

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DE LA COMUNICACIÓN

Trabajo Fin de Grado

Administración y Dirección de Empresas



**PROYECTO DE NEGOCIO:
ESTABLECIMIENTOS AUTOSERVICIO EN COMUNIDADES Y
ENTIDADES “COMUMARKET”**

AUTORES:

Pedro Raganato

Franco Gabriel Rinaldi

Andy Weinberger

TUTOR: Dr. Máximo Cortés

CURSO ACADÉMICO: 2021-2022

Índice

Introducción al Trabajo de Fin de Grado.....	5
Resumen ejecutivo.....	6
Características diferenciadoras.....	6
Productos y mercados a abordar	7
Equipo de gestión y localización	7
Tiempos previstos para la puesta en marcha del proyecto.....	8
Resultados estimados.	8
Presentación del proyecto.	9
Denominación de la empresa.	9
Socios promotores.	9
Origen de la idea, razones y motivos.	10
Objetivos y propuestas del proyecto empresarial.....	10
La actividad de la empresa. Sus productos o servicios.	10
Mercado al que va dirigido y necesidades que cubre.....	13
Características diferenciadoras respecto de los productos o servicios de la competencia. Innovación aportada.	14
Normas que regulan la fabricación o comercialización del producto o la prestación del servicio.	15
Necesidades tecnológicas para la explotación del negocio.....	17
Protección jurídica, patentes, marcas registradas.....	19
Tecnología y otros aspectos que contribuyan a realizar el proyecto y captar la atención de quien lo revise.....	19
Cálculos relativos.	20
Inversión total:	20
Recursos propios y ajenos.	21
Proyección de ventas.	21
Análisis de datos: entorno, mercado y competencia.	22
Identificación y análisis del mercado:	22
Definición del mercado.	23
Situación del sector.	23
La competencia.	23
Estrategias.	23
Participación prevista.	24
Aspectos a reflejar:	24
Dimensión.	24
Localización.	24

Tiendas:	24
Consumo.	25
Estructura.	25
Tipo de clientes.	25
Mercado real.	26
Análisis del entorno y del sector.	26
Situación del sector y previsiones de evolución del mercado.	26
Competencia, estrategias y participación prevista.....	26
Ventajas e inconvenientes del producto o servicio respecto a los de la competencia.	27
Posibles reacciones de la competencia ante la entrada de la nueva empresa en el mercado.	27
Análisis PESTEL	27
Análisis 5 fuerzas competitivas de Porter.	31
Análisis DAFO:	33
Análisis Interno: Fortalezas y debilidades.....	33
Análisis Externo de la organización: Oportunidades y amenazas.	34
Análisis de recursos y capacidades.	35
Los recursos.	35
Las capacidades.....	36
Método CANVAS:	36
<i>Marketing y comercialización.</i>	39
Presentación del producto o servicio.	39
Políticas de Marca.	41
Determinación del precio de venta y política de precios.	42
Estrategias de comunicación y acciones de promoción.	43
Política de ventas y previsión de ventas.	43
Garantías, servicio técnico, atención al cliente y servicio postventa.	44
<i>Operaciones y organización: Plan de operaciones.</i>	45
Instalaciones, medios y equipos.	45
Proceso de fabricación u operaciones.	45
Aprovisionamiento y gestión de stocks	46
Cálculo de costes de producción	47
Control de calidad y certificaciones pretendidas.	55
Fecha de puesta en marcha y programación de actividades.	56
Diagrama de Gantt.	56
Localización y criterios de localización.	57
Terrenos, edificios e instalaciones.	59
Comunicaciones e infraestructura	60
Ayudas públicas para localización.	62

<i>Organización y recursos humanos.</i>	63
Diseño de puestos de trabajo.	63
Organización y comunicación interna.	65
Selección del personal y contratación	66
Gestión de los recursos humanos	67
“Externalización” de actividades.....	69
<i>Plan Económico-Financiero.</i>	70
Cuadro de inversión y financiación inicial.	70
Cuadro de amortización de los activos no corrientes.....	71
Amortización Activo tangible:	71
Amortización Activo intangible:.....	72
Cuadro de financiación bancaria vía préstamos.....	72
Cuadro de IVA.....	73
Cuenta previsional de tesorería	75
Cuenta previsional de resultados - Tres años	77
Balance provisional - Tres años.....	78
Ratios financieros.	79
Cálculo Ke, Kd y WACC.	80
Valoración de la inversión: VAN, TIR y PAYBACK.	81
<i>Aspectos formales y jurídicos del proyecto</i>	83
Elección de la forma jurídica.....	83
Reparto accionario y administradores.....	84
Régimen fiscal aplicable.	84
Trámites administrativos a realizar.....	85
Seguros, licencias, contratos mercantiles.....	86
Obligaciones de la empresa contables, fiscales y laborales.....	89
<i>Imagen corporativa y plan de expansión.</i>	91
Página web.	91
Gestión de la imagen.....	93
Gestión de la calidad.....	96
Responsabilidad social y código de buen gobierno.....	97
<i>Plan de expansión.</i>	98
Objetivos y metas a largo plazo.	98
<i>Conclusiones del proyecto.</i>	100

Introducción al Trabajo de Fin de Grado.

Este proyecto se elabora como trabajo de fin de grado de la titulación Administración y Dirección de Empresas, realizado por los alumnos Franco Gabriel Rinaldi, Pedro Raganato y Andy Weinberger, ha sido elaborado en el periodo de septiembre 2021 hasta mayo del 2022 supervisado por el profesor del Dpto. de Empresa de la Universidad Europea, Máximo Cortés. La finalidad de este trabajo es crear un plan de empresa rentable para una compañía que opere en el sector terciario, de comercialización y distribución, comenzando sus servicios en la comunidad de Madrid, específicamente en Madrid central y sus alrededores, con planes de expansión, a niveles nacionales e internacionales.

Para realizar este proyecto se utilizará la metodología siguiendo los objetivos propuestos y cumpliendo los criterios de calidad que se irán planteando a lo largo del trabajo. Además, tomaremos en cuenta la fiabilidad y validez de la información para realizar un análisis más riguroso y real. La metodología se va a basar con fuentes primarias, secundarias, y recolección y evaluación de datos cualitativos y cuantitativos. Para conseguir la información primaria realizaremos encuestas dirigidas a residentes de las zonas de relevancia y a centros privados, para afianzar nuestro público objetivo. Así mismo, la información de fuentes secundarias que obtendremos se conseguirá a través de la información que ofrecen diferentes análisis realizados de otros competidores, clientes y proveedores, con el fin de obtener datos reales del mercado y así poder tener información más precisa y real para el estudio de mercado.

Siguiendo con esta idea, se comenzará a explicar la idea de negocio que se quiere realizar en este trabajo. *Community Market S.L*, siendo este el nombre social de la empresa, de ahora en adelante será referida por su nombre comercial *ComuMarket*, nace como una empresa innovadora de reventa de productos de alimentación, higiene, mascotas entre otras. *ComuMarket* está basado en el modelo de negocio de *Market4u*.

Market4u es una empresa que nació en 2019 en Brasil, con el propósito de llevar más comodidad a las personas, a través de la seguridad, la tecnología y la confianza mutua. Tras la inmensa solicitud de las urbanizaciones que pedían máquinas expendedoras, la empresa decidió crear *Market4u* y revolucionar el sector en el país.

ComuMarket es un mini supermercado dentro de edificios, condominios, urbanizaciones privadas, oficinas y centros deportivos. Como empresa se encarga de toda la logística y de la aportación del

servicio a todos los vivientes de la localidad, con el objetivo de brindarle la mayor comodidad a todos sus clientes. *ComuMarket* es la transición de venta de productos de un supermercado tradicional a un servicio en el cual se ofrece los mismos productos básicos, pero con las ventajas de la cercanía al consumidor, de la disponibilidad horaria, y mediante el modelo de compra, el cual profundizaremos más adelante.

En el caso de las urbanizaciones, edificios y condóminos, los residentes pertenecientes a la comunidad tendrán acceso a nuestras instalaciones y podrán comprar los productos las 24 horas a través de la plataforma digital.

Por otro lado, la empresa *ComuMarket* tiene como objetivo principal lograr abastecer a las comunidades, centros deportivos privados y oficinas de trabajo, siendo una entidad social y corporativa responsable, la compañía tiene como finalidad principal, realizar el mayor número de instalaciones de tiendas *ComuMarket*, para así obtener el mayor beneficio en la región de España, de esta manera se esperará un negocio retributivo.

A continuación, se reflejarán unas metas generales planteadas por los fundadores de la empresa:

1. Automatización del modelo de negocio en Madrid dentro de los primeros dos años.
2. Obtener economía de escala.
3. Expansión a otras ciudades de España.
4. Penetración en los nuevos mercados.
5. Expansión a otros países de Europa.
6. Penetración en nuevos mercados europeos.

Resumen ejecutivo

Características diferenciadoras.

La empresa *ComuMarket* se diferenciará de sus competidores al brindar un servicio de calidad y cercanía a sus clientes. Sus productos serán seleccionados específicamente para cada tienda, para así cubrir necesidades específicas de cada una de las ubicaciones. Por otro lado, cuenta con la ventaja de su ubicación, sus clientes estarán muy cerca de las instalaciones, donde estos podrán adquirir productos prácticamente desde casa y sin demoras. *ComuMarket* es una empresa innovadora del sector terciario de comercialización y de reventa de productos, donde de manera sostenible, logra transformar un supermercado tradicional en un servicio. Las entidades que utilicen nuestros servicios para tener un supermercado tendrán un valor agregado hacia el consumidor final. El objetivo de *ComuMarket* es obtener un WIN-WIN de cara a todos sus grupos de interés, siendo estos los usuarios, los propietarios

de la localización a ubicar la tienda, entre otros. Finalmente, nos centramos en realizar la vida más fácil y obtener la mayor rentabilidad.

Productos y mercados a abordar

ComuMarket cuenta con una amplia variedad de productos, estos serán distribuidos según las distintas sucursales que instalemos. Los productos irán desde los básicos para la alimentación, como una amplia variedad de bebidas, productos para mascotas, higiene y limpieza. *ComuMarket* ofrece al cliente tres tipos de cartera de productos dependiendo donde este instalada la tienda. Los tres paquetes que la empresa pone a disposición son los siguientes:

- Pack Home: Tiendas ubicadas en urbanizaciones privadas.
- Pack Sport: Tiendas ubicadas en centro deportivos.
- Pack Work: Tiendas ubicadas en edificios de oficinas.

Todos los productos de los diferentes estilos de tienda contarán con el mismo método de pago para adquirir los productos, siendo este la aplicación móvil de *ComuMarket*. Todos los usuarios deberán darse de alta en la aplicación brindando una serie de datos relacionados a una cuenta bancaria, domicilio y documento de identidad. Los productos de venta para mayores de 18 años, como bebidas alcohólicas, estarán en una nevera cerrada donde el usuario lo podrá desbloquear si cumple con la mayoría de edad. *ComuMarket* comenzará operando en la comunidad autónoma de Madrid en el mercado de los supermercados, siendo este el sector terciario, de comercialización y distribución de productos. Sus clientes deberán cumplir un determinado perfil para poder instalar nuestros servicios en sus sedes. *ComuMarket* apunta a brindarle servicios a entidades deportivas, residencias (Urbanizaciones privadas, condominios, edificios) con más de 40 propiedades y en oficinas de empresas.

Equipo de gestión y localización

ComuMarket contará con una directiva conformada por los socios fundadores, además de los profesionales altamente capacitados que trabajarán en la empresa, los cuales conjuntamente proyectarán la penetración de mercado y continuar con el proyecto de expansión por Europa que se plantea para los próximos años. Nuestro equipo de gestión se va a basar sobre la confianza, igualdad y profesionalismo. Se les otorgará autoridad para tomar decisiones de gestión, tales como, planificación, estrategias de comercialización y negociación. La toma de decisiones estratégicas se llevará a cabo por parte de los socios fundadores que será el consejo de administración, mientras que las decisiones operativas se tomarán juntamente con los integrantes encargados de los departamentos de operaciones, marketing y finanzas. *ComuMarket* cuenta con tres socios fundadores, los cuales se encargarán de gestionar la

búsqueda de clientes para distintos packs que se ofrecen. De esta manera, se tomarán las decisiones de una forma más objetiva y equilibrada.

Nuestras tiendas se van a ubicar en lugares estratégicos, a lo largo de su proceso de expansión, como urbanizaciones privadas, residencia de ancianos, hospitales o centros médicos, lugares de ocio, centros de educación y universidades, zonas de transporte para viajeros, edificios, entre otras. Gracias al modelo de negocio de *ComuMarket* se permite la expansión a distintos tipos de clientes de manera asequible, dando una oportunidad de crecimiento a medio/largo plazo.

Tiempos previstos para la puesta en marcha del proyecto.

El proyecto se pondrá en marcha en enero del 2023, el cual sería un año después de que la idea haya surgido, lo cual nos dará tiempo para realizar un estudio de mercado exhaustivo y conseguir los proveedores y clientes. En este proyecto iniciaremos con la instalación de ocho tiendas en puntos estratégicos, que serán conjuntos residenciales, centros deportivos y edificios de oficinas, las cuales se comenzarán a construir en diciembre del 2022 y estarán listas para su funcionamiento a inicios de enero. Así mismo, mientras se comienza con la instalación de las tiendas, se realizarán los primeros pedidos a los proveedores y se almacenará el stock de todos los productos de todas las tiendas en nuestra nave industrial. Unos días antes de la apertura de los locales *ComuMarket*, se distribuirá los productos desde el almacén hacia las tiendas y se colocarán estratégicamente en estas.

Resultados estimados.

ComuMarket estimará tener un total de costes fijos de 244.295,11 € los cuales serán reflejados y explicados en detalle. Los ingresos, son calculados aplicando un 25% al coste de adquisición a los proveedores de cada uno de los productos. *ComuMarket* estima tener unos ingresos aproximados de 1.602.000,00 € en el periodo de un año de ejercicio, lo que supondría un gasto en costes variables de 1.201.500,00 €. Por último, los propietarios de las localizaciones tendrán un beneficio del 4% sobre las ventas, lo que supondría 64.080,00 € aproximadamente, ya que estos dependerán del volumen de ventas.

Siguiendo estas estimaciones, la empresa estimará tener un beneficio anual, para su primer año de un total de 51.786,82 €, los cuales serán utilizados para reinvertirlos en el segundo periodo con el propósito de abrir 12 tiendas más. En adición, para el ejercicio del segundo año, con unas proyecciones de ventas de 20 tiendas, se proyecta obtener un ingreso de 4.005.000,00 € lo que supondría un coste variable de 3.003.750,00 €, asociados a unos costes fijos de 389.936,11 € y a un pago a los propietarios de 160.200,00 €. Dejando un beneficio de 354.051,33 € en el segundo periodo. Por último, para el tercer año, con unas proyecciones de ventas de 30 tiendas, se espera obtener un ingreso de 5.922.000,00 €, lo

que supondría un coste variable de 4.441.500,00 € asociados a unos costes fijos de 513.970,11 € y a un pago a los propietarios de 236.880,00 €. Dejando un beneficio neto de 525.744,68 € en el tercer año.

Presentación del proyecto.

Denominación de la empresa.

El nombre con el que se denomina a la empresa es *ComuMarket*. La razón por la que se designó este nombre es debido a que la palabra “Comu” proviene de comunidad, convenio y compañerismo, ya que estas tres palabras definen la cultura de la empresa. Por otra parte, “Market” es mercado en inglés, y la compañía tiene como función ser un supermercado pequeño.

La razón social de la empresa será *Community Market S.L.* Se ha optado por una sociedad limitada debido a que la responsabilidad frente a los acreedores es limitada al capital social y a los bienes a nombre de la sociedad, así mismo, hay mayor sencillez en temas burocráticos, tanto para la constitución como en el funcionamiento, con una gestión más sencilla que una sociedad anónima, por ejemplo.

Por otro lado, la empresa no ofrecerá productos propios, sino que funcionará como una tienda de reventa, en el cual se ofrecen productos de otras marcas.

Socios promotores.

Franco Gabriel Rinaldi: Licenciado en Administración y dirección de empresas por la Universidad Europea de Madrid. Alta vocación por el sector financiero. Franco comenzó sus estudios a sus 20 años en la Universidad, la cual finalizó a sus 24 pasando por intercambio en Estados Unidos, allí realizó cursos relacionados a las finanzas corporativas e internacionales. Además, trabajó en el sector hostelero por más de 7 años, llegando a conocer profundamente al consumidor final, en una *Start up* de recursos humanos en el departamento comercial y en el área de operaciones de Contenidos para Marcas SL.

Pedro Raganato: Licenciado en Administración y dirección de empresas por la Universidad Europea de Madrid. Alta vocación por el sector del marketing digital. Pedro ha realizado sus estudios escolares en diferentes partes del mundo, entre ellas, Argentina, Perú y Colombia, esto lo ha ayudado a hacer una persona de mente abierta con fácil adaptación al cambio. En adición, cuenta con experiencia en el ámbito de control de calidad y servicio al cliente.

Andy Weinberger Moskovits: Licenciado en Administración y dirección de empresas por la Universidad Europea de Madrid. Alta vocación por el sector comercial. Cofundador de Food Brothers SL. Experiencia en el área administrativa y de marketing en el sector de hostelería en Rueda Verde S.A.C y en el área de operaciones de Contenidos para Marcas SL.

Origen de la idea, razones y motivos.

Se ha optado por desarrollar esta idea de negocio como trabajo de fin de grado, ya que, en todos estos años de universidad, en la cual hemos estado viviendo en Madrid, hemos podido darnos cuenta de varias incomodidades que se presentan en la ciudad en cuanto a las tiendas retail. El principal inconveniente, más allá de las distancias de las viviendas hacia las tiendas, es el horario de apertura de estas, que normalmente cierran alrededor de las 21:00 horas.

Debido a eso vimos una oportunidad en el mercado de brindar un servicio que funcione las 24 horas del día para así ofrecer la mayor comodidad posible para los consumidores.

Objetivos y propuestas del proyecto empresarial.

Misión: *Brindar la mayor comodidad al consumidor al adquirir productos de la cesta básica, mejorando su estilo de vida.*

Visión: Lograr abastecer la mayor cantidad de centros sociales/deportivos y empresas privadas como condominios en España.

Objetivos generales: Automatización del modelo de negocio en Madrid dentro de los primeros cuatro años, donde comenzaríamos a plantear la expansión a otras ciudades de España para finalmente lograr una expansión a otros países de Europa.

La actividad de la empresa. Sus productos o servicios.

Hemos identificado la necesidad de llevar los productos más vendidos en los mercados tradicionales, siendo estos las localizaciones seleccionadas para nuestras tiendas. *ComuMarket* es una solución que revolucionará el comercio minorista de reventa en España.

ComuMarket funcionará como un mini supermercado, personalizado para cada cliente dependiendo de sus necesidades y/o preferencias. Su principal valor estará en la aplicación que tendrán que utilizar cada uno de sus consumidores, de esta manera se podría realizar la venta de cada producto de manera segura y transparente. *ComuMarket App* será el único medio de compra, teniendo en su base de datos la información relativa de cada usuario y el inventario de los productos. Ya sean, vecinos de la comunidad,

clientes de un centro deportivo, o trabajadores de una empresa, todos los distintos supermercados tendrán la misma aplicación en la cual figurará el centro de uso.

ComuMarket ubicará sus tiendas en las propiedades privadas seleccionadas, donde se cubrirá todos los gastos referidos a la apertura de esta y la adquisición de sus productos. Por otro lado, la entidad privada con la que trabajaremos es quien será la responsable de brindar la ubicación, cubrir los suministros generados por la tienda referidos a la maquinaria para la refrigeración de los productos, los cuales se cubrirán con el 4% de las ventas del local.

Asimismo, se contará con un centro logístico donde todos sus productos estarán almacenados. Los proveedores enviarán los productos a nuestra nave industrial y nosotros nos encargaremos de la logística para distribuir los productos en cada una de las tiendas.

Los distintos supermercados ofrecerán una mediana gama de artículos, siendo estas las diferentes áreas:

Pack Home	Pack Office	Pack Sport
Producto	Producto	Producto
Suavizante conc. azul vital Mimosín 166 lavados.	Pringles Original 200g	Cerveza lata Mahou 330 ml
Detergente líquido Original Ariel 60 lavados.	Pringles Cebolla 200g	Vinos tintos Arnegui 1L
Set de 2 Estropajos con esponja SPONTEX P. Verde	Pringles paprika 200g	Vino blanco Marqués de riscal 1L
15 bolsas de basura Handy Bag Res. 20 Litros - Azul	Pringles Jamón serrano 200g	Vino rosado Lambrusco 1L
Limpiador desinf. multiusos s/lejía Sanytol 750 ml.	Kinder Cards 128g	Whiskey Jack's Daniel 750ml
Desatascador gel para tuberías WC Net 1000 ml.	Kinder Happy Hippo 104g	Gin Tanqueray 750ml
Lejía perfumada con detergente Estrella 2,87 l.	Kinder Maxi Barritas 10U	Ron Brugal 750ml
Friegasuelos PH neutro mad./mar.Don Limpio 1,5 l.	Mini chips Ahoy 160 g	Pringles Original 200g
Pienso de pollo para perro Medium Maxi U. 12 kg.	Galletas Principe 300 g	Pringles Cebolla 200g
Pienso de pavo y cereales p/gato Purina ONE 1,5 Kg	Chocolate negro LINDTT Excelence 100g	Pringles paprika 200g
Tiras pechuga pollo estilo amer.La Cocinera 350 g.	Chocolate con leche LINDTT Excelence 100g	Pringles Jamón serrano 200g
Pizzas Casa Tarradellas 405g	Choc. almendras LINDTT Excelence 100g	Kinder Cards 128g
Croquetas de pollo Sabrosísimas La Cocinera 500 g.	Donnetes 8 U	Kinder Happy Hippo 104g
Tequeños de queso Antojos Araguaney 480 g.	Chicles Orbit 84 G	Kinder Maxi Barritas 10U
Patatas barbacoa McCain 750 g.	Alemenras Wonderful 200g	Mini chips Ahoy 160 g
Lasaña barbacoa Rec. Artesanas La Cocinera 600 g.	Nueces Borges 500g	Galletas Principe 300 g
Mix de verduras	Snickers 3U	Choc.Negr.LINDTT Excel.100g
Helado Ben&Jerry's 465 ml.	Nutella 200g	Choc. leche LINDTT Excel.100g
Hamburguesa vacuno Wagyu Santa Rosalia 2x150 g	Coca Cola 1.25 L	Choc. alm. LINDTT Excel. 100g
Aceite de Girasol (Fontasol)	Coca Cola lata 330ml	Donnetes 8 U
Aceite de Oliva Extra-Virgen (Carbonell)	Coca Cola Zero	Chicles Orbit 84 G
Sal de mesa	Coca Cola Zero lata	Alemenras Wonderful 200g
Pimienta (Carmencita)	Nestea lata	Nueces Borges 500g
Aluminio (Albal)	Fanta de limón lata	Snickers 3U

Vinagre	Agua Bezoya 1,25L	Desodorante Nivea Espray
Servilletas 200pz (Renova)	Red Bull lata 250ml	Tamp. s. p. Pearl Tampax 24 ud.
Vasos de plástico x15 (Nupik)	Red bull lata Zero 250ml	Coca cola 1.25 L
Azúcar 1kg (Azucarera)	Desodorante Nivea Espray	Coca cola lata 330ml
Pan de molde Bimbo 700 g.	Pasta de diente Colgate 7ml	Coca cola Zero
Mantequilla Asturiana 250 g.	Cerveza lata Mahou 330 ml	Coca cola Zero lata
Salchichas El Pozo pack de 4 unidades 170 g	Vinos tintos Arnegui 1L	Nestea lata
Caldo natural de pollo Gallina blanca	Vino blanco Marqués de riscal 1L	Fanta de limón lata
Tomate frito Orlando sin gluten brik 780 g.	Vino rosado Lambrusco 1L	Agua Bezoya 1,25L
Leche Semi Desnatada Asturiana 1.5L	Whiskey Jack´s Daniel 750ml	Red Bull lata 250ml
Maíz tierno dulce Bonduelle pack 3 unidades 140 g.	Gin Tanqueray 750ml	Red bull lata Zero 250ml
Atún claro al natural Calvo pack 6 unidades de 56 g.	Ron Brugal 750ml	Prozis PROTEIN Snack bar
Espaguetis Garofalo 500 g.	Mecheros BIC 3 Unidades	Prozis Energy Crunch Bar
Cereales integral chocolate Chocapic Nestlé 750 g.	Velas de cumpleaños 12 U	Prozis High Protein Waffles
Cacao solub. instant. Nestlé Nesquik s/gluten 390 g.	Servilletas 200pz (Renova)	Prozis Protein Lemonade
Café soluble natural classic Nescafé 200 g.	Pan de molde Bimbo 700 g.	Prozis PreWorkout BIG SHOT
Mecheros BIC 3 Unidades	Cereales integ. choc. Chocapic Nestlé 750 g.	
Papel de aluminio Aliada 30m	Cacao sol. instant. N. Nesquik s/gluten 390 g.	
Papel film Albal 50m	Café soluble natural classic Nescafé 200 g.	
Servilletas de papel Renova 140 U	Helado Ben&Jerry´s 465 ml.	
Papel de cocina Scottex 3 rollos	Preservativos 12 unidades Durex sensitive	
Fósforos 3 cajas 55 U	Algodón Star Cott 50g	
Velas de cumpleaños 12 U	Toallas higiénicas húmedas Nivea	
Cerveza lata Mahou 330 ml	Tampones super plus Pearl Tampax 24 ud.	
Vino tinto Arnegui 1L		
Vino blanco Marqués de riscal 1L		
Vino rosado Lambrusco 1L		
Whiskey Jack´s Daniel 750ml		
Gin tanqueray 750ml		
Ron Brugal 750ml		
Condomes 12 unidades Durex sensitive		
Espuma de afeitar Nivea 250ml		
Pasta de diente Colgate 7ml		
Algodón Star Cott 50g		
Desodorante Nivea Bola for HIM		
Desodorante Nivea Espray		
Papel higiénico Scotexx 16 rollos		
Toallas higiénicas húmedas Nivea		
Jabón de manos Sanytol 250ml		
Jabón corporal Nivea 3 barras		
Shampoo HYS 340 ml		
Acondicionador Tresseme 750ml		

Tiritas Hanplast 40 unidades		
Tampones super plus Pearl Tampax 24 ud.		
Coca cola 1.25 L		
Coca cola lata 330ml		
Coca cola Zero		
Coca cola Zero lata		
Nestea lata		
Fanta de limón lata		
Agua Bezoya 1,25L		
Red Bull lata 250ml		
Red bull lata Zero 250ml		
Pringles Original 200g		
Pringles Cebolla 200g		
Pringles paprika 200g		
Pringles Jamón serrano 200g		
Kínder Cards 128g		
Kínder Happy Hippo 104g		
Kínder Maxi Barritas 10U		
Mini chips Ahoy 160 g		
Galletas Príncipe 300 g		
Chocolate negro LINDTT Excelence 100g		
Chocolate con leche LINDTT Excelence 100g		
Chocolate con almendras LINDTT Excelence 100g		
Donnetes 8 U		
Chicles Orbit 84 G		
Alemenras Wonderful 200g		
Nueces Borges 500g		
Snickers 3U		
Nutella 200g		

Mercado al que va dirigido y necesidades que cubre.

ComuMarket instalará sus locales en condominios, edificios residenciales, oficinas y centro deportivos. Debido a que el propósito de la empresa es funcionar en diferentes ámbitos, se pueden encontrar distintos perfiles de clientes, esto quiere decir que dependiendo donde este ubicada la tienda, su cartera de productos no será la misma, y de esta manera se pretende lograr un cliente satisfecho.

Comenzando por los condominios y los edificios residenciales, donde se encontrará un público que pertenece al entorno familiar, donde los productos a ofrecer en dicho local serán orientados en la canasta básica de consumición, ya que, el consumidor necesitará sobre todo productos del hogar y de este modo asegurar de cubrir sus necesidades.

Por otro lado, observando las necesidades del cliente en un ámbito laboral, se puede decir que en el supermercado ubicado en un edificio de oficinas los productos estarían orientados a otro tipo de cliente, donde se puede evidenciar que sus hábitos de consumo están destinados a lo que se denomina productos de consumo inmediato ya que, necesitan cubrir sus necesidades de la manera más eficaz posible para no perder tiempo de trabajo.

Por último, en las tiendas ubicadas en los centros deportivos, se encontrarán productos relacionados a lo que consume un deportista y acompañantes.

ComuMarket tiene como objetivo abordar la mayor cantidad de mercado, y la manera de lograrlo es ubicando las tiendas en distintas zonas geográficas con diferentes tipos de consumidores cambiando la cartera de productos dependiendo de su ubicación para poder satisfacer las necesidades de los clientes.

Características diferenciadoras respecto de los productos o servicios de la competencia. Innovación aportada.

El acceso a las tiendas será exclusivo para las personas que cuenten con la aplicación y sean parte de la comunidad seleccionada para la tienda. Llegado el caso de que una persona tenga acceso a más de una tienda podrá seleccionar el tipo de tienda en el que se encuentre y realizar compras en cada una de ellas.

Por otro lado, el servicio y la seguridad de *ComuMarket* funcionará las 24 horas, donde cada persona tendrá su perfil, el cual deberá ser verificado por el equipo de operaciones de *ComuMarket*, para poder acceder a la tienda. Lo que nos diferencia es nuestra asistencia nocturna a los clientes, tendrán el beneficio de poder entrar y salir cuando ellos lo deseen con total libertad.

Todas las tiendas de *ComuMarket* estarán vigiladas por un sistema de seguridad por videocámaras, las cuales protegerán a los usuarios mientras realicen una compra y protegerá a la empresa de posibles hurtos. *ComuMarket* basa su modelo de negocio en la confianza de sus usuarios, ya que estos pertenecen a una comunidad en la cual tiene determinada reputación.

Por último, solo los mayores de 18 años podrán comprar de la nevera de bebidas alcohólicas, ya que esta estará bloqueada y contará con un lector electrónico en la puerta de la nevera donde el usuario tendrá que escanear su perfil, que está en la aplicación de *ComuMarket*, y si cumple la mayoría de edad se desbloquea la puerta. Para esto, es un requisito obligatorio el escaneo de un documento de identidad para comprobar la mayoría de edad. Además, solo se podrán efectuar compras de dichas bebidas alcohólicas en los horarios permitidos desde las 6 de la mañana hasta las 10 de la noche.

Normas que regulan la fabricación o comercialización del producto o la prestación del servicio.

En primer lugar, la tipología del establecimiento comercial de venta de alimentación será, un sistema de venta en régimen de autoservicio, siendo un establecimiento denominado autoservicio o superservicio, dependiendo de las dimensiones de cada tienda.

Así mismo, existen varios requisitos para poder operar como tienda formalmente, para esto se deberá conseguir las siguientes licencias:

- Licencia de actividad: Necesaria para abrir un negocio. Es un expediente administrativo elaborado por un técnico del ayuntamiento y refleja las condiciones y características del local.
- Licencia ambiental: Esta será necesaria dependiendo del municipio en el que se ubique la tienda.
- Declaración responsable: Es la comunicación formal del proyecto que llevaremos a cabo y toda la normativa vigente para abrir el negocio.
- Memoria técnica: Licencia de actividad y de apertura. Tiene que estar elaborado por un profesional cualificado para que cumpla la normativa urbanística y técnica obligatoria.
- Plan de autocontrol sanitario: Es un documento en el que se explica cómo se va a realizar el control sobre los alimentos y su estado, así como los procedimientos del personal que va a trabajar en el negocio.

La normativa estatal que regula las tiendas de conveniencia es la Ley de Horarios Comerciales 1/2004 publicada en el BOE el 22 de diciembre de 2004.

La normativa básica que se deberá aplicar será:

- “Reglamento (CE) N.º 852/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo de 29 de abril de 2004 relativo a la higiene de los productos alimenticios.”
- “Real Decreto 191/2011 sobre Registro Sanitario de Empresas Alimentarias y Alimentos.”
- En cuanto a las normativas para el comercio minorista de alimentación, las leyes serán:
- “Reglamento 853/2004, de 29 de abril de 2004 del Parlamento Europeo y del Consejo, por el que se establecen normas específicas de higiene de los alimentos de origen animal.”
- “Reglamento 852/2004, de 29 de abril de 2004, del Parlamento Europeo y del Consejo, relativo a la higiene de los productos alimenticios.”

Comercio minorista:

- “Ley 1/2010, de 1 de marzo, de reforma de la Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista. (B.O.E. 2/03/2010)”

- “Ley 16/1999, de 29 de abril, por la que se establece las normas reguladoras del Comercio Interior de la Comunidad de Madrid.”
- “Decreto 130/2002, de 18 de julio, desarrolla la Ley 16/1999, de 29 de abril, de comercio interior.”

Comercio minorista de carnes:

- “Real Decreto 1376/2003, de 7 de noviembre de 2003, de 7 de noviembre de 2003, por el que se establecen las condiciones sanitarias de producción, almacenamiento y comercialización de las carnes frescas y sus derivados en los establecimientos de comercio al por menor. (B.O.E. 14.11.2003).”
- “Real Decreto 1338/2011, de 3 de octubre, por el que se establecen distintas medidas singulares de aplicación de las disposiciones comunitarias en materia de higiene de la producción y comercialización de los productos alimenticios.”
- “Orden 1531/2005, de 6 de octubre, por la que se regulan las condiciones y el procedimiento de autorización de los establecimientos de comercio al por menor de carne fresca y sus derivados en la Comunidad de Madrid (BOCM nº 225, de 26 de octubre).”

Por otro lado, en cuanto a la normativa de la Comunidad de Madrid:

Competencias en control y sanciones:

- “Reglamento (UE) Nº 1169/2011, que regula la información alimentaria facilitada al consumidor, es aplicable desde el 13 de diciembre de 2014.”
- “Real Decreto 126/2015, que regula la información alimentaria de los alimentos que se presenten sin envasar para la venta al consumidor final y a las colectividades, de los envasados en los lugares de venta a petición del comprador y de los envasados por los titulares del comercio al por menor, así como la venta a distancia.”

Helados:

- “Orden 696/1992, de 30 de septiembre, por la que se establecen las condiciones higiénico-sanitarias que deben reunir los establecimientos de venta de *helados* (BOCM nº 250, de 20 de octubre).”

En cuanto a la aplicación móvil, se tendrá que cumplir la ley de protección de datos para los clientes, ya que al tener que registrarse en la aplicación, tendrán que dar información personal que podrían verse afectados si no se cumple esta ley, por lo cual es un requisito indispensable y obligatorio en estos casos.

Necesidades tecnológicas para la explotación del negocio.

ComuMarket basará su modelo de mercado digitalizado, utilizando una plataforma digital como principal herramienta de la empresa. Todas las ventas de la empresa quedarán registradas en la plataforma, la cual nos facilitará llevar un control del inventario, la contabilidad y las finanzas de la empresa, creando un sistema automatizado de control y así logrando, estar conectados constantemente con nuestros consumidores finales.

La plataforma de *ComuMarket* estará disponible para todos los usuarios de Apple y Android, de esta manera todos podrán ser usuarios y adquirir productos.

Esta herramienta será creada totalmente por un grupo de programadores tercerizados y luego de crearla contaremos con un programador en el departamento de IT, el cual dará mantenimiento de esta, realizando todas las actualizaciones necesarias para su mejora, que junto al departamento de operaciones podrán dar soporte técnico directamente a un cliente en caso de necesitarlo.

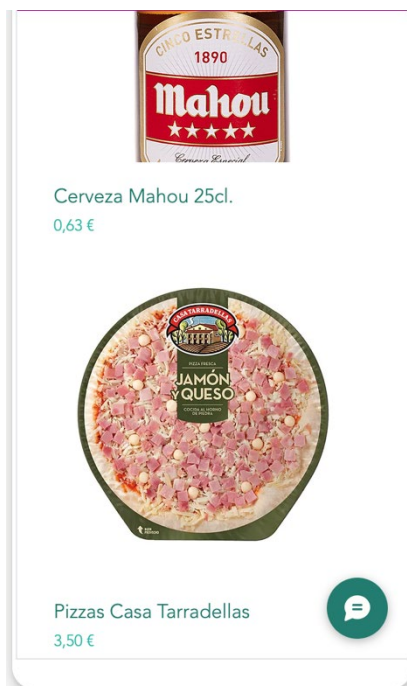
La aplicación contará con toda la información correspondiente de cada usuario, teniendo ellos que rellenar su nombre, apellido, teléfono, dirección, tarjeta bancaria, DNI, entre otros datos relevantes.

Relativo al stock, desde el departamento de operaciones, se llevará un seguimiento de manera instantánea, de esta forma estaremos al tanto por si nos hace falta la reposición de algún producto, además de llevar un control más preciso del stock en cada tienda.



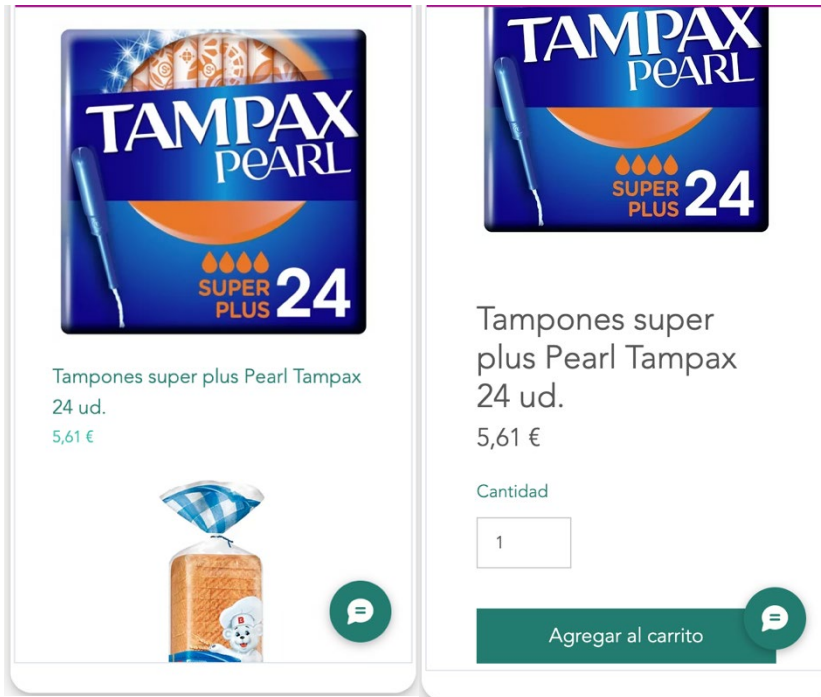
La primera imagen que verán los usuarios una vez instalada la aplicación de *ComuMarket*, será la página de bienvenida principal. Para poder ingresar en la plataforma deberán seleccionar la opción “Realiza tu compra ahora” donde se les direccionara automáticamente hacia otra interfaz.

Fuente: Elaboración propia



En el siguiente punto, los usuarios deberán ingresar sus datos personales con el fin de crear una cuenta. Lo primero que deberán hacer los usuarios al momento de registrarse será ingresar el nombre, el apellido, una dirección de correo electrónico, un teléfono y una dirección asociada a su domicilio personal. Una vez descrito estos datos lo siguiente será escanear el código de identidad, el cual será enviado a los operadores de *ComuMarket* para comprobar la validez del documento. Este proceso puede tardar hasta 24 horas hábiles. Una vez comprobado y verificado el usuario, el cliente podrá acceder a la plataforma y realizar cualquier tipo de compra que desee.

Fuente: Elaboración propia



Una vez dentro los clientes accederán directamente hacia la lista de productos, donde podrá seleccionar individualmente los productos, escanearlos o buscarlos en el buscador.

Fuente: Elaboración propia

Protección jurídica, patentes, marcas registradas.

ComuMarket se encargará de la compra/venta de productos anteriormente mencionados. Estos productos son todos producidos por marcas registradas y *ComuMarket* no venderá ningún producto bajo su nombre, todos estos serán revendidos obteniendo un beneficio por cada uno. *ComuMarket* está totalmente protegido por la ley en la venta de estos artículos bajo las normativas mencionadas anteriormente.

La marca *ComuMarket* no está registrada bajo nombre social en España por lo que la utilización de este nombre es totalmente legal. La empresa no tiene pensando franquiciar la marca, por lo menos al principio, por lo que su marca estará totalmente operada por nosotros y nadie la podrá utilizar.

Tecnología y otros aspectos que contribuyan a realizar el proyecto y captar la atención de quien lo revise.

ComuMarket cuenta con un soporte informático el cual es el pilar fundamental de la empresa. Todo estará controlado por la misma, ya sean ventas, stock, seguridad, promociones, pagos, etc. La empresa tendrá un equipo de desarrolladores y programadores integrantes del departamento de IT, los cuales brindarán soporte en la misma.

Cálculos relativos.

Inversión total:

Costes por tienda	Coste (€) (sin IVA)
Infraestructura tienda	7.500,00 €
Refrigerador	8.500,00 €
Instalación	2.050,00 €
Expositores banners ComuMarket	100,00 €
Mano de Obra	600,00 €
TOTAL	18.750,00 €

Otros gastos	Coste (€) (sin IVA)
Dos Furgonetas Repartos	37.010,00 €
Almacén primer mes	2.200,00 €
Página Web	550,00 €
Registro marca	150,00 €
Mano de Obra	5.000,00 €
Banner furgonetax2	400,00 €
Aplicación móvil	16.000,00 €
Maquinaria y estanterías almacén	30.000,00 €
TOTAL	91.310,00 €

La inversión inicial en cuanto a la logística de la empresa será de 91.310,00 €. El coste promedio para la apertura de una tienda es aproximadamente de 18.750,00 €, calculando todos los gastos tanto de instalación, referidos al personal necesario y todos los equipos necesarios para el funcionamiento de la tienda. Se comenzará abriendo 8 tiendas, por lo que la inversión inicial para estas

tiendas será de 150.000,00 €; sin embargo, añadiendo los gastos de logística, la inversión inicial aumentará a un valor de 241.310,00 €.

Asimismo, se le ofrecerá el 4% de las ventas mensuales a los clientes, con el fin de cubrir los gastos que genere el local y que obtengan un ingreso extra.

Recursos propios y ajenos.

En cuanto a los recursos propios, cada socio realizará una inversión equitativa de 150.000,00 €. Por lo que, en total, los recursos propios de la empresa serán de 450.000,00 €.

Por otro lado, se pedirá un préstamo al banco Santander por un valor de 200.000,00 €, el cual tendrá una cuota de 1.885,86 € mensuales durante un plazo de 10 años. Se ha optado por el préstamo del banco Santander debido a sus ayudas a nuevas empresas, que nos han ofrecido un TAE del 2,31%.

PRÉSTAMO SANTANDER	
Cuota	1.885,86 €
TAE	2,3120%
Intereses	26.247,76 €
Capital	200.000,00 €
Total Pagos	226.303,17 €

Es por esto, que la empresa contará con la suma de 650.000,00 € de capital inicial.

Proyección de ventas.

La siguiente tabla representa la estimación de ventas de *ComuMarket*, teniendo en consideración los diferentes tipos de tienda para el periodo anual, mensual y diario para el ejercicio del primer, segundo y tercer año. Los siguientes valores incluidos en las tablas se representan sin el IVA.

Año 1				
Ingresos estimados	Anual	Mensual	Diario	Tienda individual diario
2 x Pack Sport	396.000,00 €	33.000,00 €	1.100,00 €	550,00 €
4 x Pack Home	972.000,00 €	81.000,00 €	2.700,00 €	675,00 €
2 x Pack Work	234.000,00 €	19.500,00 €	650,00 €	325,00 €
TOTAL x 8	1.602.000,00 €	133.500,00 €	4.450,00 €	

Año 2				
Ingresos estimados	Anual	Mensual	Diario	Tienda individual diario
5x Pack Sport	990.000,00 €	82.500,00 €	2.750,00 €	550,00 €
10 x Pack Home	2.430.000,00 €	202.500,00 €	6.750,00 €	675,00 €
5 x Pack Work	585.000,00 €	48.750,00 €	1.625,00 €	325,00 €
TOTAL x 20	4.005.000,00 €	333.750,00 €	11.125,00 €	

Año 3				
Ingresos estimados	Anual	Mensual	Diario	Tienda individual diario
8 x Pack Sport	1.584.000,00 €	132.000,00 €	4.400,00 €	550,00 €
14 x Pack Home	3.402.000,00 €	283.500,00 €	9.450,00 €	675,00 €
8 x Pack Work	936.000,00 €	78.000,00 €	2.600,00 €	325,00 €
TOTAL x 30	5.922.000,00 €	493.500,00 €	16.450,00 €	

Análisis de datos: entorno, mercado y competencia.

Identificación y análisis del mercado:

Definición del mercado.

El mercado en el que opera *ComuMarket* es el de distribución y comercialización. La compañía adquiere productos los cuales son vendidos posteriormente a su consumidor final obteniendo un beneficio.

Situación del sector.

El mercado de los revendedores en España ha evolucionado de mano de la globalización y de las tendencias tecnológicas en una fuerte medida. Hoy en día contamos con grandes cadenas alimentarias que lideran el mercado gracias a sus fuertes capacidades de la cadena de suministro y a las economías de escala que han alcanzado, logrando abaratar costes y liderar en precio el mercado. Estas grandes empresas de alimentación cumplen con horarios de atención en horas laborales y se encuentren por lo general alejados de las viviendas. *ComuMarket* ubicará a sus clientes con una gran cercanía y les dará la ventaja a sus clientes de poder adquirir sus productos a cualquier disponibilidad horaria y próximos de su vivienda.

La competencia.

ComuMarket tendrá competidores los cuales clasificaremos como indirectos y directos. Comenzando por la competencia directa, estos serán los centros de bazar o tiendas físicas de alimentación como pueden ser pequeños o grandes supermercados ubicados a menos de unos 500 metros en radio de distancia de la ubicación del local. Sin embargo, la dinámica de *ComuMarket* apunta a que el consumidor haga pequeñas compras en cualquier momento del día, ya que, las instalaciones estarán abiertas las 24 horas.

Por otra parte, los competidores indirectos serán las tiendas que brinden un sustituto a nuestros servicios, estos serán las máquinas dispensadoras de bebida y comida, cafetería, restaurantes, gasolineras y todo tipo de tienda física dedicada a los productos de alimentación con modelo de negocio de reventa.

Estrategias.

ComuMarket se diferenciará de sus competidores en un modelo basado en la confianza y la cercanía a sus clientes. A diferencia de los locales tradicionales de reventa, *ComuMarket* será un lugar moderno y exclusivo, donde la confianza predominará y sus clientes podrán acceder a sus productos de una manera rápida, sencilla e intuitiva. Sin grandes demoras, colas y agobios, cada cliente podrá acceder a sus productos en un instante, pagarlos y retirarse del local con total tranquilidad.

Por otro lado, el modelo de negocio de la empresa estará basado en el uso de la tecnología para realizar la venta de sus productos. *ComuMarket* utilizará su aplicación como único método de pago logrando así la fidelización de sus clientes, donde estos se sentirán seguros al realizar la compra.

La estrategia de cara a la seguridad de nuestras tiendas estará basada también en la tecnología, donde dispondremos de cámaras de seguridad con reconocimiento de género, las cuales serán utilizadas para poder monitorear en tiempo real las preferencias de los consumidores y sus hábitos de compra. Así mismo, estas cámaras de seguridad ayudarán a mantener un control sobre los materiales de la tienda para evitar el hurto.

Participación prevista.

En cuanto a la participación en el mercado de supermercados, al comienzo, *ComuMarket* contará con un bajo porcentaje ya que va a disponer de pocas tiendas. No obstante, se pretende que, al largo plazo, acapare mayor participación, esto se debe que nuestra intención es que los consumidores nos tomen de preferencia sobre los bazares de alimentación conocidos públicamente.

Aspectos a reflejar:

Dimensión.

En un principio la empresa comenzará abriendo ocho tiendas en puntos estratégicos, con el fin de ir adaptándose en el mercado y viendo resultados, al mismo tiempo que comenzará progresivamente, para poder ir perfeccionándose en temas logísticos y que todos los integrantes del equipo se adapten de manera conjunta y conozcan todo el know-how del negocio.

No obstante, a pesar de que la empresa comenzará operando en un menor porcentaje en el mercado, nuestro plan es tener al menos 20 tiendas a final del año 2024 y 30 tiendas para el 2025 en España; luego, se comenzará a analizar el mercado en Portugal. En adición, a largo plazo, planeamos poder abarcar otros países de Europa.

Localización.

Almacén y Oficinas: Polígono Industrial de Leganés

La empresa contará con un centro industrial donde estará todo su almacén de productos. Además, en el mismo centro, se encontrarán las oficinas de la empresa donde estarán ubicados los departamentos de operaciones, marketing, y las oficinas de los directivos.

Tiendas:

- **Centros Deportivos:** Centro Deportivo Municipal Viding Alcántara (Barrio de Salamanca), Padel 2.0 (Móstoles)
- **Urbanizaciones Privadas:** La Rosaleda – La Moraleja, Montepríncipe (Boadilla del Monte), La Chopera (Las Rozas), Monte Alina (Pozuelo de Alarcón)
- **Oficinas de Trabajo:** Cuatro Torres Business Área (La Paz), Ciudad Financiera Grupo Santander (Boadilla del Monte)

Consumo.

El consumo que se verá reflejado en nuestras instalaciones no será de gran volumen, ya que, su propósito es que el cliente tenga la libertad de ir en cualquier momento del día y si desea comprar un producto a último momento o necesite algo que no tenga, pueda contar siempre con *ComuMarket* que estará abierto las 24 horas del día.

La idea general de la frecuencia y los hábitos de consumo es pequeñas compras con gran frecuencia, esto es debido a que, el consumidor tiene la opción ir a grandes supermercados, como, por ejemplo, Mercadona, donde encontrará mayor variedad de productos a menor precio que en nuestros locales. Sin embargo, *ComuMarket* le brinda el servicio al cliente de estar disponible en el momento que desee y cerca de donde se encuentre.

Estructura.

Tras el estudio de mercado realizado por *ComuMarket* se descubrió la necesidad de instalar una tienda en diferentes mercados, es decir, cada tienda estará adaptada a cada tipo de cliente, siendo estos los condominios privados, centros deportivos, y oficinas de trabajo.

ComuMarket comenzará operando en la comunidad de Madrid y sus primeras tiendas estarán ubicadas en urbanizaciones privadas, centros deportivos, y oficinas, y cada tienda estará adaptada con los productos de mayor consumo para estos distintos tipos de clientes.

Tipo de clientes.

Como antes mencionado, las distintas tiendas apuntan a distintos tipos de clientes, pero con características en común.

Las tiendas ubicadas en condominios cubrirán necesidades básicas de alimentación y de uso higiénico y personal. *ComuMarket* busca cubrir las necesidades de todo tipo de persona que viva en una vivienda cercana a la tienda. Por otro lado, las tiendas ubicadas en los centros deportivos cubrirán necesidades básicas de los deportistas, relacionados a la carga energética y la hidratación en general.

Por último, las tiendas ubicadas en oficinas de trabajo estarán abastecidas de productos relacionados a la consumición de alimentos inmediata, como, por ejemplo, bocadillos, ya que los consumidores cuentan con menor tiempo libre.

Mercado real.

El mercado a corto plazo donde va a actuar *ComuMarket* es en brindarles el servicio a viviendas familiares y/o viviendas ubicadas en recintos privados. La razón de esto es que evidenciamos que, la persona encargada del hogar ya sea que viva sola o acompañada, tiende a faltarle unos cuantos productos que estaría necesitando, ya sea productos alimenticios, de limpieza, o higiénicos, y con *ComuMarket* tendrá la oportunidad de acceder a ellos en cualquier momento que le sea necesario.

Así mismo, la empresa se enfocará ofrecer este servicio en centros deportivos y oficinas, lo cual también será gran parte de nuestra cuota de mercado, ya que abarcaremos varias necesidades del mercado.

Análisis del entorno y del sector.

Situación del sector y previsiones de evolución del mercado.

ComuMarket está basado en el modelo de negocio de *Market4u*, una empresa que opera en el sector terciario de comercio minorista en el mercado de supermercados en Brasil.

En España, no existe ningún modelo de negocio con las mismas características por lo que *ComuMarket* apunta a penetrar el mercado dando a conocer sus servicios logrando una expansión en el mediano y largo plazo.

Hoy en día los consumidores en España están teniendo una necesidad en la comodidad a la hora de adquirir productos, los cuales necesitan siempre de gran esfuerzo para ser adquiridos. Nuestra empresa está basada en darle a nuestros clientes la extrema comodidad a la hora de adquirir productos cubriendo esta necesidad que hemos detectado.

Competencia, estrategias y participación prevista.

La estrategia de *ComuMarket* es estar presente y disponible en todo momento que los consumidores necesiten realizar una compra. La empresa se adentra en un mercado con grandes barreras entrada, ya que, los competidores están consolidados en él. La participación prevista que tendrá en el mercado no será de gran porcentaje, esto es debido a que, el propósito de la compañía es vender en pequeño volumen, pero con gran frecuencia, de esta manera podrá funcionar de forma cooperativa con el cliente porque la tendrá siempre a su alcance.

Por un lado, los competidores directos de la empresa vendrían a ser otros pequeños supermercados que operen cerca a nuestras localizaciones y sean reconocidos por los consumidores por su cercanía, estos vendrían a ser: tiendas Pica&Pica24h, Bazares, Carrefour Express, entre otros.

Por otro lado, en el sector del retail, hay grandes empresas que no compiten directamente con *ComuMarket* pero igual son una opción para los clientes, como es el caso de los grandes supermercados como Día, Mercadona, Carrefour, Ahorramas, etc.

Ventajas e inconvenientes del producto o servicio respecto a los de la competencia.

Como principal ventaja hacia nuestros competidores, es que nuestro producto estará subcontratado, es decir que le vamos a ofrecer a nuestros consumidores, el servicio de la cercanía, el de adquirir un producto a muy poca distancia del hogar, y con un método de pago sencillo, todo esto se realizará de manera segura e higiénica. Nuestras tiendas, estarán equipadas con tecnología de inteligencia artificial, que de la mano de nuestra aplicación podremos lograr la venta de los productos de una manera sencilla e intuitiva, donde nuestros clientes podrán sentir la comodidad y la tranquilidad de poder comprar lo que necesiten a cualquier momento del día.

Por el lado de los inconvenientes, podemos ver que se pueden generar ciertos impedimentos y dificultades técnicas, que la carencia de una persona física en la tienda no pueda solucionar, como puede ser la adquisición de un producto de una persona mayor sin acceso a telefonía móvil, o la de un niño en mismas circunstancias.

Posibles reacciones de la competencia ante la entrada de la nueva empresa en el mercado.

ComuMarket entra al mercado de los revendedores presentado un método de venta innovador, esto se debe a que es un servicio dedicado totalmente al cliente para que se gestione autónomamente el momento de realizar la compra. La empresa funciona como un autoservicio, donde no se cuenta con ningún empleado, entonces, es el propio consumidor quien gestiona el pago de los productos, haciendo de esto una experiencia única.

Continuando con este punto, las empresas ya consolidadas, como son Carrefour Express, Día, bazares de alimentación, entre otras, la reacción que podrían tener sería la de ofrecer un servicio de entrega a domicilio durante el día, lo cual sería la única manera de competir con nuestra localización.

Análisis PESTEL

ComuMarket comenzará operando en el mercado español, concretamente en la Comunidad de Madrid, por ello a continuación, se realizarán los siguientes análisis enfocados en la zona indicada de España.

Análisis Político / Legal:

España es un país soberano, miembro de la unión europea cuya forma de gobierno es la monarquía parlamentaria. Desde el 2 de junio de 2018, el presidente del Gobierno es Pedro Sánchez, del Partido Socialista Obrero Español (PSOE) donde gobierna a nivel nacional. Por otro lado, a nivel autonómico, en la comunidad de Madrid gobierna desde agosto de 2019 la titular del cargo Isabel Díaz Ayuso, del Partido Popular; partido que gobierna en la autonomía ininterrumpidamente desde 1995. En España, además del castellano contamos con lenguas oficiales como lo son el catalán, el euskera o el gallego, pero de momento, *ComuMarket* operará en la comunidad de Madrid donde únicamente el idioma oficial es el castellano.

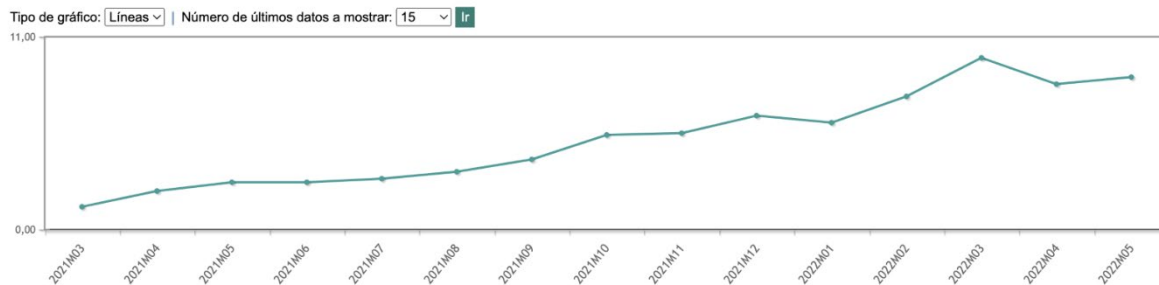
Hoy en día, tras la crisis sanitaria del Covid-19 y la crisis de la cadena de suministro generada por la guerra entre Rusia y Ucrania vemos como ha causado un golpe en el sector de distribución, ya que no se contaba con el abastecimiento de muchos de los productos, también han disminuido las importaciones, lo cual empeora la situación. Además, las políticas propuestas a principio de los años electivos del gobierno fueron golpeadas fuertemente por estos temas, causando problemas relacionadas al sector agrario y a la sostenibilidad del país, un aumento en los suministros (subida en el precio de la electricidad), aumento del precio de la gasolina, entre otras cosas. Con respecto a las normas alimenticias, *ComuMarket* estará regulado por toda la normativa europea y todos sus productos habrán pasado por todo el proceso de control de calidad.

Análisis Económico:

Según la página oficial de la Eurostat, midiendo el PIB anual en el año 2021 de los países europeos, la economía española está situada como la cuarta más grande de todo Europa. En 2021 el crecimiento económico español fue de un 5% tras la brutal caída de la producción del 2020 a causa del COVID-19. La desaceleración mundial que ha tenido la economía, llevando al cierre de miles de empresas y alcanzando niveles históricos de desempleo, España ha tenido que tomar medidas como lo son la inyección de liquidez, acerca de 200.000 millones de euros tras la declaración del estado de alarma.

Futuras amenazas económicas del país, tales como el 5,6% de inflación este año, afectan directamente tanto como, a la posición financiera de la empresa, como al poder adquisitivo de sus clientes. En adición, según el Instituto Nacional de Estadística (INE), el índice de precios de consumo (IPC) ha aumentado

a comparación del año 2021, actualmente presenta una variación anual del 8,7 %, esto quiere decir que los precios de la canasta básica de las personas han incrementado, lo cual genera que disminuya el poder adquisitivo de estas. En el siguiente gráfico, en el eje vertical se registra el valor alcanzado del índice seleccionado y en el eje horizontal se evidencia el periodo de tiempo, el cual serán meses. Además, se puede observar una línea en constante crecimiento conforme van pasando los meses.



Fuente: Extraído de <https://www.ine.es/>

Debido a la crisis económica que el país está enfrentando, factores como el desempleo han incrementado de manera crítica, lo cual puede conllevar a una menor demanda por nuestros productos.

Sin embargo, es cierto que, gracias a los avales, con los cuales se asegura la liquidez e inversión en el sector empresarial, y las ayudas a las empresas, esta situación económica y su solvencia, se espera que sea positiva y que logren alcanzar niveles prepandemia.

Análisis Sociocultural:

La contratación de personal ha mejorado en los últimos meses, luego de haber pasado por regulaciones temporales de empleo como fue el caso de los ERTE en España. También, el nivel educativo en España no se encuentra en auge, es más, este está ubicado en la posición número 26 de desarrollo educativo, por debajo de la mayoría de los miembros de la UE. El desarrollo educativo esta medido por UNESCO y este compuesto por factores como el acceso a la educación primaria, el nivel de alfabetización de los adultos, la integración de las mujeres a la enseñanza y la permanencia de los alumnos en los centros educativos. Como punto favorable, se destaca la escolarización de los niños que supone aproximadamente el 99%.

Con respecto a enseñanzas superiores, España mejora en la calificación, donde cuenta con universidades como la Universitat de Barcelona en la posición 125 del mundo. Como se comentó anteriormente, la empresa tiene un enfoque internacional, y planea expandirse como objetivo de los próximos años. Debido a esto, las diferentes culturas e ideologías de cada país, afecta directamente la toma de decisiones de la empresa, y, por lo tanto, la forma de trabajar el producto principal.

Análisis Tecnológico:

El sitio web oficial de la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM) indica que, España ocupa el puesto número 30 según el Índice Global de Innovación GII 2021, que toma en consideración 132 países, especialmente a las infraestructuras que presenta el territorio. En los últimos meses, con el COVID-19 como motor de aceleración, hemos visto como muchos grandes del sector retail han potenciado sus inversiones tecnológicas en las tiendas físicas, ofreciendo una mejor experiencia de compra personalizada a sus consumidores a través de una estrategia omnicanal. Debido a esto y a que la tecnología avanza constantemente, cualquier cambio que se vea en el sector va a afectar de manera directa a la empresa. Así mismo, una variación en la tecnología puede generar un cambio en la ventaja competitiva del mercado, lo que hace que sea un sector en constante cambio.

La tecnología siempre se ha tenido en cuenta como un proveedor eficiente de procesos y efectividad en las tiendas físicas, pero quizás muchos empresarios no han comprendido que el verdadero potencial de la tecnología es poder comprender e interactuar con los usuarios conociendo mejor cuáles son sus necesidades y sus comportamientos de compra, con el fin de poder ofrecer una experiencia de compra satisfactoria y diferente.

Análisis Ecológico:

La responsabilidad medioambiental es algo esencial hoy en día en el mundo empresarial. Toda empresa, sin importar el sector, tiene la responsabilidad de cualquier daño que pueda causar en el medio ambiente, y España tiene una lista extensa de leyes para asegurar que estas se cumplan. Debido al propósito de la Unión Europea, y por lo tanto España, de reducir sus emisiones al 55% para 2030, los países y las empresas se comprometen a crear nuevas estrategias y decisiones para poder lograr este objetivo.

España, siendo un país de la península ibérica de Europa, compartida con Portugal. Cuenta con 17 comunidades autónomas, en las cuales tenemos grandes diferencias culturales, desde el lenguaje, el clima y las costumbres. El país se sitúa como un privilegiado de la diversidad en clima, siendo un gran atractivo para numerosas empresas de carácter internacional. El país al que hacemos referencia posee grandes avances en cuanto a la reducción de huella de carbono, energía sostenible y gran reducción de residuos que puedan generar sus habitantes. En definitiva, España es un gran país en términos ecológicos y ambientales para situar o emprender una empresa con valores ambientales.

A continuación, se observa una tabla donde se evalúa el nivel de impacto a nuestra empresa de cada factor externo del entorno para evidenciar la viabilidad del proyecto. Adicionalmente, los valores son obtenidos mediante un análisis realizado por los socios fundadores de *ComuMarket*, donde estos oscilan

entre un rango de -2 a 2, siendo el menor resultado lo menos favorable y el mayor resultado lo mas optimo para la empresa.

Factores	-2	-1	0	1	2	Total
Político/Legal						1
Unión Europea					*	
Impuestos		*				
Estabilidad política			*			
Económico						0
Inflación	*					
Poder adquisitivo				*		
Desempleo				*		
Sociocultural						4
Desarrollo educativo					*	
Cultura española					*	
Tecnológico						4
Innovación					*	
Adaptación a la tecnología					*	
Ecológico						4
Responsabilidad medioambiental					*	
Control Huella de carbono					*	

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico anterior, se puede apreciar la magnitud de cada una de las variables mencionadas en nuestro análisis externo. El ámbito sociocultural, tecnológico, y ecológico representan una fuerte ventaja para la empresa. Mientras que los factores políticos y económicos no demuestran generar un gran impacto a nuestro proyecto.

Análisis 5 fuerzas competitivas de Porter.

Amenazas de nuevos competidores:

El riesgo de nuevos competidores es moderado, debido a que al ser un nuevo modelo de negocio no existen muchas empresas que tengan pensando en operar un supermercado de este estilo, pero, por otro lado, el mercado de los revendedores de alimentación es muy alto y hay muchas posibilidades de que algún bazar o pequeña tienda se instale en nuestras cercanías, lo que podría generar un impacto negativo en nuestras ventas. Así mismo, nuestro modelo de negocio se basa en ubicar nuestras tiendas

dentro de las urbanizaciones, por lo que el contrato va a ser de larga duración y eso impedirá que entren nuevos competidores en las mismas localizaciones que la empresa.

La intensidad de la rivalidad entre las empresas que en este momento actúan en la industria:

La rivalidad que tienen los bazares de alimentación es muy alta, debido a que estos compiten con los mismos precios, mismas jornadas laborales y mismos productos generalmente. Al ser tiendas prácticamente iguales les es muy difícil lograr la diferenciación en producto y posicionarse en el mercado. La única diferenciación sería en la localización de cada uno.

Amenaza de productos sustitutivos y rivalidad entre los competidores:

Los productos sustitutos que hemos detectado son las empresas que han innovado con el reparto a domicilio de productos de alimentación, como son el caso de empresas como Lola Market, Glovo o Uber Eats, entre otros, que se dedican a enviarle la compra hasta la puerta del hogar del consumidor final. Nuestra empresa apunta a la cercanía y comodidad de los consumidores, por lo que estas empresas serían un claro sustituto, en donde si aumenta la cuota de mercado de estos, también aumentará el riesgo de fracaso de *ComuMarket*.

Poder de negociación de los proveedores:

En cuanto al poder de negociación de nuestros proveedores, esta ira disminuyendo con el paso del tiempo, al principio *ComuMarket* tendrá poco poder con estos debido a que no contará con muchas tiendas y la cantidad de productos que adquiera no será muy alta, pero con el paso del tiempo y la incorporación de nuevas tiendas, estos proveedores perderán poder de negociación y *ComuMarket* ganará, al adquirir más productos y ser un cliente más valioso.

Poder de negociación de los clientes:

El poder de negociación de los clientes es moderado, debido a que, al ser nuevos en el mercado, no tenemos reputación alguna y estos no confiarán en nosotros en un principio, no obstante, al haber una amplia clientela, tendremos la opción de negociar con más clientes, lo que hace que no tengamos la necesidad de la aceptación de todos los clientes en un principio. No obstante, con proyección a largo plazo, se espera que el cliente sea el que requiera y busque a *ComuMarket*, porque tendrá en consideración, que este le aporta un valor agregado a donde este situado el local.

5 Fuerzas de Porter	Grado	Rentabilidad
Barreras de entrada	Media – Baja	Media - Alta
Rivalidad entre competidores	Alta	Alta
Barreras de salida	Alta	Alta

Poder de negociación con proveedores	Media – Baja	Media - Alta
Poder de negociación con clientes	Media – Baja	Moderado

Análisis DAFO:

A continuación, para desarrollar un análisis más profundo sobre nuestro negocio, realizaremos un DAFO, que nos servirá como una herramienta para estudiar mejor la situación de la empresa, dándonos a conocer los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas).

Análisis Interno: Fortalezas y debilidades.

Comenzando por el análisis interno de la situación de la empresa, en esta parte se dará a conocer los puntos fuertes y los puntos vulnerables de *ComuMarket*. Esto se hará evaluando la estrategia, el liderazgo y las personas que trabajan en nuestra compañía, teniendo en cuenta los recursos y procesos. Las fortalezas nos indicarán las ventajas que tenemos frente a nuestros competidores, y, por lo contrario, las debilidades indican en que factores destacan más nuestros competidores.

Fortalezas:

En primer lugar, nos encontramos con las fortalezas de nuestra empresa, comenzando por uno de los puntos más importantes, que es en la diferenciación con organizaciones ya existentes, nuestros competidores. Esto sucede ya que *ComuMarket* presenta una idea de negocio que funciona a través del autoservicio del consumidor, además, nuestra empresa no cuenta con ningún personal en tienda, lo que hace sentir al consumidor final con mayor autoridad y prestigio al momento de realizar la compra.

En adición, esto hace que el cliente desarrolle sentido de pertenencia hacia la marca, ya que, lo hará sentir como si estuviera tomando productos de su casa, porque no tiene que realizar el pago físico a ningún cajero, debido a que el método de pago funciona escaneando el código de barras del producto a través de la aplicación móvil de *ComuMarket*.

Siguiendo con esta idea, la fidelización del consumidor final se fortalecerá, ya que *ComuMarket* será líder en supermercados según la proximidad y accesibilidad que tendrá este con los usuarios.

Otra ventaja competitiva que logra *ComuMarket*, es que una vez ubicada en la localización de preferencia, la competencia no tendrá la posibilidad de abrir otro local en el mismo establecimiento, debido a que contaremos con contratos a largo plazo y de exclusividad con los clientes.

Debilidades:

Por otro lado, *ComuMarket* presenta ciertas debilidades a la hora de brindar el servicio. Una de ellas es la poca variedad en su cartera de productos, al ser un mini supermercado, cuyo propósito es realizar pequeñas compras de productos que se necesiten en el hogar o que el cliente desee consumirlo en el momento. Esto puede ser un punto débil para la empresa, porque, no le brinda al consumidor final la satisfacción de poder seleccionar el producto de la marca que suele consumir, y tiene la limitación de seleccionar el de la marca que este a disposición en el local.

Además, el consumidor al tener el prestigio de tener ubicado *ComuMarket* a tan poca proximidad del lugar donde realiza sus actividades cotidianas, ya sea el hogar, el centro de deportes o la oficina, los precios de los productos aumentan con relación a los de un supermercado convencional. También, los precios son más altos porque los productos que se encuentran en los locales provienen de las marcas de mayor calidad, respectivamente de cada producto.

Análisis Externo de la organización: Oportunidades y amenazas.

Por otra parte, tenemos los factores externos que afectan a nuestra compañía, se hará un análisis enfocado en el mercado y sector donde opera *ComuMarket*, además, se tendrá en cuenta los competidores. Para la realización de este se prestará atención a las posibles situaciones que tengamos que afrontar en el futuro, en otras palabras, analizaremos las oportunidades observando los nuevos mercados o segmentos en los que nuestra empresa encaje, y, evaluaremos las amenazas que puedan poner en peligro la supervivencia de *ComuMarket*.

Oportunidades:

Una de las grandes oportunidades que presenta *ComuMarket* es la disponibilidad horaria. Los locales funcionan las 24 horas del día y los 7 días de la semana, está siempre abierto al consumidor, ya que, no requiere de personal y se gestiona todo tecnológicamente. Esto es una de las grandes oportunidades que hace crecer a la empresa porque puede estar operando sin descanso y el cliente tiene la libertad de ir en el momento que desee. *ComuMarket* al ser un supermercado de proximidad capta una gran cuota de consumidores y atraerá aún más al ser un establecimiento abierto las 24 horas del día.

Otra oportunidad que se puede evidenciar en el modelo de negocio que planteamos, es la atracción a nuevos clientes, debido al valor agregado que genera tener una tienda de *ComuMarket* en el respectivo establecimiento, va a satisfacer a todos los integrantes de la localización que por consecuencia más clientes van a querer tener a nuestra empresa en sus instalaciones.

Amenazas:

Siguiendo con el análisis externo del DAFO, se presentan ciertas amenazas que pueden afectar a la empresa. La primera es las barreras de entradas al sector, esto se debe a que la actividad principal de *ComuMarket* es la distribución de productos alimenticios, de higiene personal, de limpieza, entre otros, y en este mercado hay compañías multinacionales consolidadas ya en el mercado, lo que hará complicada la entrada a este. En adición, al enfrentarse a marcas que ya están afianzadas en el sector, suelen tener arreglos con los proveedores abaratando costes, un factor que va a afectar a *ComuMarket*. Continuando con las amenazas, *ComuMarket* al no trabajar con empleados en tienda, se basa en la confianza hacia el consumidor. Sin embargo, esto puede significar una serie de complicaciones que afectaría directamente al establecimiento, se debe tener el máximo control de la seguridad de la tienda para que no se generen imprudencias, como puede ser el hurto de artículos en el local.

Por otra parte, en la siguiente tabla se demuestra una evaluación numérica del DAFO de la empresa *ComuMarket* donde los valores oscilan de menor a mayor entre -5 y 5, y se analizan los factores internos, siendo estos las fortalezas y las debilidades, con relación a los factores externos, como son las oportunidades y amenazas.

	Análisis DAFO ComuMarket S.L.					Total
	Oportunidades		Amenazas			
Fortalezas	Disponibilidad las 24 horas del día	Nuevos clientes	Barreras de entrada	Consolidación de otras marcas en el sector	Seguridad de la tienda	
Tienda de autoservicio	5	4	3	0	-2	10
Sentido de pertenencia	3	3	3	2	3	14
Liderazgo en supermercados de proximidad	5	4	4	3	3	19
Método de pago del consumidor	5	4	1	3	-5	8
Contrato largo plazo con establecimientos	4	4	-2	2	4	12
Debilidades						
Poca variedad de productos	1	-1	-2	-5	2	-5
Precios más altos que un supermercado convencional	3	-2	-5	-3	0	-7
						51

Fuente: Elaboración propia

Observando el análisis numérico, se puede evidenciar que el liderazgo en proximidad con el consumidor final es el punto más fuerte de la empresa ya que presenta una suma de todos los valores con el mayor valor, siendo este 19, además, las otras fortalezas demuestran resultados positivos. Sin embargo, teniendo en cuenta las debilidades de la empresa, estas presentan unos resultados negativos, siendo el factor de los precios elevados más altos que un supermercado convencional el valor acumulado más bajo del análisis DAFO. No obstante, el sumatorio de todo el conjunto de valores totales es 51, esto quiere decir que es un resultado positivo de acuerdo al rango establecido por los directivos de aceptación del proyecto.

Análisis de recursos y capacidades

Los recursos.

La empresa contará con los siguientes principales tangibles:

- Oficina central y nave industrial para la distribución y el almacenaje de los productos
- Productos de inventario.
- Maquinaria de las tiendas (máquinas dispensadoras, refrigeradores, neveras, entre otras)
- Maquinaria oficinas (ordenadores, impresoras, entre otras)
- Furgonetas
- Plantilla con alta capacitación

La empresa contará con los siguientes principales intangibles:

- Aplicación móvil para la ejecución de las ventas.
- Capital humano
- La marca de *ComuMarket* como firma registrada.
- Creatividad y capacidad de innovación
- Reputación
 - Imagen de marca
 - Cartera de clientes

Las capacidades.

ComuMarket tiene la capacidad de combinar los recursos tangibles e intangibles para crear objetivos estratégicos. El propósito de este análisis es identificar el potencial de nuestra empresa con los recursos y capacidades con las que contamos para lograr ventajas competitivas. Dentro de las capacidades de la empresa se pueden detectar las siguientes, el servicio postventa, la toma de decisiones, la innovación en los productos y servicios, y la reposición de stock. Estas capacidades con las que cuenta *ComuMarket*, son factores que funcionan conjuntamente para lograr satisfacer las necesidades del cliente y así brindar un mejor servicio, además, la efectividad y eficiencia es clave para nuestro negocio, ya que se intenta prestar un servicio personalizado y exclusivo.

Método CANVAS:

Segmentos de cliente:

ComuMarket contará con varios tipos de clientes a los cuales se les adaptará las tiendas de acuerdo con sus necesidades de consumo. Por un lado, las tiendas ubicadas en los condóminos apuntan a atender a todo tipo de clientes del hogar, ya sean familias, estudiantes, o personas individuales, habrá productos en las tiendas para consumo de todo tipo de individuos, siendo estos usualmente los más demandados en el mercado. Por el otro lado, las tiendas en los centros deportivos cubrirán el consumo de un cliente deportista, el cual necesita hidratación y carga energética como primera necesidad, también cubriremos las necesidades de los clientes que acompañen a estos deportistas y quieran consumir algún tipo de producto de alimentación. Por último, *ComuMarket* instalará pequeñas tiendas dentro de empresas,

donde sus clientes serán los trabajadores de oficina que necesiten de un snack, café, hidratación, etc. Todos los clientes están calificados y se les adaptara una tienda para cumplir las necesidades más demandadas.

Relación con los clientes:

La fidelización de nuestros clientes vendrá dada por la satisfacción que estos tengan a la hora de comprar nuestros productos. La calidad y el estado de nuestros productos será prioridad, con el fin de poder revender los productos en el mejor estado posible alcanzando la totalidad de satisfacción de cada cliente. La cercanía brindada, la seguridad y la tranquilidad a la hora de pagar nuestros productos utilizando la aplicación móvil, fidelizará a los clientes a largo plazo. Se buscará la comodidad y el ahorro en tiempo en el desarrollo de la vida del cliente. Por último, como plan de marketing se crearán promociones, vales de descuento y otro tipo de campañas de marketing para fidelizar más a nuestros usuarios y dar iniciativa a nuevos consumidores que aún no se han animado o no han tenido la oportunidad de realizar una compra en algunas de nuestras tiendas. Además, se ofrecerán promociones que serán válidas y gestionadas dentro la aplicación y para cada usuario.

Canales de comunicación y distribución:

Todos los usuarios que se den de alta en nuestra plataforma, tras aceptar las políticas y condiciones de nuestra página web, se les ofrecerá también subscribirse a una cadena de mails periódicas, donde se les informara las nuevas ofertas y/o campañas asociadas a la temporada vigente. Por otro lado, *ComuMarket* contará con alta visibilidad en sus tiendas, con el fin de darse a conocer de la manera más rápida posible por todos sus clientes potenciales.

Oferta de productos o servicios:

En primer lugar, la intención de *ComuMarket* es brindar un servicio personalizado, y sobre todo cómodo a sus consumidores, esto lo hace dominando ciertos factores que son de gran relevancia para el consumidor. Uno de esos factores es la ubicación, la proximidad que tenga el cliente al establecimiento es de suma importancia, ya que, le generará mayor comodidad. Otro factor, es que el consumidor puede realizar una compra express, como los locales funcionan de modo de autoservicio, este puede gestionar la compra de manera más rápida y así no desperdiciar tiempo haciendo filas.

ComuMarket ofrece una línea de productos de marcas de alta calidad, pero sin mucha variedad en su cartera de productos. La razón de esto es para brindar un servicio diferenciado y exclusivo a nuestros consumidores, y que estén consientes que en nuestros locales van a encontrar los mejores productos de acuerdo con la calidad.

Actividades clave:

ComuMarket será una empresa enfocada en el comercio minorista, en la cual se basa en la compra de productos a fabricantes o proveedores, ya sea, directamente o a través de un mayorista. Sin embargo, en este sector se venden los productos individuales o en pequeñas cantidades al consumidor, directamente en un espacio físico.

En primer lugar, para el éxito de la empresa, se debe conseguir puntos estratégicos en urbanizaciones, centros deportivos u oficinas para que se ubique en lugares de fácil acceso para los consumidores. Por otro lado, se tendrá que hacer un estudio (mediante encuestas y análisis de otras tiendas minoristas), para identificar el hábito de consumo y las preferencias que tienen los clientes según la zona en la que se ubique nuestras tiendas, con el fin de poder ofrecer a los clientes los productos que sean de su preferencia.

Así mismo, nuestro modelo de negocio se basa en abrir varias tiendas a lo largo de Madrid y España, con el fin de obtener mayor beneficio generando economías de escala, por lo que se pretende lograr una red de distribución y almacenaje distribuida por comunidades y que sea capaz de conseguir eficiencia en cada una de ellas.

Recursos clave:

- Refrigeradores
- Congeladores
- Almacén
- Estanterías
- Cámaras seguridad
- Aplicación móvil
- Furgonetas
- Chofer reponedor de tiendas
- Encargado Marketing
- Encargado Operaciones y Encargado de logística
- Encargado Finanzas
- Encargado IT. (programador)

Red de partners:

ComuMarket al realizar la actividad como revendedor contará con una cartera de proveedores, los cuales serán vitales para ejercer la actividad de la empresa. Por otro lado, será de mucha importancia la localización de las tiendas y el trato que tengamos con los propietarios de las localizaciones, que serán

nuestros clientes. En adición, la empresa de limpieza, carpintería y los técnicos de mantenimiento encargados de realizar las instalaciones y de llevar el mantenimiento de las tiendas serán subcontratados y serán un gran aliado para llevar de manera efectiva la producción de ComuMarket.

Estructura de costes:

La inversión inicial en cuanto a la logística de la empresa será aproximadamente de 60.210 €. El coste promedio por tienda es aproximadamente de 18.750,00 €, calculando todos los gastos tanto de instalación como de infraestructura. Se comenzará abriendo 8 tiendas al principio, por lo que el coste de únicamente abrir las 8 primeras tiendas será de 150.000 €.

Debido a esto, la inversión inicial que se realizará será de 210.210 €, que es la suma de las 8 tiendas que se abrirán con el gasto en logística en el primer año de ejercicio.

En cuanto a los recursos propios, cada socio realizará una inversión equitativa de 150.000 €, los cuales representaran 1/3 de la empresa. Por lo que, en total, los recursos propios de la empresa serán de 450.000 €. Por otro lado, se pedirá un préstamo al banco por un valor de 200.000 €, el cual tendrá una cuota de 1.885,40 € mensuales durante un plazo de 10 años.

Flujos de ingresos:

Los ingresos de las tiendas vendrán asociados directamente a la venta de productos, y esta será la única manera de generar liquidez en la empresa. Todos los productos serán adquiridos y vendidos con un porcentaje del 25%. De esta manera se cubrirán todos los costes asociados y se generará una rentabilidad la cual será reinvertida en los primeros años. En este orden de ideas, para el primer año se espera tener unos ingresos de 1.602.000 €, el cual estará sujeto a unos costes variables de 1.201.500 €.

Marketing y comercialización.

Presentación del producto o servicio.

ComuMarket es un supermercado que se encarga de ofrecerles el servicio a sus clientes de distribución de alimentos, productos de higiene y de limpieza; dependiendo donde este ubicado el local.

La empresa se dedica a brindar un servicio autónomo, es decir, que el consumidor final tenga la libertad de entrar y salir de la tienda el día y la hora que desee, ya que está abierto a su público las 24 horas del día. Uno de los puntos más fuerte de *ComuMarket* es la proximidad a sus clientes, es un factor que ellos lo valoran bastante y les genera sentido de pertenencia, ya que, al estar todo el tiempo abierto es como

estar en tu hogar. En adición, el método de pago de *ComuMarket* a sus clientes es una de nuestras mayores ventajas, este funciona mediante un sistema operativo de pago desde la aplicación móvil de *ComuMarket*, se escanea el código del producto seleccionado y automáticamente se cobra en una cuenta anteriormente creada al perfil del usuario; esto hace que sea aún más cómodo para el cliente.

La estructura física de las tiendas suele ser pequeñas, no apunta a ser un supermercado donde se hagan compras de gran volumen, su objetivo es estar ahí presente para cuando el cliente necesite algún producto en específico o que requiera en ese momento.

ComuMarket ofrece una gran variedad de productos, pero trabaja con pocos proveedores, lo que quiere decir que no hay muchas marcas competidoras, y esto genera que dependiendo lo que se compre, puede que el precio sea más elevado que en una tienda convencional, dado que se brinda la mejor calidad en los productos para nuestros clientes.

Siguiendo con esta idea, *ComuMarket* apunta a estar presente en tres ámbitos que consideramos sumamente importantes y donde estaremos más próximos a nuestro consumidor final, dependiendo de la ubicación de la tienda, los productos en ella varían. En primer lugar, tenemos los condominios privados, recintos comunitarios donde ofrecemos nuestros servicios y ahí se pueden encontrar productos relacionados al hogar, como son los alimenticios, los de limpieza y los de higiene personal. En segundo lugar, tendremos localizadas nuestras tiendas en centros deportivos, donde los productos ahí van destinados a los alimentos que se necesitan a la hora de hacer deporte (bebidas energizantes, barras de proteína, etc.). Por último, *ComuMarket* ofrece su servicio a las oficinas de trabajo, ahí se pueden hallar productos que le sean necesarios a un empleado, estos son alimentos o productos de higiene personal.

ComuMarket tiene la intención de brindarle el mejor servicio a estas tres distintas localidades, es por esto por lo que contaremos con distintos públicos objetivos que cuentan con diferentes perfiles y necesidades que deben ser cubiertas.

Nuestro primer público objetivo son las personas que viven en urbanizaciones privadas, ahí podemos encontrar dos perfiles, familias y personas individuales. Comenzando por las personas que conviven en familias, encontramos un perfil donde se suelen hacer compras grandes una o dos veces al mes. Al ser familias donde habiten tres o más personas, contando a los padres e hijos, se da el caso que suelen faltar unas cuantas cosas al realizar las compras de gran volumen, o que se agoten con mayor rapidez, es ahí donde entra *ComuMarket* para ofrecer sus servicios de productos que echen en falta en ciertos momentos, por ejemplo, que falte un producto como es la leche, entonces ahí podrán disponer de nuestra tienda que la van a tener a gran proximidad. Adicionalmente, otro perfil que se encuentra con en este tipo de locales, es el de las personas individuales, ya sean estudiantes o empleados. Estos usuarios no

suelen realizar compras de gran volumen ya que suelen vivir más de su día a día, debido al tiempo que tienen libre. *ComuMarket* les será de gran ayuda para realizar las compras diarias, ya que lo harán de manera rápida y cerca de su hogar.

Por otra parte, las tiendas ubicadas en las oficinas apuntan a un perfil de usuario de empleado que trabaje, ya sea jornada completa o parcial, que no cuenta con mucho tiempo para realizar la compra de un producto alimenticio y *ComuMarket* ayuda al ahorro de tiempo y satisfacción al consumidor final, ofreciendo productos como bocadillos o café.

Finalmente, los locales instalados en establecimientos deportivos privados brindan su servicio a las personas que están entrenando, ya sea de élite o amateur, para ofrecerle todo lo necesario complementario al entrenamiento, como pueden ser bebidas energizantes o barras proteicas.

Políticas de Marca.

La empresa ha seleccionado el nombre de *ComuMarket*, etimológicamente a la unión entre mercado y comunidad, haciendo referencia la cercanía de sus productos a sus clientes. La denominación social de la empresa estará bajo el nombre Community Market S.L y será una firma registrada en España con el respaldo de sus socios. *ComuMarket* pretende ser la única marca registrada en la firma y no se tiene intención de crear otra empresa para la ejecución de otra actividad, siendo su actividad principal la de revendedor.

El logo de la empresa será el siguiente:



El valor de la marca de *ComuMarket* está centrado en dar a sus clientes una imagen de tecnología asociada a la compra de productos y de transmitirles confianza y seguridad a la hora de realizar una compra, siendo esta una experiencia diferente a la que el cliente tipo está acostumbrado. Por otro lado, el modelo de negocio de *ComuMarket*, como antes mencionado es de autoservicio, por lo que sus clientes serán los encargados de confiar y actuar de buena fe a la hora de realizar una compra. *ComuMarket* apunta y confía en un mundo transparente, donde quiere dar libertad a sus clientes para que estos actúen en buena fe a la hora de adquirir un producto. El valor de la marca continuará creciendo de la mano de su expansión y a medida que un mayor número de tiendas sean instaladas y tengan éxito. *ComuMarket* pretende romper los esquemas y revolucionar el modelo de negocio de los revendedores.

Determinación del precio de venta y política de precios.

En el caso de los precios, *ComuMarket* presenta un valor en sus productos más elevado que en los de un supermercado convencional, donde estos usualmente tienen un beneficio por producto que ronda los márgenes del 1% en los supermercados más tradicionales, hasta un 60% en algunos casos específicos. *ComuMarket* tendrá un valor de markup del 25% sobre el precio de cada producto, esto es debido al servicio que presta en referencia a la proximidad de sus consumidores a sus tiendas.

Los productos que se encuentran en tienda son adquiridos a los proveedores de las marcas que consideramos de mayor calidad, por ejemplo, en el caso de los productos lácteos, utilizaremos la marca Central Lechera Asturiana, que consideramos que es de la mejor calidad en ese mercado. Es por esto y por otros aspectos, aparte de la disponibilidad con tan fácil acceso, que a los productos se les añade el 25% al valor del coste total unitario de cada producto adquirido. Sin embargo, con estos márgenes se les pagará a nuestros clientes, siendo estos las entidades donde se ubica la tienda, el 4% sobre los ingresos, dejando a *ComuMarket* con un margen neto del 21% sobre cada producto.

ComuMarket utilizará la estrategia de precios de descremación, esto se debe a que nuestro público objetivo al que apuntamos no es sensible a los cambios de los precios y la demanda es inelástica con respecto a estos. Esta estrategia se puede implementar porque el consumidor final son personas que residen, trabajan o hacen deporte, en sitios exclusivos y de alta jerarquía.

Por otra parte, la necesidad que evidenciamos en el mercado es la cercanía y disponibilidad de apertura de las tiendas, al ser tan escasas las tiendas que cumplan estas condiciones, tomamos la decisión de cumplir estos requisitos con *ComuMarket* para satisfacer al consumidor final.

En adición, el valor objetivo hacia nuestros consumidores es facilitarle su día y ahorrarle tiempo, es por esto por lo que el valor subjetivo que le dan es la comodidad y accesibilidad para llegar los productos de su necesidad.

Estrategias de comunicación y acciones de promoción.

La empresa contará con una red de logística de furgonetas, en la cual se repondrá todos los productos agotados de cada tienda periódicamente, estas furgonetas contarán con publicidad de *ComuMarket* en los laterales y en la parte trasera de vehículo. Las oficinas de la empresa estarán situadas junto con la nave industrial y en dicha localización se contará con carteles de la empresa.

ComuMarket da a conocer un perfil activo en diferentes redes sociales, siendo estas Instagram como cuenta principal y con mayor enfoque, y, como cuentas secundarias un perfil en Twitter, Facebook y TikTok.

Por otro lado, como antes mencionado, todos los clientes que estén dados de alta en la aplicación tendrán que haberse inscrito con un email en el cual les serán enviadas directamente las últimas novedades, promociones, vales de descuento y todo tipo de información de interés para nuestros clientes.

Nuestras tiendas estarán ubicadas a gran cercanía de los clientes, para incentivarlos a estos a darse de alta en nuestra aplicación, también, al realizar la primera compra lanzaremos una promoción de bienvenida exclusiva para nuevos clientes, esta contará con 10,00 € de descuento en su primera compra. Luego de que el cliente se registra y cree su usuario en la aplicación y su identidad quede confirmada, se podrá proceder a la venta de artículos en tienda y utilizar el cupón de descuento.

Por lo demás, realizaremos una distribución de folletos en las propiedades de los condominios para darnos a conocer entre todas las viviendas seleccionadas para la venta de nuestros productos.

Por último, las tiendas dentro de los centros deportivos y en empresas, tendrán banners publicitarios en los cuales se ofrecerá a los proveedores la oportunidad de promocionar algún producto que deseen.

Política de ventas y previsión de ventas.

El tipo de pago en *ComuMarket* funcionará mediante un sistema operativo de pago desde la aplicación móvil, en esta se tendrá que escanear el código del producto seleccionado y automáticamente se cobra

en una cuenta anteriormente creada al perfil del usuario que está vinculada a la tarjeta de crédito o débito correspondiente, esto hace que sea aún más cómodo para el cliente. Adicionalmente, el precio de los productos será el 25% más alto del coste del total unitario de cada producto adquirido, con el fin de obtener un 21% una vez pagado a los propietarios. En cuanto a las devoluciones y cambios, los clientes pueden reclamar con el servicio al cliente ante cualquier inconveniente que tengan los productos y el servicio al cliente será el que determinará como actuar ante el problema. Por lo que, al ser una tienda de comida, el problema principal para la devolución del dinero será si el producto está en malas condiciones.

Por otra parte, el equipo de ventas será contratado por el CMO de la empresa, el cual definirá a los integrantes del equipo según sus cualificaciones, cabe destacar que todos los empleados tendrán un contrato por tiempo indefinido.

Nuestras previsiones de ventas por tienda en un escenario real serían de 15.500,00 € mensual, lo que quiere decir que se debe vender una media de 517,00 € diarios por tienda. Así mismo, en un escenario optimista, las ventas subirían a 18.600,00 €, lo que es un ingreso diario de 620,00 €, que representa un 20% de incremento en comparación al escenario real. En cambio, en el escenario pesimista, las ventas mensuales serán de 12.400,00 €, que serían 413,00 € diarios, que representan un 20% menos que el escenario real.

Garantías, servicio técnico, atención al cliente y servicio postventa.

El departamento de operaciones se encargará de llevar, durante el horario laboral una atención telefónica con cada cliente que lo necesite, donde se le resolverá cualquier duda que tengan sobre *ComuMarket* y su funcionamiento. En adición, también podrá encontrar información en la página web o en la aplicación móvil en la sección de FAQs. No obstante, pueden surgir problemas tecnológicos en el momento, como pueden ser, que falle la lectura del código de barras al momento de querer adquirir un producto, o si eliminó un producto seleccionado y no se le haya reducido el valor de este y desee un reembolso, el cliente tendrá la opción de ponerse en contacto con un chat en vivo desde la aplicación para resolver sus problemas.

Por otra parte, como *ComuMarket* está gestionado por una aplicación móvil, es sencillo adquirir la información de los clientes y de esta forma tener un seguimiento más personalizado a cada usuario, además, saber cuáles son los productos que más consumen para hacer una reposición de stock más rápida de estos.

Operaciones y organización: Plan de operaciones

Instalaciones, medios y equipos.

ComuMarket contará con una serie de medios de activos los cuales serán detallados a continuación por secciones.

La empresa tendrá una nave industrial que será utilizada con varios fines. Por un lado, como almacenamiento de mercadería siendo el centro de llegada de todos nuestros proveedores. La nave industrial estará dividida por secciones y todas estas contarán con la maquinaria necesaria para su producción. Dentro de las principales secciones de la nave encontramos el muelle de carga y descarga, la zona de almacenaje, la cámara de fríos y congelados. Dentro de la zona de almacenaje tendremos estanterías para colocar cada uno de los productos que trabajemos y estos estarán distribuidos según el tipo de tienda que sea, para así facilitar la organización del almacén.

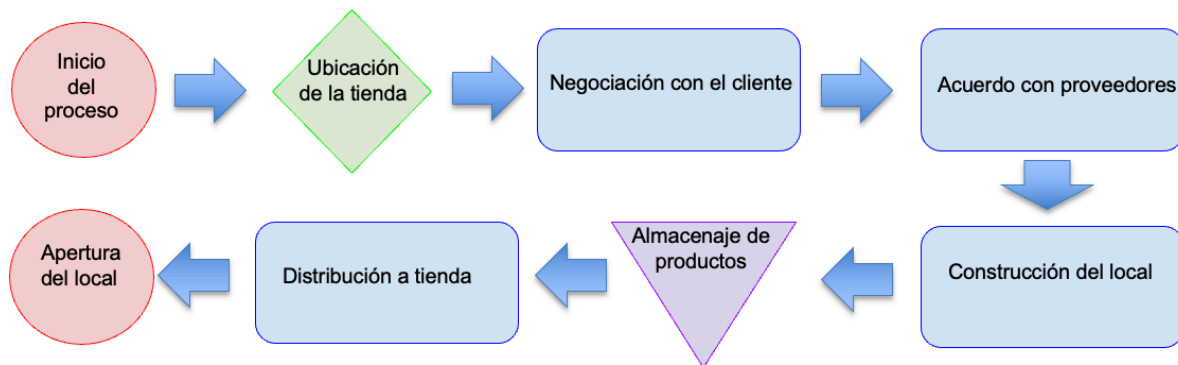
Cabe destacar, que el almacén contará con todas las herramientas necesarias para la recepción, colocación y redistribución de cada uno de los productos.

Por otro lado, dentro de la nave industrial habrá una sección de oficinas, donde encontraremos el departamento de operaciones, finanzas, IT, marketing y una oficina para cada uno de los socios. Cada oficina contará con la tecnología y los equipos informáticos necesarios para desarrollar la actividad. La empresa comenzará operando con dos furgonetas, las cuales serán utilizadas para reponer los productos en cada una de las tiendas. Finalmente, cada tienda estará equipada con estanterías, neveras, congeladores, cámaras de seguridad y toda la decoración necesaria para adecuar el local.

Proceso de fabricación u operaciones.

El proceso de instalación y apertura de un local de *ComuMarket* se llevará a cabo de la manera que se representa en el diagrama de flujos a continuación.

Proceso de compra en la tienda de *ComuMarket* representando en un diagrama de flujo.



Fuente: Elaboración propia

Al comenzar el proceso, la primera decisión que se tiene que tomar es la ubicación de la tienda, ya que se puede decidir entre las 3 opciones de localización que ofertamos, ya sea en un condominio residencial privado, centro deportivo, u oficinas. Una vez seleccionado el lugar donde se instalará *ComuMarket*, se negocia con el cliente de dicho establecimiento. Cuando se hayan cumplido exitosamente las negociaciones, se contacta con los proveedores para llegar a un acuerdo con respecto a los artículos que vamos a necesitar que pongan a nuestra disposición, ya que pueden variar dependiendo de su ubicación. Una vez arreglado los términos con el proveedor, se realiza la construcción del local. Finalmente, los productos llegan al área de almacenaje en nuestra nave industrial, donde serán distribuidos a la nueva tienda, para así darle inicio a la apertura del nuevo local.

Aprovisionamiento y gestión de stocks

ComuMarket se abastecerá por los proveedores y siempre tendrá un stock mínimo de cada producto, dependiendo de la fecha de vencimiento de cada uno y de su clasificación en el modelo ABC. Dicho esto, se tendrá más o menos stock de ciertos productos en el almacén, esto se hace con el fin de poder abastecer a todas las tiendas en el momento que sea necesario. Por ejemplo, los productos lácteos, van a tener un recambio más continuo que los productos envasados, esto se debe a la fecha de caducidad de cada producto. Como mencionado anteriormente, el almacén de la empresa utilizará la metodología ABC, donde los artículos estarán distribuidos en tres categorías. Los productos asociados a la categoría A representarán un 20% del almacén, estos productos serán de reducido coste y contarán con una gran rotación, debido a la corta caducidad de estos productos. Cabe destacar que los productos de categoría A del almacén representarán la mayoría de las ventas de las tiendas y serán el motor de ingresos de la compañía. Siguiendo con este mismo modelo, los artículos de categoría B representarán el 30% del almacén, teniendo una rotación media. Por último, los artículos de la categoría C reflejan el 50% del almacén, estos serán los productos con menor rotación y mayor caducidad, es preciso señalar, que estos

productos, muchas veces son de elevado coste y debemos tener extrema precaución para no generar pérdidas o circunstancias indeseadas con estos productos.

ComuMarket utilizará paralelamente al modelo *ABC* un modelo de gestión de inventario bajo el método *FIFO*, siendo este conocido por sus siglas en inglés, “First in, first out”, dicho modelo se basa en distribuir a la tienda los productos que primero entran al almacén y guardar los más nuevos que recién llegan. Este modelo es de extrema importancia para la empresa, ya que la misma tendrá una cartera de productos con mediana y baja fecha de caducidad, donde una mala organización o un mal uso de inventario puede generar grandes pérdidas para la empresa, poniendo en riesgo la rentabilidad de esta. Estos sistemas beneficiarán a la empresa en lo relacionado a la disminución de las mermas y a la velocidad de distribución dentro del almacén y hacia las tiendas.

Así mismo, el control de stocks se llevará a cabo mediante código de barras estándar, las cuales serán introducidas en un software de la aplicación *ComuMarket App* que solo será administrado por el departamento de operaciones de la empresa. En el mismo se digitalizará y procesará la información introducida (vencimiento, fecha de llegada, ubicación en almacén). Al estar toda la información de los artículos en tienda en nuestra base operativa de datos, se gestiona con mayor facilidad el reabastecimiento de los productos, y con menor margen de error.

Cálculo de costes de producción

ComuMarket clasificará sus costes de producción de una manera tradicional, siendo estos dividido entre los costes fijos y los variables.

Para los costes variables, a continuación, figura una tabla para cada sección de productos donde se puede ver el coste de cada producto. *ComuMarket* utilizará el coste medio variable para los cálculos relativos al umbral de rentabilidad. Se reflejarán los costes de adquisición de cada uno de los productos a sus diferentes proveedores. A su lado, se proyecta un precio de venta aplicado el 25% al precio adquirido.

OTROS		
Producto	Precio	Precio de venta
Tijeras de cocina	2,50 €	3,13 €
Mecheros BIC 3 Unidades	2,00 €	2,50 €
Papel film Albal 50m	3,00 €	3,75 €
Papel de cocina Scottex 3 rollos	2,00 €	2,50 €
Fósforos 3 cajas 55 U	2,00 €	2,50 €

Velas de cumpleaños 12 U	3,00 €	3,75 €
Bebidas alcohólicas (Mayores de 18 años)		
Producto	Precio	Precio de venta
Cerveza lata Mahou 330 ml	0,50 €	0,63 €
Vino tinto Arnegui 1L	6,00 €	7,50 €
Vino blanco Marqués de riscal 1L	5,00 €	6,25 €
Vino rosado Lambrusco 1L	6,00 €	7,50 €
Whiskey Jack´s Daniel 750ml	19,00 €	23,75 €
Gin Tanqueray 750ml	14,00 €	17,50 €
Ron Brugal 750ml	12,00 €	15,00 €
Higiene personal		
Producto	Precio	Precio de venta
Condomes 12 unidades Durex sensitive	7,00 €	8,75 €
Espuma de afeitar Nivea 250ml	2,00 €	2,50 €
Pasta de diente Colgate 7ml	1,00 €	1,25 €
Algodón Star Cott 50g	1,00 €	1,25 €
Desodorante Nivea Bola for HIM	1,50 €	1,88 €
Desodorante Nivea Espray	2,00 €	2,50 €
Papel higiénico Scotexx 16 rollos	5,00 €	6,25 €
Toallas higiénicas húmedas Nivea	2,00 €	2,50 €
Jabón de manos Sanytol 250ml	2,00 €	2,50 €
Jabón corporal Nivea 3 barras	2,00 €	2,50 €
Shampoo HYS 340 ml	4,00 €	5,00 €
Acondicionador Tresseme 750ml	5,00 €	6,25 €
Tiritas Hanplast 40 unidades	1,50 €	1,88 €
Tampones super plus Pearl Tampax 24 ud.	4,49 €	5,61 €
Bebidas No alcohólicas		
Producto	Precio	Precio de venta
Coca cola 1.25 L	1,00 €	1,25 €
Coca cola lata 330ml	0,45 €	0,56 €
Coca cola Zero	0,45 €	0,56 €
Coca cola Zero lata	0,45 €	0,56 €
Nestea lata	0,55 €	0,69 €
Fanta de limón lata	0,45 €	0,56 €
Agua Bezoya 1,25L	0,65 €	0,81 €

Red Bull lata 250ml	1,10 €	1,38 €
Red bull lata Zero 250ml	1,10 €	1,38 €
Snacks		
Producto	Precio	Precio de venta
Pringles Original 200g	2,00 €	2,50 €
Pringles Cebolla 200g	2,00 €	2,50 €
Pringles paprika 200g	2,00 €	2,50 €
Pringles Jamón serrano 200g	2,00 €	2,50 €
Kinder Cards 128g	1,90 €	2,38 €
Kinder Happy Hippo 104g	2,10 €	2,63 €
Kinder Maxi Barritas 10U	2,90 €	3,63 €
Mini chips Ahoy 160 g	1,40 €	1,75 €
Galletas Príncipe 300 g	1,10 €	1,38 €
Chocolate negro LINDTT Excelence 100g	1,80 €	2,25 €
Chocolate con leche LINDTT Excelence 100g	1,80 €	2,25 €
Chocolate con almendras LINDTT Excelence 100g	1,80 €	2,25 €
Donnetes 8 U	2,00 €	2,50 €
Chicles Orbit 84 G	1,80 €	2,25 €
Almendras Wonderful 200g	3,50 €	4,38 €
Nueces Borges 500g	3,65 €	4,56 €
Snickers 3U	1,20 €	1,50 €
Nutella 200g	3,70 €	4,63 €
Productos básicos de la cocina		
Producto	Precio	Precio de venta
Aceite de Girasol (Fontasol)	3,49 €	4,36 €
Aceite de Oliva Extra-Virgen (Carbonell)	6,89 €	8,61 €
Sal de mesa	0,62 €	0,78 €
Pimienta (Carmencita)	2,15 €	2,69 €
Aluminio (Albal)	3,59 €	4,49 €
Vinagre	1,06 €	1,33 €
Servilletas 200pz (Renova)	1,40 €	1,75 €
Vasos de plástico x15 (Nupik)	2,75 €	3,44 €
Azúcar 1kg (Azucarera)	0,99 €	1,24 €
Pan de molde Bimbo 700 g.	2,10 €	2,63 €
Mantequilla Asturiana 250 g.	2,39 €	2,99 €

Salchichas El Pozo pack de 4 unidades 170 g	2,00 €	2,50 €
Caldo natural de pollo Gallina blanca	1,60 €	2,00 €
Tomate frito Orlando sin gluten brik 780 g.	1,29 €	1,61 €
Leche Semi Desnatada Asturiana 1.5L.	1,10 €	1,38 €
Maíz tierno dulce Bonduelle pack de 3 unidades de 140 g.	2,99 €	3,74 €
Atún claro al natural Calvo pack de 6 unidades de 56 g.	5,50 €	6,88 €
Espaguetis Garofalo 500 g.	1,79 €	2,24 €
Cereales integrales de chocolate Chocapic Nestlé 750 g.	3,75 €	4,69 €
Cacao soluble instantáneo Nestlé Nesquik sin gluten 390 g.	2,50 €	3,13 €
Café soluble natural classic Nescafé 200 g.	5,55 €	6,94 €
Comida lista para consumir congelada.		
Producto	Precio	Precio de venta
Tiras de pechuga de pollo estilo americano La Cocinera 350 g.	5,19 €	6,49 €
Pizzas Casa Tarradellas 405g	2,80 €	3,50 €
Croquetas de pollo Sabrosísimas La Cocinera 500 g.	2,89 €	3,61 €
Tequeños de queso Antojos Araguañey 480 g.	6,99 €	8,74 €
Patatas barbacoa McCain 750 g.	2,65 €	3,31 €
Lasaña de barbacoa Recetas Artesanas La Cocinera 600 g.	4,99 €	6,24 €
Mix de verduras	2,00 €	2,50 €
Helado Ben&Jerry's 465 ml.	6,79 €	8,49 €
Hamburguesa de vacuno Wagyu Santa Rosalia 2x150 g	8,09 €	10,11 €
Productos de limpieza y del hogar.		
Producto	Precio	Precio de venta
Detergente en polvo Ariel Básico 55 lavados.	9,99 €	12,49 €
Suavizante concentrado azul vital Mimosin 166 lavados.	6,89 €	8,61 €
Detergente líquido Original Ariel 60 lavados.	16,45 €	20,56 €
Set de 2 Estropajos con esponja SPONTEX Poder Verde	2,55 €	3,19 €
15 bolsas de basura Handy Bag Resistente Anti-bacterias 20 Litros – Azul	3,25 €	4,06 €
Limpiador desinfectante multiusos sin lejía Sanytol 750 ml.	2,99 €	3,74 €
Desatascador gel para tuberías WC Net 1000 ml.	5,55 €	6,94 €
Lejía perfumada con detergente Estrella 2,87 l.	3,50 €	4,38 €
Friegasuelos PH neutro madera y mármol Don Limpio 1,5 l.	2,59 €	3,24 €
Alimentos de animales (mascotas)		
Producto	Precio	Precio de venta

Pienso de pollo para perro Medium Maxi Ultima 12 kg.	41,95 €	52,44 €
Pienso de pavo y cereales para gato Purina ONE 1,5 Kg	8,40 €	10,50 €

Por último, los costes variables de la empresa estarán asociados a sus proveedores, y estos podrán variar dependiendo del tamaño de los pedidos, asociado a la cantidad de tiendas *ComuMarket* que se disponga en el futuro.

Por otro lado, para los costes fijos de producción del primer año, *ComuMarket* detallará cada uno de los siguientes puntos representados en la tabla.

Primer año de explotación		
Costes fijos	Anual	Mensual
Recursos humanos	155.736,00 €	12.978,00 €
Alquiler Nave industrial	26.400,00 €	2.200,00 €
Suministros nave industrial y combustible	14.880,00 €	1.240,00 €
Comunicación y Marketing	6.000,00 €	500,00 €
Seguros	3.000,00 €	250,00 €
Amortización Activos	22.324,33 €	1.860,36 €
Asesores y otros trabajos externalizados	13.330,00 €	1.110,83 €
Amortización préstamo	2.624,78 €	218,73 €
Total	244.295,11 €	20.357,93 €

A continuación, se detallarán cada uno de los costes fijos para el rendimiento del segundo año.

Segundo año de explotación	
Costes fijos	Anual
Recursos humanos	216.216,00 €
Alquiler Nave industrial	26.400,00 €

Suministros nave industrial y combustible	26.600,00 €
Comunicación y Marketing	56.000,00 €
Seguros	3.500,00 €
Amortización Activos	45.265,33 €
Asesores y otros trabajos externalizados	13.330,00 €
Amortización préstamo	2.624,78 €
Total	389.936,11 €

Finalmente, los costes fijos del tercer año serán los siguientes:

Tercer año de explotación	
Costes fijos	Anual
Recursos humanos	264.600,00 €
Alquiler Nave industrial	26.400,00 €
Suministros nave industrial y combustible	34.250,00 €
Comunicación y Marketing	107.500,00 €
Seguros	4.000,00 €
Amortización Activos	61.265,33 €
Asesores y otros trabajos externalizados	13.330,00 €
Amortización préstamo	2.624,78 €
Total	513.970,11 €

Siguiendo con esta idea, se realizará el desglose de los costes fijos para el primer, segundo y tercer año de explotación de la empresa.

En primer lugar, se encuentra el gasto de los recursos humanos. *ComuMarket* calcula el coste de contratar a un total de 8 empleados, en el primer año, incluidos sus socios, además, se evidencia el incremento en el coste según pasan los años, esto es debido a que se van contratando más empleados cada año.

Recursos Humanos	Año 1	Año 2	Año 3
Total	155.736,00 €	216,216.00 €	264.600,00 €

Alquiler de la nave industrial: Dentro de este coste fijo, *ComuMarket* calculará el coste de alquiler de la nave para el total del periodo de 1 año de ejercicio al precio mensual de 2.200,00 €.

Alquiler Nave Industrial	Año 1	Año 2	Año 3
Total	26.400,00 €	26.400,00 €	26.400,00 €

Suministros de la nave: Aquí se incluyen el consumo de luz y agua que genera la nave industrial, además, se tendrá en cuenta el gasto causante del combustible de las dos furgonetas del primer año. Sin embargo, el segundo año aumentan la cantidad de tiendas, lo que quiere decir que se recorren más trayectos, y, además, *ComuMarket* adquiere dos furgonetas más. Finalmente, en el tercer año se abren más tiendas lo cual conllevará a más viajes haciendo que aumente el coste del combustible.

Suministros Nave	Año 1	Año 2	Año 3
Luz	4.800,00 €	6.000,00 €	7.500,00 €
Agua	480,00 €	600,00 €	750,00 €
Combustible	9.600,00 €	20.000,00 €	26.000,00 €
Total	14.880,00 €	26.600,00 €	34.250,00 €

Comunicación y Marketing: *ComuMarket* tendrá un presupuesto para el departamento de marketing anual, el cual estará enfocado en las campañas de publicidad en las redes sociales y la creación de folletos. Se observa una gran inversión en el segundo y tercer año debido a que la empresa planea realizar grandes campañas promoviendo el consumo y dando a conocer la marca, en estas campañas se destinará el 70% del presupuesto a ofrecer vales de consumo por un valor de 10 € a los nuevos usuarios en la app, lo cual atraerá a que más personas estén dispuestas a comenzar a usar el servicio de la empresa. Asimismo, el otro 30% restante del presupuesto se utilizará en campañas publicitarias enfocadas en atraer a más clientes, es decir, a más oficinas, centros deportivos y urbanizaciones, este se llevará a cabo en redes sociales, revistas y ferias enfocadas en estos sectores.

Comunicación y Marketing	Año 1	Año 2	Año 3
--------------------------	-------	-------	-------

Ads Redes Sociales y campañas	4.800,00 €	54.800,00 €	106.000,00 €
Folletos - Tarjeta	1.200,00 €	1.200,00 €	1.500,00 €
Total	6.000,00 €	56.000,00 €	107.500,00 €

Amortización: En cuanto a este apartado, se amortizará el valor de los activos de la empresa que se desgastan año tras año. Estos activos corresponden a los refrigeradores de cada una de las tiendas, incluyendo 3 por cada tienda, lo que corresponde a un total de 24 refrigeradores que se amortizarán. Así mismo, se amortizarán las dos furgonetas con valor de 37.000 € en el primer año y otras dos furgonetas en el segundo año por el mismo valor. Sumado a estas dos últimas, se amortizarán todos los equipos informáticos y materiales necesarios para crear la infraestructura de las oficinas y las tiendas. Por último, se amortizará los intangibles de la empresa, como son la página web, la aplicación móvil y el registro de la marca.

Amortización Activos	Año 1	Año 2	Año 3
Total	19.657,67 €	42.998,67 €	58.998,67 €

Servicios Externalizados serían los de Gestoría, Limpieza y de la aplicación móvil: La gestoría se encargará de llevar las nóminas, las vacaciones y los contratos de cada uno de los empleados de la empresa. Esto supone un coste mensual para *ComuMarket* de 500,00 €. Por otro lado, la empresa de limpieza que trabaja de manera subcontratada con *ComuMarket* se encargará de su nave industrial, esta acudirá 3 veces por semana a realizar limpieza de las oficinas y de la nave. Se estima que se necesitaran 5 horas de limpieza cada vez que se acuda, dicha hora de trabajo tiene un precio promedio de 10,00 € lo que supondría el siguiente coste anual para la empresa. Por último, para mantener la aplicación móvil dentro de App Store se pagará una membresía anual de 130 €.

Asesores y Servicios externos	Año 1	Año 2	Año 3
Gestoría	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €
Limpieza	7.200,00 €	7.200,00 €	7.200,00 €
Membresía Aplicación	130,00 €	130,00 €	130,00 €
Total	13.330,00 €	13.330,00 €	13.330,00 €

ComuMarket tendrá contratado un seguro a todo riesgo emitido por la Mutua Madrileña, la cual nos propuso, según el material que trabajábamos y las dimensiones de la fábrica, un precio de 250,00 € mensuales que ira aumentando conforme pasen los años debido a que poseemos mayor cantidad de activos. Esto supondría el siguiente coste anual.

Seguros	Año 1	Año 2	Año 3
Seguro todo riesgo de la fabrica	3.000,00 €	3.500,00 €	4.000,00 €

La empresa solicitó un préstamo de 200.000,00 €, el mismo tiene asociado unos intereses y comisiones de 26.247,76 € y supondrán un pago de interés de 2.624,78 € anual.

Amortización préstamo (Intereses)	Año 1	Año 2	Año 3
Total	2.624,78 €	2.624,78 €	2.624,78 €

En conclusión, con relación a los costes fijos de la compañía, *ComuMarket* tendrá un presupuesto para estos en el primer año de 236.348,44 €, segundo año de 299.728,44 € y para el tercer año aumentarán a 383.487,44 €. Cada año los costes varían por que se ven reflejados en el aumento del personal, suministros, seguros, combustible, inversión en marketing, entre otras cosas. Por último, haciendo referencia a los costes variables de la empresa, estos estarán asociados a sus proveedores, dependiendo del tamaño de los pedidos y de la cantidad de tiendas abiertas. Estos costes aumentaran a lo largo del tiempo con el crecimiento de la empresa.

Control de calidad y certificaciones pretendidas.

ComuMarket contará con niveles de control durante el proceso de producción, desde que el mismo es fabricado hasta que llega al consumidor final.

Este proceso estará dividido en dos categorías, la primera de ellas la llamaremos interproveedores, donde serán los mismos proveedores que se encargarán del estado de sus productos tras haberse establecido niveles de compromiso en referencia a logística, calidad y comercio. La próxima categoría es la interna, donde *ComuMarket* se encargará de establecer controles periódicos de caducidad en el almacén, así como los productos que se encuentren en la temperatura adecuada, dependiendo si es un producto congelado, fresco o seco.

El almacén contará con un equipo de limpieza subcontratado el cual acudirá a nuestras instalaciones tres veces por semana, encargándose de tener el almacén y las oficinas en perfectas condiciones. Esta misma empresa encargada de realizar la limpieza del almacén acudirá a cada una de las tiendas una vez por semana para realizar limpieza de los congeladores, neveras, suelos, estanterías y demás, con el objetivo de que todas nuestras tiendas se mantengan en perfectas condiciones. Por otro lado, ante

cualquier emergencia y llegado al caso de ser necesitado, los socios trabajarán al comienzo de la trayectoria de la empresa como guardias de las tiendas, y en caso de tener que asistir a alguna tienda de emergencia, los mismos contarán con esta responsabilidad.

Fecha de puesta en marcha y programación de actividades.

Diagrama de Gantt.

En este diagrama se expondrá el tiempo de dedicación de cada actividad realizada con el objetivo de abrir las primeras ocho tiendas para así iniciar con el modelo de negocio. En primer lugar, se realizará la investigación de mercado, la cual abarcará dos meses (abril y mayo) y en estos meses se definirá las localizaciones de las ocho primeras tiendas que se van a abrir, estos dos meses de investigación servirán para reducir el riesgo de fracaso, ya que se estudiarán varias zonas para así definir la más adecuada para la apertura. Una vez definido las ubicaciones, se tendrá que ir a negociar presencialmente con los posibles clientes para llegar a un acuerdo y nos permitan colocar las tiendas en sus establecimientos. Debido a estas negociaciones se ha calculado alrededor de 3 meses (junio, julio, agosto), ya que son varias tiendas con las que tendremos que negociar hasta encontrar las ocho que más nos convenga para abrir las primeras tiendas. Tras haber encontrado la ubicación de estas ocho primeras tiendas que abriremos, nos tendremos que empezar a contactar con varios constructores y diseñadores, para que lleven a cabo la obra de la tienda. En este punto hemos calculado dos meses (agosto a setiembre) con la finalidad de tener tiempo para elegir a la constructora óptima para el trabajo. En setiembre cuando ya hayamos elegido al constructor de la tienda, se comenzará a tener los acuerdos con los proveedores, con el fin de cerrar contratos para que nos entreguen la mercancía antes de la apertura de la tienda. Debido a que ofreceremos una amplia gama de productos, tendremos varios proveedores, por lo que hemos destinado setiembre y octubre para reunirnos con todos y cerrar acuerdos con ellos. Un mes antes y el primer mes del comienzo de la construcción de las tiendas, se les hará el primer pedido a los proveedores, para que los productos nos lleguen al almacén durante la construcción del local. La construcción de las ocho tiendas comenzará en diciembre y terminarán a finales de este mes y comienzos de enero, en estos meses también se irá recibiendo los productos en el almacén, según su fecha de vencimiento, ya que los artículos de rápido vencimiento llegarán a finales del mes. Finalizando diciembre, cuando las tiendas ya estén terminadas, se distribuirá los productos del almacén hacia las tiendas, para que estén todos colocados antes de la apertura, que se llevará a cabo los últimos días de diciembre y comienzos de enero, dependiendo de si alguna tienda ya ha terminado de construirse y de recibir el inventario. En los meses post apertura se realizará todos los servicios, siendo estos, el servicio post venta, atención a los clientes y otros problemas que puedan surgir en las tiendas.

ACTIVIDADES	TIEMPO DE DURACIÓN											
	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo
Investigación de mercado	■											
Negociación con los clientes			■	■	■	■						
Contrato con los constructores					■	■	■					
Acuerdo con proveedores						■	■	■				
Pedido a proveedores								■	■			
Construcción del local									■	■	■	
Recepción de productos									■	■		
Distribución a la tienda										■		
Apertura del local										■		
Servicio postventa											■	■

Fuente: Elaboración propia

Localización y criterios de localización.

A continuación, se evaluará la toma de decisión destinada a la ubicación de la sede oficial de *ComuMarket*, analizando cuatro posibles provincias de España, siendo una de ellas la localización donde la empresa desarrollará su actividad económica. Este análisis se realizará a través del método cuantitativo de factores ponderados.

Factores	Ponderación	Valencia	Sevilla	Barcelona	Madrid
Población	30%	7	6	8	10
Poder adquisitivo de la población	30%	8	7	9	10
Cantidad de Empresas	20%	5	6	9	7
Cantidad de Centros Deportivos	20%	7	8	10	9
Calificación	100%	6,9	6,7	8,9	9,2

Por un lado, Valencia cuenta con una población de 795.000 habitantes y es el centro de una extensa área metropolitana, además, representa el 16% de la población de la Comunidad Valenciana. Sevilla, por otro lado, tiene una población de 684.000 siendo, la ciudad andaluza con mayor población. Adicionalmente, Barcelona, siendo la capital regional de Cataluña cuenta con una población de 1.7 millones. Por último, la capital de España, Madrid, siendo también la capital de la comunidad de Madrid, cuenta con una población de 3.3 millones, siendo esta la más atractiva para los intereses de *ComuMarket*, asociados a sus intenciones de crecimiento en distintas zonas.

En cuanto al PIB per cápita, que es un buen indicador de la calidad de vida, en la provincia Valenciana en el año 2020 fue de 20.792 €, Sevilla cuenta con un PIB per cápita de 17.747 €, Barcelona cuenta con 27.812 €, mientras que Madrid cuenta con un PIB per cápita de 32.048 €, siendo este el más atractivo para nuestra empresa. En cuanto al número de empresa registradas por comunidades, vemos como la comunidad valenciana tiene un total de 370.000 empresas registradas, Andalucía tiene 530.000 empresas, Cataluña tiene 620.000, por último, la comunidad de Madrid registra 550.000 empresas. En este punto, el mayor atractivo para localizar la empresa es la capital catalana. Por otro lado, según el Instituto Nacional de Estadística, las empresas vinculadas al deporte por comunidad figuran en orden de mayor a menor de la siguiente manera, siendo la primera Cataluña, luego la Comunidad de Madrid, en tercer puesto Andalucía, y por último la comunidad Valenciana.

Siguiendo con esta idea, seleccionando la zona en la que se ubicará la sede central en Madrid, se tendrán que cumplir varios criterios estratégicos de evaluación para así optar por la mejor ubicación y de esta manera llegar a sus clientes de forma eficaz y eficiente creando una ventaja competitiva.

Se realizará una evaluación cuantitativa para ayudar a la selección de la ubicación de la sede central en Madrid. En la siguiente tabla, se refleja de forma cuantitativa empleando, el mismo método anterior, de factores ponderados, para la decisión de localización de la sede central de *ComuMarket* en Madrid:

Factores	Ponderación	Leganés	Getafe	Coslada	Alcorcón
Precio metro cuadrado	40%	9	9	6	7
Cercanía física del cliente	15%	8	8	7	6
Cercanía de los proveedores	25%	9	8	5	7
Acceso a comunicaciones	20%	9	8	8	6
Calificación	100%	8,85	8,4	6,3	6,65

Comenzando por el punto del precio del metro cuadrado, el cual cuenta con el mayor valor de ponderación (40%), se tomará en cuenta el menor precio como lo más atractivo para la empresa. Estos rondaran entre los 4 € y 8 € dependiendo de cada zona. Por otro lado, observando los puntos de cercanía al cliente y proveedores, se tomarán en consideración la gran facilidad de llegada a estos grupos de interés, para gestionar de mejor manera la distribución de los productos a tiendas de *ComuMarket*, ya sea como la entrada de los proveedores al almacén como la distribución a los clientes.

En adición, el último criterio de evaluación es el acceso a comunicaciones, esto quiere decir que, la ciudad con mayor calificación cuenta con grandes conexiones de movilización y otros sectores de

industrialización que pueden aportar a nuestra compañía. Tras el análisis realizado, la decisión que se toma en relación con la ubicación de la sede central de *ComuMarket* es Leganés, debido a que su ponderación numérica presenta un valor mayor con respecto a las otras ciudades.

Terrenos, edificios e instalaciones.

Como se ha mencionado anteriormente, la sede central de la empresa se ubicará en Leganés, siendo este el lugar de las oficinas y almacén, el cual medirá 500m² y generará unos costes de suministros mensuales de 440 € aproximadamente. Asimismo, el alquiler de la nave industrial va a tener un coste mensual de 2.200 €. En cuanto a los costes de mantenimiento, estos irán surgiendo según los imprevistos. En adición, los costes de instalación de cada tienda suponen de un valor de 18.750 € para la apertura de estas y ya listas para su funcionamiento. Además, la instalación del almacén tendrá un gasto de 4.000 € que representará toda la maquinaria, estantería y mobiliario dentro de la nave industrial. Por otro lado, las tiendas *ComuMarket* se dividen en 3 distintos sectores estratégicamente, para abarcar la mayor cuota de mercado posible, además de cumplir con los perfiles de clientes a los que se quiere llegar.

En primer lugar, se instalarán 4 tiendas en urbanizaciones privadas, el motivo por el cual se seleccionaron estas zonas es debido a que son unas de las áreas con mayor renta per cápita en Madrid, y eso es a lo que *ComuMarket* apunta, a un público exclusivo. También, se seleccionan condominios privados, cerrados y limitados con un portal o barrera para así garantizar mayor seguridad a las tiendas, que solo están siendo monitoreadas por cámaras de seguridad. Las urbanizaciones privadas que se eligieron son las siguientes:

- La Rosaleda (La Moraleja)
- Montepríncipe (Boadilla del Monte)
- La Chopera (Las Rozas)
- Monte Alina (Pozuelo de Alarcón)

Por otra parte, *ComuMarket* contará con 2 locales ubicados en centros deportivos, la razón de esto es porque vemos una oportunidad de mercado en estos lugares, ya que suelen contar con el espacio necesario para la apertura de un local, además de brindarle un servicio adicional al mismo. Hemos evidenciado que podemos aportarles valor a los centros deportivos instalando un supermercado de autoservicio de *ComuMarket*. Otro punto a favor en esta localización es que son lugares cerrados que ya cuentan con su seguridad propia, y como mencionado anteriormente, le otorgarán seguridad al local de igual manera. Los centros deportivos seleccionados son los siguientes:

- Centro Deportivo Municipal Viding Alcántara (Barrio de Salamanca)

– Padel 2.0 (Móstoles)

Por último, se colocarán otras 2 tiendas más en oficinas de trabajo, decidimos ubicar locales *ComuMarket* en estas instalaciones debido a que vimos una falta de servicio de supermercados en estos sitios, y al brindar un autoservicio cómodo y rápido, observamos que encajaba con el perfil de un trabajador. Las oficinas de trabajo que se escogieron son las siguientes:

- a. Cuatro Torres Business Área (La Paz)
- b. Ciudad Financiera Grupo Santander (Boadilla del Monte)

La razón por la que se ubican las tiendas en distintos sectores es para ofrecer los productos que realmente necesita el consumidor final, dependiendo de donde desarrolle su actividad cotidiana, para así brindarle un servicio personalizado y favorable.

Comunicaciones e infraestructura

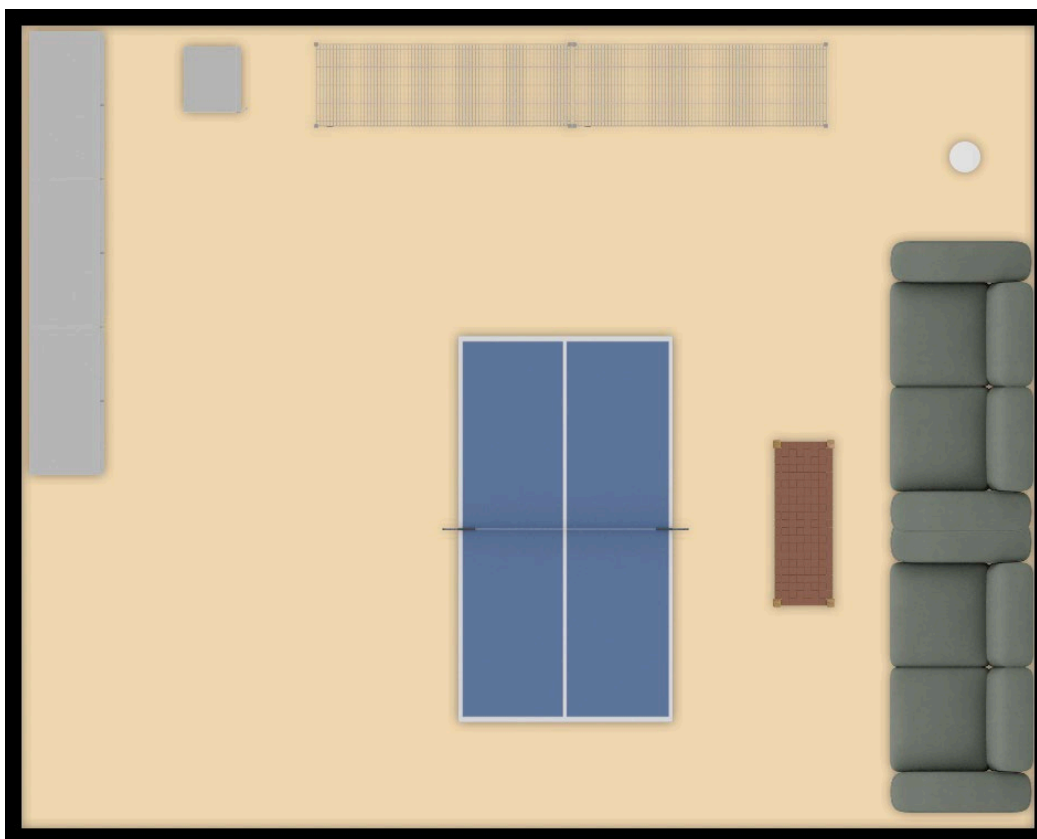
ComuMarket decide ubicar su sede central en Leganés, el motivo es por el acceso a las distintas redes de comunicaciones con las que cuenta este sitio, y de esta manera facilitar la distribución del almacén a la tienda, y finalmente, a la disposición al consumidor final. Además, Leganés es una ubicación céntrica para distribuir la mercancía a las diferentes tiendas *ComuMarket*. Por otra parte, la red de logística que utiliza la compañía es simple, ya que no tiene que pasar por varios procesos de distribución. La empresa cuenta con 2 furgonetas, que serán nuestra forma de transportar los productos, y el recorrido que tendrán que realizar para la llegada al consumidor final es, recoger la mercancía en el almacén y llevarla a las tiendas que lo necesiten, ubicadas en las zonas mencionadas anteriormente. Además, se contará con actividades específicas dependiendo del día de la semana. Lunes, miércoles y viernes la empresa se dedicará a reponer cada una de sus tiendas, de esta manera se prevé que las tiendas estén abastecidas constantemente. Cabe destacar que los lunes y viernes son vitales ya que estarán enfocados para preparar y reponer la tienda de cara al fin de semana. Los martes y los miércoles serán los días donde se coordinará la entrega de los proveedores en el almacén y se desarrollará la organización de cada uno de estos. En adición, se demostrará el *layout* de la nave industrial en Leganés.



Fuente: Elaboración propia

El plano anterior representa la distribución de la nave industrial de *ComuMarket*, en el mismo se puede apreciar las diferentes zonas necesarias para la elaboración de la actividad. Comenzando con la entrada principal al almacén y sus oficinas, situada en la parte superior derecha, encontraremos una zona ambientada con dos sofás para cualquier externo a la empresa y/o mismo un trabajador realizar un pequeño descanso. En el mismo lugar se podrá ingresar al baño y continuando hacia la izquierda tendremos tres oficinas destinadas al uso de sus empleados y directivos. En la parte superior izquierda, se ubica la cafetería del almacén, en la misma tendremos un par de mesas y los equipos necesarios para que los integrantes de *ComuMarket* puedan alimentarse y relajarse cuando sea debido. En la parte inferior de los planos, podemos encontrar la parte destinada al almacén. Comenzando por la parte derecha inferior, la misma será destinada al recibimiento de mercancías, donde nuestros proveedores podrán acceder a nuestras instalaciones y de la mano de nuestro personal poder corroborar que el material recibido sea el correcto. En la parte central inferior se encuentra el almacén de productos que no necesitan refrigeración y a la izquierda inferior los productos que necesitan refrigeración y deben permanecer congelados.

Finalmente, se observa el *layout* de la infraestructura de una tienda de *ComuMarket* en la zona común de una urbanización privada.



Fuente: Elaboración propia

En la imagen anterior se puede evidenciar la ubicación de la maquinaria necesaria para el funcionamiento de una tienda en la zona común de un establecimiento de una urbanización residencial. Las tiendas *ComuMarket* cuentan con dos refrigeradores para guardar las bebidas o productos que necesiten ser refrigerados, un congelador para productos congelados, y dos estanterías.

Ayudas públicas para localización.

La comunidad de Madrid presenta en su página oficial, *“una subvención para financiar la creación, inicio de actividad y consolidación de nuevas y jóvenes empresas innovadoras de base tecnológica (Start-up’s y NEBT’s) y el crecimiento de pymes de alta intensidad innovadora, en actividades empresariales innovadoras que requieran el uso de tecnologías y/o conocimientos desarrollados a partir de la actividad investigadora o del conocimiento generado por los organismos de investigación domiciliados en la Comunidad de Madrid y/o en el mercado, y en las que la estrategia de negocio se base en el desarrollo y el uso intensivo de tecnología”*. Es por esta razón que, *ComuMarket* domiciliada en la comunidad de Madrid, se propondrá cumplir con los requisitos estipulados y obtener esta subvención que puede llegar hasta los 65.000 €.

Adicionalmente, el 24 de febrero de 2013 entró en vigor el Real Decreto-Ley 4/2013 de 22 de febrero, este contiene un cúmulo de condiciones de apoyo a las nuevas empresas, su objetivo es potenciar la creación de estas para fomentar el desarrollo de la empleabilidad. Estas medidas de apoyo son una serie de incentivos fiscales sobre el Impuesto de Sociedades durante los dos primeros años de actividad de la empresa. El incentivo dicta, que todas las empresas de nueva creación podrán tributar en el Impuesto de Sociedades el 15% o el 20% durante los dos primeros años de actividad, dependiendo cual sea su base imponible. Si la base imponible oscila entre 0 y 300.000 €, se deberá tributar el 15%, si es superior a la cantidad máxima anterior, se deberá tributar al 20%. En el caso de *ComuMarket*, se esperará una base imponible inferior a 300.000 €, esto quiere decir, que al ser una nueva empresa podrá gozar de este incentivo los dos primeros años de actividad.

Organización y recursos humanos.

Diseño de puestos de trabajo.

ComuMarket, como antes mencionado estará dividido por departamentos, donde estos contarán, junto a sus socios con un equipo especializado que darán apoyo y cubrirán funciones vitales para el desarrollo de la actividad. A continuación, se detallarán, los perfiles que serán buscados para cada posición y las competencias profesionales y humanas que se necesitarán para poder llevar a cabo la función. *ComuMarket* realizará revisiones anuales para los aumentos salariales y para los ascensos en las diferentes posiciones de la empresa. Por otro lado, en relación con el horario, los empleados de la empresa cumplirán 40 horas semanales de trabajo repartidas de lunes a viernes. El horario de las oficinas de *ComuMarket* será de 9:00 a 14:00 y de 15:00 a 18:00, todos los empleados de oficina y almacén deberán cumplir con el mismo horario.

Departamento de Operaciones: Este departamento será de extrema importancia en el desarrollo de la actividad de *ComuMarket*. El COO de la empresa, Andy Weinberger, se dedicará a dar dirección y asistencia en cada una de las actividades de la empresa. Contará con un asistente en el departamento para llevar a cabo todo lo relacionado a la logística de nuevos proyectos y sus instalaciones. Por otro lado, en este departamento se llevará un registro de todos los usuarios de *ComuMarket*, y en el mismo, estos serán verificados y autenticados para el consumo de determinados productos en nuestras tiendas. Asimismo, el COO, será el encargado de gestionar la comunicación con los repartidores de la empresa, cuya función es distribuir la mercancía a los locales y diligenciar el almacén de productos.

Dentro de las competencias requeridas para el puesto de asistente de operaciones, ComuMarket buscará un perfil con características proactivas en flexibilidad, organización, planificación, trabajo en equipo, compromiso y orientación a los resultados. Además de contar con los aspectos anteriores, se requiere una alta capacidad de aprendizaje, debido a que se le ofrecerá un puesto que conllevará proyecciones de crecimiento de la empresa, que irán de la mano de aumento salariales y de responsabilidades. Por último, los requisitos para el puesto es haber obtenido un grado universitario, preferiblemente en la rama de Ciencias Sociales y Económicas, y demostrar interés y pasión en este rubro.

Departamento de Marketing: Este departamento será sumamente importante para el crecimiento de la empresa, en términos de valor de la marca y de cuota de mercado. El departamento estará a cargo del CMO de la empresa, Pedro Raganato, y junto a un asistente de marketing cumplirán funciones específicas, como son, el desarrollo de la estrategia de marketing para los próximos ejercicios y su plan de acción, la investigación de la situación en el mercado y el impulso en el posicionamiento de la marca en las diferentes redes sociales (LinkedIn, Facebook, TikTok e Instagram). Adicionalmente, el departamento de Marketing se encargará de realizar un análisis para la implementación de nuevas ideas y formas de desarrollo a emplear en las distintas zonas comerciales de la empresa. Por último, el objetivo de este puesto de trabajo es conseguir una ventaja competitiva para generar demanda en el servicio que se ofrece. Dentro de las competencias requeridas para el puesto de asistente de marketing, *ComuMarket* buscará un perfil con características proactivas en flexibilidad, organización, planificación, trabajo en equipo, compromiso, y análisis riguroso en la situación del mercado. En adición, juntamente con el director del departamento, este puesto se encargará del diseño de un plan de marketing, del desarrollo de los productos ofrecidos, la posición de la marca, y el establecimiento de los precios. Finalmente, los requisitos para el puesto es haber obtenido un grado universitario, preferiblemente en la rama de Ciencias Sociales y Económicas, y demostrar interés y pasión en este rubro.

Departamento de Finanzas: Este departamento será sumamente importante para el desarrollo económico y el pago de todas las actividades que se realizarán en *ComuMarket* como son la creación de presupuestos, los procesos contables, el control interno, financiamiento e inversión, administración de riesgos y el análisis del mercado, conociendo de este todos los factores que puedan influenciar en el transcurso de las actividades de la empresa. Este departamento y todas estas funciones serán responsabilidad del CFO, socio de la empresa Franco Gabriel Rinaldi. El departamento financiero contará con comunicación directa con la empresa subcontratada de gestoría, Confislab, para el control del pago de nóminas, vacaciones, impuestos y todo lo relacionado con el personal de la empresa.

Departamento IT: El departamento de IT será de vital importancia para el desarrollo y mantenimiento de la aplicación y de la página Web. Todas las actividades del programador contratado podrán ser

realizadas de manera híbrida, totalmente presencial o remota, dando la posibilidad a *ComuMarket* de encontrar a la persona idónea para el puesto a lo largo de todo el distrito nacional. El vacante en esta posición deberá hacerse cargo de rendirle las cuentas a los tres socios fundadores y tendrá comunicación directa con estos. Adicionalmente, deberá realizar la edición del contenido en las distintas plataformas digitales, de igual manera tendrá que trabajar junto al departamento de marketing, que le dará información acerca de las nuevas promociones, anuncios u ofertas, para que se encargue de su publicación en estas, además, de la eliminación y adición de artículos en la aplicación móvil.

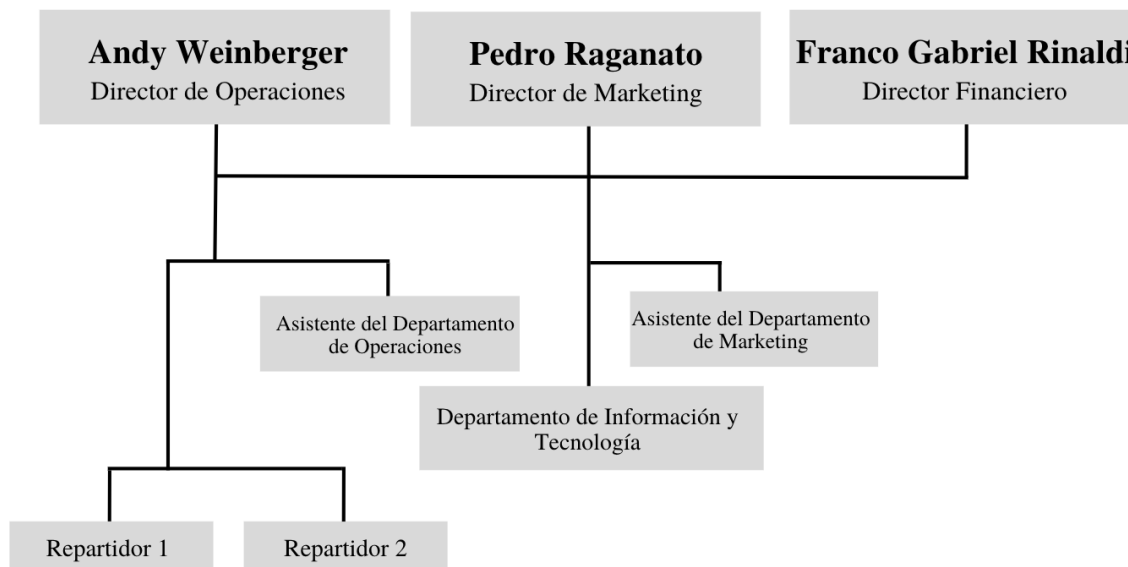
Para finalizar, *ComuMarket* incluirá en su plantilla periódicamente y con alta rotación la posibilidad de incorporar becarios para dar asistencia en los distintos departamentos, dependiendo de la demanda de estos. De esta manera, *ComuMarket* invertirá en la preparación y capacitación de futuros profesionales, aportando a la comunidad donde está localizada el valor de la enseñanza. Los becarios no tendrán retribución en términos económicos.

Organización y comunicación interna.

ComuMarket figura como una microempresa, ya que tiene una plantilla de 8 empleados, que se dividen en diferentes funciones de trabajo. Comenzando por los directores de la empresa, que serán los socios fundadores, estos tres cubrirán cada área de la empresa siendo estas, el departamento de operaciones, el departamento de marketing y el departamento de finanzas; cada departamento contará con un director respectivamente. Siguiendo con esta idea, el departamento de marketing y de operaciones contará con un asistente directo al socio, lo que supone 2 empleados más.

A su vez, el departamento de operaciones contará con 2 empleados más para la actividad en almacén y la producción de la empresa, cumpliendo todas las actividades relativas al desarrollo de las tiendas. Por último, se encuentra el departamento de información y tecnología, donde tendremos un solo empleado, el mismo reportará a los socios fundadores directamente. En otro orden de ideas, a continuación, se refleja el organigrama de *ComuMarket*.

Organigrama de ComuMarket



Fuente: Elaboración propia

Como se puede evidenciar en el gráfico anterior, la empresa demuestra una organización horizontal, lo que quiere decir que no hay niveles jerárquicos entre los socios, y que cada departamento funcionará de manera autónoma. Sin embargo, las decisiones operativas y estratégicas son tomadas en conjunto por los directores de *ComuMarket*. Comenzando por el departamento de operaciones, cuyo director es Andy Weinberger, este estará a cargo de su asistente de departamento y de los dos repartidores que desarrollan la actividad laboral de la logística de la empresa. Siguiendo por el departamento de marketing, el director de esta área, Pedro Raganato, estará a cargo del asistente de este rubro. Por otro lado, el departamento de finanzas, del cual se encarga el director financiero Franco Gabriel Rinaldi. Por último, el departamento de información y tecnología le deberá responder a los 3 directores de la compañía.

Selección del personal y contratación

Para la selección y contratación del personal, en primer lugar, realizaremos la búsqueda de estos a través de la red social LinkedIn, la cual es la red social para el ámbito laboral y en la que se tendrá mayor llegada a posibles candidatos.

Como se ha mencionado anteriormente, el perfil de los candidatos debe tener características proactivas. Además, requiere una alta capacidad de aprendizaje, siendo los requisitos mínimos para el puesto el haber obtenido un grado universitario, y demostrar interés y pasión en este rubro.

Una vez recibido las candidaturas estas pasarán por los filtros básicos de nivel de estudios y experiencia pasada. Tras pasar ese primer filtro, se les solicitará a los participantes realizar una entrevista por videollamada en donde se realizará una conversación con uno de los socios, en la cual el entrevistado deberá contar acerca de él y responder una serie de preguntas con respecto al puesto laboral para así evaluar sus capacidades.

El último filtro que se elaborará será un caso práctico sobre una situación que podría suceder en la empresa y que se tenga que actuar rápidamente y en la cual estarán los tres socios presentes para tomar la decisión de contratación.

Gestión de los recursos humanos

El departamento de finanzas, como antes se ha mencionado, se encargará de la retribución mensual del personal, está será abonada a cada uno de sus empleados por cuenta bancaria en el último viernes de cada mes. Por otro lado, cada socio de la empresa será encargado de la motivación y de la asistencia de todo el personal, sin importar a que departamento pertenezca el empleado.

Por otra parte, el primer mes de cada empleado será enfocado en la formación y entrenamiento de este, con el fin de que a final de este mes el empleado pueda ser autosuficiente en todo lo relacionado a su área de trabajo.

Finalmente, se evidencia los salarios de los empleados y la seguridad social de *ComuMarket* en los 3 primeros años de explotación, además, se puede observar como cada año se va contratando a más personal y es por eso que incrementan los costes anualmente.

Año 1			
Recursos humanos	Salario Bruto	Contingencias comunes (26,6%)	Total
COO	14.400,00 €	3.744,00 €	18.144,00 €
CFO	14.400,00 €	3.744,00 €	18.144,00 €
CMO	14.400,00 €	3.744,00 €	18.144,00 €
Repartidor	18.000,00 €	4.680,00 €	22.680,00 €
Repartidor	18.000,00 €	4.680,00 €	22.680,00 €
Programador	19.200,00 €	4.992,00 €	24.192,00 €
Asistente de marketing	9.600,00 €	2.496,00 €	12.096,00 €
Asistente de operaciones	15.600,00 €	4.056,00 €	19.656,00 €
Total			155.736,00 €

Año 2			
Recursos humanos	Salario Bruto	Contingencias comunes (26,6%)	Total
COO	14,400.00 €	3,744.00 €	18,144.00 €
CFO	14,400.00 €	3,744.00 €	18,144.00 €
CMO	14,400.00 €	3,744.00 €	18,144.00 €
Repartidor	18,000.00 €	4,680.00 €	22,680.00 €
Repartidor	18,000.00 €	4,680.00 €	22,680.00 €
Repartidor	18,000.00 €	4,680.00 €	22,680.00 €
Repartidor	18,000.00 €	4,680.00 €	22,680.00 €
Programador	19,200.00 €	2,496.00 €	12,096.00 €
Asistente de marketing	9,600.00 €	4,056.00 €	19,656.00 €
Asistente de operaciones	15,600.00 €	4,056.00 €	19,656.00 €
Asistente de operaciones	15,600.00 €	4,056.00 €	19,656.00 €
Total			216,216.00 €

Año 3			
Recursos humanos	Salario Bruto	Contingencias comunes (26,6%)	Total
COO	14,400.00 €	3.744,00 €	18,144.00 €
CFO	14,400.00 €	3.744,00 €	18,144.00 €
CMO	14,400.00 €	3.744,00 €	18,144.00 €
Repartidor	18,000.00 €	4.680,00 €	22,680.00 €
Repartidor	18,000.00 €	4.680,00 €	22,680.00 €
Repartidor	18,000.00 €	4.680,00 €	22,680.00 €
Repartidor	18,000.00 €	4.680,00 €	22,680.00 €
Repartidor	18,000.00 €	2.496,00 €	12,096.00 €
Asistente de marketing	9,600.00 €	4.056,00 €	24,192.00 €
Programador	19,200.00 €	4.056,00 €	24,192.00 €
Asistente de operaciones	15,600.00 €	4.056,00 €	19,656.00 €
Asistente de operaciones	15,600.00 €	3.744,00 €	19,656.00 €
Asistente de finanzas.	15,600.00 €	3.744,00 €	19,656.00 €
Total			264.600,00 €

“Externalización” de actividades

En cuanto a la externalización de las actividades, se subcontrata a la empresa *Saninet*, la cual se encargará de la limpieza de la nave industrial y las oficinas, el contrato que se tendrá con esta empresa será de ofrecer el servicio de limpieza tres veces por semana a un coste de 600,00 € mensuales.

Así mismo, se subcontratará un servicio de gestoría con la empresa *Confislab* la cual se va a encargar de llevar las nóminas, vacaciones, contratos de trabajo y algunos temas financieros y legales, con un precio de 500,00 € mensuales.

Por último, se va a contratar un grupo de programadores experimentados en el desarrollo de aplicaciones móviles para la creación y futuras actualizaciones de la aplicación de móvil de *ComuMarket*. Para esta actividad, se va a contratar a la empresa *ARATECH*, a la cual se le va a pagar 130,00 € anuales.

El objetivo de subcontratar a otras empresas para realizar estas actividades es beneficiar a la empresa en términos de costes, ya que si se contratará a alguien que realice estos trabajos se le deberá pagar un sueldo mínimo establecido, en cambio, al realizarlo con una empresa subcontratada se le podrá pagar únicamente el servicio brindado. También, al subcontratar estos servicios, mejoramos la eficiencia y productividad de la empresa ya que los empleados de nuestra empresa se enfocarán en temas relacionados al crecimiento de esta.

Plan Económico-Financiero.

Cuadro de inversión y financiación inicial.

Para el primer año de ejercicio, *ComuMarket* contará con 8 tiendas, lo cual reflejará una necesidad de inversión inicial proyectada en el siguiente cuadro.

Inversión Inicial		Financiación Inicial	
Activos (sin IVA)	195.410,00 €	Capital Social	450.000,00 €
Activos Intangibles (sin IVA)	16.700,00 €	Préstamo L.P	180.000,00 €
Otras inversiones iniciales que no se amortizan	24.200,00 €	Préstamo C.P	20.000,00 €
IVA Soportado	50.675,10 €		
Dinero disponible	363.014,90 €		
Total	650.000,00 €	Total	650.000,00 €

Con relación al gráfico anterior, comenzando por la inversión inicial, se observa los activos tangibles e intangibles de la empresa. Evaluando los puntos positivos, es el alto valor de dinero disponible que se evidencia, una cantidad de 363.014,90 €, esto nos será útil para afrontar gastos iniciales de entrada y puesta en marcha, además que se reinvertirá una parte de este dinero a la apertura de las nuevas tiendas para el segundo período de actividad de *ComuMarket*, así como para la ampliación de la plantilla en el futuro. Por otra parte, se elabora la financiación inicial de la empresa que cuenta con el capital social, el cual es una aportación por parte de los 3 socios fundadores realizada de forma equitativa, cada socio realizó un desembolso de 150.000,00 €. Adicionalmente, se solicitó un préstamo al banco Santander por el valor de 200.000,00 €, que se dividen a corto y largo plazo, 20.000,00 € y 180.000,00 €

respectivamente. El valor total de la inversión y financiación inicial nos da una cantidad de 650.000,00 €.

Cuadro de amortización de los activos no corrientes.

Amortización Activo tangible:

En la siguiente tabla, se realiza la amortización de los activos tangibles de la empresa en el primer periodo de actividad. Los activos que se incluyen son, dos furgonetas que cuentan con el banner publicitario de la empresa, la maquinaria y las estanterías de la nave industrial así como la infraestructura de las tiendas y los refrigeradores que serán necesarios para las 8 que se pretenden abrir. Esto nos dará un valor 195.410,00 € que se depreciarán en un 10% anualmente en un plazo de 10 años, lo cual supondrá un valor de 19.541,00 €.

Primer año:

Concepto	T=0	T=1	T=2	T=3	T=4	T=5	T=6	T=7	T=8	T=9	T=10
Inmovilizado activo tangible	195.410,00 €										
Depreciación (D&A)	10%	19.541,00 €	19.541,00 €	19.541,00 €	19.541,00 €	19.541,00 €	19.541,00 €	19.541,00 €	19.541,00 €	19.541,00 €	19.541,00 €
(D&A) acumulada		19.541,00 €	39.082,00 €	58.623,00 €	78.164,00 €	97.705,00 €	117.246,00 €	136.787,00 €	156.328,00 €	175.869,00 €	195.410,00 €
Inmovilizado neto		175.869 €	156.328 €	136.787 €	117.246 €	97.705 €	78.164 €	58.623 €	39.082 €	19.541 €	0 €

Prosiguiendo con el segundo año, *ComuMarket* hará una inversión en activos con valor de 229.410,00 € que representaran la compra de dos furgonetas, ampliación de equipo informático en las oficinas y todo lo relacionado a la apertura de 12 tiendas más. La amortización será a un 10% anual, lo que supondrá un valor de 22.941,00 €.

Segundo año:

Concepto	T=1	T=2	T=3	T=4	T=5	T=6	T=7	T=8	T=9	T=10	T=11
Inmovilizado activo tangible	229.410,00 €										
Depreciación (D&A)	10%	22.941,00 €	22.941,00 €	22.941,00 €	22.941,00 €	22.941,00 €	22.941,00 €	22.941,00 €	22.941,00 €	22.941,00 €	22.941,00 €
(D&A) acumulada		22.941,00 €	45.882,00 €	68.823,00 €	91.764,00 €	114.705,00 €	137.646,00 €	160.587,00 €	183.528,00 €	206.469,00 €	229.410,00 €
Inmovilizado neto		206.469 €	183.528 €	160.587 €	137.646 €	114.705 €	91.764 €	68.823 €	45.882 €	22.941 €	0 €

Por último, en el tercer año de explotación, *ComuMarket* hará una inversión en activos con valor de 160.000,00 € que representarán la compra de todos los elementos relacionados a la apertura de 10 tiendas más. La amortización será a un 10% anual, lo que supondrá un valor de 16.000,00 €.

Tercer año:

Concepto	T=2	T=3	T=4	T=5	T=6	T=7	T=8	T=9	T=10	T=11	T=12
Inmovilizado activo tangible	160.000,00 €										
Depreciación (D&A)	10%	16.000,00 €	16.000,00 €	16.000,00 €	16.000,00 €	16.000,00 €	16.000,00 €	16.000,00 €	16.000,00 €	16.000,00 €	16.000,00 €
(D&A) acumulada		16.000,00 €	32.000,00 €	48.000,00 €	64.000,00 €	80.000,00 €	96.000,00 €	112.000,00 €	128.000,00 €	144.000,00 €	160.000,00 €
Inmovilizado neto		144.000,00 €	128.000,00 €	112.000,00 €	96.000,00 €	80.000,00 €	64.000,00 €	48.000,00 €	32.000,00 €	16.000,00 €	0,00 €

Amortización Activo intangible:

Luego, se procederá a realizar la amortización de los activos intangibles de *ComuMarket*. Los activos que se tienen en cuenta para este cálculo son, la página web, la aplicación móvil, y los gastos derivados de la gestión del registro de la marca. La suma de estos instrumentos financieros es de 16.700,00 € que serán amortizados en un 17% anuales en un periodo de 6 años, de los cuales corresponderán una cantidad de depreciación de 2.783,33 € por año.

Concepto	T=0	T=1	T=2	T=3	T=4	T=5	T=6
Inmovilizado activo intangible	16.700,00 €						
Depreciación (D&A)	17%	2.783,33 €	2.783,33 €	2.783,33 €	2.783,33 €	2.783,33 €	2.783,33 €
(D&A) acumulada		2.783,33 €	5.566,67 €	8.350,00 €	11.133,33 €	13.916,67 €	16.700,00 €
Inmovilizado neto		13.916,67 €	11.133,33 €	8.350,00 €	5.566,67 €	2.783,33 €	- 0,00 €

Amortización total de activos:

Esta última tabla representa la totalidad de las amortizaciones de manera anual hasta completar la totalidad de estas. En el año doce, se cumplirá la última amortización correspondiente a los activos adquiridos en el tercer periodo y *ComuMarket* habría amortizado en su totalidad todos los activos adquiridos.

Concepto	T=1	T=2	T=3	T=4	T=5	T=6	T=7	T=8	T=9	T=10	T=11	T=12
Total pagos de amortización	22.324,33 €	45.265,33 €	61.265,33 €	61.265,33 €	61.265,33 €	61.265,33 €	58.482,00 €	58.482,00 €	58.482,00 €	58.482,00 €	38.941,00 €	16.000,00 €
Valores tangibles	175.869,00 €	362.797,00 €	464.315,00 €	405.833,00 €	347.351,00 €	288.869,00 €	230.387,00 €	171.905,00 €	113.423,00 €	54.941,00 €	16.000,00 €	0,00 €
Valores intangibles	13.916,67 €	11.133,33 €	8.350,00 €	5.566,67 €	2.783,33 €	0,00 €						

Cuadro de financiación bancaria vía préstamos.

En la siguiente tabla, se refleja la amortización del préstamo recibido por el banco Santander de valor de 200.000,00 €, donde se utiliza el método francés para su financiación. En este se irá pagando una cuota constante cuya cantidad es de 22.630,32 € que se deberá pagar anualmente en un plazo de 10 años. Dentro de este pago anual, el cual será prorrateado de manera mensual para la empresa, podemos ver como al principio de la vida del préstamo, se irán pagando más intereses al banco, estos tendrán un valor total de 26.247,76 €, los cuales se comenzarán pagando en mayor proporción e irán disminuyendo con el paso de los años. Este préstamo será otorgado a *ComuMarket* por el banco Santander, un banco español con alto prestigio a nivel mundial, el cual nos brindará la posibilidad de adquirir el capital necesario para la apertura de la empresa con una TAE del 2,312%. La cuota mensual del préstamo será igual a la suma de 1.885,86 €.

PRÉSTAMO SANTANDER	
Cuota	1.885,86 €
TAE	2,3120%
Intereses	26.247,76 €
Capital	200.000,00 €
Total	226.303,17 €

Método francés					
Tiempo Años	Anualidad	Intereses totales	Capital amortizado	Capital pendiente	R- Tae
0	0,00 €	0,00 €	0,00 €	200.000,00 €	2,312 %
1	22.630,32 €	4.624,00 €	18.006,32 €	181.993,68 €	
2	22.630,32 €	4.207,69 €	18.422,62 €	163.571,06 €	
3	22.630,32 €	3.781,76 €	18.848,55 €	144.722,50 €	
4	22.630,32 €	3.345,98 €	19.284,33 €	125.438,17 €	
5	22.630,32 €	2.900,13 €	19.730,19 €	105.707,98 €	
6	22.630,32 €	2.443,97 €	20.186,35 €	85.521,64 €	
7	22.630,32 €	1.977,26 €	20.653,06 €	64.868,58 €	
8	22.630,32 €	1.499,76 €	21.130,56 €	43.738,02 €	
9	22.630,32 €	1.011,22 €	21.619,09 €	22.118,93 €	
10	22.630,32 €	511,39 €	22.118,93 €	0,00 €	
Total	226.303,17 €				

Cuadro de IVA

En la siguiente tabla quedara reflejada las inversiones y el IVA soportado respectivamente de todo lo necesario para la puesta en marcha del proyecto y para la apertura de cada una de las tiendas del primer año.

Inversiones iniciales tangibles	Total	IVA
Año 1	195.410,00 €	41.036,10 €
Año 2	229.410,00 €	48.176,10 €
Año 3	160.000,00 €	33.600,00 €
Inversión en intangible	Total	IVA
Año 1	16.700,00 €	3.507,00 €
Año 2	- €	- €
Año 3	- €	- €
Inversiones que no se amortiza	Total	IVA
Año 1	29.200,00 €	6.132,00 €
Año 2	33.000,00 €	6.930,00 €
Año 3	27.500,00 €	5.775,00 €

Acumulado	Total	Total IVA
Año 1	241.310,00 €	50.675,10 €
Año 2	262.410,00 €	55.106,10 €
Año 3	187.500,00 €	39.375,00 €

CUADRO IVA			
<i>Concepto</i>	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas previstas	1.602.000,00 €	4.005.000,00 €	5.922.000,00 €
IVA ventas repercutido	336.420,00 €	841.050,00 €	1.243.620,00 €
IVA Soportado	302.990,10 €	685.893,60 €	932.715,00 €
Liquidación IVA Hacienda Acreedora	33.429,90 €	155.156,40 €	383.880,00 €

Para representar el cálculo de IVA, utilizaremos la tabla anterior que representan los costes generados, en la misma se puede apreciar el coste relacionado a la adquisición de activos tangibles, intangibles y todos los costes que no tendrán amortización. *ComuMarket* tendrá una inversión de 241.310,00 €, los cuales supondrán el anticipo de un IVA de 50.676,10 €. Por otro lado, la adquisición de productos representara un coste de 1.201.500,00 € con un IVA de 252.315,00 €. Por lo tanto, para el primer año de ejercicio, la empresa estimara soportar un IVA de 302.990,10 €, dejando un saldo a favor de hacienda

de 33.429,00 €. Continuando este mismo proceso, para el año dos se refleja un saldo positivo para hacienda de 155.156,00 € y para el tercer año un saldo de 383.880,00 € para hacienda.

Cuenta previsional de tesorería

En cuanto a cuenta previsional de tesorería se ha desarrollado dos tablas, una detallando la cuenta mensualmente para el primer año y la otra detallada anualmente para los tres primeros años.

En estas tablas se representan las entradas y salidas de la empresa, con el fin de reflejar el flujo de caja de la empresa y el saldo a final al cierre del ejercicio.

Cuenta Tesorería previsional año 1 mensual

ENTRADAS DE DINERO	Año 1												
	T = 0	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
SALDO INICIAL	650.000,00 €												
VENTAS		133.500,00 €	133.500,00 €	133.500,00 €	133.500,00 €	133.500,00 €	133.500,00 €	133.500,00 €	133.500,00 €	133.500,00 €	133.500,00 €	133.500,00 €	133.500,00 €
IVA VENTAS													256.320,00 €
SALIDAS DINERO													
Inversión activos totales (con IVA)		212.110,00 €											
Gastos operativos (mano de obra, instalación)	29.200,00 €												
Trabajos Tercerizados		1.110,83 €	1.110,83 €	1.110,83 €	1.110,83 €	1.110,83 €	1.110,83 €	1.110,83 €	1.110,83 €	1.110,83 €	1.110,83 €	1.110,83 €	1.110,83 €
Alquiler		2.200,00 €	2.200,00 €	2.200,00 €	2.200,00 €	2.200,00 €	2.200,00 €	2.200,00 €	2.200,00 €	2.200,00 €	2.200,00 €	2.200,00 €	2.200,00 €
Gasto en Comunicación y Marketing		500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €
Aprovisionamientos		100.125,00 €	100.125,00 €	100.125,00 €	100.125,00 €	100.125,00 €	100.125,00 €	100.125,00 €	100.125,00 €	100.125,00 €	100.125,00 €	100.125,00 €	100.125,00 €
Otros (suministros)		1.240,00 €	1.240,00 €	1.240,00 €	1.240,00 €	1.240,00 €	1.240,00 €	1.240,00 €	1.240,00 €	1.240,00 €	1.240,00 €	1.240,00 €	1.240,00 €
Seguros		250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €
GASTOS PERSONAL		12.978,00 €	12.978,00 €	12.978,00 €	12.978,00 €	12.978,00 €	12.978,00 €	12.978,00 €	12.978,00 €	12.978,00 €	12.978,00 €	12.978,00 €	12.978,00 €
CUOTA PRESTAMO		1.885,86 €	1.885,86 €	1.885,86 €	1.885,86 €	1.885,86 €	1.885,86 €	1.885,86 €	1.885,86 €	1.885,86 €	1.885,86 €	1.885,86 €	1.885,86 €
TOTAL IVA SOPORTADO (21%)													64.033,20 €
TOTAL IVA SOPORTADO SUMINISTROS (16%)													192.240,00 €
PAGO LIQUIDACIÓN IVA													46,80 €
Pago a propietarios (4%)		5.340,00 €	5.340,00 €	5.340,00 €	5.340,00 €	5.340,00 €	5.340,00 €	5.340,00 €	5.340,00 €	5.340,00 €	5.340,00 €	5.340,00 €	5.340,00 €
TOTAL ENTRADAS T=1													2.508.320,00 €
TOTAL SALIDAS													2.005.186,32 €
SALDO TESORERIA AÑO 1													503.133,68 €

Cuenta Tesorería previsional años 1,2,3

ENTRADAS DINERO	T = 0	Año 1	Año 2	Año 3
SALDO INICIAL	650.000,00 €		503.133,68 €	707.958,52 €
VENTAS		1.602.000,00 €	4.005.000,00 €	5.922.000,00 €
IVA VENTAS		256.320,00 €	640.800,00 €	947.520,00 €
SALIDAS DINERO				
Inversión activos		212.110,00 €	229.410,00 €	160.000,00 €
Gastos operativos (mano de obra, instalación)		29.200,00 €	33.000,00 €	27.500,00 €
Trabajos Tercerizados		13.330,00 €	13.330,00 €	13.330,00 €
Alquiler		26.400,00 €	26.400,00 €	26.400,00 €
Gasto en Comunicación y Marketing		6.000,00 €	56.000,00 €	107.500,00 €
Otros (suministros)		14.880,00 €	26.600,00 €	34.250,00 €
Seguros		3.000,00 €	3.500,00 €	4.000,00 €
Aprovisionamientos		1.201.500,00 €	3.003.750,00 €	4.441.500,00 €
GASTOS PERSONAL		155.736,00 €	216.216,00 €	264.600,00 €
Intereses PRESTAMO		4.624,00 €	4.207,69 €	3.781,76 €
Devolución PRESTAMO		18.006,32 €	18.422,62 €	18.848,55 €
TOTAL IVA SOPORTADO (21%)		64.033,20 €	81.530,40 €	78.325,80 €
TOTAL IVA SOPORT. SUMINISTROS (16%)		192.240,00 €	480.600,00 €	710.640,00 €
PAGO LIQUID. IVA		46,80 €	78.669,60 €	158.554,20 €
PAGOS HACIENDA ISS			9.138,85 €	62.479,65 €
Pago a propietarios (4%)		64.080,00 €	160.200,00 €	236.880,00 €
TOTAL, ENTRADAS		2.508.320,00 €	5.148.933,68 €	7.577.478,52 €
TOTAL, SALIDAS		2.005.186,32 €	4.440.975,17 €	6.348.589,96 €
SALDO TESORERIA		503.133,68 €	707.958,52 €	1.228.888,55 €

Por un lado, las entradas representan a la suma del patrimonio inicial y las ventas con su respectivo IVA, el cual representa el 16% de las ventas, ya que se ha sacado la media del IVA de los productos

que serán ofrecidos en tiendas. Por otro lado, en esta cuenta se desglosan las salidas, que vendrían ser todos los gastos que se tienen durante el ejercicio, en estos se incluyen tanto los gastos fijos como variables, calculándose un 21% de IVA soportado a los gastos fijos y un 16% a los variables (los suministros), asimismo, el pago de liquidación del IVA y los pagos de hacienda se consideran en este cuadro, así como el pago a los propietarios que representan el 4% de las ventas por tienda.

Al final del periodo se resta el total de entradas con el total de salidas y ese es el saldo de tesorería.

El primer año, el saldo final de tesorería es 503.133,68 €, el segundo año es 707.958,52 € que representa un crecimiento del 41% con respecto al año anterior, lo cual se da gracias a la apertura de 12 tiendas más. Por otro lado, en el tercer año, la apertura de más tiendas ha representado un crecimiento de 74%, con un saldo final de tesorería de 1.228.888,55 €.

Cuenta provisional de resultados - Tres años

Cuenta provisional de resultados			
<i>Concepto</i>	Año 1	Año 2	Año 3
Ingreso por ventas (Importe neto de la cifra de negocio)	1.602.000,00 €	4.005.000,00 €	5.922.000,00 €
Gasto en aprovisionamientos / compras	1.201.500,00 €	3.003.750,00 €	4.441.500,00 €
Gasto de personal	155.736,00 €	216.216,00 €	264.600,00 €
Otros gastos de explotación	92.810,00 €	158.830,00 €	212.980,00 €
Amortización del inmovilizado	22.324,33 €	45.265,33 €	61.265,33 €
Pago Propietarios	64.080,00 €	160.200,00 €	236.880,00 €
Resultado de explotación (BAII)	65.549,67 €	420.738,67 €	704.774,67 €
Ingresos financieros	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Gastos financieros	4.624,00 €	4.207,69 €	3.781,76 €
Resultado Financiero	-4.624,00 €	-4.207,69 €	-3.781,76 €
Resultado antes de impuestos	60.925,67 €	416.530,97 €	700.992,90 €
Impuesto sobre beneficios (15%, 15% y 25%)	9.138,85 €	62.479,65 €	175.248,23 €
Resultado del ejercicio	51.786,82 €	354.051,33 €	525.744,68 €

La tabla anterior representa una cuenta provisional de resultados para la empresa. El primer concepto que figura en la misma muestra los ingresos que *ComuMarket* estimará obtener, estos como se puede

apreciar en la tabla, estarán asociados a los ingresos anteriormente explicados y su crecimiento anual se debe a la incorporación de las nuevas tiendas. Los siguientes conceptos representarán los gastos generados para el ejercicio, desde los aprovisionamientos, que significarán el 75% de los ingresos, sus gastos de personal los cuales han aumentado anualmente debido a las ampliaciones de plantilla. Adicionalmente, los otros gastos de explotación incluyen los gastos de las actividades laborales subcontratadas por *ComuMarket*, como la limpieza y gestoría, el alquiler de la nave industrial, los gastos de comunicación y marketing como los suministros necesarios para realizar la actividad.

La amortización del inmovilizado representará el gasto de la empresa total, entre sus activos tangibles e intangibles, en este se puede ver como el gasto aumenta debido a la inversión por nuevas tiendas y vehículos adquiridos luego del primer año de explotación. Los ingresos financieros no reflejan ninguna variante en la cuenta de resultados, ya que la empresa no tiene pensado realizar inversiones financieras y obtener beneficios con estas en los primeros años de ejercicio, sino que se proyectará la inversión a partir del quinto año, donde los socios buscarán obtener la mayor rentabilidad diversificando su dinero.

Los gastos financieros son lo que la empresa deberá pagar al banco Santander por la obtención del préstamo anteriormente explicado.

ComuMarket cerrara su primer año de ejercicio con un beneficio de 51.786,82 €, si bien este número no es muy grande para la cantidad de inversión necesaria, podemos ver como a partir del siguiente año, tras realizar una gran inversión en activos para poder abrir 12 tiendas más, la empresa mantiene relativamente sus costes fijos, obteniendo un beneficio mucho más amplio de 354.051,33 €, de igual manera, para el tercer año de ejercicio, con un total de 30 tiendas, la empresa logra un beneficio de 525.744,68 €.

Balance provisional - Tres años.

En el siguiente cuadro se evidencia el balance previsional de la empresa en un plazo de 3 años de la actividad. En primer lugar, se puede observar que de un lado encontramos el activo de la empresa, el cual incluye los activos tangibles e intangibles, y los saldos de tesorería respectivos a cada año; la suma de estas cantidades nos da el valor total de los activos de *ComuMarket*.

Por otra parte, se encuentra el pasivo de la empresa, en este se haya el capital social que es la aportación de los socios, los resultados del ejercicio de cada año y las reservas de estos. Además, se incluye el préstamo que solicito previamente *ComuMarket*, donde por un lado tenemos el pasivo corriente que es la deuda a largo plazo, y, por otro lado, en el pasivo no corriente se refleja la deuda a corto plazo y el impuesto de Hacienda a sociedades. Es por esto, que la suma de estos valores nos dará el pasivo total de la empresa.

Siguiendo con esta idea el activo y el pasivo totales deberán dar el mismo resultado respectivamente en cada año.

Balance Previsional								
Activo	Tiempo			Pasivo	Tiempo			
	Año 1	Año 2	Año 3		t = 0	Año 1	Año 2	Año 3
Activos	175.869,00 €	362.797,00 €	464.315,00 €	Capital Social	450.000,00 €	450.000,00 €	450.000,00 €	450.000,00 €
Activos Intangibles	13.916,67 €	11.133,33 €	8.350,00 €	Resultado del ejercicio		51.786,82 €	354.051,33 €	525.744,68 €
Tesorería	503.133,68 €	707.958,52 €	1.228.888,55 €	Reservas			51.786,82 €	405.838,14 €
				Prestamo L.P.	200.000,00 €	163.571,06 €	144.722,50 €	125.438,17 €
				Prestamo C.P.		18.422,62 €	18.848,55 €	19.284,33 €
				Hacienda ISS		9.138,85 €	62.479,65 €	175.248,23 €
Total	692.919,35 €	1.081.888,85 €	1.701.553,55 €	Total		692.919,35 €	1.081.888,85 €	1.701.553,55 €

Ratios financieros.

La siguiente grafica representara las ratios financieras para la empresa, dentro de estos encontramos ratios de liquidez, endeudamiento y rentabilidad. Posteriormente, indicaremos un breve análisis de cada uno de estos.

TIPO DE RATIO O INDICADOR	Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
RATIOS DE LIQUIDEZ				
Fondo de maniobra	Activo corriente – Pasivo corriente	475.146,28 €	626.194,54 €	928.202,15 €
Ratio de liquidez o solvencia técnica	Activo corriente / Pasivo Corriente	17,98	8,66	4,09
Ratio de tesorería	Disponible / Pasivo Corriente	17,98	8,66	4,09
RATIOS DE ENDEUDAMIENTO				
Ratio de endeudamiento (1)	Total pasivo / (Total pasivo + Patrimonio Neto)	0,61	0,71	0,79
Ratio de endeudamiento (2)	Total pasivo / Patrimonio neto	1,54	2,40	3,78
Ratio de patrimonio neto	Total Patrimonio Neto / (Total pasivo + Patrimonio Neto)	0,39	0,29	0,21
Ratio de firmeza	Activo no corriente / Pasivo no corriente	0,27	0,35	0,28
Ratio de garantía	Activo total / Pasivo total	1	1	1
RATIOS DE RENTABILIDAD				
Ratio de beneficio	Beneficio neto x 100 / Ventas anuales.	3,23	8,84	8,88
ROE (Rentabilidad financiera)	Beneficio Neto x 100 / Total patrimonio neto medio.	11,51	70,56	61,43
ROA (Rentabilidad económica)	Beneficio económico (BAII) x 100 / Activo total medio	9,46	38,89	41,42

Comenzando con las ratios de liquidez, estos, son indicadores financieros para medir si una empresa es capaz de generar tesorería a lo largo del año, es decir, si es capaz de convertir sus activos en liquidez. *ComuMarket* presenta en sus indicadores de liquidez un alto nivel en sus activos para cubrir sus deudas a corto plazo. Esto podría presentar a la empresa una gran oportunidad para repartir dividendos y/o cancelar su deuda a largo plazo. *ComuMarket*, no decidirá hacer ninguna de estas opciones, guardando el saldo en tesorería hasta el año cuatro, donde el objetivo será el reparto de dividendos a partes iguales entre los socios. Las ratios de endeudamiento nos darán una clara imagen de cuanta financiación ajena cuneta la empresa en relación con sus recursos propios. Unos niveles bajos de endeudamiento darán un

riesgo bajo, reflejando que nuestra es más estable financieramente y no necesitara de fondos ajenos y sus activos son de propiedad total. Por otro lado, un alto índice de endeudamiento indiciar que la empresa está asumiendo mucho riesgo y sus activos proceden de financiación ajena. Por último, las ratios de rentabilidad nos darán una imagen sobre la empresa acerca de si está generando dinero suficiente para poder hacer frente hacia los gastos especificados y de esta manera poder aportar beneficio a los socios.

Cálculo Ke, Kd y WACC.

Coste de capital (CAPM) = RF + (Beta x PRM)	
RF	1,75%
BETA ComuMarket = Beta mercado * 3	2,55
Beta mercado	0,85
RM	7,57%
PRM	5,82%
Ke = CAPM	16,59%
Kd = Intereses del préstamo	2,31%
Total Equidad	450000
Total Deuda	200000
% Equidad sobre el total	69,23%
% Deuda sobre el total	30,77%
Impuesto de sociedades	15,00%
WACC	12,091%

El WACC como sus siglas representan en inglés “*Weighted Average Cost of Capital*” será utilizado como tasa de descuento para los flujos de caja de nuestro proyecto. El WACC tendrá en cuenta el coste de la deuda y el coste de la equidad. Para el cálculo del coste de la deuda utilizaremos el porcentaje de financiación proveniente de la deuda de nuestra empresa, el cual es un 30,77% que representan los 200.000 solicitados al banco con una tasa de descuento del 2,31% proveniente de los intereses del préstamo. Por otro lado, la equidad de la empresa estará calculado mediante el CAPM. A continuación, explicaremos como hemos desarrollado la ecuación mencionada con sus distintas variables.

RF: El riesgo financiero que hemos utilizado es el del bono español a 10 años.

RM: El riesgo de mercado fue extraído de la página “Damoradan”.

Beta: El mismo de *ComuMarket* es extraído de la página “*Damoradan*” para el sector del comercio, el mismo lo hemos multiplicado por tres para darle mayor exigencia y expectativas de ganancias a nuestros accionistas.

Ke representara el coste de capital para *ComuMarket*, podemos ver como este es del 16,59% y el porcentaje de equidad en la inversión representara el 69,23%. Con estos datos, calculamos el WACC obteniendo un valor de 12,091%.

Valoración de la inversión: VAN, TIR y PAYBACK.

Valor Actual Neto Sin valor residual			460.904,62 €
T=0	T=1	T=2	T=3
Flujo de caja	Flujo de caja	Flujo de caja	Flujo de caja
-450000	503.133,68 €	204.824,83 €	520.930,04 €

Valor Actual Neto Con valor residual			1.042.272,25 €
T=0	T=1	T=2	T=3
Flujo de caja	Flujo de caja	Flujo de caja	Flujo de caja
-450000	503.133,68 €	204.824,83 €	1.442.325,20 €

Para el cálculo del Valor Actual Neto, conocido por sus siglas en ingles NPV, hemos procedido al cálculo de los flujos de caja de *ComuMarket*. Los flujos de caja fueron obtenidos con los saldos n tesorería del primer, segundo y tercer año. Estos estarán descontados a los ratios previamente calculadas, donde la tasa de descuento utilizada ha sido Ke (Coste de equidad) = 16,59% y los flujos provenientes de la tesorería.

Mediante el método de VAN podemos ver como nuestro proyecto, al ser mayor a 0 el resultado, debemos realizarlo. Para el cálculo de este ratio, *ComuMarket* realizo dos cálculos, uno de ellos incluyendo el valor residual y el otro sin incluirlo. Para el cálculo del valor residual, hemos utilizado el resultado del ejercicio y le hemos restado los gastos financieros y las amortizaciones, donde el valor obtenido para el año tres será duplicado obteniendo una estimación del valor residual.

El valor residual lo hemos incluido en el cálculo de nuestro VAN para valorar la posibilidad de la venta del negocio en un futuro.

TIR	CAPM
75%	16,59%

Para el cálculo de la TIR, conocido por sus siglas en inglés “IRR”, utilizaremos los flujos de caja previamente calculados sin tener en cuenta el valor residual. Por este método, podemos ver como la TIR es ampliamente mayor que nuestro coste de capital, por lo que aceptaríamos el proyecto.

PAYBACK		
Capital social aportado		450.000,00 €
Flujo de caja 1		503.133,68 €
Flujo de caja 2		204.824,83 €
Flujo de caja 3		520.930,04 €
Promedio Mensual Flujo de caja		
Año 1	503.133,68 €	ACUMULADO
1	41.927,81 €	41.927,81 €
2	41.927,81 €	83.855,61 €
3	41.927,81 €	125.783,42 €
4	41.927,81 €	167.711,23 €
5	41.927,81 €	209.639,03 €
6	41.927,81 €	251.566,84 €
7	41.927,81 €	293.494,65 €
8	41.927,81 €	335.422,46 €
9	41.927,81 €	377.350,26 €
10	41.927,81 €	419.278,07 €
11	41.927,81 €	461.205,88 €
12	41.927,81 €	503.133,68 €

En el cálculo del payback podemos ver que ComuMarket recuperaría la inversión en los primeros 11 meses de ejercicio.

Aspectos formales y jurídicos del proyecto

Elección de la forma jurídica.

La forma jurídica que tendrá la empresa será la de Sociedad Limitada. Esto, se debe a que cada uno de los socios tendrá una responsabilidad limitada asignada a la aportación realizada, de esta manera se podrán proteger, en caso de insolvencia, los patrimonios personales de cada uno de los socios. Otra ventaja que se destacan en la constitución de una empresa con forma jurídica de Sociedad Limitada es la imagen de cara a los inversores, ya que genera mayor tranquilidad que una empresa autónoma, y esto facilitara el acceso a posibles futuros créditos bancarios. Adicionalmente, otro punto positivo es el pago de impuestos, las sociedades con carácter limitado tributan por el Impuesto de Sociedades, en el cual se aplica un porcentaje (25%) fijo.

Por otra parte, la empresa será categorizada como microempresa, debido al tamaño de su plantilla siendo esta menor a diez trabajadores. Dentro de este número de trabajadores incluimos, asalariados, socios, trabajadores temporales y/o propietarios. La actividad que realizará *ComuMarket* estará en el sector del comercio español y será la de revender productos ya fabricados a consumidores finales.

Por otro lado, ajeno al capital social aportado por los socios de la empresa, *ComuMarket* obtendrá un préstamo emitido por el banco Santander de 200.000,00. Dicho préstamo será emitido hacia la S.L y será responsabilidad de los socios el cumplimiento del pago. De esta manera, serán en su totalidad las fuentes de financiación que la empresa utilizará para la creación de esta.

La forma jurídica que tendrá la empresa será la de Sociedad Limitada. Esto, se debe a que cada uno de los socios tendrá una responsabilidad limitada asignada a la aportación realizada, de esta manera se podrán proteger en caso de insolvencia los patrimonios personales de cada uno de los socios. La empresa será categorizada como microempresa, debido al tamaño de su plantilla siendo esta menor diez. Dentro de este número de trabajadores incluimos, asalariados, socios, trabajadores temporales y/o propietarios. La actividad que realizará *ComuMarket* estará en el sector del comercio español y será la de revender productos ya fabricados a consumidores finales. Una vez seleccionado el tipo de empresa el cual se adecua a las características de nuestra empresa, comenzaremos con el proceso de la apertura. El primer paso que realizar por los socios de *ComuMarket* será crear una solicitud para el certificado negativo de la denominación social, bajo el nombre de Community Market SL, de esta manera nos aseguraremos de que el nombre sea válido y quede reservado para la apertura de nuestra empresa. Una vez recibido este certificado contactaremos con un notario público y procederemos al registro de este. El siguiente paso será el de abrir una cuenta bancaria y realizar el depósito anteriormente mencionado por parte de los socios. Una vez realizado estos pasos, obtendremos el certificado de ingreso y se procederá a redactar los estatutos sociales de la empresa. Estos estatutos

Reparto accionarial y administradores.

ComuMarket está compuesta por 3 socios fundadores que cumplen el rol de los administradores de la empresa. La relación que hay entre ellos es un vínculo de amistad, lo que quiere decir que esta se basa en la confianza y en el buen trato.

Continuando con esta idea, la composición de la sociedad está dividida en participaciones que se gestionan equitativamente entre los tres socios, ya que los socios obtendrán el mismo beneficio generado por la empresa y tendrán el mismo poder para tomar las decisiones con relación a la compañía.

Continuando con esta idea, la composición del accionariado se gestiona equitativamente entre los 3 socios, ya que estos obtendrán el mismo beneficio generado por la empresa y tendrán entre los 3 el poder para tomar las decisiones con relación a la compañía. No obstante, cabe resaltar que como es una relación de confianza, en momentos de tomar decisiones operativas, se deposita la fe en instancias donde un socio es más capacitado que otro. Esto se debe a que cada administrador es el encargado de un área donde es experto, entonces si la decisión parte de cierto departamento, a este se le otorgará la autoridad y responsabilidad de tomar la decisión que mejor le convenga a la compañía con respecto al problema que se haya generado.

Sin embargo, en situaciones donde se tengan que tomar decisiones estratégicas, ya sea como un plan de expansión de *ComuMarket*, se discutirá y se llegará a una solución de manera conjunta entre los 3 socios fundadores, sin ningún tipo de jerarquía y planteando cada uno su punto de vista, y de esta manera se logrará encaminar a la empresa al éxito.

Régimen fiscal aplicable.

Como ya mencionado anteriormente, *ComuMarket* tributa por el Impuesto de Sociedades, ya que es una sociedad limitada, esto quiere decir que tendrá un tipo impositivo del 25%, sin embargo, al ser una nueva empresa, los primeros dos años de ejercicios se aplicará un 15% de tributación. Además, por ser una microempresa, el tipo de gravamen puede llegar a reducir al 19%. Por otra parte, haciendo referencia a los incentivos fiscales que la empresa puede aplicar, se toma en consideración la dimensión de la empresa. En este caso, *ComuMarket* figura como una empresa de reducida dimensión, ya que en periodo impositivo anterior el importe neto es inferior a 10 millones de euros, esto indica que se podrá aplicar a dicho incentivo. En primer lugar, en este régimen fiscal especial, se tiene en cuenta la amortización de activos y supone la aceleración de estos. Comenzando por la amortización acelerada

para inversiones en elementos nuevos, se podrá amortizar los elementos nuevos de inmovilizado material y de las inversiones inmobiliaria que su uso este destinado a las actividades económicas de la empresa, este supone que se calcule el coeficiente máximo por dos, según la tabla de amortizaciones, que será el resultado de amortizar un activo a mitad del tiempo establecido.

Siguiendo con esta idea, se encuentra el régimen especial de arrendamiento financiero, que, para el caso de empresas de reducida dimensión, se señala que, según la Ley del Impuesto sobre Sociedades en el artículo 106, el límite de deducción de la cuota satisfecha correspondiente a la recuperación coste del bien se deberá aplicar el triple del coeficiente máximo de amortización reflejado en la tabla de esta, en lugar del establecido el cual es el doble.

En otro orden de ideas, los impuestos especiales a la actividad que desarrolla ComuMarket, supondrá un impuesto especial aplicado a la venta de alcohol y bebidas alcohólicas como, cervezas, vinos y bebidas fermentadas.

Trámites administrativos a realizar.

Una vez seleccionado el tipo de empresa el cual se adecua a las características de la nuestra, comenzaremos con el proceso de la apertura. El primer paso para realizar por los socios de *ComuMarket* será crear una solicitud para el certificado negativo de la denominación social, bajo el nombre de *Community Market SL*, de esta manera nos aseguraremos de que el nombre sea válido y quede reservado para la apertura de nuestra empresa. Una vez recibido este certificado contactaremos con un notario público y procederemos al registro de este. El siguiente paso será el de abrir una cuenta bancaria y realizar el depósito anteriormente mencionado por parte de los socios. Una vez realizado estos pasos, obtendremos el certificado de ingreso y se procederá a redactar los estatutos sociales de la empresa. Estos estatutos contendrán información acerca de la denominación social de la empresa así como la identificación de la modalidad de sociedad limitada, el objeto social y las actividades que lo integran, el domicilio social de la empresa que será el mismo que el de sus oficinas y el almacén, el capital social aportado y los porcentajes de participaciones en el cual fue dividido, siendo este el mismo para cada uno de sus socios, entre otras principales cuestiones que deberán aparecer en los estatutos.

Una vez escrito los estatutos, todos los socios de *ComuMarket* acudirán a la notaría para formalizar la escritura de la constitución de la SL. A esta firma debe llevarse el Certificado de Denominación y el Certificado de la Entidad Bancaria anteriormente obtenidos en el proceso.

Cuando se haya cumplido todo lo anterior, se presentará un socio representando a la empresa ante Hacienda para obtener un NIF provisional de la sociedad, el cual tendrá una validez de 6 meses, tiempo suficiente para que la empresa obtenga el NIF definitivo. Luego de obtener el NIF provisional, la

empresa deberá darse de alta en el impuesto de actividades económicas para informar el inicio de su actividad como revendedores. El siguiente paso será la inscripción en el registro mercantil de la comunidad de Madrid, donde cada uno de los socios deberá inscribirse presentando una copia autorizada de la escritura de constitución de la sociedad y una copia del NIF provisional.

Seguros, licencias, contratos mercantiles.

En primer lugar, la tipología del establecimiento comercial de venta de alimentación será, un sistema de venta en régimen de autoservicio, siendo un establecimiento denominado autoservicio o superservicio, dependiendo de las dimensiones de cada tienda. Así mismo, existen varios requisitos para poder operar como tienda formalmente, para esto se deberá conseguir las siguientes licencias de actividad necesaria para abrir un negocio. Es un expediente administrativo elaborado por un técnico del ayuntamiento y refleja las condiciones y características del local, una licencia ambiental dependiendo del municipio en el que se ubique la tienda, una memoria técnica el cual será un documento elaborado un profesional cualificado para que cumpla la normativa urbanística y técnica obligatoria.

Dentro de las licencias, necesitaremos un plan de autocontrol sanitario, que será un documento en el que se explica cómo se va a realizar el control sobre los alimentos y su estado, así como los procedimientos del personal que va a trabajar en el negocio.

En cuanto al seguro, se contratará un seguro a todo riesgo para evitar cualquier problema que suceda en la fábrica, este seguro será contratado a través de Mutua Madrileña, en el cual tendrá un coste el primer año de 3000 € anuales, aumentando anualmente 500 €, según el aumento de los activos adquiridos por la empresa.

Por otro lado, se tendrán que solicitar licencias para poder comenzar a operar con la empresa y sus tiendas, estas corresponderían a la licencia de apertura, licencia de obras, inscripción en registros, comunicación de apertura del centro de trabajo y el registro de marca. Para obtener estas licencias, se tendrá que comunicar y definir la actividad de la empresa, solicitar un certificado de compatibilidad en el ayuntamiento y otros aspectos relacionados a las especificaciones técnicas del lugar donde se va a operar y construir.

Finalmente, cada tienda instalada por parte de *ComuMarket*, estará previamente acordada y firmada mediante un contrato. El mismo reflejara la sesión de uso del espacio previamente hablado con los propietarios. Será un instrumento privado el cual tendrá las siguientes consideraciones para ambas partes con el fin de evitar cualquier inconveniente en el futuro.

ComuMarket, empresa que desarrollará una modalidad de compra y venta automatizada que tendrá el objetivo de brindar la mayor practicidad, seguridad y comodidad a los titulares, clientes y/o trabajadores de las localizaciones. La empresa o persona jurídica que esté interesado en contratar este nuevo modelo de negocio de *ComuMarket*, en el cual los consumidores se utilizan a sí mismo en concepto de autoservicio, desde el momento de elegir los productos a adquirir hasta la finalización de su compra.

Dentro de las cláusulas para los contratos hemos identificado la necesidad de reflejar por escrito las siguientes.

Primera cláusula: Dicho contrato tiene como objetivo reflejar la cesión **onerosa** por parte de los propietarios de la vivienda, de un espacio predefinido dentro de áreas comunes para la instalación de equipos de *ComuMarket*, como un punto de venta de productos el cual funcionará sin asistentes y totalmente de forma autónoma.

Segunda cláusula: *ComuMarket* será el encargado de brindar, en perfecto estado de uso y conservación la maquinaria necesaria para el ejercicio del supermercado, como es el caso de estanterías, refrigerados, congeladores y cámaras de video a lo largo del área preestablecida para la instalación de la tienda.

Dicho mobiliario será instalado a fecha de mutuo acuerdo y será a cargo de *ComuMarket* todos los gastos generados para la instalación de este, quedando como única disposición y obligación por parte del propietario la instalación de un punto eléctrico y otro punto de red y dicho contrato tendrá la vigencia mínima de un año, el cual una vez transcurrido dicho periodo deberá ser renovado por mutuo consentimiento para seguir utilizando los servicios de *ComuMarket*.

Tercera cláusula: El pago de los productos por parte de los consumidores finales será realizado de manera directa hacia *ComuMarket*, siendo este el único método de pago por tarjeta de crédito/débito al momento de realizar la compra. Dicho pago será realizado a través de la aplicación móvil de *ComuMarket*, dicha aplicación será compatible con dispositivos Android y Apple.

Cuarta cláusula: En contraprestación por la cesión del espacio previamente establecido, *ComuMarket* brindará mensualmente al propietario un pago del 4% de los ingresos totales generados por la venta de los productos. Si se encontrará un hueco en el control del stock por parte de *ComuMarket* será descontado del 4% transferido al propietario y será de interés la visualización de las cámaras de seguridad.

Todos los pagos realizados por *ComuMarket* a los propietarios tendrán derecho de poder ser realizados hasta el día 15 del mes siguiente, a través de depósito bancario el cual un representante del propietario,

sino el mismo titular deberá presentar agregando información personal a la misma, como su nombre, correo electrónico y documento de identidad.

Quinta cláusula: Como consecuencia de las antiguas cláusulas, *ComuMarket*, se compromete a brindar productos de procedencia certificada y de calidad, así como estar en periodo valido de caducidad para su consumo. Sumado a esto, *ComuMarket* dotora asistencia necesaria al propietario y todos sus clientes para el desarrollo de la presente actividad. En caso de Hurto, *ComuMarket* enviará una notificación de manera sutil, vía protocolo al responsable.

Sexta cláusula: Como consecuencia de las antiguas cláusulas, se exige al propietario a proveer los puntos de energía e internet, para la utilización de la refrigeradora y de otros materiales electrónicos instalados por *ComuMarket*. Presentar una copia de los estatutos del establecimiento, así como del número de personas asociadas con posibilidad de adquirir productos y la selección de una persona representante a actuar como liquidador de la actividad. A su vez, los propietarios y sus asociados se comprometen cuidar de los equipos propiedad de *ComuMarket* decididos como consecuencia del contrato establecido y de establecer una comunicación inmediata con algún socio de *ComuMarket* y seguir sus instrucciones, así como permitir el ingreso de los trabajadores de *ComuMarket* o de la persona indicada a realizar la reposición de los productos, asistencia e instalación en la propiedad privada destinada a la tienda. Dicha reposición de productos será realizada en horario laboral de *ComuMarket*, siendo este desde las 09:00 – 14:00 o desde las 15:00 – 18:00. Se le permitirá también a *ComuMarket*, realizar publicidad de sus productos con el fin de mejorar la presentación de servicio, así como permitir que *ComuMarket* realice y utilice imágenes del establecimiento en sus publicaciones, impresos, redes sociales, y otros medios de publicidad con o sin fines de lucro.

Séptima cláusula: Todo el contrato podrá ser rescindido, transcurridos el primer año de explotación. Misma finalización de contrato, podrá ser notificada por cualquiera de las dos partes y deberá ser notificada con un plazo mínimo de 30 días. Una vez finalizado el contrato, se deberá de permitir el acceso a los trabajadores y/o representantes de *ComuMarket* para la retirada de sus productos y equipos.

Octava cláusula: Transcurrido el tiempo establecido en la cláusula siete, el propietario queda impedido de contratar con terceros el mismo modelo de negocio de *ComuMarket* (Autoservicio) por un periodo de 12 meses a partir del vencimiento de este.

En caso de violación de esta misma cláusula, el propietario deberá abonar a *ComuMarket* la cantidad de dos mil euros como pago a una sanción. Si *ComuMarket* termina el contrato, esta cláusula no será aplicada.

Novena cláusula: Este contrato no establece ningún acuerdo de carácter laboral como son las sociedades, agencia y o cualquier tipo de consorcio, siendo responsabilidad de *ComuMarket* todos los derechos de explotación, así como la responsabilidad de cada uno de los trabajadores y/o productos.

Estas cláusulas deberán ser firmadas y acordadas por ambas partes, quedando registro de la fecha y el lugar donde se ejecuta la firma. Una vez acordado este contrato, se podrá proceder y continuar con la instalación de nuestras tiendas.

Obligaciones de la empresa contables, fiscales y laborales.

La empresa contará con ocho empleados en su primer año de explotación. Dentro de estos, encontraremos a los tres socios accionistas, los trabajadores del departamento de operaciones, del departamento de marketing, y el gerente del departamento de IT.

Cada trabajador de la empresa contará con un contrato de trabajo el cual cumplirá todas las normativas nacionales y se adecuará a los intereses de cada uno de los trabajadores.

Comenzando con los socios, estos tendrán el mismo contrato, continuando con sus intereses de establecerse en igualdad de condiciones hacia el control de la empresa. Estos tendrán un contrato de trabajo indefinido a jornada completa (40 horas semanales). Los socios tendrán 22 días hábiles de vacaciones anuales, y las horas extra de trabajo, si fueran necesarias, serán compensadas con vacaciones extras a los 22 días anteriormente mencionados. Dichas vacaciones deberán ser preseleccionadas entre los socios, donde estos, nunca podrán coincidir en las mismas, dejando siempre algún socio representante al mando de la empresa. Los socios recibirán de retribución en especie un 25% del salario, mientras que el restante será una retribución económica en euros. Cada socio hará una retención del 15% de su salario en términos de IRPF.

En el primer año de explotación, la empresa brindará el mismo contrato a cada uno de sus trabajadores, dándoles la posibilidad a estos de comenzar en la empresa con las mismas oportunidades. Estos contarán con un contrato de trabajo indefinido y tendrán al igual que los socios, 22 días hábiles de vacaciones los cuales tendrán que coordinar con los socios para el ejercicio de estas. Los trabajadores podrán decidir, si desean recibir una parte del salario, siendo esta no superior al 30% del mismo como pago en especie. De esta manera, se les ofrece a los trabajadores poder reducir su gravamen dándoles la posibilidad de tener un ahorro económico en términos impositivos. Dichas retribuciones en especie podrán ser asociados a la adquisición de un vehículo por leasing o renting, educación y guardería para su familia y/o pagos de alimentación.

Por último, la empresa contará con la posibilidad de añadir en determinados momentos a estudiantes y/o graduados como practicantes. Estos contratos contarán con una duración máxima de 6 meses y podrán ser de media jornada o de jornada completa. Dándoles la posibilidad a los estudiantes, si así lo desean, de poder enfocar su tiempo en la finalización de sus estudios.

Como requisito indispensable para acceder a esta oportunidad de trabajo, *ComuMarket* exigirá que los estudios que el alumno este o haya realizado sean adecuados al puesto de trabajo ofrecido.

Todos los practicantes serán evaluados y considerados para futuras ampliaciones de personal en los futuros años de ejercicio. De esta manera, *ComuMarket* podrá incorporar a su plantilla a un individuo ya entrenado, ahorrando así, gastos de entrenamiento para sus nuevos empleados.

Imagen corporativa y plan de expansión.

Página web.

A continuación, se mostrará la página web oficial de *ComuMarket*, la cual tiene como objetivo principal, dar a conocer nuestra empresa al público presentando la filosofía y cultura de *ComuMarket*, incluyendo al equipo de trabajadores, además de facilitar el contacto de la empresa y la ubicación de las distintas tiendas.

Siguiendo esta idea, la página web fue desarrollada por el director de Marketing y con la ayuda de un programador experto, al cual se le pago un monto de 100,00 € por las horas dedicadas al trabajo, adicionalmente, se utilizó como herramienta de apoyo la plataforma digital *WIX* donde se adquirió un paquete premium por un coste de 50,00 €, es decir, en total se invirtió una cantidad de 130,00 € en el desarrollo de la página web.

En primer lugar, al entrar al sitio oficial de *ComuMarket*, se encuentra la página de inicio con el menú en la parte superior y de color verde para que este acorde con los colores del logo; luego está el logo de la empresa junto al lugar y año de creación de la empresa.



Fuente: Elaboración propia

Continuando con la siguiente captura, se observa la parte de información de *ComuMarket*, donde se presenta la empresa dando la bienvenida a los nuevos usuarios, también, el texto habla sobre su actividad principal, su disponibilidad y sus objetivos.

COMUMARKET TE DA LA BIENVENIDA

Siéntete como en casa.

SOBRE ComuMarket

En ComuMarket, pensamos en nuestros clientes, y lo más importante, en su tiempo. Por esto es que nos ponemos a disposición de todo nuestro público las 24 horas del día y a una cercanía inimaginable del hogar. Además, nuestras tiendas cuentan con los mejores productos de la más alta calidad para la mayor satisfacción de nuestros clientes. ComuMarket funciona como una tienda de autoservicio, para hacer aún más fácil y entretenida esta experiencia, contamos con una aplicación móvil donde se podrá realizar el pago de los productos sin necesidad de efectivo ni de pagar en una caja. Comenzamos a trabajar en Madrid en el año 2023. Desde entonces, hemos visto muchos cambios en la forma en que la gente se relaciona con los alimentos, y no podríamos estar más entusiasmados. ComuMarket siempre tiene sus puertas abiertas para su público, para que te puedas sentir como en casa.

Contacto

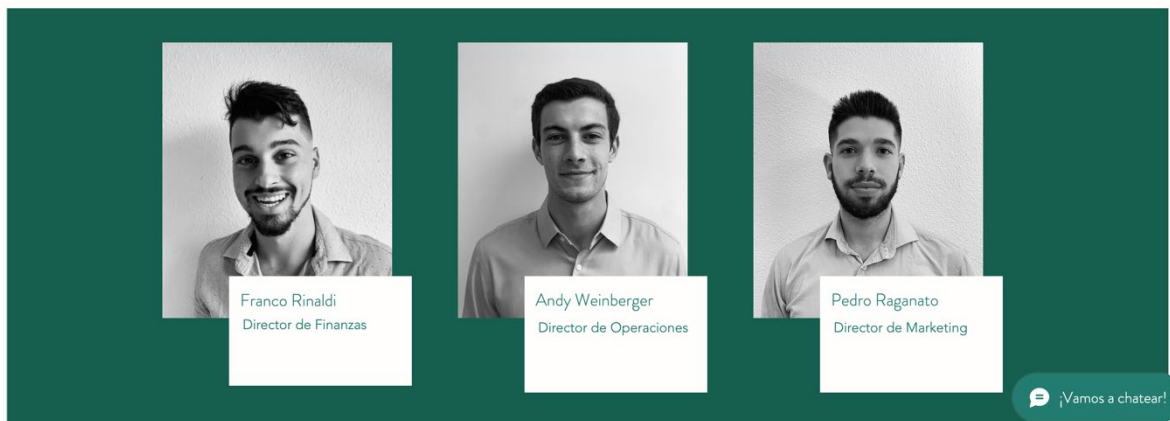


Fuente: Elaboración propia

Luego, se presenta a una parte del equipo que conforma *ComuMarket* que son los socios y directivos fundadores de la empresa, donde también se añade el nombre y la posición de trabajo de cada uno.

Nuestro Equipo.

ComuMarket les presenta a sus socios fundadores y administradores de la empresa.



Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, la página web va a contener una parte donde se pueda ver los distintos sitios donde están ubicadas las tiendas *ComuMarket*.

Encuétranos en...

Nuestras tiendas están ubicadas en los siguientes sitios:



Urbanizaciones Privadas

- La Rosaleda – La Moraleja
- Montepíncipe – Boadilla del Monte
- La Chopera – Las Rozas
- Monte Alina – Pozuelo de Alarcón



Centro Deportivo

- Centro Deportivo Municipal Viding Alcántara – Barrio de Salamanca
- Padel 2.0 – Móstoles



Oficinas de Trabajo

- Cuatro Torres Business Area – La Paz
- Ciudad Financiera Grupo Santander – Boadilla del Monte

Fuente: Elaboración propia

Por último, al final se encontrará los horarios de atención de las tiendas, el contacto de la empresa, que incluye, la dirección de la sede central y nave industrial de la empresa, su correo electrónico y número de teléfono.

HORARIOS DE APERTURA

Visítanos

Lunes a domingo abierto las 24 horas

CONTACTO

Zona Industrial, Leganés, Madrid, 28918.

info@comumarket.com

917- 456 - 3390

Fuente: Elaboración propia

Gestión de la imagen.

En cuanto a la imagen corporativa de la empresa, *ComuMarket* cuenta con un logo de la empresa, maquinaria de transporte que son las furgonetas, aplicación móvil, página web que esta mencionada anteriormente, y unas tarjetas de bienvenida, además, unas de las características destacables de la empresa son sus colores y es identificada por el verde y el beige.

Comenzando por el logo de la empresa, en este se observa el nombre de *ComuMarket* que hace referencia a comunidad, ya que esta instaladas en zonas comunes. También cuenta con el slogan “Como En Casa”, la razón de esto es que las tiendas están a una distancia próxima del hogar de los consumidores, de esta forma generamos sentimiento de pertenencia en ellos. Adicionalmente, se refleja el símbolo del carrito ya que *ComuMarket* es un supermercado de autoservicio, y se observan dos círculos para reforzar la idea de comunidad simbolizando la unión. Por último, los colores del logo son pasteles lo que genera paz y tranquilidad, además, el color verde representa calidad, naturaleza, renovación y frescura, características identificadoras de nuestra marca que representa la cultura de *ComuMarket*.



Fuente: Elaboración propia

Siguiendo con esta idea, se observa en la siguiente imagen una de las furgonetas de la empresa que tiene como función la distribución de los productos a las tiendas de *ComuMarket* y utilizada por los repartidores de la compañía. La furgoneta cuenta con el logo de *ComuMarket*, con la dirección del correo electrónico y con el número de teléfono, de estar forma se creará más notoriedad de la marca y será una manera de hacer una campaña publicitaria.



Fuente: Elaboración propia

En adición, la empresa desarrolló una aplicación móvil para que sus usuarios hagan el proceso de compras por ahí, como se ha demostrado anteriormente.



Fuente: Elaboración propia

Por último, en los primeros meses de actividad de la empresa, para hacerse más reconocida y tener una actitud acogedora al público, *ComuMarket* le brindará una tarjeta de bienvenida a sus clientes. Las tarjetas incluyen el nombre de la empresa, el slogan, la dirección de la sede central, el número de teléfono y el correo electrónico, además, cuenta con un código QR que al escanearlo se dirige a la plataforma digital de *ComuMarket* donde obtienen un vale de descuento de 10€ en su primera compra.



Fuente: Elaboración propia

En la siguiente imagen se demuestra lo que observa el cliente al escanear el código QR.



Fuente: Elaboración propia

Gestión de la calidad.

Para la gestión de la calidad de *ComuMarket*, se trabajará únicamente con proveedores oficiales y certificados, con el fin ofrecer a nuestros consumidores productos legales, seguros y de calidad. Por esto, se llevará a cabo según el sistema de gestión de calidad según la Norma UNE-EN-ISO 9001:2015

que establece que se debe “evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización”. La razón principal por lo que hacemos esto es para garantizar la calidad y seguridad de los productos que ponemos a disposición de los clientes. Nos comprometemos a satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores, actuando con los requisitos legales y otros requisitos aplicables. Por otro lado, gracias a la aplicación de compra que utilizarán los consumidores, se podrá llevar a cabo un sistema de control del stock, que tendrá un sistema de información global, facilitando la gestión e interconectando los diferentes dispositivos con los productos que componen el supermercado, como son los equipos, etiquetadoras, refrigeradores, stocks, entre otras. En cuanto a la gestión del stock dentro de esta aplicación se tendrá controlada la fecha de vencimiento de cada producto para ser cambiado en caso de que este muy cercano a la fecha de caducidad. Asimismo, en esta aplicación se establecerá la opción para el consumidor de comunicarse con la empresa si es que hay algún problema con los productos o el servicio, lo cual nos ayudará a ir mejorando continuamente.

Responsabilidad social y código de buen gobierno.

En *ComuMarket* se está comprometido desde el primer día de funcionamiento de la empresa a contribuir a la mejora del entorno social optando por un modelo de negocio responsable y sostenible.

El plan de Responsabilidad Social Corporativa será llevado a cabo junto a la planificación de los objetivos de la empresa y enfocándose según los objetivos ODS principalmente en la salud y bienestar de la sociedad, garantizando que más personas disfruten de la comodidad de nuestro servicio en paz y prosperidad. Asimismo, en cuanto al gobierno corporativo, todos los stakeholders administrativos de la empresa, tomarán las decisiones teniendo en cuenta siempre los protocolos y manuales del Buen Gobierno del Consejo, Manual de Inversiones, Código Ético y Protocolo Familiar.

También se llevarán iniciativas de donación a distintas ONG y entidades que beneficien a grupos colectivos desfavorecidos. Por otro lado, en el ámbito laboral, se apostará por la diversidad, inclusión e igualdad de oportunidades en el equipo de trabajo, promoviendo políticas de formación y promoción interna. Así como programas de motivación de los empleados para que crezcan en el ámbito laboral y personal, y también programas promoviendo la incorporación de distintos colectivos en el mundo laboral. En cuanto al medioambiente, se optarán por iniciativas sostenibles, como serán bolsas de plástico 100% degradables, basureros con separación para reciclar la basura, un basurero únicamente para desechar las baterías y además la maquinaria adquirida deberá tener certificados de ahorro de energía, todo esto para aportar en la ayuda al medioambiente.

Plan de expansión.

Objetivos y metas a largo plazo.

ComuMarket comenzará operando en la comunidad de Madrid, como ya antes mencionado con su sede central en Leganés. La empresa cuenta con grandes oportunidades de crecimiento debido a su alta rentabilidad en la incorporación de un mayor número de tiendas, donde buscará realizar esto progresivamente de las maneras más eficientes en relación con todos sus costes fijos, enfocándose primordialmente en la localización de las futuras aperturas. Anteriormente se han detallado los tres tipos de servicios que *ComuMarket* ofrecerá a sus diferentes clientes, lo que brindará una amplia posibilidad de expansión, debido a la alta cuota de mercado. Los socios de *ComuMarket* pretenden continuar con la apertura de tiendas con los mismos niveles de crecimiento estipulados en los primeros años de explotación; por otro lado, se le agregaría un nuevo paquete de clientes destinado a las fábricas. *ComuMarket* ha identificado que a las afueras de la comunidad de Madrid existen una gran cantidad de fábricas y polígonos industriales donde se cuenta con muchos trabajadores que no tienen acceso directo ni facilidad para adquirir productos. La compañía diseñará un nuevo paquete llamado *Pack Industry*, el mismo será destinado a todo tipo de productos que los trabajadores de las fábricas puedan o quieran adquirir, brindándoles el servicio y la comodidad de *ComuMarket*.

Relacionado a la adquisición de nuevos productos, *ComuMarket* pretende modificar su cartera de productos con el paso del tiempo, de esta manera podrá siempre tener los productos tendencia, agregar los que el mercado este demandado y simplemente quitar los que no estén generando grandes ventas. Por lo tanto, los socios fundadores de *ComuMarket* tendrán como objetivo a mediano plazo incluir el *Pack Industry* y junto a los otros paquetes, lograr la apertura de 100 tiendas en el periodo de 10 años para la comunidad de Madrid.

Paralelamente al crecimiento anteriormente mencionado, para la comunidad de Madrid, *ComuMarket* pretende, en su quinto año de explotación, que la empresa ya funcione sin necesidad de la presencia de sus socios en el día a día, por lo que estos podrían dedicarse a expandir la empresa por otras comunidades autónomas de España. La expansión va a comenzar en la comunidad catalana, centrados en la ciudad de Barcelona y en la comunidad valenciana, específicamente en Valencia y sus alrededores. Para ese entonces, *ComuMarket* habrá logrado generar suficiente capital para realizar las inversiones necesarias y comenzar un proceso similar a la actividad en Madrid, a su vez, la empresa ya tendrá un valor de marca creado y una aplicación móvil desarrollada y corregida. Siguiendo con esta idea, la clave de la expansión estará en la adquisición de nuevos activos tangibles, contratación de proveedores y obtener las mejores localizaciones en dichas ciudades.

Adicionalmente, pasados los 10 años con estrategias de penetración de mercado en España, *ComuMarket* comenzará a evaluar las posibilidades de expansión hacia nuevas ciudades de gran tamaño en términos de población a lo largo del territorio europeo, cambiando sus estrategias y tomando como ventaja a la Unión Europea y todas las facilidades para expandir la empresa por los países que forman parte de esta. Los directivos de la compañía evaluarán en dicho momento la situación económica de Portugal, Francia e Italia, y tras un riguroso análisis de mercado se seleccionará su primer país como proyecto de expansión internacional. Durante el proceso de internacionalización,

Además, *ComuMarket* tiene como propósito introducirse en la Asociación Española de Distribuidores, Autoservicios y Supermercados (ASEDAS) lo que le supondría aumentar su prestigio y establecerse en determinados parámetros de calidad.

Por otro lado, tras los primeros tres años de funcionamiento, que se esperará que se cumplan los objetivos establecidos, se escuchará posibles ofertas de compra (basado en el valor del mercado de la empresa) y ahí los tres socios tomarán la decisión de vender la empresa, ya sea total o parcialmente.

Conclusiones del proyecto.

En este trabajo, se ha abordado la elaboración del proyecto de *ComuMarket* sobre la instalación de tiendas de autoservicio a lo largo de la comunidad de Madrid. El proyecto plantea comenzar a operar con un total de 8 tiendas ubicadas estratégicamente con cercanía a su almacén situado en Leganés. Con un gran proyecto de expansión, se plantea que para el segundo año se logre obtener un total de 20 tiendas operativas y para el tercer año un total de 30 tiendas. Cada tienda tiene el gran beneficio de no necesitar personal para su ejecución diaria, aquí, donde se destaca la ventaja de nuestro proyecto. *ComuMarket* brindará tres diferentes servicios, logrando de esta manera agrandar su cuota de mercado y llegar a más clientes.

Estos tres diferentes servicios son llamados Pack Home, Pack Sport, y Pack Work, además, el tipo de servicio depende de la ubicación donde este instalada la tienda. Todas las tiendas tendrán el mismo funcionamiento de autoservicio y *ComuMarket* instalará estas tiendas en las localizaciones a cambio del 4% de ventas mensuales a sus propietarios o representantes. Contando con la mejor calidad de productos, seleccionados específicamente para cada tienda, los clientes podrán acceder a comprar estos productos mediante la aplicación móvil, siendo esta una manera sencilla y segura de adquirirlos. La aplicación a su vez brindará un control de stock a la empresa automático, donde se podrá saber que productos son los más demandados y los que menos, para así poder eliminar estos productos y mantener las tiendas siempre equipadas. La empresa se situará en Leganés, donde ahí se ubicarán sus oficinas para poder realizar toda la gestión operativa, comercial y financiera de la misma. Como método de control en las tiendas se ubicarán cámaras de seguridad y de esta manera se prevé controlar y solucionar cualquier inconveniente generado en las tiendas.

Siguiendo el modelo de negocio de Market4u, implementado en Brasil, *ComuMarket* traerá una nueva forma para los españoles de adquirir sus productos, de una manera muy sencilla y con alta cercanía a sus hogares y con completa disponibilidad horaria.

Viabilidad Técnica:

Comenzando por la parte técnica del proyecto, teniendo en cuenta los recursos y capacidades necesarias para llevarlo a cabo, se puede decir que la compañía está en óptimas condiciones para obtener lo necesario que le permita rendir en su actividad principal. Siguiendo con esta idea, uno de los aspectos de mayor importancia para el funcionamiento de *ComuMarket* es la tecnología, este factor cubre un gran porcentaje de la actividad de la empresa, ya que se utiliza para varios componentes primordiales de la compañía. En otras palabras, a la tecnología en nuestra empresa se le da un uso como herramienta de control de stock, como método de pago de los consumidores mediante la aplicación de móvil, y como cámaras de seguridad para la tienda. En adición, si no se logra tener una sólida base de informática el

proyecto se verá afectado de forma negativa; no obstante, analizando los costes de implementación de esta tecnología, y basándonos en la viabilidad y capacidad del modelo de negocio de Market4u, se puede afirmar que la prestación de servicio que ofrece *ComuMarket* es viable para su producción y funcionamiento.

Viabilidad Comercial:

ComuMarket es un supermercado de autoservicio que se destaca por la proximidad que tiene con el consumidor final. Tras realizar un riguroso análisis de mercado, se evidencia una necesidad que no está siendo cubierta. El proyecto es ofrecer un servicio de supermercado que esté disponible las 24 horas del día, sobre todo para las tiendas ubicadas en urbanizaciones privadas, que este a una corta distancia del público objetivo, y que no sea necesario la contratación de personal para el funcionamiento de las tiendas. Además, al ofrecer estas características diferenciadoras, los precios de los productos de *ComuMarket* son más elevados que los precios de un supermercado convencional, sin embargo, se puede observar que el consumidor está dispuesto a adquirir el producto por un valor superior debido al servicio que está ofreciendo la empresa.

Viabilidad Legal:

Según lo investigado, el proyecto de *ComuMarket* es viable legalmente, siempre y cuando se opere formalmente con todas las licencias y normativa establecida, asimismo, al basar nuestro modelo de negocio en otra empresa que ya está operando en Brasil, Market4u, nos confirma de igual manera que el negocio es viable legalmente y posible hacerlo.

El único inconveniente legal que nos podríamos encontrar al realizar el proyecto sería temas legales propios de cada urbanización o distritos.

Viabilidad Económica:

Para poder realizar este proyecto se utilizará los recursos monetarios que aportaron los socios más el préstamo, el cual tiene un valor de 650.000,00 €, de los cuales el primer año se invertirá en activos 256.653,00 €, de este valor 236,446,10 € irán destinados a los activos tangibles que son necesarios para el funcionamiento de la empresa, estos activos son las infraestructuras de las tiendas, refrigeradores, dos furgonetas y maquinaria estantería del almacén. Por otro lado, los 55.539,00 € restantes serán utilizados en activos intangibles, como la aplicación y la página web, y otros gastos relacionados a la mano de obra de la instalación de todos estos productos.

Tras esta inversión, a la empresa le quedará un colchón financiero de 393,343,90 €, los cuales serán utilizados a lo largo del ejercicio para temas operativos y de compra de materiales.

Viabilidad Financiera:

El proyecto, estará financiado por una aportación de 150.000,00 € por cada uno de los socios, esta cantidad fue obtenida por los socios gracias a aportaciones familiares de cada uno de ellos. Por otro lado, también fue adquirido un préstamo de 200.000,00 €. Se espera un beneficio de 51.786,82 € para el primer año, 354.051,33 € para el segundo año y 525.744,68 € para el tercer año. El Proyecto presenta grandes rentabilidades de la mano de la apertura de nuevas tiendas, podemos ver como la viabilidad financiera aumenta escaladamente con la apertura de estas. Por los métodos utilizados para el análisis financiero, encontramos que nuestro valor actual neto es relativamente alto y presenta una gran motivación para la realización del proyecto, así como los cálculos del TIR que presenta resultados muy positivos.

A continuación, se recibirán testimonios de cada uno de los integrantes del presente Trabajo Final de Grado.

Franco: Como socio fundador de la empresa, puedo encontrar una alta rentabilidad en el proyecto de la mano de apertura de nuevas tiendas y de la expansión planteada. Este proyecto plantea ser muy rentable a gran escala, mientras que si el proyecto se estancara con pocas tiendas no podría generar grandes rentabilidades. Gracias al modelo de negocio y la adaptación de *ComuMarket* a distintos tipos de clientes, podemos ver como la expansión es posible y este negocio presenta una gran oportunidad de generar rentabilidad y a su vez generar oportunidades de empleo y dar el servicio dado a los clientes, generando una gran comodidad a la hora de adquirir ciertos tipos de productos.

Andy: A lo largo de todo el proyecto nos hemos cuestionado mil y un cosas, hasta el punto de plantearnos buscar un modelo de negocio más sencillo para emprender, sin embargo, trabajando en equipo e investigando detalladamente cada parte de la empresa, el proyecto iba encaminándose hasta lograr plantear este modelo de negocio tan innovador, en el cual considero que aporta un gran valor a los clientes y consumidores, facilitando el estilo de vida de las personas y ahorrándoles tiempo en su día a día, en el cual podrán hacer las cosas que les gusta en este tiempo que ahorrado con sus familiares y amigos.

Pedro: Al comenzar con este proyecto nos encontramos con las primeras dificultades y cuestionamientos, ¿Qué vamos a ofrecer? ¿Cómo nos vamos a diferenciar?, sin duda fueron momentos de incertidumbre y de tomar decisiones que afectarían el rumbo del proyecto. Finalmente, se decide por la idea del supermercado de autoservicio *ComuMarket*, este es un proyecto con gran potencial, es una

idea de negocio innovadora en el territorio español que podría generar valor en establecimiento deportivos, en oficinas y en urbanizaciones privadas, convirtiendo estas localidades más atractivas para sus clientes. ComuMarket ofrece a su consumidor final la disponibilidad horaria y la cercanía hacia ellos, para así facilitarle sus actividades cotidianas y generándoles mayor comodidad.

BIBLIOGRAFÍA.

Villar Jiménez, A. (2018). Análisis Estratégico de Mercadona S.A.). Extraído el 7 de enero de 2022, desde https://tauja.ujaen.es/jspui/bitstream/10953.1/7967/1/TFG_TERMINADO_BUENO_1.pdf

Ejemplos según el tipo de metodología del TFG y consejos para elegir). Extraído el 7 de octubre de 2021, desde <https://tfg.es/metodologia-tfg-tipos-ejemplos-y-consejos-para-su-eleccion/>

¿Qué es un equipo de gestión? (2021). Extraído el 21 de diciembre de 2021, desde <https://www.ceupe.com/blog/que-es-un-equipo-de-gestion.html>

La evolución de la regulación del comercio minorista en España y sus implicaciones macroeconómicas. (2009). Extraído el 6 de enero de 2022, desde <https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/PublicacionesSeriadas/DocumentosTrabajo/09/Fic/dt0908.pdf>

Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista. (1996). Extraído el 6 de enero de 2022, desde <https://www.boe.es/buscar/pdf/1996/BOE-A-1996-1072-consolidado.pdf>

Requisitos para abrir una tienda 24 horas. (2018).). Extraído el 7 de enero de 2022, desde <https://www.gesvending.com/requisitos-abrir-una-tienda-24-horas/>

Todos los requisitos para abrir una tienda de alimentación. (2021).). Extraído el 7 de enero de 2022, desde <https://www.certicalia.com/blog/requisitos-abrir-tienda-alimentacion>

Abrir una tienda 24hs: características, requisitos y normativa legal. (2021). Extraído el 7 de enero de 2022, desde <https://espaciopymes.com/noticias/abrir-una-tienda-24hs-caracteristicas-requisitos-y-normativa-legal/>

Quiero montar una empresa alimentaria. Extraído el 8 de enero de 2022, desde <https://www.comunidad.madrid/servicios/salud/quiero-montar-empresa-alimentaria>

Caballero Ferrari, F. (2022). Sector terciario o servicios. Extraído el 8 de enero de 2022, desde <https://economipedia.com/definiciones/sector-terciario-servicios.html>

Añez, J. (2022). Sector Terciario (Qué es, Actividades y Características Extraído el 8 de enero de 2022, desde <https://www.webyempresas.com/sector-terciario/>

Sector Terciario - Concepto, áreas y ejemplos. (2022). Extraído el 8 de enero de 2022, desde <https://concepto.de/sector-terciario/>

Población | Ayuntamiento de Valencia. (2019). Extraído el 9 de enero de 2022, desde <https://www.valencia.es/es/cas/la-ciudad/poblacion>

Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía. (2022). Extraído el 11 de enero de 2022, desde <https://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/sima/ficha.htm?mun=41091>

Estadísticas de Cataluña y Barcelona. Extraído el 15 de enero de 2022, desde https://www.barcelona.com/es/guia_ciudad/informacion_practica/barcelona_estadisticas

Comunidad Valenciana 2022. (2022). Extraído el 20 de enero de 2022, desde <https://datosmacro.expansion.com/ccaa/valencia#:~:text=En%20cuanto%20al%20PIB%20per,PIB%20per%20c%C3%A1pita%20en%20Espa%C3%B1a.>

Andalucía 2022. (2022). Extraído el 20 de enero de 2022, desde <https://datosmacro.expansion.com/ccaa/andalucia>

PIB de Madrid 2020. (2020). Extraído el 20 de enero de 2022, desde <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana-comunidades-autonomas/madrid#:~:text=El%20PIB%20Per%20c%C3%A1pita%20de,en%20Madrid%20era%20de%2030.879%20.>

Datos de empresas en Sevilla. Extraído el 2 de febrero de 2022, desde https://www.informacion-empresas.com/Provincia_SEVILLA.html#:~:text=En%20la%20actualidad%20Sevilla%20cuenta%20con%20un%20total%20de%2046.517%20empresas.

La evolución del número de empresas en Barcelona. (2021). Extraído el 10 de febrero de 2022, desde https://www.metropoliabierta.com/tema/evolucion-numero-empresas-barcelona-nprs_47049_102.html#:~:text=En%20el%20a%C3%B1o%202019%2C%20el,aumento%20del%200%2C16%25.

Extraído el 15 abril de 2022, desde https://administracion.gob.es/pag_Home/va/Tu-espacio-europeo/derechos-obligaciones/empresas/impuestos/especiales/info-general.html#-97026048c9f5

Clasificación de los contratos mercantiles Extraído el 23 abril de 2022, desde <https://www.sage.com/es-es/blog/contratos-mercantiles-clasificacion-para-tu-actividad-profesional/>

Asociación Española de Distribuidores, Autoservicios y Supermercados (ASEDAS). (2022). Extraído el 28 abril de 2022, desde <https://rgi.cnmc.es/gruposdeinteres/asociacion-espanola-distribuidores-autoservicios-supermercados-asedas>

Lidl se suma a Asedas, la asociación de supermercados mayoritaria. (2022). Extraído el 28 de abril, desde <https://www.elperiodico.com/es/economia/20210611/lidl-suma-asedas-asociacion-supermercados-11815609>

Floorplanner - Example House. Extraído el 8 mayo 2022, desde <https://es.floorplanner.com/demo>

Canva. (2022). Extraído el 8 mayo 2022, desde <https://www.canva.com/>

Log In | Wix. (2022). Extraído el 8 mayo 2022, desde <https://manage.wix.com/dashboard/92c120d6-ca0e-4cea-9bd3-7ca163d4b9b4/home>

Damodaran. (2022). Extraído el 8 mayo 2022, desde <http://www.betasdamodaran.site/>

market4u | A maior rede de mercados autônomos da América Latina. (2022). Extraído el 8 mayo 2022, desde <https://market4u.com.br/>

Oficina Española de Patentes y Marcas. (2022). Extraído el 8 mayo 2022, desde <https://www.oepm.es/es/index.html>

INE. Instituto Nacional de Estadística. (2022). Extraído el 8 mayo 2022, desde <https://www.ine.es/index.htm>

Eurostat. (2022). Extraído el 8 mayo 2022, desde <https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/home>

Guerras Martín, L., & Navas López, J. (2015). *La Dirección estratégica de la empresa* (5th ed.). España: Civitas Thomson Reuters.

Martín de Castro, G., Díez Vial, I., & Montoro Sánchez, María A. (2011). *Fundamentos de Administración de Empresas* (3th ed.). España: Civitas Thomson Reuters.

Paredes, M (2018). *Marketing* (Apuntes académicos ADE UEM).

Priede, T (2020) Administración de empresa, (Apuntes académicos ADE UEM).

Máximo, C (2018) Fundamentos de la empresa (Apuntes Académicos ADE UEM)

Soto, F (2020) Dirección estratégica (Apuntes académicos ADE UEM)

Gragera, E (2018) Contabilidad Financiera (Apuntes académicos ADE UEM)

Gava, L (2019) Finanzas (Apuntes académicos ADE UEM)

Prieto, M (2021) Gestión de recursos humanos. (Apuntes académicos ADE UEM)

Lacalle, L (2021) Dirección comercial (Apuntes académicos ADE UEM)