovación

ESTRATEGIA DE PRODUCTO

Abarca las diferentes acciones que va a tomar la empresa para la satisfacción de las necesidades de sus clientes, en función del producto, es decir, enfocándose principalmente en ofertar un amplio número de transitarias, de manera rápida y fiable, sin grandes diferencias entre el precio inicial ofertado y el precio final que el cliente tendrá que pagar.

El marketing orientado al producto es una estrategia cuyo fin es maximizar los beneficios de la empresa y los stakeholders creando un producto basado en la innovación, parece que sea un modelo anticuado, pero es utilizado por empresas tan importantes en el mercado como Apple.

Objetivo para este año:

- Fidelización de 15 empresas transitarias y 15 exportadores/importadores
- Penetración en el mercado, a través de acciones tales como: atracción de clientes potenciales, ampliar soluciones y estar disponible para los posibles stakeholders.

Se aplicarán economías de escala buscando la máxima eficiencia tratando de maximizar los beneficios a largo plazo.

Marketing orientado al producto = innovación + excelencia operacional

Con la estrategia producto, basaremos el crecimiento en la expansión aprovechando el know-how y la especialización en este área concreta. Los motores que impulsarán el crecimiento son la innovación y llegar a más clientes, haciéndonos visibles a nivel mundial

Toda la estructura de la empresa se orienta hacia la mejora constante del producto basando la ventaja comparativa en la experiencia y el conocimiento para hacer frente a la competencia.

No deja de ser el modelo tradicional, el más utilizado y perfectamente adecuado para muchas empresas, pero no para todas.

Nos diferenciaremos de iniciativas anteriores, ampliando el abanico tanto de empresas transitarias seleccionables para entrar dentro de la comparativa de opciones para el envío de mercancía.

ESTRATEGIA DE SERVICIO

Estas acciones se llevarían a cabo una vez empezado el proceso de internacionalización

Revisión constante de precios VS competencia (benchmarking) , para ver qué lugar tendrá TRANSITONLINE respecto a productos similares, y principalmente para determinar si el precio ofertado es proporcional a la demanda que tiene.

- Potenciar planes de acción
- Captar eventos de negocios y generar presencia en el sector.
- Publicidad
- Segmentar oferta
- Realizar acciones de fidelización, puesto que captar un cliente nuevo es aproximadamente 5 veces más costoso que mantener a los que ya tenemos
- Resaltar las ventajas de TRANSITONLINE y los servicios de valor añadido
- Seguimiento de los pedidos / clientes.
- Promociones
- Venta cruzada (descuentos por ser ya clientes de la empresa)

7. LOGÍSTICA

Como comentábamos anteriormente, las regiones/países elegidas para implementarnos son China, Estados Unidos, Holanda y España. A continuación se mostrarán las necesidades estimadas para cada sucursal o delegación.



ASIA-CHINA-SHANGHAI

FAR-EAST MANAGER+ADMINISTRATIVO COMERCIAL+OFICINA

Es necesaria la existencia de una manager en la región asiática, polo como hemos analizado de la logística mundial, que gestione el día a día de nuestra delegación comercial y operativa de Shanghai.

Además, como apoyo, se contará con un administrativo-comercial para gestionar facturación, cobros y como apoyo para la labor comercial de nuestro Manager.

Se contará con oficina de unos 75 m2 en SHANGHAI.

SHANGHAI - CHINA	
MANAGER	\$75.000
ADMINISTRATIVO-COMERCIAL	\$40.000
OFICINA	\$42.000
	\$157.000



AMERICA-ESTADOS UNIDOS-LOS ANGELES

FAR-EAST MANAGER+ADMINISTRATIVO COMERCIAL+OFICINA

Es necesaria la existencia de una manager en la región asiática, polo como hemos analizado de la logística mundial, que gestione el día a día de nuestra delegación comercial y operativa de Los Ángeles.

Además, como apoyo, se contará con un administrativo-comercial para gestionar facturación, cobros y como apoyo para la labor comercial de nuestro Manager.

Se contará con oficina de unos 75 m2 en LOS ÁNGELES.

LOS ANGELES - ESTADOS UNIDOS	
MANAGER	\$85.000
ADMINISTRATIVO-COMERCIAL	\$43.590
OFICINA	\$48.300
	\$176.890



EUROPA-HOLANDA-ROTTERDAM

FAR-EAST MANAGER+ADMINISTRATIVO COMERCIAL+OFICINA

Es necesaria la existencia de una manager en la región asiática, polo como hemos analizado de la logística mundial, que gestione el día a día de nuestra delegación comercial y operativa de Rotterdam.

Además, como apoyo, se contará con un administrativo-comercial para gestionar facturación, cobros y como apoyo para la labor comercial de nuestro Manager.

Se contará con oficina de unos 75 m2 en ROTTERDAM

ROTTERDAM - HOLANDA	
MANAGER	\$80.000
ADMINISTRATIVO-COMERCIAL	\$42.000
OFICINA	\$37.800
	\$159.800



EUROPA-ESPAÑA-VALENCIA

CEO+JEFE OPERACIONES+ADMINISTRATIVO COMERCIAL+OFICINA

Al ser la empresa de origen español, se establece que en nuestro país se establezca la sede corporativa, en la que un equipo formado por el CEO, jefe de operaciones y administrativo realizarán su trabajo diario.

Se contará con oficina de unos 75 m2 en VALENCIA.

VALENCIA - ESPAÑA	
CEO	\$40.000
JEFE DE OPERACIONES	\$30.000
ADMINISTRATIVO-COMERCIAL	\$25.000
OFICINA	\$12.285
	\$107.285

8. CRONOGRAMA

La idea de expansión de nuestra web, es que en el plazo de 2 años nuestras delegaciones estén abiertas.

A continuación se expresa en la siguiente tabla, el cronograma de los acontecimientos.

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	MES 18	MES 24
CRONOGRAMA INTERNACIONALIZACIÓN TRANSITONLINE														
Obtención financiación														
Desarrollo web:														
Compra dominio TRANSITONLINE.COM														
Proveedor de alojamiento web														
Diseño y desarrollo del sitio web														
Software específico obtención y comparación de precios														
Fidelización clientes en España														
Apertura primera delegación:														
Shanghai														
Rotterdam														
Apertura segunda delegación:														
Los Angeles														
Apertura tercera delegación:														

PRESUPUESTO

En este capítulo se mostrará el cuadro de resultados esperado hasta final del año 2.022.

Como datos de partida, se establecen los siguientes criterios de ingresos y costes:

Ingresos:

- Facturación empresas transitarias: 10% del importe de facturación de cada empresa transitaria anual proveniente a través de nuestro comparador, previsto en 100.000\$. Por lo tanto, por cada empresa transitaria se prevee una facturación de 10.000\$.
- Facturación empresas exportadoras/importadoras: 5% del importe de facturación de cada empresa importadora/exportadora anual proveniente a través de nuestro comparador, previsto en 10.000\$. Por lo tanto, por cada empresa transitaria se prevee una facturación de 500\$
- Publicidad: en nuestra página web, se habilitarán pestañas y banners para poder poner publicidad de las empresas que lo quieran, por lo que se esperan ciertos ingresos por dicho capítulo.

Costes:

- Web: creación en el primer año, y mantenimiento del primer año y sucesivos.
- Coste estructura: según la apertura de las diferentes delegaciones, según se ha explicado en el cronograma anterior.

CUENTA DE RESULTADOS		2.018	2.019	2.020	2.021	2.022
Clientes		30	105	210	370	590
Empresas transitarias		15	30	60	120	240
Empresas importadoras/exportadoras		15	75	150	250	350
Ingresos		\$150.000	\$300.000	\$600.000	\$1.200.000	\$2.400.000
Facturación empresas transitarias		\$7.500	\$37.500	\$75.000	\$125.000	\$175.000
Facturación empresas importadoras/exportadoras		\$1.000	\$1.150	\$1.323	\$1.521	\$1.749
Publicidad web						
INGRESOS TOTAL		\$158.500	\$338.650	\$676.323	\$1.326.521	\$2.576.749
Coste	Coste creación web	\$300.000	\$0	\$0	\$0	\$0
	Coste mantenimiento web	\$75.000	\$78.750	\$82.688	\$86.822	\$91.163
	Valencia	\$107.285	\$110.504	\$113.819	\$117.233	\$120.750
	Shanghai		\$157.000	\$161.710	\$166.561	\$171.558
	Rotterdam		\$79.900	\$159.800	\$164.594	\$169.532
	Los Ángeles				\$170.890	\$182.195
COSTE TOTAL		\$482.285	\$426.154	\$518.016	\$712.100	\$735.200
RESULTADO		-\$323.785	-\$87.504	\$158.306	\$614.421	\$1.841.549
RESULTADO ACUMULADO		-\$323.785	-\$11.289	-\$252.982	\$361.139	\$2.202.988

Análisis:

Respecto al número de clientes, se espera que en los primeros años, crezca de forma exponencial el número de empresas transitarias y exportadoras/importadoras.

El desembolso más importante es en el año inicial, con la creación de la página web. Dicha inversión, se buscará a través de las fuentes tradicionales de financiación (entidades financieras, créditos del Estado...) o través de las nuevas fuentes, tan actuales para este tipo de empresas: estamos hablando de aceleradoras de start-ups, financiadas con rondas de financiación de business angels como por ejemplo el lese Business School o Angels Capital.

Los ingresos por publicidad se prevee que aumenten un 15% anual.

Respecto a los costes, se prevee que el coste de mantenimiento aumente al 5% anual.

Se han ido añadiendo los costes de las delegaciones internacionales según se van aperturando.

Analizando los resultados, se prevee que a partir del tercer año los resultados de explotación sean positivos, recuperando la inversión inicial a partir del cuarto año.

10. CONCLUSIONES

TRANSITONLINE pretende revolucionar el mercado de las empresas transitarias, internacionalizando un comparador online de las mismas que, aunque no es el primero en el mercado, sí que pretende diferenciarse del resto aportando más transitarias dentro de los resultados de la web.

Además de ello, se hará un importante trabajo de fidelización de empresas exportadoras/importadoras en los diferentes polos logísticos del planeta, para que utilicen nuestro comparador para la selección de diferentes transitarias de confianza por cada uno de sus envíos, dado que cada envío se podrá optimizar dependiendo de cada caso: la misma empresa transitaria no tiene por qué ser especialista en todos y cada uno de los tipos de envíos ni los diferentes países de este mundo tan interconexionado en el que vivimos.

En este trabajo, se ha mostrado la viabilidad de la internacionalización de la empresa, con la apertura de 3 delegaciones en aquellos continentes/países/ciudades que, tras un trabajo de investigación realizado en este trabajo, se han considerado las idóneas para el desarrollo internacional de TRANSITONLINE.

BIBLIOGRAFÍA

AMERICAN ASSOCIATION OF PORT AUTHORITIES. *Los mayores puertos del mundo*. Washington. Abril 2015.

BOGGIANO, MIGUEL ANGEL. *Los 10 Países Con Mayor Comercio Mundial*. 21 de agosto de 2017. Consultado 28/10/2018. Disponible en WWW: <http://www.cartafinanciera.com/tendencia-actual/los-10-paises-con-mayor-comercio-mundial>

CABANES SÁEZ, RAFAEL. *Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia)*. Valencia. Abril 2016. Universidad Politécnica de Valencia

CAMARA DE COMERCIO DE ESPAÑA. *La rentabilidad del negocio exterior*. Madrid. Diciembre 2015.

CARGALO.ES Portada web. Consultado 07/10/2018. Disponible en WWW: <http://cargalo.es/#>

CARGOTARIFF.ES Portada web. Consultado 11/09/2018. Disponible en WWW: <https://www.cargotariff.es/>

CARREÑO, JOSE ANTONIO. *Quiero hacer una web para mi negocio. ¿Qué necesito?* Consultado 02/10/2018. Disponible en WWW: <https://www.joseantoniocarreno.com/quiero-hacer-una-web-para-mi-negocio-que-necesito/>

CON-LINQ.COM. *Strategic Transport Software*. Consultado 11/11/2018. Disponible en WWW: <https://www.con-linq.com>

DIARIO DEL PUERTO. *TOC EUROPE. Informe 2018*. ISSN 1576-8775 - Depósito Legal: V-3733-1993.

DOMÍNGUEZ, JOSÉ JUAN. *Reflexiones sobre la Pyme Transitaria*. 25/05/2017. Consultado 25/10/2018. Disponible en WWW: http://www.veintepies.com/secciones/opinion_more.php?id=D103241_0_9_0_M

EXPANSION. *La logística global da el paso definitivo hacia el futuro y la tecnología*. Consultado 17/08/2018. Disponible en WWW: <http://www.expansion.com/blogs/trinchera-digital/2015/07/13/la-logistica-global-da-el-paso.html>

FLEXPORT. Portada web. Consultado 31/08/2018. Disponible en WWW:
<https://www.flexport.com/>

FREIGHTOS. Portada web. Consultado 13/08/2018. Disponible en WWW:
<https://www.freightos.com/>

FREIGHT-CALCULATOR. Portada web. Consultado 08/08/2018. Disponible en
WWW: <https://www.freight-calculator.com/>

GLOBALFORWARDING.COM Portada web. Consultado 11/11/2018.
Disponible en WWW: <https://globalforwarding.com/>

HAVENINC. Portada web. Consultado 02/12/2018. Disponible en WWW:
<https://haveninc.com/>

ICONTAINERS. ¿Cuánto tarda un transitario en dar una cotización?
Consultado 28/10/2018. Disponible en WWW: [https://www.icontainers.com/
es/2016/03/08/cuanto-tarda-un-transitario-dar-cotizacion/](https://www.icontainers.com/es/2016/03/08/cuanto-tarda-un-transitario-dar-cotizacion/)

ICONTAINERS. Sites comparadores de precio listos para revolucionar la
logística global. Consultado 28/11/2018. Disponible en WWW:
[https://www.icontainers.com/es/2015/07/07/comparadores-precio-revolucionan-
logistica-global/](https://www.icontainers.com/es/2015/07/07/comparadores-precio-revolucionan-logistica-global/)

IMF WEO. *World GDP and Global Trade*. October 2012

INDEXMUNDI.COM. *Exportaciones*
Indicadores tema Sector privado. Consultado 21/09/2018. Disponible en WWW:
<https://www.indexmundi.com/es/datos/temas/sector-privado#Exportaciones>
Indicadores tema Sector privado

INFOCIF.ES. *Ventas empresa España*. Consultado 01/12/2018. Disponible en
WWW: <http://www.infocif.es/ranking/ventas-empresas/espana>

JCV SHIPPING. Portada web. Consultado 28/10/2018. Disponible en WWW:
<https://jcvshipping.com/>

MINISTERIO DE FOMENTO. Anexo IV.A3. Elaboración de un análisis DAFO
en organizaciones de transportes. Edición MAYO 2005

TRANSPORTE PROFESIONAL. *Estos son los 25 principales transitarios del
mundo*. Consultado 10/08/2018. Disponible en WWW: .

<https://www.transporteprofesional.es/ultimas-noticias/6123-estos-son-los-25-principales-transitarios-del-mundo>

VALENCIAPLAZA.COM. *Juan Roig invierte en Airhopping, el buscador de vuelos 'criado' en Lanzadera*. Consultado 20/09/2018. Valencia. 19/11/2018. Disponible en WWW: <https://valenciaplaza.com/juan-roig-invierte-en-airhopping-el-buscador-de-vuelos-criado-en-lanzadera>

VALENCIAPLAZA.COM. *Airhopping, el interrail aéreo, mira más allá de Europa y llegará a Asia y América*. Consultado 10/08/2018. Valencia. 13/06/2018. Disponible en WWW: <https://valenciaplaza.com/airhopping-el-interrail-aereo-mira-mas-alla-de-europa-y-llegara-a-asia-y-america>

WIKIPEDIA.FREIGHTOS. Consultado 07/09/2018. Disponible en WWW: <https://en.wikipedia.org/wiki/Freightos> Freightos

WORLDFREIGHTRATES.COM Portada web. Consultado 13/09/2018. Disponible en WWW: <http://worldfreightrates.com/es/>

XPRESSRATE.COM. Portada web. Consultado 06/12/2018. Disponible en WWW: <http://www.xpressrate.com/>

YOUTUBE.COM. *XpressRate.com Revolutionizes International Shipping*. Consultado 18/11/2018. Disponible en WWW: https://www.youtube.com/watch?v=kjDzaUz4urU&feature=youtu.be&utm_source=ZohoCampaigns&utm_campaign=XpressRateVideo+08182015_2015-08-18&utm_medium=email

ZOOSTATION.ES. *Ranking transitarios año 2015*. Consultado 04/08/2018. Disponible en WWW: <https://www.zoostation.es/>