

GRADO EN COMERCIO

TRABAJO FIN DE GRADO

Estudio de viabilidad “Transportes Calles”

GUILLERMO SÁNCHEZ CALLES

**FACULTAD DE COMERCIO
VALLADOLID, JULIO 2021**



**UNIVERSIDAD DE VALLADOLID
GRADO EN COMERCIO**

CURSO ACADÉMICO 2020-2021

TRABAJO FIN DE GRADO

Estudio de viabilidad “Transportes Calles”

**Trabajo presentado por: Guillermo
Sánchez Calles**

Firma:

Tutor: María del Amor Cumbreño Barreales

Firma:

FACULTAD DE COMERCIO

Valladolid, julio 2021

ADVERTENCIA O COMENTARIOS PREVIOS IMPORTANTES.

La empresa que vamos a estudiar en nuestro TFG o Trabajo de Fin de Grado, es una empresa real que tiene su sede y actividad económica en Valladolid.

Por motivos de confidencialidad denominaremos a la empresa con el nombre ficticio “Transportes Calles”, después de la comprobación de su inexistencia.

También tenemos que tener en cuenta que los datos del ANEXO 2 (Cuentas Anuales) tienen sus datos positivos en negativo y viceversa.

RESUMEN:

El presente Trabajo de Fin de Grado analiza una empresa perteneciente al sector del transporte de mercancías por carretera situada en Valladolid.

En primer lugar, estudiaremos el transporte de mercancías en España, como se organiza, cuáles son sus defectos, sus normas etc.

Una vez tenemos esta base, analizaremos desde diferentes perspectivas la empresa elegida. Tomaremos como punto de partida sus características y analizaremos el mercado en la que se sitúa.

Finalmente conoceremos su viabilidad económica, realizando un análisis exhaustivo de su plan económico y financiero.

PALABRAS CLAVE: transporte, empresa, logística, estudio de viabilidad.

ABSTRACT:

This Final Degree Project analyzes a company belonging to the road freight transport sector located in Valladolid.

First, we will study the transport of goods in Spain, how it is organized, what are its defects, its standards, etc.

Once we have this basis, we will analyze the chosen company from different perspectives. We will take its characteristics as a starting point and analyze the market in which it is located.

Finally we will know your economic viability, conducting a thorough analysis of your economic and financial plan.

Keywords: transport, company, logistics, viability study.

1. Índice general

1.	Índice general	7
2.	Listado de tablas indicando la página en la que se encuentran.....	10
I.	Tablas.....	10
II.	Gráficos.	10
3.	Introducción.	11
4.	Justificación teórica del tema elegido.....	12
5.	El transporte en España.....	13
	Objetivo del proyecto.....	25
III.	Objetivos personales:.....	25
IV.	Objetivos generales:	25
6.	Promotores.	25
7.	Análisis del mercado.....	27
I.	Análisis externo.	27
II.	Análisis interno.....	28
III.	Análisis DAFO.....	30
IV.	Análisis CAME.	31
8.	Plan de Marketing.	32
9.	Política de cobro a clientes.	33
10.	Plan de Producción/Prestación de servicios.....	35

11.	Ubicación e infraestructuras.....	37
12.	Organización y Recursos Humanos.....	38
13.	Política de remuneraciones.....	40
14.	Aspectos Formales.....	40
15.	Normas y disposiciones legales.....	41
16.	Plan Económico-Financiero.....	42
I.	Política de Inversiones.....	43
II.	Política de Financiación.....	44
III.	Cuenta de Pérdidas y Ganancias.....	48
IV.	Presupuesto de tesorería.....	50
V.	Balance Previsional.....	51
VI.	Análisis de ratios.....	52
	i. Ratio de endeudamiento:.....	52
	ii. Ratio de solvencia:.....	53
	iii. Ratio de rotación de activos:.....	53
	iv. Ratio de liquidez:.....	54
	v. Rentabilidad económica:.....	54
	vi. Rentabilidad financiera:.....	54
	vii. Fondo de maniobra:.....	54
VII.	Análisis de la viabilidad económico-financiera.....	55
17.	Plan de contingencias.....	55
18.	Propuestas de mejora y de trabajo futuras.....	57
19.	Conclusiones.....	58
20.	Bibliografía.....	59
21.	Anexos.....	60

I. Índice anexo60

2. Listado de tablas indicando la página en la que se encuentran

I. Tablas.

Tabla 1 Trayectos garantizados por los contratos empresas con acuerdos exclusivos.	16
Tabla 2 Nivel de subcontratación empresas con acuerdos en exclusividad y preferencia .	18
Tabla 3 Nomenclatura tarjetas de transporte.....	23
Tabla 4 Análisis DAFO.....	30
Tabla 5 Plazo de cobro empresas con acuerdos de exclusividad, preferenciales y estatales respectivamente.	34
Tabla 6 Plazo de pago proveedores.	36
Tabla 7 Plan de inversión.....	43
Tabla 8 Plan financiación.....	47
Tabla 9 Cuenta de pérdidas y ganancias.	48
Tabla 10 Ratios.	52
Tabla 11 Plan de contingencias.	56

II. Gráficos.

Gráfico 1 Contrataciones de cargas.....	19
Gráfico 2 Distribución de las agencias en función de la dimensión de los proveedores de transporte con los que trabajan en exclusiva.	20
Gráfico 3 Distribución de las agencias en función de la dimensión de los proveedores de transporte con los que trabajan de forma esporádica.	21
Gráfico 4 Esquema recursos humanos.....	39
Gráfico 5 Cash-flow acumulados.....	50
Gráfico 6 Situación patrimonial cinco años.....	51

3. Introducción.

El presente TFG o Trabajo de Fin de Grado trata de estudiar la situación económica y financiera de una empresa perteneciente al sector del transporte de mercancías de Valladolid.

En primer lugar, estudiaremos el transporte terrestre de mercancías en el territorio español, donde veremos sus diferentes características generales, convenios reguladores y la forma de organización de trayectos y cargas del sector.

Una vez que tenemos esa base, pasamos a tener en cuenta todo aquello relevante al mercado en el que se desarrolla la actividad. Para ello, es necesario un análisis de mercado que comprenda tanto el macro como el micro entorno, y también un análisis D.A.F.O. donde se recoja y analice, de una forma más sencilla y esquemática, la organización de la empresa de manera interna y externa.

Una vez realizado el análisis de mercado, pasaremos a estudiar las estrategias que se llevan a cabo para alcanzar los objetivos establecidos. Para ello, analizaremos el Plan de Marketing de la empresa, donde se establecerán estrategias de ventas, de precios, cobros, publicidad...

Y, por último, un Plan de Recursos Humanos que recoja la información de cada uno de los puestos de trabajo necesarios para el buen funcionamiento del negocio.

Continuaremos detallando la ubicación e instalaciones que se requieren para un negocio de este tipo, la forma jurídica etc.

Uno de los aspectos más importantes del proyecto, y el que permitirá conocer la viabilidad económica, es el Plan Económico y Financiero. En este se detallarán las políticas de inversiones, de financiación, ratios financieros obtenidos, viabilidad económica y financiera, etc.

Por último, estudiaremos un Plan de Contingencias para aquellos riesgos inesperados, que resulten fuera del control de la empresa, para así poder hacerlos frente de la manera más rápida.

La realización de un Trabajo de Fin de Grado suele resultar muy agobiante en algunas ocasiones, pero al mismo tiempo, muy enriquecedor, ya que supone el fin de una de las etapas más importantes en la vida de todo estudiante universitario.

La finalización de este proyecto me ha supuesto un gran esfuerzo y dedicación, ya que en mi caso, lo he realizado trabajando en una empresa a turno partido, algo que no siempre me resulta fácil de gestionar. Por todo ello, debo y quiero agradecer a ciertas personas al ayudarme a conseguir esta nueva meta.

En primer lugar, mis padres por brindarme siempre todos los recursos posibles para labrarme poco a poco mi futuro. También a mi pareja, por animarme siempre a seguir hacia adelante y retomar este TFG que abandoné hace años. Por supuesto a mis amigos y compañeros de carrera, ya que solo ellos son capaces de hacer que los largos días de estudio sean tan productivos como divertidos.

Por último, a mi tutora, Amor, por depositar su confianza y ofrecerme todas aquellas herramientas y confianza al retomar este proyecto, y sobre todo consejos, que me han ayudado a finalizar el mismo y a Virginia, la persona de contacto de la empresa, que ha hecho posible todo esto, mostrándome una gran paciencia, atención y generosidad.

4. Justificación teórica del tema elegido.

La realización de este proyecto supone poner en práctica todos los conocimientos que se han adquirido a lo largo del grado universitario, ya que la mayoría de ellos resultan ser herramientas de gran ayuda a la hora del desarrollo del trabajo.

Por ello, la metodología que ha sido utilizada se basa en estos conocimientos adquiridos, entre los cuales destacan:

- Estudio o análisis de mercado.
- Análisis del entorno, teniendo en cuenta aspectos internos y externos, mediante la realización de un análisis DAFO.
- Análisis de los recursos humanos.
- Análisis financiero.

- Análisis de viabilidad

5. El transporte en España.

El transporte de mercancías en España constituye una de las industrias que más se ha expandido en los últimos tiempos. Esta expansión, entre otros factores, ha estado motivada por el incremento del desarrollo de la actividad de la industria, del comercio y por el aumento del número de desplazamientos humanos a nivel nacional e internacional.

Para conocer más el sistema de funcionamiento del transporte y en general de una empresa de transporte, vamos a explicar antes de nada ciertos rasgos generales.

En primer lugar, el sistema de transporte español está condicionado por una serie de factores que intervienen en su desarrollo.

Estos factores son:

La orografía del territorio es desfavorable. La morfología de la península se caracteriza por un relieve que cuenta con una elevada latitud, así como grandes cadenas montañosas que no favorecen al trazado de carreteras y vías ferroviarias. Ante esta realidad, dichos factores han sido fundamentales a tener en cuenta a la hora de desarrollar la red de infraestructuras terrestre.

Las redes terrestre y aérea son de trazado radial. España cuenta con una red centralizada de trazado radial, cuyo centro se encuentra en Madrid. Desde ahí tiene su origen la red de transporte terrestre desde donde parten la red de carreteras y la red ferroviaria, con radios hacia las fronteras y hacia los principales puertos del país. Del mismo modo, el transporte aéreo también presenta una estructura radial con centro en Madrid, dada la importancia de ésta como capital de España.

Las competencias sobre el transporte están descentralizadas. La actividad del transporte, a modo general, es competencia del Estado. Éste dirige y regula su actividad a través del Ministerio de Fomento, que se encarga de la propuesta y ejecución de la política del Gobierno en materia de las infraestructuras de transporte terrestre, aéreo y marítimo de competencia estatal. Más concretamente, dentro del

Ministerio de Fomento, es la secretaría de Estado de infraestructuras, transporte y vivienda la que se encarga directamente de ello. Desequilibrios territoriales de la red de transporte. De todos es conocido que no todas las Comunidades Autónomas que integran España cuentan con el mismo nivel de desarrollo. En este sentido, se observan ciertos desequilibrios territoriales, los cuales se manifiestan a través de la densidad de las infraestructuras así como en su calidad. Estas carencias son fruto de diversos factores; bien por las características del territorio, por su bajo nivel de población o por su nivel económico. Dichas carencias son consecuencia de que se han centrado importantes recursos económicos en los principales ejes de tráfico, dando lugar a importantes diferencias de accesibilidad entre las regiones. Además, hay una gran desigualdad en la utilización de las diversas redes de transporte, existiendo tramos muy saturados y otros infrautilizados. Por ello, el impulso del transporte en una determinada zona contribuye a su desarrollo, favoreciendo la accesibilidad y dotando al territorio de mayor atractivo para la localización de las actividades económicas.

Por otro lado, las empresas de transporte están sujetas a ciertos convenios para que haya una cordialidad en las relaciones comerciales y laborales con las mismas.

Podemos distinguir los siguientes convenios en el transporte:

- El convenio CMR (Martinez, 2021) (Convenio Relativo al Transporte de Mercancías por Carretera) (Convenio CMR convenio de 19 de mayo de 1956 (al que se adhirió España por instrumento de 12 de septiembre de 1973) relativo al contrato de transporte internacional de mercancías por carretera (CMR)).

Se aplica al transporte con contraprestación económica, mediante vehículos, siempre que los puntos de carga y descarga estén situados en dos países diferentes de los cuales al menos uno sea signatario del convenio. La ley excluye de este convenio los transportes postales, funerario y de mudanzas. Para que las disposiciones del Convenio CMR sean aplicables al contrato de transporte internacional por carretera, figurarán impresas en el documento de contrato las siglas "CMR".

- La carta de porte: Es el documento donde se materializa el contrato de transporte. Funciona como prueba de contrato y de la recepción de las mercancías por parte del transportista.
- Convenio internacional TIR

Los transportes que tienen como destino Estados que no sean miembros de la Comunidad, con el objetivo de facilitar el tránsito sin despacho de aduanas en los países de tránsito, aplica el Convenio TIR.

En cuanto a los viajes, podemos diferenciar los trayectos garantizados por los contratos y los no garantizados, los cuales son una dificultad para empresas pequeñas o medianas con poco nombre.

Con lo que queremos decir, es que la mayoría de los viajes sino es la totalidad de ellos que parten de tu centro de operaciones es garantizado, ósea dicho viaje ya está contratado. Por lo contrario, en el destino de descarga, una vez está el vehículo vacío se busca una nueva carga para retroceder a tu centro de operaciones, los cuales se suelen buscar en el mismo sitio de descarga para que el beneficio sea lo mayor posible. Estos viajes son los denominados viajes no garantizados, aquellos donde toca contratar una carga cerca de destino o en el propio destino.

Trayectos garantizados por los contratos:

A la mayor parte de las empresas únicamente les garantizan uno de los trayectos.

Este hecho se acrecienta en el caso de las empresas con acuerdos preferenciales (79%), y especialmente entre las empresas sin acuerdos estables (83%), reduciéndose respecto a las empresas con acuerdos de exclusividad (a mayor intensidad de la estabilidad, mayor cobertura de la misma).

Por otra parte la garantía de ida y vuelta se reduce notablemente en los acuerdos correspondientes a las empresas de ámbito local y comarcal. La razón no es tanto que contraten un solo recorrido, sino que el contrato de ida implica el contrato de vuelta, dada la casi absoluta imposibilidad de buscar un retorno salvo que se concierte con el que contrata el primero de los sentidos.

En ámbitos nacionales e internacionales, el aumento de la contratación de Ida y Vuelta llega a cifras significativas, en especial en los acuerdos de exclusividad (34% en nacional, 40% en internacional). En este supuesto sin duda pueden desempeñar un papel de elevada importancia los contratos de tracción estable entre autónomos y empresas, que garantizan el conjunto de los recorridos en el tiempo a los primeros por parte de los segundos.

Tabla 1 Trayectos garantizados por los contratos empresas con acuerdos exclusivos.

		TOTAL	IDA Y VUELTA	SOLO UN TRAYECTO	UN TRAYECTO O LOS DOS
TOTAL		1260	31%	59%	10%
TAMAÑO DE EMPRESA	UNA	858	33%	57%	9%
	DE 2 A 5	325	26%	62%	12%
	DE 6 A 20	64	17%	72%	11%
	MAS DE 20	13	23%	69%	8%
ÁMBITO DE TRANSPORTE	COMARCAL	118	14%	79%	8%
	LOCAL	143	13%	81%	6%
	PESADO NACIONAL	823	34%	55%	11%
	INTERNACIONAL	176	40%	49%	11%
EMPRESAS CON ACUERDOS PREFERENCIALES					
TOTAL		600	14%	79%	7%
TAMAÑO DE EMPRESA	UNA	322	16%	77%	7%
	DE 2 A 5	200	13%	82%	5%
	DE 6 A 20	66	8%	83%	9%
	MAS DE 20	12	25%	75%	0%
ÁMBITO DE TRANSPORTE	COMARCAL	100	5%	92%	3%
	LOCAL	82	13%	80%	6%
	PESADO NACIONAL	333	14%	78%	8%
	INTERNACIONAL	85	27%	69%	4%
EMPRESAS CON ACUERDOS NO ESTABLES					
TOTAL		794	11%	83%	6%
TAMAÑO DE EMPRESA	UNA	471	9%	85%	6%
	DE 2 A 5	282	14%	78%	7%
	DE 6 A 20	38	3%	97%	0%
	MAS DE 20	3	0%	67%	33%
ÁMBITO DE TRANSPORTE	COMARCAL	156	6%	89%	4%
	LOCAL	144	11%	85%	3%
	PESADO NACIONAL	373	12%	82%	6%
	INTERNACIONAL	121	10%	79%	12%

Fuente Ministerio de Fomento.

Los viajes pueden ser realizados por la propia empresa o pueden ser subcontratados.

La subcontratación de otras empresas para atender las demandas de transporte varía notablemente en función del sistema de comercialización con el que operan las empresas, siendo sensiblemente inferior entre las que trabajan bajo acuerdos de exclusividad que entre las que operan con acuerdos preferenciales o sin acuerdos estables. En todo caso, hay que tener presente que, cuando se trata de

empresas de una dimensión relativamente grande y que a su vez son agencias de transporte, no siempre consideran como subcontratación su labor de intermediarios. El 82% de las empresas con acuerdos de exclusividad no utiliza la colaboración de otros transportistas frente al 58% de los que trabajan con acuerdos preferenciales y el 71% bajo sistemas no estables de comercialización. La comercialización del transporte de mercancías por carretera 19/46 La ausencia de subcontratación, independientemente del sistema de comercialización con el que trabajan las empresas, es superior entre las de menor dimensión y entre las de ámbito local y comarcal. La mayor incidencia de la subcontratación se produce entre las empresas de mayor dimensión, en los ámbitos nacional e internacional (por este orden) y en las empresas con acuerdos preferenciales, que cumplen una parte de sus compromisos utilizando este sistema. Por otra parte la subcontratación por encima del 10% del conjunto de demandas que reciben las empresas es minoritario, representando solamente el 5% de las empresas con acuerdos de exclusividad, el 14% de las que trabajan con acuerdos preferenciales y el 10% sin acuerdos.

RETORNOS:

Respecto al momento de contratación de las cargas de retorno, cerca del 50% de las empresas lo realiza antes de cargar siendo entre las empresas de mayor dimensión entre las que prevalece en mayor medida esta conducta, lo cual es lógico debido a la estructura comercial de las mismas.

En cuanto a la realización de viajes de retorno en vacío, este hecho alcanza casi la mitad de las empresas con acuerdos de exclusividad y sin ningún tipo de acuerdos, incrementándose notablemente entre las empresas de ámbito local y comarcal, por encima del 66% las comarcales y del 80% las locales, circunstancia derivada de la operativa en cortos recorridos como ya se ha expuesto. Esto pone de manifiesto la trascendencia de los retornos en vacío en los resultados de las empresas que trabajan en los ámbitos nacional e internacional, lo que les lleva a tratar de minimizarlos.

En cuanto a la contratación de cargas en retorno se realiza fundamentalmente a través de agencias de transporte y empresas cargadoras.

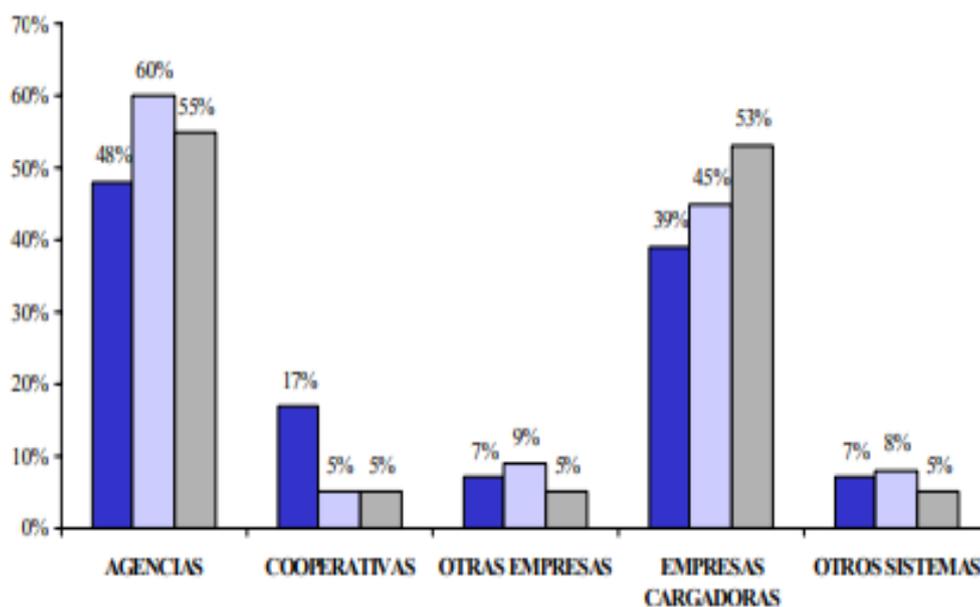
Tabla 2 Nivel de subcontratación empresas con acuerdos en exclusividad y preferencia

	TOTAL	NINGUNO	MENOS DEL 10%	DEL 10% AL 20%	DEL 20% AL 50%	DEL 50% AL 60%	MÁS DEL 60%
TOTAL	1.260	82%	12%	4%	1%	0%	1%
AUTORIZACIONES							
UNA	858	90%	7%	2%	1%	0%	1%
DE 2 A 5	325	70%	21%	6%	2%	0%	1%
DE 6 A 20	64	52%	36%	9%	2%	2%	0%
MÁS DE 20	13	8%	38%	38%	8%	8%	0%
COMARCAL	118	92%	4%	0%	0%	0%	4%
LOCAL	143	85%	11%	1%	0%	1%	1%
PESADO NACIONAL	823	80%	14%	4%	2%	0%	0%
INTERNACIONAL	176	85%	10%	5%	0%	0%	0%

	TOTAL	NINGUNO	MENOS DEL 10%	DEL 10% AL 20%	DEL 20% AL 50%	DEL 50% AL 60%	MÁS DEL 60%
TOTAL	600	58%	29%	9%	4%	0%	1%
AUTORIZACIONES							
UNA	322	72%	23%	3%	1%	0%	1%
DE 2 A 5	200	48%	33%	11%	8%	0%	1%
DE 6 A 20	66	24%	44%	23%	6%	2%	2%
MÁS DE 20	12	17%	33%	25%	17%	8%	0%
COMARCAL	100	69%	27%	2%	0%	0%	2%
LOCAL	82	66%	26%	6%	2%	0%	0%
PESADO NACIONAL	333	51%	31%	11%	6%	1%	1%
INTERNACIONAL	85	61%	25%	11%	4%	0%	0%

Fuente Ministerio de Fomento.

Gráfico 1 Contrataciones de cargas.



Fuente Ministerio de Fomento.

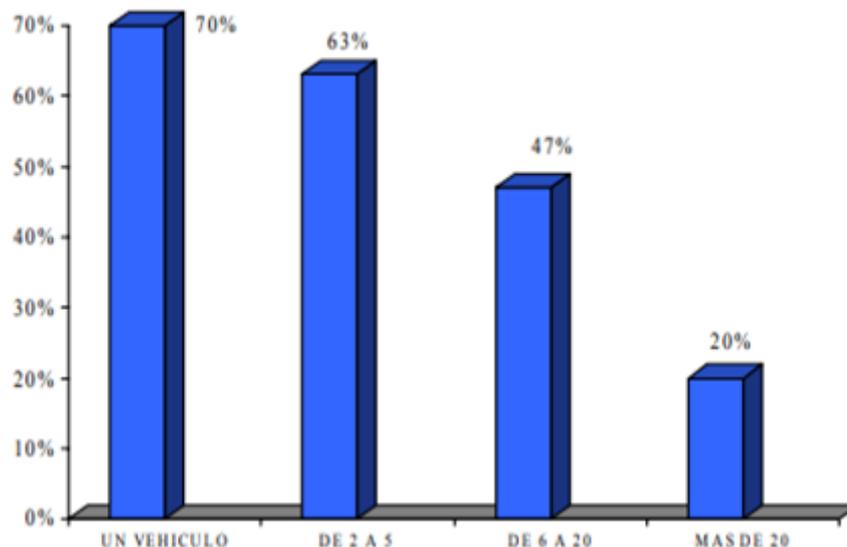
En cuanto a la triangulación como forma habitual de obtención de retornos solo es tenida en cuenta de forma minoritaria por las empresas de mayor tamaño (menos de un 8% de las empresas independientemente del sistema de comercialización utilizado). Sin embargo, ese tipo de empresas que con alguna frecuencia utiliza este sistema para retornar crece significativamente (en torno al 30%). Esta práctica es tenida en cuenta en mayor medida en los ámbitos operativos más amplios (ámbito nacional e internacional), por razones evidentes de coste, y de comportamiento de mercado ya expuestas, así como por las de mayor dimensión (capacidad comercial).

CARACTERIZACIÓN DE LOS PROVEEDORES DE TRANSPORTE

Independientemente de la asiduidad con la que trabajan los proveedores (transportistas) para las agencias, éstos son mayoritariamente autónomos y empresas de pequeña dimensión. Lo cual se debe tanto a la muy pequeña capacidad comercial de este tipo de empresas artesanales, que las lleva a una suerte de “outsourcing” comercial en otros operadores del sector (agencias y empresas mayores), en especial en los ámbitos geográficos de mayor dimensión (nacional e internacional), de acuerdo

con lo expuesto al principio de estas conclusiones, como posiblemente a la preferencia de las propias agencias a buscar transportistas de pequeña dimensión, que no les suponga un potencial competidor cara a sus cargadores en un momento dado.

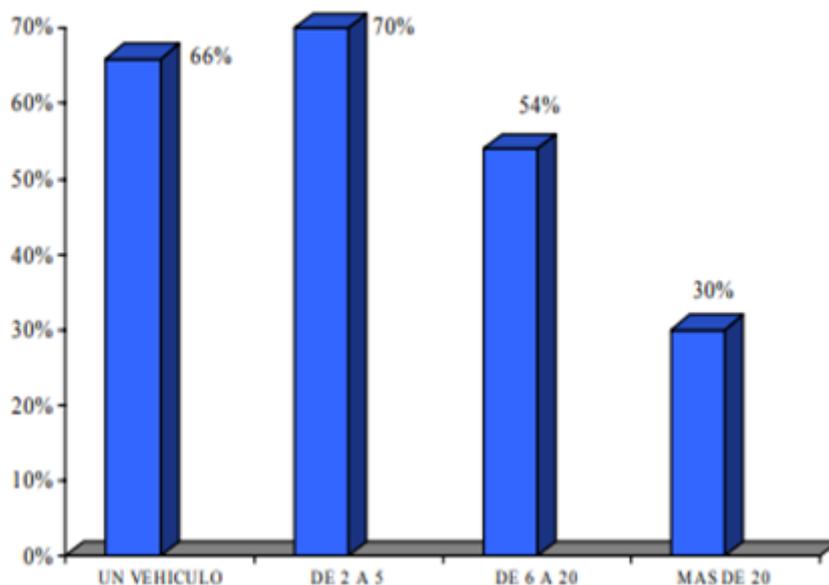
Gráfico 2 Distribución de las agencias en función de la dimensión de los proveedores de transporte con los que trabajan en exclusiva.



Fuente Ministerio de Fomento.

En relación a los exclusivos o asiduos, estos son para el 70% de las agencias, autónomos de un vehículo, y para el 63%, empresas de 2 a 5 vehículos, frente al 47% que trabajan con empresas de 6 a 20 vehículos (se señala que una misma agencia puede tener relaciones de este tipo con transportistas de los diferentes tamaños señalados, lo cual supone que el conjunto de los porcentajes citados sumen más del 100%). Respecto a los esporádicos, el 66% de las agencias trabaja con autónomos de un vehículo, el 70% con empresas de 2 a 5 vehículos y el 54% con empresas de 6 a 20 vehículos.

Gráfico 3 Distribución de las agencias en función de la dimensión de los proveedores de transporte con los que trabajan de forma esporádica.



Fuente Ministerio de Fomento.

El transporte por carretera en general, utiliza ciertas bolsas de carga para completar sus vueltas al centro de operaciones.

La plataforma que usa la empresa de transporte de nuestro trabajo es WTRANSNET.

WTRANSNET es una bolsa de cargas de transporte nacional e internacional donde cada empresa tiene que pagar una cuota por la utilización de la misma.

Esta misma, permite a las empresas anunciar las cargas y a su vez camiones que tenga disponibles en cualquier punto del mundo.

En el primer caso, muchas de las cargas de los clientes no cuadran con la disponibilidad de los camiones por lo que se opta por anunciar esas cargas en la bolsa

de la plataforma para que otro transportista pueda realizar ese transporte, pujando así por él.

Por otro lado, cuando una empresa no tiene un retorno establecido y llega al punto de descarga quedando vacío el camión, se oferta el mismo en la plataforma. Con ello a las empresas que tengan anunciadas cargas en la zona y a la empresa que anuncia el camión aparece en la coincidencia de las mismas.

Esta plataforma está reconocida por el ministerio de transporte, la cual da una seguridad a sus usuarios.

En el caso de que ocurra algún incidente con las cargas o los acuerdos establecidos en las órdenes de carga interviene el tribunal designado de cada comunidad autónoma para llegar a una resolución de las mismas.

Para poder pertenecer a la bolsa de cargas, la empresa aparte de pagar la cuota debe de tener ciertos requisitos, los cuales son:

- MDPE (Transporte público discrecional de mercancías en vehículos pesados)
- Póliza seguro de mercancías global de empresa
- Certificado de estar al corriente obligaciones tributarias
- Comprobante de pago Seguro de Mercancías
- Certificado de situación de cotización de Seguridad Social
(wtransnet, 2021)

Esta documentación debe ser actualizada según los plazos de tiempo que tengan estipulados para poder seguir perteneciendo a la plataforma.

Con ello se regula las empresas que participan en ellas dando unas garantías a aquellas que interactúan entre sí.

Su flota de vehículos está regularizada por unas tarjetas de transporte, las cuales están regidas por el ministerio de transporte.

¿Qué son las tarjetas de transporte?

La “tarjeta de transporte” o autorización de transporte es una autorización administrativa que habilita para la prestación de un servicio de transporte de mercancías o viajeros.

Las autorizaciones se documentarán a través de la expedición de las correspondientes tarjetas de transporte, en las que se especificará el número de la autorización, su titularidad, domicilio y demás circunstancias de la actividad que determine la Dirección General de Transportes por Carretera.

Se expedirá una copia certificada de la autorización de transporte referida a cada uno de los vehículos de que disponga la empresa autorizada. En dicha copia se especificarán, además de los datos anteriormente mencionados, la matrícula del vehículo al que se refiere y demás circunstancias relativas a aquél que, en su caso, determine la Dirección General de Transportes por Carretera.

Las autorizaciones de transporte otorgadas habilitan para realizar transporte en todo el territorio del Estado, sin limitaciones respecto a su radio de acción.

Tabla 3 Nomenclatura tarjetas de transporte.

	Transporte de mercancías por carretera	Transporte de viajeros por carretera
Servicio público	<p>MDL: transporte discrecional ligero, para vehículos de hasta 3.500 kg de carga útil.</p> <p>MDP: transporte discrecional pesado, para vehículos a partir de 3.500 kg de carga útil.</p>	<p>VD: transporte público de viajeros, vehículos de más de 9 plazas.</p> <p>VTC: transporte público de viajeros, vehículos de menos de 9 plazas.</p>
Servicio privado	<p>MPC: transporte privado complementario, para vehículos a partir de 3.500 kg de MMA.</p>	<p>VPC: viajeros privado complementario, para vehículos de más de 9 plazas.</p>

Fuente J. (J.M.Pelaez, 2021)

Clasificación según el tipo de transporte: Viajeros o mercancías

Dependiendo del tipo de actividad que vaya a realizar, el transporte puede ser de mercancías o de viajeros.

Estas actividades son excluyentes esto quiere decir que, si una persona física o jurídica posee una de un tipo no puede también tener del otro tipo.

Clasificación según el servicio: Servicio público o servicio privado

– Son transportes públicos aquellos que se llevan a cabo por cuenta ajena mediante retribución económica. (Se refiere a que se hace un transporte ya sea de mercancías o viajeros a terceros a cambio de unos honorarios.)

– Son transportes privados aquellos que se llevan a cabo por cuenta propia, bien sea para satisfacer necesidades particulares, bien como complemento de otras actividades principales realizadas por empresas o establecimientos del mismo sujeto, y directamente vinculados al adecuado desarrollo de dichas actividades.

Hay dos modalidades en transporte privado:

a) Transportes privados particulares:

Son los que se refieren a satisfacer las necesidades de desplazamiento de carácter personal o doméstico y sin ningún tipo de honorario, además de aquellos que no excedan los límites de la reglamentación. Estos no están sujetos a autorización. Por lo que se pueden ejercer libremente.

b) Transportes privados complementarios:

Son transportes privados complementarios los que se llevan a cabo por empresas cuyas finalidades principales no son la del transporte, sino que son necesarias para el desarrollo de su actividad principal.

(Artículo 62 y 10 de la LOTT).

Al igual que según el tipo de actividad no se pueden tener autorizaciones de transporte de distintos servicios a nombre de la misma persona física o jurídica. (J.M.Pelaez, 2021)

Objetivo del proyecto.

III. Objetivos personales:

El objetivo de este proyecto es conocer la situación de la empresa, proponer posibles mejoras y comprobar la viabilidad de las mismas.

A su vez, en cuanto a mis beneficios personales, es un sector que me llama la atención y quiero empaparme del sistema de trabajo que lleva la empresa, para intentar entrar en el sector en el día de mañana.

Es una empresa con un largo recorrido empresarial, que conoce el sector, sobre todo a nivel nacional, por lo que es la idónea para poder cumplir mis objetivos.

IV. Objetivos generales:

- Recorrido laboral de la empresa.
- Recorrido económica y financiera.
- Situación económica y financiera actual.
- Estudio de viabilidad.

6. Promotores.

La empresa “Transportes Calles” es una empresa dedicada al transporte nacional e internacional por carretera como ya hemos dicho anteriormente, es una Sociedad Limitada con 18 empleados para la empresa, a su vez cuenta con 7 autónomos.

En cuanto a su flota, podemos decir que está compuesta por 14 vehículos, de los que podemos distinguir furgonetas, camiones con dos ejes, tres ejes, camiones con pluma y tráileres. Dentro de los denominados tráiler, los cuales son un conjunto compuesto por una cabeza tractora y un remolque, podemos decir que hay más remolques que cabezas tractoras para así poder mejorar la productividad de los mismos.

Cuenta con unas instalaciones donde poder guardar, arreglar, lavar etc. los vehículos.

Adjunto a la nave se encuentran las oficinas las cuales tienen mesas y ordenadores para 6 empleados, de los cuales uno es el administrador y comercial de la empresa, otra persona que se dedica únicamente al tema comercial, tres secretarías que se encargan del tráfico habitual de los vehículos y una contable.

A su vez una de las secretarías de tráfico lleva el seguimiento de cobros de los impagados ya que tiene experiencia en el terreno.

En cuanto a su gobierno, es una empresa compuesta por 4 socios, aunque antiguamente eran 3 más, haciendo un total de 7.

El número de socios ha ido disminuyendo, donde las acciones de los mismos han ido siendo adquiridas por socios del mismo equipo de gobierno, aumentando así sus porcentajes.

A partir de esta nueva estructuración, la empresa ha ido mejorando su productividad y con ello, su volumen de negocio.

Esta restructuración, se basa en el traspaso de determinados camiones que estaban a nombre de los autónomos, con sus respectivos conductores, a la sociedad en general. Este traspaso consta de una venta de los vehículos de dos de los socios a la empresa, por un valor de mercado, donde con ellos consiguen aumentar en una gran parte la productividad de la sociedad.

Por un lado, esos 7 camiones que se traspasan, esto quiere decir, pasan de poder ser usados por un único conductor a ahora poder usarlo cualquier conductor que tenga la empresa.

Esta productividad va a venir dada por distintos aspectos:

- Los vehículos no van a estar ligados a los descansos de los conductores; esto quiere decir que un vehículo puede ser usado una jornada completa por un conductor y poder seguir con la jornada del siguiente conductor. Esto anteriormente no sucedía

debida a que los camiones podían ser usados por los conductores de los propios autónomos, lo cual lo mismo había un vehículo con las características necesarias o estipuladas por un cliente y no podía satisfacer ese servicio.

- Por otro lado, en cuanto a las posibles averías que pueda tener un vehículo, el conductor de ese vehículo puede coger otro camión, y no tener que estar parado sin poder realizar cualquier trabajo que sustituya al descanso de otro conductor.

7. Análisis del mercado.

I. Análisis externo.

El análisis externo muestra las oportunidades y las amenazas del mercado o sector de actuación. Las oportunidades se tratan de los posibles mercados o nichos de negocio, mientras que las amenazas representan aquellos factores que hacen peligrar el correcto desarrollo del negocio.

La principal baza con la que cuenta es su largo recorrido y la confianza que se ha ganado con sus clientes. Todo ellos es gracias a que realizan ellos viajes tal y como quieren los clientes, y a su vez abaratan los costes.

El mercado en el que se mueve la empresa, es un mercado complejo donde existe una gran competencia.

Al existir esta competencia dentro del transporte, las mismas empresas se especializan en diferentes sectores del mercado.

Como ya comentamos al principio del trabajo, el transporte de mercancías en España está condicionado por los siguientes aspectos.

Por un lado, la orografía del territorio es desfavorable. La morfología de la península se caracteriza por un relieve que cuenta con una elevada latitud, así como grandes cadenas montañosas.

Este factor afecta tanto a los tiempos y plazos de entrega como a la vida útil del vehículo y sus componentes.

En la zona Norte, el desgaste de los vehículos es bastante superior tanto por su relieve y sus carreteras como por la salitre que se vierte en las carreteras para prevenir la aparición de placas de hielo.

Esta salitre daña un montón a los vehículos provocándole la apareciendo de óxidos y podridos en sus carrocerías.

También cabe destacar la diferencia de recursos en las diferentes ciudades del ámbito nacional. Madrid, Barcelona, Bilbao, Valencia y Sevilla son una de las principales fuentes de industria a nivel nacional, donde se originan la mayoría de las cargas y descargas de este sector.

Esto es debido a que grandes empresas de la industria de la automoción y el metal están establecidas en ellas.

Otro factor a tener en cuenta es que las competencias sobre el transporte están descentralizadas. La actividad del transporte, a modo general, es competencia del Estado. Éste dirige y regula su actividad a través del Ministerio de Fomento.

II. Análisis interno.

El análisis interno permite conocer las fortalezas y debilidades del negocio. Las fortalezas significan los recursos y destrezas que ha adquirido la empresa, los puntos innovadores y diferenciadores. Las debilidades representan los factores en los cuales se posee una posición desfavorable respecto a la competencia.

La empresa “Transportes Calles” es una sociedad limitada que se basa en intentar sacar la máxima rentabilidad a su flota de vehículos e intentar satisfacer las necesidades de los clientes al 100%.

En concreto esta empresa se dedica al transporte de mercancías industriales, ya sean normales o peligrosas.

Estos trabajos los realiza tanto como agencia de transporte como de distribuidora.

Al ser una empresa que cuenta con su propia flota, se mueve bastante en el ámbito de la distribución, pero a su vez se obtiene bastante beneficio en su labor como agencia.

Gracias a sus años de experiencia en el sector, muestra una gran confianza a sus clientes. Esto ha permitido darse a conocer otras empresas de transporte, garantizando cierta seguridad a la hora de contar con ellos para su tránsito de mercancía, ya sea a nivel nacional como internacional.

Estos rasgos son lo que la diferencian de sus principales competidores en la zona.

Para todo esto corre un papel muy importante los comerciales de la empresa. Uno de sus fuertes comerciales es encargarse de mover y conocer los llamados **viajes urgentes o taxis comerciales**, los cuales son viajes que se hacen en un espacio de tiempo reducido y de carácter urgente, dejando un gran beneficio a la compañía.

Por otro lado, la empresa se encarga de realizar los trabajos que soliciten sus clientes ya sean fijos o espontáneos.

Antes de elegir dichos trabajos, estudian con anterioridad su viabilidad y miran la posibilidad de enlazarlo con otros portes, si están disponibles. A estos viajes se les denominan grupajes, los cuales, después de la aprobación de tus clientes puedes utilizar un camión con una carga compartida entre varios clientes para poder abaratar los precios a los clientes y la empresa sacar una mayor cantidad de dinero por los portes de destino similar.

Para contactar con los clientes, se realiza a través del correo electrónico o plataformas informáticas de las propias empresas o en su defecto con una plataforma informática donde se ofertan cargas y camiones y tú puedes subscribirte a ellos. Por otro lado está el método tradicional, a través de teléfono móvil etc.

Una vez se ha contactado con el cliente y se ha llegado a un acuerdo tanto con el peso como altura y anchura se le ofrece el camión más conveniente y su precio en relación al camión, los kilómetros y el peso que transporta.

Si el cliente está de acuerdo y la empresa también se realiza el porte.

III. Análisis DAFO.

El análisis DAFO es uno de los métodos más sencillos y eficaces a la hora de analizar la organización de manera interna y externa:

Tabla 4 Análisis DAFO.

ANÁLISIS INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Gran conocimiento del sector. • Años de experiencia. • Diversidad de maquinaria. • Diversidad de servicios. • Buen conocimiento de las normas. • Plataformas para ofrecer o demandar carga. 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de amplitud de vehículos. • Necesidad de crecimiento. • Falta de información de los clientes. • Plazos de entrega reducidos. • Costes que genera un vehículo anualmente.
ANÁLISIS EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de las infraestructuras. • Buena comunicación. • Amplitud de negocio. • Sector esencial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Covid 19. • Territorio desfavorable. • Competencia descentralizada. • Convenios. • Desgaste de los vehículos.

Fuente elaboración propia.

Una vez realizado el análisis DAFO, es hora de realizar otro análisis complementario a este, el análisis CAME.

IV. Análisis CAME.

El análisis CAME permite definir las acciones del plan estratégico del negocio, después de haber establecido la matriz DAFO correspondiente. El nombre de este análisis hace referencia a: Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar. Se trata de corregir las debilidades a través de estrategias de reorientación, afrontar las amenazas mediante estrategias de supervivencia, mantener las fortalezas a través de estrategias defensivas, y de explotar las oportunidades con estrategias ofensivas.

CORREGIR LAS DEBILIDADES: Existen debilidades que no pueden corregirse por completo, como por ejemplo los costes de los vehículos es algo que es inevitable, se produce en mayor o menor medida dependiendo los trabajos que realice.

A su vez hay otros tantos que si se pueden corregir, como son la información que pasa el cliente acerca de la mercancía a transportar, la cual, poniendo más empeño por parte del equipo de tráfico de la empresa, se puede acabar subsanando.

AFRONTAR LAS AMENAZAS: Se debe intentar que estas amenazas se conviertan en debilidades del negocio. En este caso, se realizará un plan de contingencias donde se detallarán todos aquellos riesgos externos que afecten al negocio, y sus respectivas acciones a llevar a cabo.

Una gran amenaza es el Covid 19, es algo que apareció de la nada y complicó el normal desarrollo de su actividad a muchas empresas, las cuales crearon junto con sus equipos de prevención un plan de contingencias para combatir las amenazas que creó la pandemia.

MANTENER LAS FORTALEZAS: Una de las fortalezas más importantes son los años de experiencia de la empresa en el sector.

Esto permite a la misma tener un gran conocimiento del funcionamiento del mismo y tomar las decisiones lo más oportunas y seguras posibles.

En cuanto a la diversidad de servicios que se adapten a todo tipo de clientes, conforme la empresa vaya creciendo, se buscarán más servicios que puedan satisfacer todas aquellas necesidades que busquen los clientes más ambiciosos, con el fin de atraer a un mayor número de estos y que la empresa continúe creciendo y desarrollándose.

EXPLOTAR LAS OPORTUNIDADES: a través de diferentes estrategias, se deben convertir estas oportunidades en futuras fortalezas.

8. Plan de Marketing.

La empresa "Transportes Calles" da bastante importancia al marketing debido a la competencia del sector.

En primer lugar, podemos decir que la empresa sigue una estrategia de **diferenciación** respecto a las demás agencias de transporte, intentando ofrecer los siguientes aspectos:

- En primer lugar, la baza más importante es la disponibilidad de vehículos, lo que significa que cuando un cliente solicita un servicio de carácter urgente, la empresa dispone de vehículos para poder satisfacer los servicios.
- Otro factor muy importante es el precio, donde se intenta ajustar el precio lo máximo posible, siendo con ello lo más competitivos posibles dentro del margen de beneficio que no suele ser muy alto.
- Por otro lado, la empresa dispone de dos comerciales que están en continuo contacto con los clientes, estrechando las relaciones lo máximo posible hasta tal punto que la empresa recomienda a dichos clientes y viceversa ofreciendo una elevada cantidad de clientes a mayores, gracias al conocido boca a boca.

- Por último, también ayuda el largo recorrido que lleva la empresa en el mercado, donde tiene ganado un nombre que da garantías tanto a nuevos clientes como a los que ya están establecidos.

9. Política de cobro a clientes.

El plazo de cobro de las empresas de transporte a partir de la emisión de la factura es similar en todas ellas independientemente del sistema de comercialización con el que trabajan.

Algo más de la mitad de las empresas que trabajan en régimen de exclusividad, el 52%, cobran en un plazo igual o inferior a los 60 días, frente al 43% de las que mantienen acuerdos preferenciales y el 46% que trabaja sin ningún tipo de acuerdo. A sensu contrario, el 47% de las empresas con régimen de colaboración de exclusividad cobran a 90 o más días, cifra que asciende al 58% en las colaboraciones preferenciales, y un 55% en los que no tienen ningún tipo de acuerdo. Plazo que, en ocasiones, es sobre la fecha de realización de un servicio, pero en otras muchas ocasiones son a fecha de emisión (o inclusive de recepción) de la factura, y con la posibilidad de aplazamientos adicionales si hay fecha fija mensual de pago, cuestión cada día más extendida en las relaciones mercantiles, y, en consecuencia, en el transporte. En relación con el ámbito geográfico, el plazo de cobro es ligeramente inferior entre las empresas de ámbito nacional e internacional, no observándose diferencias significativas en función del tipo de cliente para el cual trabaja (agencias, empresas cargadoras, etc.). (Ministerio de fomento, 2021)

Tabla 5 Plazo de cobro empresas con acuerdos de exclusividad, preferenciales y estatales respectivamente.

	TOTAL	CONTADO	30 DÍAS	45 DÍAS	60 DÍAS	75 DÍAS	90 DÍAS	120 DÍAS	180 DÍAS
TOTAL	1.260	1%	24%	6%	21%	2%	35%	10%	2%
AUTORIZACIONES									
UNA	858	1%	25%	7%	21%	2%	34%	10%	2%
DE 2 A 5	325	0%	23%	4%	21%	1%	38%	10%	4%
DE 6 A 20	64	3%	19%	5%	23%	0%	31%	17%	2%
MÁS DE 20	13	0%	8%	0%	38%	0%	38%	0%	15%
COMARCAL	118	1%	45%	1%	8%	4%	28%	9%	4%
LOCAL	143	1%	27%	4%	14%	0%	28%	18%	7%
PESADO NACIONAL	823	1%	20%	5%	24%	2%	38%	9%	1%
INTERNACIONAL	176	2%	22%	13%	24%	0%	30%	7%	3%

	TOTAL	CONTADO	30 DÍAS	45 DÍAS	60 DÍAS	75 DÍAS	90 DÍAS	120 DÍAS	180 DÍAS
TOTAL	600	2%	16%	2%	23%	1%	44%	11%	3%
AUTORIZACIONES									
UNA	322	2%	21%	2%	21%	1%	39%	11%	1%
DE 2 A 5	200	1%	11%	2%	22%	1%	49%	10%	5%
DE 6 A 20	66	0%	9%	0%	26%	0%	52%	11%	3%
MÁS DE 20	12	0%	0%	0%	50%	0%	50%	0%	0%
COMARCAL	100	1%	21%	0%	23%	3%	30%	13%	6%
LOCAL	82	2%	22%	0%	13%	0%	41%	17%	4%
PESADO NACIONAL	333	2%	14%	2%	26%	1%	45%	9%	2%
INTERNACIONAL	85	0%	14%	4%	16%	0%	58%	7%	1%

	TOTAL	CONTADO	30 DÍAS	45 DÍAS	60 DÍAS	75 DÍAS	90 DÍAS	120 DÍAS	180 DÍAS
TOTAL	794	4%	17%	3%	22%	36%	13%	5%	1%
AUTORIZACIONES									
UNA	471	4%	17%	3%	23%	31%	15%	4%	1%
DE 2 A 5	282	3%	15%	3%	21%	43%	9%	5%	2%
DE 6 A 20	38	3%	24%	0%	18%	45%	8%	3%	0%
MÁS DE 20	3	0%	0%	0%	0%	33%	33%	33%	0%
COMARCAL	156	7%	22%	0%	17%	31%	15%	7%	1%
LOCAL	144	1%	23%	5%	13%	31%	17%	9%	2%
PESADO NACIONAL	373	4%	13%	2%	27%	38%	12%	3%	1%
INTERNACIONAL	121	2%	15%	3%	25%	44%	8%	2%	2%

Fuente Ministerio de Fomento.

La política de cobro a clientes que sigue la empresa “Transportes Calles”, es a normal, lo ideal es que se realice una transferencia con anterioridad a realizar el servicio.

En el caso de clientes que son habituales, las políticas de cobro son a 30 días o algunos a 60.

Por último hay empresas que son muy grandes como “Elecnor” o “Iberdrola”, que realizan sus pagos a través de comfirming.

Por otro lado, lo cual es muy importante, la empresa tiene ciertos colaboradores, los cuales actúan como clientes y proveedores, por lo que se le aplica una misma forma de pago, lo normal con los colaboradores es un pagare a 60 días.

10. **Plan de Producción/Prestación de servicios.**

La empresa se encarga de realizar los trabajos que soliciten sus clientes ya sean fijos o espontáneos.

Los trabajos se diferencian en dos tipos:

- Servicio exclusivo o directo.

En este caso, los servicios se realizan en exclusiva para el cliente que contrata el mismo. Este tipo de servicio se caracteriza por unos plazos de entrega reducidos y unas garantías muy elevadas.

- Servicio compartido o grupaje.

Antes de elegir dichos trabajos, se realiza un estudio con anterioridad de la viabilidad y si cabe la posibilidad de enlazarlo con otros portes.

Esto permite sacar una mayor rentabilidad al vehículo que realice el servicio

En primer lugar, hay que concienciar a los clientes que el servicio no es exclusivo y los plazos de entrega en esta caso son mayores, permitiendo con ello realizar varias entregas sin problemas de horarios.

La manera de contactar con los clientes, es a través del correo electrónico o plataformas informáticas de las propias empresas o en su defecto con una plataforma informática donde se ofertan cargas y camiones “WTRANSNET” de la que hemos hablado anteriormente. Por otro lado está el método tradicional, a través de teléfono móvil etc.

Una vez se ha contactado con el cliente y se ha llegado a un acuerdo de las características de la carga, tanto con el peso, altura y anchura, se ofrece el camión más conveniente y su precio en relación de los kilómetros y el peso que transporta.

Si el cliente está de acuerdo y la empresa también se realiza el porte.

Política de pagos a proveedores, suministradores.

El 73% de las agencias declara realizar el pago a sus proveedores en un plazo igual o inferior a 60 días a partir de la emisión de la factura y entre 60 y 90 días el 25%. Se concreta en el 27% el pago a 90 o más días. Por otra parte el plazo de pago es parecido en función del tamaño de la agencia, e inferior en función de la asiduidad o no de los proveedores de transporte, siendo inferior en el caso de los proveedores habituales.

Tabla 6 Plazo de pago proveedores.

	TOTAL	NÚMERO DE CENTROS			
		UNO	DE 2 A 5	DE 6 A 20	MÁS DE 20
AL CONTADO	2%	2%	1%	0%	0%
30 DÍAS	32%	32%	31%	35%	0%
45 DÍAS	2%	2%	1%	8%	0%
60 DÍAS	37%	37%	35%	38%	71%
75 DÍAS	1%	1%	0%	0%	0%
90 DÍAS	24%	24%	28%	15%	29%
120 DÍAS	3%	2%	3%	4%	0%

Fuente Ministerio de Fomento.

La política de pago a proveedores que sigue la empresa “Transportes Calles”, es la normal y similar a la de clientes, lo ideal es que se realice una transferencia con anterioridad a realizar el servicio.

En el caso de proveedores que son habituales, las políticas de pago son a 30 días o algunos a 60.

También hay empresas de acreedores, donde el cargo es bastante elevado, como por ejemplo EUROMASTER o recambios BOIZ, de los cuales los pagos se realizan a 30 días.

En cuanto a los colaboradores que trabajan para la empresa, tienen acordados los pagarés a 60 días y tienen el día de pago acordado, el cual es el día 7 de cada mes.

Por otro lado, también muy importante, la empresa tiene ciertos colaboradores que actúan como clientes y proveedores, por lo que se le aplica una misma forma de pago a 60 días.

11. **Ubicación e infraestructuras.**

La empresa se encuentra en el polígono industrial San Cristóbal, es una zona con mucha comunicación a las principales rondas de la ciudad, lo cual significa una gran ventaja para empresas de este tipo, dedicadas al transporte de mercancías.

Cuenta con una nave donde poder guardar, arreglar, lavar etc. los vehículos. Esta nave es aproximadamente de 5000m² los cuales son imprescindibles para poder guardar toda la flota de vehículos, poder arreglarles lavarles etc.

Para todo ello, la nave cuenta con un lavadero, un foso con herramientas y un depósito de gasoil para suministrar a los vehículos.

Adjunto a la nave se encuentran las oficinas las cuales tienen mesas y ordenadores para 6 empleados.

Las oficinas se dividen en tres apartados, por un lado tenemos la sala que se dedica al tráfico, donde también se encuentra el gerente de la empresa.

Por otro lado se encuentra la parte de administración, donde hay una mesa para la contable de la empresa y por último la sala de juntas, donde se reúnen los socios para tomar las decisiones pertinentes, ya que es una sociedad limitada.

12. **Organización y Recursos Humanos.**

La empresa “Transportes Calles” es una sociedad limitada compuesta por cuatro socios, de los uno es consejero delegado.

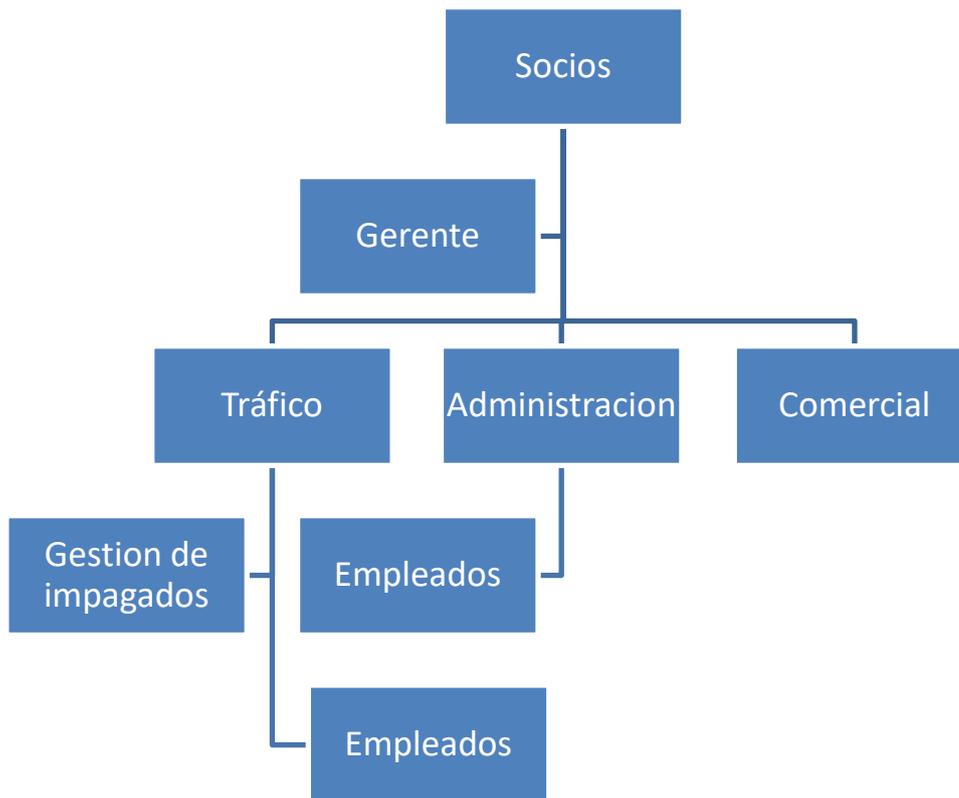
A su vez, ese mismo es el gerente de la empresa, el cual se encarga del correcto funcionamiento de la misma.

En las oficinas podemos distinguir tres apartados, el de tráfico, donde se encargan de llevar el tráfico habitual de vehículos de la empresa, facturación etc. Por otro lado se encuentra el departamento de administración donde se encarga de llevar toda la contabilidad de la empresa. Y por otro lado el departamento comercial que se encarga de mantener y captar clientela.

Por último hay una empleada que aparte de llevar el tema de tráfico habitual de la empresa, se encarga de la gestión de impagos de la misma como podemos observar en el Gráfico 4.

El resto de empleados está compuesto por los conductores profesionales.

Gráfico 4 Esquema recursos humanos



Fuente Elaboración propia.

Todos los conductores de la empresa tienen los cursos necesarios para sus diferentes puestos de trabajo, los cuales, a día de hoy son proporcionados e impartidos por CUALTIS, la empresa de prevención que tiene contratada la empresa para llevar un control tanto de la capacitación de los empleados en sus puestos de trabajo, como reconocimientos médicos etc.

En concreto, los trabajadores que manejan los camiones con pluma incorporada, necesitan a parte de la propia titulación para manejar este tipo de maquinaria, diferentes cursos de prevención de riesgos laborales, ya que los trabajos que realizan son de una mayor complejidad, realizando trabajos en altura, montaje industrial, etc.

13. Política de remuneraciones.

La política de remuneraciones de la empresa “Transportes Calles” está basada en un sueldo base, el cual se ajusta al convenio que tienen establecido las empresas de transporte y unas dietas para cubrir los gastos que puedan surgir en los diferentes servicios.

En el caso del disfrute de las mismas, tienen que presentar a la administración de la empresa los tickets correspondientes demostrando su veracidad.

Lógicamente, este gasto de dietas es elevado porque hay bastantes conductores que pernoctan fuera debido a que la ruta asignada puede durar 2 o 3 días incluso.

14. Aspectos Formales.

Forma jurídica se trata de una Sociedad Limitada;

Trámites de constitución de la empresa:

1. Conseguir la Certificación negativa del nombre de la sociedad en el Registro Mercantil
2. Conseguir el número de identificación fiscal en la Agencia tributaria
3. La escritura de constitución de la sociedad deberá ser otorgada por todos los socios fundadores, sean personas físicas o jurídicas, deberá contener necesariamente:
 - La identidad del socio o socios.
 - La voluntad de constituir una sociedad de responsabilidad limitada.
 - Las aportaciones que cada socio realice y la numeración de las participaciones asignadas en pago.
 - El modo concreto de organización de la administración, que se determinará según los estatutos de la sociedad
 - Los estatutos de la sociedad, en los que se hará constar, al menos:
 - La denominación de la sociedad.
 - El objeto social, determinando las actividades que lo integran.

- El domicilio social.
 - El capital social, las participaciones en que se divida, su valor nominal y su numeración correlativa y, si fueran desiguales, los derechos que cada una atribuya a los socios y la cuantía o la extensión de éstos.
 - El modo o modos de organizar la administración de la sociedad, el número de administradores o, al menos, el número máximo y el mínimo, así como el plazo de duración del cargo y el sistema de retribución, si la tuvieren.
 - El modo de deliberar y adoptar sus acuerdos los órganos colegiados de la sociedad.
4. Darse de alta en los distintos impuestos que debe tributar la sociedad al empezar su actividad: ITPAJD, en la consejería de Hacienda de Castilla y León
 5. Por último y si todo está en orden se conseguirá la inscripción de la sociedad en el registro

15. **Normas y disposiciones legales.**

La norma principal que regula este tipo societario es la Ley de Sociedades de Capital (Real Decreto Legislativo 1/2010 por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital) pero existen además otras leyes que han modificado o puntualizado características de esta forma societaria:

- Orden JUS/3185/2010, por la que se aprueban los Estatutos-tipo de las sociedades de responsabilidad limitada.
- Real Decreto-ley 13/2010, de actuaciones en el ámbito fiscal, laboral y liberalizadoras para fomentar la inversión y la creación de empleo.
- Ley 14/2013 de apoyo a los emprendedores y su internacionalización. (Larriba, 2021)

Como ya hemos hablado anteriormente, la empresa “Transportes Calles” es una sociedad limitada, la cual está compuesta por cuatro socios con diferentes porcentajes de participaciones.

Hay un socio mayoritario que va comprando las participaciones al resto que se quiere ir deshaciendo de ellas por motivos de jubilación o desvinculación de la sociedad.

16. **Plan Económico-Financiero.**

El Plan Económico-Financiero de la empresa “Transportes Calles” expone de manera detallada todos los datos referentes a los ingresos y gastos, elaborados en un documento Excel expuesto en su totalidad en los anexos. Los datos representados que se muestran hacen referencia a los años 2016, 2017 y los 4 primeros meses de 2018.

Durante los dos años indicados, estarán reflejados los datos correspondientes tanto en las Cuentas de Pérdidas y Ganancias como en el Cash-flow y en los Balances.

Además se incluyen gráficas las cuales nos van a indicar con mayor facilidad el análisis de los datos y por supuesto, un análisis de los Ratios que nos permiten hacernos una mejor idea desde el punto de vista financiero de la viabilidad de este proyecto.

El orden que seguiremos es el siguiente, en primer lugar, se explicarán las políticas de inversiones y como se van a financiar dichas inversiones, que son importantes al comienzo de la actividad. En segundo lugar, se hará un desarrollo de las cuentas y balances de la empresa, explicando con palabras lo que se ve en las tablas y los datos. En tercer lugar, se analizará el verdadero significado de los resultados de los ratios, ya que los números y porcentajes por sí mismos, sin una explicación de lo que significan y de cómo afectan al proyecto, no dicen nada. Por último, se hará un análisis de viabilidad una vez se haya recopilado toda la información anterior y puesta en contexto.

No hay que olvidar tener en cuenta que todos los datos establecidos en el documento de Excel son datos aproximados que nos permiten hacernos una idea aproximada a la realidad que se viva posteriormente.

I. Política de Inversiones.

Tabla 7 Plan de inversión.

Concepto	Estimación Inicial
TOTAL Inmovilizado Material	1.086.000 €
Camión plataforma elevadora	60.000 €
Nave	1.000.000 €
Remolque	25.000 €
Equipos informáticos	1000 €
TOTAL Inmovilizado Inmaterial	300 €
Aplicaciones Informáticas	300 €
TOTAL INVERSIÓN	1.086.300 €

Fuente Elaboración propia.

La empresa “Transportes Calles” la principal inversión que tiene que hacer a corto plazo es la inversión en inmovilizado material, lo que supone obtener más vehículos para su flota.

Inversiones:

Camión tres ejes con plataforma elevadora. Este vehículo es muy demandado en el mercado nacional del transporte de mercancías debido a su gran capacidad de carga y su plataforma elevadora que facilita mucho las operaciones de cargas y descargas, siendo en multitud de ocasiones imprescindibles debido a que muchos clientes no disponen de los medios necesarios.

También, la plataforma elevadora suele ser muy útil en clientes donde la carga o la descarga se realizan en los centros de las ciudades o sitios con espacios reducidos donde tiene cierta dificultad de acceso.

Esta opción, lo más rentable sería llevarla a cabo con un leasing operativo con alguna marca de camiones, o con los bancos en el que hay abiertas diferentes cuentas.

Lo más rentable es obtener dichos vehículos con un leasing operático con la propia marca, debido a las facilidades que te ofrecen los mismos, como puede ser el

mantenimiento de los vehículos durante un periodo determinado de tiempo o mismamente la garantía de los mismos, la cual suele ser mayor.

Nave en propiedad: Esto se debe a que la empresa siempre ha estado pagando una renta por los establecimientos donde estaba ubicada. Esto supone un desembolso mensual muy elevado, por lo que con el precio que se paga actualmente por estas rentas, en unos años se hubiese amortizado la compra de un terreno con la construcción de la nave o la misma compra de un terreno con nave ya habilitada para el desempleo de la actividad.

Lo más rentable es obtener la segunda opción, intentando negociar alguna nave embargada con alguna entidad bancaria para que el desembolso no sea desorbitado.

Dicha nave no tendría por qué tener todos los requisitos necesarios para los vehículos porque muchos están en la propiedad ya de la empresa, como puede ser el depósito de combustible, la máquina de lavado herramientas y demás material necesario para el cuidado de la flota de vehículos.

Remolques: Estos deben adherirse mejor a las nuevas normativas, sustituyendo con ellos remolques antiguos que se quedan un poco dispares.

El número de remolques o gabarras, sería por el momento de dos, sustituyendo los dos remolques más antiguos de la flota.

Dentro de esta inversión, lo ideal sería encontrar un remolque reconocido como “mega”, el cual es más alto y más largo de lo normal permitiendo obtener trabajos que, por norma general, muchas empresas no pueden realizar.

Actualmente la empresa ya cuenta con una unidad y es muy demandado, de ahí la toma de decisión.

II. Política de Financiación.

En primer lugar vamos a estudiar la política de financiación que ha llevado la empresa hasta la actualidad.

La empresa “Transportes Calles” tiene una política de financiación acorde a sus características.

Las aportaciones que permiten su funcionamiento vienen dadas por diferentes productos bancarios y gracias a sus beneficios.

Dentro de los productos bancarios podemos diferenciar los siguientes;

- **Leasings operativos;** estos leasings están compuestos por dos cabezas tractoras, las cuales se obtuvieron en octubre del años 2016 y su contrato se estableció a 4 años, por lo que vencerá en septiembre del años 2020. Una cabeza tractora está tasada en 86.000 euros y la otra está tasada en 92.000 euros.

El Valor Residual de las mismas asciende a 29.510 euros y 34.000 euros respectivamente.

Los contratos de leasing cubren mantenimientos y desperfectos de los diferentes vehículos y finalmente, cuando prescinda el contrato, la empresa “Transportes Calles” tiene la oportunidad de obtener la propiedad de las mismas o cambiar de vehículos y a su vez de contrato devolviendo los dos camiones.

Estos leasings operativos llegaron a su fin en septiembre del año 2020. Dentro de sus contratos se ofrece a la empresa quedarse en propiedad de los mismos pagando a la entidad, en este caso Renault, pagando el valor residual de los dos camiones.

En el momento de la liquidación la empresa decidió pedir un préstamo con el banco Santander por el valor de esos valores residuales, reduciendo el coste de los mismos a la mitad de precio y pasando a formar parte de la flota en propiedad de la misma.

El prestamos lo analizaremos en el siguiente apartado, el cual está por valor de 63.000€ cumpliendo con la suma de la totalidad de los valores residuales de ambas cabezas tractoras.

El motivo de la adquisición de las mismas y no realizar una obtención de un nuevo producto por otros 4 años entregando esos que se pagaban actualmente, es debido a que tenían menos de kilómetros de lo que se había estimado en el momento de la puesta en marcha de la idea, a esto se le suma el buen funcionamiento de los mismos y el bien estar de los conductores que habitualmente conducen esta maquinaria.

- **Prestamos;** La empresa “Transportes Calles” tiene actualmente dos préstamos con diferentes entidades bancarias los cuales le permiten disponer de un efectivo líquido para realizar las diferentes operaciones pertinentes, normales dentro del normal curso de la empresa.

Estos préstamos constan de unos montantes no muy elevados. Por un lado, la empresa cuenta con un préstamo de 30.000 euros, el cual solicito en enero de 2020 y el cual vence en enero del 2023, ya que se estableció a 3 años.

Este préstamo se firmó por la compra de una cabeza tractora Renault en el mercado de segunda mano, debido a la renovación de otra anterior a la misma.

Por otro lado, tenemos el otro prestamos relacionado a los leasing que comentamos en el apartado anterior, donde se pidió el importe del valor residual de los dos camiones por valor de 63.000€. Este préstamo se estableció en octubre del año 2020 por 5 años de duración.

- **Líneas de crédito;** por último, la empresa cuenta con diferentes líneas de crédito las cuales le permiten tener una fluidez en su día a día. Estas líneas de crédito vencen anualmente y están compuestas por tres cantidades aportadas por tres entidades diferentes. Después de la llegada del Covid 19, estas condiciones han cambiado varias veces en poco tiempo. Al poco de la renovación de las mismas, el “Banco Santander” amplió la renovación cada 3 años.

Recientemente, la última modificación que se estableció es la renovación a los 6 años.

Por un lado, la empresa cuenta con una línea de crédito con el “Banco Santander”, la cual consta de un importe de 210.000 euros.

Esta línea de crédito ha sido modificada en diferentes ocasiones en los últimos años.

Anteriormente esta línea de crédito con el “Banco Santander” era por un montante de 100.000€, por otro lado la empresa tenía otra con el “Banco Popular” por valor de 60.000€, este último banco se unificó con el primero y unieron las dos líneas con un montante de 160.000€.

Debido a las circunstancias de la pandemia del COVID 19, la empresa como casi todas las del sector sufrió una gran bajada en los ingresos en sus arcas, por lo que solicitó una línea de crédito ICO. Esta misma está subvencionada por el estado permitiendo únicamente realizar movimientos de circulante de la misma. El montante finalmente de la misma es de 210.000€.

Por otro lado, la entidad bancaria “la Caixa”, aporta un montante de 100.000 euros en concepto de línea de crédito, la cual se renueva cada 3 años.

Estas líneas son fundamentales para poder controlar un correcto funcionamiento de la empresa, debido a los diferentes impagados, los talones, confirming, pagares a 60 días etc.

Para hacer frente a las futuras inversiones que hemos estudiado en el apartado anterior, vamos a realizar un estudio de las fuentes de financiación de las mismas.

Tabla 8 Plan financiación.

	TOTAL	%
Total Financiación	1.086.300€	100%
Financiación propia	86.300€	8%
Financiación ajena necesaria	1.000.000€	92%

Fuente Elaboración propia.

La financiación de las nuevas inversiones las vamos a dividir en dos tipos.

Por un lado la financiación propia, la cual va a suponer el 8% del total de la financiación y vamos a obtenerla de una de las dos líneas de crédito, en concreto la de la Caixa, la que permite utilizar el dinero de este producto sin estar vinculado a ningún requisito. Con esto me refiero a que los prestamos ICO concedidos por el gobierno están destinados a soportar el circulante de la empresa. La otra parte de las aportaciones monetarias van a ser obtenidas de las reservas de la empresa, quedando así subsanada la

inversión del camión con plataforma elevadora, el remolque y los productos informáticos.

Por otro lado, la empresa para poder subsanar e enorme gasto que supone tener una nave en propiedad necesita obtener algún producto bancario a largo plazo, como puede ser un prestamos por el montante de la misma con un plazo de pago largo.

III. Cuenta de Pérdidas y Ganancias.

La cuenta de resultados es el documento que refleja todos aquellos costes y consumos que te serán necesarios para desarrollar la actividad de tu negocio previsión de gastos, todos los recursos que genere la misma previsión de ingresos, y su resultado económico beneficio o pérdida.

La cuenta de Pérdidas y Ganancias mostrará todos los pasos seguidos hasta obtener el resultado neto de cada ejercicio, para ver si el negocio es realmente fructífero y se produce una mejora cada año, o por el contrario no se produce un avance en lo referente al resultado.

Si observamos la cuenta de pérdidas y ganancias de la empresa “Transportes Calles” en el anexo (tabla 9) podemos observar que la cifra de negocios es la siguiente:

Tabla 9 Cuenta de pérdidas y ganancias.

Ejercicio 2020	Ejercicio 2019	Ejercicio 2018	Ejercicio 2017	Ejercicio 2016
1.507.494,99€	1.835.194,18€	1.798.262,77€	1.760.647,34€	1.555.545,32€

Fuente Elaboración propia.

Otros ingresos no tan importantes que obtiene la compañía, son ciertas subvenciones por el gasoil que recargan en su depósito, las cuales son poco elevadas.

En cuanto a los gastos podemos destacar, en primer lugar los aprovisionamientos, los cuales cumplen con uno de los gastos más elevados que soporta la empresa, donde podemos destacar los gastos de los proveedores contratistas, camiones etc.

Los gastos de personal, los cuales engloban las nóminas, la seguridad social de los trabajadores, los gastos de los reconocimientos médicos, material y otros gastos extraordinarios, los cuales ascienden a 527.507,91€ en el año 2020.

Aquí también se incluyen los gastos de vestuario, guantes, botas etc. de los trabajadores, siendo muy importante para los trabajos que realizan.

La empresa cuenta con unos gastos de explotación también elevados, debido a que la nave donde desarrolla su actividad empresarial es de alquiler, a su vez los gastos de aprovisionamiento de la misma, con herramientas, lubricantes etc. también es elevado.

En este apartado también tenemos que meter los gastos de los profesionales que colaboran con la empresa, como son los abogados gestores que ayudan al funcionamiento de la misma.

Otros gastos importantes son las amortizaciones, las cuales ascienden a 47.971,39 euros.

En cuanto a los gastos financieros tenemos que resaltar los intereses de los préstamos y las diferentes líneas de crédito con un montante de 16.147,15 euros.

Podemos ver en la tabla 7 como la cuenta de pérdidas y ganancias, en el ejercicio del año 2020, la empresa muestra unas pérdidas de 9034,88 euros debido a la bajada de facturación por motivos de la pandemia del COVID 19.

El COVID 19, como al resto de empresas del sector, ha afectado de manera muy importante a la facturación.

La empresa "Transportes Calles", como el resto de las empresas de transporte, fue considerada como una empresa dentro de un sector esencial, el transporte de mercancías, por lo que tuvo que continuar con su actividad, la cual era muy muy escasa pero se realizaban un mínimo de servicios.

Un gran alivio para sus cuentas fue la concesión de un ERTE para el 50% de su plantilla debido a su escasez de trabajo, los cuales fueron incorporándose progresivamente de nuevo a sus puestos.

IV. Presupuesto de tesorería.

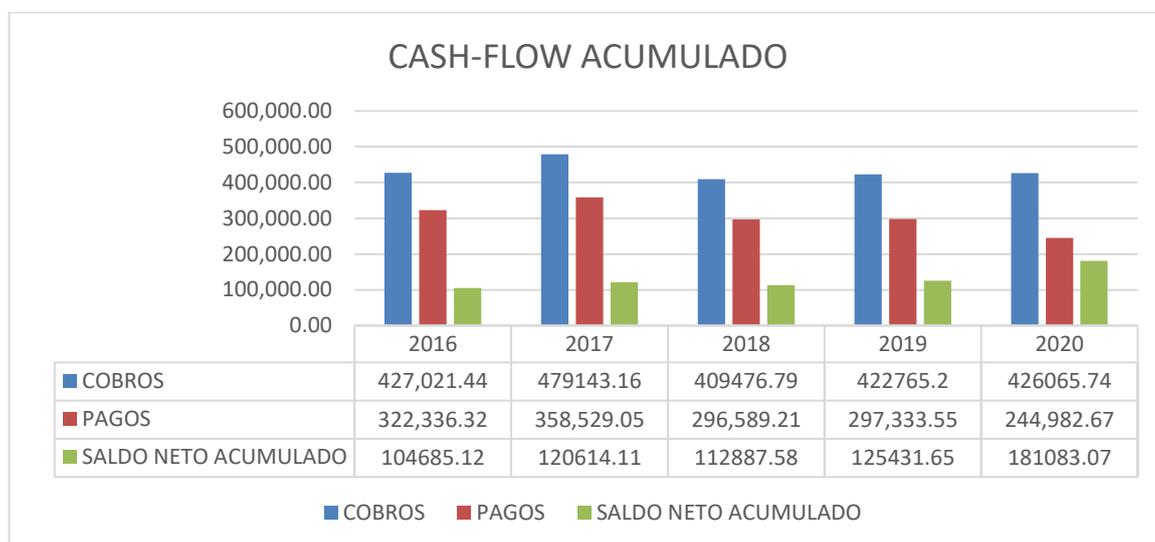
Las previsiones de tesorería son los movimientos futuros, reales o previstos, que conformarán el flujo de entradas y salidas de dinero que experimentará la caja o cuenta bancaria, que sumadas al saldo inicial o de partida nos arrojará un saldo final o a una fecha futura, obtendremos una posición de tesorería a una fecha dada.

La tesorería de la empresa “Transportes Calles” está bien resguardada gracias a su buena facturación después de los logros establecidos en el mercado del transporte nacional.

También disfruta de un remanente alto dispuesto por las líneas de créditos de las diferentes líneas contratadas.

Vamos a realizar una representación de su cash-flow acumulado en los 5 años del estudio.

Gráfico 5 Cash-flow acumulados



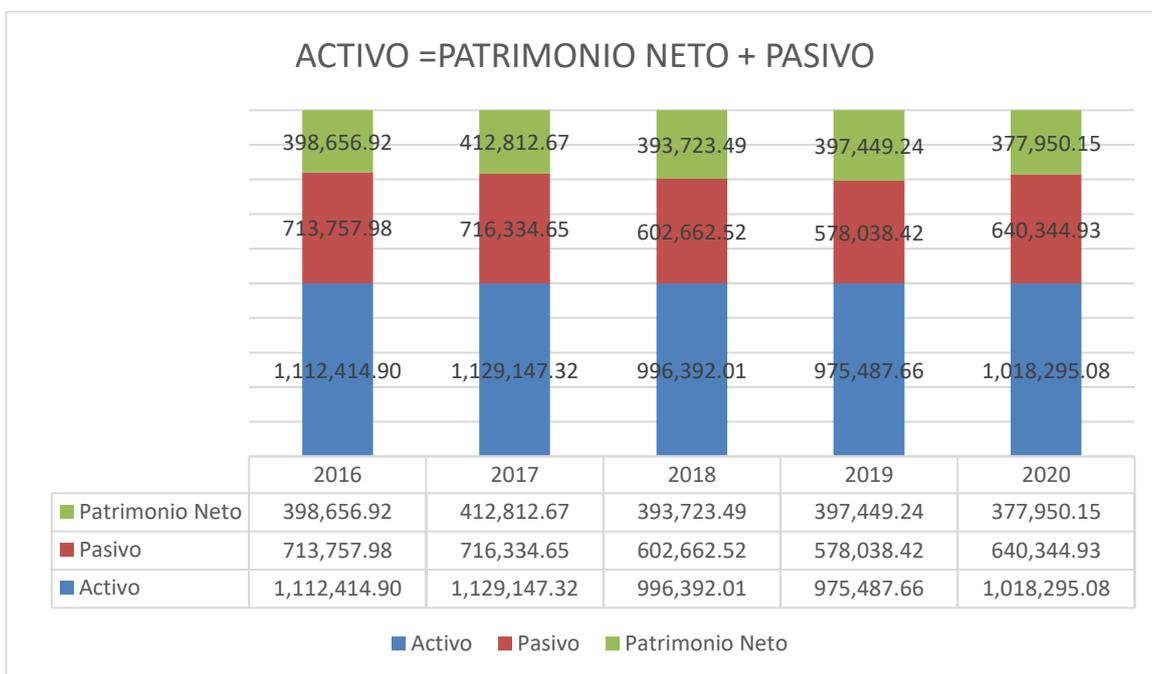
Fuente Elaboración propia.

Podemos observar que los datos son positivos, los cobros guardan más o menos una línea y los pagos van reduciéndose poco a poco hasta este último año y comienzo del siguiente, que será más elevado debido al aumento de los productos bancarios.

V. Balance Previsional.

El Balance previsional, o de situación, ayudará a analizar fácilmente cuál es la situación patrimonial de la empresa.

Gráfico 6 Situación patrimonial cinco años



Fuente Elaboración propia.

Como podemos observar en el Gráfico 5, la situación patrimonial de la empresa es estable, el pasivo va reduciendo poco a poco hasta el último año que vuelve a incrementar debido a un nuevo endeudamiento de la empresa.

En el ANEXO 1 se encuentra recogido de manera detallada el Balance de situación de los cinco años anteriores de ejercicio.

VI. Análisis de ratios.

Tabla 10 Ratios.

	2020	2019	2018	2017	2016	
R. Endeudamiento (P/PN)	1,69	1,45	1,53	1,74	1,79	0,4 y 0,6
R. Endeudamiento l/p	0,76	0,47	0,45	0,52	0,57	
R. Endeudamiento c/p	0,93	0,99	1,09	1,21	1,22	
R. Solvencia	1,59	1,69	1,65	1,58	1,56	>1,5
R. Liquidez	1,30	1,17	1,07	1,05	0,98	>1
Fondo Maniobra (AC-PC)	105.557,71	67.243,92	30.331,93	27.021,56	-10.531,37	> 0
Rotación de Activos	1,480	1,881	1,805	1,559	1,398	
R economía	-0,009	0,014	0,009	0,024	0,010	
R. Financiera	-0,009	0,011	0,007	0,023	0,010	

Fuente Elaboración propia.

i. Ratio de endeudamiento:

Esta ratio nos indica cuanto de dependiente es la empresa respecto a la financiación ajena, es decir su grado de apalancamiento financiero. Para un análisis más detallado podemos desagregar l/p y c/p:

Ratio de endeudamiento a largo plazo= Pasivo no corriente/Patrimonio neto

Lo ideal es que el grueso de la financiación se encuentre a largo plazo, pudiéndose dar el caso de que el pasivo no corriente iguale en cuantía al patrimonio neto con una ratio de endeudamiento a l/p de 1.

Ratio de endeudamiento a corto plazo=Pasivo corriente/Patrimonio neto

Lo ideal es que el pasivo corriente se encuentre por debajo del 50 % del patrimonio neto, con una ratio por tanto por debajo de 0,5.

La calidad de la deuda podemos analizarla también comparando la deuda a l/p con la deuda a c/p.

Como podemos observar en la tabla 9, el endeudamiento de la empresa es bastante elevado a nivel general, en 2016 se puede apreciar como la empresa va dejando atrás unos años de crisis, por lo que muestra la última coletilla de deuda y poco a poco este valor va disminuyendo hasta el año 2020 que la empresa gracias a las líneas más amplias y del crédito ICO ha aumentado considerablemente de nuevo. Todo ello, provocado por la crisis sanitaria del Covid 19.

ii. Ratio de solvencia:

Ratio de solvencia=Activo corriente + activos no corrientes/Pasivo corriente + pasivo no corriente **Ratio de solvencia= Activo/Pasivo**

Mide la capacidad general de la empresa para hacer frente a sus obligaciones de pago. Es por ello que es la principal ratio que las entidades financieras tienen en cuenta antes de conceder financiación.

Lo ideal es que la ratio sea superior a 1,5, cumpliendo con ello, según nos indica la tabla 9, donde todos los valores están entorno a ese baremo.

iii. Ratio de rotación de activos:

Ratio de rotación de activos=Ventas /Activo

Esta ratio debe de ser los más elevado posible, ya que esto significaría que la empresa genera más ventas con el activo.

Esta rotación de activos muestra lo que aprovecha la empresa sus activos.

iv. Ratio de liquidez:

Ratio de liquidez= Activo Corriente/ Pasivo Corriente

Lógicamente el valor de la ratio de liquidez ha de ser superior a 1, en caso contrario nos encontraríamos con un problema de liquidez. Por lo general el valor ideal suele fijarse entre 1 y 2, a ser posible por encima de 1,5.

Además la fortaleza de la liquidez podríamos medirla restando al activo corriente el valor de las existencias.

Como podemos observar en la tabla 9, la liquidez de la empresa es buena, esta todos los años dentro de valores.

v. Rentabilidad económica:

Rentabilidad económica=Beneficio antes de impuestos/Activo total

Indica la eficiencia en la utilización de los activos. Es un indicador de interés para los accionistas.

Los valores obtenidos en estos ratios son positivos durante los cinco años menos en el último, por lo que la empresa es rentable en ambos sentidos. El descenso del porcentaje de rentabilidad en el quinto año, se debe a las nuevas inversiones realizadas.

vi. Rentabilidad financiera:

Rentabilidad financiera=Beneficio neto total/Patrimonio neto.

Esta ratio ha de ser lo más elevado posible, según observamos en la tabla 9, este valor es positivo menos el último año, donde se disfruta de muchos productos financieros para subsanar la crisis que ha generado la pandemia del Covid 19.

vii. Fondo de maniobra:

El fondo de maniobra indica la cantidad de recursos de la empresa (activos) para financiar su actividad a corto plazo. Si es negativo, la empresa no podrá hacer frente a sus compromisos de pago en el corto plazo. La situación ideal es que sea positivo, ya que se contaría con un seguro para poder atender estas obligaciones.

Como se observa, año tras año el fondo de maniobra va aumentando, lo que ayuda a asegurar el futuro del negocio.

VII. Análisis de la viabilidad económico-financiera.

Toda la información obtenida y analizada en los apartados anteriores permite conocer el fin de este proyecto: demostrar la viabilidad financiera y económica de la empresa en el sector del transporte.

Los datos obtenidos en el análisis de ratios económicos-financieros, colocan a la empresa en una situación algo endeudada por las últimas dos crisis que afectan a la economía española pero a su vez estable y rentable debido a su trayectoria y sus resultados.

Es recomendable seguir invirtiendo en la empresa, tanto en vehículos, como en personal, ya que así no se desaprovecharían los recursos que van generándose. Además, estas inversiones provocarían la opción de poder ir aumentando los servicios ofrecidos y que los ingresos vayan creciendo, consiguiendo, poco a poco, un mejor posicionamiento en el mercado que compiten.

Es importante que estas inversiones se realicen gracias a los beneficios obtenidos o de los recursos ya concedidos por las entidades bancarias aunque tengan un coste muy elevado, ya que los resultados obtenidos en el ratio de endeudamiento deberán seguir disminuyendo para encontrarse dentro de sus valores óptimos.

17. Plan de contingencias.

La seguridad en toda empresa es uno de los aspectos más importantes que se debe tener siempre presente y, por tanto, nunca dejar en segundo plano. A pesar de que se ha previsto una situación en la que se aprecia un escenario optimista para el negocio, se deben tener en cuenta diversos riesgos “inesperados”, que pueden ser tanto internos como externos a la empresa, que pueden provocar que esta situación cambie y no resulte ser la esperada.

Para que estos riesgos no afecten de forma notablemente negativa al negocio, es conveniente contar con un plan de contingencias actualizado en todo momento, que

ofrezca procedimientos alternativos, para así poder obtener una respuesta rápida y eficaz a cada problema o incidente.

En el plan de contingencias de la empresa “Transportes Calles”, vamos a analizar los posibles problemas que surjan en el desarrollo de su actividad económica y daremos una serie de directrices para identificar un conjunto de medidas y acciones básicas y concretas de respuesta, que se deberían tomar para afrontar de manera adecuada y efectiva.

Tabla 11 Plan de contingencias.

RIESGOS	ACCIONES QUE LLEVAR A CABO
Subida del precio del combustible.	Buscar otro distribuidor diferente, eligiendo la mejor relación calidad precio siempre que se pueda.
Caída significativa de la economía.	Realización de nuevas promociones más atractivas. Lograr un posicionamiento en el mercado favorable.
Aparición de nuevos competidores.	Mantener la calidad, el trato al cliente, el posicionamiento en el mercado.
Covid 19.	Tomar las medidas preventivas más eficaces y hacerlas cumplir entre los empleados.
Sistemas de peaje o telepeaje nuevos.	Buscar rutas alternativas.

Fuente: Elaboración propia.

Para que las acciones establecidas ante estos riesgos sean eficaces, es necesario contar con unas medidas previas que permitan su rápida ejecución y, por lo tanto, no afecten de forma significativa a la empresa.

Estas medidas son las siguientes:

1. La posible subida del precio del gasoil es muy significativa para la empresa, siendo el gasto de la misma muy elevados mensualmente, entorno a los 40.000 litros.

Es recomendable conocer diferentes puntos de venta, así como conocer sus características y precios, de manera que, si el actual mostrase un aumento significativo del precio, poder reemplazarlo por el siguiente punto de venta que mayores beneficios aporte.

2. En el caso de producirse una caída significativa de la economía, se mantendrá este posicionamiento intentando así que no afecte al número de ventas. A su vez hay que buscar alternativas con mayor demanda en ese momento dentro del mismo sector y medios.
3. La llegada de nuevos competidores al mercado puede suponer la pérdida de clientes. Por ello, el trato ofrecido a los clientes y la calidad de los servicios nunca puede disminuir. Se analizará a estos nuevos competidores para implantar nuevas estrategias de marketing que resulten más atractivas.
4. Frente a la pandemia que vivimos la empresa creo una serie de medidas preventivas para evitar estar expuestos a un posible contagio. Es importante llevar a rajatabla las indicaciones y hacerlas respetar y cumplir dentro de lo posible.
5. El gobierno español ha comentado en varios ocasiones en restringir diferentes recorridos entre las ciudades del territorio, con la implantación de peajes o tele peajes, generando con ello fondos para la mejora de nuestras carreteras. Ante ello, la empresa en medida de lo posible debe de buscar la mejor alternativa posible entre la subida de estos precios y los kilómetros que supone el tomar una ruta alternativa.

18. Propuestas de mejora y de trabajo futuras.

Para poner el broche final a nuestro trabajo, vamos a realizar una serie de propuestas de mejora y trabajo futuras.

En primer lugar, y uno de los más importantes, es la modernización de su sistema de publicidad y marketing.

La empresa cuenta con muy poca publicidad y una página web bastante anticuada. Bajo mi punto de vista, es un aspecto muy a tener en cuenta en los tiempos que corren.

Por otro lado, con una perspectiva a largo plazo, la empresa debería ir poco a poco renovando su flota, debido a sus elevados costes en averías de la maquinaria. Para ello, una buena opción es obtener algún leasing operativo con alguna entidad bancaria y marca para poder tener una rotación de vehículos. Claramente esta opción iría enfocada a los vehículos con mayor índice de actividad en la empresa.

A parte de la inversión en vehículos, la empresa en un futuro debería de invertir en obtener una nave en su propiedad. La empresa “Transportes Calles”, actualmente se encuentra, como bien hemos dicho anteriormente, en régimen de alquiler, la cual el montante asciende a 4500€, siendo este un gasto mensual muy elevado.

19. **Conclusiones.**

Nos enfrentamos a una realidad de negocio cuya actividad económica tiene su centro de operaciones en la provincia de Valladolid.

Mostrar la realidad de una empresa es una oportunidad muy grande que permite conocer los principales factores que afectan al funcionamiento de la misma.

Podemos decir que la competencia en este sector es muy elevada, donde prima un servicio cada vez más económico y a su vez exigente. La experiencia es una de las características más destacadas para formar parte de una cartera de clientes.

En este tipo de negocio, la existencia de un plan de contingencias resulta ser de gran importancia para solventar aquellos riesgos no controlables.

Teniendo en cuenta el Plan Económico y Financiero, un negocio de este tipo requiere una financiación constante puesto que para sustituir o ampliar su flota de vehículos es necesario disponer de gran cantidad de capital. Todo esto va englobado con un volumen elevado de gastos.

Además, contar con unos resultados altos no supone un beneficio para la empresa, ya que todos esos recursos podrían estar desaprovechándose. Por ello, lo ideal resulta ser

invertir en la propia empresa, para que esta misma siga creciendo y afianzándose en el mercado.

20. **Bibliografía.**

González, P. D. (04 de 06 de 2013). *Transporte y Logística Internacional*. Las Palmas de Gran Canaria.

J.M.Pelaez. (15 de 04 de 2021). *Tarjetas de transporte y tipos*. Obtenido de Tarjetas de transporte y tipos.

Larriba, L. M. (03 de 05 de 2021). *getbillage*. Obtenido de getbillage: <https://www.getbillage.com/es/blog/sociedad-limitada-sl>

Martinez, D. Q. (10 de Mayo de 2021). *Transporte internacional de mercancías: los principales documentos que debes conocer*. Obtenido de Transporte internacional de mercancías: los principales documentos que debes conocer: <https://internacionalmente.com/transporte-internacional-de-mercancias/>

Ministerio de fomento. (22 de 03 de 2021). *Ministerio de fomento*. Obtenido de Ministerio de fomento: <https://www.fomento.gob.es/NR/rdonlyres/20BA2A7A-6A46-48BD-A908-116B7BDF27EF/8700/comercializacion.pdf>

wtransnet. (21 de 06 de 2021). Obtenido de wtransnet: <https://www.wtransnet.com/es/>

21. Anexos.

I. Índice anexo.

Anexo 1 Balance de Situación	61
Anexo 2 Cuentas Anuales.....	63

Anexo 1 Balance de Situación

EMPRESA "Transportes Calles" 2019/2018/2017/2016					
Listado de cuentas anuales (Balance de Situación)					
ACTIVO:	2.020,00	2019	2018	2017	2016
A) ACTIVO NO CORRIENTE.	559.728,79	515.853,29	538.866,29	601.036,85	638.016,37
I. Inmovilizado intangible.	190.403,03	190.403,03	190.403,03	190.403,03	190.403,03
II. Inmovilizado material.	357.325,76	313.450,26	336.463,26	398.633,82	435.613,34
III. Inversiones inmobiliarias.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
V. Inversiones financieras a largo plazo.	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
VI. Activos por impuesto diferido.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VII. Deudores comerciales no corrientes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
B) ACTIVO CORRIENTE.	458.566,29	459.634,37	457.525,72	528.110,47	474.398,53
I. Existencias.	819,00	819,00	1.588,00	1.594,00	1.350,00
II. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar.	426.065,74	422.765,20	409.476,79	479.143,16	427.021,44
1. Clientes por ventas y Prestaciones de servicios	426.065,74	422.765,20	409.476,79	479.143,16	427.021,44
a) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a largo plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
b) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a corto plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2. Accionistas (socios) por desembolsos exigidos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3. Otros deudores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
III. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IV. Inversiones financieras a corto plazo.	0,00	0,00	0,00	0,00	12.500,00
V. Periodificaciones a corto plazo	3.299,27	3.926,88	3.697,04	3.983,85	3.653,04
VI. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	28.382,28	32.123,29	42.763,89	43.389,46	29.874,05
TOTAL ACTIVO (A+B)	1.018.295,08	975.487,66	996.392,01	1.129.147,32	1.112.414,90

PASIVO:	2020	2019	2018	2017	2016
A) PATRIMONIO NETO	377.950,15	397.449,24	393.723,49	412.812,67	398.656,92
A-1) Fondos propios	377.950,15	397.449,24	393.723,49	412.812,67	398.656,92
I. Capital.	335.828,72	335.828,72	335.828,72	335.828,72	335.828,72
1. Capital escriturado.	335.828,72	335.828,72	335.828,72	335.828,72	335.828,72
2. (Capital no exigido).	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
II. Prima de emisión.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
III. Reservas.	51.156,01	51.156,01	51.156,01	51.156,01	51.156,01
1. Reserva de capitalización	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2. Otras reservas	51.156,01	51.156,01	51.156,01	51.156,01	51.156,01
IV. (Acciones y participaciones en patrimonio propias).	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
V. Resultados de ejercicios anteriores.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VI. Otras aportaciones de socios.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VII. Resultado del ejercicio.	-9.034,58	10.464,51	6.738,76	25.827,94	11.672,19
VIII. (Dividendo a cuenta).	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
A-2) Ajustes en patrimonio neto	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
B) PASIVO NO CORRIENTE	287.336,35	185.647,97	175.474,73	215.245,74	228.828,08
I. Provisiones a largo plazo.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
II. Deudas a largo plazo.	287.336,35	185.647,97	175.474,73	215.245,74	228.828,08
1. Deudas con entidades de crédito.	160.409,27	0,00	5.878,93	13.531,43	20.976,57
2. Acreedores por arrendamiento financiero	0,00	63.509,88	85.858,39	115.011,26	143.444,13
3. Otras deudas a largo plazo	126.927,08	122.138,09	83.737,41	86.703,05	64.407,38
III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IV. Pasivos por impuesto diferido.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
V. Periodificaciones a largo plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VI. Acreedores comerciales no corrientes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VII. Deuda con características especiales a largo plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
C) PASIVO CORRIENTE	353.008,58	392.390,45	427.193,79	501.088,91	484.929,90
I. Provisiones a corto plazo.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
II. Deudas a corto plazo.	108.025,91	95.056,90	130.604,58	142.559,86	162.593,58
1. Deuda con entidades de crédito.	21.776,23	5.878,93	7.652,50	7.445,14	7.243,44
2. Acreedores por arrendamiento financiero	0,00	22.348,49	29.152,87	28.432,87	27.730,80
3. Otras deudas a corto plazo	86.249,68	66.829,48	93.799,21	106.681,85	127.619,34
III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IV. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar.	244.982,67	297.333,55	296.589,21	358.529,05	322.336,32
1. Proveedores.	144.632,67	163.817,59	178.377,54	222.929,97	200.792,36
a) Proveedores a largo plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
b) Proveedores a corto plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2. Otros acreedores	100.350,00	133.515,96	118.211,67	135.599,08	121.543,96
V. Periodificaciones a corto plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VI. Deuda con características especiales a corto plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO. (A+B+C)	1.018.295,08	975.487,66	996.392,01	1.129.147,32	1.112.414,90

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2 Cuentas Anuales.

"Transportes Calles" 2020/2019/2018/2017/2016					
Listado de cuentas anuales (Pérdidas y Ganancias)					
	Ejercicio 2020	Ejercicio 2019	Ejercicio 2018	Ejercicio 2017	Ejercicio 2016
1. Importe neto de la cifra de negocios.	-1.507.494,99	-1.835.194,18	-1.798.262,77	-1.760.647,34	-1.555.545,32
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4. Aprovisionamientos.	821.133,27	1.059.789,92	989.151,34	982.696,86	863.429,05
5. Otros ingresos de explotación.	-11.311,10	-8.467,53	-792,04	-465,72	-2.271,15
6. Gastos de personal.	520.507,91	577.916,95	603.106,70	549.863,30	506.838,30
7. Otros gastos de explotación.	113.375,10	129.289,72	127.909,22	144.653,84	120.973,42
8. Amortización del inmovilizado.	57.565,56	52.173,05	55.789,78	46.192,33	41.916,31
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
10. Excesos de provisiones.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado.	-1.000,00	-3.652,89	0,00	-4.000,00	-207,94
12. Otros resultados	-25,84	-205,86	-866,31	-1.818,18	598,78
A) RESULTADO DE EXPLOTACION (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11+12)	-7.250,09	-28.350,82	-23.964,08	-43.524,91	-24.268,55
13. Ingresos financieros	-7,72	-387,02	-73,69	0,00	0,00
a) Imputación de subvenciones, donaciones y legados de carácter financiero	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
b) Otros ingresos financieros	-7,72	-387,02	-73,69	0,00	0,00
14. Gastos financieros	16.147,15	14.165,84	14.886,49	15.801,82	12.596,36
15. Variación de valor razonable en instrumentos financieros	145,24	607,50	570,56	458,86	0,00
16. Diferencias de cambio	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
17. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
18. Otros ingresos y gastos de carácter financiero	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
a) Incorporación al activo de gastos financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
b) Ingresos financieros derivados de convenios de acreedores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
c) Resto de ingresos y gastos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
B) RESULTADO FINANCIERO (13+14+15+16+17+18)	16.284,67	14.386,32	15.383,36	16.260,68	12.596,36
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A+B)	9.034,58	-13.964,50	-8.580,72	-27.264,23	-11.672,19
19. Impuestos sobre beneficios	0,00	3.499,99	1.841,96	1.436,29	0,00
D. RESULTADO DEL EJERCICIO (C + 19)	9.034,58	-10.464,51	-6.738,76	-25.827,94	-11.672,19

Fuente: Elaboración propia.