



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

**PLAN DE NEGOCIO PARA UN
PROYECTO DE EMPRENDIMIENTO:
*LOAD & SEND***

Autor: Pablo Hormigo de Carranza

Director: Robert James Antonides Campos

ÍNDICE

1. Introducción.....	5
2. Definición del modelo de negocio.....	7
2.1. Posicionamiento estratégico.....	7
2.2. Business Model Canvas.....	8
3. Análisis del entorno.....	12
3.1. Entorno general.....	12
3.1.1. Factores políticos.....	12
3.1.2. Factores económicos.....	13
3.1.3. Factores socio-culturales.....	15
3.1.4. Factores tecnológicos.....	15
3.1.5. Factores ecológicos.....	16
3.1.6. Factores legales.....	16
3.1.7. Conclusiones.....	17
3.2. Entorno específico.....	18
3.2.1. Potenciales competidores.....	18
3.2.2. Productos sustitutivos.....	19
3.2.3. Relaciones con clientes.....	19
3.2.4. Relaciones con proveedores.....	21
3.2.5. Competidores actuales.....	21
3.2.6. Conclusiones.....	22
4. Plan de Marketing.....	24
4.1. Estrategia global.....	24
4.2. Mercado.....	24

4.2.1. Información general.....	24
4.2.2. Segmentos de mercado.....	25
4.2.3. Competidores.....	26
4.3. Política de precios.....	27
4.4. Servicios y garantías.....	28
4.5. Comunicación y promoción.....	29
4.6. Canales de distribución.....	32
5. Gestión de Recursos humanos y Modelo operativo.....	34
5.1. Estructura organizativa.....	34
5.2. Políticas de retribución.....	36
5.3. Plan de selección.....	37
6. Plan Jurídico-mercantil.....	38
6.1. Trámites de constitución.....	38
6.2. Normativa específica.....	39
7. Plan Financiero.....	40
7.1. Cuenta de resultados.....	40
7.1.1. Ingresos.....	40
7.1.2. Gastos.....	42
7.2. Balance de situación.....	43
7.2.1. Activo.....	43
7.2.2. Pasivo.....	44
7.2.3. Patrimonio neto.....	45
7.3. Proyección de flujos de caja.....	45
7.4. Ratios financieros.....	45

7.4.1. Ratios de liquidez.....	45
7.4.2. Ratios de endeudamiento.....	46
7.4.3. Ratios de rentabilidad.....	46
7.5. Riesgos.....	47
8. Conclusiones.....	48
9. Bibliografía.....	49
10. Anexos.....	51

1. Introducción

La finalidad de este Trabajo de Fin de Grado es desarrollar un plan de negocio sobre un proyecto de emprendimiento para evaluar la viabilidad del mismo. El nombre que recibirá la empresa fruto de este proyecto es **Load & Send**, y consistirá en una plataforma de economía colaborativa a través de la cual se ponga en contacto a particulares que ofrezcan un servicio de mensajería o paquetería con otros que demanden el mismo. Como es lógico, tendremos que analizar su viabilidad desde diferentes perspectivas, sin olvidar que uno de los principales focos de atención deberá ponerse en los factores económico-financieros, pues nuestro principal objetivo será crear valor para los socios de la empresa y para el cliente, así como maximizar el beneficio.

Más específicamente, con este trabajo se pretende describir los diferentes aspectos formales y materiales que compondrían la empresa en su traslado a la práctica. Antes de llevar a cabo el desarrollo del plan de negocio en sí mismo, se definirá el modelo de negocio de manera detallada a través de la herramienta del modelo Canvas, y se realizará un análisis previo de los factores externos e internos que influirán en el entorno de la compañía mediante un análisis PESTEL y el estudio de las cinco fuerzas de Porter respectivamente.

Posteriormente, en el cuerpo del *business plan* elaboraremos el plan de marketing, el plan de gestión de recursos humanos, el plan jurídico-mercantil y el plan financiero, siendo este último el que nos proporcionará la información más relevante de cara a estudiar la posible aplicación práctica del modelo de negocio.

En cuanto a mi motivación personal, en primer lugar, considero que el hecho de que mi trabajo sea sobre un plan de negocio puede despertar mayor interés que otras temáticas, ya que existe la posibilidad de llevarlo a la práctica y ver el resultado de manera tangible, mientras que otros trabajos pueden abordar temas sumamente atractivos pero que no sea posible extrapolar a la práctica con tanta facilidad. No obstante, mi idea inicial no es plasmar este proyecto en la realidad al menos en el corto plazo, dado que aún soy muy joven y considero que sería más adecuado adquirir conocimientos trabajando por cuenta ajena para crecer profesionalmente y en el futuro considerar emprender.

Por otra parte, también creo que puede haber sido un gran acierto escoger esta temática debido a que, para la creación y gestión de una empresa, deben aplicarse una enorme parte de los conocimientos adquiridos durante la carrera. Esto es, tendremos que abordar tareas que vayan desde elaborar un plan de marketing hasta analizar las proyecciones financieras de la empresa y la legislación que nos afecte, por lo que entrará en juego lo aprendido en muchas de las asignaturas que he cursado.

Por último, pienso que un negocio como este puede tener bastante recorrido, pues la economía colaborativa está creciendo de manera considerable en los últimos años y el sector de la mensajería y paquetería comprende un mercado que no está tan explotado en este aspecto, lo que podría ser aprovechado por **Load & Send**.

2. Definición del modelo de negocio

2.1. Posicionamiento estratégico

Pretendemos introducir en el mercado de la mensajería y paquetería un producto nuevo para competir con las empresas tradicionales que prestan estos servicios. Estas empresas establecen una infraestructura de logística propia y sirven a sus clientes a través de canales de venta físicos y online. Compiten en base a calidad, servicio, rapidez y accesibilidad, pero establecen precios que son relativamente altos.

También se han creado plataformas de economía colaborativa similares, pero no han conseguido penetrar en el mercado, especialmente a nivel nacional. Pensamos que estas compañías no han sabido promocionar sus proyectos de manera eficaz y posiblemente no tenían un modelo de negocio y un plan estratégico bien diferenciado, como consideramos que sí es el caso de **Load & Send**. De hecho, hemos mantenido una conversación telefónica con Daniel Lapesa, quien fuera CEO de Shippeer, una plataforma similar a la nuestra, lo que nos ha ayudado a confirmar esta idea. Lapesa nos ha transmitido que en un primer momento quisieron centrarse en envíos rápidos, haciendo llegar paquetes a cualquier punto de la península en menos de cuatro horas. Con el tiempo decidieron que su especialización estaría más enfocada a paquetes de gran volumen, que son por los que los usuarios pagarían un mayor precio. En última instancia, pensaron en poder operar como una especie de proveedor de recursos humanos para grandes empresas de mensajería, gracias a la red de usuarios creada. No obstante, a pesar de los cambios de estrategia, el modelo nunca llegó a funcionar y tuvieron que cerrar sin haber conseguido cumplir sus objetivos (Lapesa, 2020). Han tenido mayor éxito las plataformas que se limitan a la mensajería inter-urbana, así como las dedicadas al reparto de comida, pero los mensajeros de este modelo de negocio son personas externas que operan como autónomos y se dedican profesionalmente a estas actividades. Por lo tanto, no es esencialmente un modelo de economía colaborativa.

Nuestro producto se centra en mensajería de medio y largo recorrido a nivel nacional y conseguirá conectar a particulares que ofrezcan los servicios mencionados con otros particulares que los demanden, permitiendo a éstos poder enviar sus paquetes a un precio mucho menor que con los medios que existen actualmente y ahorrarse en torno a un 30% del precio, y por lo tanto ofreciendo valor al cliente. Del mismo modo, esta plataforma

proporcionará a los que realicen el transporte una forma de generar ingresos adicionales gracias a los trayectos que realicen con otros fines, además de una experiencia única que les haga sentirse parte del avance tecnológico que se está alcanzando gracias a este tipo de plataformas.

Para mantener esta diferenciación con respecto a los competidores, centraremos los esfuerzos en captar clientes a través de una potente inversión en marketing, entre otras cosas. Con ello se pretende conseguir una gran red de usuarios que cree un importante valor para la empresa y le permita asentarse en el mercado, así como tener una imagen de marca sólida.

2.2. Business Model Canvas

Para definir el modelo de negocio de **Load & Send** vamos a hacer uso del **Modelo Canvas** (Osterwalder & Pigneur, 2011), una herramienta de uso sencillo que nos permite obtener una primera idea de dicho modelo de negocio mediante un esquema muy práctico y visual, por medio del estudio de nueve elementos interrelacionados. Estos elementos son los siguientes:

1. **Propuesta de valor:** El negocio de **Load & Send** consiste en la creación de una plataforma de economía colaborativa a través de la cual se ponga en contacto a particulares que ofrezcan un servicio de mensajería o paquetería con otros que demanden este tipo de servicio, prestando asistencia a los usuarios en todo momento y garantizando un envío correcto y seguro. A los oferentes se les permite dar un servicio a través del cual puedan obtener unos ingresos extra aprovechando los trayectos que hagan con espacio libre, mientras que a los demandantes se les da la posibilidad de enviar paquetes a un precio menor que el fijado por las empresas existentes.
2. **Segmentos de mercado:** El target de esta empresa serán hombres y mujeres de todas las edades que estén interesados en recibir ingresos adicionales por realizar una serie de trayectos, o que quieran enviar sus paquetes a través de una plataforma de economía colaborativa. Para registrarse en esta plataforma se exigirá a los usuarios que sean mayores de edad, pues lo contrario podría causar varios problemas legales. Se hará especial énfasis en captar a gente joven, con

carnet de conducir y vehículo propio, que esté familiarizada con las nuevas tecnologías y que viaje con cierta frecuencia.

3. **Canales:** Se llegará a los clientes a través de la propia plataforma, la cual tendrá tanto una versión móvil, disponible para iOS y Android, como una página web accesible desde todo tipo de dispositivos con conexión a internet. Asimismo, con objeto de ampliar la red de usuarios, se tratará de lograr una sólida presencia en redes sociales, principalmente Instagram, y también se hará promoción de la plataforma mediante carteles físicos en algunas de las ciudades más importantes de España.
4. **Relaciones con clientes:** Se ofrecerá a los clientes una atención personalizada para resolver cualquier tipo de reclamación, duda o sugerencia, a las cuales se dará respuesta vía email a la mayor brevedad posible. Otra acción que tratará de mejorar el trato con el cliente será garantizar la seguridad en los envíos, ofreciendo un método de pago fiable y velando por el cumplimiento de los intereses de todas las partes.
5. **Fuentes de ingresos:** La empresa obtendrá sus ingresos por medio de dos vías. En primer lugar, se establecerá una comisión para los envíos que será inicialmente de un 10% del precio y que se irá disminuyendo con el paso de los años. De esta vía provendrán la mayor parte de los ingresos de la compañía. Por otro lado, se recibirán ingresos por medio de la publicidad de otras empresas en la plataforma, fuente menos significativa pero que no deja de ser relevante.
6. **Recursos clave:** Como es lógico, la plataforma, tanto como aplicación para móviles como en forma de página web, es un activo imprescindible para la empresa. Otro recurso de vital importancia es el personal al que se contratará desde el primer año y que permitirá que se lleve a cabo la actividad de manera apropiada. No obstante, quizás el factor que más haya que tener en cuenta sea la red de usuarios que se pretende crear, pues aporta un valor fundamental a una compañía de este tipo, ya que de ellos depende el flujo de descargas y envíos y también supone un gran atractivo para empresas que quieran anunciarse en la plataforma, así como para potenciales inversores.

7. **Actividades clave:** El primer servicio que se lleva a cabo es la puesta en contacto a usuarios de la plataforma que ofrezcan y demanden servicios de mensajería o paquetería. También se tramita el pago entre las partes garantizando la seguridad del envío, deduciendo de la cantidad que se entrega al que transporta el paquete la comisión para **Load & Send**. Por último, se ofrece soporte a los usuarios a través de un apartado de “Preguntas frecuentes” en la plataforma, por un lado, y de manera más personalizada vía email, para que puedan resolver sus dudas o reportar cualquier incidencia.
8. **Asociaciones clave:** Será necesario contratar a una empresa tecnológica para el diseño y mantenimiento de la plataforma en todas sus versiones. Para ello, evaluaremos las mejores alternativas y elegiremos aquella que nos ofrezca una mejor relación calidad-precio. Además, se solicitará un préstamo de un total de 80.000 euros a Banco Santander para financiar los gastos asociados a la puesta en marcha del negocio y a su actividad durante los primeros años, cuyas condiciones describiremos posteriormente. Otro agente de gran relevancia será Fellow Funders, empresa de servicios financieros a la cual se acudiría en torno al tercer año para realizar una ronda de ampliación de capital a través de su plataforma de *equity crowdfunding*. También contemplamos la posibilidad de externalizar servicios jurídicos en el caso de que las circunstancias así lo requieran.
9. **Estructura de costes:** En cuanto a los costes variables, tendremos un significativo *Cost of Goods Sold*, que es la cantidad que entregará la compañía a los que transporten el paquete, esto es, la diferencia entre lo que ingrese de los que envíen el paquete y la comisión para **Load & Send**. Por otro lado, encontramos varios costes fijos, como son el coste de marketing, el coste de personal y el alquiler de la oficina, entre otros. Cabe mencionar que el marketing será uno de los principales gastos de la compañía, como veremos más adelante en el plan financiero, pues para introducir el producto en el mercado habrá que invertir grandes cantidades de dinero en esta área, especialmente en marketing digital a través de las redes sociales. También se deberá hacer frente a un gasto financiero asociado al préstamo recibido, así como a la amortización de los diferentes activos. Finalmente, cabe mencionar un gasto excepcional que es el pago que se tendrá que hacer a Fellow Funders por la gestión de la operación de *crowdfunding*.










<p>Asociaciones clave </p> <p>Programador o empresa tecnológica.</p> <p>Fellow Funders.</p> <p>Despacho de abogados.</p>	<p>Actividades clave </p> <p>Puesta en contacto.</p> <p>Tramitar pago.</p> <p>Soporte a usuarios.</p> <p>Recursos clave </p> <p>Plataforma (app y web).</p> <p>Empleados.</p> <p>Red de usuarios.</p>	<p>Propuestas de valor </p> <p>Plataforma de economía colaborativa que pone en contacto a particulares que ofrezcan y demanden servicios de mensajería y paquetería.</p> <p>Servicio complementario de asistencia.</p>	<p>Relaciones con clientes </p> <p>Atención personalizada vía email.</p> <p>Garantizar seguridad en los envíos.</p> <p>Canales </p> <p>Propia plataforma, app y web.</p> <p>Presencia en redes sociales (Instagram) y carteles físicos.</p>	<p>Segmentos de mercado </p> <p>Hombres y mujeres.</p> <p>Todas las edades (mayores de edad), énfasis en jóvenes.</p> <p>Que viajen a menudo.</p>
<p>Estructura de costos </p> <p>COGS.</p> <p>Marketing</p> <p>Salarios.</p> <p>Alquiler.</p> <p>Intereses de deuda.</p> <p>Amortización.</p>		<p>Fuentes de ingresos </p> <p>Comisión por los servicios (10% inicialmente).</p> <p>Publicidad en la plataforma.</p>		

Tabla 1

Elaboración propia

3. Análisis del entorno

Para hacer el siguiente análisis vamos a dividir el entorno al que tendrá que hacer frente **Load & Send** en entorno general y entorno específico.

3.1. Entorno general

Vamos a estudiar el entorno general de la empresa utilizando la herramienta del **análisis PESTEL** (Chapman, 2004), la cual divide los factores que pueden influir en esta parte del entorno en seis categorías: factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

3.1.1. Factores políticos

Load & Send comenzará operando en España, que es donde tendrá su domicilio social y donde pagará sus impuestos, al menos durante los primeros años de actividad, por lo que la mayor parte de este análisis se centrará en el entorno general español.

La forma de gobierno de España es la monarquía parlamentaria, en la que el rey ejerce como jefe de Estado pero los poderes de gobierno corresponden a las Cortes Generales. En otras palabras, y como reza la famosa frase del historiador francés Adolphe Thiers (1830), “el rey reina pero no gobierna”. A su vez, las Cortes Generales funcionan bajo un sistema parlamentario bicameral, estando divididas en el Congreso de los Diputados (Cámara Baja) y el Senado (Cámara Alta).

Actualmente el Gobierno de España está presidido por Pedro Sánchez Castejón, líder del Partido Socialista Obrero Español, habiendo firmado un acuerdo de coalición con Unidas Podemos. Las medidas derivadas de este pacto pueden afectar de manera considerable a la actividad de **Load & Send**, pues incluye, entre otras medidas, las siguientes. Se pretende llevar a cabo una subida del Salario Mínimo Interprofesional (SMI) hasta el 60% del salario medio español, lo que puede resultar contraproducente y derivar irremediabilmente en un aumento del desempleo. Además, establecen una modificación en el Impuesto de Sociedades, bajándolo para aquellas PYMES que facturen menos de un millón de euros, pero estableciendo para las grandes corporaciones un 15% mínimo, por lo que afectaría a **Load & Send** positivamente los primeros años y negativamente a partir del quinto año aproximadamente, si se cumplen las proyecciones.

Otro elemento importante es la organización territorial de España, que está configurada por una división en 17 comunidades autónomas y dos ciudades autónomas, por lo que habría que tener en cuenta las peculiaridades derivadas de ello poniendo especial atención en la Comunidad de Madrid, que es donde se comenzará a operar.

Por último, cabe mencionar un problema que ha condicionado enormemente la historia reciente de nuestro país como es el deseo de independencia de parte de la población de Cataluña y de una gran proporción de su clase política. Este hecho es bastante relevante para la actividad de **Load & Send**, pues Barcelona es la segunda ciudad a la que se pretende dirigir el marketing de la empresa, sin olvidar los múltiples efectos políticos y económicos que puede causar en la sociedad española en general.

3.1.2. Factores económicos

Sin duda, el factor económico que debemos tener más en cuenta es la crisis económica derivada de la pandemia del COVID-19, pues crea una situación un tanto complicada para comenzar una actividad empresarial. La comúnmente llamada “crisis del coronavirus” ha dado lugar a un *shock de oferta* en la mayor parte de empresas a nivel internacional, es decir, debido a las medidas adoptadas por los gobiernos para combatir la epidemia, muchas compañías han tenido que disminuir o frenar su producción para cumplir con el distanciamiento social, lo que ha hecho a los empresarios percibir unos menores ingresos. A raíz de esto, se ha producido también un *shock de demanda*, pues la situación de gran incertidumbre ha generado un incremento del ahorro de las familias y una disminución del consumo, o lo que es lo mismo, una paralización de la economía (Rallo, 2020).

A pesar de ello, estas dos consecuencias son relativamente remediabiles en el corto-medio plazo, una vez la crisis haya sido superada. Sin embargo, el principal problema que podemos encontrar es el surgimiento de una crisis financiera por la falta de liquidez de los agentes económicos. Esta falta de liquidez podría desembocar en que las entidades financieras no pudieran hacer frente a las deudas contraídas con sus clientes, y afrontaríamos una situación similar a la de la crisis de 2008, o incluso más grave.

Además, se prevé que la recuperación de esta crisis en España no será en forma de “V”, como en otros países, sino que tendrá que ser más progresiva y en forma de “U”, principalmente porque la economía española depende en gran medida del turismo y éste es uno de los sectores que se va a ver más afectado por la crisis. Es por esto que pensamos

que la mejor opción es que **Load & Send** comience a operar en septiembre de 2021, que es cuando algunos expertos estiman que se habrán aminorado en cierta medida los efectos de esta epidemia y será más sencillo poner en marcha el proyecto, a pesar de que la incertidumbre del escenario actual no permite dar nada por seguro (Lacalle, 2020).

Esta situación tan delicada irá acompañada de las políticas del mencionado pacto PSOE-Podemos, las cuales podrían agravar algunas de las consecuencias de esta crisis. Por ejemplo, la mencionada subida del salario mínimo dificultaría la contratación de personal, a pesar de que hubiera personas dispuestas a trabajar por una cantidad inferior, lo que también resultaría en un aumento aún mayor del desempleo. De hecho, el nivel de desempleo está aumentando a un ritmo mucho mayor que en la crisis de hace una década, hasta tal punto que el gobierno ha prohibido a las empresas despedir a sus trabajadores, medida que podría resultar en un mayor paro por la descapitalización de las empresas.

También ha afectado notablemente a otros parámetros como es el caso del PIB, del que se espera que alcance los niveles más bajos desde la Guerra Civil, y algunos expertos calculan unos descensos de hasta más del 13%, como podemos apreciar en el siguiente gráfico (Tahiri & Cuesta, 2020):

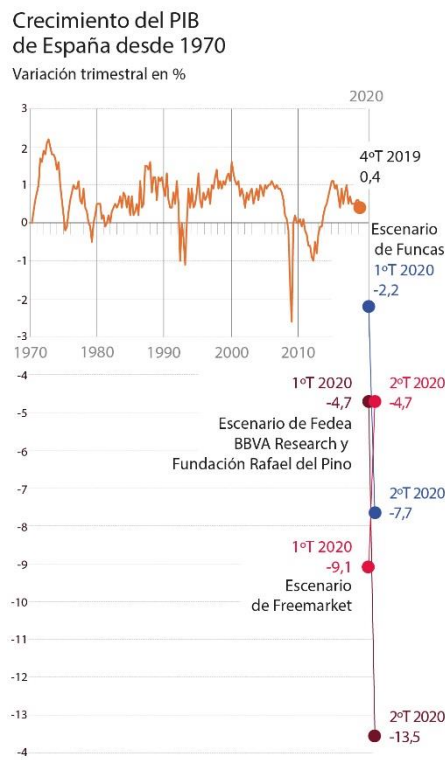


Ilustración 1

Fuente: ABC, 2020

Una de las consecuencias más evidentes de esta crisis la hemos podido apreciar en los indicadores de los mercados bursátiles de todo el mundo, los cuales se han desplomado de forma dramática en los últimos meses. De hecho, el IBEX 35 sufrió el pasado 12 de marzo la mayor caída de toda su historia, al desplomarse un 14'06% (Anónimo, 2020).

3.1.3. Factores socio-culturales

Durante los últimos años hemos sido testigos de un gran aumento en la creación de plataformas de economía colaborativa, como son los casos de empresas como Wallapop, BlaBlaCar o Airbnb. De hecho, de acuerdo con un informe de la escuela de turismo Ostelea, se espera que para el año 2025 estas compañías facturen un total de 335.000 millones de euros en todo el mundo, y que en España supongan en torno al 3% del Producto Interior Bruto (Cangròs, 2018). Con lo cual, este cambio cultural podría permitir una mayor acogida de la plataforma de **Load & Send** entre la sociedad española y de los países a los que vaya a expandirse.

Asimismo, otro rasgo de la sociedad actual bastante relevante es que los ciudadanos cada vez hacen un mayor uso de las nuevas tecnologías. Buena prueba de ello es que en el mundo hay aproximadamente 7.700 millones de suscripciones a teléfonos móviles, mientras que se estima que la población mundial asciende a 7.400 millones de personas (OTI, 2017). En cuanto a España, que es donde se comenzará a operar, la proporción es aún mayor, pues hay unas 54'2 millones de líneas móviles por 46'6 millones de habitantes (EFE, 2019). Es decir, encontramos que en el mundo hay aproximadamente 1'04 móviles por habitante, y en España alrededor de 1'16, lo que podría facilitar la introducción del producto en el mercado.

También son varias las consecuencias sociales que dejará el citado coronavirus, pues una crisis de semejante calibre puede haber generado cierta reticencia en algunos potenciales clientes a consumir nuevos productos.

3.1.4. Factores tecnológicos

El gran crecimiento tecnológico experimentado en el siglo XXI permitirá la creación de una plataforma muy completa, tanto de la app móvil como de su formato de página web, pues ya existen algunas similares y varias empresas tecnológicas nos han confirmado que es posible el desarrollo de una plataforma con las funcionalidades requeridas (Antonides, 2020).

Este avance de la tecnología también está permitiendo un crecimiento muy notable de la economía colaborativa, de tal forma que prácticamente todas las herramientas que necesitará **Load & Send** para hacer llegar su producto a los consumidores ya están desarrolladas. Tal es el caso del método de pago seguro o del sistema que ponga en contacto a los usuarios.

3.1.5. Factores ecológicos

Al ser una plataforma online, **Load & Send** no va a encontrar muchas dificultades en este ámbito, pues no tiene los problemas de empresas que cuenten con grandes fábricas o que generen bastantes residuos con su actividad, ya que la actividad empresarial se llevará a cabo a través de internet casi en su totalidad.

No obstante, el servicio realizado por los usuarios sí que puede verse afectado por los factores ecológicos del entorno, pues cada vez son más las acciones realizadas por los gobiernos y las instituciones para reducir las emisiones de gases nocivos provenientes de los vehículos, y pensamos que la mayoría de trayectos serán realizados en coche. Por tanto, habría que tener en cuenta las restricciones a los vehículos que más contaminen en ciertas zonas, especialmente en las grandes ciudades, ya que podrán condicionar la prestación de servicios por parte de los usuarios. Además, desde **Load & Send** se tomarán medidas para incentivar el consumo de coches eléctricos y de otros medios de transporte alternativos al coche de gasolina, como una menor comisión para aquellos que acrediten realizar el transporte a través de estos métodos.

3.1.6. Factores legales

Como la empresa empezará su actividad en España, el entorno legal que nos interesa es el de este país, al menos por el momento.

La legislación española en el ámbito mercantil se caracteriza por una abundante burocracia a la hora de constituir una empresa, tal vez excesiva. La empresa deberá ser inscrita en el Registro Mercantil, juntar el capital social necesario para constituirse como sociedad limitada (en este caso) o anónima, registrarse en la Oficina Española de Patentes y Marcas y darse de alta en el Impuesto sobre Actividades Económicas; entre otros trámites que desarrollaremos más adelante cuando abordemos el plan jurídico mercantil.

Cabe mencionar que la actividad de **Load & Send** se verá condicionada por la “Ley 15/2009, de 11 de noviembre, del contrato de transporte terrestre de mercancías”, pues esta disposición legal afectará a todos los servicios prestados por los usuarios de la plataforma.

En cuanto a los posibles ataques de *incumbents*, el que fuera CEO de Shipeer, Daniel Lapesa, nos ha transmitido que no hubo ningún tipo de problema con las grandes empresas de mensajería y que no existe regulación alguna que estas compañías deban cumplir y que una plataforma de estas características no, por lo que no parece que pudiéramos tener un problema similar al que han tenido las empresas de VTC con el gremio de los taxistas (Lapesa, 2020).

3.1.7. Conclusiones

- Los factores del panorama **político** que más pueden afectarnos son las medidas del gobierno, consistentes en imponer trabas fiscales a los empresarios, las cuales podrán afectar de manera negativa a las *startups*; así como los problemas derivados del independentismo en Cataluña.
- En cuanto a los factores **económicos**, hay que tener en cuenta las consecuencias de la crisis del coronavirus, y es por ello que comenzaremos a operar en septiembre de 2021.
- Con respecto al entorno **social**, lo extendida que están las nuevas tecnologías y la economía colaborativa entre la población nos permitirá entrar en el mercado más fácilmente.
- También son de vital importancia los avances **tecnológicos** gracias a los cuales podremos desarrollar una plataforma con todas las prestaciones requeridas.
- Aunque haya pocos factores **ecológicos** relevantes, hemos pensado en introducir tarifas reducidas para aquellos que utilicen medios de transporte que no perjudiquen al medioambiente.
- Los factores **legales** más relevantes son la existencia de muchos trámites para constituir una empresa en España y la influencia de la Ley del contrato de transporte terrestre de mercancías.

3.2. Entorno específico

Para analizar el entorno específico de la empresa recurriremos al estudio de las **cinco fuerzas de Porter** (Porter, 1979), el cual mide el grado de atractivo de una industria en base a la influencia de cinco elementos: potenciales competidores, productos sustitutivos, clientes, proveedores y competidores actuales.

3.2.1. Potenciales competidores

La influencia de esta fuerza está determinada por la existencia de barreras de entrada a las que deberán hacer frente las empresas que quieran comenzar a operar en el mercado. Encontramos como potenciales competidores tanto a compañías que sigan el modelo de las empresas de mensajería y paquetería tradicionales (Correos, Seur, UPS...), como a plataformas similares a **Load & Send** que pongan en contacto a particulares que ofrezcan y demanden este servicio.

La primera barrera de entrada que podemos encontrar es el coste fijo que supone formar parte de la industria, el cual es muy elevado para las empresas tradicionales, pues tienen que hacer frente a los gastos asociados a la realización de los envíos, como son los necesarios para tener una gran flota de vehículos, los suministros y el mantenimiento de los bienes inmuebles (locales y naves industriales) y el salario de un número considerable de empleados. Por su parte, las aplicaciones como **Load & Send** tienen un coste fijo mucho menor, pues, al ser los envíos realizados por particulares, no tendrán que asumir los gastos relativos a estos envíos y tendrán una masa salarial mucho menos elevada.

Otra barrera de entrada podría ser la diferenciación del producto que tratará de lograr **Load & Send**. El sector de la mensajería y paquetería no se caracteriza por una gran diferenciación entre marcas, pero con la entrada de nuestra empresa se introduciría un producto con un precio menor y a través del cual se harían esfuerzos para fidelizar clientes gracias a la red de usuarios creada. De este modo, sería más difícil para potenciales competidores hacerse un hueco en el mercado.

Cabe mencionar que hay otros factores que disminuyen la intensidad de las barreras de entrada, como la ausencia de coste para el cliente por pasar de utilizar el servicio de una compañía a usar el de otra (*no switching cost*). Es decir, si entrara un nuevo agente en el mercado, no habría nada que atase a los actuales consumidores a las empresas existentes, por lo que podrían pasar a utilizar el servicio de la nueva empresa sin que esto le supusiera

ningún coste, si así lo desearan. Además, en esta industria no existen especiales trabas legales o gubernamentales para comenzar a operar en ella, más allá de las propias de crear una empresa de cualquier otro tipo.

Por último, este sector puede resultar muy atractivo para potenciales competidores, pues factura grandes cantidades de dinero y está creciendo considerablemente en los últimos años. Actualmente en España, este sector mueve unos 7.100 millones de euros al año, y esta cantidad está en aumento (en torno al 19% anual) en gran medida gracias al auge del *e-commerce* (Europa Press, 2019). Este desarrollo del comercio electrónico no afectaría directamente a **Load & Send**, pues su plataforma solo recoge envíos entre particulares, pero sí influiría en la posible entrada en el mercado de nuevos competidores.

3.2.2. Productos sustitutivos

Un producto sustitutivo es aquel que cumple la misma función que el producto en cuestión o una similar. El sustituto más claro para la necesidad que satisface **Load & Send** es el servicio prestado por las empresas de mensajería y paquetería tradicionales, las cuales llevan mucho más tiempo operando y se reparten entre ellas prácticamente la totalidad de la cuota de mercado.

El primer atractivo que puede tener el producto de dichas empresas con respecto al de **Load & Send** es que puede dar una mayor sensación de seguridad para el cliente, lo que se traduce en una mayor calidad del servicio, por lo que habría que trabajar en mejorar esta posible debilidad de la compañía.

Sin embargo, las empresas tradicionales establecen un precio bastante más alto para sus envíos, lo que puede disminuir la intensidad de amenaza del sustituto. Además, como ya comentamos previamente, no existe *switching cost* dentro de esta industria, por lo que puede haber un gran flujo de clientes entre las empresas tradicionales y las plataformas de economía colaborativa.

3.2.3. Relaciones con clientes

Hay que tener en cuenta la influencia que pueden llegar a tener los clientes en el negocio, haciendo a las empresas aumentar la calidad del producto o cambiar su política de precios, entre otras cosas. En este caso, tendremos dos tipos de clientes, los que ofrezcan el servicio de transporte y los que consuman este servicio. Comenzaremos analizando a

éstos, que son los que tienen más poder de negociación y pueden influir en mayor medida en la actividad empresarial.

En primer lugar, el poder de los consumidores en este sector es elevado por la ya mencionada existencia de sustitutos y la ausencia de *switching cost*, que hacen que el cliente goce de múltiples alternativas para realizar sus envíos, lo que le otorga un gran poder de decisión.

Otro factor que aumenta el poder de los consumidores es el hecho de que el servicio pueda ser realizado por ellos mismos en el caso de que hubiera falta de oferta o que el precio de la misma fuera inasumible. Esto es, si se fijara un precio sumamente elevado, los clientes podrían llevar los paquetes por ellos mismos o buscar a otro particular que se lo llevara al margen de las plataformas existentes.

Asimismo, los clientes están ampliamente informados sobre la oferta que tienen a su disposición, en parte gracias a las nuevas tecnologías, lo que les hace tener una mayor capacidad de influir que si la mayor parte de información estuviera en manos de las empresas del sector.

Sin embargo, hay otros factores que disminuyen el poder de negociación de los clientes, como es el hecho de que cada uno de ellos represente una parte muy poco significativa de los ingresos totales de la compañía, por lo que su decisión de consumir o no hacerlo no representa una gran cantidad de dinero para la empresa, ya que opera con particulares.

También hace que disminuya el poder de los consumidores la diferenciación del producto en cuanto al precio que logran plataformas como **Load & Send**, puesto que si los clientes deciden dejar de consumir su producto para hacer uso de una empresa de mensajería o paquetería tradicional, estarían pagando un precio mayor. Además, el producto es importante para el cliente en la mayoría de casos, pues le permite ahorrar en tiempo, esfuerzo y dinero, por lo que no puede prescindir de él fácilmente.

Por último, como mencionamos previamente, no podemos olvidar que nuestra empresa también tiene como cliente a los transportistas, a los cuales no hay que dejar de prestar atención, ya que pueden tener influencia en el negocio. No obstante, este grupo no tendrá tanta influencia como los consumidores, pues no cuentan con un espacio alternativo para publicar sus ofertas de transporte. Por tanto, la decisión que deberán tomar será entre usar

Load & Send o no generar ingresos por transportar paquetes aprovechando sus desplazamientos, por lo que tendrán un poder de negociación bastante menor.

3.2.4. Relaciones con proveedores

El principal proveedor de **Load & Send** es la empresa tecnológica encargada del desarrollo de la plataforma, y su poder de negociación condicionará notablemente el entorno de la compañía.

En cuanto a puntos fuertes, el servicio que recibe la empresa de su proveedor es sumamente importante para ella, ya que sin plataforma informática no hay producto, por lo que este proveedor tendrá un mayor poder. Además, una vez se comience a operar con un agente, el coste asociado a dejar de operar con él para acudir a otro similar sí puede llegar a ser elevado, por lo que en este caso existe *switching cost* para **Load & Send** si cambia de proveedor, lo que supone un incremento en el poder de negociación de éste.

Los proveedores de servicios informáticos también gozan de una gran cantidad de información sobre cómo funciona el producto y la empresa, en muchos casos en mayor medida que su cliente, lo que también provoca que tengan un mayor poder.

Por otro lado, en el mercado existe un gran número de proveedores de este tipo que ofrecen servicios de características parecidas, por lo que la empresa tendrá muchas opciones para elegir, lo que disminuye el poder de negociación de estos proveedores.

3.2.5. Competidores actuales

Como comentábamos anteriormente, la competencia de **Load & Send** la componen tanto plataformas similares que también pongan en contacto a particulares para llevar a cabo servicios de mensajería y paquetería, como empresas tradicionales que lleven a cabo estos servicios, tales como Correos, Seur, MRW o UPS. Las mencionadas plataformas suponen su competencia directa, pero existen muy pocas aplicaciones de este tipo y apenas tienen un número significativo de usuarios. Por su parte, las grandes empresas de mensajería y paquetería representan la competencia indirecta de **Load & Send**, y están mucho más consolidadas en el sector, gozando de una mayor cuota de mercado.

Un fuerte estímulo para la competencia de esta industria es su mencionado alto grado de crecimiento pues esto hace que cada vez quieran entrar más empresas en el sector. No obstante, las plataformas de economía colaborativa en esta área no están demasiado

desarrolladas, por lo que por el momento hay una menor competencia y de ahí que consideremos que puede haber una oportunidad de mercado.

Otro factor que aumenta la competitividad entre las empresas existentes es el alto coste fijo que supone para las grandes compañías operar en este sector, pues esto hace que busquen una mayor cuota de mercado que le permita sostener este gasto tan alto. Esto supone una gran barrera de salida para estas empresas, lo que también aumenta el grado de competitividad. Sin embargo, para las plataformas online este coste fijo es mucho menor, pues no necesitan hacer una inversión tan grande para llevar a cabo su actividad.

Por último, esta industria se caracteriza por una baja diferenciación entre marcas, pues la necesidad de transportar mercancía suele ser cubierta de la misma manera por todas las empresas, pese a que haya algunas especializadas en grandes paquetes o en envíos urgentes, entre otras prestaciones. Esto provoca que haya una mayor competencia, pero el modelo de **Load & Send** sí se diferencia del resto de competidores, puesto que pone en contacto a particulares para que sean ellos los que realicen el servicio, y satisface la necesidad del cliente por un precio menor que las demás empresas.

Cabe mencionar que las empresas existentes podrían verse amenazadas por nuestra empresa si consigue tener una magnitud significativa en el mercado. No existe ninguna regulación que pueda privar de legalidad a la actividad de **Load & Send**, pero podríamos tener que enfrentarnos a una situación similar a la que tuvo que solventar BlaBlaCar en 2017, cuando fue denunciada por la Confederación Española de Transporte en Autobús.

3.2.6. Conclusiones

- Nos encontramos ante una industria en crecimiento y bastante competitiva, pues hay poca diferenciación entre los distintos servicios de mensajería y paquetería y no hay *switching cost* para los consumidores. Sin embargo, con la entrada de **Load & Send** se quiere introducir un producto nuevo a un precio menor, lo que sí dota al mercado de cierta diferenciación.
- No hay competidores directos, pues las plataformas similares no han tenido éxito, pero la competencia indirecta constituida por las empresas de mensajería y paquetería tradicionales tiene una gran influencia.
- Tendremos dos tipos de clientes: los transportistas, los cuales tienen poca influencia en la empresa porque no tienen otra alternativa; y los consumidores, los

que sí tienen varias opciones, pero su poder no es muy elevado, pues nuestro producto es más barato que el de los competidores y la decisión de un consumidor individual no representa una gran parte de los ingresos de la compañía.

- Los proveedores de servicios informáticos tendrán gran influencia, pues la plataforma que se les encargará diseñar será vital para la actividad de empresa, pero nos encontraremos con múltiples opciones muy similares.
- Habida cuenta de estos factores, consideramos que la mayor fortaleza de **Load & Send** será su diferenciación en cuanto al precio, lo que le otorgará una ventaja competitiva sobre sus competidores y le dará un gran poder de negociación con respecto a sus clientes. Por tanto, aumentar el precio podría ser un error que podría debilitar la viabilidad de la empresa.

4. Plan de Marketing

4.1. Estrategia global

Vamos a introducir en el mercado un producto nuevo, con un precio menor que las alternativas existentes y que cubre una necesidad real tanto para los demandantes como para los oferentes de servicios de mensajería y paquetería, permitiendo a éstos ganar dinero por utilizar el espacio libre del que dispongan en sus trayectos. De este modo, consideramos que **Load & Send** tiene el potencial para colocarse como la empresa líder de este sector, ya que no existen plataformas de economía colaborativa en esta área lo suficientemente asentadas, y contamos con una ventaja competitiva que es la diferenciación en cuanto al precio con respecto a las compañías tradicionales.

Los canales que se utilizarán para promocionar el producto serán las redes sociales y los soportes físicos en *mupis* y marquesinas. En cuanto a las redes sociales, la idea es comenzar utilizando Instagram, ya que es una de las redes sociales más utilizadas a nivel mundial, constituye una opción bastante económica y comprende a personas de todas las edades, aunque principalmente gente joven. Por otra parte, a través de los carteles en las principales ciudades de España se tratará de llegar a todo tipo de segmentos poblacionales, pero no se implementará este método hasta el cuarto año aproximadamente, pues es bastante más costoso.

En cuanto a la distribución del producto, a la plataforma se podrá acceder mediante su formato de app, disponible tanto en App Store como en Google Play, así como a través de la página web, a la que se podrá acceder desde cualquier tipo de dispositivo con conexión a internet.

Con lo cual, nuestra mayor fortaleza será ofrecer el servicio a un precio un 30% más barato que los competidores, por lo que tendremos que enfocar nuestra estrategia de marketing y movilizar nuestros recursos de tal forma que nos permita potenciar esta ventaja competitiva.

4.2. Mercado

4.2.1. Información general

Como ya hemos expuesto anteriormente, el sector de la mensajería y paquetería mueve alrededor de 7.100 millones de euros en España (Europa Press, 2019), cantidad que

además se encuentra en aumento, en torno a un 5'2% anual. Asimismo, de acuerdo con el Director General de Upela.com, a lo largo del año 2020 se enviarán más de mil millones de paquetes, lo que supondría alcanzar cifras históricas (Boulay, 2019). Aunque esta afirmación fuera hecha antes de que estallara la crisis del coronavirus y sea posible que no se cumplan las predicciones, nos permite conocer más sobre el potencial de este sector.

Sin embargo, buena parte de esta cifra la representa el comercio electrónico y nuestra plataforma sólo contemplaría los envíos entre particulares, por lo que parece bastante realista pensar que podamos captar una cuota de mercado significativa en esta área, dejando el comercio electrónico para las grandes empresas. Para que nos hagamos una idea de la relevancia del *e-commerce*, las ventas realizadas a través de internet en el segundo trimestre de 2019 ascendieron a unos 12.000 millones de euros, con una tasa de crecimiento de un 28% con respecto al año anterior (Gispert, 2020). Cabe mencionar que esta cifra se refiere a ventas online en general y no hay que olvidar que la mayoría de estas transacciones no tienen como resultado el envío de un paquete, como es el caso de las realizadas en empresas del sector turístico o de hostelería.

De acuerdo con datos de la empresa Correos, hace un año el *e-commerce* representaba en torno a un 40% del total de sus envíos (MarketingDirecto.com, 2019). Gracias a este dato podemos suponer que cerca de la mitad de los servicios de paquetería que se realizan en España son entre particulares, puesto que damos por hecho que el citado porcentaje habrá aumentado en el último año. Con lo cual, si el sector de la paquetería mueve alrededor de 7.100 millones de euros al año (Europa Press, 2019), estimamos que unos 3.500 millones de euros son fruto de los envíos entre particulares. En el caso de que cumpliéramos nuestras proyecciones, apenas ingresaríamos 11 millones de euros en el décimo año, por lo que la cuota de mercado que esperamos alcanzar es bastante poco representativa y por tanto alcanzable, pues aun así estaríamos creando valor para los inversores, como veremos más adelante.

4.2.2. Segmentos de mercado

Un factor clave en la estrategia de marketing de esta empresa es que los segmentos a los que va dirigido engloban prácticamente a toda la población. En primer lugar, cabe mencionar que para registrarse en la plataforma se requerirá que los usuarios sean mayores de edad para que sean plenamente responsables de sus actos y no se pueda

incurrir en problemas legales, dotando así a los servicios de una mayor seguridad. Con lo cual, los consumidores del servicio serán particulares mayores de edad, ya que cualquier persona puede tener la necesidad de enviar un paquete a otro sitio, desde los más jóvenes hasta los más mayores.

En cuanto a los que realicen el transporte, también podrán ser personas de todo tipo, pues no se especifica en ninguna parte que los envíos deban realizarse en coche, pero se estima que la gran mayoría de oferentes serán particulares con carnet de conducir y que tengan vehículo propio.

Con lo cual, el marketing de **Load & Send** irá dirigido a toda la población española mayor de edad, pero se centrarán esfuerzos en llegar a aquellos individuos de entre 20 y 45 años, para que estén familiarizados con las nuevas tecnologías, y que viajen con cierta frecuencia.

4.2.3. Competidores

Los principales competidores de nuestra empresa serán las grandes compañías de mensajería y paquetería, muy por encima de las plataformas similares a la nuestra. Ha habido varios intentos de crear este tipo de aplicaciones en España, como es el caso de la mencionada Shipeer, Pimpampost o Driveer; pero ninguna de ellas ha tenido éxito. Sin embargo, creemos que **Load & Send** tiene un plan estratégico lo suficientemente bien definido para que se cumplan las proyecciones financieras que hemos elaborado y llega en un momento más adecuado para lograr asentarse en el mercado.

En cuanto a las empresas tradicionales de mensajería y paquetería, en España hay tres compañías que concentran más de la mitad del volumen del sector: Correos (empresa pública), MRW y Seur (El Mercantil, 2019). Pese a la superioridad de estas entidades, encontramos a muchas otras ofreciendo estos servicios, como podemos ver en el siguiente gráfico, elaborado por la CNMC basándose en encuestas en las que preguntaban a particulares con qué empresas realizaron su último envío de paquetería (CNMC, 2018).

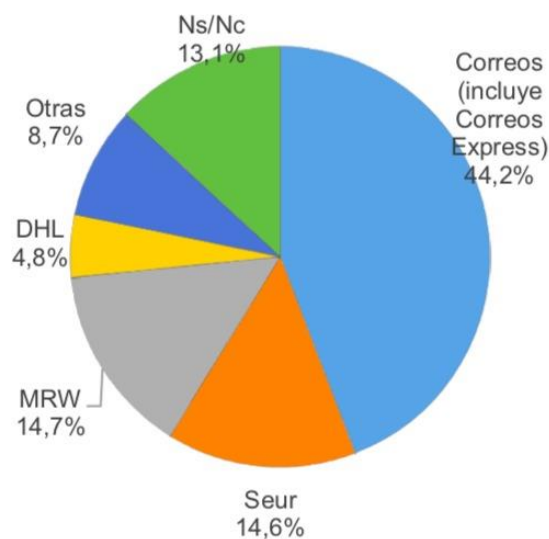


Ilustración 2

Fuente: CNMC

4.3. Política de precios

Como ya hemos mencionado previamente, una de las grandes fortalezas de **Load & Send** es el precio al que se ofrecen los servicios, el cual es en torno a un 30% menor que el de las empresas competidoras. Para ello, se fijará de manera automática un límite máximo al precio establecido por los usuarios en función de la distancia que vayan a recorrer y el volumen de la mercancía transportada, con lo que se asegurará la ventaja competitiva en cuanto al precio. Dicho límite será aproximadamente el recogido en la siguiente tabla:

	15 kg	25 kg	35 kg	50 kg
50 km	11,896 €	17,092 €	62,096 €	76,407 €
100 km	12,396 €	17,925 €	63,263 €	78,074 €
200 km	13,396 €	19,592 €	65,596 €	81,407 €
500 km	15,296 €	23,492 €	71,496 €	90,307 €
1000 km	17,296 €	28,825 €	80,163 €	103,974 €

Tabla 2

Elaboración propia

De esa cantidad fijada por los transportistas se cobrará una comisión que será la principal fuente de ingresos de la compañía. Esta comisión será de un 10% inicialmente y se espera poder reducirla a un 7% en torno al cuarto año, para fijarla finalmente en un 5% alrededor del séptimo año.

Buena prueba del compromiso de **Load & Send** con el medioambiente es que se cobrará una comisión más reducida (en torno a un 1% de comisión menos) a aquellos transportistas que acrediten utilizar medios que no contaminen, ya sea porque cuenten

con coches eléctricos o porque utilicen medios de transporte públicos, como autobuses o trenes.

4.4. Servicios y garantías

El principal servicio llevado a cabo por **Load & Send** consiste en poner en contacto a los particulares que ofrezcan el servicio de mensajería o paquetería con aquellos que lo demanden, construyendo así una red de un gran número de usuarios que cree un valor de vital importancia para la empresa. Esta función de conectar a usuarios será la más determinante, al igual que en la mayoría de plataformas de economía colaborativa, pues son los que realizan el servicio final y toda la actividad empresarial gira en torno a ellos. No obstante, esto habrá que complementarlo con otras prestaciones que garanticen un sistema seguro y eficaz.

La primera de estas prestaciones consistirá en tramitar el pago de los envíos, garantizando así la seguridad de los mismos. En primer lugar, el demandante del servicio paga una cantidad a través de la plataforma, pudiendo optar entre hacerlo con su tarjeta de crédito o débito o por PayPal. Posteriormente, de este importe se deduce la comisión para **Load & Send** (un 10% los primeros años) y el resto es abonado al transportista mediante transferencia bancaria.

Los usuarios también tendrán a su disposición un apartado de “Preguntas frecuentes” dentro de la sección de “Ayuda” en la propia plataforma, en el cual podrán realizarse preguntas que serán respondidas de manera individual y se recogerá de forma permanente la respuesta de aquellas que más se repitan o se consideren más relevantes. Asimismo, para cuestiones, reclamaciones o sugerencias más específicas o detalladas se facilitará una dirección de correo electrónico desde la que se tratará de responder con la mayor brevedad posible. Esta dirección de correo electrónico será info@loadsend.net, siendo este el dominio que se utilice para todas las direcciones de correo electrónico de la empresa y que costará 12 euros al año.

Además de las garantías expuestas, los usuarios también contarán con la seguridad que proporciona que las actividades estén sujetas a la “Ley 15/2009, de 11 de noviembre, del contrato de transporte terrestre de mercancías”, sobre la que hablaremos al desarrollar el Plan Jurídico-mercantil de la empresa.

4.5. Comunicación y promoción

Para promocionar el producto los primeros años trataremos de tener una importante presencia en redes sociales, creando y gestionando de manera activa las diferentes cuentas de **Load & Send** en Instagram y Twitter y su página en Facebook.

- Cuenta de **Instagram**:



Ilustración 3

- Cuenta de **Twitter**:



Ilustración 4

- **Página de Facebook:**

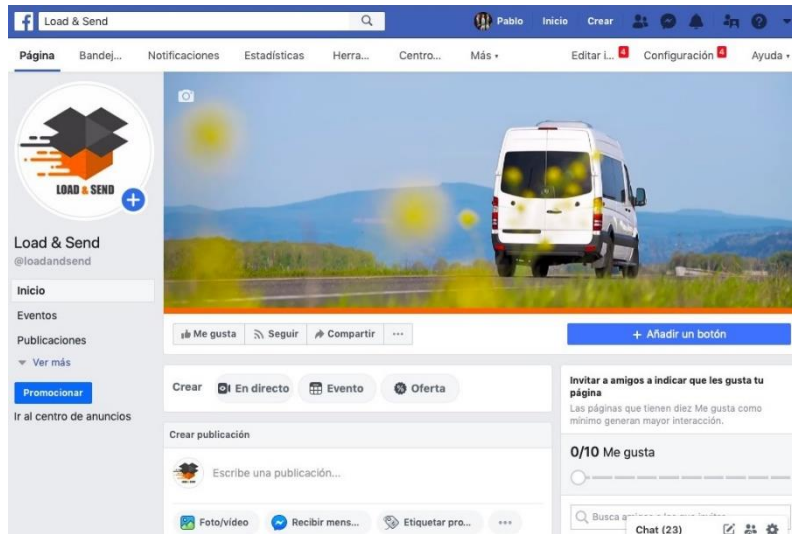


Ilustración 5

Asimismo, invertiremos importantes cantidades de dinero en publicitar la compañía en Instagram, la red social que consideramos más apropiada para este cometido, pues es la que ofrece una publicidad más barata y es una de las redes sociales más utilizadas a nivel mundial. De hecho, actualmente registra más de 100.000 millones de usuarios, siendo el rango de edad en el que tiene más éxito el comprendido entre los 25 y los 34 años, lo que se ajusta bastante al público objetivo al que pretendemos dirigir nuestro producto, aunque es utilizada por personas de todas las edades. Además, Instagram tiene un nivel de *engagement* cuatro veces mayor que Facebook, esto es, se producen el cuádruple de interacciones, lo que es muy beneficioso a la hora de evaluar el impacto que puede llegar a tener publicitarse en esta plataforma. Tanto es así, que el 83% de usuarios afirman haber descubierto nuevos productos y servicios utilizando esta red social (Mohsin, 2020).

El otro método que pondremos en práctica para promocionar la plataforma será colocar carteles por algunas de las ciudades más importantes de España. Colocar estos carteles en los llamados *mupis* (por el acrónimo de “Mobiliario Urbano Para la Información”) es bastante más costoso que la publicidad en Instagram, por lo que no se comenzará a implementar hasta el cuarto año de actividad aproximadamente. Se llevará a cabo a través de la agencia de medios Oblicua, empresa que opera en todo el territorio nacional y que se encarga tanto de la impresión como de la colocación de los carteles en *mupis*, marquesinas de paradas de autobuses, quioscos o columnas.

Comenzaremos en Madrid, ciudad en la que se encontrarán nuestras oficinas, para ir expandiendo el marketing a algunas de las ciudades más importantes de España de manera progresiva, centrándonos en capitales de provincia y en las ciudades con una mayor actividad económica. En la siguiente tabla vemos cómo se planea que se vaya expandiendo esta actividad publicitaria, pero esto no es más que una idea aproximada sujeta a modificaciones en función del desarrollo de la actividad empresarial:

	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Madrid	4	4	4	4	4	5	5
Barcelona		3	4	4	4	5	5
Valencia			3	3	3	3	3
Sevilla				3	3	3	3
Bilbao				3	3	3	3
Málaga					3	3	3
Murcia					3	3	3
Pamplona					2	2	2
Zaragoza						2	2
Valladolid						2	2
Granada						2	2
Santander						2	2
A Coruña							2
Oviedo							2
Salamanca							2
Córdoba							2
Alicante							2
Toledo							2

Tabla 3

Elaboración propia

El cartel con el que pensamos comenzar a promocionar la plataforma en Instagram es el siguiente, el cual también podrá ser el que se incluya en los primeros *mupis* de las diferentes ciudades de España:



Ilustración 6

4.6. Canales de distribución

La plataforma estará disponible en dos formatos diferentes, en aplicación móvil y por medio de la página web de la compañía. La app móvil podrá descargarse de manera gratuita tanto en App Store como en Google Play, por lo que podrá ser utilizada desde todo tipo de dispositivos con sistemas operativos iOS y Android.



Ilustración 7

El otro método de uso de la plataforma será por medio de www.loadandsend.es (pagaremos por el dominio 20 euros), sitio web al que se podrá acceder desde cualquier tipo de dispositivo con acceso a internet y en el que se recogerán prácticamente las mismas prestaciones que en la aplicación móvil.



Ilustración 8

5. Gestión de Recursos humanos y Modelo operativo

En este apartado vamos a describir cómo planeamos que se produzca la evolución del departamento de Recursos Humanos de la empresa y cómo van a coordinarse sus diferentes miembros, tanto socios como empleados, a lo largo de los años.

5.1. Estructura organizativa

Los primeros años de actividad la empresa será gestionada por su socio fundador, Pablo Hormigo de Carranza, el cual se encargará de prácticamente la totalidad de las operaciones y de todos los trámites asociados a su constitución. Hormigo es graduado en Derecho y Administración y Dirección de empresas por la Universidad Pontificia Comillas, por lo que cuenta con los conocimientos necesarios para poder hacerse cargo de la contabilidad de la compañía, de los asuntos legales que puedan surgir y del desarrollo del producto, así como del resto de cuestiones relativas a la administración general de la sociedad. Sin embargo, para hacer frente a una carga de trabajo de tal volumen se contratará a una persona desde el primer ejercicio para que se ocupe de gestionar el marketing de la empresa. Durante estos años se operará desde el domicilio del fundador, situado en Calle de Galileo, 48, en Madrid.

En torno al cuarto año, se requerirán los servicios de un segundo empleado que respalde las tareas que venía realizando el CEO de la empresa. Coincidirá la contratación de este trabajador con el traslado del domicilio social a una oficina en el barrio madrileño de Chamberí, para lo que se destinarán unos 7.200 euros anuales, ya que para albergar a tres empleados no se necesita un espacio de grandes dimensiones.

Cerca del comienzo del noveno ejercicio se contratará a un tercer empleado con el mismo propósito que al segundo, descongestionar el volumen de trabajo que venían recibiendo los trabajadores existentes.

Cabe aclarar que estas estimaciones estarán sujetas a posibles variaciones en función de los resultados que vaya obteniendo la compañía. Asimismo, estas contrataciones podrían verse complementadas con el trabajo de estudiantes que quisieran realizar prácticas no remuneradas en una startup como la nuestra, donde podrían nutrirse de todos los conocimientos propios de una empresa de pequeñas dimensiones tan innovadora. Por último, aunque no es la idea inicial, podría contemplarse la posibilidad de incorporar

nuevos socios a la empresa que adquirieran una parte de las participaciones del socio fundador, y que trabajen en condiciones similares a las de éste.

También hay que mencionar que una operación que afectará considerablemente a la participación de cada socio en la compañía será la ronda de ampliación de capital que se pretende realizar en torno al tercer año mediante *equity crowdfunding* con la empresa Fellow Funders. De este modo, se pretenden captar unos 30.000 euros de capital y se estima que entrarán entre veinte y treinta nuevos socios capitalistas, por lo que disminuirá el porcentaje de participación de los socios existentes.

En cuanto a los servicios externalizados, al contar con socios y empleados lo suficientemente cualificados para llevar a cabo labores muy diversas, nos podremos permitir no externalizar prácticamente ninguna actividad. Uno de los pocos servicios para cuya realización contrataremos a otra entidad será el desarrollo y mantenimiento de la plataforma en todos sus formatos, pues acudiremos a la empresa tecnológica que nos ofrezca la alternativa más económica y que sea acorde con nuestras necesidades. Estimamos un coste de unos 40.000 euros por el desarrollo de la aplicación móvil, y de 10.000 euros por el de la página web, además de un gasto por el mantenimiento de las mismas de unos 6.000 y 5.000 euros respectivamente cada tres años. Asimismo, también estaremos dispuestos a colaborar con despachos de abogados en el caso de que haya ciertas labores legales que conlleven una carga de trabajo demasiado elevada para nuestra plantilla.

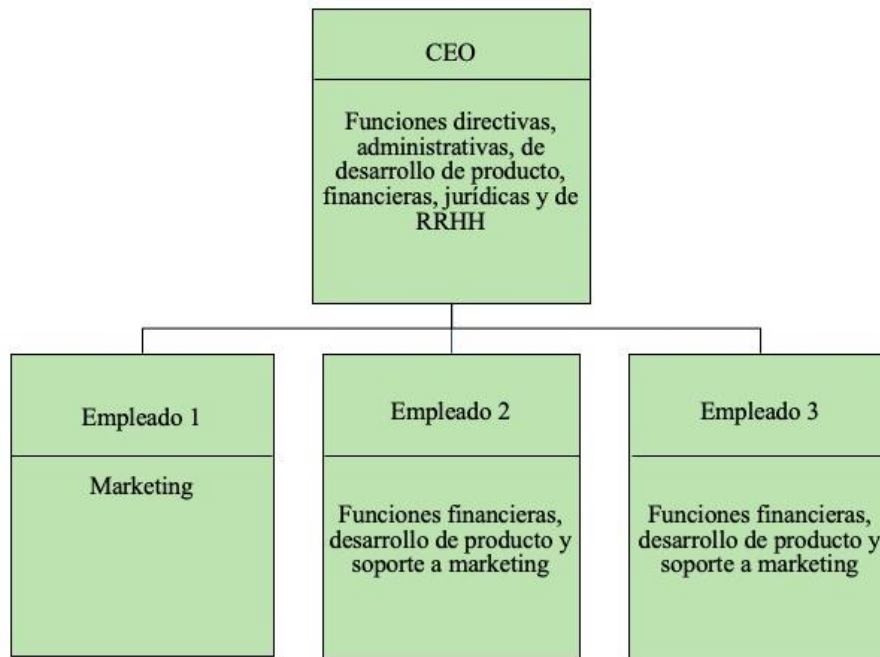


Ilustración 9

Elaboración propia

5.2. Políticas de retribución

Con respecto a los salarios de los empleados, al encargado del marketing de la compañía se le comenzará pagando 20.000 euros anuales durante los años que sea el único trabajador por cuenta ajena de la empresa. Con la incorporación del segundo empleado en torno al cuarto año, se destinarán 42.000 euros al sueldo de los dos trabajadores, pasando a cobrar 21.000 euros cada uno de ellos. Finalmente, como ya hemos comentado, alrededor del noveno año se incorporará una tercera persona cuyo contrato establecerá las mismas condiciones que el de los otros dos empleados, por lo que finalmente tendremos tres trabajadores por cuenta ajena que cobrarán 21.000 euros cada uno, es decir, habremos de afrontar un gasto de personal de 63.000 euros anuales.

Por su parte, el socio fundador, así como los hipotéticos socios que aporten tanto capital como trabajo, no percibirán ingresos derivados de su actividad en **Load & Send** hasta que la empresa genere beneficios, lo que estimamos que se producirá a partir del quinto año, que es cuando se espera alcanzar el punto muerto y que estos socios comiencen a percibir dividendos. Lógicamente, lo mismo sucederá con los socios que adquieran participaciones en la ronda de ampliación de capital a través del *equity crowdfunding*.

5.3. Plan de selección

De la selección de personal se encargará el socio fundador y CEO, pues estas tareas serán muy puntuales y no requerirán mucho tiempo.

Para la contratación del primer empleado se buscará a un licenciado en Marketing o en Administración y Dirección de Empresas que cuente con algo de experiencia en el sector, aunque este último no será un requisito esencial. Se tratará de encontrar principalmente a una persona joven, que demuestre tener interés en formar parte de un proyecto tan innovador como este, que esté familiarizado con las nuevas tecnologías y que demuestre tener aptitudes para manejar las herramientas necesarias para desarrollar las labores relacionadas con el marketing de la empresa.

En cuanto a los otros dos empleados, los cuales realizarán actividades muy heterogéneas, se buscará un perfil más completo, que haya estudiado Administración y Dirección de Empresas, a poder ser un doble grado que incluya esta titulación, y se valorará notablemente cualquier tipo de formación complementaria, como máster o posgrado. Al igual que en el caso anterior, también se tendrá muy en cuenta la experiencia previa, pero no se descarta la contratación de recién titulados. Como estos dos empleados tendrán nociones de marketing, también apoyarán al encargado de esta área, aunque su función principal será la de dar soporte al socio.

El proceso de selección será muy sencillo, aunque podría variar con el paso de los años. Al ser gestionado únicamente por el CEO de la compañía, éste realizará una primera entrevista personal telefónica en base a la cual decidirá qué candidatos pasarán a la siguiente fase. La segunda y última fase consistirá en una entrevista presencial más extensa, en la que se abordarán conceptos más técnicos y en la que el socio tomará la decisión definitiva.

Las ofertas de empleo se publicarán en plataformas online como LinkedIn o InfoJobs, mediante las cuales será más fácil acceder a candidatos que se adecúen a los perfiles que estamos buscando. Más adelante, cuando la compañía tenga una dimensión mayor, se tratará de firmar acuerdos con universidades para que incluyan nuestras ofertas en sus portales de empleo y así lograr una mayor difusión.

6. Plan Jurídico-mercantil

6.1. Trámites de constitución

La forma jurídica bajo la que constituiremos la empresa será la de una sociedad de responsabilidad limitada unipersonal, siendo su razón social **Load & Send S.L.U.** Esto se debe a que, al menos al comenzar la actividad, el único socio de la compañía será su CEO y fundador Pablo Hormigo de Carranza, sin perjuicio de que en el futuro puedan incorporarse nuevos accionistas.

Una de las características más relevantes de este tipo societario es la exigencia de que el capital social ascienda como mínimo a 3.000 euros, mientras que la sociedad anónima requiere un capital mínimo de 60.000 euros. Pensamos comenzar a operar con unos recursos propios de 50.000 euros, por lo que en este aspecto tiene sentido que nuestra empresa sea constituida como una sociedad limitada.

La sociedad será constituida por medio de un acto unilateral de su único socio, por lo que la fundación será simultánea, tal y como contempla el artículo 19 de la Ley de Sociedades de Capital (en adelante LSC).

En la escritura de constitución se recogerá la identidad de su socio fundador, su voluntad de constituir una sociedad con un capital social de 50.000 euros aportado íntegramente por dicho socio y que éste será el encargado inicialmente de la administración y representación de la sociedad, así como los estatutos que regirán su actividad (artículo 22 LSC).

Los mencionados estatutos sociales contendrán, entre otras estipulaciones, lo siguiente (artículo 23 LSC):

- La ya mencionada denominación de la sociedad, **Load & Send S.L.U.**
- El objeto social de la compañía, el cual es el desarrollo y explotación de una plataforma online que permita poner en contacto a particulares que ofrezcan y demanden servicios de mensajería y paquetería.
- El domicilio social, el cual estará situado inicialmente en Calle de Galileo 48, 2ºJ.
- El capital social, que ascenderá a 50.000 euros y estará formado por 10.000 participaciones, numeradas de la 1 a la 10.000, con un valor nominal de 5 euros y

perteneciendo todas ellas a Pablo Hormigo de Carranza, el único socio de la empresa.

- La sociedad estará administrada de manera única por su socio fundador.

Las operaciones de la sociedad comenzarán con el acto unilateral de otorgamiento de la escritura de constitución, pero no gozará de personalidad jurídica hasta que sea inscrita en el Registro Mercantil. Esta inscripción se realizará de conformidad con los términos establecidos en el Reglamento del Registro Mercantil una vez se hayan liquidado los impuestos pertinentes, y será publicada en el Boletín Oficial del Registro Mercantil (BORME) (artículo 35 LSC).

Al no establecer los estatutos sociales lo contrario, la sociedad tendrá duración indefinida y el ejercicio social terminará el 31 de diciembre de cada año.

6.2. Normativa específica

Dentro de la extensa regulación que afectará a la actividad empresarial, hay una disposición legal que será aplicable a todos los envíos realizados por los usuarios y sobre la que cabe hacer un breve análisis, la “Ley 15/2009, de 11 de noviembre, del contrato de transporte terrestre de mercancías”.

Esta ley es aplicable a todo servicio de transporte de mercancías realizado por tierra, el cual deberá ser formalizado por medio de un contrato entre las partes que recibe el nombre de “carta de porte”, que tendrá fuerza probatoria. En este documento debe especificarse quién juega cada papel en la realización del servicio, siendo los sujetos principales el cargador, el porteador y el destinatario, y puede excluir determinadas partes de la ley, salvo aquellas que estipulen expresamente lo contrario.

La ley contempla la posibilidad de que el contrato se realice de manera electrónica, por lo que la plataforma de **Load & Send** ofrecerá a los usuarios un modelo de carta de porte para que puedan formalizar su relación de servicio.

Por último, cabe mencionar que tendremos a nuestra disposición servicios jurídicos externalizados de calidad para abordar cualquier problema que pudiera surgir sobre esta regulación, en todo aquello que no pudiera gestionar el equipo interno que cuente con formación jurídica.

7. Plan Financiero

A continuación, vamos a realizar un análisis de las proyecciones financieras de **Load & Send**, las cuales hemos calculado por un periodo de diez años en base a los objetivos que queremos alcanzar y los recursos que tenemos disponibles al comienzo de la actividad. Cabe mencionar que nos encontramos ante meras estimaciones, que somos conscientes de que no se cumplirán con exactitud, pero nos ayudarán a estudiar si el proyecto es viable o no y a hacernos una idea del plan estratégico de la compañía.

Como resultado de estas proyecciones hemos obtenido una Tasa Interna de Retorno (TIR) de un 49%, lo que cumple de manera sustancial las expectativas de resultados que esperamos alcanzar. Esta cifra corresponde a la TIR apalancada, mientras que la TIR desapalancada, esto es, sin tener en cuenta los recursos ajenos, tiene un valor de un 28%, siendo éste también un resultado muy positivo.

Asimismo, el Valor Actual Neto (VAN) de nuestro proyecto asciende a 95.608'84 euros, si tenemos en cuenta la deuda, y a 66.015 euros si no la tenemos en cuenta. Al ser estas cifras positivas, podemos afirmar que estamos creando valor para los inversores.

7.1. Cuenta de resultados

De acuerdo con las proyecciones de la cuenta de pérdidas y ganancias que hemos realizado, las cuales hemos recogido en el **Anexo I**, alcanzaremos el *break-even point* en el año 5, y los beneficios generados a partir de este año irán aumentando hasta llegar a unos 115.000 euros de beneficio neto en el año 10. Esta cifra es el resultado de una dinámica ascendente, por lo que, si se cumplen las expectativas, en los años siguientes los resultados positivos serán aún mejores y seguiremos creando valor para los inversores.

7.1.1. Ingresos

La empresa contará con dos fuentes de ingresos, la comisión derivada de los servicios, y la publicidad de otras compañías introducida en la plataforma. Como es lógico, la mayor parte de estos ingresos provendrá de la comisión por los servicios realizados, la cual comenzará siendo de un 10% con objeto de ir reduciéndola paulatinamente hasta estabilizarla en un 5% en torno al séptimo año. La cifra de los ingresos por servicios se ha calculado a través del precio medio de las empresas tradicionales, al cual se le ha restado un 30% del mismo para cumplir con la ventaja competitiva más destacada de

nuestra empresa, la ventaja en cuanto al precio. Hemos multiplicado esta cantidad por el número de usuarios y por 0'5, pues estimamos que esta sería la media de envíos realizados por un usuario a lo largo de un año. Tanto estos ingresos como los provenientes de la publicidad en la plataforma se han calculado en base a una estimación de la evolución del volumen de usuarios, la cual podemos ver en el **Anexo II**.

	15 kg	25 kg	35 kg	50 kg	
Correos express	12,26 €	14,31 €	30,21 €		
Keavo	13,35 €	19,12 €	166,29 €		
Seur	14,46 €	25,19 €			
UPS	19,08 €	50,29 €	103,78 €	132,06 €	
TNT	50,11 €	58,89 €	108,27 €	125,96 €	
Media	21,85 €	33,56 €	102,14 €	129,01 €	71,64 €

50,15 € 30% más bajo que la media

Tabla 4

Elaboración propia

En cuanto a los ingresos de publicidad, monetizaremos los anuncios de otras compañías por medio de dos métodos, CPC (Costo por Clic) y CPM (Costo por Mil impresiones).

Con respecto al CPM, hemos estimado que cada usuario verá unos veinte anuncios al año en la plataforma de media. De acuerdo con una herramienta de Google AdSense que permite calcular los ingresos que generaría un anuncio en función de las páginas vistas y del tipo de contenido que se publicita, hemos obtenido que cada vista de un anuncio generaría aproximadamente 1 céntimo para la empresa, por lo que hemos multiplicado esta cifra por los veinte anuncios que suponemos que va a ver cada usuario a lo largo de un año para calcular los ingresos del método CPM.

CPM	Páginas vistas al año por usuario				20	
	Vistas/mes	50.000	aprox./año	5.754 €	€/vista	0,010 €
			viajes	5.526 €		
			int y teleco	5.982 €		

Tabla 5

Elaboración propia

Por otro lado, para calcular los ingresos derivados del CPC, hemos utilizado la media de este indicador en los sectores de “internet y telecomunicaciones” (1'26 euros) y “viajes” (0'46 euros), pues creemos que son las empresas de estos sectores las que tendrán un mayor interés en anunciarse en nuestra plataforma (Galán, 2018). A continuación hemos multiplicado esta cifra por 0'4, que estimamos que será la media de clics al año por

usuario, obteniendo como resultado los ingresos totales de publicidad monetizados con el método CPC.

CPC	Clics al año por usuario	0,4
	CPC medio internet y telecomunicaciones	1,26 €
	CPC medio viajes	0,46 €
	Media	0,86 €

Tabla 6

Elaboración propia

7.1.2. Gastos

El principal gasto al que tendrá que hacer frente la empresa será el *Cost of Goods Sold* (COGS) asociado al cobro de la comisión por los servicios. Este COGS será la diferencia entre lo que ingresaremos de los que envíen los paquetes y la comisión que cobraremos, esto es, lo que se abonará a los transportistas.

Otro gasto que tendrá un gran peso en la cuenta de pérdidas y ganancias será el derivado de la inversión en marketing. Como ya mencionamos en el plan de marketing, este dinero se destinará a publicitar la plataforma en Instagram desde el primer año y a través de carteles en las principales ciudades de España a partir del cuarto ejercicio. Ya expusimos en el citado apartado cómo se iban a distribuir los *mupis* en las diferentes ciudades a lo largo de los años, pero en el **Anexo III** podemos observar qué cantidad de dinero se destinará a cada tipo de publicidad. Vemos como los soportes físicos requerirán una inversión mayor que los anuncios en Instagram, constituyendo un gasto inasumible durante los primeros años de actividad.

También tendrá un gran peso en la estructura de costes de la compañía el salario de los empleados, a lo que ya nos referimos al abordar la gestión de recursos humanos. Este gasto comenzará siendo de unos 20.000 euros, e irá aumentando conforme vayan incorporándose nuevos miembros al equipo.

A partir del cuarto año se tendrá que afrontar el gasto asociado al alquiler de la oficina, que será de unos 7.200 euros, pues, al no haber un gran número de trabajadores, es realista afirmar que un local de 600 euros al mes será suficiente para albergar la actividad empresarial.

Cabe hacer referencia a un gasto extraordinario del tercer ejercicio correspondiente a la operación de *crowdfunding*. Estimamos que habrá que abonar unos 3.000 euros a Fellow

Funders por llevar a cabo los trámites de la operación y publicar nuestro proyecto en su plataforma.

Por último, hemos recogido una partida denominada “Otros gastos”, cuyo importe representa una parte insignificante del total del gasto, y que se corresponde con aquellas cantidades destinadas a cubrir necesidades puntuales que puedan surgir a lo largo de los años como, por ejemplo, los gastos notariales asociados a la constitución de la sociedad o el coste de adquisición del dominio de la página web.

Con los gastos e ingresos expuestos obtendremos los *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* (EBITDA) de cada año. Para llegar al beneficio neto, en primer lugar, de esta cifra tendremos que deducir el importe de los intereses de la deuda.

También restaremos al EBITDA la amortización de los diferentes activos fijos de la empresa, es decir, la plataforma en sus dos formatos, las sillas, las mesas y los ordenadores de las oficinas. La manera en la que se van a amortizar estos activos de manera lineal a lo largo de los años la podemos apreciar en el **Anexo IV**.

Finalmente restaremos el impuesto de sociedades, que actualmente en España es de un 25%, lo que nos permitirá obtener el resultado neto de cada ejercicio.

7.2. Balance de situación

7.2.1. Activo

En cuanto al balance a diez años de **Load & Send**, el cual podemos observar en el **Anexo V**, las cuentas más representativas del activo no corriente son la app móvil y la página web, pues el valor del resto de activos que permanecerán más de un ejercicio en la empresa es bastante menos significativo. Estos otros activos son los equipos para el proceso de información y el mobiliario del que se hará uso en la oficina. Como es una empresa pequeña, trataremos de ahorrar lo máximo posible en la compra de estos activos. Adquiriremos en MediaMarkt ordenadores portátiles de la marca Thomson cuyo importe asciende a 200 euros; y las mesas y las sillas las compraremos en IKEA, siendo las sillas del modelo FLINTAN y las mesas del modelo LINNMON, costando 59'99 y 35'89 euros respectivamente cada unidad.

Por otro lado, la mayor parte del activo de la empresa está constituida por tesorería, que es el único activo corriente al que hacemos referencia en nuestras proyecciones. Este

saldo tan alto es fruto de la inversión de recursos propios realizada por el socio fundador, sumada al préstamo a diez años y a la tesorería generada por la propia actividad del negocio durante los últimos años, que es cuando se obtienen beneficios. Por simplicidad y por falta de impacto, hemos considerado que no era procedente recoger las cuentas a cobrar y las cuentas a pagar, que aunque podrán existir, no consideramos que sean partidas demasiado representativas para nuestro modelo de negocio.

Finalmente, cabe mencionar que durante los primeros cuatro años hemos introducido una cuenta llamada *Tax Asset*, que consiste en cantidades con las que se pagarán futuros impuestos a raíz de los resultados negativos de estos años.

7.2.2. Pasivo

En esta parte del balance de situación nos encontramos con un préstamo de 80.000 euros que recibiremos del Banco Santander y que devolveremos en un periodo de diez años, con un tipo de interés del 5%. De esta cifra se deducirá cada año el importe de los intereses implícitos, de manera que en el último ejercicio el valor de la deuda será prácticamente igual a cero. La estructura de dicho préstamo será la siguiente:

	Balance inicial	Interés	Pagos	Balance final
Año 0	80.000			80.000
Año 1	80.000	4.000	10.360	73.640
Año 2	73.640	3.682,00	10.360	66.962,00
Año 3	66.962,00	3.348,10	10.360	59.950,10
Año 4	59.950,10	2.997,51	10.360	52.587,61
Año 5	52.587,61	2.629,38	10.360	44.856,99
Año 6	44.856,99	2.242,85	10.360	36.739,83
Año 7	36.739,83	1.836,99	10.360	28.216,83
Año 8	28.216,83	1.410,84	10.360	19.267,67
Año 9	19.267,67	963,38	10.360	9.871,05
Año 10	9.871,05	493,55	10.360	4,60

Tabla 7

Elaboración propia

Durante los primeros años la mayor parte del activo de la empresa estará financiado con este préstamo, pero a partir del sexto año, habiendo realizado varios ejercicios antes la ampliación de capital, los recursos propios comenzarán a representar más de la mitad del activo de la empresa, situación que se mantendrá durante los siguientes ejercicios.

7.2.3. Patrimonio neto

El capital social de la empresa lo comenzará formando una aportación de 50.000 euros del único socio fundador, Pablo Hormigo de Carranza, cantidad que habrá conseguido gracias a sus ahorros y a inyecciones de capital a fondo perdido de algunos familiares.

Posteriormente, en torno al tercer año, esta cifra aumentará en 30.000 euros gracias a la ronda de ampliación de capital que pretendemos realizar mediante *equity crowdfunding* con la entidad Fellow Funders. Esta entidad se caracteriza por una gran transparencia en sus servicios y es una de las empresas punteras a nivel nacional en gestionar este tipo de operaciones. El *equity crowdfunding* tiene como principales ventajas que permite conseguir financiación mediante un método alternativo que no aumenta la deuda de la compañía y que permite a los socios mantener el control sobre la empresa, ya que entran varios socios nuevos pero solo pueden adquirir un número máximo de participaciones. Además, trataremos de recaudar una cantidad relativamente baja, pues los proyectos que se publican en la plataforma de Fellow Funders suelen buscar unas cantidades más elevadas, por lo que la ampliación que queremos llevar a cabo parece bastante realista.

7.3. Proyección de flujos de caja

Para calcular los flujos de caja que experimentará la empresa en sus diez primeros años de actividad hemos dividido los diferentes movimientos de tesorería en tres apartados, flujos de caja operativos, flujos de caja financieros y flujos de caja de inversión. Podemos contemplar esta proyección en el **Anexo VI**.

En este apartado, al igual que pudimos apreciar en el balance de situación, vemos cómo dispondremos de un saldo de tesorería suficiente para hacer frente a las necesidades de circulante de la empresa. Asimismo, a partir del año 4, un año antes de cuando se espera alcanzar *break-even*, los cambios en los flujos de caja comenzarán a ser positivos, y estos irán creciendo de manera exponencial hasta superar los 100.000 euros en el décimo ejercicio.

7.4. Ratios financieros

7.4.1. Ratios de liquidez

Como hemos comentado al describir el balance de situación, no hemos definido las cuentas a pagar ni las cuentas a cobrar, por lo que nuestra única partida a corto plazo es

la tesorería. Por tanto, al no tener pasivo corriente, no es posible calcular los ratios de circulante ni de tesorería, pero en una empresa de este tipo cuyo modelo de negocio radica en una plataforma online, consideramos que estos indicadores no son demasiado relevantes.

7.4.2. Ratios de endeudamiento

En el **Anexo VII** podemos observar el análisis de estos ratios y ver que es bastante simple, pues el préstamo que solicitaremos a Banco Santander empieza y termina en los mismos años en los que hemos hecho las proyecciones, esto es, se solicita en el año 1 y se termina de pagar en el año 10.

Por tanto, los ratios de endeudamiento total (Pasivo/Activo), de apalancamiento financiero (Pasivo/Patrimonio neto) y deuda financiera-EBITDA (Pasivo/EBITDA), reflejan un porcentaje que va aminorándose con el paso de los años hasta ascender prácticamente a 0 en el décimo ejercicio, pues la empresa ya no tendría deuda.

Por otra parte, el multiplicador de recursos propios (Patrimonio neto/Activo) refleja lo contrario, un porcentaje que va aumentando hasta llegar al 100% en el año 10, pues la totalidad del activo de la empresa está financiado con aportaciones de los socios.

Finalmente, el ratio de cobertura de intereses (EBITDA/Gasto financiero) muestra un porcentaje que al principio es negativo, tras alcanzar *break-even* pasa a ser positivo, y al final del décimo año da una cifra tremendamente alta, ya que los ingresos de la empresa cada vez son mayores y el préstamo ha sido devuelto en su totalidad, por lo que la cifra de deuda es insignificante.

7.4.3. Ratios de rentabilidad

Podemos apreciar estos ratios en el **Anexo VIII**. En primer lugar, cabe mencionar que el margen neto de ventas (Beneficio neto/Ventas) y el margen bruto (EBITDA/Ventas) nos dan un resultado engañoso, pues a partir del punto muerto obtenemos un porcentaje que oscila en torno al 1%. Esto podría considerarse un resultado poco atractivo en cualquier empresa que manufacturara sus productos, pero en este caso, cabe recordar que hemos contabilizado como ingresos por ventas todo el dinero recibido por los que envían el paquete y como COGS lo que abonamos a los transportistas, quedándonos como beneficios la comisión, por lo que es lógico que el margen sea bastante reducido. No

obstante, este resultado es positivo, por lo que no cabe duda de que el negocio está siendo rentable.

Encontramos una mayor utilidad en los otros tres ratios de rentabilidad, siendo estos el ratio de rentabilidad económica o ROA (EBIT/Activo), de rentabilidad financiera o ROE (Beneficio neto/Patrimonio Neto) y el ROCE (EBIT/Patrimonio neto y deuda con coste). Vemos como estos ratios a partir de *break-even* nos dan como resultado porcentajes positivos que comienzan creciendo, pero posteriormente van decreciendo para estabilizarse, en torno a un 50% en el caso del ROA y el ROCE, y en torno a un 40% en el del ROE. Sin embargo, seguimos obteniendo un resultado positivo y bastante elevado, por lo que es incuestionable que, si se cumplen las proyecciones, el modelo de negocio de **Load & Send** será rentable.

7.5. Riesgos

El principal riesgo que puede amenazar la viabilidad de nuestro modelo de negocio es el riesgo de mercado, es decir, que no alcancemos el volumen de ingresos esperado porque no logremos crear una comunidad con el nivel de usuarios que deseamos.

Sin embargo, en la siguiente tabla vemos como nos podríamos permitir tener un número de usuarios entre un 10 y un 20% menor que el estimado, pues con esos niveles seguiríamos teniendo una TIR mayor del 20%.

	TIR apalancada	TIR desapalancada
Proyecciones	49%	28%
-10%	39%	24%
-20%	23%	17%

Tabla 8

Elaboración propia

8. Conclusiones

Queremos lanzar una plataforma que ponga en contacto a particulares que ofrezcan y demanden servicios de mensajería y paquetería, lo que consideramos que constituye un producto totalmente innovador y en torno al cual se puede construir un proyecto muy interesante. La principal ventaja competitiva de nuestra empresa será el precio, pues los particulares que realicen envíos a través de nuestra aplicación cobrarán un importe bastante menor que las empresas tradicionales que ofrecen estos servicios.

Hemos definido un plan estratégico a diez años que engloba prácticamente todos los aspectos que van a afectar a la actividad de la sociedad. De acuerdo con las estimaciones realizadas, pretendemos cubrir una cuota de mercado poco representativa en comparación con las cifras de las grandes corporaciones que operan actualmente en este sector, por lo que parece bastante alcanzable cumplir este objetivo.

A pesar de que en el pasado se haya intentado tener éxito con plataformas similares, creemos que el plan de negocio que hemos elaborado corrige las deficiencias e incorrecciones de estos proyectos. Además, consideramos que vamos a lanzar nuestro producto en un momento más adecuado, pues la economía colaborativa está más asentada en la sociedad gracias a empresas de este tipo que cubren otras necesidades. Debido a la crisis del coronavirus, comenzaremos a operar en septiembre de 2021, cuando se espera que la economía se haya estabilizado y la situación sea más favorable para empezar la actividad empresarial.

A través de las proyecciones financieras hemos obtenido algunos indicadores, como la TIR, el VAN o los ratios de rentabilidad, que nos permiten vislumbrar un futuro prometedor para nuestra empresa, en el que consigamos obtener resultados positivos creando valor para los socios.

Por lo tanto, creemos que este es un proyecto viable, sumamente novedoso y que puede revolucionar el mundo de la mensajería y la paquetería a través de una plataforma que ponga en contacto a particulares y que consiga crear una red de usuarios que formen parte de la comunidad **Load & Send**.

9. Bibliografía

- Anónimo. (12 de Marzo de 2020). Las cinco mayores caídas en la historia del Ibex 35. *Expansión*. Recuperado el 14 de Marzo de 2020, de <https://www.expansion.com/mercados/2020/03/12/5e6a6f26e5fdea9e388b45c5.html>
- Antonides, R. J. (20 de Febrero de 2020). (P. H. Carranza, Entrevistador) Recuperado el 7 de Marzo de 2020
- Boulay, P. (2019). *Upela.com*. Recuperado el 15 de Abril de 2020, de <https://www.upela.com/es/blog/panorama-la-mensajería-y-paquetería-un-mercado-que-se-adapta-a-las-nuevas-necesidades-89.html>
- Cangròs, A. B. (2018). *Plataformas de economía colaborativa: Una mirada global*. The Ostelea school of tourism & hospitality. Recuperado el 7 de Marzo de 2020, de http://www.aept.org/archivos/documentos/ostelea_informe_economia_colaborativa.pdf
- Chapman, A. (22 de Agosto de 2004). *degerencia.com*. Recuperado el 7 de Marzo de 2020, de https://degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest/
- CNMC. (2018). *Análisis del sector postal y del sector de la mensajería y la paquetería*. Recuperado el 15 de Abril de 2020, de https://www.cnmc.es/sites/default/files/2122653_6.pdf
- EFE. (20 de Julio de 2019). *Agencia EFE*. Recuperado el 7 de Marzo de 2020, de <https://www.efe.com/efe/espana/economia/en-espana-hay-116-lineas-moviles-por-cada-cien-habitantes/10003-4026909>
- El Mercantil. (9 de Diciembre de 2019). *El Mercantil*. Recuperado el 15 de Abril de 2020, de <http://elmercantil.com/2019/12/09/correos-mrw-y-seur-ya-concentran-la-mitad-de-la-paquetería-en-espana/>
- Europa Press. (17 de Septiembre de 2019). *Europa Press*. Recuperado el 12 de Marzo de 2020, de <https://www.europapress.es/economia/noticia-mercado-mensajería-paquetería-logra-ingresos-record-7100-millones-euros-52-mas-20190917102836.html>
- Galán, J. (18 de Diciembre de 2018). *Cosas sobre Marketing Online*. Recuperado el 7 de Abril de 2020, de https://www.josegalan.es/coste-medio-en-cpc-de-google-ads-por-sectores-en-espana/#CPC_mas_altos_en_Internet_y_telecomunicaciones
- Gispert, B. (4 de Enero de 2020). El comercio electrónico llega a los 12.000 millones y se anota otro récord. *La Vanguardia*. Recuperado el 15 de Abril de 2020, de <https://www.lavanguardia.com/economia/20200104/472683449884/comercio-electronico-espana-ecommerce-datos.html>

- Lacalle, D. (31 de Marzo de 2020). Daniel Lacalle: "A este paso, el paro llegará al 35% y 900.000 empresas españolas no llegarán a 2021". *El Mundo*. (C. Segovia, Entrevistador) Recuperado el 2 de Abril de 2020, de <https://www.elmundo.es/economia/2020/03/31/5e824ee121efa0e0298b45e7.html>
- Lapesa, D. (10 de Abril de 2020). Entrevista al CEO de Shipeer. (P. Hormigo de Carranza, Entrevistador) Recuperado el 10 de Abril de 2020
- MarketingDirecto.com. (14 de Enero de 2019). *MarketingDirecto.com*. Recuperado el 15 de Abril de 2020, de <https://www.marketingdirecto.com/digital-general/e-commerce/el-2018-un-ano-de-record-para-la-mensajeria-gracias-al-e-commerce>
- Mohsin, M. (27 de Marzo de 2020). *Oberlo*. Recuperado el 29 de Marzo de 2020, de <https://www.oberlo.es/blog/estadisticas-de-instagram>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Definición de un modelo de negocio. En A. Osterwalder, Y. Pigneur, & T. Clark (Ed.), *Generación de Modelos de Negocio* (págs. 14-51). Deusto. Recuperado el 1 de Marzo de 2020, de <http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>
- OTI. (18 de Diciembre de 2017). *OTItelecom*. Recuperado el 7 de Marzo de 2020, de <https://otitelecom.org/telecomunicaciones/mundo-mas-celulares-humanos/>
- Porter, M. E. (Mayo de 1979). The Structure within Industries and Companies' Performance. *The Review of Economics and Statistics*, 61(2), 214-227. Recuperado el 12 de Marzo de 2020, de https://www.academia.edu/2917817/The_structure_within_industries_and_companies_performance
- Rallo, J. R. (13 de Marzo de 2020). ¿Hacia una nueva crisis financiera? Recuperado el 15 de Marzo de 2020, de <https://www.youtube.com/watch?v=5PC5Irj8ZYE&t=240s>
- Tahiri, J., & Cuesta, M. (4 de Abril de 2020). España encara la mayor caída del PIB desde la posguerra. *ABC*. Recuperado el 6 de Abril de 2020, de https://www.abc.es/economia/abci-espana-encara-mayor-caida-desde-posguerra-202004040123_noticia.html

10. Anexos

Anexo I: Cuenta de resultados

P y G	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos		2.811,72	22.493,72	224.937,22	1.094.597,33	1.751.355,72	2.714.601,37	3.997.281,96	5.796.058,85	8.114.482,39	10.548.827,10
Comisión por servicios		2.758,14	22.065,08	220.650,82	1.073.165,33	1.717.064,52	2.661.450,01	3.917.554,92	5.680.454,64	7.952.636,50	10.338.427,45
Publicidad		53,58	428,64	4.286,40	21.432,00	34.291,20	53.151,36	79.727,04	115.604,21	161.845,89	210.399,66
Cost of Goods Sold		-2.507	-20.059	-200.592	-1.002.958	-1.604.733	-2.487.336	-3.731.005	-5.409.957	-7.573.940	-9.846.121
Margen bruto		304,32	2.434,56	24.345,57	91.639,08	146.622,52	227.264,91	266.277,27	386.102,05	540.542,87	702.705,73
Marketing		-4.000	-10.000	-15.000	-30.000	-78.811	-122.157	-179.878	-260.823	-365.152	-474.697
Personal		-20.000	-20.000	-20.000	-42.000	-42.000	-42.000	-42.000	-42.000	-63.000	-63.000
Alquiler					-7.200	-7.200	-7.200	-7.200	-7.200	-7.200	-7.200
Crowdfunding				-3.000,00							
Otros gastos		-165	-182	-200	-270	-365	-492	-664	-897	-1.211	-1.634
EBITDA		-23.695,68	-27.565,44	-13.654,44	12.439,08	18.611,52	55.907,85	37.199,59	76.079,40	105.191,16	157.808,51
Interés		-4.000	-3.682,00	-3.348,10	-2.997,51	-2.629,38	-2.242,85	-1.836,99	-1.410,84	-963,38	-493,55
Amortización		-10.000	-10.000	-10.000	-12.200	-12.349	-2.349	-4.549	-4.549	-2.445	-4.599
EBT		-37.695,68	-41.247,44	-27.002,54	-2.758,43	3.633,14	51.316,00	30.813,59	70.119,56	101.782,78	152.716,36
Impuestos (25%)		9.423,92	10.311,86	6.750,63	689,61	-908,28	-12.829,00	-7.703,40	-17.529,89	-25.445,69	-38.179,09
Beneficio neto		-28.271,76	-30.935,58	-20.251,90	-2.068,82	2.724,85	38.487,00	23.110,20	52.589,67	76.337,08	114.537,27

Tabla 9

Elaboración propia

Anexo II: Evolución nivel de usuarios

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Usuarios		100	800	8.000	40.000	64.000	99.200	148.800	215.760	302.064	392.683
Crecimiento			700%	900%	400%	60%	55%	50%	45%	40%	30%
Comisión		10%	10%	10%	7%	7%	7%	5%	5%	5%	5%

Tabla 10

Elaboración propia

Anexo III: Gasto en marketing

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Instagram	4.000	10.000	15.000	6.690	16.501	26.127	40.468	61.413	103.582	125.647
Mupis				23.310	62.310	96.030	139.410	199.410	261.570	349.050
Total	4.000	10.000	15.000	30.000	78.811	122.157	179.878	260.823	365.152	474.697

Tabla 11

Elaboración propia

Anexo IV: Amortización

Amortización	Vida útil	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Aplicación - 0	5		8.000	8.000	8.000	8.000	8.000					
Aplicación - 3	5					1.200	1.200	1.200	1.200	1.200		
Application - 6	5								1.200	1.200	1.200	1.200
Application - 9	5											1.200
Página web - 0	5		2.000	2.000	2.000	2.000	2.000					
Página web - 3	5					1.000	1.000	1.000	1.000	1.000		
Página web - 6	5								1.000	1.000	1.000	1.000
Página web - 9	5											1.000
Ordenadores - 4	5						120	120	120	120	120	
Ordenadores - 9	5											160
Muebles - 4	10						29	29	29	29	29	29
Muebles - 9	10										96	9,6
TOTAL			10.000	10.000	10.000	12.200	12.349	2.349	4.549	4.549	2.445	4.599

Tabla 12

Elaboración propia

Anexo V: Balance de situación

Balance de situación	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Activos											
Caja	80.000,00	45.944,32	8.018,88	3.004,44	4.193,52	38.712,77	60.431,62	79.567,81	127.757,32	185.246,79	294.516,21
Aplicación	40.000	32.000	24.000	22.000	12.800	3.600	8.400	6.000	3.600	8.400	6.000
Página web	10.000	8.000	6.000	9.000	6.000	3.000	7.000	5.000	3.000	7.000	5.000
Ordenadores					600	480	360	240	120	800	640
Mobiliario					290	261	232	203	174	145	106
Tax Asset (Liability)		9.423,92	19.735,78	26.486,41	27.176,02						
Total activos	130.000	95.368,24	57.754,66	60.490,86	51.059,54	46.053,77	76.423,62	91.010,81	134.651,32	201.591,79	306.262,61
Pasivo											
Préstamo	80.000	73.640	66.962,00	59.950,10	52.587,61	44.856,99	36.739,83	28.216,83	19.267,67	9.871,05	4,60
Patrimonio neto											
Capital social	50.000	50.000	50.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000
Resultado del ejercicio		-28.271,76	-59.207,34	-79.459,24	-81.528,06	-78.803,21	-40.316,21	-17.206,02	35.383,65	111.720,74	226.258,00
Liabilities & Equity	130.000	95.368,24	57.754,66	60.490,86	51.059,54	46.053,77	76.423,62	91.010,81	134.651,32	201.591,79	306.262,61

Tabla 13

Elaboración propia

Anexo VI: Cash flow

Flujos de caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Flujo de caja operativo											
Beneficio neto		-28.271,76	-30.935,58	-20.251,90	-2.068,82	2.724,85	38.487,00	23.110,20	52.589,67	76.337,08	114.537,27
Amortización		10.000	10.000	10.000	12.200	12.349	2.349	4.549	4.549	2.445	4.599
Tax asset		-9.423,92	-10.311,86	-6.750,63	-689,61	27.176,02					
Flujo de caja financiero											
Préstamo	80.000										
Devoluciones préstamo		-6.360	-6.678	-7.012	-7.362	-7.731	-8.117	-8.523	-8.949	-9.397	-9.866
Capital social	50.000			30.000							
Flujo de caja de inversión											
	-50.000			-11.000	-890		-11.000			-11.896	
Cambio en flujos de caja	80.000,00	-34.055,68	-37.925,44	-5.014,44	1.189,08	34.519,25	21.718,85	19.136,19	48.189,51	57.489,47	109.269,42

Tabla 14

Elaboración propia

Anexo VII: Ratios de endeudamiento

Ratios de endeudamiento	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Endeudamiento total	61,538%	77,216%	115,942%	99,106%	102,993%	97,401%	48,074%	31,004%	14,309%	4,897%	0,002%
Apalancamiento financiero	160,000%	338,914%	-727,267%	11086,354%	-3441,451%	3748,117%	92,581%	44,936%	16,699%	5,149%	0,002%
Multiplicador de recursos propios	38,462%	22,784%	-15,942%	0,894%	-2,993%	2,599%	51,926%	68,996%	85,691%	95,103%	99,998%
Cobertura de intereses		-592,392%	-748,654%	-407,826%	414,981%	707,829%	2492,715%	2025,027%	5392,485%	10918,930%	31974,003%
Ratio 'deuda financiera - EBITDA'		-310,774%	-242,920%	-439,052%	422,761%	241,017%	65,715%	75,853%	25,326%	9,384%	0,003%

Tabla 15

Elaboración propia

Anexo VIII: Ratios de rentabilidad

Ratios de rentabilidad	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Margen neto de ventas		-1025,032%	-140,202%	-9,178%	-0,193%	0,159%	1,446%	0,590%	0,926%	0,960%	1,108%
Margen bruto		-859,120%	-124,928%	-6,188%	1,159%	1,084%	2,101%	0,950%	1,339%	1,323%	1,526%
Rentabilidad económica (ROA)		-35,332%	-65,043%	-39,104%	0,468%	13,598%	70,082%	35,876%	53,123%	50,967%	50,026%
Rentabilidad financiera (ROE)		-130,115%	335,988%	-3745,110%	135,388%	227,681%	96,984%	36,803%	45,578%	39,817%	37,399%
ROCE		-29,041%	-54,104%	-28,108%	18,491%	34,703%	70,220%	38,855%	55,453%	51,702%	51,366%

Tabla 16

Elaboración propia