



---

**Universidad de Valladolid**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE  
SORIA

Grado en Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO FIN DE GRADO

# **Plan de Viabilidad de una empresa de transportes de mercancías por carretera**

Presentado por Silvia Ortega Artero

Tutelado por: Pilar Romero Pérez

Soria, 23 de octubre de 2022

# CET

FACULTAD de CIENCIAS EMPRESARIALES y del TRABAJO de SORIA

## **INDICE**

<b>1. INTRODUCCION .....</b>	<b>1</b>
<b>2. OBJETIVOS.....</b>	<b>1</b>
<b>3. ANÁLISIS DEL MERCADO.....</b>	<b>2</b>
3.1. Aspectos generales.....	2
3.2. Clientes potenciales.....	3
3.3. Análisis de la competencia.....	4
3.4. Análisis DAFO.....	4
<b>4. PROMOTORES DEL PROYECTO .....</b>	<b>6</b>
4.1. Denominación y forma jurídica de la sociedad .....	6
4.2. Datos de las personas promotoras .....	7
<b>5. DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS.....</b>	<b>9</b>
<b>6. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>10</b>
6.1. Organigrama de la empresa.....	10
6.2. Gestión de recursos humanos.....	12
6.3. Necesidades de personal.....	16
<b>7. PLAN DE INVERSIONES .....</b>	<b>16</b>
7.1. Inversión .....	16
7.2. Financiación.....	17
<b>8. VIABILIDAD ECONOMICA Y FINANCIERA.....</b>	<b>18</b>
8.1. Partidas de ingresos y gastos .....	18
8.2. Cuenta de pérdidas y ganancias .....	19
8.3. Balance de situación .....	21
8.4. Plan de tesorería.....	24
8.5. Análisis económico y financiero .....	25
<b>9. CONCLUSIONES .....</b>	<b>27</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>31</b>

# 1. INTRODUCCION

El presente proyecto se basa en estudiar la viabilidad de la creación de una empresa cuya actividad es el transporte mercancías por carretera, siendo su ámbito de actuación principalmente en el mercado internacional. Para ello se ha seguido una serie de fases:

- Estudiar la viabilidad de la empresa.
- Estudiar el mercado del sector de transporte.
- Decidir qué tipo de sociedad nos interesa crear y el capital a invertir.
- Determinar los servicios que va a prestar.
- Determinar el personal que se necesita contratar.
- Estudiar cuales son las necesidades de inversión y financiación para conseguir una estructura financiera óptima, tras el estudio de los costes.

La **metodología** que se ha empleado para la elaboración del plan de viabilidad ha sido en base a la obtención de información de diversas fuentes:

- Fuentes de información primarias: Las bases de datos del Instituto Nacional de Estadística (INE) que nos ha permitido conocer la situación del sector y de algunas empresas del sector.
- Fuentes de información secundarias: Mediante la lectura de publicaciones por medios especializados en el sector del transporte nos ha permitido complementar la información de las fuentes primarias.
- Observación: Para que el plan fuera lo más real posible se han realizado entrevistas a personal con experiencia en el sector.
- Programas informáticos: Nos ha facilitado la labor de generar los balances y cuentas de pérdidas y ganancias.
- Legislación: Se ha tenido en cuenta en todo momento la normativa vigente.
- La experiencia propia de los promotores del proyecto en el sector, debido a su dedicación en el mismo durante varios años, ha permitido facilitar la labor de obtención de datos a la hora de diseñar el plan de viabilidad y la puesta en marcha del negocio.

## 2. OBJETIVOS

El objetivo principal del proyecto consiste en estudiar el plan de viabilidad para constituir una sociedad para el desarrollo de la actividad del transporte nacional e internacional de mercancías por carretera con sistema de frío controlado para aquella mercancía que lo necesite.

Se tiene como meta poder ofertar un servicio de transporte de carga pesada y logística a nivel nacional e internacional con el fin de satisfacer de forma eficiente en tiempo y forma las exigencias y necesidades de nuestros clientes y a la vez garantizar que el servicio que se brinda ofrece la calidad, seguridad y puntualidad necesaria. Siempre con la ayuda de la tecnología (control de rutas y de temperaturas vía online) Por lo tanto, es imprescindible disponer de personal adecuado tanto en la figura del conductor como en la de los comerciales que desarrollan su trabajo en la oficina, que se encargan desde contratar las rutas a controlarlas y gestionarlas todo lo que implica.

Deberá ser por tanto un personal calificado y competitivo, que trabaje con políticas de profesionalidad, ética y respeto al medioambiente.

Nuestra visión es ser una de las empresas líderes en el transporte de mercancías por carretera y lograr una consolidación en el mercado nacional e internacional, con una reputación de empresa que ofrece calidad y unos servicios excelentes, seguros y eficaces, en los que se ayuda con la tecnología existente y además que cumple con la responsabilidad social, enfocada al respeto del medio ambiente principalmente, mediante la formación de los conductores para disminuir los impactos ambientales. Por ello la empresa tiene también como objetivo certificar en ISO 14001, Sistema de Gestión medioambiental.

### **3. ANALISIS DEL MERCADO**

#### **3.1. Aspectos generales del sector**

El sector del transporte de mercancías por carretera ha visto amenazada su esperada recuperación económica tras la pandemia, debido a un excesivo aumento de los precios de los carburantes, llegando a alcanzar en algunas estaciones de servicio los 2 euros/litro, provocando esta subida de precios una situación de peligro de la viabilidad de algunas empresas, debido a que el gasoil es uno de los gastos más importantes dentro del sector del transporte.

Tras diversas reuniones entre el Ministerio de transporte y el Comité Nacional de Transporte para paliar este importante problema que podía desembocar en la paralización del transporte, se han aprobado una serie de ayudas para el sector, valoradas en 1.125 millones de euros.

Estas medidas favorecen al sector de transporte en los siguientes puntos:

- Rebaja del precio del gasoil por vehículo de 20 céntimos como mínimo. Esta medida será efectiva hasta el 30 de junio de 2022, pero con vistas a realizar prórroga de la misma según la situación del mercado y dada las características del sector tuvo que ser ampliada hasta el 31 de diciembre de 2022. Siendo la medida que supone mayor importe de bonificación, alcanzando más de 600 millones de euros.
- Ayudas directas de 1250 euros por camión, sin que pueda exceder el total de las ayudas concedidas a la misma empresa de 400.000 euros.
- Aceleración en la devolución del céntimo sanitario.
- Adelantar los pagos de las devoluciones del gasóleo profesional y realizarlos mensualmente, en vez de trimestralmente como se estaba realizando hasta ahora.
- Ampliar los plazos de los vencimientos de aquellos créditos que han sido avalados por el ICO, alcanzando los 10 años. Y también ampliación de los periodos de carencia de estos créditos hasta alcanzar los 12 meses, frente a los 6 actuales.

Estas ayudas permitirán paliar la problemática actual del sector, suponiendo un desahogo tanto para las empresas del sector como para las de nueva creación e impulsando su actividad.

Por tanto, contamos inicialmente con las herramientas necesarias para asegurarnos un éxito en la actividad y trabajar consiguiendo asegurarnos al menos una rentabilidad mínima en el momento inicial del negocio.

### **3.2. Clientes potenciales**

La empresa tiene como objetivo prestar servicios a toda Europa, enfocándose inicialmente de forma prioritaria en los mercados de Inglaterra, Bélgica, Alemania, Francia y Marruecos, hasta el momento en que se haga una ampliación de la flota en los años sucesivos.

Está previsto inicialmente atender a un total de 10 clientes fijos a los que estarán destinados la mayor parte de los vehículos de la flota y el resto de vehículos se destinarán a clientes esporádicos que serían necesarios especialmente para las importaciones.

La mayor parte de estos clientes pertenecerán al sector del mercado hortofrutícola, el cual es un sector muy estacional, con 8 meses de importante facturación frente a otros 4 meses que son de menor actividad. La previsión de los meses más fuertes de la campaña son enero, febrero, marzo, abril, mayo, noviembre y diciembre.

Por tanto, para no depender de esta estacionalidad que provocaría parones fuertes de la flota en algunos meses de los años, también se atenderá a clientes de diferentes sectores.

Se trabajará tanto con clientes que solicitan exportación de mercancías como importación, puesto que es necesario el retorno no se realice con el vehículo en vacío lo que generaría importantes pérdidas. De ahí que acudamos a clientes esporádicos puesto que las exportaciones son más complicadas o suponen menor ingreso respecto a las importaciones, por ello, para optimizar los retornos la compañía intentará conseguir clientes con rutas mejor pagadas y semidirectas y con ello lograr aumentar el peso de la importación en la mayoría de los casos al 35%

Nos enfocaremos en aquellos clientes en los que nos permita realizar una actividad productiva durante los meses con menos actividad en las empresas hortofrutícolas.

Con carácter mensual se analiza el desarrollo y el grado de satisfacción de los clientes en los servicios prestados y a través del Departamento de Calidad se filtran los resultados. En caso de que surjan desviaciones con respecto a los objetivos planificados se aplican los protocolos de actuación para cada caso.

El objetivo permanente es cubrir las necesidades de los clientes con los servicios que ponemos a su disposición, como son el almacenaje de la mercancía, el grupaje y el sistema de control de temperatura.

El progreso de la telecomunicación, el comercio electrónico y la globalización de la economía son importantes características a la hora de analizar la competencia. De ellos dependerá la diferenciación de una prestación de servicio con otra.

### **3.3. Análisis de la competencia**

La mayor competencia que tendremos en este sector son las grandes empresas, que llevan muchos años en el mercado prestando servicios, debido a la gran infraestructura de las mismas, la experiencia y a la fidelización de sus clientes.

Estas grandes empresas cuentan con la ventaja de disponer de los recursos necesarios para realizar inversiones en tecnología y otras necesidades propias del sector que permiten una mayor adaptación a las necesidades de los clientes y por tanto una mayor satisfacción de los mismos, en cambio para las pymes o autónomos es más difícil de afrontar estas inversiones en tecnologías.

El elevado coste de los combustibles hace que la mayoría de las empresas del sector tengan que destinar sus recursos a enfrentar este problema en lugar de poder invertir para mejorar en tecnología o en otro factor que suponga mayor cumplimiento de las necesidades de los clientes.

### **3.4. Análisis DAFO**

Mediante el análisis DAFO podemos conocer la situación en que se encuentra la empresa, realizando el estudio de sus características tanto internas como externas, sus fortalezas y debilidades, así como sus oportunidades y amenazas.

#### **DEBILIDADES**

Constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser controladas y superadas.

- La disponibilidad de los recursos financieros especialmente en las pymes.
- Los costes unitarios suelen ser elevados.
- Existe una elevada rotación entre el personal subcontratado.
- Las empresas suelen realizar pocas inversiones en tecnología y disponen de escasa información sobre las soluciones TIC que mejor se adapten a su negocio.
- Elevadas subcontrataciones de vehículos para la prestación de servicios.
- Elevada dependencia de los recursos humanos
- Tamaño empresarial reducido

#### **FORTALEZAS**

Son aquellas características o elementos que permiten a la empresa destacar respecto a sus competidores y por tanto debe potenciar.

- El sector del transporte dispone de varias asociaciones que son capaces de conseguir más objetivos y ofrecer más servicios al estar asociado que por sí solo. Estas asociaciones tienen importantes conocimientos sobre el sector, dada su experiencia y dedicación.
- Alto interés en satisfacer las necesidades del cliente.
- Importancia de la logística como un factor de diferenciación de la competencia.

- Excelente ubicación geográfica de España como entrada a Europa.
- Adaptación a la variación
- Dimensiones instalaciones
- Experiencia personal gestión tráfico
- Flota de vehículos de ruta joven
- Crecimiento en los últimos años
- Competitividad en precios y plazos de entrega
- Know-how en el transporte de productos específicos

## **AMENAZAS**

Son todos aquellos riesgos externos que pueden afectar a la empresa de forma negativa en el desarrollo favorable de su negocio.

- Rápida evolución de demanda por los clientes de nuevas tecnologías que a las pymes le supone una fuerte inversión, en ocasiones difícil de afrontar. En cambio, las grandes empresas las adquieren sin problema.
- Fuerte disminución del margen de negocio obtenido debido a la bajada de los precios de mercado y el aumento del precio de los combustibles. Esto da lugar a que las empresas no pueden invertir en otras áreas del negocio que les permitiría mejorar.
- La existencia de nuevos competidores y volumen elevado de pequeñas empresas formadas por una plantilla de personal muy reducida, de un solo trabajador.
- Falta de armonización en el ámbito legislativo y normativo, a nivel autonómico, nacional y europeo.

## **OPORTUNIDADES**

Son aquellos elementos externos de la empresa que son favorables o positivos para la misma:

- Rebaja del precio del gasoil por vehículo de 20 céntimos como mínimo. Esta medida se impuso inicialmente hasta el 30 de junio de 2022, pero con vistas a realizar prórroga de la misma según la situación del mercado y dada las características del sector tuvo que ser ampliada hasta el 31 de diciembre de 2022. Siendo la medida que supone mayor importe de bonificación, alcanzando más de 600 millones de euros.
- Mayor adaptación de las empresas de transporte a la demanda de servicios de los clientes.
- Crecimiento del sector de transporte, debido fundamentalmente a diversos factores como son: globalización, disminución del ciclo vida de los productos, deslocalización de las actividades, incremento de la exigencia del cliente, etc.

Tabla 3.1. Análisis DAFO

Interno	<b>DEBILIDADES</b> Dificultad en la consecución de recursos financieros. Los costes unitarios altos. Elevada rotación del personal. Escasa inversión en tecnología. Elevadas subcontrataciones de vehículos. Dependencia del personal. El tamaño de la empresa no elevado.	<b>FORTALEZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asociaciones de transporte</li> <li>• Alto interés en satisfacer las necesidades del cliente.</li> <li>• Diferenciación de la competencia.</li> <li>• Excelente ubicación geográfica</li> <li>• Adaptación a la variación</li> <li>• Dimensiones instalaciones</li> <li>• Flota de vehículos joven</li> <li>• Crecimiento en los últimos años</li> <li>• Competitividad</li> <li>• Know-how</li> </ul>
Externo	<b>AMENAZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rápida evolución de demanda.</li> <li>• Fuerte disminución del margen de negocio.</li> <li>• La existencia de nuevos competidores.</li> <li>• Falta de armonización en el ámbito legislativo y normativo.</li> </ul>	<b>OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rebaja del precio del gasoil mediante subvenciones.</li> <li>• Mayor adaptación de las empresas de transporte a la demanda.</li> <li>• Crecimiento del sector de transporte.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## 4. PROMOTORES DEL PROYECTO

### 4.1. Denominación social y forma jurídica

Una vez tomada la decisión de llevar a cabo el proyecto y analizado todos los puntos, el siguiente paso consiste en elegir la **denominación social** y **forma jurídica** para la empresa.

Solicitaremos la **certificación negativa de empresa** de forma telemática a través de la web oficial del Registro Mercantil Central, con el fin conocer que el nombre que queremos utilizar no coincide con el de otra empresa ya en funcionamiento y así evitar que dos empresas funcionen con el mismo nombre.

La denominación elegida es TTES. SULLIVAN S.L. y hemos elegido la forma jurídica de una sociedad limitada. La decisión de optar por sociedad limitada, en lugar de elegir otra forma jurídica es debido a la baja inversión en capital que hay realizar para el inicio de la actividad, no obstante en el sector del transporte la inversión inicial suele ser más fuerte que en algunos otros sectores por las instalaciones y vehículos que se necesitan para poner en marcha el negocio.

También esta fórmula social es interesante porque los socios no responden de las deudas sociales con sus bienes particulares.

La constitución de la sociedad limitada puede realizarse de forma telemática y su constitución se realiza de forma ágil puesto que es más flexible que otras formas jurídicas.

Las características básicas de la Sociedad de Responsabilidad Limitada son:

- Personalidad jurídica propia y capacidad de obrar a través de la forma social.
- Es una sociedad de tipo capitalista, estando el capital social integrado por las aportaciones de todos los socios y dividido en participaciones iguales, acumulables e indivisibles, que no pueden incorporarse a títulos negociables ni denominarse acciones.
- Se constituye mediante Escritura Pública de constitución e inscripción en el Registro Mercantil.
- No existe número mínimo de socios, siendo incluso posible constituirse como sociedad unipersonal.
- Las aportaciones de los socios con capital dividido en participaciones siendo el mínimo de 1 € modificación reciente por la nueva Ley 18/22 de 28 de septiembre de crecimiento y creación de empresas 3.000€.
- Participan en la gestión y derechos u obligaciones económicas en función del capital aportado.
- Si la sociedad no alcanza los 3.000 euros, se le aplica 2 reglas:
- Se destina a Reserva Legal al menos el 20 % del Beneficio hasta alcanzar dicha cantidad junto al Capital Social.
- En caso de liquidación, si el patrimonio de la sociedad es insuficiente, los socios responden solidariamente de la diferente el el importe y el capital suscrito.
- Sus órganos de administración son la Junta General de Socios y Administradores. También es posible crear un Consejo de Administración.
- Las decisiones se toman por mayoría, en función del capital aportado.
- Los socios responden personalmente de las deudas sociales, pero hasta el límite del capital social aportado. Si aportan solo 1 euro, responderán solidariamente hasta alcanzar la cifra de 3. 000 euros.
- La constitución se realizará de forma íntegra por medios telemáticos a través de CIRCE.
- Se le aplica el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.

## **4.2. Datos de las personas promotoras**

La sociedad se constituye con tres socios:

El promotor principal del proyecto es titulado en la Diplomatura de Ciencias Empresariales y cuenta con una experiencia profesional de 20 años como empleado por cuenta ajena en el sector del transporte de mercancías nacional e internacional por carretera en una gran empresa de reconocido prestigio y consolidada en el mercado, desarrollando su trabajo como financiero-contable. Por tanto, cuenta con

capacidad y experiencia suficiente para el aspecto técnico profesional, pero decide asociarse con otros socios con mayor capacidad en el desarrollo y conocimiento de la actividad del transporte de mercancías. Entre sus capacidades personales destacan la organización y la persistencia y la capacidad de asumir riesgos mediante análisis calculados previamente.

Tabla 4.1.: Ficha de socio.

SOCIO 1							
Nombre y apellidos	Silvia Ortega Artero						
DNI	XXXXXXXXXX						
Edad	45 años						
Domicilio	C/ Fuensanta, 5						
Localidad	Almería						
Teléfono	XXXXXXXXXX						
% Contribución	50%						
Grado dedicación	Dedicación absoluta						
Experiencia previa en la actividad a desarrollar por la empresa	Si	X	Tipo de experiencia	Empleado	X	Años de experiencia	20
				Empresario			
	No			Profesional			

Fuente: Elaboración propia

El segundo promotor del proyecto es titulado en el Grado de Administración y Dirección de Empresas y cuenta con una amplia experiencia profesional de 14 años como empleado por cuenta ajena en el sector del transporte de mercancías por carretera, desarrollando su trabajo como Jefe de Trafico. Por tanto, dispone de capacidad y experiencia suficiente para el aspecto técnico profesional. Entre sus capacidades personales destaca la creatividad e innovación para emprender negocios y la autoconfianza.

También cuenta con altos conocimientos en idiomas, tanto de inglés como de alemán, imprescindibles para la comunicación con los mercados internacionales en donde principalmente realiza su trabajo la empresa.

Tabla 4.2.: Ficha de socio

SOCIO 2							
Nombre y apellidos	Oscar Domínguez Ruiz						
DNI	XXXXXXXXXX						
Edad	38 años						
Domicilio	C/ Mayor, 2						
Localidad	Almería						
Teléfono	XXXXXXXXXX						
% Contribución	25%						
Grado dedicación	Dedicación absoluta						
Experiencia previa en la actividad a desarrollar por la empresa	Si	X	Tipo de experiencia	Empleado	X	Años de experiencia	20
				Profesional			
	No			Empresario			

Fuente: Elaboración propia

El tercer y último promotor del proyecto es titulado en el Grado de Administración y Dirección de empresas, también cuenta con el Técnico Superior en transporte y Logística y conocimiento de los idiomas francés e inglés. Tiene amplia experiencia en el sector del transporte por carretera principalmente en mercados internacionales, ya que ha sido gerente de su propio negocio dedicado a este sector prestando servicio a multitud de clientes tantos nacionales como internacionales y con amplia cuota de mercado. Ha decidido participar en este nuevo proyecto para poder aportar sus conocimientos y contar con mayor apoyo en otras áreas donde dispone menos experiencia, así como la posibilidad de ampliar mercados de trabajo.

Tabla 4.3.: Ficha de socio

SOCIO 3						
Nombre y apellidos	Cristian Alvarez del Rio					
DNI	XXXXXXXX					
Edad	39 años					
Domicilio	C/ Pontevedra, 2					
Localidad	Almería					
Teléfono	XXXXXXXXXX					
% Contribución	25%					
Grado dedicación	Dedicación absoluta					
Experiencia previa en la actividad a desarrollar por la empresa	Si	X	Tipo de experiencia	Empleado	Años de experiencia	8
	No			Profesional		
				Empresario		

Fuente: Elaboración propia

La **iniciativa empresarial** nace por el interés de los promotores de crear su propio negocio en un sector que conocen en profundidad dado su experiencia y aprovechando que en este momento está previsto un impulso del sector del transporte por parte del Estado, dada su importancia, como hemos podido ver en estos años de pandemia e incluso con la reciente huelga del transporte a nivel nacional, y teniendo en cuenta que la distribución física de mercancías es imprescindible hacerla en la cantidad correcta del producto, en el tiempo previsto y en el lugar establecido.

## 5. DESCRIPCION DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS

En Transportes Sullivan, son especialistas en el transporte internacional de mercancías por carretera y ofrecen soluciones de logística integral.

### Identificación de los servicios

- Transporte de productos de cuidado especial:
  - Frutas y verduras
  - Productos de fresco
  - Productos congelados

- Productos de farmacia
- Transporte de productos de valor alto y grupaje:
  - Programación de plazos de entrega
  - Registro y control de temperaturas
  - Higiene estricta en la manipulación de las mercancías

En Transportes Sullivan disponen de una amplia infraestructura empresarial que permite la cobertura de los principales servicios logísticos requeridos por el mercado en el transporte de mercancías.

La flota de la empresa está compuesta por vehículos de primeras marcas y de última generación, con bajos niveles de emisiones de contaminación. Estos vehículos están equipados con la mejor tecnología consistente en un sistema de comunicación de temperatura y geolocalización, así como semirremolques frigoríficos multitemperatura,

Está previsto renovar constantemente la flota, para adaptarse a los cambios y necesidades del mercado y así poder ofertar el mejor servicio a los clientes. La empresa dispone, para garantizar el cuidado y mantenimiento de los vehículos, de talleres propios, en los cuales trabaja un equipo especializado de profesionales, haciendo uso de un sistema informático de última generación que permite determinar cuáles son las necesidades y optimizar las operaciones de mantenimiento y reparación.

La empresa tiene una gran responsabilidad social con el medioambiente, por ello se compromete a:

- Cuidar el reciclado de todos los residuos que se generen en las operaciones de mantenimiento de los vehículos y en el desarrollo de la actividad en las oficinas.
- Una conducción eficiente y a la implantación de las últimas tecnologías en los vehículos, que permita el ahorro de combustible y optimizar costes para ofrecer la mejor relación calidad-precio.
- Transporte intermodal, lo que supone una reducción importante de emisiones de CO<sub>2</sub>, así como una mayor rapidez en la realización del servicio.

La empresa se certificará en el Sistema IFS Logistic, lo que le permitirá garantizar el perfecto estado de la mercancía, así como la seguridad de la calidad e higiene de los servicios de transporte.

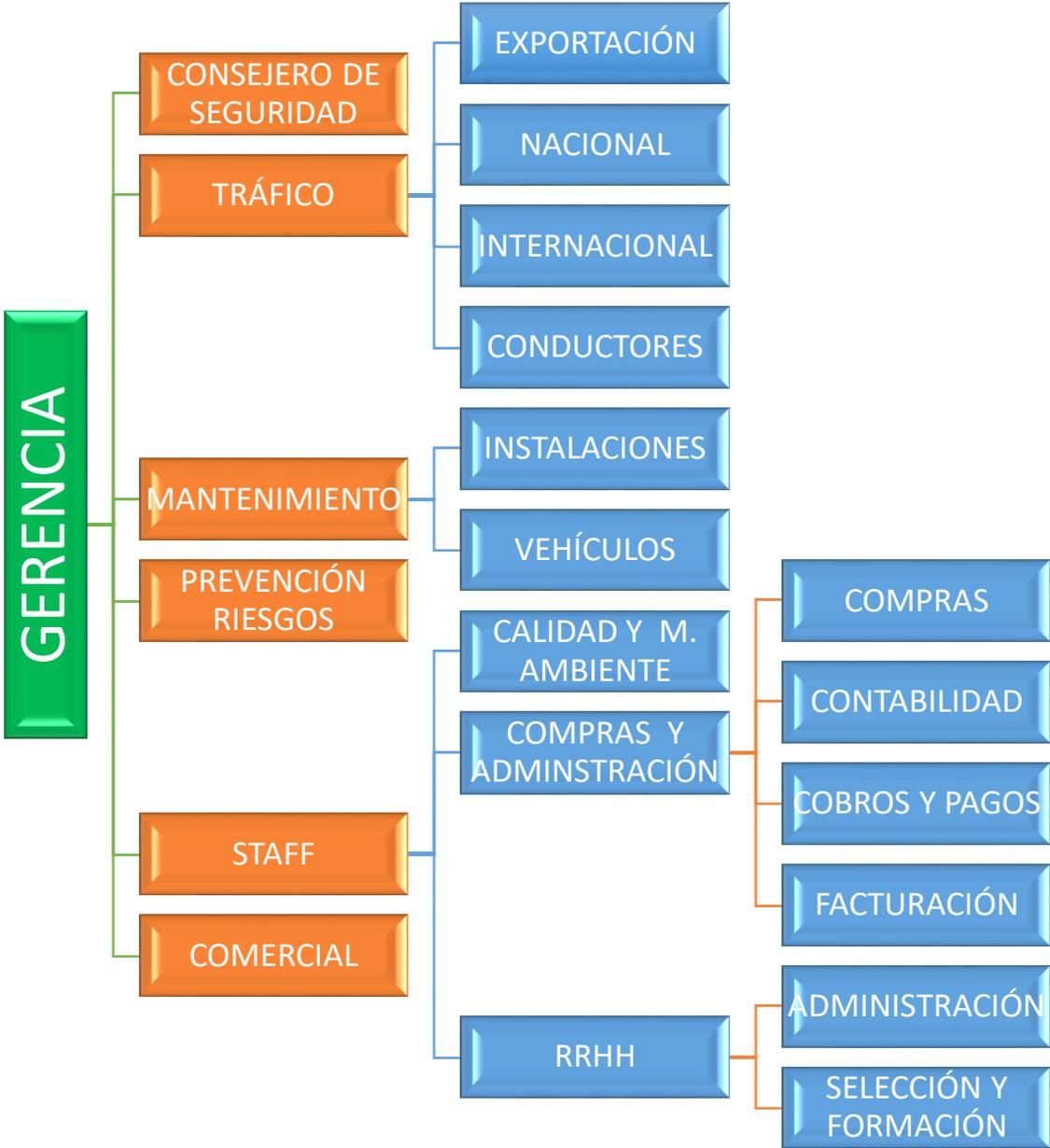
También se certificará en el Sistema de Gestión de Calidad según la Norma UNE-EN-ISO 9001:2015, lo que garantizará la mejora continua de la calidad de los servicios prestados y la satisfacción de los clientes al cumplir con sus necesidades y expectativas.

# 6. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

## 6.1. Organigrama de la empresa

El organigrama recoge la situación formal prevista del personal de la empresa y representa la estructura de la misma distribuida por departamentos organizados horizontalmente.

Figura 5.1. Organigrama



Fuente: Elaboración propia

En este organigrama podemos observar como la empresa está presidida por la gerencia y dividida en tres órganos de apoyo a gerencia y tres departamentos principales.

El órgano de staff, necesario para descargar responsabilidades a gerencia y prestar un servicio de apoyo y asesoramiento en el desarrollo de sus actividades, dirige a su vez a los departamentos de calidad y medioambiente, compras y administración, así como RRHH.

Destacar la existencia del departamento de calidad y medioambiente fundado en la idea de que una de las responsabilidades de la empresa sea el respeto al medioambiente en el desarrollo de su actividad y la satisfacción del cliente mediante la calidad.

La empresa ha optado por un consejero de seguridad externo, pero con vistas en el futuro de disponer del mismo en plantilla, dada su importancia y obligatoriedad de disponer del mismo debido a que en sus instalaciones tiene previsto el almacenamiento de combustibles, para el consumo propio de los vehículos, suponiendo esta medida una mejora en el precio del combustible respecto al suministro en estaciones de servicio.

También dispone de un comercial externo, que se encarga de la fidelización de los clientes, así como de la búsqueda de clientes potenciales y nuevos mercados, por tanto, es un motor importante en la empresa para el incremento de su actividad futura.

La empresa tiene los departamentos de tráfico, mantenimiento y Prevención de Riesgos Laborales, interrelacionados entre sí.

El departamento de tráfico, es fundamental su buen hacer en la empresa para la generación de ingresos. En el se incluyen tanto los conductores como los agentes comerciales que se encargan de organizar las cargas y descargas.

El departamento de mantenimiento, imprescindible para la organización de los mantenimientos y reparaciones necesarias para el buen funcionamiento de los vehículos, antes de iniciar rutas y debe estar coordinado con el departamento de tráfico, para no interferir en la planificación de la actividad de la empresa.

Por último, el departamento de Prevención de Riesgos Laborales, que cada día adquiere más importancia, para velar por la seguridad y salud de todos los trabajadores mediante la formación e información necesarias en la conducción, carga y descarga y mantenimientos básicos realizados por los conductores y su actividad normal de trabajo.

## **6.1. Gestión de los recursos humanos**

TTES. SULLIVAN S.L. es consciente de la importancia que tiene disponer de un equipo humano de trabajo, que además de las capacidades reglamentarias exigidas, tengan una formación adecuada al trabajo a desarrollar en la entidad. Buscando asegurar que las personas que realizan el trabajo bajo el control de la organización tomen conciencia de la política, los objetivos, su contribución a la eficacia

del sistema de gestión, los aspectos e impactos ambientales significativos y las implicaciones del incumplimiento del sistema, los requisitos legales y otros requisitos de la organización.

Por ello la empresa hace posible al personal de la misma la asistencia a aquellas actividades formativas que se impartan bien interna o externamente, como pueden ser actividades de formación, adiestramiento y sensibilización del personal enfocadas fundamentalmente hacia:

- Conocimiento de los procedimientos de desarrollo del trabajo de la organización.
- Conocimiento y cumplimiento obligado de la Normativa vigente.

La empresa establece las capacidades que deben tener los componentes de la organización cuya actividad puede influir en los requisitos del servicio. Redactando los perfiles de los distintos puestos de trabajo, donde se detallan los requisitos ideales para cada puesto. Este perfil es definido por el Gerente o responsable de cada Departamento, de acuerdo con las necesidades de la empresa.

Posteriormente determina las necesidades formativas y programar las acciones necesarias para cubrir los riesgos detectados y aprovechar las oportunidades que se presentan. Elaborando a partir de aquí el Programa de Formación anual, que es aprobado anualmente por gerencia. En él se establecerán las materias a tratar, cursos a asistir y fechas previstas. Este Programa es considerado abierto, pudiéndole incluir, a lo largo del año, las modificaciones que se consideren pertinentes.

Se realizará un seguimiento continuo de las actividades formativas para controlar la eficacia de la formación impartida o recibida.

TTES. SULLIVAN S.L. fomenta la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. Para ello está previsto realizarse un Plan de igualdad de oportunidades que utiliza como referencia para detectar riesgos y oportunidades de mejora en este campo, dentro de sus procedimientos de mejora y liderazgo.

TTES. SULLIVAN fomenta que su personal pueda acceder y adquirir conocimientos adicionales.

Se utiliza la ficha de perfil de puesto de trabajo, para el diseño del mismo, que nos permitirá que sea posteriormente más sencilla la contratación de futuros empleados.

Tabla 6.1. Ficha puesto de trabajo

PUESTO	Conductor	DEPARTAMENTO	Tráfico
<b>Formación/Habilidades</b>			
Carnet categoría C Conocimiento de mecánica en general			
<b>Experiencia</b>			
1 año en transportes internacionales de mercancías por carretera			
<b>Responsabilidades</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por el buen funcionamiento del vehículo que le sea asignado y contactar con el Responsable de Taller en caso de observar cualquier anomalía.</li> <li>• Realizar el servicio de transporte asignado conforme a las instrucciones recibidas por parte del personal de Tráfico.</li> <li>• Cumplir la normativa referente a seguridad vial, tiempos de conducción y descanso.</li> <li>• Hacer uso de los EPI's entregados y cumplir la normativa de prevención.</li> <li>• Custodiar en todo momento el vehículo y sus accesorios.</li> <li>• Proteger y custodiar la mercancía que se halle a bordo del vehículo desde el momento de carga de la misma hasta su entrega al destinatario.</li> <li>• Custodiar toda la documentación referente a los portes realizados.</li> <li>• Rellenar los partes de trabajo diarios, custodiándolos junto con la documentación relativa a los mismos, hasta el momento de su entrega.</li> <li>• Informar al responsable correspondiente de cualquier incidencia que ocurra durante su trabajo.</li> <li>• Verificar que el vehículo dispone de la documentación necesaria (del vehículo, del conductor)</li> <li>• Verificación técnica del vehículo (aceite, agua, luces, limpieza de pilotos y matriculas)</li> <li>• Encargarse de llevar el vehículo a la ITV y a los talleres conforme a las instrucciones recibidas por Trafico</li> <li>• Mantener limpio el vehículo, conforme a la Instrucción técnica de limpieza.</li> <li>• Supervisar la carga y descarga del vehículo si se lo permiten y la correcta estiba de la carga.</li> <li>• Estar fácilmente localizable.</li> <li>• Disponibilidad total.</li> <li>• Cumplir las normas de conductor y vestimenta, está representando a la empresa ante nuestros clientes.</li> <li>• Realizar además todas aquellas tareas análogas que le sean asignadas por su superior relacionadas</li> <li>• Cumplir con las buenas prácticas medioambientales.</li> </ul>			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6.2.: Ficha de puesto de trabajo

PUESTO	Jefe de tráfico	DEPARTAMENTO	Tráfico
<b>Formación/Habilidades</b> Conocimientos de idiomas			
<b>Experiencia</b> 5 años en puestos similares			
<b>Responsabilidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisión de la operativa diaria del dpto. de Trafico</li> <li>• Organización de cargas y descargas</li> <li>• Buscar cargas</li> <li>• Realiza comunicación externa con autoridades y medios.</li> <li>• Coordinación de la actividad de tráfico</li> <li>• Aplicación a su departamento de las directrices generales de la empresa (política y objetivos)</li> <li>• Establece contratos con proveedores y transportistas y se encarga de los requisitos de clientes</li> <li>• Determina los recursos necesarios para el buen funcionamiento de los procesos de su departamento</li> <li>• Controla contratos con clientes o requisitos de los mismos.</li> <li>• Contacta con los choferes</li> <li>• Gestión de las reclamaciones de cliente, gestión con los clientes.</li> <li>• Coordina las incidencias que surjan durante el transporte, ya sea en la seguridad de la carga, contaminación cruzada o perdida de temperatura.</li> <li>• Establecer rutas de transporte, tras comunicación con el cliente que es quien determina ruta y paradas.</li> <li>• Coordina la logística de la retirada de productos.</li> <li>• Es responsable de la vigilancia del control de la temperatura</li> <li>• Seguimiento buenas prácticas medioambientales</li> </ul>			

Fuente: *Elaboración propia*

## **6.2. Necesidad de personal**

La empresa inicialmente se constituye con 12 conductores, con perspectivas en el transcurso de un año aumentar el número de los mismos hasta alcanzar los 13 conductores y en los próximos dos años hasta los 15 conductores, debido a la intención por parte de la empresa de aumentar la flota de vehículos, iniciando con una flota de 10 tractoras y 11 remolques hasta alcanzar las 11 tractoras y 11 remolque al transcurrir un año y las 13 tractoras y 12 remolques en el tercer año.

La empresa también actuará como agencia de viajes, subcontratando todos aquellos viajes que la empresa no pueda realizar por no disponer de vehículos, con autónomos transportistas que trabajan con ella con o sin exclusividad, dependiendo del número de vehículos de los que disponga el transportista o autónomo.

Inicialmente la plantilla al margen de los conductores se formará por 2 personas en el departamento de administración, 2 personas en el departamento de tráfico y 2 personas en taller más gerencia. Con el objetivo de mantener la plantilla de personal sin modificación al transcurrir un año, a pesar del aumento del número de vehículos, ya que el volumen no es muy significativo y podría realizarse el trabajo por el mismo personal dado que ya tendrían más experiencia y conocimientos en el puesto y manejo de programas, por tanto, serían más ágiles. Por último, la previsión sería incluir una persona más tanto en taller como en el departamento de administración y tráfico al realizar el aumento de flota en el tercer año.

## **7. PLAN DE INVERSIONES**

### **7.1. Inversión**

La empresa tiene previsto iniciarse en el sector del transporte con la compra de 10 vehículos cabezas tractoras y 11 remolques. E ir aumentando en los próximos años de acuerdo a sus posibilidades, que en principio sería la previsión de 1 vehículo más de cada uno de ellos para el siguiente año 2024 y para el año 2025. Ascendiendo el importe en tractoras para el año 2023 de 1.065.347 euros y de remolques de 384.612,67 euros.

En principio estos vehículos estarían a disposición de los clientes con los que han venido trabajando habitualmente en las empresas donde adquirieron su experiencia, porque existe una buena relación comercial-cliente.

Ambos comerciales disponen de una amplia cartera de clientes interesados en trabajar con ellos por la buena satisfacción de la prestación de servicios desarrollada, por tanto, más sería la problemática de conseguir la financiación para la adquisición de vehículos que el conseguir la cartera.

La empresa desarrollará su actividad en unas instalaciones con taller propio y oficina alquiladas, con su propio mobiliario y las instalaciones de electricidad, agua y gas en pleno funcionamiento, por las que pagará todos los meses una cuota de 2500 euros años durante los 3 primeros años. Ya que la idea es invertir las ganancias futuras en la compra de vehículos en lugar de en otros bienes.

Han hecho compras de maquinaria por valor de 58.300 euros y utillaje y herramientas por valor de 13.790 euros. Sin intención de aumentar la compra de estos bienes en los dos próximos años, ya que la compra de vehículos no es muy importante por tanto no sería necesario volver a invertir en maquinaria o utillaje y herramientas.

Los equipos informáticos ascienden a 17.780 euros que se componen de ordenadores de sobremesa, escáner e impresora para los empleados de oficina y taller, así como portátil para el directivo y comerciales de tráfico.

También se adquieren los programas necesarios para realizar la facturación, control de gastos, contabilidad, nóminas, etc.

Por tanto, el inmovilizado material asciende a 1.539.839 euros, y el inmaterial a 3.800 euros, siendo el total de la base imponible de la adquisición 1.543.639,68 euros más un IVA de 324.164,33, una total compra de 1.867.804,01 euros.

A modo de resumen se detalla en la siguiente tabla:

*Tabla 7.1. Inversiones a realizar en activos no corrientes y formas de financiación*

Conceptos	Inversiones a realizar en Activos No Corrientes y Forma de Financiación					
	Importe de Inversiones a realizar, ejercicio 2023	Forma de Financiación	Importe de Inversiones a realizar, ejercicio 2024	Forma de Financiación	Importe de Inversiones a realizar, ejercicio 2025	Forma de Financiación
Maquinaria	58.310,0	AS				
Utillaje	13.790,0	AS				
Tractoras	1.065.347,0	L	106.534,7	L	248.034,2	L
Remolques	384.612,7	AS				
Equipos informáticos	17.780,0	AS				
<b>Inmovilizado Material</b>	<b>1.539.839,7</b>		<b>106.534,7</b>		<b>248.034,2</b>	
Aplicaciones informáticas	3.800,0	AS				
<b>Inmovilizado Intangible</b>	<b>3.800,0</b>		<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	
Terrenos, Bienes Naturales y Construcciones						
<b>Inversiones Inmobiliarias</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	
<b>Inmovilizado Financiero</b>						
<b>Resumen por Forma de Financiación</b>	<b>Inversiones de 2023</b>	<b>% Inversión Total Ejerc.</b>	<b>Inversiones de 2024</b>	<b>% Inversión Total Ejerc.</b>	<b>Inversiones de 2025</b>	<b>% Inversión Total Ejerc.</b>
Inversiones Financiadas con Tesorería						
Inv. Financiadas con Préstamos						
Inv. Financiadas con Ampliación de Capital						
Inv. Financiadas por Leasing	1.065.347,0	69,0%	106.534,7	100,0%	248.034,2	100,0%
Inv. Financiadas con Subvenciones						
Inv. Financiadas con Otras Aportaciones	478.292,7	31,0%				
<b>Inversión Total</b>	<b>1.543.639,7</b>	<b>100,0%</b>	<b>106.534,7</b>	<b>100,0%</b>	<b>248.034,2</b>	<b>100,0%</b>
<b>IVA Soportado</b>	<b>324.164,3</b>		<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	

Fuente: Elaboración propia.

## 7.2. Financiación

La financiación prevista para el inmovilizado detallado, sería por las aportaciones de los propios socios, con lo que se liquidaría la compra de la maquinaria, utillaje, remolques, equipos informáticos y aplicaciones informáticas, ascendiendo el total a 478.292,70 más IVA.

La compra de vehículos cabezas tractoras se financiaría mediante una operación leasing firmada a 5 años con interés del 4% anual y una comisión de apertura del 1%, por un importe de 1.065.347 euros más IVA.

Tabla 7.2: Resumen cuadro de amortización leasing

<b>Capital 1.065.347,00</b> <b>Interés 4%</b> <b>Años 5</b> <b>Pagos 12</b> <b>Gastos 10.653,5</b>				
Totales por Ejercicio Operaciones de Leasing	Cuota	Carga Financiera	Recuperación Coste	Capital Pendiente
2023	234.657,6	35.370,1	199.287,5	866.059,5
2024	234.657,6	30.934,4	203.723,3	662.336,2
2025	234.657,6	22.634,4	212.023,3	450.312,9
2026	234.657,6	13.996,2	220.661,4	229.651,5
2027	234.657,6	5.006,1	229.651,5	0,0

Fuente: Elaboración propia

## 8. VIABILIDAD ECONOMICA Y FINANCIERA

### 8.1. Partidas de ingresos y gastos

Teniendo en cuenta la estimación del volumen de ventas, desglosado por servicios prestados en el mercado nacional y prestados en el mercado internacional y tras realizar un detalle de gastos necesarios para la consecución de los ingresos, en función del número de vehículos y kilómetros realizados durante el año, se ha llevado a cabo la cuenta de resultados para el año de inicio de la actividad.

Estos datos se han obtenido observando a competidores, contactando con personas conocedoras del sector y por la propia experiencia.

Las ventas previstas por los servicios prestados en el transporte de mercancías por carretera en el primer año de actividad son las que se detallan a continuación:

Tabla 8. 1.. Partidas de ingresos y gastos.

Ventas	Totales
Venta internacional	1.630.519,20
Venta Nacional	245.629,80
<b>Total Ventas</b>	<b>1.876.149,00</b>
<b>Total IVA Repercutido por Ventas</b>	<b>51.582,30</b>

Fuente: Elaboración propia.

Las partidas más importantes implicadas en los gastos son las relativas a:

- Sueldos y salarios, seguridad social, costes fiscales, seguros, gasóleo, costes de mantenimientos, reparaciones, peajes y costes indirectos.
- Gastos financieros por los gastos derivados de la financiación de la empresa con recursos ajenos.

## **8.2. Cuenta de pérdidas y ganancias**

La cuenta de pérdidas y ganancias para el primer año sería la que a continuación se detalla.

Tabla 8.2. Pérdidas y ganancias.

**PÉRDIDA Y GANANCIAS DE PYMES**

Nombre de la empresa:  
TTES. SULLIVAN S.L.

Fecha del informe: 18/jun./2022

Ejercicio actual: 2023

APERTURA ← Período → DICIEMBRE

(Debe) Haber	Notas de la Memoria	2023	
1. Importe neto de la cifra de negocios.		1.876.149,00	
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación.		5.000,00	
3. Trab. realizados por la empresa para su activo.			
4. Aprovisionamientos.			
5. Otros ingresos de explotación.			
6. Gastos de Personal.		-693.041,93	
7. Otros gastos de explotación.		-934.742,24	
8. Amortización del inmovilizado.		-187.411,98	
9. Imputación Subv. Inmovil. no financ. y otras			
10. Excesos de provisiones.			
11. Deterioro y resultado por enajenaciones inmov.			
12. Otros resultados			
<b>A) RESULTADO DE EXPLOTACION (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11+12)</b>		<b>65.952,85</b>	
13. Ingresos financieros.			
a) Imputación de Subvenciones, donaciones y legados de carácter financiero			
b) Otros ingresos financieros			
14. Gastos financieros.		-35.370,10	
15. Variación de valor razonable en instrum. financieros			
16. Diferencias de cambio.			
17. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros			
18. Otros Ingresos y Gastos de Carácter Financiero			
a) Incorporación al activo de gastos financieros			
b) Ingresos financieros derivados de converios de acreed.			
c) Resto de ingresos y gastos			
<b>B) RESULTADO FINANCIERO (13+14+15+16+17+18)</b>		<b>-35.370,10</b>	
<b>C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A + B)</b>		<b>30.582,75</b>	
19. Impuestos sobre beneficios.			
<b>D) RESULTADO DEL EJERCICIO ( C + 19 )</b>		<b>30.582,75</b>	

Fuente: Elaboración propia mediante programa contabilidad Contanet

Podemos ver a continuación, el desglose de partidas que incluye la cuenta de pérdidas y ganancias, así como la misma para los 3 primeros años de actividad para la empresa:

*Tabla 8.3. Pérdidas y ganancias previsión 3 años*

Resumen Cuentas de Pérdidas y Ganancias, o de Resultados								
Conceptos	2023	% sobre Ventas	2024	% sobre Ventas	Variación respecto al ejerc. anterior	2025	% sobre Ventas	Variación respecto al ejerc. anterior
<b>Ventas (Ingresos)</b>	<b>1.876.149,0</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.969.956,5</b>	<b>100,0%</b>	5,0%	<b>2.068.454,3</b>	<b>100,0%</b>	5,0%
Internacional	1.630.519,2	86,9%	1.712.045,2	86,9%	5,0%	1.797.647,4	86,9%	5,0%
Nacional	245.629,8	13,1%	257.911,3	13,1%	5,0%	270.806,9	13,1%	5,0%
<b>Variación existencias</b>	<b>5.000,0</b>		<b>18.000,0</b>			<b>21.000,0</b>		
Sueldos y Salarios (Socios y Empleados)	525.959,0	28,0%	531.218,6	27,0%	1,0%	536.530,8	25,9%	1,0%
Cargas Sociales (RETA y Seg Soc a Cargo Emp)	167.082,9	8,9%	168.753,7	8,6%	1,0%	170.441,3	8,2%	1,0%
Tributos y Tasas	9.077,6	0,5%	9.349,9	0,5%	3,0%	9.630,4	0,5%	3,0%
Suministros (Luz, Agua, Teléfono, Gas)	2.830,0	0,2%	2.914,9	0,1%	3,0%	3.002,3	0,1%	3,0%
Gestoría, Asesoría y Auditoras (Servicios Profesionales)	6.000,0	0,3%	6.180,0	0,3%	3,0%	6.365,4	0,3%	3,0%
Material de Oficina	1.000,0	0,1%	1.030,0	0,1%	3,0%	1.060,9	0,1%	3,0%
Publicidad, Propaganda y Relaciones Públicas	1.500,0	0,1%	1.545,0	0,1%	3,0%	1.591,4	0,1%	3,0%
Primas de Seguros	35.399,6	1,9%	36.461,6	1,9%	3,0%	37.555,4	1,8%	3,0%
Reparaciones	65.210,4	3,5%	67.166,7	3,4%	3,0%	69.181,7	3,3%	3,0%
Alquiler nave	30.000,0	1,6%	30.900,0	1,6%	3,0%	31.827,0	1,5%	3,0%
Gasoil	548.100,0	29,2%	564.543,0	28,7%	3,0%	581.479,3	28,1%	3,0%
Autopista	164.422,5	8,8%	169.355,2	8,6%	3,0%	174.435,8	8,4%	3,0%
Urea	22.375,6	1,2%	23.046,9	1,2%	3,0%	23.738,3	1,1%	3,0%
Costes indirectos	48.827,1	2,6%	50.292,0	2,6%	3,0%	51.800,7	2,5%	3,0%
<b>Resultado Operativo (EBITDA)</b>	<b>253.364,2</b>	<b>13,5%</b>	<b>325.199,0</b>	<b>16,5%</b>	<b>28,4%</b>	<b>390.813,5</b>	<b>18,9%</b>	<b>20,2%</b>
Dotación Amortizaciones	187.412,0	10,0%	187.412,0	9,5%	0,0%	187.412,0	9,1%	0,0%
<b>Total Gastos de Explotación</b>	<b>1.815.196,8</b>	<b>96,8%</b>	<b>1.850.169,5</b>	<b>93,9%</b>	<b>1,9%</b>	<b>1.886.052,7</b>	<b>91,2%</b>	<b>1,9%</b>
<b>Resultado de Explotación (EBIT) o (BAII)</b>	<b>65.952,2</b>	<b>3,5%</b>	<b>137.787,0</b>	<b>7,0%</b>	<b>108,9%</b>	<b>203.401,5</b>	<b>9,8%</b>	<b>47,6%</b>
Ingresos Financieros	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0%	0,0	0,0%	0,0%
Gastos Financieros	35.370,1	1,9%	30.934,4	1,6%	-12,5%	22.634,4	1,1%	-26,8%
<b>Resultado Financiero</b>	<b>-35.370,1</b>	<b>-1,9%</b>	<b>-30.934,4</b>	<b>-1,6%</b>	<b>12,5%</b>	<b>-22.634,4</b>	<b>-1,1%</b>	<b>26,8%</b>
<b>Resultado Antes de Impuestos y Res. Excepcionales</b>	<b>30.582,1</b>	<b>1,6%</b>	<b>106.852,6</b>	<b>5,4%</b>	<b>249,4%</b>	<b>180.767,2</b>	<b>8,7%</b>	<b>69,2%</b>
<b>Resultado Antes de Impuestos (EBT) o (BAI)</b>	<b>30.582,1</b>	<b>1,6%</b>	<b>106.852,6</b>	<b>5,4%</b>	<b>249,4%</b>	<b>180.767,2</b>	<b>8,7%</b>	<b>69,2%</b>
Provisión Impuesto sobre Beneficios	7.645,5	0,4%	26.713,2	1,4%	249,4%	48.230,1	2,3%	80,5%
<b>Resultado Neto</b>	<b>22.936,6</b>	<b>1,2%</b>	<b>80.139,5</b>	<b>4,1%</b>	<b>249,4%</b>	<b>132.537,0</b>	<b>6,4%</b>	<b>65,4%</b>
<b>Cash-Flow Económico 1</b>	<b>210.348,6</b>	<b>11,2%</b>	<b>267.551,4</b>	<b>13,6%</b>		<b>319.949,0</b>	<b>15,5%</b>	

Fuente: Elaboración propia mediante programa contabilidad Contanet

### 8.3. Balance de situación

Además de la cuenta de resultados, también podemos ver los balances provisionales de la empresa, en el que se identifican los bienes y derechos, es decir, activos de la empresa, así como las obligaciones, es decir pasivos de la empresa a la fecha de cierre del ejercicio económico del primer año de inicio de la actividad.

Tabla 8.4. Balance de situación

**BALANCE DE PYMES**

Nombre de la empresa:  
TTES. SULLIVAN S.L.

Fecha del informe: 18/jun./2022

Ejercicio actual: 2023

APERTURA

↔ Período ↔

DICIEMBRE

ACTIVO	Notas de la Memoria	2023	
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>1.356.227,72</b>	
I. Inmovilizado intangible.		2.533,33	
II. Inmovilizado material.		1.353.694,39	
III. Inversiones inmobiliarias.			
IV. Inversiones en empr. del grupo y asociadas a largo plazo.			
V. Inversiones financieras a largo plazo.			
VI. Activos por impuesto diferido			
VII. Deudores comerciales no corrientes			
<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>445.039,96</b>	
I. Existencias.		5.000,00	
II. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar.		341.937,86	
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios.		271.899,46	
a) Clientes por ventas y prestaciones de servic. a l.p.			
b) Clientes por ventas y prestaciones de servic. a c. p.		271.899,46	
2. Accionistas (socios) por desembolsos exigidos.			
3. Otros deudores.		70.038,40	
III. Inversiones en empr. del grupo y asociadas c. p.			
IV. Inversiones financieras a corto plazo			
V. Periodificaciones a corto plazo.			
VI. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes.		98.102,10	
<b>TOTAL ACTIVO (A+B)</b>		<b>1.801.267,68</b>	

**BALANCE DE PYMES**

TTES. SULLIVAN S.L.

Ejercicio actual: 2023

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	Notas de la Memoria	2023	
<b>A) PATRIMONIO NETO</b>		<b>547.245,55</b>	
<b>A-1) Fondos propios.</b>		<b>547.245,55</b>	
<b>I. Capital.</b>		<b>516.662,80</b>	
1. Capital escriturado.		516.662,80	
2. (Capital no exigido).			
<b>II. Prima de emisión.</b>			
<b>III. Reservas.</b>			
1. Reservas de Capitalización, Legales y Estatutarias			
2. Otras Reservas.			
<b>IV. (Acc y participaciones en patrimonio propias).</b>			
<b>V. Resultado ejercicios anteriores.</b>			
<b>VI. Otras aportaciones de socios.</b>			
<b>VII. Resultado del ejercicio.</b>		<b>30.582,75</b>	
<b>VIII. (Dividendo a cuenta).</b>			
<b>A-2) Ajustes en patrimonio neto</b>			
<b>A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos.</b>			
<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>		<b>866.059,50</b>	
<b>I. Provisiones a largo plazo.</b>			
<b>II. Deudas a largo plazo.</b>		<b>866.059,50</b>	
1. Deudas con entidades de crédito.			
2. Acreedores arrend. Financiero.			
3. Otras deudas a largo plazo.		866.059,50	
<b>III. Deudas con empr. del grupo y asociadas a l. p.</b>			
<b>IV. Pasivos por impuesto diferido.</b>			
<b>V. Periodificaciones a largo plazo.</b>			
<b>VI. Acreedores comerciales no corrientes</b>			
<b>VII. Deuda con características especiales a l. p.</b>			
<b>C) PASIVO CORRIENTE</b>		<b>387.962,63</b>	
<b>I. Provisiones a corto plazo.</b>			
<b>II. Deudas a corto plazo.</b>		<b>199.287,50</b>	
1. Deudas con entidades de crédito.			
2. Acreedores arrend. Financiero.			
3. Otras deudas a corto plazo.		199.287,50	
<b>III. Deudas con empr. del grupo y asociadas c. p.</b>			
<b>IV. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar</b>		<b>188.675,13</b>	
1. Proveedores		-1.599.343,40	
a) Proveedores a largo plazo			
b) Proveedores a corto plazo		-1.599.343,40	
2. Otros acreedores		1.788.018,53	
<b>V. Periodificaciones a corto plazo.</b>			
<b>VI. Deuda con características especiales a c. p.</b>			
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)</b>		<b>1.801.267,68</b>	

Fuente: Elaboración propia mediante programa contabilidad Contanet

#### 8.4. Plan de tesorería

El plan de tesorería previsto durante el primer año nos permite conocer las previsiones de entradas y salidas de dinero y hacernos una idea del dinero que necesitaríamos en los vencimientos correspondientes para atender las deudas pendientes.

Se ha contratado una póliza con el banco de liquidación trimestral por importe de 105.000 euros que nos permita hacer frente a los primeros pagos hasta que empecemos a obtener los cobros de las primeras ventas.

Tabla 8.5: Cobros por ventas

Ventas del Periodo + IVA Repercutido		1.927.731,30
Plazos de Cobro	% sobre Total	Total
Contado	1,0%	19.277,30
a 30 días	60,0%	1.028.245,60
a 45 días	15,0%	242.763,60
a 60 días	24,0%	365.545,30
Total Cobros Ventas	100,0%	1.655.831,80

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8.6: Pagos por compras y /o costes

Compras y/o Costes D. V. del Periodo + IVA Soportado		1.814.740,60
Plazos de Pago	% sobre Total	Total
Contado	60,0%	1.088.844,30
a 30 días		0,00
a 45 días		0,00
a 60 días	15,0%	215.308,50
a 90 días	25,0%	332.700,60
Total	100,0%	1.636.853,40

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8.7: Línea de crédito

Acreedores a CP Financieros - Línea de Crédito			Disposicione s Crédito a CP	Reembolsos Crédito a CP	TOTAL Dispuesto de Crédito	Coste Financiero
Saldo Dispuesto	Límite de Crédito	Enero	103.244,0		0,0	0,0
		Febrero			0,0	0,0
	105.000,0	Marzo			0,0	317,6
		Abril			0,0	0,0
Interés Cantidad	Comisión No Dis	Mayo			0,0	0,0
		Junio			0,0	472,5
7,00%	0,15%	Julio			0,0	0,0
		Agosto			0,0	0,0
		Septiembre			0,0	472,5
		Octubre			0,0	0,0
		Noviembre			0,0	0,0
		Diciembre			0,0	472,5
		<b>Total Anual</b>	103.244	0		1.735

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8.8. Resumen cobros y pagos

Resumen cobros y pagos	Importe
COBROS-PAGOS	18.978,36
COBRO IVA	120.430,64
PAGO IRPF	44.306,93
TESORERIA AL CIERRE	95.102,07

Fuente: Elaboración propia

### 8.5. Análisis económico y financiero

En la representación gráfica que observamos a continuación vemos un BALANCE EQUILIBRADO puesto que el activo no corriente cubre el patrimonio neto o fondos propios y más de la mitad del exigible a largo plazo. Asimismo, el activo corriente cubre perfectamente el resto de los exigibles.

Tabla 8.9 Balance

Activo no corriente (75,29%)	Patrimonio neto (30,38%)
Activo corriente (24,71%)	Pasivo no corriente (48,08%)
	Pasivo corriente (21,54%)

Fuente: Elaboración propia

### Ratios financieros

Según los datos que representados en los balances podemos calcular varios ratios que nos indiquen la situación de la empresa:

- **Independencia financiera**

Representa la dependencia que tengamos con terceros, si el valor está entre el 20% y 40% nos indica que no hay peligro de excesiva dependencia con terceros.

$$IF = (\text{Capitales propios} + \text{Beneficio}) / (\text{Activo total} - \text{Disponible}) * 100 = 547.245,55 / (1801267,68 - 445039,96) * 100 = 40\%$$

- **Ratio de liquidez general o de solvencia a corto plazo**

Este ratio hace referencia a la capacidad que tiene la empresa de hacer frente a sus deudas a corto plazo con las inversiones que tiene también a corto plazo, por tanto, representa el nivel liquidez de la empresa en términos relativos.

Para que se considere un valor adecuado el resultado debe estar comprendido entre 1 y 1,5.

$$RL = \text{Activo corriente} / \text{Pasivo corriente} = 445.039,96 / 387.962,63 = 1,15$$

- **Ratio de solvencia**

Esta ratio nos dice si la empresa puede hacer frente a sus deudas tanto a corto como a largo plazo. Si su valor es superior a 1 la empresa es solvente y puede hacer frente a sus deudas.

$$RS = \frac{\text{Activo total real}}{\text{Recursos ajenos (pasivo exigible)}} = \frac{1.801.267,68}{1.284.604,88} = 1,40$$

- **Ratio de endeudamiento**

El ratio de endeudamiento si superar el valor 2, indica que cada vez será más difícil conseguir financiación por parte de los prestamistas, por tanto, la empresa intentará que no aumente esta ratio muy por encima de 2 para no encontrar problemas a la hora de necesitar financiación.

$$RE = \frac{\text{Recursos ajenos}}{\text{Recursos propios}} = \frac{1.284.604,88}{547.245,55} = 2,35$$

- **Fondo de maniobra**

El fondo de maniobra hace referencia a la capacidad que tiene la empresa de hacer frente a las deudas que tiene a corto plazo con las inversiones que tiene también a corto plazo, por tanto, representa el nivel liquidez de la empresa en términos absolutos.

$$FM = \text{Activo circulante} - \text{Pasivo circulante} = 445.039,96 - 387.962,63 = 57.077,33$$

- **Cálculo del VAN y TIR**

Suponiendo unos cobros y pagos para los próximos años según detallado, el cálculo del VAN y TIR sería.

Tabla 8.10. Flujos de caja.

Año	Cobros	Pagos	Flujos de Caja
-			- 1.543.640,00 €
1	1.655.832,00 €	1.636.853,00 €	18.979,00 €
2	1.969.956,00 €	1.662.758,00 €	307.198,00 €
3	2.068.454,00 €	1.698.641,00 €	369.813,00 €
4	2.171.876,00 €	1.730.915,00 €	440.961,00 €
5	2.280.470,00 €	1.763.802,00 €	516.668,00 €
6	2.394.494,00 €	1.797.314,00 €	597.180,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>12.541.082,00 €</b>	<b>10.290.283,00 €</b>	

*Fuente de elaboración: Propia.*

$VAN = 12.541.082,00 - 10.290.283,00 = 524.339,71$  euros  
 $TIR = (-1.543.639,70 - 2.250.799,00) / -1.543.639,70 = 2,46\%$

## **9. CONCLUSIONES**

Como ya sabemos, la situación económica actual en los últimos meses no ha sido muy positiva, no obstante, se observa que la tendencia prevista sea la recuperación de la economía, así como del paro existente.

Respecto al sector del transporte es un sector muy importante que une empresas y mercados, por tanto, siempre ha creado mucho empleo y seguirá creando en el futuro, de hecho, en los últimos años se ha visto como este sector es imprescindible para la logística y distribución de todo tipo de bienes.

La forma jurídica elegida es la sociedad de responsabilidad limitada puesto que cumplir con las obligaciones de esta forma social es sencillo y la inversión necesaria no es muy elevada. No obstante, la inversión en el transporte inicial siempre es alta por el elevado coste de los vehículos y la importancia de los gastos que siempre hay que hacer frente a los mismos antes de poder empezar a obtener el cobro de los primeros servicios prestados y por tanto de la obtención de la rentabilidad, de ahí la importancia de obtener fuentes de financiación que nos ayuden a solventar esta situación inicial.

La ubicación de la empresa será en el polígono industrial Oeste de Alcantarilla, en la provincia de Murcia, puesto que por sus características es uno de los lugares más adecuados. En plena huerta de Europa, siempre se ha considerado a las comunidades de Murcia y Almería, una buena ubicación para las empresas de transporte que tienen de esta manera la facilidad de tener sus instalaciones prácticamente al lado de una de sus principales mercancías como son las frutas y hortalizas mediterráneas.

Además, la cercanía de la costa, con puertos como el de Cartagena, siendo uno de los 23 más importante del continente, el buen estado en que se encuentran las carreteras y el hecho de ser gratuitas son otros factores que facilitan el buen estado y crecimiento de estas empresas.

Uno de los puntos fuertes de la empresa es la cartera de clientes de que dispone, debido fundamentalmente a la experiencia de los socios en el sector. En el sector del transporte el cliente tiene un trato muy directo con el comercial siendo en ocasiones más fiel al comercial que a la empresa en sí, independientemente de donde esté el comercial trabajando, suele llevar consigo su cartera de clientes.

Según las previsiones la tendencia de la empresa es seguir obteniendo beneficios en los próximos años, por tanto, considero este sector es una buena opción.

Podemos concluir indicando que el estudio del plan de viabilidad nos ha permitido averiguar mediante el análisis de diferentes perspectivas que la iniciativa de llevar a cabo el proyecto de constituir una sociedad para el desarrollo de la actividad del transporte nacional e internacional de mercancías por carretera con sistema de frío controlado para aquella mercancía que lo necesite se ha podido llevar a cabo con

éxito, debido a que la inversión a realizar es rentable, como hemos podido ver en los diferentes balances.

*Anexo 1: Cuadro amortización leasing*

	Mes	Cuota	Carga Financiera	Recuperación Coste
<b>2023</b>	Enero	19.554,8	0,0	19.554,8
	Febrero	19.554,8	3.486,0	16.068,8
	Marzo	19.554,8	3.432,4	16.122,4
	Abril	19.554,8	3.378,7	16.176,1
	Mayo	19.554,8	3.324,7	16.230,1
	Junio	19.554,8	3.270,6	16.284,2
	Julio	19.554,8	3.216,4	16.338,4
	Agosto	19.554,8	3.161,9	16.392,9
	Septiembre	19.554,8	3.107,3	16.447,5
	Octubre	19.554,8	3.052,4	16.502,4
	Noviembre	19.554,8	2.997,4	16.557,4
	Diciembre	19.554,8	2.942,2	16.612,6
<b>2024</b>	Enero	19.554,8	2.886,9	16.667,9
	Febrero	19.554,8	2.831,3	16.723,5
	Marzo	19.554,8	2.775,6	16.779,2
	Abril	19.554,8	2.719,6	16.835,2
	Mayo	19.554,8	2.663,5	16.891,3
	Junio	19.554,8	2.607,2	16.947,6
	Julio	19.554,8	2.550,7	17.004,1
	Agosto	19.554,8	2.494,0	17.060,8
	Septiembre	19.554,8	2.437,2	17.117,6
	Octubre	19.554,8	2.380,1	17.174,7
	Noviembre	19.554,8	2.322,9	17.231,9
	Diciembre	19.554,8	2.265,4	17.289,4
<b>2025</b>	Enero	19.554,8	2.207,8	17.347,0
	Febrero	19.554,8	2.150,0	17.404,8
	Marzo	19.554,8	2.091,9	17.462,9
	Abril	19.554,8	2.033,7	17.521,1
	Mayo	19.554,8	1.975,3	17.579,5
	Junio	19.554,8	1.916,7	17.638,1
	Julio	19.554,8	1.857,9	17.696,9
	Agosto	19.554,8	1.799,0	17.755,9
	Septiembre	19.554,8	1.739,8	17.815,0

	Octubre	19.554,8	1.680,4	17.874,4
	Noviembre	19.554,8	1.620,8	17.934,0
	Diciembre	19.554,8	1.561,0	17.993,8
2026	Enero	19.554,8	1.501,0	18.053,8
	Febrero	19.554,8	1.440,9	18.113,9
	Marzo	19.554,8	1.380,5	18.174,3
	Abril	19.554,8	1.319,9	18.234,9
	Mayo	19.554,8	1.259,1	18.295,7
	Junio	19.554,8	1.198,1	18.356,7
	Julio	19.554,8	1.136,9	18.417,9
	Agosto	19.554,8	1.075,6	18.479,3
	Septiembre	19.554,8	1.014,0	18.540,8
	Octubre	19.554,8	952,2	18.602,7
	Noviembre	19.554,8	890,1	18.664,7
	Diciembre	19.554,8	827,9	18.726,9
2027	Enero	19.554,8	765,5	18.789,3
	Febrero	19.554,8	702,9	18.851,9
	Marzo	19.554,8	640,0	18.914,8
	Abril	19.554,8	577,0	18.977,8
	Mayo	19.554,8	513,7	19.041,1
	Junio	19.554,8	450,3	19.104,5
	Julio	19.554,8	386,6	19.168,2
	Agosto	19.554,8	322,7	19.232,1
	Septiembre	19.554,8	258,6	19.296,2
	Octubre	19.554,8	194,3	19.360,6
	Noviembre	19.554,8	129,7	19.425,1
	Diciembre	19.554,8	65,0	19.489,8

Fuente: Elaboración propia

## BIBLIOGRAFÍA

Gutiérrez Gordillo, J.M. (2019). *Simulación empresarial*. Madrid: Síntesis.

Hernando Polo, C. (2017). *Simulación empresarial*. Madrid: Mc Graw Hill.

Mallo Rodríguez, C. y Jiménez Montañés, M.A. (2009) *Contabilidad de costes*. Madrid: Pirámide.

REAL DECRETO 1514/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad.

[Andalucía emprende. Disponible en: https://www.andaluciaemprende.es/herramientas-de-gestion/desarrollo-de-ideas-de-negocio/](https://www.andaluciaemprende.es/herramientas-de-gestion/desarrollo-de-ideas-de-negocio/)

[Boletín Oficial de España. Disponible en: https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2007-19966](https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2007-19966)

[Confederación de empresarios de transporte de mercancías. Disponible en: https://www.cetm.es/](https://www.cetm.es/)

[Miguel Barrachina Cubillo. Asesor de empresas. Disponible en: https://miguelbarrachinacubillo.jimdofree.com/2-promotores-del-proyecto/](https://miguelbarrachinacubillo.jimdofree.com/2-promotores-del-proyecto/)

[Ministerio de trabajo y medio ambiente. Disponible en: https://www.mitma.gob.es/transporte-terrestre/servicios-al-transportista/observatorios-del-transporte/observatorios-del-transporte-de-mercancias-por-carretera](https://www.mitma.gob.es/transporte-terrestre/servicios-al-transportista/observatorios-del-transporte/observatorios-del-transporte-de-mercancias-por-carretera)

[Revista emprendedores. Disponible en: https://www.emprendedores.es/gestion/plan-financiero-principiantes/](https://www.emprendedores.es/gestion/plan-financiero-principiantes/)

[Revista emprendedores. Disponible en: http://www.emprendedores.es/ideas-de-negocio/](http://www.emprendedores.es/ideas-de-negocio/)