

TRABAJO DE FIN DE GRADO:

Consultora encargada del estudio en el apartado de logística para una empresa, ayudándola a mejorar su sostenibilidad e imagen

UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS



Universidad de Valladolid

CURSO ACADÉMICO 2024/2025

ALUMNO: GERMÁN OLMOS RUJAS

TUTORA: MARIA LUISA ARRIBAS SANJUAN

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN:	4
1.1 Presentación del tema y justificación de su elección	4
1.2 Presentation of the topic and justification of its choice	5
1.3 Objetivos del trabajo	5
DECLARACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES:	6
ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL:	7
3.1 Análisis Pestel	7
3.2 Oportunidades y amenazas del entorno general	8
3.2.1 AMENAZAS:	8
3.2.2 OPORTUNIDADES:	9
ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA:	9
4.1 Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter	10
4.2 Posibles alianzas estratégicas	11
ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES:	11
5.1 Objetivo general y específicos	12
5.2 Descripción del público objetivo	12
5.3 Método de recopilación de datos y justificación de su elección	12
5.4 Esquema de cuestionario	12
5.5 Resultados y conclusiones	14
EL PRODUCTO	14
6.1 Propuesta de valor	14
6.1.1 SEGMENTO DE CLIENTES:	15
6.1.2 PROPUESTA DE VALOR:	16
6.2 Definición del producto	16
6.3 Clasificación del servicio	17
MARKETING ESTRATÉGICO	18
7.1 Delimitaciones del mercado de referencia	19
7.2 Mercado relevante	20
7.3 Segmentación del mercado	20
7.4 Estrategia de posicionamiento	20
7.5 Estrategia de crecimiento	21
7.6 Estrategia competitiva	22

MARKETING OPERATIVO:.....	23
8.1 Marketing Mix	24
8.1.1 POLÍTICA DE PRODUCTO	24
8.1.2 POLÍTICA DE PRECIOS	26
8.1.3 POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN	27
8.1.4 POLÍTICA DE COMUNICACIÓN.....	28
8.2 Sistema de satisfacción del cliente.....	29
FORMA JURÍDICA.....	30
9.1 Forma jurídica del negocio	30
9.2 Trámites legales	31
PLAN DE OPERACIONES.....	31
10.1 Estrategia de operaciones	31
10.2 Planificación de la actividad	32
10.2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO:.....	32
10.2.2 CAPACIDAD DISPONIBLE PARA ATENDER LA DEMANDA:	33
10.2.3 RECURSOS NECESARIOS:	34
10.3 Infraestructuras	35
PLAN DE PROYECTO	36
11.1 Diagrama de Gantt	36
11.2 Presupuesto	38
11.3 Pronóstico de ventas.....	39
11.4 Plan de riesgos	41
RSC Y EVALUACIÓN DEL EFECTO MEDIOAMBIENTAL:	42
WEBGRAFÍA:.....	45
ANEXOS:	46
14.1 Figuras	46
14.2 Tablas	47

INTRODUCCIÓN:

La logística es una parte esencial de cualquier empresa, desempeñando un papel clave en la eficiencia operativa y en la satisfacción del cliente. En un mundo cada vez más consciente de los desafíos medioambientales y la sostenibilidad, la necesidad de optimizar la logística de manera eficiente y sostenible se ha convertido en una obligación para las organizaciones en todos los sectores.

1.1 Presentación del tema y justificación de su elección

Las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) en España, que representan el 99,9% del total de las empresas, enfrentan numerosos desafíos logísticos. Entre los problemas más comunes se encuentran la falta de control de los stocks, la subestimación del transporte, la falta de planificación, problemas de trazabilidad, espacio en el almacén, formación del personal, y la falta de indicadores de calidad. Además, muchas PYMEs aún carecen de una verdadera digitalización más allá de tener una simple página web. La falta de una cultura del dato y la escasez de formación en este ámbito son barreras significativas para la adopción de tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial.

La logística eficiente y sostenible se ha convertido en un área de creciente importancia en el mundo empresarial. Cada vez son más las organizaciones que buscan reducir costos operativos, minimizar su huella ambiental u optimizar su cadena de suministro.

La logística eficiente se basa en maximizar la productividad y minimizar el desperdicio en los procesos logísticos, que engloban desde el transporte, al almacenamiento o la distribución, mientras que la logística sostenible busca garantizar que estas operaciones se realicen de manera ambientalmente responsable y ética.

Nuestro objetivo será tomar decisiones de logística en una PYME para así poder ayudarla a mejorar su imagen y su situación económica. Tomaremos decisiones orientadas a aumentar la clientela mejorando la imagen, mejorando la situación medioambiental y maximizando la sostenibilidad y eficiencia.

Este TFG busca contribuir al conocimiento en el campo de la logística sostenible y eficiente y también a mostrar los pasos para ayudar a una empresa a tener éxito dentro de este sector. Además, trata de mostrar el potencial para generar un impacto positivo tanto en la rentabilidad de las empresas como en la preservación medioambiental, alineando así los objetivos empresariales con las preocupaciones medioambientales globales.

1.2 Presentation of the topic and justification of its choice

Small and medium-sized enterprises (SMEs) in Spain, which represent 99.9% of all businesses, face numerous logistics challenges. Among the most common problems are lack of stock control, underestimated transportation costs, poor planning, traceability issues, warehouse space, staff training, and a lack of quality indicators. Furthermore, many SMEs still lack true digitalization beyond having a simple website. The lack of a data culture and the scarcity of training in this area are significant barriers to the adoption of advanced technologies such as artificial intelligence.

Efficient and sustainable logistics has become an area of growing importance in the business world. More and more organizations are seeking to reduce operating costs, minimize their environmental footprint, or optimize their supply chain.

Efficient logistics is based on maximizing productivity and minimizing waste in logistics processes, which range from transportation to storage and distribution, while sustainable logistics seeks to ensure that these operations are carried out in an environmentally responsible and ethical manner.

Our objective will be to make logistics decisions in an SME to help it improve its image and financial situation. We will make decisions aimed at increasing customers by improving its image, improving the environmental situation, and maximizing sustainability and efficiency.

This final project seeks to contribute to knowledge in the field of sustainable and efficient logistics and also to demonstrate the steps to help a company succeed in this sector. It also seeks to demonstrate the potential for generating a positive impact on both company profitability and environmental preservation, thus aligning business objectives with global environmental concerns.

1.3 Objetivos del trabajo

La empresa se centrará en el análisis de una compañía con el objetivo de mejorar tanto su situación económica como su imagen pública. Para ello, se llevará a cabo un estudio de mercado que permita identificar el público objetivo y detectar posibles áreas de mejora.

En lo referente a la optimización de la situación económica, se pondrá especial atención en el área de logística, con el propósito de maximizar los beneficios. Amazon representa uno de los modelos logísticos más eficientes del mercado, por lo que se tomarán como referencia diversas estrategias implementadas por esta compañía.

La mejora logística se enfocará en una gestión adecuada del inventario, la implementación de programas formativos para los empleados (con el fin de mejorar la toma de decisiones y el uso de herramientas tecnológicas), así como en la incorporación de indicadores de rendimiento que permitan evaluar y perfeccionar los procesos logísticos.

DECLARACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES:

La empresa se dedica al análisis interno de otras compañías, con el objetivo de apoyar su gestión y desarrollo. En este caso, el foco estará en la mejora del área de logística, promoviendo un avance tanto en la sostenibilidad como en la economía de la organización.

Como toda empresa, cuenta con una visión, misión y valores, que se describen a continuación:

- **Misión:** facilitar a las empresas alcanzar su máximo potencial mediante el análisis estratégico, la optimización de procesos y el fortalecimiento de su imagen corporativa, ofreciendo soluciones personalizadas que impulsen su competitividad y sostenibilidad.
- **Visión:** convertirse en la consultora de referencia en España en transformación empresarial, destacándose por la capacidad de generar valor real y duradero a través de la innovación, la ética profesional y el compromiso con la excelencia.
- **Valores:** entre los valores fundamentales que caracterizan a la empresa destacan:
 1. **Compromiso:** implicación profunda en el éxito de los clientes, como si fuera propio.
 2. **Adaptabilidad:** ajuste a las necesidades específicas de cada empresa, industria y contexto.
 3. **Responsabilidad social:** promoción de prácticas sostenibles y éticas en todas las recomendaciones.
 4. **Excelencia:** búsqueda de resultados medibles y de alto impacto, cuidando cada detalle.

ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL:

Como consultora, realizar un **análisis del entorno general** (también llamado **análisis PESTEL**) es clave para entender los factores externos que pueden afectar a los clientes o a la propia empresa. Este análisis se estructura en seis dimensiones: **Política, Económica, Sociocultural, Tecnológica, Ecológica y Legal**.

Para realizar un análisis del entorno general, llevaremos a cabo un análisis Pestel (método que ayuda a las organizaciones a identificar y analizar los elementos que pueden influir en su actividad tanto en el corto como en el largo plazo) para posteriormente clasificar los resultados obtenidos entre amenazas y oportunidades.

3.1 Análisis Pestel

1- Entorno político:

- **Inversiones públicas y fondos europeos:** planes que promueven la modernización del transporte y la logística, con apoyo a infraestructuras y digitalización.
- **Regulación del transporte:** políticas sobre transporte terrestre, ferroviario y marítimo afectan directamente a la cadena logística (restricciones de circulación, peajes...).
- **Tensiones internacionales:** conflictos como el de Ucrania, las elecciones de EEUU o tensiones en el Mar Rojo han encarecido el transporte internacional.

2- Entorno económico:

- **Incremento de costes operativos:** alza en precios del combustible, mantenimiento de flotas y costes laborales. Esto obliga a optimizar rutas y procesos.
- **Inflación y tipos de interés:** elevan los costes de financiación para inversiones en flotas, almacenes y tecnologías logísticas.

3- Entorno sociocultural:

- **Diversidad y la multiculturalidad:** aumento de la inmigración y diversidad cultural, especialmente en grandes ciudades.
- **Envejecimiento poblacional:** España tiene una de las poblaciones más envejecidas de Europa, lo que afecta sectores como salud, consumo y vivienda.
- **Déficit de profesionales cualificados:** faltan conductores, operadores de almacén y expertos en tecnología logística. Esto pone en riesgo la operatividad del sector.

4- Entorno tecnológico:

- **Transformación digital:** aceleración post-COVID en adopción de tecnologías como IA o Big Data.
- **Brecha digital:** muchas pymes aún no están digitalizadas ni capacitadas para la economía 4.0 (nueva fase de desarrollo económico impulsada por la digitalización y la integración de tecnologías avanzadas).

5- Entorno ecológico:

- **Transición energética:** creciente presión sobre empresas para reducir su huella de carbono y adoptar energías renovables.
- **Conciencia ecológica:** los consumidores valoran más las marcas comprometidas con el medio ambiente.

6- Entorno legal:

- **Reformas laborales:** cambios recientes en el mercado de trabajo como la limitación de contratos temporales.
- **Protección de datos:** normativa clave en la gestión de información y marketing digital.
- **Normativa medioambiental europea y española:** planes como Zonas de Bajas Emisiones obligan a renovar flotas e infraestructuras.

3.2 Oportunidades y amenazas del entorno general

Una vez analizado el entorno que rodea la situación de la empresa, el siguiente paso consiste en clasificar las situaciones que resultan beneficiosas o perjudiciales para la organización. Para ello, se utilizará el análisis PESTEL previamente realizado, con el fin de identificar las amenazas y oportunidades que pueden influir en la empresa.

3.2.1 AMENAZAS:

- **Tensiones internacionales:** afectan la estabilidad de las rutas comerciales y encarecen el transporte internacional.
- **Restricciones y regulaciones del transporte:** como peajes, zonas restringidas o nuevas normativas, que dificultan la eficiencia de las operaciones logísticas.
- **Altos tipos de interés e inflación:** dificultan la inversión en mejora de flotas, almacenes o nuevas tecnologías.

- **Déficit de profesionales cualificados:** limita la capacidad operativa y dificulta el crecimiento de la empresa.
- **Envejecimiento de la población:** afecta la demanda en determinados segmentos logísticos y reduce la fuerza laboral disponible.
- **Brecha digital en pymes:** ralentiza la competitividad y dificulta la adaptación al entorno digital si no se invierte en capacitación.
- **Reformas laborales restrictivas:** pueden dificultar la contratación flexible, especialmente en campañas o picos de demanda.
- **Normativas medioambientales estrictas:** obligan a inversiones urgentes en renovación de flotas o instalaciones, especialmente en zonas urbanas.

3.2.2 OPORTUNIDADES:

- **Inversiones públicas y fondos europeos:** permiten acceder a financiación para digitalización, modernización de infraestructuras y sostenibilidad.
- **Transformación digital acelerada:** facilita la adopción de herramientas como IA, Big Data o trazabilidad para optimizar operaciones y diferenciarse.
- **Transición energética:** impulsa la renovación de flotas y mejora la imagen de marca a través de la sostenibilidad.
- **Conciencia ecológica del consumidor:** aumenta la demanda de servicios logísticos comprometidos con el medio ambiente, lo que permite posicionamiento competitivo.
- **Necesidad de eficiencia:** la presión de costes crea oportunidades para empresas que desarrollen soluciones logísticas más ágiles, automatizadas o de bajo consumo.
- **Diversidad y multiculturalidad:** posibilita incorporar perfiles diversos y adaptarse a mercados globales con mayor sensibilidad cultural.

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA:

Tras identificar los factores generales que influyen en el conjunto de empresas del sector, el siguiente paso consiste en examinar el entorno competitivo, lo que implica estudiar tanto a los competidores directos como a aquellas organizaciones que podrían convertirse en socios estratégicos.

4.1 Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter

1. Rivalidad entre competidores existentes – ALTA:

El sector logístico en España y Europa está conformado por una amplia variedad de actores que cuentan con infraestructuras globales. Este alto grado de participación supone una intensa competencia.

Las empresas logísticas compiten alrededor del precio, la rapidez de la entrega y la calidad del servicio, esto obliga a las empresas a operar con márgenes estrechos.

Para poder destacar y crecer en el apartado de la logística, es necesario comenzar a utilizar herramientas tecnológicas avanzadas (IA, Big Data...) y llevar a cabo compromisos con la sostenibilidad.

2. Amenaza de nuevos entrantes – MEDIA

Para introducirse en este sector la inversión inicial en flota, almacenes y tecnología puede ser muy elevada, por lo que esto actúa como barrera. Sin embargo, la subcontratación o la logística bajo demanda hace que entren nuevos actores en el sector, aunque estos sean temporales.

3. Poder de negociación de los clientes – ALTO

Los clientes en este apartado tienen ventaja negociadora, debido a que suelen tener múltiples opciones y presionan a las empresas para obtener mejores precios y condiciones. Otro punto a favor para los clientes a la hora de negociar, es que existen plataformas digitales en las que se puede comparar los precios, y así, elegir la mejor opción.

4. Poder de negociación de los proveedores – MEDIO/ALTO

Los proveedores pueden tener un rol como proveedores de tecnología logística o de materiales sostenibles. La escasez de personal cualificado y los costes de energía, seguros y mantenimiento, eleva el poder de negociación de los proveedores

5. Rivalidad entre competidores existentes – ALTA

Dentro del sector, existen varios competidores que están bien posicionados en términos de reputación, experiencia y relaciones con los clientes.

4.2 Posibles alianzas estratégicas

Una empresa puede fortalecer significativamente su departamento de logística mediante alianzas estratégicas con distintos tipos de socios. Estas colaboraciones permiten mejorar la eficiencia operativa, reducir costes, acceder a tecnología avanzada o ampliar cobertura geográfica.

Las principales alianzas que una empresa debe realizar para mejorar su departamento de logística pueden ser:

- Alianzas con proveedores de soluciones sostenibles, con el objetivo de reducir la huella de carbono y cumplir normativas medioambientales. Con esto, la empresa logrará mejorar la imagen de marca y un acceso más fácil a subvenciones públicas.
- Alianzas con centros de formación o universidades, el objetivo de este tipo de alianza, es captar talento cualificado y amoldarlo a los objetivos de la empresa, con el fin de mejorar la logística de la empresa realizando las innovaciones necesarias. Con esta alianza la empresa logrará captar profesionales de forma más rápida y económica, solucionando el problema de falta de personal cualificado.
- Alianzas con operadores logísticos, con el fin de externalizar parcial o totalmente las operaciones logísticas de la empresa, reduciendo gastos en almacenaje, transporte o distribución. Gracias a esto podremos reducir costes fijos y tener una mayor flexibilidad frente a picos de demanda.

ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES:

Una vez que se ha analizado el entorno general y la competencia de la empresa, el siguiente paso consiste en investigar qué necesitan realmente los posibles clientes.

Este nuevo estudio ofrece datos más específicos sobre lo que busca el mercado y cuáles son las expectativas de los consumidores, lo que facilita definir con mayor precisión la propuesta de valor que la empresa ofrecerá.

5.1 Objetivo general y específicos

El propósito principal de esta investigación es identificar los problemas que existen actualmente en el área logística de la empresa, evaluar su compromiso con la sostenibilidad y conocer la percepción que tienen respecto a los servicios de consultoría. Como objetivos más concretos, se pretende localizar posibles oportunidades de mejora que no estén siendo cubiertas por la competencia, así como detectar inquietudes o barreras que podrían surgir en los clientes al considerar trabajar con una empresa de este tipo.

5.2 Descripción del público objetivo

La investigación está dirigida a todas las empresas ubicadas en España. Según datos del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2023), existen aproximadamente 2.920.466 empresas activas en el país. La intención es contactar con una persona dentro de la empresa que tenga un conocimiento profundo de su funcionamiento interno y de sus necesidades, idealmente alguien con un cargo de responsabilidad como un gerente o el propietario.

5.3 Método de recopilación de datos y justificación de su elección

Para llevar a cabo este estudio se utilizará un cuestionario en formato digital. Este método se ha elegido por su comodidad y accesibilidad para los participantes, ya que al ser online elimina limitaciones geográficas. Además, ofrece una alta tasa de participación, es económico de implementar y permite personalizar las preguntas para que cada encuestado responda únicamente a las que sean pertinentes según su perfil.

5.4 Esquema de cuestionario

Para la representación de la encuesta se va a emplear el mimograma.

El cuestionario inicia con una breve introducción en la que se presenta el objetivo del mismo, ofreciendo un contexto claro para el encuestado. A continuación, se formula una pregunta general destinada a identificar la empresa a la que representa la persona que responde. Posteriormente, se desarrollan los tres bloques temáticos principales del cuestionario: logística interna y externa, sostenibilidad y medio ambiente, y consultorías especializadas en logística. Finalmente, el cuestionario concluye con un mensaje de agradecimiento y cierre, reconociendo el tiempo y la colaboración del participante.

Mimograma del cuestionario:

1- PRESENTACIÓN

- Nombre de la empresa

2- LOGÍSTICA INTERNA Y EXTERNA (SECTOR 1)

- Proceso logístico interno y externo
- Importancia de la logística en la empresa
- Tecnología empleada
- Posibles problemas

3- SOSTENIBILIDAD Y MEDIO AMBIENTE (SECTOR 2)

- Medidas sostenibles
- Importancia y concienciación
- Visión a presente y futuro

4- CONSULTORÍA LOGÍSTICA (SECTOR 3)

- Inclinação a contratar consultoras
- Percepción de la utilidad de servicios de consultoría

5- AGRADECIMIENTO Y CIERRE

En este cuestionario no se incluirán preguntas filtro ni generales, con excepción de una pregunta inicial destinada a identificar a la empresa representada por el encuestado.

El formato del cuestionario es lineal, lo que significa que el encuestado avanza de forma secuencial a través de las distintas secciones, sin saltos entre preguntas. A lo largo del recorrido, se presentan tanto preguntas obligatorias como opcionales, combinando distintos tipos de formulación como respuestas breves, escalas tipo Likert (encuesta que permiten a los participantes expresar su acuerdo o desacuerdo con una afirmación en una escala ordenada), etc.

Cada una de las secciones está diseñada para explorar un ámbito específico, con el fin de obtener una visión integral de la logística empresarial. La primera sección se centra en aspectos relacionados con la logística interna y externa; la segunda aborda cuestiones vinculadas a la sostenibilidad y el compromiso ambiental de la empresa; y la tercera, por último, explora la apertura y disposición de las organizaciones a recibir apoyo mediante consultorías especializadas en logística.

5.5 Resultados y conclusiones

De los resultados obtenidos se pueden obtener varias oportunidades de mercado que respaldan la idea de proyecto inicial. Gracias al cuestionario podemos destacar que el público objetivo de la empresa está más orientado a las PYMES que a aquellas de mayor tamaño, debido a que las grandes empresas no presentan tantos problemas de logística como las pequeñas o medianas.

Además de identificar el público objetivo, el cuestionario permite conocer los problemas que enfrentan las empresas en el área de logística, así como su postura respecto a la sostenibilidad y el medio ambiente.

En cuanto a los datos obtenidos, una vez interpretados, el objetivo es fomentar un cambio de mentalidad en las empresas, ya que, aunque reconocen sus problemas y limitaciones logísticas, suelen mostrar resistencia a contratar empresas o consultorías que puedan ayudar a solucionarlos.

EL PRODUCTO

Este apartado va a tratar de describir el producto final que se va a ofrecer al mercado, conociendo de esta forma las características del mismo.

6.1 Propuesta de valor

Formular la propuesta de valor es un paso previo necesario antes de describir en detalle el producto, ya que permite tener una visión global de lo que se desea ofrecer.

Se utilizará el modelo del lienzo de propuesta de valor, una herramienta que, apoyada en los análisis previos, facilita clarificar, definir y entender mejor el producto.

Este modelo se compone de distintas etapas que pueden dividirse en dos grandes bloques: la identificación del perfil del cliente y la elaboración del mapa de valor.

Figura 1. Lienzo de Propuesta de Valor



Fuente: <https://edit.org/es/blog/canvas-lienzo-propuesta-valor-editables-online>

6.1.1 SEGMENTO DE CLIENTES:

- Tareas del cliente: son las tareas, problemas o necesidades que los clientes desean resolver o satisfacer. En este caso, se destacan las empresas que buscan mejoras en su eficiencia o sostenibilidad, entre otros aspectos, dentro de su logística.
- Frustraciones del cliente: se refieren a los malos resultados, riesgos y obstáculos relacionados con las tareas del cliente. Entre estas frustraciones se encuentran las ineficiencias operativas (procesos logísticos poco eficientes que pueden generar costos adicionales, retrasos o pérdida de oportunidades), la dificultad para adaptarse a cambios (los clientes pueden carecer de los conocimientos necesarios para implementar las soluciones propuestas) y el impacto financiero (las mejoras logísticas sugeridas pueden implicar nuevas inversiones y gastos).
- Alegrías del cliente: los clientes buscan soluciones logísticas personalizadas y eficaces que les permitan alcanzar sus objetivos, especialmente en áreas como la optimización y la sostenibilidad. Asimismo, valoran un trato especializado y orientación en aspectos como la mejora de procesos, la minimización de residuos y la adopción de prácticas responsables con el medio ambiente.

6.1.2 PROPUESTA DE VALOR:

- Aliviadores de frustraciones: entre las principales soluciones para mejorar la logística de los clientes se encuentran la optimización de rutas (identificación de rutas ineficientes actualmente utilizadas), la reducción de costos, la capacitación y mejora de conocimientos de empleados y directivos, y la garantía del cumplimiento de normativas medioambientales (provisión de información sobre regulaciones y estándares de sostenibilidad).
- Productos y servicios: los servicios ofrecidos se centran en la optimización de rutas (planificación de trayectos más eficientes que reduzcan costos y tiempos de entrega), el análisis de datos en cadenas de suministro (identificación de áreas de mejora), la implementación de tecnologías adecuadas para facilitar procesos logísticos y el desarrollo de estrategias sostenibles mediante planes a corto plazo que integren prácticas responsables.
- Creadores de alegrías: entre los factores que generan satisfacción en los clientes se encuentran la personalización de soluciones que se ajustan a sus necesidades específicas, la eficiencia lograda (que puede traducirse en ahorros significativos), el impacto ambiental positivo (que mejora la imagen corporativa y asegura el cumplimiento normativo) y la innovación tecnológica (aunque implique ciertos gastos, permite mantenerse a la vanguardia y optimizar operaciones).

La propuesta de valor queda definida por las conexiones existentes entre ambas partes del lienzo.

6.2 Definición del producto

Un producto es algo más complejo que un simple objeto físico. Incluye elementos como el diseño, la apariencia, el precio, la garantía y la experiencia general que el cliente tiene al comprar y utilizar el producto.

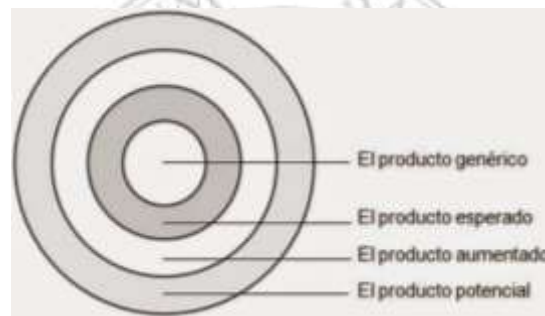
En otras palabras, un producto puede ser definido como “conjunto de atributos tangibles e intangibles que incluyen el envase, el color, el precio, la calidad y la marca, más los servicios y la reputación del vendedor, y que puede ser un bien tangible, un servicio, un lugar, una persona o una idea” (Stanton, 1964).

En el caso de nuestra empresa, el producto que ofrecemos sería un servicio, debido a que cumple con propiedades como la intangibilidad (no puede ser percibido antes de su compra), no se distingue entre el consumo y la producción, y no puede ser almacenado.

Los productos se pueden clasificar en diferentes niveles o dimensiones según el modelo de (Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management* (14.ª ed.). Pearson Education).

El modelo de Kotler y Keller nos ofrece una visión integral del marketing moderno, enfocándose en cómo las empresas pueden crear, comunicar y entregar valor a sus clientes para lograr una ventaja competitiva sostenible.

Figura 2. Imagen del producto aumentado según el modelo de Kotler y Keller



Fuente. <https://loquelaleyregula.blogspot.com/2015/04/en-marketing-sepuede-definir-el.html>

El producto que ofrecemos se podría identificar como un producto aumentado, debido a que añade una serie de servicios y beneficios que distinguen la oferta de nuestra empresa de la de nuestros competidores. La razón de que sea esta dimensión es porque principalmente es un servicio personalizado, el cual lo hace distintivo y único.

6.3 Clasificación del servicio

Una vez que se identifica el tipo de producto y su dimensión, es conveniente clasificarlo para conocerlo con aún mayor profundidad.

Los servicios se pueden clasificar de diversas formas, y una de ellas se basa en el comportamiento del consumidor al momento de adquirirlos. En este enfoque, los servicios se dividen en tres categorías principales:

1. Servicios de conveniencia, aquellos que los consumidores adquieren de manera frecuente y sin mucho esfuerzo.
2. Servicios de comparación, son servicios que el consumidor evalúa cuidadosamente antes de contratar, comparando calidad, precio y reputación entre otras características.
3. Servicios especiales, son aquellos por los que el cliente está dispuesto a hacer un esfuerzo considerable para conseguirlos, debido a su exclusividad, prestigio o alta calidad.

Figura 3. Imagen de la clasificación de los servicios.



Fuente: https://www.webyempresas.com/tipos-de-producto-de-consumo/#google_vignette

Teniendo en cuenta la frecuencia de compra, el nivel de implicación del consumidor y la percepción de riesgo, el servicio que ofrece nuestra empresa, puede considerarse un servicio de comparación. Esto se debe a que los clientes suelen mostrar un comportamiento de compra más detallado y reflexivo, motivado por la sensación de mayor riesgo. Además, los clientes valoran mucho la experiencia final del servicio, buscan más información antes de decidirse y prestan atención a las opiniones y recomendaciones de otras personas o grupos de referencia.

MARKETING ESTRATÉGICO

Para entender mejor este apartado es conveniente conocer qué es el marketing estratégico y cuál es su objetivo principal. “La función del marketing estratégico es orientar a las empresas hacia oportunidades económicas atractivas en función de sus capacidades, recursos y el entorno competitivo y que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad” (Luque, T. (1997). Marketing: Fundamentos y aplicaciones. ESIC Editorial).

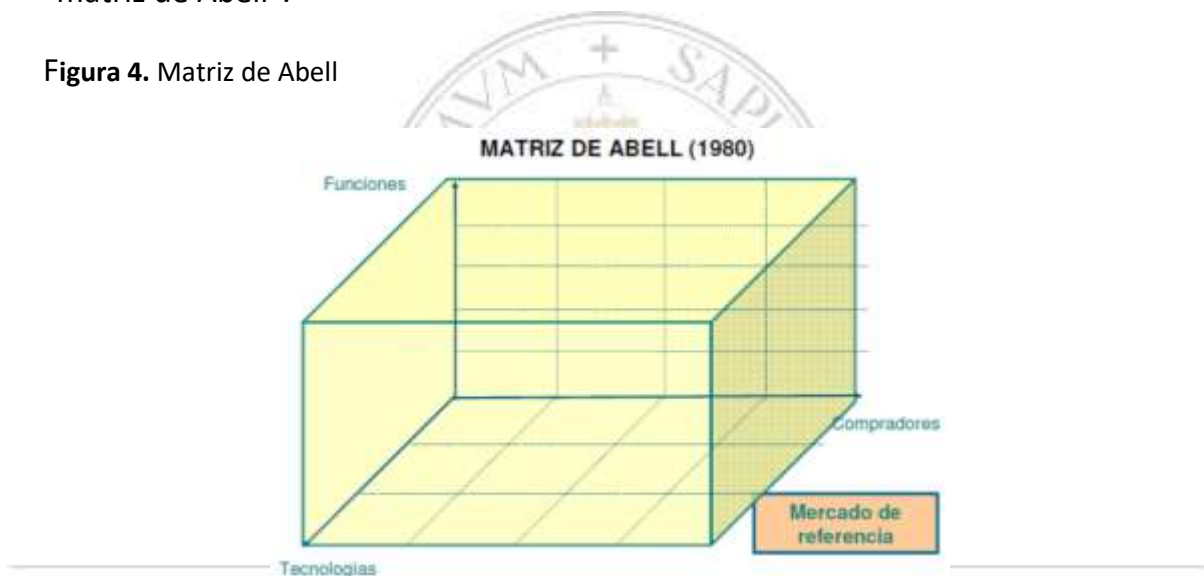
El marketing estratégico, además de tener la finalidad de conocer las necesidades de los consumidores, tiene como objetivo lograr una ventaja competitiva y sostenible en el tiempo frente a su competencia.

7.1 Delimitaciones del mercado de referencia

El mercado de referencia se define como la intersección entre las necesidades que se desean cubrir, los grupos de personas que podrían estar interesados en el producto y las tecnologías disponibles para cumplir con esas funciones.

Las delimitaciones del mercado de referencia se representan gráficamente en la “matriz de Abell”.

Figura 4. Matriz de Abell



Fuente:

<https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/1299/%5B2%5DMarquez%20Concha%20J.pdf?sequence=1>

En este mercado, las funciones o necesidades, corresponden a todos aquellos aspectos logísticos que los clientes desean optimizar, como puede ser la reorganización de la cadena de suministro o una mejor planificación de rutas.

Los compradores son las empresas que presentan estas necesidades, abarcando tanto organizaciones privadas con operaciones logísticas como entidades del sector público. Finalmente, las alternativas tecnológicas incluyen tanto las metodologías y herramientas utilizadas para mejorar los procesos, como las soluciones digitales, por ejemplo, software para la gestión de inventarios o control de almacenes.

7.2 Mercado relevante

Antes de identificar el mercado relevante, es necesario comprender las intersecciones producto-mercado, que surgen de la combinación de las tres variables que definen un mercado de referencia. Una vez entendido esto, el mercado relevante se compone de todas aquellas combinaciones producto-mercado en las que la empresa decide competir. Es fundamental que la empresa defina una estrategia de cobertura del mercado de referencia, ya que de ella se deriva el mercado relevante. Dado que se trata de una empresa nueva y con poca experiencia, se ha optado por una estrategia de cobertura selectiva, esta estrategia consiste en elegir específicamente aquellos segmentos producto-mercado en los que enfocar los esfuerzos y recursos, sin abarcar todos los posibles, sino solo aquellos que se consideran más viables o estratégicos.

7.3 Segmentación del mercado

La segmentación de un mercado puede ser definida como “proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores” (Philip Kotler).

El grado de personalización en el marketing determina el nivel de segmentación. Cuando el marketing está dirigido a un consumidor específico, se alcanza el máximo nivel de segmentación. En cambio, cuando se aplica un enfoque de marketing masivo, el nivel de segmentación es el más bajo.

Para el mercado relevante va a ser elegido un nivel de segmentación medio, es decir, un marketing destinado a pequeños grupos con las mismas preferencias.

7.4 Estrategia de posicionamiento

El posicionamiento se podría describir como “el lugar que ocupa un producto en la mente de los consumidores en comparación a la competencia” (Trout, J., & Ries, A. (1972). *Positioning: The Battle for Your Mind*. McGraw-Hill.

Al momento de definir una estrategia de posicionamiento, es fundamental considerar aspectos como las necesidades del público objetivo, sus intereses y cómo sería su producto ideal.

En el caso de la empresa, se optaría por una estrategia centrada en los beneficios del producto. El objetivo es destacar las ventajas de contar con una logística

eficiente y sostenible, haciendo que estos beneficios que podemos llegar a obtener queden grabados en la mente de los potenciales clientes.

7.5 Estrategia de crecimiento

Antes de lanzar el producto, es necesario definir una estrategia que permita su desarrollo y éxito en el mercado. Para seleccionar la estrategia de crecimiento más adecuada, utilizaremos la matriz de crecimiento de Ansoff como herramienta de análisis.

Figura 5. Estrategias de crecimiento – Matriz de Ansoff



Fuente: <https://robertoespinosa.es/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/>

La matriz de crecimiento de Ansoff es una herramienta estratégica que ayuda a las empresas a identificar oportunidades de crecimiento, considerando nuevos o actuales productos y mercados.

Propone cuatro estrategias principales:

- Penetración de mercado, se trata de vender más productos actuales en los mercados actuales. Su objetivo es aumentar la cuota de mercado con promociones, descuentos o con una mayor publicidad.
- Desarrollo de nuevos mercados, se trata de vender productos existentes en nuevos mercados. Su objetivo es expandirse geográficamente o dirigirse a nuevos clientes.
- Desarrollo de nuevos productos, se trata de crear nuevos productos que puedan triunfar en los mercados ya existentes. Su objetivo es innovar o mejorar productos para satisfacer mejor a los clientes existentes.

- Diversificación, se trata de lanzar nuevos productos para nuevos mercados. Su objetivo es abrir grandes oportunidades de mercado si todo funciona bien.

En nuestro caso, al ser una empresa nueva la estrategia más conveniente sería la de penetración de mercados para poder establecernos en el mercado y captar clientes. Dentro de esta estrategia, lo que más buscamos es aumentar la cuota de mercado, e intentaremos aumentarla a través de la diferenciación del producto.

En la práctica, la estrategia consistiría en realizar visitas presenciales o llamadas telefónicas con el objetivo de atraer nuevos clientes, destacando las ventajas que se ofrecen en comparación con la competencia. Esta táctica se enfoca más en superar a los competidores que en modificar el producto o el mercado, ya que se basa en resaltar las diferencias frente a otras opciones disponibles. A largo plazo, una vez que se haya consolidado una base de clientes leales y se haya ganado una posición más sólida en el mercado, las acciones estratégicas podrían orientarse hacia la expansión a nuevos mercados (como entrar en otros países) y a la ampliación de la oferta de productos o servicios (por ejemplo, incorporando servicios de auditoría además de los logísticos).

7.6 Estrategia competitiva

Dado que nuestra empresa es una consultoría de reciente creación especializada en la optimización de la logística empresarial con un enfoque sostenible, resulta fundamental adoptar estrategias competitivas que permitan una rápida integración en el mercado, la captación de los primeros clientes y un incremento progresivo de la cuota de mercado.

En un entorno B2B (modelo de negocio en el que las transacciones comerciales se realizan entre empresas, en lugar de entre empresas y consumidores individuales) altamente competitivo, donde la eficiencia y la sostenibilidad se han convertido en factores clave de decisión, es necesario diferenciarse no solo por el servicio ofrecido, sino también por la forma de llegar al cliente, comunicar el valor y generar confianza desde las primeras interacciones.

Nos hemos decantado por utilizar algunas de las siguientes estrategias competitivas, las cuales permitirán a la empresa posicionarse de forma sólida, destacar frente a la competencia y construir una base de crecimiento sostenible a largo plazo.

- Estrategia de penetración de mercado.

Esta estrategia se basa en ofrecer precios competitivos, servicios iniciales gratuitos o paquetes promocionales que faciliten la captación de los primeros clientes. Además, se busca generar casos de éxito rápidos que sirvan como referencia y validación para futuros prospectos. El objetivo es reducir las barreras de entrada y conseguir una adopción temprana por parte del mercado.

- Alianzas estratégicas para aumentar visibilidad.

Establecer acuerdos con asociaciones empresariales, cámaras de comercio o proveedores tecnológicos permite acelerar la integración en el mercado. Estas alianzas no solo mejoran la visibilidad y el posicionamiento de marca, sino que también generan oportunidades de captación de clientes a través de canales ya consolidados.

- Marketing directo y consultivo.

En la fase inicial, una estrategia de marketing directo resulta esencial para generar relaciones personalizadas con potenciales clientes. A través de llamadas, correos electrónicos y presentaciones consultivas, se puede ofrecer un diagnóstico inicial gratuito. Esta estrategia permite demostrar el valor del servicio desde el primer contacto.

- Generación de confianza y reputación.

Al ser una empresa nueva, uno de los desafíos principales es construir credibilidad. Para ello, se plantea una estrategia centrada en la generación de contenidos de valor, así como la participación en medios especializados y eventos del sector. Mostrar resultados concretos y compartir testimonios de los primeros clientes también será clave para ganar la confianza del mercado.

MARKETING OPERATIVO:

Una vez definido el marketing estratégico de la empresa, hay que establecer unos objetivos a corto plazo definidos como marketing operativo.

“El marketing operativo se refiere a la implementación de acciones concretas dirigidas a alcanzar los objetivos del marketing estratégico, tales como la política de producto, precio, distribución y comunicación.” (Jean-Jacques Lambin, (2003). Marketing estratégico. McGraw-Hill).

De una forma resumida, podemos afirmar que el marketing operativo es a corto plazo y son las acciones inmediatas dentro de los objetivos.

8.1 Marketing Mix

El marketing mix es la herramienta principal del marketing operativo para traducir las estrategias a la práctica, buscando resultados a corto plazo.

Este enfoque también se conoce como el “modelo de las 4P”, que hace referencia a los cuatro pilares fundamentales: producto, precio, distribución (o plaza) y promoción (o comunicación). Estos componentes son la base para diseñar y gestionar las acciones de marketing.

8.1.1 POLÍTICA DE PRODUCTO

Cuando dentro del marketing mix se menciona el producto, se hace alusión al componente tangible del resultado final, es decir, aquello que el cliente puede ver o percibir físicamente. Esto incluye aspectos como el diseño, el envase, las características del producto o el etiquetado. Sin embargo, en el caso de los servicios, como ocurre con esta empresa, no existe un producto físico como tal. Por tanto, los elementos visibles para el cliente se reducen, principalmente, al nombre de la empresa, su logotipo y otros aspectos visuales que representen la marca.

El nombre elegido para la empresa es **GreenMove Consulting**, debido a que el foco está puesto en la sostenibilidad y la movilidad logística, características claves de nuestra empresa, describiendo así la actividad que realiza la empresa para que el cliente simplemente con el nombre pueda saber de qué se trata y que funciones lleva a cabo.

Asimismo, se propondrá un eslogan que refuerce la comprensión de la actividad principal de la empresa y facilite su recordación en la mente del público. La nueva propuesta de eslogan es: **"Soluciones limpias que impulsan tu futuro"**. Se busca una frase poderosa y clara, que permita al cliente identificar de inmediato el enfoque y propósito de la empresa.

Figura 6. Eslogan propuesto de la empresa



Fuente. Elaboración propia.

Por último, y combinando el nombre y el eslogan, queda el logo. El color verde se utiliza como tono principal en la paleta, ya que es el que mejor transmite la idea de sostenibilidad y, además, está presente en el nombre de la empresa. (Cuando tenga la imagen del logo, seguir explicando su aspecto y razonamiento)

Figura 7. Logo propuesto de la empresa



Fuente. Elaboración propia

La combinación de los tres elementos analizados en este apartado da como resultado la marca, es decir, la representación simbólica que permite a los clientes identificar y diferenciar un producto del resto. Para evitar posibles fracasos, la marca debe cumplir ciertos requisitos: debe ser distintiva, no tener connotaciones negativas en otros idiomas, sugerir cualidades o beneficios del

producto, y ser fácil de reconocer y pronunciar. En este caso, si bien se cumplen varias de estas características, lo cierto es que la marca no resulta especialmente distintiva, debido a que existen distintas empresas con nombres similares, y puede llegar a ser difícil de pronunciar y recordar.

A lo largo del tiempo, construir y fortalecer una marca trae muchos beneficios para la empresa. Por ejemplo, hace que los consumidores confíen más, reconozcan fácilmente el producto y sientan menos dudas al momento de comprar. Además, la empresa puede contar con protección legal y llevar a cabo campañas de marketing más efectivas en el futuro.

8.1.2 POLÍTICA DE PRECIOS

Para establecer el precio del producto o servicio, se siguen varios pasos que ayudan a tomar esta decisión de forma planificada. Aun así, no se puede saber con total certeza si el precio elegido es el más adecuado hasta que el producto se lanza al mercado.

El primer paso consiste en definir los objetivos del precio. En este caso, los objetivos son obtener beneficios (lograr una buena rentabilidad) y, sobre todo, aumentar las ventas para poder crecer como empresa y ganar presencia en el mercado. Los siguientes pasos serían calcular la demanda esperada y estimar los costes, para poder tener una visión de cómo será el futuro y poder establecer unos precios coherentes.

Por último, hay que elegir un método para fijar el precio. Hay varios tipos de estrategias o métodos para elegir el precio del servicio que ofrece una empresa recién creada. Los métodos más utilizados son el método del precio de penetración, el que se basa en los costes o el que se basa en los precios de la competencia.

En este caso, se ha optado por la estrategia basada en los precios de la competencia. Esto significa que se tomará como referencia lo que cobran otras empresas del sector, pudiendo ajustar el precio ligeramente por encima, por debajo o igual. Es una opción sencilla, económica y con bajo riesgo.

Se ha elegido esta estrategia porque calcular los costes con exactitud no es fácil, y al tratarse de un mercado ya consolidado, es probable que los precios de los competidores estén cerca del punto de equilibrio.

En cuanto a la forma de cobrar, hay dos opciones: establecer una tarifa fija por proyecto o un precio variable según las horas trabajadas. Se ha decidido aplicar la primera opción (precio fijo), ya que, con la falta de experiencia inicial, los proyectos pueden tardar más de lo normal. Un precio por hora trabajada no sería

justo para los clientes si esos proyectos se alargan demasiado, ya que estarían pagando ellos nuestra falta de experiencia.

En resumen, se optará al principio por un modelo de precio fijo, fijado por debajo del promedio de la competencia, con el objetivo de atraer clientes y ganar cuota de mercado. Dependiendo de la respuesta de los clientes, más adelante se podría replantear la estrategia y ajustar los objetivos.

El precio es fijo, pero hay que diferenciar entre tres tipos de proyectos, pequeño, mediano o grande, según la dimensión de la empresa el trabajo que nos pueda suponer hacer esta labor.

Las cifras medias del mercado suelen estar en un punto de equilibrio, por lo que al recurrir a estos datos, la empresa ha llegado a la conclusión de tomar precios similares redondeándolos un poco hacia abajo.

Tabla 1. Rango de precios que la empresa tomará.

Tipo de empresa cliente	Rango de precio fijo (EUR)	Duración típica
Pequeña empresa (local)	3.000 € – 10.000 €	2–4 semanas
Mediana empresa	10.000 € – 30.000 €	1–2 meses
Gran empresa o multinacional	30.000 € – 150.000 € o más	2–6 meses

Fuente: elaboración propia

8.1.3 POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN

Para el caso de los servicios, la distribución se refiere a cómo llegamos a los clientes.

Al principio, la empresa operará a nivel regional, con una sola oficina que cubrirá su zona local y posiblemente algunas áreas cercanas. Para atender a clientes de otras partes del país, se utilizarán canales digitales como teléfono, página web y correo electrónico, lo que facilitará la comunicación sin necesidad de presencia física.

Más adelante, existe la posibilidad de abrir nuevas oficinas en diferentes ciudades de España o incluso trasladar la sede a una ubicación más estratégica, como Madrid, que ofrece mayor proyección y más oportunidades de negocio. Además, se podría considerar la expansión internacional, apoyándose en la mejora de las plataformas digitales para llegar a clientes de otros países.

8.1.4 POLÍTICA DE COMUNICACIÓN

“La comunicación comercial es el instrumento del marketing que tiene como objetivo informar, persuadir y recordar al mercado objetivo la existencia, características, ventajas y posicionamiento del producto. (Santesmases Mestre, M. (2012). Marketing: conceptos y estrategias. Pirámide).

Esta comunicación se lleva a cabo a través de la publicidad, cuyo propósito es dar visibilidad al producto y fomentar su demanda. Además, busca informar a los clientes, convencerlos de sus beneficios y mantener presente su existencia en la mente del público.

En el caso de **GreenMove Consulting**, la estrategia publicitaria se centrará principalmente en la información, ya que este tipo de publicidad es la más adecuada cuando se lanza un producto nuevo al mercado. El objetivo será explicar cómo funciona el servicio y aclarar posibles malentendidos o ideas equivocadas que puedan tener los potenciales clientes.

Inicialmente, la promoción se realizará a través de venta personal, lo que significa que una persona se encargará de presentar directamente el producto, ya sea visitando a las empresas en persona o mediante llamadas telefónicas.

Este enfoque permite establecer una relación más cercana entre el cliente y la empresa, mostrando un trato personalizado y generando confianza. Además, ayuda a crear una cultura favorable hacia este tipo de servicios, haciendo que los clientes lo vean como algo familiar y accesible.

Este método tiene otras ventajas importantes: es económico (los principales gastos serían de transporte) y fácil de implementar. Al tratarse de un grupo reducido de clientes potenciales, en un comienzo, no se recurrirá a grandes campañas publicitarias. Solo se utilizarán canales básicos como redes sociales y una página web, que son herramientas accesibles, de bajo coste y muy útiles para reforzar la imagen del negocio, facilitar el contacto y aumentar la visibilidad online.

De cara al futuro, se contempla la posibilidad de utilizar publicidad digital apoyada en el uso del Big Data, lo que permitiría a **GreenMove Consulting**

promocionarse directamente en los entornos donde se mueven sus clientes potenciales, como por ejemplo a través de anuncios en redes sociales. El uso de Big Data permite identificar con mayor precisión quiénes podrían estar interesados en el servicio, además de ofrecer datos sobre cómo interactúan los usuarios con los anuncios.

Por otro lado, como complemento a la venta personal, también se emplearían tarjetas de presentación profesionales, un recurso tradicional pero muy útil en las primeras etapas. Estas tarjetas se entregarían a personas interesadas y contendrían la información de contacto esencial, como el sitio web, redes sociales y número de teléfono.

8.2 Sistema de satisfacción del cliente

Como se mencionó anteriormente, se contará con un sistema para medir la satisfacción de los clientes, el cual se basará inicialmente en recoger su opinión de forma directa. Más adelante, se incorporarán métodos como encuestas online al finalizar cada proyecto.

Lo fundamental de este sistema es poder mostrar los resultados obtenidos, ya sea a través de la página web o mediante informes que puedan presentarse a potenciales clientes. La satisfacción del cliente es un pilar clave para la empresa, y no solo es importante cumplir con sus expectativas, sino también demostrarlo públicamente, ya que esto ayuda a generar confianza y atraer nuevos clientes.

Además, los comentarios y valoraciones recogidos permitirán identificar áreas de mejora continua en los procesos y servicios ofrecidos. Implementar un sistema de seguimiento postventa también será clave para asegurar que el cliente sigue satisfecho tras la finalización del proyecto y para detectar posibles incidencias que puedan corregirse a tiempo.

Por otro lado, se establecerán indicadores clave de rendimiento que permitirán a la empresa a tomar decisiones más informadas y ajustar la estrategia de atención y fidelización en función de los resultados.

Este enfoque no solo mejora la relación con los clientes actuales, sino que también refuerza la reputación de la empresa, promueve el "boca a boca" positivo y contribuye a la creación de una comunidad de usuarios satisfechos que pueden convertirse en embajadores de la marca.

FORMA JURÍDICA

Elegir una forma jurídica adecuada es un paso fundamental al comenzar un proyecto empresarial, ya que cada opción conlleva distintos beneficios y posibles inconvenientes según la que se seleccione.

9.1 Forma jurídica del negocio

A la hora de poner en marcha un negocio, uno de los pasos más importantes es elegir la forma jurídica bajo la cual se va a operar.

Cada forma jurídica tiene características específicas, ventajas y limitaciones, por lo que es fundamental conocerlas para seleccionar la que mejor se adapte a las necesidades y objetivos del proyecto empresarial.

A continuación, se describen las principales formas jurídicas que puede adoptar un negocio:

- Autónomo: una sola persona crea y gestiona el negocio. No hay separación entre el patrimonio personal y el empresarial. La responsabilidad es ilimitada, ya que el propio empresario responde con todos sus bienes a las posibles pérdidas que se puedan dar.
- Sociedad de responsabilidad limitada (S.L.): es la forma más común para pequeñas y medianas empresas. Su responsabilidad se limita al capital invertido.
- Sociedad anónima (S.A.): está pensada para grandes empresas o aquellas que quieren captar inversión a través de acciones. Su responsabilidad es limitada.
- Las tres anteriores son las más utilizadas, pero también podemos destacar otros tipos de formas jurídicas que pueden adoptar las empresas. Entre estos otros tipos menos utilizados se encuentran la sociedad limitada de nueva empresa (SLNE), la sociedad de bienes, la comunidad de bienes o la cooperativa.

Para **GreenMove Consulting**, la forma jurídica elegida es la de autónomo, ya que al tratarse de un proyecto que al comienzo estará gestionado por una sola persona, resulta la opción más lógica. Sin embargo, esto implica que el propietario asume toda la responsabilidad del negocio, incluyendo el riesgo sobre su patrimonio personal.

Las ventajas que decantan para elegir esta opción son la estructura simple, el control total, la flexibilidad horaria, y que no es necesario contar con un capital inicial mínimo entre otras.

9.2 Trámites legales

Todos los trámites legales se realizarían junto a una asesoría especializada para contar con ayuda de profesionales.

El asesoramiento recibido sería para gestionar correctamente muchos de los aspectos administrativos, legales y fiscales que permiten que el negocio funcione de forma segura y eficiente. Las actividades básicas que la asesoría llevaría a cabo, serían darse de alta en el registro mercantil, afiliarse al programa de autónomos o proporcionar ayuda para escoger las mejores opciones para el negocio entre otras muchas.

PLAN DE OPERACIONES

Un plan de operaciones es un documento que detalla cómo una empresa va a llevar a cabo sus actividades operativas para alcanzar sus objetivos, incluyendo aspectos técnicos y organizativos. Se enfoca en un período de tiempo específico, generalmente un año, y traduce los objetivos estratégicos en acciones concretas.

El plan de operaciones de una empresa está compuesto por diferentes secciones que, en conjunto, permiten comprender cómo se lleva a cabo la creación del servicio.

10.1 Estrategia de operaciones

Dado que se ofrece un servicio, la estrategia de operaciones estará centrada principalmente en lograr que el cliente quede satisfecho. Para asegurar este objetivo, se aplicarán medidas orientadas a mantener una alta calidad en la prestación del servicio. Estos objetivos estratégicos son:

- Reducir los tiempos de entrega sin perder calidad. Mejorar la eficiencia operativa para que el cliente reciba resultados en plazos más cortos, evitando demoras que puedan afectar a la percepción del servicio.
- Fomentar la personalización del servicio. Adaptar soluciones a las necesidades específicas de cada cliente, asignando personal de la empresa para el estudio y comprensión del sector de cada cliente.

- Potenciar la formación y personalización del equipo. Capacitar continuamente al personal para que brinde un servicio de alto nivel.
- Integridad en el servicio ofrecido. El proceso va a actuar de acuerdo con este principio, junto a la honestidad y transparencia en lo que se ofrece al cliente.
- Cumplimiento de los estándares. El servicio debe cumplir con la legislación vigente y las peticiones de los clientes.

10.2 Planificación de la actividad

Esta sección tiene como finalidad analizar cómo se lleva a cabo la prestación del servicio. Para ello, se detallará el proceso de producción, la capacidad disponible para atender la demanda y los recursos necesarios para su ejecución.

10.2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO:

La generación del resultado final del servicio se desarrolla a través de diferentes fases, que pueden describirse de la siguiente manera:

Primera fase, consiste en una reunión inicial con el cliente, en la que se escuchan sus necesidades, prioridades y aspectos que desea mejorar o cambiar. En este primer contacto ya se puede ofrecer una estimación aproximada del tiempo que podría requerir el proyecto.

Segunda fase, se realiza una visita a las instalaciones del cliente para obtener un conocimiento más profundo de su empresa. Esta evaluación presencial puede durar uno o varios días, dependiendo de la complejidad del negocio. En esta etapa se analizan los procesos logísticos internos y externos, se toman notas detalladas y se formulan preguntas para entender mejor aspectos clave como su red de proveedores o los sistemas informáticos que utiliza.

Tercera fase, se lleva a cabo un estudio tanto de la empresa como de su entorno. El objetivo es identificar mejoras viables en sus procesos, ya sea mediante ajustes internos (nuevas herramientas de planificación) o externos (aprovechar beneficios legales por aplicar prácticas sostenibles).

Cuarta fase, en esta etapa se presentan las soluciones propuestas. Inicialmente, se comunican al representante de la empresa, aunque si lo solicita, también se pueden explicar directamente a los empleados implicado.

Quinta fase, se realiza después de algunas semanas o meses. Su objetivo es evaluar el desempeño de las soluciones aplicadas y asegurarse de que están dando buenos resultados. Esta fase es clave para mantener la satisfacción del cliente y comprobar la efectividad de las recomendaciones de **GreenMove Consulting**.

Dado que el servicio es personalizado para cada cliente y no sigue un modelo estandarizado, no se puede establecer un tiempo fijo para cada etapa. Aun así, se considera un aspecto prioritario, y se hará todo lo posible por ofrecer estimaciones precisas. A medida que se adquiera más experiencia, se podrá mejorar la exactitud de esos cálculos.

10.2.2 CAPACIDAD DISPONIBLE PARA ATENDER LA DEMANDA:

La actividad principal de **GreenMove Consulting** se basa en ofrecer servicios de consultoría enfocados en lograr una logística eficiente y respetuosa con el medio ambiente.

En cuanto a la capacidad operativa, es esencial evaluar cuántos clientes o proyectos pueden atenderse simultáneamente sin afectar la calidad del servicio. Tener una capacidad adecuada implica poder cumplir con los plazos y compromisos establecidos de forma eficaz, manteniendo siempre un alto nivel de calidad.

Dado que actualmente la empresa cuenta con una sola persona en el equipo y con experiencia limitada, la capacidad de trabajo es reducida en esta fase inicial. Por ello, lo más prudente sería asumir un solo proyecto a la vez. Si en algún momento se planteara llevar varios proyectos en paralelo, sería imprescindible considerar el nivel de complejidad de cada uno para evitar comprometer el rendimiento.

10.2.3 RECURSOS NECESARIOS:

Los aprovisionamientos hacen referencia a los materiales, herramientas y recursos necesarios para llevar a cabo la prestación del servicio. Asegurar su disponibilidad es clave para ofrecer un servicio de calidad.

Una buena planificación en este aspecto permitirá que las operaciones se desarrollen sin contratiempos y ayudará a cumplir con las expectativas del cliente.

Por lo tanto, es muy importante invertir y poseer un número de recursos adecuados y de gran calidad. Para ello, **GreenMove Consulting** se basa en tres aspectos clave que hacen que mejore su reputación e imagen:

- **Tecnología:** es fundamental invertir en herramientas digitales y programas especializados que permitan realizar tareas como el análisis de datos, la optimización de rutas o el control de flotas. Estas soluciones tecnológicas son imprescindibles para ofrecer a los clientes servicios eficaces y personalizados.
- **Formación y actualización profesional:** es importante que el equipo esté al día con las últimas innovaciones en logística, así como con la normativa vigente. Para ello, se deben implementar programas de formación continua que garanticen un conocimiento actualizado y una mayor calidad en la atención al cliente.
- **Colaboradores externos:** en determinadas situaciones será necesario contar con socios o proveedores especializados para acceder a recursos o conocimientos concretos. Es esencial establecer vínculos sólidos con estos colaboradores, asegurando que compartan los mismos valores y estándares de calidad que Logreen Solutions, ya que su desempeño también repercute en la imagen de la empresa ante los clientes.

Además, existe un cuarto aspecto que, si bien no es prioritario en la fase inicial, resulta importante considerar a largo plazo:

- **Materiales y recursos propios:** en las primeras etapas, estos insumos serán suministrados por terceros. Sin embargo, a medida que la empresa crezca, podría ser beneficioso que **GreenMove Consulting** ofrezca directamente ciertos materiales. Por ejemplo, en proyectos orientados a mejorar el embalaje, la empresa podría facilitar por sí misma soluciones sostenibles sin recurrir a proveedores externos.

10.3 Infraestructuras

Es fundamental considerar las infraestructuras que se requieren según las necesidades específicas de **GreenMove Consulting**. Además, es recomendable que la planificación contemple tanto la capacidad de adaptación como la posibilidad de crecimiento, ya que, con la expansión del negocio y la incorporación de nuevos servicios, las exigencias en términos de infraestructura podrían variar.

Para que **GreenMove Consulting** funcione de manera eficiente, es necesario contar con ciertas instalaciones y recursos tecnológicos desde el inicio:

- **Oficina principal:** es el núcleo desde donde se gestionan las actividades operativas, administrativas y de coordinación de los proyectos. Este espacio debe estar acondicionado con zonas de trabajo para el equipo, salas para reuniones internas, equipos informáticos y herramientas de comunicación que permitan un flujo de información fluido y eficaz.
- **Zona de reuniones y presentaciones:** contar con un espacio adecuado para recibir a clientes y colaboradores es fundamental. Aquí se llevarán a cabo presentaciones de proyectos, reuniones estratégicas y sesiones de trabajo conjunto, lo que facilita una comunicación clara y fortalece las relaciones profesionales.
- **Plataforma digital:** la presencia online es imprescindible. Un sitio web bien desarrollado no solo refuerza la imagen corporativa, sino que también sirve como canal para compartir información relevante con los clientes, como informes, diagnósticos o resultados.
- **Sistema de almacenamiento de datos:** dado el papel central que juega la tecnología en la empresa, es necesario contar con un sistema de almacenamiento seguro y funcional. Al inicio puede recurrirse a servicios gratuitos como Google Drive, pero con el crecimiento del volumen de información —como datos de clientes, resultados de análisis o normativas específicas— será necesario escalar a soluciones de pago o incluso considerar un centro de datos propio o servicios en la nube más robustos.

Para cubrir las necesidades inmediatas, se dispone de un local de 20 m² en Redován que será dividido en una zona de oficina y una sala de reuniones, ambos espacios suficientes para las actividades iniciales.

A medida que la empresa crezca, será necesario considerar nuevas infraestructuras para dar soporte a un volumen mayor de operaciones:

- **Área de almacenamiento:** si **GreenMove Consulting** comienza a manejar directamente materiales o productos (por ejemplo, embalajes sostenibles), se requerirá un espacio físico donde guardarlos. El tamaño del almacén dependerá de la cantidad de recursos necesarios.
- **Vehículos propios:** en el caso de participar en proyectos que incluyan pruebas logísticas o de transporte, podría contemplarse la adquisición de una flota propia para realizar simulaciones y análisis en terreno.
- **Ampliación de infraestructuras existentes:** en función del aumento en la demanda y el volumen de trabajo, podría requerirse la expansión de las oficinas, la habilitación de más salas de reuniones o la mejora de la plataforma web para adaptarse a nuevas funcionalidades.

PLAN DE PROYECTO

Se entiende como plan de proyecto a una guía detallada que establece cómo se va a ejecutar un proyecto específico, con un inicio y un fin definidos.

11.1 Diagrama de Gantt

El diagrama de Gantt es una herramienta útil para representar de forma visual la organización y el seguimiento de las tareas de un proyecto dentro de un periodo de tiempo determinado.

Antes de elaborar este diagrama, es recomendable identificar y definir previamente las actividades que lo compondrán.

La lista de tareas incluye los pasos que deben llevarse a cabo una vez tomada la decisión de iniciar el negocio. Para este proyecto, y sin seguir un orden específico, las acciones previstas son:

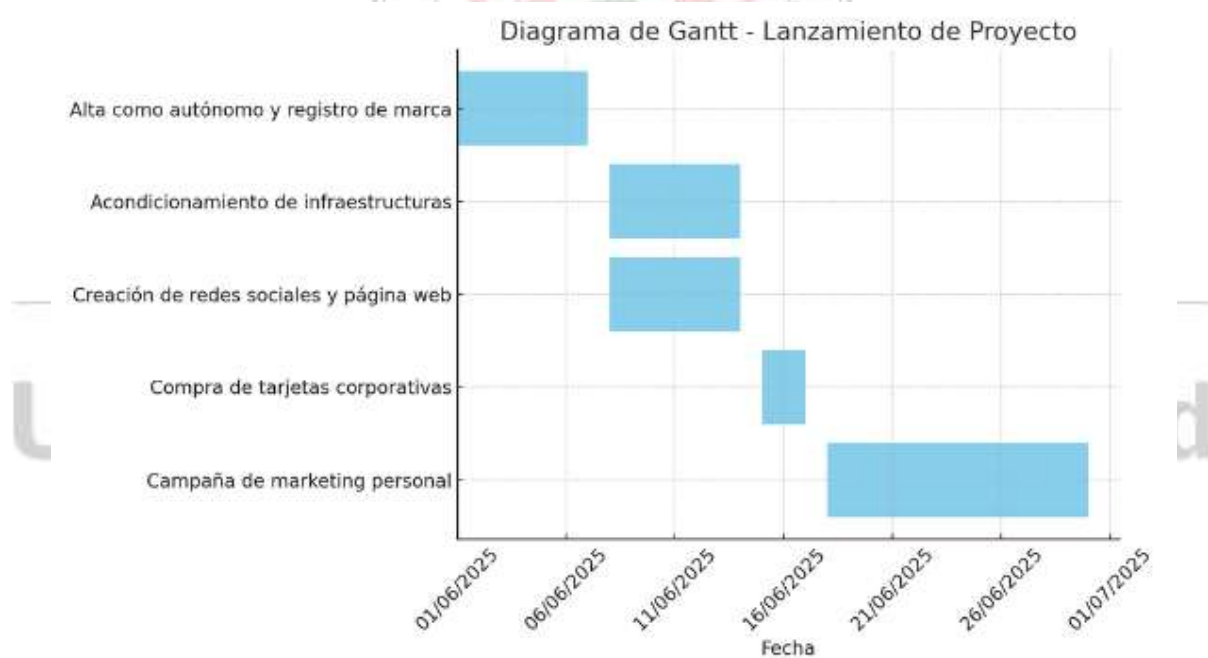
- Acudir a una asesoría para gestionar todos los trámites necesarios para darse de alta como trabajador autónomo, lo que incluye desde la inscripción en el registro mercantil hasta el registro de la marca.
- Lanzar una campaña de marketing basada en la venta personal con el objetivo de captar los primeros clientes.
- Preparar y adecuar las infraestructuras, lo que implica desde la instalación del mobiliario hasta la colocación de la señalización comercial.
- Crear los perfiles en redes sociales y desarrollar la página web corporativa.
- Adquirir tarjetas de presentación corporativas.

Tabla 2. Tabla del diagrama de Gantt.

N.º	Tarea	Fecha de Inicio	Fecha de Fin	Duración Estimada
1	Alta como autónomo y registro de marca	01/06/2025	07/06/2025	7 días
2	Acondicionamiento de infraestructuras	08/06/2025	14/06/2025	7 días
3	Creación de redes sociales y página web	08/06/2025	14/06/2025	7 días
4	Compra de tarjetas corporativas	15/06/2025	17/06/2025	3 días
5	Campaña de marketing personal	18/06/2025	30/06/2025	13 días

Fuente. Elaboración propia

Tabla 3. Representación gráfica del diagrama de Gantt.



Fuente. Elaboración propia.

El diagrama se ha dividido en dos imágenes para facilitar su visualización. La mayoría de las actividades del proyecto son paralelas, es decir, pueden desarrollarse de forma independiente unas de otras. Aunque algunas tareas parecen estar organizadas de forma secuencial o encadenada, esto es solo una coincidencia visual, ya que no existe una relación de dependencia directa entre ellas y no es necesario que comiencen simultáneamente.

La única tarea que sí sigue un orden específico es la relacionada con la estrategia de marketing basada en la venta personal. Esta actividad está pensada para iniciarse una vez que el resto de tareas ha sido completado. Además, no cuenta con una duración exacta, ya que se trata de una acción recurrente orientada a la captación continua de clientes.

De esta forma, con el diagrama, se puede tener una visión aproximada del tiempo necesario para comenzar la actividad, que es de unos 37 días.

11.2 Presupuesto

Se establecerá una distinción entre dos clases de gastos: por un lado, aquellos que corresponden a la inversión inicial necesaria para poner en marcha la actividad desde el primer día; y por otro, los gastos recurrentes que deben cubrirse cada mes simplemente por mantener la empresa en funcionamiento.

Inversión Inicial Estimada:

Este apartado recoge los gastos necesarios para poner en marcha la actividad desde el primer día. Incluye la adecuación del espacio, la adquisición de equipos y servicios básicos.

Tabla 4. Inversión inicial estimada de la empresa.

Concepto	Coste estimado (€)
Acondicionamiento del local	1000 – 2500
Asesoramiento para alta como autónomo y creación de empresa	300 – 600
Tarjetas corporativas	50 – 100
Desarrollo de la página web	300 – 800
Materiales de oficina	100 – 300
Equipamiento informático	1000 – 1500

Fuente. Elaboración propia.

Gastos Fijos Mensuales:

Son los gastos que se repiten cada mes, necesarios para mantener en funcionamiento la consultoría.

Tabla 5. Gastos fijos mensuales de la empresa.

Concepto	Coste mensual estimado (€)
Alquiler del local	250 – 500
Consumos (luz y agua)	50 – 100
Servicios de asesoría fiscal y contable	100 – 150
Mantenimiento web	20 – 40
Marketing y publicidad	100 – 200

Fuente. Elaboración propia.

Previsión de ingresos

Como referencia, puedes estimar una facturación media según el número de clientes mensuales y el precio medio del servicio. Ejemplo:

- Precio medio por servicio: 400 €
- Clientes estimados al mes: 5
- Ingresos estimados mensuales: $400 \text{ €} \times 5 = 2000 \text{ €}$

Esto se puede ir ajustando con el tiempo y según el ritmo de captación de clientes.

11.3 Pronóstico de ventas

Un **pronóstico de ventas** consiste en estimar los ingresos que una empresa espera obtener durante un periodo determinado (mensual, trimestral, anual). Esta herramienta es clave para tomar decisiones estratégicas, planificar recursos y anticipar necesidades de producción o inversión.

Los flujos de caja representan las entradas y salidas de dinero que tiene una empresa durante un periodo determinado.

Es una herramienta clave en la gestión financiera, ya que permite conocer cuánto dinero entra en la empresa (por ingresos, ventas u otras fuentes) y cuánto sale (por gastos, pagos o inversiones). En otras palabras, muestra la liquidez real de la empresa y su capacidad para afrontar compromisos financieros a corto plazo.

A continuación, se presentan los flujos de caja proyectados para los primeros 12 meses de actividad de la consultoría. Este análisis anticipa tanto los ingresos esperados como los gastos mensuales, permitiendo estimar la evolución de la liquidez del negocio desde su inicio.

Esta previsión resulta fundamental para tomar decisiones informadas sobre la sostenibilidad del proyecto, identificar posibles necesidades de financiación y planificar con antelación periodos de menor margen económico.

Flujos de caja proyectado para los próximos 12 meses de tu consultoría, basado en estimaciones de clientes, ingresos y gastos mensuales:

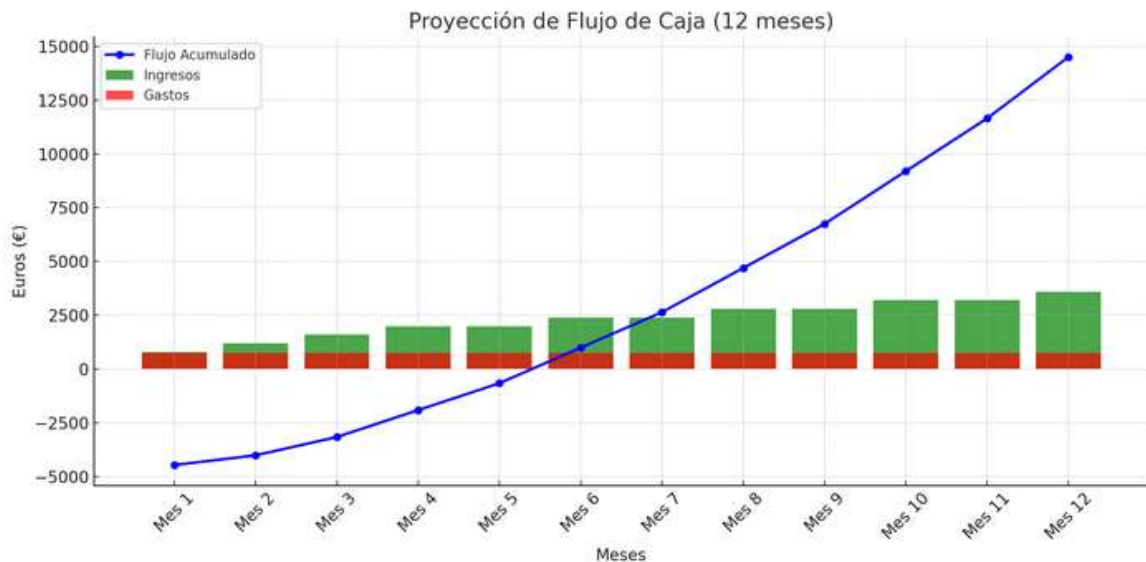
Tabla 6. Flujos de caja.

Mes	Clientes	Ingresos (€)	Gastos (€)	Flujo Neto (€)	Flujo Acumulado (€)
Mes 1	2	800	750	50	-4500
Mes 2	3	1200	750	450	-4450
Mes 3	4	1600	750	850	-4000
Mes 4	5	2000	750	1250	-3150
Mes 5	5	2000	750	1250	-1900
Mes 6	6	2400	750	1650	-650
Mes 7	6	2400	750	1650	1000
Mes 8	7	2800	750	2050	2650
Mes 9	7	2800	750	2050	4700
Mes 10	8	3200	750	2450	6750
Mes 11	8	3200	750	2450	9200
Mes 12	9	3600	750	2850	11650

Fuente. Elaboración propia.

Representación visual en gráfico de barras de los flujos de caja proyectados para los próximos 12 meses. Se muestran los ingresos y gastos mensuales, así como la evolución del flujo de caja acumulado.

Figura 7. Flujo de caja proyectado – gráfico de barras



Fuente. Elaboración propia.

11.4 Plan de riesgos

Lanzar un nuevo producto al mercado implica siempre un grado de incertidumbre para cualquier empresa. Por esta razón, anticipar e identificar los posibles riesgos con anterioridad puede ayudar a minimizar sus efectos negativos sobre el negocio.

A continuación, se detallan algunos de los desafíos o amenazas a los que podría enfrentarse la empresa:

- Rechazo del producto por parte del mercado (**riesgo elevado**): es fundamental tener en cuenta que se trata de una propuesta innovadora dentro de un mercado ya consolidado, lo que genera incertidumbre sobre cómo será recibida. Esta falta de certeza representa un riesgo significativo, ya que puede impactar directamente en las ventas. Si se llega a una situación en la que los clientes no muestran interés o aceptación, será crucial replantear las estrategias actuales y reconsiderar el enfoque del producto, ajustando sus objetivos o características para adaptarse mejor a las necesidades del mercado.

- Retrasos en la ejecución del servicio (**riesgo moderado**): al tratarse de una empresa nueva, los tiempos de ejecución pueden ser más prolongados en comparación con los competidores.
Para minimizar el riesgo de generar insatisfacción en los clientes, es fundamental establecer desde el inicio estimaciones de plazos realistas y comprometerse a cumplirlos, asegurando así una gestión adecuada de las expectativas.
- No encontrar buenas alianzas estratégicas (**riesgo bajo**): existe la posibilidad de no lograr acuerdos con socios que aporten una ventaja competitiva respecto a otras empresas del sector. Sin embargo, es importante tener en cuenta que las alianzas no son imprescindibles para el éxito del negocio.
Una forma de afrontar esta situación es enfocarse en el desarrollo propio del producto o servicio, reduciendo así la dependencia de terceros y fortaleciendo la autonomía de la empresa.
- Fracasos en el producto (**riesgo alto**): dado que se trata de un servicio personalizado y adaptado a cada cliente, existe la posibilidad de que no se cumplan las expectativas del cliente o que la solución propuesta no resulte completamente efectiva. Para mitigar este riesgo, es fundamental actuar con sinceridad desde el inicio, dejando claro qué puede esperar el cliente y comunicando abiertamente que, al tratarse de un enfoque individualizado, no siempre se garantiza el éxito absoluto. La transparencia genera confianza y ayuda a gestionar mejor las posibles decepciones.

RSC Y EVALUACIÓN DEL EFECTO MEDIOAMBIENTAL:

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC), “se basa en conducir el negocio de acuerdo con sus deseos, que generalmente es hacer tanto dinero como sea posible mientras se ajusten a las normas básicas de la sociedad, es decir, tanto al marco de la ley como a las costumbres éticas.” (Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits. *The New York Times Magazine*).

También, se puede entender como las obligaciones de los hombres de negocios de establecer políticas, para ejercer decisiones y seguir esas líneas de acción deseables en términos de objetivos y valores de nuestra sociedad” (Bowen, H. R. (1953). Social responsibilities of the businessman. *Harper & Row*).

Principalmente, las acciones que llevará a cabo la empresa estarán enfocadas en el ámbito medioambiental. Como se ha mencionado anteriormente, las iniciativas sostenibles están estrechamente vinculadas a la actividad empresarial, con un enfoque continuo y un compromiso firme por parte de la dirección.

La labor de la empresa puede generar un impacto ambiental significativo y positivo para la sociedad, ya que no solo promueve la implementación de prácticas sostenibles en diversas organizaciones (lo cual ya representa un aporte al desarrollo sostenible), sino que también puede servir como punto de partida para que muchas de estas empresas comiencen a involucrarse en otras iniciativas de carácter social y económico, motivadas por los resultados favorables obtenidos.

En el marco de nuestra política de Responsabilidad Social Corporativa, nuestra consultoría asume un compromiso firme con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 2015.

Desde nuestra posición como consultora, entendemos que nuestra actividad tiene un papel clave en la promoción de prácticas sostenibles, tanto a nivel interno como a través del asesoramiento que brindamos a otras organizaciones. Por ello, alineamos nuestras estrategias de RSC con los ODS, especialmente aquellos relacionados con:

- La igualdad de género (ODS 5), fomentando entornos laborales equitativos e inclusivos.
- El trabajo decente y crecimiento económico (ODS 8), promoviendo empleos de calidad y una cultura empresarial ética.
- La acción por el clima (ODS 13), integrando la sostenibilidad medioambiental en nuestras operaciones y en las recomendaciones que ofrecemos a nuestros clientes.
- Y el ODS 17 (alianzas para lograr los objetivos), generando redes de colaboración con instituciones, empresas y entidades sociales para ampliar nuestro impacto positivo.

Este compromiso no solo refleja nuestra responsabilidad ética, sino que también refuerza nuestra misión de generar valor sostenible y duradero con nuestros clientes y con la sociedad en su conjunto.

Figura 8. Objetivos de desarrollo sostenible



Fuente:

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>

Universidad de Valladolid

WEBGRAFÍA:

- Anthesis Group. (s. f.). *La logística sostenible: desarrollo en el sector público y privado*. <https://www.anthesisgroup.com/es/articulos/la-logistica-sostenible-desarrollo-en-el-sector-publico-y-privado/>
- Asana. (s. f.). *Las cinco fuerzas de Porter*. <https://asana.com/es/resources/porters-five-forces>
- BBVA. (s. f.). *¿Qué es la logística sostenible? Otra alternativa para ayudar al planeta*. <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/que-es-la-logistica-sostenible-otra-alternativa-para-ayudar-al-planeta/>
- Design Thinking España. (s. f.). *Lienzo de propuesta de valor*. <https://designthinkingespaña.com/lienzo-de-propuesta-de-valor>
- Edit.org. (s. f.). *Lienzo de propuesta de valor editables online*. <https://edit.org/es/blog/canvas-lienzo-propuesta-valor-editables-online>
- El Mundo Financiero. (s. f.). *Un 16% de las PYMEs logísticas han sustituido personal por procesos automatizados*. <https://www.elmundofinanciero.com/noticia/104295/empresas/>
- HubSpot. (s. f.). *Cómo crear un análisis PESTEL*. <https://blog.hubspot.es/marketing/crear-analisis-pestel>
- La Cadena SER. (2024, abril 11). *Así funciona la estación de Amazon en Cambre*. <https://cadenaser.com/galicia/2024/11/11/asi-funciona-la-estacion-de-amazon-en-cambre-radio-coruna/>
- Logisticaprofesional.com. (s. f.). *El 85% de las pymes señalan la logística como factor clave*. <https://www.logisticaprofesional.com/texto-diario/mostrar/5102750/>
- Naciones Unidas. (2015). *Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>
- ShippyPro. (s. f.). *Análisis PESTEL*. <https://www.blog.shippypro.com/es/analisis-pestel>
- Sparx Logistics. (s. f.). *Estrategias para una cadena de suministro eficiente*. <https://www.sparxlogistics.com/es/post/logistica-sostenible-estrategias-empresas>
- ThePowerMBA. (s. f.). *Las 5 fuerzas de Porter*. <https://www.thepowermba.com/es/blog/las-5-fuerzas-de-porter>
- Transgesa. (s. f.). *11 problemas logísticos de las pymes españolas*. <https://www.transgesa.com/blog/11-problemas-logisticos-pymes-espanolas/>

- UNICAN. (s. f.). *Matriz de Abell*.
<https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/1299/>
- UTMachala. (s. f.). *Cap.5 Marketing Estratégico*.
<https://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14400/1/Cap.5%20Marketing%20Estrat%C3%A9gico.pdf>

ANEXOS:

14.1 Figuras

Figura 1. Lienzo de Propuesta de Valor

Fuente: <https://edit.org/es/blog/canvas-lienzo-propuesta-valor-editables-online>

Figura 2. Imagen del producto aumentado según el modelo de Kotler y Keller

Fuente: <https://loquelaleyregula.blogspot.com/2015/04/en-marketing-sepuede-definir-el.html>

Figura 3. Imagen de la clasificación de los servicios.

Fuente: https://www.webyempresas.com/tipos-de-producto-de-consumo/#google_vignette

Figura 4. Matriz de Abell

Fuente:

<https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/1299/Figura>

Figura 5. Estrategias de crecimiento – Matriz de Ansoff

Fuente: <https://robertoespinosa.es/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/>

Figura 6. Eslogan propuesto de la empresa

Fuente: Elaboración propia

Figura 7. Logo propuesto de la empresa

Fuente: Elaboración propia

Figura 8. Objetivos de desarrollo sostenible

Fuente: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>

14.2 Tablas

Tabla 1. Rango de precios que la empresa tomará.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. Tabla del diagrama de Gantt.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. Representación gráfica del diagrama de Gantt.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Inversión inicial estimada de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. Gastos fijos mensuales de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6. Flujos de caja.

Fuente: Elaboración propia



Universidad de Valladolid