



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

EDOM : Exchangeable Delivery Of Merchandise

Autor/es

Samuel Gavín Sebastián

Director/es

Javier Montero Villacampa

Facultad de Economía y Empresa de Zaragoza

Año 2021

-	
RESUMEN / ABSTRACT	3
INTRODUCCIÓN	4
1. VIABILIDAD ESTRATÉGICA	6
1.1. Análisis del entorno general o análisis PEST	6
1.1.1. Factores Político-Legales	6
1.1.2. Factores Económicos	7
1.1.3. Factores Socio-Culturales	9
1.1.4. Factores Tecnológicos	10
1.2. Análisis del mercado	11
1.3. Análisis de los competidores	14
2. VIABILIDAD COMERCIAL	17
2.1. Descripción general	17
2.1.1. Misión y visión de la empresa	17
2.1.2. Clientes potenciales	18
2.2. Plan de marketing	18
2.2.1. Ingresos	19
2.2.2. Publicidad	21
3. VIABILIDAD TÉCNICA	22
3.1. Domicilio fiscal	22
3.2. Desarrollo tecnológico	22
3.3. Mantenimiento de la web	24
3.4. Gestión de la empresa	25

4. VIABILIDAD JURÍDICO-ORGANIZATIVA	26
4.1. Forma jurídica	26
4.2. Trámites legales y administrativos	27
4.3. Impuestos	27
5. VIABILIDAD ECONÓMICO-FINANCIERA	28
5.1. Tesorería	31
5.1.1. Tesorería 3 años	32
5.2. PyG	33
5.2.1. PyG 3 años	34
5.3. Balance	35
5.3.1. Balance 3 años	36
6. ANÁLISIS DE RIESGOS Y CONCLUSIONES	37
RESUMEN FINAL	39
RESUMEN EJECUTIVO	40
ANEXOS	42
BIBLIOGRAFÍA	44

RESUMEN / ABSTRACT

El presente documento consiste en el desarrollo de un plan de negocio para una empresa de nueva creación llamada EDOM. El plan recoge todos aquellos factores que se han de tener en cuenta antes de iniciar el proyecto, recorriendo para ello las viabilidades estratégica, comercial, técnica, jurídico-organizativa y económico-financiera de la empresa.

A lo largo de las páginas veremos cómo esta compañía se encuentra en un momento idóneo para comenzar su actividad debido a la situación global de la sociedad y también veremos cómo de esta manera es capaz de generar rentabilidades muy elevadas sin afrontar inversiones cuantiosas.

Finalmente, podremos analizar los riesgos a los que se enfrenta y de qué manera los va a solventar si llegan a materializarse.

This document consists of the development of a business plan for a new company called EDOM. The plan gathers every factor which needs to be analysed before starting the project throughout strategic, commercial, technique, organizational-legal and financial-economic viabilities of the company.

Along these pages we will see how the company is in a propitious moment for beginning its activity because of the global situation of the society and also we will see how it is able to get high profitability without incurring difficult investments.

Finally, we will study different risks for the company and how it will be solved if they become reality.

INTRODUCCIÓN

Cada vez vivimos en un mundo más globalizado en el que las oportunidades de mercado, la competencia y los clientes se expanden con rapidez. Es por ello que no es de extrañar que, junto a esta expansión de la economía, se hayan acrecentado también las necesidades logísticas de las empresas.

Antiguamente los comerciantes tenían su cartera de clientes próxima a su localización geográfica y estos solían variar con poca frecuencia. Sin embargo, hoy en día una persona cualquiera podría ser el cliente potencial de una empresa localizada a miles de kilómetros de su ubicación física. Y es que, gracias a las tecnologías y al avance de los medios de transporte, es más sencillo que nunca intercambiar necesidades a distancia.

Es así por tanto, cómo surge la idea de la empresa, **EDOM**.

Exchangeable Delivery Of Merchandise (EDOM de aquí en adelante) es una empresa que, a través de una plataforma web, pretende aportar su granito de arena en este proceso de globalización, haciendo que las **necesidades logísticas** de movimiento de mercancías por carretera sean cada vez más **sencillas** y **económicas**. ¿De qué manera consigue esto? Poniendo en contacto a personas con necesidades complementarias en un mismo lugar.

La empresa se trata, por tanto, de una web donde las empresas (que no se dedican al transporte) exponen sus necesidades de transporte de mercancías, mientras que los transportistas ofrecen el espacio que tienen disponible en los contenedores de sus camiones. Una vez manifestados los intereses de ambas partes, la web se encarga de que cada una encuentre a la otra que mejor le satisfaga. Esto lo hace a través de un software que muestra en forma de listado los datos de las partes contrarias (transportistas si se trata de empresas y viceversa) de manera que sea sencillo el contacto entre ambas y puedan llegar a un acuerdo común que les beneficie.

EDOM además de realizar una actividad de interés público, es capaz de obtener ingresos gracias a distintas fuentes, de las cuales la más importante es la publicidad en la página web a través de los anuncios que Google monetiza por cada clic.

En las siguientes páginas podremos ver el desarrollo del plan de negocio para esta empresa desglosando su contenido en los distintos ámbitos que más le involucran. Dicho de otro modo, veremos a continuación las **viabilidades estratégica, comercial, jurídico-organizativa, técnica y económico-financiera** de la empresa.

En la primera de ellas expondré el entorno general en el que se va a desenvolver EDOM, realizando para ello el análisis PEST y un estudio de la situación actual del mercado, centrándome en los competidores principales y los puntos de diferenciación sobre ellos.

Por otro lado, hablaré sobre los métodos de comercialización de la empresa, es decir, de qué maneras va a darse a conocer y cómo va a transformar su servicio en ingresos.

En la viabilidad técnica se tratarán los aspectos necesarios para la puesta en marcha del proyecto, entrando en detalle en cada paso a seguir para comenzar y desarrollar la actividad empresarial.

Después de esto comentaré la forma jurídica que va a tomar la empresa, los distintos requisitos legales que va a tener que cumplir y de qué manera se va a organizar su estructura.

Por último, realizaré un estudio acerca de la viabilidad económico-financiera de la empresa, tratando de averiguar si llevar a cabo este proyecto será rentable o no.

Al final del documento se podrá encontrar un apartado con algunos de los riesgos que presenta el negocio y de qué maneras se solventarían en caso de materializarse.

1. VIABILIDAD ESTRATÉGICA

En este primer apartado es imprescindible averiguar la máxima información acerca del entorno en el que se va a desenvolver la empresa, tratando de detectar así las oportunidades y amenazas que va a tener que afrontar. Para ello, dividiré este epígrafe en tres partes, que irán abarcando de más a menos contenido para acabar centrándose en la realidad más cercana de la empresa. Estas partes son: Análisis del entorno general o análisis PEST, Análisis del mercado y Análisis de los competidores.

1.1. Análisis del entorno general o análisis PEST

Para estudiar el entorno de la compañía procederé a realizar el análisis PEST, que divide los distintos aspectos que le podrán afectar en factores Político-Legales, Económicos, Socio-Culturales y Tecnológicos, ya que considero importante para desarrollar el negocio evaluar las causas y las posibles consecuencias de los distintos acontecimientos que puedan surgir.

1.1.1. Factores Político-Legales

Actualmente está cada vez más presente en las políticas actuales la tendencia hacia un **entorno menos contaminante**. Es por ello que uno de los sectores que se está viendo muy afectado es el del transporte de mercancías por carretera, debido a las emisiones de monóxido de carbono y de óxido de nitrógeno que producen los vehículos.¹

Para disminuirlas, el Gobierno está incentivando la transición hacia los combustibles menos contaminantes a través de aumentos en los tipos impositivos de la gasolina y el diésel (principales emisores de gases perjudiciales). Además, el presidente Pedro Sanchez, ha anunciado en el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia de la economía española

¹ DIRECCIÓN GENERAL DE TRÁFICO (2021). *El impacto medioambiental del tráfico*

una reforma de las medidas fiscales para los hidrocarburos que continuará con la subida de estos precios.²

A pesar de que se tratan de malas noticias para los camioneros, EDOM puede beneficiarse de esta situación política, ya que tanto los transportistas como el Gobierno podrían ver en esta plataforma una oportunidad para reducir el número de viajes realizados y así ahorrar en gastos de recarga de combustible contribuyendo además al desarrollo sostenible del medio ambiente. Por otro lado, en España, tras la entrada en vigor en el año 2019 del nuevo Reglamento de Ordenación de los Transportes Terrestres, el número de empresas transportistas de menor tamaño y de transportistas autónomos se incrementó debido a que el Reglamento eliminó el requisito de acreditar la titularidad de al menos 3 vehículos para acceder por primera vez al transporte pesado.³

Para EDOM este aumento implica que haya más competencia para repartirse las cargas de las empresas, y por tanto, la ayuda que ofrece la plataforma para llenar los contenedores será todavía más útil para estos autónomos y pequeñas empresas de transporte. Por otra parte, al haber un gran número de empresas pequeñas, es posible que esta cantidad se reduzca drásticamente en épocas de crisis debido a que son los pequeños negocios los que más afectados se ven ante estas situaciones, provocando así una **concentración del sector**.

1.1.2. Factores Económicos

Existen varios factores que afectan directamente a nuestra idea de negocio como el Producto Interior Bruto o las políticas económicas llevadas a cabo por el Gobierno.

El PIB es un indicador económico que mide la riqueza de un país a lo largo de un año y, además, es el punto de referencia de su crecimiento.⁴ A pesar de que el de España fue el que

² GOBIERNO DE ESPAÑA (2021). *Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia*

³ FEDERACIÓN NACIONAL DE ASOCIACIONES DE TRANSPORTE DE ESPAÑA (2020). *El nuevo Reglamento de Ordenación de los Transportes Terrestres atomiza más el sector del transporte de mercancías por carretera en España*

⁴ ING (2019). *Qué es el PIB y cómo se calcula*

más cayó de la eurozona en el año 2020 con un descenso de un 11%, también es el que mejor previsión de crecimiento tiene para los dos próximos años, con un crecimiento del 5,6% en 2021 y del 5,3% en 2022 (ver gráfico 1). Al tener una relación directa, su caída ha provocado un descenso del consumo ligado a las restricciones en la movilidad y en las actividades de interacción social.

Gráfico 1: Variación porcentual del PIB desde 2002 hasta 2022

Producto Interior Bruto, volumen (variación porcentual con respecto al año anterior, 2002-2022)												
	Promedios de 5 años						Previsión invierno 2021			Pronóstico otoño 2020		
	2002-06	2007-11	2012-16	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Alemania	1	1,2	1,4	2,6	1,3	0,6	-5	3,2	3,1	-5,6	3,5	2,6
Irlanda	5,3	-0,4	7,1	9,1	8,5	5,6	3	3,4	3,5	-2,3	2,9	2,6
España	3,3	0	0,7	3	2,4	2	-11	5,6	5,3	-12,4	5,4	4,8
Francia	1,8	0,8	0,8	2,3	1,8	1,5	-8,3	5,5	4,4	-9,4	5,8	3,1
Italia	0,9	-0,5	-0,6	1,7	0,9	0,3	-8,8	3,4	3,5	-9,9	4,1	2,8
Portugal	0,8	-0,1	-0,1	3,5	2,8	2,2	-7,6	4,1	4,3	-9,3	5,4	3,5
Zona euro	1,7	0,5	0,8	2,6	1,9	1,3	-6,8	3,8	3,8	-7,8	4,2	3

COMISIÓN EUROPEA (2021). *Previsión económica europea. Invierno 2021*

El sector del transporte de mercancías por carretera también se ha visto afectado por este descenso en cuanto a la disminución de las toneladas transportadas, ya que muchos transportistas prestaban servicio a sectores económicos que han sufrido el **cierre o reducción de sus actividades**. Si observamos la Encuesta Permanente de Transporte de Mercancías por Carretera elaborada por el Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana podremos ver cómo en el último año se ha reducido esta cantidad en un porcentaje cercano al 5% (ver gráfico 2).

Además, a todo ello se suma la subida de los precios del gasóleo y la gasolina desde el cuarto trimestre de 2020, lo cual ha provocado un fuerte **incremento de los costes de transporte** por carretera (ver anexo 3).

De nuevo, toda esta situación es una oportunidad para EDOM, ya que, al disminuir su cantidad de trabajo, los conductores pueden acudir a esta plataforma para encontrar nuevas fuentes que deseen contratar sus servicios.

Por otro lado, este declive económico puede provocar una concentración de la oferta en un número cada vez más reducido de empresas, haciendo que plataformas como EDOM sean de menor utilidad.

Gráfico 2: Toneladas transportadas en España, según tipo de desplazamiento

TONELADAS TRANSPORTADAS, SEGÚN TIPO DE DESPLAZAMIENTO (en miles de toneladas)			
PERIODO	TOTAL	INTERIOR	INTERNACIONAL
2020	1468180	1386852	81328
2019	1542517	1455890	86627
2018	1475205	1392244	82961
2017	1409713	1331040	78673
2016	1285612	1211857	73755
V. anual (1)	4,42	4,01	11,07
V. interanual (1)	-3,21	-3,35	-0,86

MINISTERIO DE TRANSPORTES, MOVILIDAD Y AGENDA URBANA (2021). *Toneladas transportadas, según tipo de desplazamiento*

1.1.3. Factores Socio-Culturales

Hay varios factores de aspecto socio-cultural que es muy probable que influyan en el desarrollo de nuestro proyecto.

En primer lugar, como ya se ha mencionado en la introducción, vivimos en un **mundo** cada vez más **globalizado** donde han desaparecido las fronteras entre empresas y clientes y, por ende, se han incrementado las necesidades logísticas. Los movimientos de mercancías han aumentado su recorrido y es necesario encontrar una organización más precisa ante esta

situación que coloca al sector del transporte como uno de los más complejos y difíciles de gestionar.

Además, en los últimos años está surgiendo un movimiento social de **concienciación medioambiental**, donde este sector está siendo muy atacado debido a la cantidad de elementos contaminantes que emite a la atmósfera y perjudican al entorno natural. Los activistas reivindican el cambio hacia nuevos combustibles más sostenibles y los Gobiernos los respaldan mediante subidas fiscales a los carburantes tradicionales afectando, en último término, a los transportistas, quienes no tienen más remedio que remodelar su flota hacia los combustibles sostenibles (asumiendo los altos costes que esto supone) o ser más productivos en los viajes que realizan.

Ante estos acontecimientos, EDOM ofrece una vía para quienes se decantan por la segunda de las opciones, disminuyendo el tiempo que pasan los camioneros con sus contenedores vacíos, lo cual puede ser un atractivo para muchos de ellos, favoreciendo así la implementación de nuestra plataforma.

1.1.4. Factores Tecnológicos

Es un hecho que **la tecnología avanza a un ritmo incontrolable** ofreciendo cada vez más servicios adaptados a las necesidades individuales de cada consumidor. EDOM, al ser una plataforma tecnológica, entra dentro de este entorno revolucionario y tratará de hacer uso de ella para acercarse a los clientes y aportarles el mayor valor posible, implementando las mejoras que detecte para la web conforme transcurra el tiempo.

Además, el uso de este tipo de aplicaciones está ampliamente extendido, por lo que, a pesar de que hace 20 años la web no hubiera tenido cabida en el mercado, hoy en día puede ser una alternativa muy factible, ya que la mayoría de personas está familiarizada con este entorno.

Por otro lado, este factor también puede convertirse en una amenaza, ya que, ante el aumento exponencial de los conocimientos informáticos están surgiendo muchas alternativas con

complejas programaciones que pueden dejar obsoleta a nuestra plataforma. De hecho, en el mercado ya existen páginas web muy sofisticadas que permiten realizar seguimientos muy detallados de todo el proceso logístico y que pueden ser una competencia fuerte para EDOM.

1.2. Análisis del mercado

Una vez estudiado el entorno general de la empresa, es necesario analizar un entorno más específico: el del mercado en el que se va a competir.

La situación actual del mercado de transporte de mercancías por carretera no es nada sencilla. De hecho, la facturación de este sector en España registró una disminución del 11,4% en 2020.⁵

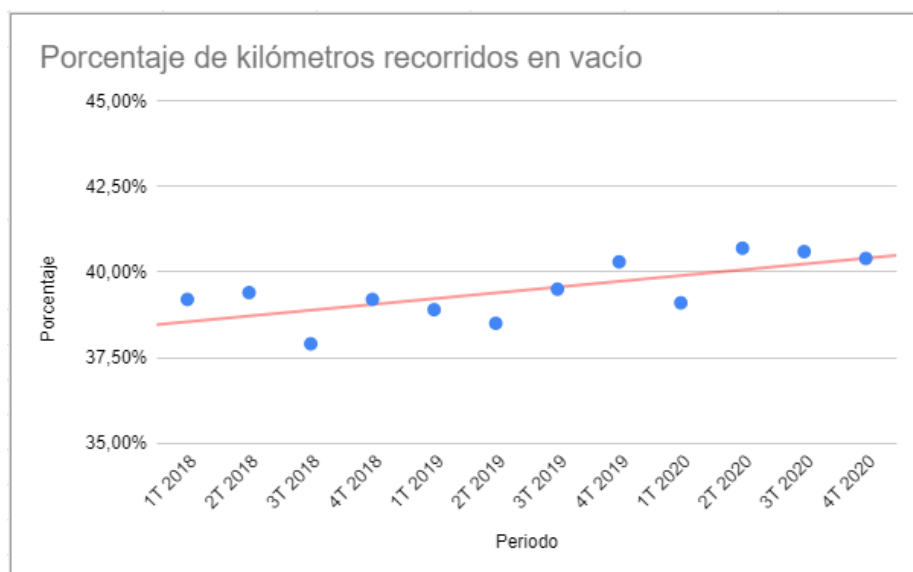
Esto se debe a varios motivos:

- Para empezar, la **falta de actividad** de los clientes de estas empresas se ha reducido considerablemente provocando que la carga de trabajo de los transportistas disminuya.⁶
- La disminución de esta carga está incrementando sobremanera el número de **kilómetros en vacío** realizados por los camioneros, llegando a suponer más del 40% del total de kilómetros realizados (ver gráfico 3).

⁵ EUROPA PRESS (2021). *La facturación del transporte de mercancías por carretera cayó un 11% en España frente al 8% en Portugal en 2020*

⁶ MINISTERIO DE TRANSPORTES, MOVILIDAD Y AGENDA URBANA (2021). *Toneladas transportadas, según tipo de desplazamiento*

Gráfico 3: Porcentaje de los kilómetros recorridos en vacío sobre el total de kilómetros recorridos



MINISTERIO DE TRANSPORTES, MOVILIDAD Y AGENDA URBANA (2021). *Observatorio de la Actividad del Transporte de Mercancías por Carretera en Vehículos Pesados*

- Por otro lado, el aumento de los **precios de los combustibles** hace todavía más difícil la supervivencia de las empresas de este sector.⁷
- Por último, el Gobierno ha propuesto el **cobro de peajes** por circular por las autovías, lo cual supondría un grave problema para este sector que ya de por sí tiene una situación muy complicada que afrontar.⁸

¿Cuáles son las **consecuencias** de estos factores?

El decrecimiento de la actividad económica junto con el aumento del número de empresas de transporte ha provocado un **exceso de capacidad en el sector**, que se ha traducido en una paulatina concentración del negocio en los grupos de mayor tamaño. A pesar de ello, la cuota de mercado de las cinco primeras empresas era apenas del 13,2% en 2019, existiendo un

⁷ MINISTERIO DE TRANSPORTES, MOVILIDAD Y AGENDA URBANA (2021). *Índice de variación mensual de los precios medios del gasóleo en España*

⁸ GOBIERNO DE ESPAÑA (2021). *Plan de recuperación, transformación y resiliencia*

elevado número de empresas de pequeño tamaño, así como de autónomos que explotan un único vehículo.⁹

Otra de las consecuencias de la situación actual del mercado es el temor de los camioneros a la imposibilidad de rentabilizar los costes del transporte, ya que, debido al aumento del precio de los carburantes y a los impuestos de circulación propuestos por el Gobierno, estos van a tener que **incrementar** exponencialmente el número de **kilómetros recorridos** con carga si quieren obtener beneficios. En este contexto, si atendemos a las leyes del mercado, lo más probable es que esta subida de costes afecte directamente a los precios que ofertan los transportistas a las empresas por sus servicios, quienes, a su vez, repercutirán su respectivo **incremento de** costes a los **precios** de las mercancías que ofertan en el mercado al consumidor. Este hecho favorecerá las compras de los consumidores finales en los comercios locales, quienes podrán ofrecer precios más atractivos que la competencia por el ahorro en el transporte. Por ello, en último término, esta subida de precios de transporte favorece al **comercio local**, el cual será más competitivo al poder ofrecer precios más atractivos por el ahorro en los costes de transporte. Para recuperar su competitividad, las empresas que tienen que desplazar mercancías buscarán **transportes más baratos** y ¿de qué manera lo harán? Una de las opciones más factibles es registrarse en una bolsa de carga de camiones como EDOM, donde se favorece la competencia entre camioneros de manera que acaban consiguiéndose precios inferiores de transporte.

Esta contingencia es una buena oportunidad para nuestra plataforma, ya que muchas empresas podrán ver en ella un atractivo que anteriormente podrían no haberse planteado siquiera. Por ello, EDOM tiene la obligación de darse a conocer de manera clara y eficaz para evitar que los competidores ganen el terreno y acaben captando a la gran red de clientes potenciales que hay en el mercado.

⁹ EL PERIÓDICO (2021). *La facturación del transporte de mercancías cayó el 11% en España el año pasado*

1.3. Análisis de los competidores

El último apartado de la viabilidad estratégica es el más específico de los anteriores, pues en él pondremos nombres y apellidos a los problemas con los que se va a encontrar la empresa, es decir, a los competidores que le rodean.

La definición de competidor manifiesta que dos o más partes aspiran a conseguir una misma cosa, que en el caso de una empresa, se presupone que son los clientes. Es por ello, que tendremos que definir como competidores de EDOM a aquellas empresas que quieran captar los mismos clientes que ella. En primer lugar, hay que remarcar que los camioneros no son competidores sino **aliados estratégicos** y clientes, ya que se dirigen al mismo mercado que la plataforma pero no tratan de robarle los clientes, sino de sacar partido de ellos, produciendo a su vez, beneficios para la web.

Lo mismo podríamos decir del resto de empresas cuya función es producir bienes y enviarlos a otro destino en camión. No son competidores sino aliados estratégicos que, además, me repercuten un beneficio.

Pero entonces, **¿quiénes son realmente los competidores?**

En los últimos años están surgiendo con fuerza las conocidas como “**bolsas de carga**”, cuya misión consiste en facilitar a las empresas de transporte el encontrar siempre una carga que transportar. Es decir, realizan la misma actividad que nuestra empresa (guardando algunas pequeñas diferencias que comentaré en este epígrafe) y por tanto se dirigen al mismo tipo de clientes. Son por tanto estas bolsas de carga las que serán mis principales competidoras, y a quienes habrá que seguir con detenimiento para intentar averiguar sus próximos movimientos y estrategias.

Como ya he mencionado, las bolsas de carga están en pleno auge, y por tanto existen infinidad de ellas con características similares. Al no existir ninguna base de datos que recoja

el número de bolsas de carga presentes en el mercado, me detendré a analizar aquellas que aparecen en las primeras posiciones de las búsquedas de Google referidas a “bolsa de carga”.

- **TIMOCOM:** es una plataforma de transporte especializada en la interconexión de la logística europea. Cuenta con más de 135.000 usuarios de toda Europa y ofrece una gran variedad de servicios entre los que se incluye la bolsa de carga para camiones. Funciona tanto para envíos nacionales como internacionales. Las ventajas de esta plataforma web son principalmente su trayectoria y su oferta logística, que cuenta con una red de usuarios muy potente y consolidada. A pesar de ello, sus servicios son de pago, y sus filtros de búsqueda demasiado sencillos, los cuales son aspectos en los que EDOM hace especial hincapié, queriendo ofrecer un servicio gratuito y con unos filtros muy detallados para poder encontrar la carga que más se ajusta a las necesidades de cada uno.
- **AMAZON RELAY:** la empresa Amazon cuenta con una plataforma en la cual la empresa oferta sus cargas y los transportistas inscritos se postulan para hacerse con el transporte de esas mercancías. En este caso, el servicio de Amazon únicamente se dirige a una parte de los clientes potenciales de EDOM, los transportistas. De hecho, su servicio funciona como cualquiera de las empresas clientes de nuestra plataforma solo que aprovecha la suya propia para dar visibilidad a sus cargas. La ventaja que tiene EDOM sobre Amazon Relay es que ofrece cargas de un mayor número de empresas, por lo que si una de ellas quebrara, cambiara sus políticas de logística, u ocurriera cualquier otra contingencia, los transportistas seguirían disponiendo de un gran número de empresas para completar sus cargas
- **WEBTRANS:** es una bolsa de cargas nacionales y europeas que cuenta con más de 10.000 empresas. Esta plataforma se dirige tanto a medios de transporte terrestre como

aéreo y marítimo. Invierten grandes cantidades de dinero en I+D para sus tecnologías, por lo que, a pesar de que no ha tenido todavía una gran repercusión, posiblemente sea un competidor fuerte en un futuro cercano. El servicio que ofrecen es de pago.

- **WTRANSNET y TELEROUTE:** estas bolsas de carga cooperan juntas para captar un mayor número de clientes. Funcionan de manera similar al resto, y cobran una comisión por gestión del 3,5% del importe de la factura.
- **CARGOPEDIA:** es una bolsa de cargas internacional que cuenta con más de 91.000 miembros. Esta plataforma opera de manera gratuita, al igual que EDOM, y su funcionamiento es similar al del resto de bolsas de carga. Una desventaja de esta página web es su diseño, puesto que da la sensación de ser una página de venta de bienes de segunda mano en lugar de una de gestión logística. Desde EDOM creemos que un buen diseño claro e inteligente es un factor clave para el éxito y la captación de clientes.
- **MERCATRANS:** es una bolsa de cargas de transporte para envíos aéreos, terrestres y marítimos. Sus servicios básicos son gratuitos, pero estos únicamente incluyen las ofertas de envíos en las próximas 48 horas, por lo que, si realmente se quiere sacar partido de esta plataforma será necesario pagar una tarifa mensual.
- **TRANSEOP:** por último, TRANSEOP es una bolsa de carga de envíos nacionales e internacionales. Esta ofrece únicamente la opción de cargar las mercancías en palets y además cobra una tarifa por cada envío realizado.

En definitiva, no existe en el mercado una plataforma que ponga en contacto a camioneros y empresas con necesidades de carga de manera gratuita, con un diseño web atractivo y un software inteligente que sugiera las mejores opciones para cada miembro de manera automática. Esto será, por tanto, lo que EDOM, S.L. ofrecerá a sus clientes.

2. VIABILIDAD COMERCIAL

A continuación, se va a realizar un estudio de la viabilidad comercial de EDOM, poniendo de manifiesto las estrategias a realizar para dar a conocer la empresa y posicionarla como una de las referentes del sector. Este epígrafe se dividirá en dos apartados: Descripción general y Plan de marketing.

2.1. Descripción general

En primer lugar, en este punto hay que explicar en qué consiste la plataforma, cuál va a ser su misión y visión y cuáles van a ser los clientes a los que se va a dirigir.

EDOM como ya se ha mencionado anteriormente, es una plataforma de bolsas de carga para camiones cuya operatividad se desarrolla a través de una página web sencilla de usar. En sus inicios esta se dirigirá únicamente al mercado aragonés, ofreciendo envíos y recogidas internacionales de mercancías de y para empresas y conductores de camiones aragoneses. Esta decisión va ligada al **ahorro en costes de publicidad**, y a la **fidelización de un mercado concreto** ya que, de esta manera, se podrá experimentar si la plataforma tiene éxito incurriendo en costes menores que los que supondría publicitarse a nivel nacional o internacional.

2.1.1. Misión y visión de la empresa

La misión de esta empresa consiste en ayudar a llenar los contenedores de los camiones autónomos y de las pequeñas empresas transportistas durante el máximo recorrido posible que realicen.

Su visión es crear una red de miembros a la que pertenezcan el 90% de las empresas y camioneros aragoneses, favoreciendo así el auge de las empresas de la región y consiguiendo

que, de esta manera, también se vea impulsado el desarrollo económico de la comunidad autónoma en general.

2.1.2. Clientes potenciales

Para averiguar quiénes son los clientes a los que ha de dirigirse EDOM es necesario recopilar algunos datos y organizarlos adecuadamente, por lo que procederé a realizar este análisis.

En Aragón, están dadas de alta 52.962 empresas, de las cuales 1.461 pertenecen al sector del transporte de mercancías por carretera, según los registros tomados de la base de datos Sabi. A su vez, en este estudio se ha obtenido que la media de empleados de estas empresas de transporte es de 15.

Por otro lado, en el año 2020 había 100.058 autónomos en la comunidad y un total de 24.118 licencias de transporte de mercancías en base a los datos de la Dirección General del Transporte en Aragón y del instituto Nacional de la Seguridad Social. Teniendo en cuenta que las licencias de transporte también se asignan a los transportistas que trabajan por cuenta ajena y tomando la media de empleados y el número de empresas mencionadas, obtenemos que de estas licencias, 21.915 pertenecerán a trabajadores por cuenta ajena y 2.203 a trabajadores autónomos.

Por tanto, recopilando nos encontramos con los siguientes clientes potenciales:

- **2.203 camioneros autónomos**
- **1.461 empresas transportistas** de mercancías por carretera (15 empleados cada una)
- **51.501 empresas que no transportan sus mercancías** (empresas totales - empresas de transporte) (15 empleados cada una)

2.2. Plan de marketing

En este segundo apartado trataré de explicar de qué manera esta empresa va a ser rentable y cómo va a conseguir tener una amplia cartera de clientes, para ello realizaré un análisis de las

fuentes de ingresos de la empresa y de las inversiones publicitarias que se llevarán a cabo. En el primero de ellos veremos cuánto dinero permiten obtener las fuentes de ingresos utilizadas por la compañía, y en el segundo cuánto cuesta publicitarse en los medios deseados.

2.2.1. Ingresos

La plataforma EDOM pone en contacto a empresas y transportistas que acuerdan precios entre ellos, pero **¿de qué manera esta actividad será lucrativa?**

La empresa va a disponer de tres vías para obtener ingresos: publicidad, servicios adicionales de pago y donaciones.

En primer lugar, la página web tendrá publicidad tanto de Google (a través de las *cookies*) como de todo aquel que quiera promocionarse a través de ella (mecánicos, empresas de logística, talleres...).

En segundo lugar, las empresas tendrán una opción de pago para colocar sus cargas como “Envío Urgente”, de manera que estas aparezcan en las primeras posiciones durante un tiempo determinado.

En tercer lugar, existirá una zona de donaciones donde aparecerá una nueva mejora para la página web y el dinero que hará falta que sea donado para que esta mejora llegue a hacerse realidad.

Para estimar el dinero que puede llegar a ganar la empresa es necesario en primer lugar calcular cuánto dinero podemos ganar con cada fuente de ingresos por separado.

- **Publicidad:**

- ☐ Google AdSense: a través de previo registro en la aplicación Google AdSense, Google muestra anuncios personalizados a cada usuario de EDOM en función de sus búsquedas anteriores por la red. El dinero que nos paga Google varía en función de los anuncios mostrados, y se realiza con cada clic que hace un usuario en un banner. Es decir, Google nos pagará si una persona que navega

por la página web hace clic en uno de los anuncios mostrados (CPC) y, la cantidad dependerá del tipo de anuncio que fuera.

Los transportistas, recibirán en su mayoría anuncios relacionados con el mundo del automovilismo (desde talleres de reparación y mantenimiento de vehículos hasta ventas de camiones). Estos anuncios se pagan a una media de 0,59€/clic aproximadamente.

Las empresas, por su parte, recibirán anuncios relacionados con el B2B, es decir, anuncios de otras empresas con las que les podría resultar interesante colaborar (empresas de publicidad, bancas, empresas tecnológicas...). Estos anuncios se monetizan a una media de 1,89€.

Por otro lado, conviene hacer referencia al ratio CTR, es decir, al porcentaje de personas que hacen clic en un anuncio respecto del total de personas que lo ven. En el caso de los automóviles, esta cifra se sitúa de media alrededor del 4% y en el del B2B alrededor del 2,41%.¹⁰¹¹

☐ Anuncios particulares: en el caso de que una empresa desee anunciarse a través de nuestra página web, se elaborará un contrato por el cual el anunciante deberá pagar una tarifa plana de aproximadamente 150€ al mes por mostrar su anuncio de manera continuada. Esta tarifa puede variar en función del tipo de anuncio y del crecimiento de la plataforma.

- **Visibilidad alta:** si una empresa desea colocar cargas de manera urgente tiene la opción de hacerlo pagando 3€ por cada hora que desee que su envío se posicione en las primeras líneas de las búsquedas de la plataforma.
- **Donaciones:** cada mejora de la web se llevará a cabo cuando las donaciones alcancen el valor de 1.000€.

¹⁰ IRVINE, MARK (2021). *Comparativa de anuncios de Google para tu industria*

¹¹ COSAS SOBRE MARKETING ONLINE (2018). *Coste medio en CPC de Google Ads por sectores en España*

2.2.2. Publicidad

Los ingresos que obtenga la plataforma dependerán, en gran medida, de la inversión en publicidad que se realice, ya que sin una red de miembros suscritos, EDOM no tiene ningún valor. Es por ello, que creo necesario mencionar qué estrategias publicitarias se van a llevar a cabo para dar a conocer la plataforma EDOM.

Para empezar, la empresa va a ser publicitada a través de los medios de comunicación locales “**Aragón TV**” y “**Heraldo de Aragón**”.

En el canal de televisión se van a contratar dos spots publicitarios al día de 20” en el bloque premium de los informativos de mediodía y de la noche. Cada spot supone un coste de 1.000€ y se van a emitir de lunes a viernes durante la primera semana de funcionamiento de la empresa, lo que supone un total de 10.000€. Esta cadena de televisión es la preferida por los aragoneses para ver los informativos diarios (19,1% de los ciudadanos en el año 2017), por lo que es previsible que estos anuncios tengan un gran alcance.¹²¹³

Por otro lado, en el periódico publicaré el anuncio durante dos sábados consecutivos. El tamaño del anuncio será de media página a color. El precio de cada anuncio de este formato es de 4.100€.¹⁴

Por último es importante contar también con la **publicidad gratuita** que se va a realizar. Principalmente durante las dos semanas de anuncios publicitarios de la plataforma, las personas que vean este anuncio posiblemente hagan publicidad boca a boca, lo cual será muy beneficioso para el negocio.

Además, usaré mi red de contactos personales para promocionar la plataforma mediante llamadas telefónicas y emails.

¹² TELEVISIÓN AUTONÓMICA DE ARAGÓN (2020). *Tarifas y condiciones de contratación de publicidad*

¹³ TELEVISIÓN AUTONÓMICA DE ARAGÓN (2018). *Tarifas y condiciones de contratación de publicidad*

¹⁴ HERALDO DE ARAGÓN (2019). *Tarifas publicidad 2019*

3. VIABILIDAD TÉCNICA

En la Viabilidad Técnica, mi objetivo es dar a conocer con detalle los requisitos y pasos para poner en marcha la empresa y gestionarla de manera adecuada.

3.1. Domicilio fiscal

El domicilio fiscal de la empresa será mi propio domicilio particular, situado en la Calle Ramón Menéndez Pidal 9, desde donde realizaré el seguimiento de la plataforma y tomaré las decisiones estratégicas que crea necesarias. Además, también llevaré a cabo allí las tareas administrativas para el desarrollo de la empresa, es decir, la contabilidad y las declaraciones de impuestos correspondientes.

3.2. Desarrollo tecnológico

Por otro lado, el desarrollo tecnológico de la plataforma será **subcontratado** debido a mi falta de conocimientos acerca de programación.

El precio del desarrollo de nuestra web supondrá un coste aproximado de 3.000€, en base a la calculadora de presupuestos de diseño web del equipo de profesionales de Xplora.¹⁵

En este presupuesto se incluiría la página web con las siguientes características y apartados:

- Para empezar, el nuevo miembro de la plataforma deberá elegir qué tipo de usuario es. Si es un autónomo o pertenece a una empresa que no realiza servicios de transporte deberá pulsar en el botón **“Quiero transporte para mis mercancías”**, por el contrario, si éste es un transportista o camionero autónomo la opción a elegir será **“Quiero transportar mercancías”**.
- Una vez elegida la opción que queremos, la plataforma nos pide introducir nuestros datos de usuario: en primer lugar el DNI (en caso de autónomos) o el CIF (en caso de

¹⁵ XPLORA (2021). *Calcula en 1 minuto el precio aproximado de tu página web*

empresas) para identificar que realmente tenemos vinculación directa con la comunidad autónoma de Aragón y por motivos de seguridad. En segundo lugar, los datos de contacto (correo electrónico y teléfono móvil) que podrán ser públicos o privados según elija el usuario.

- La pantalla principal para el perfil de transportista consistirá en una lista de todas las cargas que hayan puesto a disposición las empresas aragonesas. El orden en el que aparecen las cargas es en función de la fecha de subida del anuncio, pero el usuario dispondrá de unos **filtros** para seleccionar la carga que más se ajuste a sus necesidades. En cada línea de la lista se muestran la fecha de entrega, el punto de origen y de final de la carga, los kilos brutos a transportar y el precio más económico que ha ofertado una empresa de transporte o conductor autónomo.
- La pantalla que se mostrará al abrir cada línea de la lista por individual será de la siguiente manera: podremos ver el punto exacto de recogida y entrega de la carga, la distancia total de kilómetros, el tipo de material que se va a transportar (también si se trata de mercancía peligrosa o no), su embalaje y el precio más barato ofertado por una empresa o conductor de transportes.
- Otro apartado para los transportistas será el botón de **“Quiero hacerme con la carga”**. Si pinchamos en él nos aparecerá un cuadro para escribir el precio al que ofertamos el viaje. Puede que si ofertamos un precio menor al transportista más económico, esta carga nos sea finalmente asignada. Además, en esta pantalla también aparece la fecha de recogida y entrega de la mercancía así como los datos de contacto de la empresa que la oferta.
- También habrá un apartado de **“Mis Cargas”** para el perfil de transportista, donde se podrán ver las cargas asignadas, la fecha de partida de estas y un apartado para realizar

actualizaciones acerca del estado de estas mercancías: si ha sido o recogida, entregada, cargada...

- Por último para este perfil, estará la opción de **“Mi Espacio Disponible”**, donde los camioneros podrán exponer la capacidad de carga de la que disponen para que así las empresas les puedan buscar directamente en los filtros de búsqueda.
- En cuanto a la pantalla principal para el perfil de empresa aparecerá la opción **“¿Qué tienes que transportar?”**. Si pulsamos sobre ella aparecerán una serie de datos acerca de la/s carga/s que se desean transportar. Estos datos son los mismos que aparecen detallados en las líneas del perfil de transportista salvo por la línea del precio, donde la empresa decidirá a qué transportista asignar su carga. También aparecerá la opción de **“asignar automáticamente la carga al transportista más económico”** donde podremos colocar la carga al mejor postor de manera automática.
- En la pantalla principal también estarán los filtros de búsqueda de camioneros, donde las empresas podrán buscar directamente aquellos que dispongan de la capacidad que necesitan en lugar de publicar sus cargas de manera pública.
- También habrá un apartado de **“Mis Cargas”** para el perfil de empresa, donde aparecerán todas las cargas de esta y su estado actual. Este estado incluye el transportista asignado, la localización de la mercancía y el precio pactado. Además podrá realizar un seguimiento individual de las mercancías en función de la información que hayan puesto los transportistas desde sus perfiles correspondientes.

3.3. Mantenimiento de la web

Una vez explicado el diseño de la web, es necesario saber que mantener una página de estas características conlleva una serie de costes desglosados a continuación:

- **Dominio:** es la URL del sitio web y su precio ronda los 12€ anuales.

- **Hosting:** es el servicio que permite almacenar información, imágenes, vídeos, etc. en la web. El coste anual es de 100€ aproximadamente.
- **Mantenimiento:** son las actualizaciones de hardware y software de la página web. Supone un coste orientativo de 700€ anuales.¹⁶

3.4. Gestión de la empresa

Dejando de lado el tema de los costes, hablaré de la gestión de la empresa. EDOM estará gestionada únicamente por mí mismo, subcontratando aquellas tareas que no sean de mi competencia, como por ejemplo aquellos aspectos de índole tecnológica.

Las actividades de gestión se realizarán desde mi ordenador portátil personal, y serán las siguientes:

- **Mejora de la plataforma:** estudiaré con asiduidad las posibles mejoras que se puedan implementar para el desarrollo y diseño de la página web y que se llevarán a través del sistema de donaciones, cuando se llegue a los 1.000€.
- **Posicionamiento SEO:** realizaré tareas de marketing, buscando en todo momento palabras clave, títulos atractivos, promocionando la plataforma a través de las redes sociales con contenido de calidad, compartiendo enlaces a la web...
- **Comercialización:** la red de miembros es el aspecto más importante de EDOM, y por ello es de vital importancia que esta red se mantenga y crezca día a día. Para ello, será necesario interactuar con los clientes, buscar nuevos contactos y convencerles de que esta plataforma es la más adecuada para sus empresas.
- **Labores estratégicas:** analizaré la competencia, las vías de ingresos actuales y potenciales, las necesidades de los clientes y cómo satisfacerlas.
- **Tareas administrativas:** la labor más tediosa a realizar en relación a la plataforma será la tramitación de impuestos y las declaraciones pertinentes.

¹⁶ BAKULIN, ALEXEY (2020). *Precio de una página web: distintos costes de diseño y desarrollo web*

4. VIABILIDAD JURÍDICO-ORGANIZATIVA

Llegados a este punto, es necesario hablar sobre la forma jurídica que tomará EDOM y las consecuencias legales que de ella derivarán.

4.1. Forma jurídica

La empresa EDOM se constituirá como **Sociedad de Responsabilidad Limitada** debido a las ventajas que ofrece frente a otras formas jurídicas como la de autónomo. Estas ventajas son las siguientes:

- En el caso de Responsabilidad Limitada únicamente se responde a las deudas contraídas con los bienes aportados a la empresa.
- La contabilidad y el análisis económico de la empresa son claros y sencillos al estar bien definida la separación entre los bienes del empresario y de la propia empresa.
- Es fácil acceder a financiación bancaria, ya que tener una contabilidad ilustrativa permite a los bancos estudiar mejor la situación financiera de la empresa y, por ende, su capacidad de devolución de la deuda.
- El capital inicial de constitución es relativamente bajo, siendo este de 3.000€.
- Por último, es probable que en el futuro sea necesario contratar a algún trabajador adicional, por lo que es necesario estar constituido bajo alguna forma jurídica que lo permita, como en el caso de las S.L.¹⁷

4.2. Trámites legales y administrativos

Definida la forma jurídica de la empresa procedo a explicar los trámites administrativos y legales necesarios para su constitución:

¹⁷ DONOSO, JAVIER (2021). *¿Empresario individual o sociedad mercantil?*

1. **Registro del nombre de la empresa** “Exchangeable Delivery of Merchandise S.L.” a través de la web del Registro Mercantil Central.¹⁸ La solicitud de registro de marca y la descarga del certificado suponen unos costes de 170€.
2. Elaboración del **Documento Único Administrativo**.
3. Solicitud del certificado de apertura de **cuenta de capital**.
4. Alta en el **Censo de Empresarios, Profesionales y Retenedores y en la Seguridad Social**.
5. Realización de las **escrituras ante notario** con un coste de alrededor de 150€.

4.3. Impuestos

Una vez constituida la sociedad e iniciada la actividad empresarial, EDOM va a tener que pagar una serie de impuestos y realizar trámites derivados de los ingresos publicitarios que obtenga. Para ello, como se ha hecho anteriormente, analizaré paso por paso las declaraciones y acciones pertinentes necesarias para cada fuente de ingresos:

- **Ingresos de Google AdSense:** cobrar ingresos procedentes de Google acarrea una serie de normas y de declaraciones que son necesarias para cumplir la legislación.

Por un lado, para poder facturar con Google AdSense es necesario darse de alta en Hacienda mediante el modelo 36 de la declaración censal y darse de alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos.

En cuanto a quién facturar el servicio de prestar un espacio en la página web para que el anunciante coloque su anuncio, la respuesta es a Google Ireland Ltd, que es una empresa de la Unión Europea. Esto afecta a nuestra empresa en cuanto a que no será necesario repercutir el IVA al no encontrarse (Google) en el Territorio de Aplicación del Impuesto. Para poder emitir las facturas sin IVA, será necesario dar de alta a la

¹⁸ REGISTRO MERCANTIL CENTRAL (2021). *Denominaciones Sociales*

empresa en el Registro de Operaciones Intracomunitarias rellenando las casillas 582 y 584 del modelo 36 del registro de Hacienda.

Por otro lado, las declaraciones tributarias que se deben realizar pueden consultarse en el anexo 2 del documento.

- **Ingresos por publicidad de otras empresas:** hay que realizar los mismos trámites que para los ingresos procedentes de Google AdSense salvo por la parte de la empresa a la que facturamos y la declaración del IVA.

Las facturas habrá que emitírselas en este caso a la empresa que se publicite en la web, repercutiéndole el IVA si la empresa fuese española. En el caso de ser de la UE o extranjera habrá que seguir los mismos pasos que en el apartado anterior.

- **Ingresos procedentes de servicios de mayor visibilidad:** Ídem
- **Ingresos procedentes de donaciones:** las ganancias procedentes de las donaciones están exentas de IRPF pero están sujetas al Impuesto de Donaciones y Sucesiones de la comunidad Autónoma de Aragón ajustándose a los gravámenes establecidos.

5. VIABILIDAD ECONÓMICO-FINANCIERA

La última viabilidad que se va a exponer en este documento pretende dar una imagen cuantificable de la actividad esperada de la empresa, poniendo números a sus ingresos, gastos, cobros y pagos para poder **discernir si es rentable iniciar el proyecto empresarial** o no. Para ello mostraré una previsión a corto y medio plazo de los flujos de tesorería, la cuenta de pérdidas y ganancias, y el balance general de la empresa.

En primer lugar, para elaborar las cuentas financieras es necesario realizar previamente una estimación de las cifras monetarias que va a obtener la empresa, para lo que se debe hacer una estimación de los usuarios mensuales que van a visitar la página web. Según los datos

recopilados hasta el momento, sabemos que los clientes potenciales de la empresa son los siguientes:

- 51.501 empresas aragonesas (no pertenecientes al sector del transporte)
- 1.461 empresas aragonesas de transporte (en cada empresa suponemos que hay 2 empleados que se dedican a la logística y que, por tanto, acceden a la página web)
- 2.203 camioneros autónomos aragoneses

Para hacer una previsión de las entradas y salidas de dinero, partiré de los datos calculados en el epígrafe “**Análisis de riesgos y conclusiones**” (donde aparecen distintos escenarios más y menos conservadores para el cálculo de los ingresos), que nos indica que en un escenario cercano a la realidad tendremos unas visitas mensuales a la web de 32.200 personas (29.000 empresas y 3.200 transportistas).

Teniendo en cuenta este número de clientes y los costes e ingresos expuestos en el apartado “**Viabilidad Comercial**” calcularé una aproximación de los ingresos que obtendrá la empresa mensualmente:

- Google AdSense: tomando los datos del CPC y el CTR, los **transportistas** generarán ingresos de **75€** mensuales ($3.200 * 4\% * 0,59€$). Por su parte, las **empresas** generarán **1.320€** [$29.000 * 2,41\% * 1,89€$].
- Anuncios particulares: siendo realistas, en los comienzos de la plataforma es poco probable que haya muchas empresas dispuestas a anunciarse en ella. Por tanto, estimo que **una persona al mes** contratará los servicios de anuncios (150€).
- Visibilidad permanente: este servicio es posible que sea usado por las empresas ocasionalmente, por ello, seguramente el **1% de sus visitas** a la web sea para realizar este servicio durante **1 hora**. Esto supondría unos ingresos de 966€ mensuales ($32.200 * 1\% * 3€$).

- Donaciones: lo más probable es que el ritmo de donaciones sea muy bajo, por lo que supondremos que el objetivo de donación se cumple semestralmente. Si prorrateamos la cifra entre seis meses, supone unos ingresos de **166€/mes** ($1.000€ / 6$).

Por tanto, obtenemos que la suma total de los ingresos estimados mensuales es de 2.677€.

Por otro lado, los costes que afrontará EDOM son fijos, y a continuación muestro una recopilación de aquellos que tendrá que soportar anualmente así como de la inversión inicial:

Inversión inicial	
Publicidad Aragón TV	10.000€
Publicidad Heraldo de Aragón	8.200€
Desarrollo web	3.000€
Trámites de creación de la sociedad	320€

Gastos anuales	
Dominio web	12€/año o 1€/mes
Hosting web	100€/año o 8€/mes
Mantenimiento web	700€/año o 58€/mes

A todo esto hay que añadirle que yo, como fundador de la plataforma, aportaré un **capital inicial de 20.971€**, que será el necesario para cubrir los pagos del mes de enero según las estimaciones realizadas.

Una vez puestos sobre la mesa todos los datos necesarios, procedo a elaborar y comentar las cuentas financieras.

5.1. Tesorería

COBROS (100% contado)	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Publicidad de Google transportistas	14 €	17 €	21 €	25 €	30 €	36 €	43 €	52 €	62 €	66 €	70 €	75 €
Publicidad de Google empresas	253 €	304 €	364 €	437 €	525 €	630 €	755 €	907 €	1.088 €	1.160 €	1.238 €	1.320 €
Publicidad particular	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €
Visibilidad permanente	185 €	222 €	267 €	320 €	384 €	461 €	553 €	663 €	796 €	849 €	906 €	966 €
Donaciones	166 €	166 €	166 €	166 €	166 €	166 €	166 €	166 €	166 €	166 €	166 €	166 €
IVA Ingresos (21%)	39 €	47 €	56 €	67 €	81 €	97 €	148 €	171 €	199 €	210 €	222 €	234 €
Total cobros	657 €	756 €	874 €	1.015 €	1.185 €	1.389 €	1.815 €	2.108 €	2.460 €	2.601 €	2.751 €	2.911 €

PAGOS (100% contado)	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Inversión inicial	21.520€	0€	0€	0€	0€	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Dominio web	1€	1€	1€	1€	1€	1€	1€	1€	1€	1€	1€	1€
Hosting web	8€	8€	8€	8€	8€	8€	8€	8€	8€	8€	8€	8€
Mantenimiento web	58€	58€	58€	58€	58€	58€	58€	58€	58€	58€	58€	58€
IVA Gastos (21%)	4.533€	14€	14€	14€	14€	14€	14€	14€	14€	14€	14€	14€
Pago Trimestral IVA	0€	0€	0€	-4.420€	0€	0€	202€	0€	0€	474€	0€	0€
Pago IS	-4.492€	160€	187€	220€	259€	306€	400€	467€	549€	581€	615€	527€
Total pagos	21.629€	242€	269€	-4.118€	341€	388€	684€	549€	630€	1.137€	697€	609€

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Diferencia (Cobros-Pagos)	-20.971 €	513 €	604 €	5.133 €	844 €	1.001 €	1.131 €	1.559 €	1.830 €	1.464 €	2.054 €	2.302 €
Saldo del mes anterior	20971	0 €	513 €	1.117 €	6.251 €	7.095 €	8.096 €	9.227 €	10.786 €	12.616 €	14.080 €	16.134 €
Saldo a final de mes	0 €	513 €	1.117 €	6.251 €	7.095 €	8.096 €	9.227 €	10.786 €	12.616 €	14.080 €	16.134 €	18.436 €
Resultado acumulativo	-20.971 €	-20.458 €	-19.854 €	-14.720 €	-13.876 €	-12.875 €	-11.744 €	-10.185 €	-8.355 €	-6.891 €	-4.837 €	-2.535 €

Los resultados que aparecen en este Estado, provienen de las previsiones mencionadas anteriormente, si bien hay que recalcar que las he considerado para el mes de diciembre, cuando la empresa ya se haya consolidado en el mercado, ya que en los primeros meses de la empresa se puede esperar una actividad en la plataforma prácticamente nula. Así pues, se observan incrementos del 20% mensual en los cobros hasta el mes de septiembre, que descende al 6,67% mensual, ya que se entiende que la empresa habrá alcanzado una cifra más sólida de cobros y por tanto será más difícil conseguir incrementos tan elevados.

Atendiendo al crecimiento esperado de la empresa se prevé recuperar cerca del 90% de la aportación inicial de capital al final del primer año, por lo que nos encontramos ante un proyecto que genera rentabilidades elevadas (ver resultado acumulativo del mes de diciembre).

5.1.1. Tesorería 3 años

COBROS (100% contado)	2022	2023	2024
Publicidad de Google transportistas	1.058 €	2.194 €	2.633 €
Publicidad de Google empresas	18.621 €	38.612 €	46.335 €
Publicidad particular	1.866 €	3.870 €	4.644 €
Visibilidad permanente	13.627 €	28.257 €	33.909 €
Donaciones	4.131 €	8.565 €	10.278 €
IVA Ingresos (21%)	3.254 €	6.747 €	8.096 €
Total cobros	42.556 €	88.245 €	105.894 €

PAGOS (100% contado)	2022	2023	2024
Dominio web	12€	12€	12€
Hosting web	100€	100€	100€
Mantenimiento web	700€	700€	700€
IVA Gastos (21%)	171€	171€	171€
Pago Trimestral IVA	2.936€	5.703€	7.588€
Pago IS	9.498€	20.047€	24.122€
Total pagos	13.416€	26.732€	32.692€

	2022	2023	2024
Diferencia (Cobros-Pagos)	29.141 €	61.513 €	73.202 €
Saldo del año anterior	18.436 €	47.576 €	109.089 €
Saldo a final de año	47.576 €	109.089 €	182.291 €
Resultado acumulativo	26.605 €	88.118 €	161.320 €

Tal y como se venía comentando, este proyecto tiene rentabilidades muy elevadas, pues se prevé un incremento del 20% trimestral en los cobros para los dos años siguientes de actividad y un 20% mensual para el tercero, recuperando así la inversión inicial en el año 2022 con ganancias de 26.605€. Esto se debe a que, una vez afrontados los costes iniciales de desarrollo, la empresa tiene unos costes anuales muy bajos.

5.2. PyG

Cuenta de PyG	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Importe Neto Cifra de Negocios	619 €	709 €	818 €	948 €	1.104 €	1.292 €	1.667 €	1.937 €	2.262 €	2.391 €	2.530 €	2.677 €
Otros gastos de explotación	18.588 €	68€	68€	68€	68€	68€	68€	68€	68€	68€	68€	68€
RESULTADO OPERATIVO (EBITDA)	-17.969 €	641 €	750 €	880 €	1.037 €	1.224 €	1.600 €	1.870 €	2.194 €	2.324 €	2.462 €	2.609 €
Amortización del inmovilizado	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	500 €
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (EBIT)	-17.969 €	641 €	750 €	880 €	1.037 €	1.224 €	1.600 €	1.870 €	2.194 €	2.324 €	2.462 €	2.109 €
RESULTADO FINANCIERO	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	-17.969 €	641 €	750 €	880 €	1.037 €	1.224 €	1.600 €	1.870 €	2.194 €	2.324 €	2.462 €	2.109 €
Impuesto sobre beneficios	-4.492 €	160 €	187 €	220 €	259 €	306 €	400 €	467 €	549 €	581 €	615 €	527 €
RESULTADO DEL EJERCICIO	-13.477 €	481 €	562 €	660 €	778 €	918 €	1.200 €	1.402 €	1.646 €	1.743 €	1.846 €	1.582 €

Liquidación de IVA	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
IVA soportado	4.533€	14€	14€	14€	14€	14€	14€	14€	14€	14€	14€	14€
IVA repercutido	39 €	47 €	56 €	67 €	81 €	97 €	148 €	171 €	199 €	210 €	222 €	234 €
HP IVA acreedor	4.495€	-32€	-42€	-53€	-66€	-83€	-133€	-157€	-184€	-196€	-207€	-220€

El resultado del ejercicio tiene unos rendimientos crecientes a lo largo de todo el año, pasando de obtener resultados negativos en el mes de enero (debido a la inversión inicial que conlleva muchos gastos) a 1.582€ en diciembre. Si calculamos el ROE (Resultado del ejercicio t / Patrimonio Neto t-1) mensual obtenemos que la empresa obtiene rentabilidades cercanas al 10%, lo que nos indica que habríamos realizado un buen uso de nuestro Patrimonio Neto, ya que esa cifra indica el porcentaje de Patrimonio que se traduce en beneficios.

5.2.1. PyG 3 años

Cuenta de Pérdidas y Ganancias	2022	2023	2024
Importe Neto Cifra de Negocios	39.303 €	81.498 €	97.798 €
Otros gastos de explotación	-812€	-812€	-812€
RESULTADO OPERATIVO (EBITDA)	38.491 €	80.686 €	96.986 €
Amortización del inmovilizado	500	500	500
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (EBIT)	37.991 €	80.186 €	96.486 €
RESULTADO FINANCIERO	0 €	0 €	0 €
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	37.991 €	80.186 €	96.486 €
Impuesto sobre beneficios	9.498 €	20.047 €	24.122 €
RESULTADO DEL EJERCICIO	28.493 €	60.140 €	72.365 €

Liquidación de IVA	2022	2023	2024
IVA soportado	171 €	171 €	171 €
IVA repercutido	3.254 €	6.747 €	8.096 €
HP IVA acreedor	-3.083 €	-6.576 €	-7.925 €

Mirando al futuro, si se cumplen las expectativas de la empresa, se espera un incremento del 150% en los resultados obtenidos por la empresa a finales del 2024 respecto del 2022. Además, su rentabilidad financiera o ROE se elevaría hasta superar el 100% en los años 2022 y 2023.

5.3. Balance

Activos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Activos No Corrientes	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	2.500 €
Plataforma web	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €
Amortización acumulada	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	-500 €
Activos Corrientes	4.494 €	5.008 €	5.612 €	6.251 €	7.095 €	8.096 €	9.227 €	10.786 €	12.616 €	14.080 €	16.134 €	18.436 €
Hacienda Pública Deudora	4.495 €	4.495 €	4.495 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Bancos	0 €	513 €	1.117 €	6.251 €	7.095 €	8.096 €	9.227 €	10.786 €	12.616 €	14.080 €	16.134 €	18.436 €
TOTAL ACTIVOS	7.494 €	8.008 €	8.612 €	9.251 €	10.095 €	11.096 €	12.227 €	13.786 €	15.616 €	17.080 €	19.134 €	20.936 €

Pasivo y PN	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Pasivos No Corrientes	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Pasivos Corrientes	0 €	32 €	74 €	53 €	119 €	202 €	133 €	290 €	474 €	196 €	403 €	623 €
Hacienda Pública Acreedora	0 €	32 €	74 €	53 €	119 €	202 €	133 €	290 €	474 €	196 €	403 €	623 €
TOTAL PASIVOS	0 €	32 €	74 €	53 €	119 €	202 €	133 €	290 €	474 €	196 €	403 €	623 €
Fondos Propios	20.971 €	20.971 €	20.971 €	20.971 €	20.971 €	20.971 €	20.971 €	20.971 €	20.971 €	20.971 €	20.971 €	20.971 €
Resultados negativos de ejercicios anteriores	0 €	-13.477 €	-12.996 €	-12.433 €	-11.773 €	-10.996 €	-10.077 €	-8.878 €	-7.475 €	-5.830 €	-4.087 €	-2.241 €
Resultado del ejercicio	-13.477 €	481 €	562 €	660 €	778 €	918 €	1.200 €	1.402 €	1.646 €	1.743 €	1.846 €	1.582 €
TOTAL PATRIMONIO NETO	7.494 €	7.975 €	8.538 €	9.198 €	9.975 €	10.894 €	12.093 €	13.496 €	15.141 €	16.884 €	18.730 €	20.312 €
TOTAL PN+PASIVOS	7.494 €	8.008 €	8.612 €	9.251 €	10.095 €	11.096 €	12.227 €	13.786 €	15.616 €	17.080 €	19.134 €	20.936 €

En el Balance podemos obtener una imagen representativa de cómo sería la situación financiera de la empresa a lo largo de los meses, ya que recoge aspectos de los otros Estados Financieros y los incorpora.

En primer lugar hay que destacar que esta empresa se financia en su totalidad con recursos propios, por lo que no será necesario acceder a financiación bancaria. La ventaja que otorga este punto de partida es que no vamos a depender de los tipos de intereses mensualmente ni de las fluctuaciones en los tipos bancarios.

Esta independencia de recursos ajenos hace que la empresa sea muy líquida y solvente, ya que todo lo que gana lo tiene disponible, pues únicamente tiene que hacer frente a los pagos del IVA, que son muy pequeños. Esta situación le colocaría en una posición muy atractiva ante bancos e inversores, quienes podrían ver en EDOM una fuente de beneficios.

Por último, cabe destacar que el Patrimonio Neto prácticamente se triplica a lo largo del año, por lo que nos confirma que este es, sin duda, un proyecto muy prometedor.

5.3.1. Balance 3 años

Activos	2022	2023	2024
Activos No Corrientes	2.000 €	1.500 €	1.000 €
Plataforma web	3.000 €	3.000 €	3.000 €
Amortización acumulada	-1.000 €	-1.500 €	-2.000 €
Activos Corrientes	47.576 €	109.089 €	182.291 €
Bancos	47.576 €	109.089 €	182.291 €
TOTAL ACTIVOS	49.576 €	110.589 €	183.291 €

Pasivo y Patrimonio Neto	2022	2023	2024
Pasivos No Corrientes	0 €	0 €	0 €
Pasivos Corrientes	771 €	1.644 €	1.981 €
Hacienda Pública acreedora	771 €	1.644 €	1.981 €
TOTAL PASIVOS	771 €	1.644 €	1.981 €
Fondos Propios	20.971 €	20.971 €	20.971 €
Reservas	0 €	27.835 €	87.974 €
Resultados negativos de ejercicios anteriores	-659 €	0 €	0 €
Resultado del ejercicio	28.493 €	60.140 €	72.365 €
TOTAL PATRIMONIO NETO	48.806 €	108.945 €	181.310 €
TOTAL PN+PASIVOS	49.576 €	110.589 €	183.291 €

Echando un vistazo al Balance a 3 años vista, vemos cómo el Patrimonio Neto continúa creciendo hasta llegar a cuadruplicarse.

6. ANÁLISIS DE RIESGOS Y CONCLUSIONES

Para terminar el plan de negocio es necesario dibujar varios escenarios distintos en función de la distinta aceptación que puede tener la plataforma, poniendo de manifiesto las medidas correctoras que se llevarían a cabo si se diesen los escenarios más negativos.

Para empezar, vamos a tomar como base que los transportistas acuden cada 3 días a la plataforma y las empresas 3 veces/mes. A partir de ahí procedo a dibujar los escenarios:

- **Escenario optimista:** la empresa se populariza rápidamente consiguiendo llegar a gran parte del público objetivo. Supondré que el 50% de este público se vincula a la plataforma. Esto supondría un tráfico mensual de 102.876 personas (suponiendo que en cada empresa de transporte son 2 los empleados dedicados a la logística y que, por tanto, acceden a la web).
- **Escenario optimista/moderado:** la empresa tiene buena acogida y logra que el 30% de los posibles clientes se acojan a la plataforma. El tráfico mensual equivalente sería de 61.725 personas.
- **Escenario moderado:** la empresa es considerada como una alternativa interesante para la logística aragonesa y por ello se afilian a la plataforma el 10% de los usuarios posibles. Supondría un tráfico aproximado mensual de 20.575 personas.
- **Escenario moderado/pesimista:** la empresa se queda un poco estancada sin lograr despuntar en ningún momento (3% del público objetivo). No obstante ha conseguido una red de clientes que le permiten funcionar adecuadamente. El tráfico en este escenario sería de 6.172 personas mensuales.
- **Escenario pesimista:** la empresa no es bien aceptada por la comunidad de Aragón y sólo unos pocos (0,5%) hacen uso de los servicios que ofrece la plataforma. Accederían a la plataforma 1028 personas mensuales.

Sabiendo los distintos escenarios a los que se puede enfrentar EDOM, realizaré una media ponderada para estimar los clientes diarios de la plataforma. Es con esta media con la que elaboraré los estados financieros de la empresa, por lo que es importante ser cautelosos con los datos que se toman. Los factores de ponderación que tomaré son los siguientes: “0,5” para los escenarios optimista y pesimista, “1” para los escenarios moderado/pesimista y optimista/moderado, “2” para el escenario moderado. Estos factores puntúan más alto a los escenarios de previsiones moderadas y más bajo a las previsiones extremistas, ya que de esta manera será más difícil caer en grandes errores de predicción.

El resultado de aplicar estas ponderaciones es de 32.200 personas mensuales (28.998 empresas y 3.202 transportistas), es decir, que nos encontraríamos en una situación ligeramente por encima de las previsiones moderadas

A continuación me gustaría comentar cuáles son las medidas que se van a tomar en caso de resultados negativos de la plataforma.

En el caso de que esto sucediese, la primera medida correctora sería cobrar una comisión por cada intercambio realizado entre camionero y empresa, probando así si de esta otra manera se consiguen los recursos suficientes para llevar a cabo la actividad económica con solvencia.

Por otro lado, como el grueso de la inversión (que es el desarrollo web) ya estaría realizado, se plantearían otros usos para darle a la plataforma de manera que pudiese atraer a un mayor número de usuarios y, así, monetizarlos a través de la publicidad.

Estos otros usos para la plataforma serían, por ejemplo, incluir una sección de noticias sobre la logística en Aragón o en España, ya que considero que habría usuarios a quienes les podría resultar de interés. Otro uso puede ser crear un blog para camioneros y empresas dentro de la plataforma, donde puedan exponer sus problemas más comunes relacionados con la logística.

RESUMEN FINAL

Exchangeable Delivery Of Merchandise (EDOM, S.L.) es una plataforma web que conecta las necesidades logísticas del mundo empresarial a través de un software desarrollado por expertos que permite encontrar soluciones para cada usuario de manera sencilla y eficaz. Estas soluciones pasan por encontrar las mejores cargas para los camiones y los mejores camiones para las cargas.

EDOM se monetiza a través de publicidad en la página web, y de algún otro servicio adicional de pago.

En sus inicios, la empresa estará dirigida únicamente al público aragonés y, para darse a conocer, va a invertir grandes recursos en publicidad autonómica.

A pesar de encontrarse en un entorno con un gran número de competidores, EDOM puede situarse por encima de ellos gracias a su capacidad financiera para ofrecer un servicio gratuito y a su sofisticado diseño, que hará que sea sencillo disfrutar de esta tecnología.

Exchangeable Delivery Of Merchandise (EDOM, S.L.) is a web platform which connects business logistics needs through a software developed by experts which allows for finding solutions for each member simply and efficiently.

These solutions are finding the best loads for trucks and the best trucks for loads.

EDOM earns money with advertising in the web page and with some additional to pay services.

At first, the company will be aimed only for Aragonese people and, to be known by them, it will invest many resources on autonomic advertising.

Although there are many competitors for EDOM, it could overcome them thanks to its free service and sophisticated design, which will make easier to enjoy this technology.

RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto Exchangeable Delivery Of Merchandise es una plataforma web que pone en contacto a camioneros con empresas que necesitan transporte de mercancías por carretera con el fin de gestionar de manera eficiente el proceso logístico. Al generarse el contacto entre las partes se consigue que los camioneros tengan sus contenedores llenos la mayor parte del tiempo y que las empresas encuentren fácilmente alguien que les mueva sus mercancías.

Este negocio tendrá lugar en un contexto social que le es muy favorable, ya que hoy en día están en auge los movimientos sociales que reivindican un medio ambiente menos contaminado, atacando en gran medida a los medios de transporte, a quienes culpan de expulsar muchos gases perjudiciales a la atmósfera. Estos movimientos han producido que los Gobiernos impulsen reformas fiscales que están incrementando exponencialmente los precios de los combustibles tradicionales (gasolina y diésel).

¿Por qué digo entonces que es un contexto favorable?

El objetivo de EDOM es aprovechar las capacidades de carga de los camiones al máximo, lo que conlleva por tanto una reducción de los viajes realizados para transportar mercancías, ya que se evitan los recorridos con los contenedores vacíos. Esta plataforma por tanto puede ser vista con buenos ojos por aquellos que reivindican una menor contaminación.

Además, por otro lado, el aumento de los costes de transporte repercutirá inevitablemente en los precios de venta de las mercancías por parte de las empresas, lo que llevará a un intento de estas por abaratar sus costes de transporte. Esto podría conducirles a nuestra plataforma, donde tendrán una amplia oferta de camiones dispuestos a transportar sus mercancías a los mejores precios.

Pero no solo es el contexto global lo que hace de EDOM un proyecto atractivo para poner en marcha, sino también sus formas de monetizarse, que no habrían sido posibles hace veinte años y que, sin embargo, hoy en día pueden ser fuente de grandes beneficios.

Con la política de ingresos por anuncios de Google, cualquier página web que sea muy visitada puede obtener dinero por ello sin incluir necesariamente servicios de pago dentro de la misma. Simplemente el hecho de que un usuario haga click sobre un anuncio mostrado en la web repercute directamente en beneficios al propietario de esta.

Aprovechando esta forma tan novedosa de obtener ingresos, EDOM la utilizará como fuente principal de beneficios. Además, también permitirá que otras empresas aparte de Google se publiciten en la web a cambio de una tarifa de 150€.

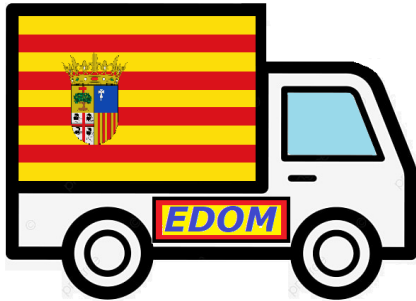
Por otro lado, la plataforma también incluirá servicios adicionales de pago y un apartado para donaciones voluntarias de los usuarios, que en menor cuantía, aportarán también una suma a los ingresos mensuales del negocio.

Otra de las ventajas de EDOM es la inversión que requiere, ya que únicamente será necesario afrontar un alto coste al comienzo del proyecto, ya que después los costes de mantenimiento de la página web son insignificantes. Además, esta inversión inicial no preocupa sobremanera, ya que será recuperada a comienzos del segundo año de actividad.

Para finalizar, en el Anexo 4 podemos ver rápidamente la rentabilidad y el atractivo de esta plataforma que, mediante unas fuentes de ingresos sólidas y constantes y unos costes de mantenimiento muy pequeños, hacen que invertir en ella sea una apuesta segura.

ANEXOS

Anexo 1: Logo de la empresa EDOM, S.L.



Anexo 2: Declaraciones tributarias a realizar por EDOM

- Declaración del IRPF según el modelo 130.
- Declaración anual de operaciones con terceras personas (en el caso de que los ingresos procedentes de Google AdSense superen los 3.000€ anuales) según el modelo 347.
- La autoliquidación trimestral del IVA según el modelo 303. Aunque no se repercute el IVA, es necesario mencionarlo también en la casilla 61 de este modelo.
- Declaración resumen anual del IVA según el modelo 390.
- Declaración Recapitulativa de Operaciones Intracomunitarias según el modelo 349 (presentar una vez al año si el importe es menor a 35.000€ anuales)¹⁹²⁰

¹⁹ GOOGLE (2021). *Condiciones de servicio online de Google AdSense*

²⁰ NANDO (2014). *Fiscalidad de Google AdSense*

Anexo 3: Índice de variación mensual de los precios medios del combustible en España

Año	Mes	Precio gasóleo (€/litro)	% Incremento	Precio gasolina (€/litro)	% Incremento
2020	Octubre	1,0269	-	1,16	-
	Noviembre	1,0276	0,1	1,15	-0,9
	Diciembre	1,0649	3,6	1,17	1,7
	Enero	1,0969	3	1,22	4,3
2021	Febrero	1,14	3,9	1,25	2,5
	Marzo	1,1838	3,8	1,3	4
	Abril	1,1818	-0,2	1,32	1,5

MINISTERIO DE TRANSPORTES, MOVILIDAD Y AGENDA URBANA (2021). *Índice de variación mensual de los precios medios del gasóleo en España*

BOLETÍN PETROLERO DE LA UNIÓN EUROPEA (2021). *Evolución del precio de la gasolina en España*

Anexo 4: Evolución de los beneficios de la plataforma por trimestres

	COSTES	INGRESOS	BENEFICIOS
Trimestre 1	22.140€	2.287 €	-19.854 €
Trimestre 2	-3.389€	3.589 €	6.978 €
Trimestre 3	1.863€	6.384 €	4.520 €
Trimestre 4	2.444€	8.264 €	5.820 €
Trimestre 5	3.354€	10.639 €	7.285 €
Trimestre 6	3.354 €	10.639 €	7.285 €
Trimestre 7	3.354 €	10.639 €	7.285 €
Trimestre 8	3.354 €	10.639 €	7.285 €
Trimestre 12	6.683€	22.061 €	15.378 €
Trimestre 16	8.173€	26.474 €	18.300 €
			60.284 €

Fuente: Elaboración propia

BIBLIOGRAFÍA

BAKULIN, ALEXEY (2020). *Precio de una página web: distintos costes de diseño y desarrollo web*

<https://aulacm.com/precio-pagina-web-presupuesto/>

BOLETÍN PETROLERO DE LA UNIÓN EUROPEA (2021). *Evolución del precio de la gasolina en España*

<https://www.epdata.es/evolucion-precio-gasolina-espana/040f911e-f1ba-49a9-b10d-ff0bb3f0b3b5>

COMISIÓN EUROPEA (2021). *Previsión económica europea. Invierno 2021*

https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/economy-finance/ip144_en_1.pdf

COSAS SOBRE MARKETING ONLINE (2018). *Coste medio en CPC de Google Ads por sectores en España*

<https://www.josegalan.es/coste-medio-en-cpc-de-google-ads-por-sectores-en-espana/>

DIRECCIÓN GENERAL DE TRÁFICO (2021). *El impacto medioambiental del tráfico*

https://www.dgt.es/PEVI/documentos/catalogo_recursos/didacticos/did_adultas/impacto.pdf

DONOSO, JAVIER (2021). *¿Empresario individual o sociedad mercantil?*

<https://www.creaciondempresas.es/crea-tu-empresa/autonomo-o-sociedad/empresario-individual-o-sociedad-mercantil/>

EL PERIÓDICO (2021). *La facturación del transporte de mercancías cayó el 11% en España el año pasado*

<https://www.elperiodico.com/es/economia/20210112/facturacion-transporte-mercancias-cayo-11-11449685#:~:text=En%202019%20la%20facturaci%C3%B3n%20sectorial,%25%2C%20hasta%20los%203.050%20millones>

EUROPA PRESS (2021). *La facturación del transporte de mercancías por carretera cayó un 11% en España frente al 8% en Portugal en 2020*

<https://www.europapress.es/economia/transportes-00343/noticia-facturacion-transporte-mercancias-cayo-11-espana-frente-portugal-2020-20210112102535.html>

FEDERACIÓN NACIONAL DE ASOCIACIONES DE TRANSPORTE DE ESPAÑA (2020). *El nuevo Reglamento de Ordenación de los Transportes Terrestres atomiza más el sector del transporte de mercancías por carretera en España*

<https://www.fenadismer.es/el-nuevo-reglamento-de-ordenacion-de-los-transportes-terrestres-atomiza-mas-el-sector-del-transporte-de-mercancias-por-carretera-en-espana/>

GOBIERNO DE ESPAÑA (2021). *Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia*

https://www.lamoncloa.gob.es/temas/fondos-recuperacion/Documents/30042021-Plan_Recuperacion_%20Transformacion_%20Resiliencia.pdf

GOOGLE (2021). *Condiciones de servicio online de Google AdSense*

<https://www.google.com/adsense/tc/2018/Spain.html>

HERALDO DE ARAGÓN (2019). *Tarifas publicidad 2019*

<https://cmvocento.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/03/TARIFAS-HERALDO-2019.pdf>

HOSTINGER (2021). *¿Cuál es el Precio de crear una página web en 2021?*

<https://www.hostinger.es/tutoriales/precio-pagina-web>

ING (2019). *Qué es el PIB y cómo se calcula*

<https://www.ennaranja.com/economia-facil/que-es-el-pib-y-como-se-calcula/#:~:text=El%20PIB%20es%20un%20indicador,de%20un%20a%C3%B1o%20para%20otro.&text=El%20PIB%20mide%20la%20producci%C3%B3n,a%20lo%20largo%20del%20a%C3%B1o>

IRVINE, MARK (2021). *Comparativa de anuncios de Google para tu industria*

<https://www.wordstream.com/blog/ws/2016/02/29/google-adwords-industry-benchmarks>

MIR, JAVIER (2021). *¿Qué precio tiene hacer el diseño de tu página Web?*

https://www.xplora.eu/precio-hacer-diseno-pagina-web/#paginas_web_ecommerce_complejas

MINISTERIO DE TRANSPORTES, MOVILIDAD Y AGENDA URBANA (2021). *Índice de variación mensual de los precios medios del gasóleo en España*

<https://www.mitma.gob.es/transporte-terrestre/servicios-al-transportista/indice-de-variacionmensual-de-los-precios-medios-del-gasoleo-en-espana>

MINISTERIO DE TRANSPORTES, MOVILIDAD Y AGENDA URBANA (2021). *Observatorio de la Actividad del Transporte de Mercancías por Carretera en Vehículos Pesados*

https://www.mitma.gob.es/recursos_mfom/comodin/recursos/observatorio_de_actividad_marzo_2021.pdf

MINISTERIO DE TRANSPORTES, MOVILIDAD Y AGENDA URBANA (2021). *Toneladas transportadas, según tipo de desplazamiento*

<https://apps.fomento.gob.es/BoletinOnline/?nivel=2&orden=05000000>

OLCINA, N (2014). *Fiscalidad de Google AdSense*

<https://www.elabogadodigital.com/fiscalidad-de-google-adsense/>

PARRA, S (2019). *¿Cuánto cuesta una página web?*

<https://samuparra.com/cuanto-cuesta-una-pagina-web/>

REGISTRO MERCANTIL CENTRAL (2021). *Denominaciones Sociales*

<http://www.rmc.es/DenominacionesSociales.aspx>

TELEVISIÓN AUTONÓMICA DE ARAGÓN (2018). *Tarifas y condiciones de contratación de publicidad*

http://www.aragontelevision.es/_archivos/ficheros/comercial-y-publicidad_2033.pdf

TELEVISIÓN AUTONÓMICA DE ARAGÓN (2020). *Tarifas y condiciones de contratación de publicidad*

http://www.aragontelevision.es/_archivos/ficheros/comercial-y-publicidad_2793.pdf

XPLORA (2021). *Calcula en 1 minuto el precio aproximado de tu página web*

<https://www.xplora.eu/presupuesto/proyecto-web/~calculadora.php>