



UNIVERSIDAD DE BURGOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

TRABAJO DE FIN DE MÁSTER

**EastMarket: Modelo de negocio online de venta de productos alimentarios
de Europa del Este**

Autora:

Petronela Roxana Dumitrasoiaie

Tutores: Nadia H.Jiménez Torres; Roberto Alcalde Delgado; José Ignacio Juez Marín

MBA

Curso académico: 2023/2024

Burgos, junio de 2024

RESUMEN

En respuesta al crecimiento del comercio electrónico y al aumento de la inmigración en España, surgen oportunidades en varios sectores, incluyendo el mercado de productos alimentarios de Europa del Este. EastMarket se establece como una plataforma digital diseñada para facilitar la adquisición de una diversidad de productos alimentarios originarios de países balcánicos como Rumanía, Ucrania, Bulgaria y Hungría. Este trabajo de fin de máster tiene como objetivo realizar un análisis exhaustivo de todas las variables pertinentes para su lanzamiento, abarcando desde el estudio de mercado para evaluar si existe una demanda suficiente hasta la estrategia de marketing, el plan económico-financiero, el plan de operaciones, el plan de implementación y el plan de contingencias. Finalmente, se presentarán las conclusiones. El propósito principal es evaluar la verdadera viabilidad económica y financiera de EastMarket y asegurar su éxito en un mercado cada vez más competitivo.

PALABRAS CLAVE

Plan de empresa, comercio electrónico, sector alimentario Europa del Este, página web, venta al por menor.

ABSTRACT

In response to the growth of e-commerce and the increase of immigration in Spain, opportunities arise in several sectors, including the market for food products from Eastern Europe. EastMarket is established as a digital platform designed to facilitate the acquisition of a diversity of food products originating from Balkan countries such as Romania, Ukraine, Bulgaria and Hungary. This master's thesis aims to perform an exhaustive analysis of all the variables relevant to its launch, ranging from market research to assess whether there is sufficient demand to the marketing strategy, the economic-financial plan, the operations plan, the implementation plan and the contingency plan. Finally, the conclusions will be presented. The main purpose is to evaluate the true economic and financial viability of EastMarket and to ensure its success in an increasingly competitive market.

KEYWORDS

Business plan, e-commerce, Eastern European food sector, website, retail.

INDICE

| | |
|--|-----------|
| 1. INTRODUCCIÓN..... | 4 |
| 2. LA IDEA..... | 5 |
| 2.1. IDEA DE NEGOCIO | 5 |
| 2.2. BUSINESS MODEL CANVAS..... | 5 |
| 2.3. MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | 9 |
| 2.3.1. <i>Misión:</i> | 9 |
| 2.3.2. <i>Visión:</i> | 9 |
| 2.3.3. <i>Valores:</i> | 9 |
| 2.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:..... | 9 |
| 3. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y ANÁLISIS INTERNO..... | 10 |
| 3.1. ANÁLISIS GENERAL:..... | 10 |
| 3.1.1. <i>Dimensión política:</i> | 10 |
| 3.1.2. <i>Dimensión económica:</i> | 11 |
| 3.1.3. <i>Dimensión socio-cultural:</i> | 13 |
| 3.1.4. <i>Dimensión demográfica:</i> | 13 |
| 3.1.5. <i>Dimensión tecnológica:</i> | 15 |
| 3.1.6. <i>Dimensión medioambiental:</i> | 16 |
| 3.1.7. <i>Dimensión legal:</i> | 16 |
| 3.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO O COMPETITIVO:..... | 17 |
| 3.2.1. <i>Identificación y descripción de la industria:</i> | 17 |
| 3.2.2. <i>Análisis de Porter:</i> | 17 |
| 3.2.3. <i>Análisis interno:</i> | 20 |
| 3.3. ANÁLISIS DAFO..... | 21 |
| 4. PLAN DE MARKETING..... | 22 |
| 4.1. OBJETIVO COMERCIAL:..... | 23 |
| 4.2. ESTRATEGIAS:..... | 23 |
| 4.3. MARKETING MIX:..... | 25 |
| 4.3.1. <i>Producto:</i> | 25 |
| 4.3.2. <i>Precio:</i> | 27 |
| 4.3.3. <i>Distribución:</i> | 28 |
| 4.3.4. <i>Comunicación:</i> | 29 |
| 5. PLAN DE OPERACIONES..... | 31 |
| 6. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO..... | 34 |
| 6.1. PLAN DE INVERSIONES:..... | 35 |
| 6.2. PLAN DE FINANCIACIÓN:..... | 35 |
| 6.3. PRESUPUESTO DE VENTAS, DE APROVISIONAMIENTO, DE PERSONAL Y DE GASTOS GENERALES | 37 |
| 6.4. ESTADOS FINANCIEROS PREVISIONALES:..... | 38 |
| 6.5. VIABILIDAD Y RENTABILIDAD DEL PROYECTO EMPRESARIAL:..... | 39 |
| 7. TRAMITACIÓN ADMINISTRATIVA Y PUESTA EN MARCHA:..... | 40 |
| 7.1. ELECCIÓN DE LA FÓRMULA JURÍDICA:..... | 40 |
| 7.2. PROCESO DE CONSTITUCIÓN:..... | 41 |
| 8. PLAN DE IMPLANTACIÓN..... | 43 |
| 9. PLAN DE CONTINGENCIA..... | 45 |
| 10. CONCLUSIONES:..... | 46 |

| | |
|-----------------------|----|
| 11. BIBLIOGRAFÍA..... | 47 |
| 12. ANEXOS..... | 51 |

1. INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de fin de máster se centra en el análisis y desarrollo de EastMarket, una plataforma digital concebida para atender la demanda de productos alimentarios del Este Europeo en el mercado español. La génesis de esta iniciativa surge de un profundo análisis del entorno socioeconómico y comercial actual, donde diversos factores convergen para generar oportunidades significativas en este sector específico.

En primer lugar, es importante destacar el crecimiento sostenido del comercio electrónico – solamente en el segundo trimestre de 2023, el comercio electrónico en España experimentó un aumento interanual del 12,7 % (Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia, 2023) – en los últimos años, un fenómeno impulsado por la penetración creciente de Internet y el cambio en los hábitos de consumo de la población. Este crecimiento ha sido aún más pronunciado en el contexto post-pandémico, donde la digitalización de las transacciones comerciales se ha acelerado considerablemente gracias a estos nuevos canales de venta.

En segundo lugar, otro factor relevante que contribuye a la oportunidad identificada es el incremento de la inmigración procedente de países del Este Europeo en España – más de un millón de residentes en España en el año 2023 (INE, 2023) –. Esta migración no solo ha enriquecido la diversidad cultural del país, sino que también ha generado una mayor demanda de productos alimentarios específicos de estas regiones, debido a la nostalgia por los sabores y productos característicos de sus lugares de origen.

Para lograr estos objetivos, se seguirá una metodología descriptiva y analítica, basada en revisiones bibliográficas distinguidas y estudios de mercado. La metodología abarcará varias etapas. En primer lugar, se analizará el entorno externo e interno de la empresa, considerando aspectos políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, demográficos, medioambientales y legales. Luego, se desarrollará un plan de marketing detallado, definiendo objetivos comerciales, estrategias y tácticas específicas, incluyendo el marketing mix, que estudia el producto, precio, distribución y promoción.

Posteriormente, se elaborarán planes operativos que describan los pasos necesarios para la tramitación administrativa y puesta en marcha de la empresa, incluida la elección de la forma jurídica y el proceso de constitución. Asimismo, se realizará un análisis económico-financiero para determinar la viabilidad del proyecto, incluyendo estimaciones de ingresos, gastos, inversiones necesarias y fuentes de financiación. También se establecerán planes de implantación y contingencia para anticipar posibles

desafíos y mitigar riesgos asociados con la puesta en marcha y operación de EastMarket. Finalmente, se formularán conclusiones que resuman los hallazgos del estudio y se proporcionarán recomendaciones basadas en una amplia revisión bibliográfica para el desarrollo exitoso del proyecto. En resumen, este proyecto busca proporcionar una guía integral para el lanzamiento y desarrollo exitoso de EastMarket en el mercado español.

2. LA IDEA

2.1. Idea de negocio

La propuesta de este trabajo de fin de máster se enfoca en EastMarket, una plataforma de comercio electrónico especializada en la venta de productos alimentarios de Europa del Este. Esta idea surge, principalmente, de la observación de las necesidades de mi entorno más cercano y se apoya en mi experiencia previa en logística y finanzas, así como en relaciones previas que han proporcionado herramientas valiosas para el proyecto. Inspirada en modelos exitosos como Amazon, EastMarket busca aprovechar una oportunidad de negocio escalable en el futuro. Esta plataforma tiene, por tanto, como objetivo ofrecer una amplia variedad de alimentos auténticos y de alta calidad, facilitando el acceso a productos de esta región que pueden ser difíciles de encontrar en otros lugares.

Por un lado, se enfatiza la demanda de productos alimentarios auténticos de origen balcánico, esencialmente, rumano, ucraniano, búlgaro y húngaro, impulsada por la creciente diáspora de estas comunidades en países como España. Este fenómeno migratorio ha creado una necesidad entre la población expatriada de conservar sus tradiciones culinarias, estilos de vida y cultura mediante productos que reflejen su identidad nacional. No obstante, la oferta limitada en los mercados locales y la escasa presencia de tiendas especializadas, principalmente en las poblaciones de menor envergadura, representan una brecha en la satisfacción del consumidor, dificultando la conexión de estos individuos con sus raíces culturales y el disfrute de productos familiares.

Por otro lado, se estima una demanda más numerosa de una audiencia interesada en explorar y disfrutar diferentes gastronomías y culturas, como puede ser la de Europa del Este (elDiario, 2023). Sin embargo, los altos costos asociados con la importación de estos productos y los márgenes de beneficio inflados en las tiendas físicas locales actuales excluyen a muchos de participar en esta experiencia. Esta necesidad de una opción más asequible a la vez que económica se presenta como un desafío que EastMarket está preparado para abordar, ofreciendo una alternativa viable y frugal para aquellos interesados en la exploración de la diversidad cultural y culinaria de la región.

2.2. Business Model CANVAS

Es esencial considerar una variedad de herramientas para representar modelos de negocio, ya que cada una ofrece perspectivas únicas, siendo cada una de ellas más adecuada según el contexto específico.

Además del modelo Business Model Canvas (de aquí en adelante BMC) de Alexander Osterwalder, existen otras alternativas igualmente utilizadas en la práctica empresarial y académica.

Una de estas opciones es el modelo Lean Canvas, desarrollado por Ash Maurya, que se basa en los principios de Lean Startup. El Lean Canvas se concentra en la rápida identificación de los aspectos clave del modelo de negocio, con un enfoque particular en la validación de hipótesis y la iteración continua. Otra alternativa utilizada es el modelo Propuesta de Valor Canvas, también de Osterwalder, que se centra específicamente en la comprensión de la propuesta de valor de la empresa y en cómo ésta se relaciona con las necesidades y deseos de los clientes. Este modelo complementa al BMC al proporcionar un análisis más detallado de la relación entre la oferta de la empresa y el mercado objetivo.

Aunque éstas son solo algunas alternativas, el modelo Business Model Canvas sigue siendo ampliamente utilizado debido a su simplicidad y capacidad para proporcionar una visión general del modelo de negocio en un formato visual y fácil de entender. Así lo destaca Luis Lozano Chaguay, entre otros, en su artículo “El modelo de negocio: Metodología Canvas como innovación estratégica para el diseño de proyectos empresariales” de 2019 al afirmar la eficacia del BMC en la innovación estratégica y el diseño de proyectos empresariales, respaldando así su uso preferido sobre otras alternativas. El BMC es, por tanto, una herramienta visual, con un enfoque orientado al cliente, que permite describir y analizar los diferentes aspectos clave de un modelo de negocio en nueve bloques. Cada uno de ellos aborda un componente específico y serán examinados seguidamente.

Respecto a los segmentos de cliente se han podido identificar las siguientes características:

- Nicho de mercado compuesto por la diáspora rumana, ucraniana, búlgara y húngara en España.
- Apasionados de la cultura del Este Europeo a nivel nacional.
- Rango de edad: mayor de edad con interés en la gastronomía y la diversidad cultural.
- Segmento socioeconómico de nivel medio, con suficiente poder adquisitivo.

En relación con la propuesta de valor de EastMarket, se destacan los siguientes aspectos clave:

- Amplia variedad de productos alimentarios auténticos directamente importados de Europa del Este.
- Precios altamente competitivos, gracias a relaciones sólidas con proveedores internacionales y estrategias de optimización de costos logísticos.
- Accesibilidad y conveniencia a través de una plataforma de comercio electrónico intuitiva y fácil de usar, con opciones de entrega rápida y segura, así como, diferentes medios de pago.

Para que el cliente reciba nuestra propuesta de valor acudiremos a los siguientes canales de comunicación directos y propios:

- Sitio web bien diseñado y optimizado para la experiencia del usuario.
- Presencia activa en redes sociales relevantes, como TikTok, Instagram y Facebook.
- Estrategias de marketing digital, incluyendo anuncios segmentados, campañas por correo electrónico y colaboraciones con influencers.
- Soporte pre y post venta excelente a través de múltiples canales.

Las relaciones que establezcamos con cada uno de los segmentos se darán de las siguientes formas:

- Atención al cliente excelente, con operadores hablantes de tres idiomas (rumano, español e inglés).
- Comunicación activa a través de múltiples canales, incluyendo chat en línea, email y redes sociales.

La caja de efectivo se generará a partir de:

- Venta online de productos alimentarios auténticos de Europa del Este, con márgenes de beneficio claros para garantizar la rentabilidad.
- Membresías premium con cuotas mensuales, mediante las cuales los suscriptores reciben mensualmente una caja con productos cuidadosamente seleccionados.

Los recursos clave o activos imprescindibles para el funcionamiento correcto son:

- Plataforma de comercio electrónico robusta, con características avanzadas de navegación, pago seguro y seguimiento de pedidos.
- Equipo multidisciplinario, incluyendo expertos en comercio electrónico, logística, marketing y atención al cliente, con conocimientos específicos sobre la cultura y los productos.
- Red de proveedores confiables que garantizan la calidad y autenticidad de los productos.
- Infraestructura logística eficiente, con un almacén estratégicamente ubicado.
- Capital inicial suficiente para la adquisición de inventario, desarrollo tecnológico de software, compra de mobiliario y actividades de marketing.

Para hacer nuestra propuesta funcionar necesitamos de las siguientes actividades clave:

- Selección de inventario, según análisis de demanda, tendencias del mercado y feedback de clientes.
- Gestión y actualización continua de la plataforma de comercio electrónico, incluyendo mantenimiento técnico, mejoras de usabilidad y actualización de contenido.
- Ejecución de campañas de marketing digital, desde la creación de contenido hasta la monitorización de resultados y ajustes estratégicos.
- Coordinación de actividades logísticas, incluyendo recepción de productos terminados, almacenamiento, preparación de pedidos y gestión de envíos.

Los socios o aliados imprescindibles para poner en marcha la idea de negocio:

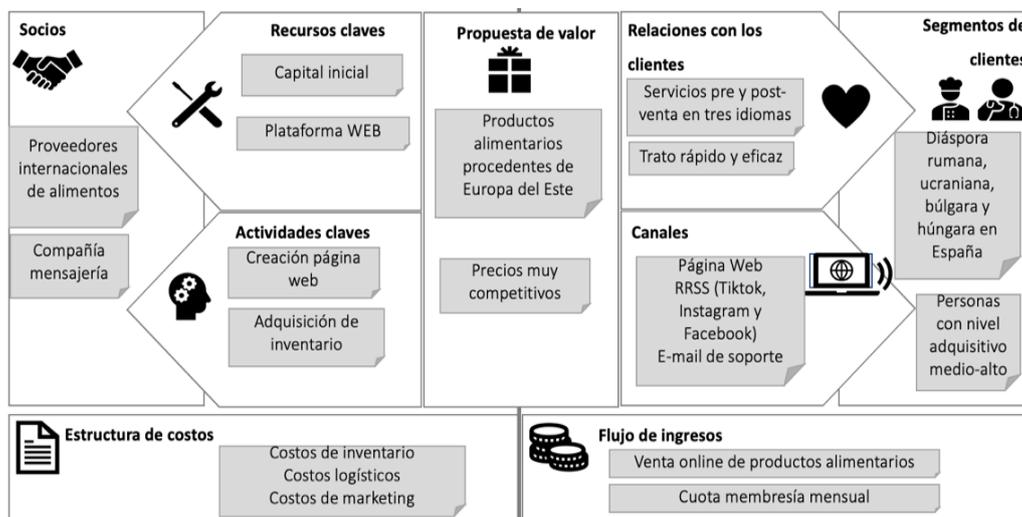
- Proveedores internacionales de productos alimentarios auténticos y de alta calidad.
- Empresas de logística y transporte para garantizar la entrega rápida y segura de los pedidos.
- Propietario almacén logístico ubicado en punto estratégico.
- Empresa desarrolladora de la plataforma web que asimismo suministra el mantenimiento necesario.

Y, por último, la estructura de costos tan necesaria en nuestra propuesta de diferenciación quedaría de la siguiente manera:

- Adquisición de inventario: incluye la compra de productos alimentarios.
- Marketing y publicidad: destinados a promocionar la marca a través de diversos canales.
- Desarrollo y mantenimiento de la plataforma de comercio electrónico: inversión en tecnología para garantizar un sitio web eficiente.
- Costos logísticos: incluyen almacenamiento, embalaje y envío de pedidos a los clientes, así como la gestión de devoluciones y reembolsos.
- Gastos operativos: salarios del personal, alquiler de instalaciones, material de oficina, etc.
- Costos de cumplimiento regulatorio: inversión en la garantía de calidad, cumplimiento de normativas alimentarias y otras regulaciones comerciales.
- Reservas para contingencias: fondos destinados a cubrir imprevistos y emergencias que puedan surgir durante la operación del negocio.

Seguidamente la Ilustración 1 recoge los elementos principales para cada variable.

Ilustración 1: CANVAS de modelo de negocio



Fuente: elaboración propia.

2.3. Misión, visión, valores y objetivos estratégicos

A continuación, exploraremos la misión, visión, valores y objetivos estratégicos que guían a este e-commerce hacia el éxito en un mercado altamente competitivo y dinámico.

2.3.1. Misión:

La misión de EastMarket reside en servir como un puente cultural y gastronómico, ofreciendo una amplia selección de productos alimentarios procedentes de Rumania, Ucrania, Bulgaria y Hungría a clientes o consumidores en toda España. Nos comprometemos a enriquecer las experiencias culinarias y culturales de nuestra audiencia, proporcionando accesibilidad a productos que reflejan la autenticidad y diversidad de la región del Este Europeo.

2.3.2. Visión:

Nuestra visión en EastMarket es convertirnos en 2024 en la principal plataforma online para aquellos – españoles, en primera instancia – que buscan productos alimentarios auténticos y de alta calidad de Europa del Este a unos precio muy competitivos.

2.3.3. Valores:

En EastMarket nos regimos por valores arraigados en la autenticidad, la integridad y el compromiso con la excelencia. Nos comprometemos a proporcionar productos alimentarios auténticos y de alta calidad que reflejen la esencia de la cultura del Este Europeo. Valoramos la transparencia y la honestidad en todas nuestras operaciones, asegurando relaciones sólidas y de confianza con nuestros clientes, proveedores y colaboradores. Además, nos esforzamos por la innovación continua, buscando siempre mejorar y adaptarnos para satisfacer las necesidades cambiantes de nuestros clientes y el mercado.

2.4. Objetivos estratégicos:

El objetivo principal de este trabajo es establecer a EastMarket como el referente global en la comercialización de productos alimentarios procedentes de Europa del Este. Para alcanzar este objetivo principal, es imperativo abordar una serie de objetivos secundarios que servirán como pilares fundamentales en nuestra estrategia empresarial:

- Fortalecer nuestra presencia en el mercado español mediante la implementación de estrategias de marketing digital y la formación de alianzas estratégicas con influencers y colaboradores clave.
- Mejorar de manera constante la experiencia del cliente en nuestra plataforma, enfocándonos en la optimización de la usabilidad, la accesibilidad y el servicio de atención al cliente.
- Optimizar la gestión de la cadena de suministro y logística con el fin de garantizar una entrega eficiente y en óptimas condiciones de nuestros productos a nivel mundial.

- Promover la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa en todas nuestras operaciones, respaldando iniciativas que contribuyan al bienestar de las comunidades locales y al cuidado del medio ambiente.
- Finalmente, pero no menos importante, buscar la rentabilidad a largo plazo y generar valor de manera sostenida, asegurando así la viabilidad financiera y el crecimiento continuo de la empresa.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y ANÁLISIS INTERNO

Para analizar la viabilidad de esta idea de negocio resulta imperativo examinar detenidamente el contexto donde la sociedad está arraigada y evaluar las diversas variables que podrían impactarla, desde todos los puntos de vista. En este sentido, es crucial considerar los factores externos que inciden en su desempeño y comprenderlos en su conjunto. Es posible distinguir dos enfoques de análisis dependiendo del entorno empresarial y la magnitud de su influencia, los cuales son el entorno general y el entorno específico o competitivo.

3.1. Análisis general:

Para examinar el entorno general en el que opera nuestro e-commerce acudimos a la técnica PESTEL, identificando los factores clave agrupados en seis dimensiones o variables. Seguidamente se procederán a estudiar cada una de ellas.

3.1.1. Dimensión política:

En este preciso instante, en el marco global, España en 2024, se enfrenta a una serie de desafíos que han generado un clima de incertidumbre. Por un lado, la situación en Europa del Este, particularmente la guerra entre Ucrania y Rusia ha provocado tensiones geopolíticas que pueden tener implicaciones económicas y comerciales para España, especialmente si afecta a las relaciones comerciales con los países involucrados. Por otro lado, en la vecindad sur, especialmente en Oriente Medio y el Magreb, múltiples crisis se entrelazan y plantean desafíos para la paz y la seguridad internacionales. La guerra en Gaza, la desestabilización interna en algunos países de la región y las crisis económicas amenazan con efectos socioeconómicos y políticos adversos.

Asimismo, en el ámbito interno, la situación política en España durante 2024 ha sido objeto de intenso escrutinio tanto a nivel nacional como internacional. La propuesta de una ley de amnistía ha desatado polémica y divisiones en el país, con un proceso legislativo actualmente en marcha y en fase de revisión final en el Senado. Esto ha generado un clima de incertidumbre y ha polarizado la opinión pública. Adicionalmente, se han revelado varios casos de corrupción, como el caso Koldo que implica al PSOE y ha sido debatido en el Parlamento Europeo, y el escándalo que rodea a la pareja de Isabel Díaz Ayuso, Alberto González Amador, acusado de defraudar a Hacienda durante la pandemia en 2020 mediante facturas falsas y empresas ficticias, con un fraude fiscal que excede los 350.000 euros. Estos sucesos

han contribuido a una atmósfera de incertidumbre política que podría comprometer la capacidad de España para cumplir con las nuevas normativas fiscales establecidas por la Comisión Europea. Y, por último, la formación de un nuevo gobierno después de las elecciones recientes agrega una capa adicional de complejidad al escenario político del país.

3.1.2. Dimensión económica:

Por todo lo anterior indicado y las secuelas de la epidemia provocada por la Covid-19, en el ámbito interno, la economía española enfrenta desafíos como la inflación, que afecta el poder adquisitivo de los ciudadanos y la competitividad de las empresas. Mirando hacia adelante, las proyecciones del Eurosistema sugieren una tendencia continuada a la baja en la inflación, con la expectativa de que para 2025 se alinee con el objetivo del 2%. Sin embargo, en 2024 se anticipa que esta disminución sea más gradual debido a efectos base al alza y a la retirada progresiva de medidas fiscales implementadas durante la crisis energética.

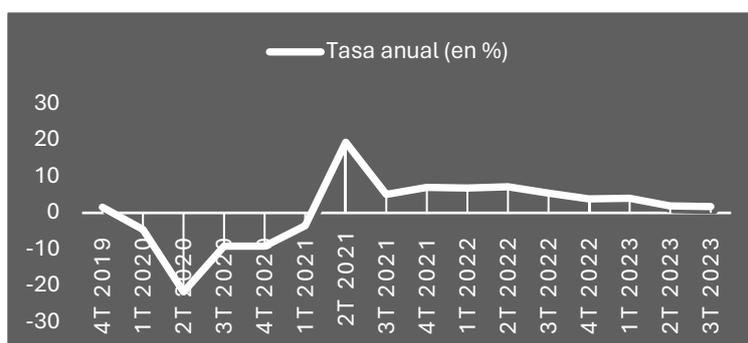
Asimismo, el Índice de Precio al Consumo (IPC) ha experimentado una tasa de variación anual en el mes de febrero de 2024 de 2,80%, algo inferior al mes anterior, La vivienda encabezó esta reducción, con una tasa del -2,70%, debido a la caída en los precios de la electricidad. Alimentos y bebidas no alcohólicas también ejercieron presión a la baja, con una tasa del 5,30%, principalmente por la disminución en los precios de legumbres, hortalizas y carne. Por otro lado, el transporte mostró un impacto positivo, con una tasa del 2,40%, impulsada por el aumento en los precios de carburantes y lubricantes. La inflación subyacente, que excluye alimentos no procesados y productos energéticos, disminuyó una décima, situándose en el 3,50%. Por esto, los expertos pronostican que este año la cifra promedio de la inflación subyacente descenderá hasta alcanzar el 3% (INE, 2023).

En este escenario, se optó por mantener, en la eurozona, los tipos de interés sin cambios al 4,50%, desde el pasado mes de septiembre. La perspectiva es que, si se mantienen en su nivel actual durante un período suficiente, es probable que se alcance la meta de inflación del 2% a medio plazo, respaldada por la evolución reciente de la inflación y las proyecciones actuales. Sin embargo, la duración de esta política de tipos de interés dependerá de la evolución futura de los datos en un contexto de alta incertidumbre. En cuanto al crecimiento económico, las proyecciones apuntan a una revisión a la baja, con un modesto crecimiento esperado en los próximos años, aunque con riesgos inclinados hacia la desaceleración.

El comportamiento futuro de la inflación y la política monetaria estará influenciado por la evolución de los costos laborales unitarios y los márgenes empresariales. Además, la política fiscal también jugará un papel crucial, ya que se espera una orientación restrictiva para reducir la deuda pública y los déficits estructurales en algunos países europeos, evitando así presiones inflacionarias adicionales que podrían requerir una política monetaria aún más restrictiva.

En términos del PIB, la economía española se ha recuperado de manera más robusta de lo previsto en los dos años siguientes a la pandemia (Ilustración 2), principalmente impulsada por el gasto de los hogares, las exportaciones y el desempeño mejorado de la industria manufacturera y los servicios profesionales (INE, 2023). Así, en palabras de la exministra de Asuntos Económicos y Transformación Digital, Nadia Calviño, en la actualidad España lidera en términos de crecimiento económico y presenta la menor tasa de inflación en comparación con otros países europeos destacados, lo que subraya la solidez y la persistencia del vigor de la economía española incluso en 2024 (Expansión, 2023).

Ilustración 2: Tasa anual de crecimiento PIB (en %)



Fuente: elaboración propia.

En relación con la tasa de desempleo, España ha experimentado una tendencia general a la baja en los últimos cinco años, con una notable disminución desde los picos alcanzados durante la crisis económica. Así, en el cuarto trimestre de 2023, se observaron cambios significativos en el mercado laboral. El número de ocupados disminuyó en 19.000 personas, alcanzando un total de 21.246.900, con un crecimiento anual de 783,000 empleos. Por otro lado, el desempleo descendió en 24.600 personas, situándose en 2.830.600, con una tasa de paro del 11,76%. A nivel sectorial, hubo un aumento en la Agricultura, Construcción e Industria, mientras que el sector Servicios experimentó una reducción. El empleo a tiempo completo disminuyó, mientras que el empleo a tiempo parcial aumentó. En cuanto a la naturaleza del empleo, los contratos indefinidos crecieron, en cambio los temporales disminuyeron. Adicionalmente, el empleo privado se redujo mientras que el empleo público aumentó. En términos anuales, la población activa aumentó, alcanzando una tasa de actividad del 58,99%. Los hogares con todos sus miembros activos en paro aumentaron, mientras que los hogares con todos sus miembros ocupados también crecieron. A nivel regional, la Comunidad de Madrid experimentó el mayor incremento de empleo, mientras que las Islas Baleares registró el mayor descenso. La tasa de paro más baja se observó en País Vasco, mientras que Andalucía presentó la más alta (INE, 2023).

Sin embargo, la productividad por puesto de trabajo habría disminuido un 0,20% durante el año 2023. No obstante, para el presente año se anticipa un cambio positivo, con una mejora proyectada del 0,10%.

3.1.3. Dimensión socio-cultural:

En los últimos años, la dimensión socio-cultural en España ha experimentado varios cambios significativas. Uno de los aspectos destacados es el nivel educativo de la población. En el año 2023, la tasa de abandono escolar se situó en un 13,90%, superior al límite establecido por la Comisión Europea del 10%. Es notable también la brecha de género en este ámbito, donde el 26% de los hombres y el 17% de las mujeres nacidos en 2002 no tenían calificaciones más allá de la educación obligatoria (INE, 2023). Aunque estas disparidades de género muestran una tendencia a la reducción cada año, aún persisten.

Además, dentro de esta misma esfera, se observa un cambio en los hábitos financieros de los hogares. La tasa de ahorro disminuyó a un 9,13% en septiembre de 2023, reflejando una mayor precaución económica y una adaptación a la incertidumbre (INE, 2023). Esta situación plantea desafíos para la recuperación económica del país, ya que una reducción en la tasa de ahorro podría indicar un menor impulso en el consumo y la inversión, elementos clave para la reactivación económica.

Es de destacar, asimismo, que el consumo en los comercios electrónicos en España ha mostrado un crecimiento significativo desde el año 2020. En 2022, el gasto en comercio electrónico creció un 22%, alcanzando los 85.332 millones de euros. El gasto medio anual por persona también aumentó, situándose en 3.053 euros, lo que representa 460 euros más que en 2021. Además, en el último trimestre de 2022, la facturación del comercio online dentro de España alcanzó un máximo histórico, superando los 19,5 millones de euros (INE, 2023). Este auge se debe en parte a la digitalización acelerada por la pandemia de la COVID-19, que ha cambiado los hábitos de consumo y ha impulsado a las empresas a innovar y adaptarse a la nueva realidad del mercado.

En resumen, la dimensión socio-cultural en España en los últimos años ha estado marcada por desafíos en el ámbito educativo, con altas tasas de abandono escolar y persistente disparidad de género, así como cambios en los comportamientos financieros de los hogares, y, por último, pero no menos importante, el aumento robusto del gasto en comercios electrónicos.

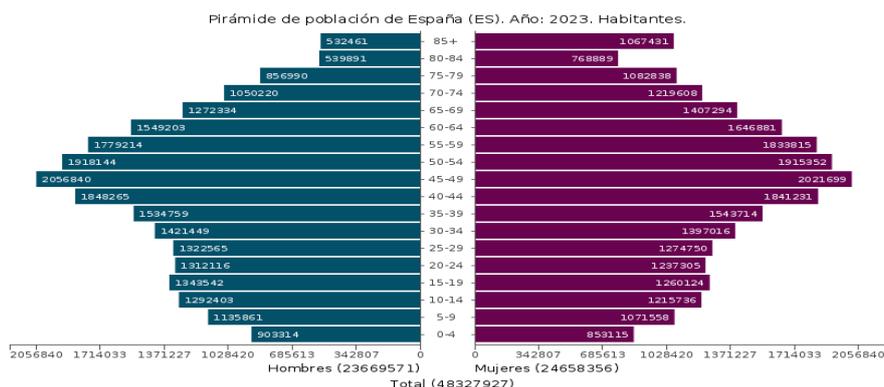
3.1.4. Dimensión demográfica:

A principios de enero de 2023, la población residente en España alcanzó los 48.085.361 habitantes, con un incremento de 598.634 individuos respecto al año anterior, representando un aumento del 1,26%. Del total de habitantes, el 87,30% poseía nacionalidad española, mientras que el restante 12,70% tenía nacionalidad extranjera, marcando así un aumento de 10,5 puntos porcentuales en la población extranjera con respecto al año anterior (INE, 2023).

En cuanto a la demografía, la proporción de personas mayores de 64 años fue del 20,10%, lo que resultó en una tasa de dependencia de los mayores de 64 años de 0,31 en relación con la población activa de 16

a 64 años, tal como se puede observar en la siguiente pirámide poblacional (Ilustración 3). La estructura demográfica ha evolucionado hacia una pirámide poblacional regresiva debido a la baja tasa de natalidad y al aumento de la esperanza de vida, resultando en una población más envejecida. Las proyecciones para el futuro sugieren un aumento significativo de personas mayores en comparación con la población activa, lo que podría impactar negativamente en el sistema de pensiones debido a la insuficiencia de trabajadores.

Ilustración 3: Pirámide de población de España (ES). Año: 2023. Habitantes.



Fuente: Pirámide de población, 2023, Indicadores Clave Sistema Nacional de Salud (<https://inclasns.sanidad.gob.es/report/population/>)

Y lo que a nosotros nos afecta directamente, a principios de 2023, como se puede observar en la Ilustración 4, los extranjeros más numerosos en España fueron los marroquíes (893.953), seguidos por los rumanos (629.755) y los colombianos (453.911). Durante 2022, en términos relativos, los mayores incrementos se dieron entre los ciudadanos ucranianos (75,90%), colombianos (45,70%) y peruanos (44,90%), mientras que Bulgaria (-2,60%), Reino Unido (-2,50%) y Rumanía (-1,50%) experimentaron los mayores descensos en proporción (INE, 2023).

Ilustración 4: Población extranjera a 1 de enero de 2023. Principales Nacionalidades.

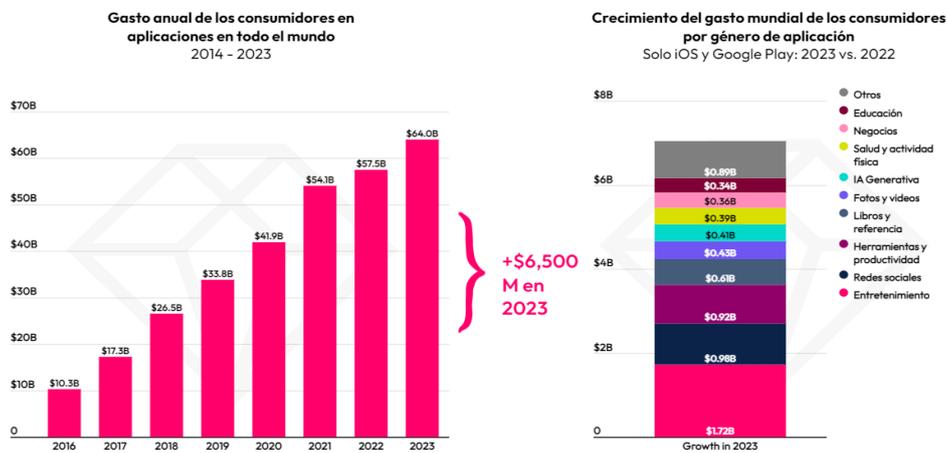
| | 2023 | | 2022 | | Variación | |
|-------------|--------------------|------------------------------------|--------------------|------------------------------------|-----------|--------------|
| | Número de personas | % respecto al total de extranjeros | Número de personas | % respecto al total de extranjeros | Absoluta | Relativa (%) |
| Marruecos | 893.953 | 14,7 | 866.711 | 15,7 | 27.242 | 3,1 |
| Rumania | 629.755 | 10,3 | 639.497 | 11,6 | -9.742 | -1,5 |
| Colombia | 453.911 | 7,5 | 311.520 | 5,7 | 142.391 | 45,7 |
| Italia | 301.791 | 5,0 | 275.188 | 5,0 | 26.603 | 9,7 |
| Reino Unido | 284.037 | 4,7 | 291.365 | 5,3 | -7.328 | -2,5 |
| Venezuela | 278.159 | 4,6 | 213.661 | 3,9 | 64.498 | 30,2 |
| China | 219.929 | 3,6 | 217.119 | 3,9 | 2.810 | 1,3 |
| Ucrania | 193.238 | 3,2 | 109.837 | 2,0 | 83.401 | 75,9 |
| Perú | 172.045 | 2,8 | 118.728 | 2,2 | 53.317 | 44,9 |
| Honduras | 156.969 | 2,6 | 133.335 | 2,4 | 23.634 | 17,7 |
| Alemania | 125.792 | 2,1 | 120.502 | 2,2 | 5.290 | 4,4 |
| Francia | 120.771 | 2,0 | 116.451 | 2,1 | 4.320 | 3,7 |
| Ecuador | 120.034 | 2,0 | 118.126 | 2,1 | 1.908 | 1,6 |
| Argentina | 119.252 | 2,0 | 96.054 | 1,7 | 23.198 | 24,2 |
| Bulgaria | 115.222 | 1,9 | 118.283 | 2,1 | -3.061 | -2,6 |

Fuente: Censo de Población. 1 de enero de 2023, 2023, INE (https://www.ine.es/prensa/kenso_2022_2023.pdf)

3.1.5. Dimensión tecnológica:

Como se ha ido diciendo, el avance tecnológico ha transformado los hábitos de consumo, con Internet y las redes sociales desempeñando un papel crucial al proporcionar información global en cualquier momento. Asimismo, en el sector alimentario, la tecnología facilita las compras a través de plataformas web y aplicaciones móviles. Por ello, nuestra empresa se beneficia de este entorno tecnológico mediante el uso de páginas web y aplicaciones móviles, que experimentan un aumento significativo incesante en las descargas en los últimos años, destacando otra vez más la importancia de este canal para llegar a los consumidores. Si bien, es fundamental comprender el propósito de las descargas de aplicaciones realizadas por los usuarios.

Ilustración 5: Gasto de los consumidores en iOS, Google Play y tiendas de terceros de Android



Fuente: Estado de móvil en 2024: El mercado de las aplicaciones se recuperó en 2023 y se prepara para un 2024 récord, 2024, data.ai Intelligence (<https://www.data.ai/es/insights/market-data/state-of-mobile-2024/?consentUpdate=updated>)

Como se puede observar en la Ilustración 5 el mayor incremento de descargas lo experimentan aquellas aplicaciones destinadas a comprar.

Igualmente, se tiene que dar importancia a los dispositivos preferidos por los residentes de España para realizar sus compras. Según un análisis realizado por la plataforma idealo.es sobre el comportamiento de los consumidores online en 2022 podemos resaltar que el canal preferido para realizar compras online son los teléfonos móviles, con un 75 % de los pedidos realizados desde smartphones – de los cuales el 78,8 % con Android (CNMC, 2023) – en España. Por otro lado, los españoles tienden a realizar sus compras online los domingos por la tarde, más concretamente a las 20h, siendo este el momento de mayor tráfico e-commerce de la semana. Asimismo, se destaca que un 25% de las mujeres afirma realizar pedidos semanales, mientras que en los hombres este porcentaje baja ligeramente hasta un 21%.

3.1.6. Dimensión medioambiental:

EastMarket, consciente de su influencia en el medio ambiente, reconoce que su actividad sí tiene un impacto ambiental, especialmente en aspectos como el transporte y el embalaje. En este sentido, la sociedad se compromete a adoptar medidas para mermar su huella ecológica. Implementará prácticas que promuevan el uso de embalajes reciclables o retornables para minimizar los residuos y destinará una parte de sus ingresos a iniciativas de inversión en el medio ambiente, como la reforestación o la protección de la biodiversidad. Adicionalmente, al operar principalmente en línea, EastMarket contribuye a la reducción de emisiones de CO2 al evitar desplazamientos de los clientes y el uso de papel. Sin embargo, se reconoce que el cambio climático sigue siendo un desafío importante y que pueden surgir cambios políticos que afecten a los productos ofrecidos en la plataforma en línea.

3.1.7. Dimensión legal:

Por último, la dimensión legal implica considerar una serie de aspectos importantes:

- **Leyes laborales:** la actualización del estatuto de los trabajadores y los cambios en la cotización de prácticas influirán en las políticas de contratación y compensación de EastMarket, posiblemente aumentando los costos laborales.
- **Normativas de salud y seguridad:** la implementación de la Estrategia Española de Seguridad y Salud en el Trabajo 2023-2027, requerirá que la sociedad adopte medidas preventivas más estrictas, lo que podría implicar inversiones en formación y equipos de seguridad.
- **Leyes de protección al consumidor:** la nueva Ley de Datos (LOPD) y las Reformas en el régimen sancionador para evitar malas prácticas aumentan la transparencia y la protección de los consumidores, lo que EastMarket deberá reflejar en sus políticas de privacidad y servicio al cliente. Asimismo, la Unión Europea regula la recogida, almacenamiento y gestión de datos personales en su Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) para complementar la normativa nacional.
- **Leyes de propiedad intelectual:** la reforma de la Ley de Propiedad Intelectual exige que nuestro e-commerce gestione cuidadosamente los derechos de autor y las licencias de los productos que vende, especialmente en contenido digital y multimedia tanto en las redes sociales como en la cartera de productos de la web.
- **Leyes de competencia y comercio internacional:** la legislación de defensa de la competencia y las normas de comercio exterior afectarán cómo la empresa se posiciona en el mercado global, requiriendo adaptaciones en la estrategia de precios y marketing.
- **Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y del Comercio Electrónico (LSSI):** es una normativa que regula diversos aspectos relacionados con el comercio electrónico, la publicidad en línea, los servicios de la sociedad de la información y la responsabilidad de los prestadores de servicios en Internet. EastMarket, se podría ver afectado de las siguientes maneras: Por ejemplo,

requeriría que la plataforma cumpla con ciertos requisitos legales para operar en línea, como proporcionar información clara sobre la identidad del vendedor, las condiciones de venta, los derechos de los consumidores, entre otros. Además, la ley establece disposiciones sobre la publicidad en línea, lo que podría influir en las estrategias de marketing digital.

3.2. Análisis del entorno específico o competitivo:

3.2.1. Identificación y descripción de la industria:

EastMarket pertenece a la industria del comercio electrónico, también conocida como e-commerce. La Organización Mundial del Comercio (OMC) define el comercio electrónico como la “producción, publicidad, venta y distribución de productos a través de redes de telecomunicaciones” (Organización Mundial del Comercio, 2017). Este modelo empresarial innovador reemplaza la necesidad de relacionarse físicamente con los clientes o consumidores (González, 2011). Esta noción está íntimamente ligada al avance de las tecnologías de la información y la comunicación, sobre todo Internet, proporcionando a los vendedores una presencia mundial en el mercado, agilizando el proceso de compra y automatizando tareas. Esto conlleva a mejoras en la calidad, ahorros en costos y una competencia más agresiva, lo que finalmente afecta los precios (Tamayo, 1999).

3.2.2. Análisis de Porter:

Para evaluar la dinámica de la industria y comprender las oportunidades y amenazas presentes en el mercado, se empleará el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1982). Este modelo evalúa la atracción de la industria donde opera EastMarket. Por ello, se analizan cinco fuerzas que permiten identificar el nivel de competitividad y las condiciones del entorno de la empresa.

Intensidad de la competencia actual:

Conforme se intensifica la rivalidad competitiva, la atracción del sector decrece y la posibilidad de obtener rendimientos económicos superiores se torna más limitada, y, es por eso, por lo que, es de vital importancia analizar los competidores actuales. Para ello, he realizado este análisis mediante una tabla comparativa con nuestros competidores que incluirá varios aspectos relevantes como el precio, la disponibilidad de suscripciones, campañas de promoción, gastos de envío, servicio de atención al cliente, tipos de productos y la zona geográfica de actuación. Para una comparación más precisa, se han seleccionado dos productos comunes en el mercado: una bolsa de patatas fritas de la marca Chio de sabor Paprica y una bolsa de mini croissant de cacao de la marca 7 Days. Estos dos productos se utilizarán como referencia para identificar quién ofrece los precios más competitivos y evaluar otros factores relevantes que influyen en la decisión del consumidor.

Tabla 1: Cuadro comparativo competidores

| COMPETIDOR | Precio patatas Chio Paprica | Precio mini croissant cacao 7 Days | Modalidad de suscripción | Campañas de promoción | Gastos de envío | Servicio de atención al cliente | Modalidad de pago | Tipos de productos | Zona geográfica de actuación |
|---------------------------------|-----------------------------|------------------------------------|--------------------------|-----------------------|---|---------------------------------|--|---|--|
| Balkanica Online | 2,50 € | 3,00 € | No | Sí | 2 tarifas: 6,69€ para seco o 8,11€ fresco | Email, teléfono, web | Tarjeta de crédito y Paypal | Alimentos, souvenirs, droguería | España, Portugal y Francia |
| Produce Romanesti | 2,20 € | 2,80 € | No | No | 4,80 € | Email, teléfono, web | Contrarrebollo, tarjeta de crédito, transferencia o ingreso en c/c | Alimentos | España |
| MercaRom | 2,30 € | 2,90 € | No | Sí | 6,00 € | Email, teléfono | Tarjeta de crédito y Paypal | Alimentos | España |
| Produce Romanesti Online | 2,40 € | 3,10 € | No | No | 5,80 € | Email, web | Tarjeta de crédito y Paypal | Alimentos | España |
| De Lumani | 2,60 € | 3,20 € | No | Sí | 4,20€ (gratis para compras superiores a 120€) | Email, teléfono | Tarjeta de crédito, apple pay, google pay, y Paypal | Alimentos, souvenirs, droguería, libros | Alemania, Austria, Bélgica, Bulgaria, Croacia, Dinamarca, Eslovaquia, Eslovenia, España, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Italia, Letonia, Lituania, Países Bajos, Polonia, Portugal, UK R. Checa, Rumania |
| Alesmag | 2,35 € | 3,00 € | No | Sí | 4,70€ (gratis para compras superiores a 150€) | Email, teléfono, web | Contrarrebollo | Alimentos, souvenirs, droguería | España |
| Cestas Selecta | 2,45 € | 3,05 € | No | No | 8,75€ para envíos de max 5kg (por tramos de peso y condiciones de fresco o congelado) | Email, teléfono, web | Contrarrebollo, tarjeta, transferencia | Alimentos, souvenirs, droguería | España y Portugal |

Fuente: elaboración propia.

Al observar la Tabla 1 que compara a los competidores en varios aspectos, se destacan diferencias significativas que pueden influir en la elección del consumidor. En primer lugar, los precios de los productos varían ligeramente entre los competidores, con Balkanica Online y De Lumani ofreciendo los precios más altos para ambas categorías de productos, y en el otro extremo Produce Romanesti y Mercarom los más competitivos. Además, ninguno de los competidores ofrece una modalidad de suscripción, pero algunos tienen campañas de promoción que podrían atraer a los clientes, como Balkanica Online y De Lumani.

En cuanto a los gastos de envío, las tarifas varían entre los competidores, con De Lumani ofreciendo envío gratuito para compras superiores a 120€, mientras que otros tienen tarifas fijas o variables. En cuanto al servicio de atención al cliente, la mayoría de los competidores ofrecen múltiples canales de contacto, como correo electrónico, teléfono y web, lo que facilita la comunicación con los clientes.

En términos de modalidades de pago, la mayoría de los competidores aceptan pagos con tarjeta de crédito y PayPal, brindando opciones de pago flexibles. En cuanto a la variedad de productos y la zona

geográfica de actuación, todos los competidores se centran en la venta de alimentos, aunque algunos también ofrecen otros productos como souvenirs y artículos de droguería. La mayoría se enfocan en España, aunque De Lumani tiene una cobertura más amplia que incluye varios países europeos.

Por ende, la rivalidad entre los competidores que se han venido analizando es alta debido a varios factores. En primer lugar, la industria cuenta con numerosas empresas que ofrecen productos similares, lo que aumenta la competencia por la atención y la preferencia del cliente. Al operar todos los competidores en línea, facilita la comparación de precios y la accesibilidad de los productos, intensificando la rivalidad. Otro factor que contribuye a la intensidad de la competencia es la falta de diferenciación significativa entre los productos ofrecidos por estos competidores. A menudo, los productos alimentarios del este tienen características similares en términos de calidad, variedad y origen, lo que dificulta que una empresa se destaque sobre las demás más allá de la estrategia de precios.

Competidores potenciales:

Como es de esperar, EastMarket se enfrenta a múltiples competidores ya consolidados que lideran el mercado de alimentos genéricos en línea. Estos competidores tienen una fuerte presencia física además de online, lo que les permite ampliar la variedad de productos y servicios de entrega rápida ingresando en este nicho de mercado. Estos competidores potenciales podrían ser cadenas de supermercados como: Mercadona, Carrefour, Amazon, Día, El Corte Inglés, etc. Adicionalmente, a pesar de que las grandes cadenas dominan el mercado de alimentación, las barreras de entrada para pequeños y medianos competidores son relativamente bajas, lo que permite la aparición de nuevas tiendas online especializadas en productos alimenticios balcánicos.

Productos sustitutivos:

Desde el punto de vista del cliente, a pesar de nuestra especialización en productos primordialmente alimentarios de Europa del Este, existen diversos sustitutos en términos de productos generales de e-commerce y/o alimentación. La amenaza de sustitutos es realmente alta si los clientes deciden que no necesitan la especialización en producto que ofrece EastMarket y optan por alternativas más genéricas o accesibles como, por ejemplo, los productos alimentarios de cualquier supermercado.

Poder negociador de los proveedores:

El poder negociador de los proveedores para EastMarket se ve influenciado por la naturaleza de los proveedores, en té tamaño. Por ello, es importante considerar que muchos de los productos que EastMarket busca ofrecer, como alimentos auténticos de Europa del Este, ya tienen una demanda establecida en sus países de origen. Esto indica que los proveedores de estos productos, en muchos casos, son grandes empresas con una presencia consolidada en sus respectivos mercados locales. Como resultado, es probable que estos proveedores tengan un poder de negociación significativamente alto debido a su tamaño y posición en el mercado. Por lo tanto, si bien la diversificación de proveedores es

importante y se llevará a cabo, EastMarket igualmente deberá mantener una relación estratégica con sus proveedores, buscando colaboraciones mutuamente beneficiosas que permitan obtener precios competitivos y garantizar un suministro constante.

Poder negociador de los clientes:

Los clientes del e-commerce tienen acceso a una amplia gama de opciones y pueden comparar precios y productos con facilidad. Esto otorga a los clientes un poder de negociación considerablemente alto, con unos costes de cambio bajos, lo que nos obliga a ofrecer precios competitivos y mantener altos estándares de calidad y servicio al cliente.

En resumen, después de analizar cada una de las fuerzas del análisis de Porter, EastMarket debe diferenciarse de sus competidores ofreciendo precios competitivos y transparentes, junto con políticas de envíos urgentes (24–48h) y económicos, obtenidas mediante la negociación de tarifas favorables con proveedores de paquetería. Para destacar frente a los competidores ya establecidos, se deberían implementar campañas promocionales centradas en reducir o eliminar los gastos de envío para compras superiores a 50€ por ejemplo, lo que podría atraer a más clientes y aumentar la retención, al igual que aumentar las opciones de pago (aceptando pagos mediante Bizum). Además, se debería añadir la opción de membresías que ofrezcan beneficios exclusivos a los clientes recurrentes, fomentando la fidelidad. Para enfrentar la amenaza de competidores potenciales como grandes cadenas de supermercados, EastMarket debe enfocarse en su especialización en productos auténticos de Europa del Este, resaltando la calidad y la frescura de sus productos y ofreciendo una experiencia de compra en línea conveniente y personalizada. En cuanto al poder negociador de los proveedores, EastMarket debería diversificar sus fuentes de suministro para reducir la dependencia de proveedores individuales y negociar acuerdos o contratos que garanticen precios competitivos y un suministro constante de productos.

3.2.3. Análisis interno

Para el funcionamiento óptimo de EastMarket, necesitamos una variedad de recursos y capacidades tanto tangibles como intangibles. En primer lugar, en términos de recursos tangibles, se requerirán equipos informáticos como, por ejemplo, ordenadores (portátiles o de sobremesa) y discos duros para almacenar datos y ejecutar copias de seguridad. Al mismo tiempo, es fundamental contar con una conexión a internet estable. También necesitaremos suministros de oficina básicos, como folios, impresoras y bolígrafos. Por supuesto, además de los recursos mencionados, es crucial considerar que el stock de seguridad es un recurso invaluable para garantizar la continuidad del negocio y satisfacer la demanda de los clientes. Para ello, será necesario contar con un local o depósito adecuado que cumpla con las necesidades de almacenamiento, y con los estándares de seguridad alimentaria. Y, por último, pero no menos importante, para la gestión eficiente de los pedidos entrantes, requeriremos pistolas de picking para gestionar el stock en tiempo real.

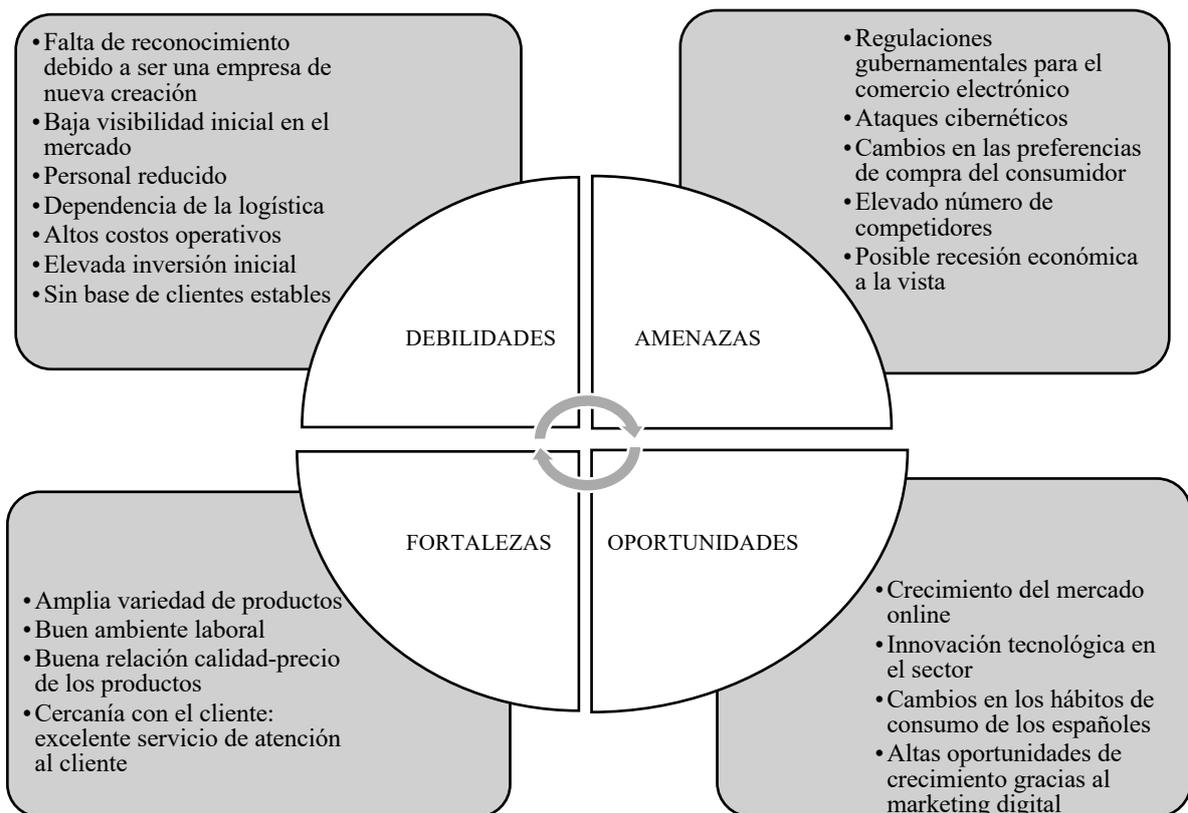
Por otro lado, en cuanto a los recursos intangibles, para la operatividad de nuestra web necesitaremos un hosting adecuado para el almacenamiento de datos y archivos. Para el desarrollo de la web, requeriremos archivos de Frontend y Backend, que interactúan con los usuarios y la base de datos respectivamente. Y, en último lugar, para la gestión del inventario en tiempo real es necesario un software de gestión y una interfaz de programación de aplicaciones (API), que permita la comunicación entre los diferentes canales.

En términos de capacidades, será fundamental contar con un equipo humano competente capaz de llevar a cabo eficazmente todas las tareas necesarias para la operación del e-commerce.

3.3. Análisis DAFO

Inmediatamente, se procederá a realizar un análisis DAFO gráfico (Ilustración 6) de EastMarket, con el fin de obtener una visión integral de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que podrían afectar a nuestro comercio electrónico.

Ilustración 6: Análisis DAFO



Fuente: elaboración propia

Por ende, para contrarrestar las amenazas, se realizará en EastMarket un seguimiento constante de las regulaciones gubernamentales y sus modificaciones, a la vez que reforzaremos la seguridad cibernética con tecnologías avanzadas y formación del personal. Además, nos adaptaremos a cambios en las preferencias de compra con análisis de mercado y un enfoque en la innovación. Diversificaremos nuestra oferta y optimizaremos la eficiencia operativa para enfrentar la competencia y posibles recesiones económicas. En cuanto a las oportunidades, aumentaremos la inversión en marketing digital y nos expandiremos en plataformas de redes sociales. Integraremos tecnologías emergentes (sistema de picking), productos demandados por la clientela y desarrollaremos una estrategia digital integral, al contrario de nuestros competidores. Mantendremos el standard de calidad de nuestros productos, priorizaremos el buen ambiente laboral, la relación calidad-precio y la cercanía con el cliente mediante la diversificación de la oferta, el fomento del desarrollo profesional mediante recompensas en base a méritos, la negociación constante con proveedores y la priorización de la satisfacción del cliente.

4. PLAN DE MARKETING

El mercado de productos alimentarios del Este en España presenta un tamaño considerable debido a la presencia significativa de comunidades de países del Este en el país. Esta comunidad no solo busca productos alimentarios de su país de origen por motivos culturales y de preferencia, sino también por la dificultad de encontrar ciertos productos en tiendas físicas convencionales.

Por ello, para determinar el mercado potencial es imprescindible considerar las siguientes variables:

- Demografía de la población inmigrante. En España en el año 2023 había 629.755 rumanos, 115.222 búlgaros y 285.252 ucranianos (INE, 2023), con documentación de residencia en vigor. Adicionalmente se han de tener en cuenta otros datos como la edad, la situación laboral y el nivel socioeconómico de este segmento de la población. El perfil medio de consumidores son el 60% mujeres entre 25 y 40 años (INE, 2023).
- El mercado potencial en España a 1 de enero de 2022, calculado en porcentajes de las personas mayores de 20 años de edad con nacionalidad rumana, ucraniana, búlgara y húngara, es de aproximadamente un 79,20%, siendo, además, destacable que el 53,61% de estos habitantes están ubicados en el rango de edad de 30 a 54 años (INE, 2023).
- Tendencias demográficas: tendencia de crecimiento de la población inmigrante en España (Europa Press, 2024).
- Interés del mercado español: se estima entre los jóvenes un interés creciente de los consumidores españoles por explorar nuevas gastronomías (elDiario, 2023).
- Comportamiento de compra en línea: existe un incremento en las transacciones de compra de alimentos, principalmente, a través de aplicaciones móviles (data.ai Intelligence, 2024).

En conclusión, según datos de 2023, el tamaño del mercado potencial es de 618.137 residentes (el 60% del total de residentes), con un rango de edad de entre 30 – 54 años. Con esto, se estima que el 77% del mercado potencial puede comprar en nuestra plataforma, con un tique medio de 82€, incentivado por los gastos de transporte gratuitos. Este estimado se basa en el estudio anual de e-commerce en España realizado por IAB en 2023, el cual revela que el 77% de los internautas españoles de entre 16 y 74 años utilizan internet como canal de compra. Asimismo, muestra que el gasto promedio por acto de compra ha aumentado a 82€ en 2023, recuperando niveles del 2021 (IAB Spain, 2023).

4.1. Objetivo comercial:

Los objetivos comerciales para un e-commerce como EastMarket pueden variar según el momento y las necesidades específicas:

- 1) Incrementar la visibilidad de la marca: en un fase inicial, es imprescindible promover la plataforma EastMarket mediante la organización de campañas de marketing digital para dar a conocer la empresa y su oferta de productos entre el público objetivo y captar la atención de nuevos clientes.
- 2) Expandir la participación en el mercado: en una segunda fase de crecimiento, el objetivo es aumentar constantemente el volumen de ventas, con el objetivo de lograr un crecimiento del 10% en el volumen de negocios en los primeros seis meses. Esto implicará la implementación de estrategias de marketing más avanzadas y la captación de nuevos clientes a través de campañas específicas.
- 3) Mejorar la percepción de la marca: una vez que EastMarket se haya consolidado, en una tercera fase de crecimiento, en el mercado y haya conseguido una base de clientes leales, el enfoque se centrará en mejorar la percepción de la marca. El objetivo es desarrollar una imagen de marca profesional y completa, destacando el compromiso de la empresa con la autenticidad, la calidad y la diversidad de los productos alimentarios y culturales del este a través de una plataforma online atractiva y funcional. Esto se logrará mediante estrategias de branding, comunicación y experiencia del cliente que refuercen los valores de la marca y fortalezcan su posicionamiento en el mercado.
- 4) Una vez conseguidos los objetivos anteriores, nos centraremos en aumentar la cartera de productos.

En los siguientes apartados se desarrollarán las estrategias necesarias para conseguir los objetivos establecidos previamente.

4.2. Estrategias:

Para mejorar la competitividad de EastMarket, se propone implementar una estrategia de diferenciación centrada en ofrecer productos a precios más bajos en comparación con nuestros competidores, y en proporcionar una atención al cliente excepcional. Esta estrategia se enfoca así en dos aspectos clave:

- Diferenciación en los precios: EastMarket se comprometerá a ofrecer productos a precios más asequibles en comparación con sus competidores, esto es entre un 3% y un 6% menos. Esto se logrará a través de negociaciones con proveedores para obtener mejores precios de compra y optimización de los costos operativos para reducir los márgenes de beneficio. La estrategia de diferenciación de precios se centrará en ofrecer a los clientes una excelente relación calidad-precio, lo que les permitirá disfrutar de productos de alta calidad a precios más bajos.
- Atención al cliente excepcional: EastMarket se distinguirá por brindar una atención al cliente en tres idiomas (castellano, inglés y rumano) en todas las etapas del proceso de compra. Se implementará un equipo de atención al cliente capacitado para resolver rápidamente cualquier duda o incidencia que pueda surgir. Además, se establecerán canales de comunicación efectivos, como chat en vivo, correo electrónico y WhatsApp, para garantizar una experiencia de compra fluida y satisfactoria.

Para llevar a cabo esta estrategia de diferenciación, se proponen las siguientes acciones para incrementar la visibilidad de la marca:

- Crear contenido atractivo visualmente para redes sociales (Facebook, Instagram y TikTok) anunciando la inauguración de la tienda virtual.
- Construir y mantener una base de datos de clientes potenciales a través de formularios de registro en el sitio web, sorteos y concursos. Y, posteriormente, segmentar la base de datos de clientes en función del comportamiento de compra y ejecutar campañas de email marketing que sugieran productos complementarios basados en compras anteriores.
- Diseñar un boletín mensual de ofertas ofreciendo descuentos exclusivos y promociones especiales.
- Implementar cambios en el sitio web para mejorar el SEO, como optimizar las metaetiquetas y mejorar la velocidad de carga de las páginas.
- Realizar una campaña de marketing en Google Ads dirigida a usuarios que hayan visitado páginas específicas del sitio web, pero no hayan realizado una compra.
- Colaborar con cuatro influencers relevantes de orígenes balcánicos, pero ubicadas en España para realizar publicaciones patrocinadas en sus perfiles de Facebook, TikTok e Instagram.
- Asociarse con afiliados para una estrategia de Marketing de Afiliación en Facebook, pues es la plataforma principal utilizada por nuestros clientes potenciales, basado en el análisis de mi entorno.
- Ofrecer un descuento del 15% en el segundo pedido a los clientes que recomienden la plataforma a al menos dos amigos y completen una compra.
- Crear una sección de testimonios destacados en el sitio web, donde se destaquen historias de clientes satisfechos y detalles sobre su experiencia, para incentivar a los clientes a crear contenido en sus redes sociales (UGC).
- Realizar encuestas a los clientes existentes para identificar las necesidades y preferencias de productos no cubiertas actualmente.

- Analizar regularmente las tendencias del mercado.

En el Anexo 2 se detallará, en un diagrama de Gantt, la calendarización planteada para las acciones específicas asociadas a cada uno de los objetivos delineados con las estrategias propuestas.

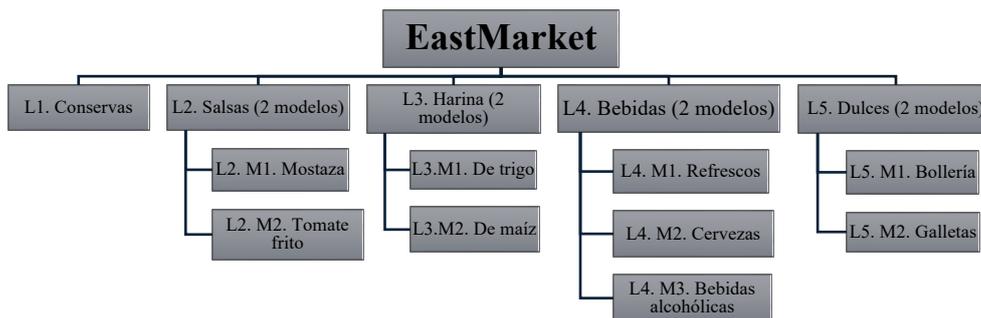
4.3. Marketing Mix:

En este apartado del trabajo se detallarán las herramientas de marketing mix.

4.3.1. Producto:

En esta sección, detallaremos la variedad de productos que ofrece EastMarket, destacando las características de cada categoría. Nuestra plataforma proporciona a los usuarios la oportunidad de explorar y adquirir una amplia gama de productos alimentarios balcánicos. La cartera de productos se organiza en las siguientes categorías que se muestran en la Ilustración 7:

Ilustración 7: Cartera de productos



Fuente: elaboración propia.

Adicionalmente, para diferenciarnos de la competencia, hemos desarrollado un servicio exclusivo: la suscripción mensual. Además de nuestra estrategia de precios competitivos, ofrecemos esta opción de membresía que permite a los clientes acceder a una variedad de productos gourmet seleccionados cada mes. Como veremos más adelante, con diferentes niveles de suscripción, como Basic, Premium y Premium Pro, nuestros clientes pueden elegir el plan que mejor se adapte a sus necesidades y presupuesto, con precios de 25,99€, 35,99€ y 45,99€ respectivamente.

Ciclo de vida del producto:

EastMarket se embarcará en una metódica fase inicial de introducción al mercado, caracterizada por una selección de productos de larga durabilidad. Esta fase inaugural se distingue por la atención a la calidad y frescura de los productos secos ofrecidos, cuyas fechas de caducidad abarcan meses e incluso años,

como puede ser en el caso de las harinas, salsas, bebidas o conservas. No obstante, conforme se afiancen los cimientos operativos y la estructura organizativa de la sociedad, nos embarcaremos en una expansión hacia la diversificación de nuestra oferta.

Logotipo: EastMarket

Para fortalecer la identidad de marca y transmitir confianza a los clientes, es fundamental prestar especial atención al diseño del logotipo y al branding desde un primer momento. El logotipo será la piedra angular de nuestra identidad visual, por lo que su diseño debe reflejar nuestros valores y objetivos como empresa. En este sentido, hemos decidido seleccionar cuidadosamente los colores que lo componen. Optaremos por el azul y el dorado como los principales colores de nuestro logotipo y branding.

El azul se elige por su asociación con la confianza, la seguridad y la profesionalidad. Queremos que los clientes perciban nuestra marca como una opción confiable y sólida en el mercado. Este color transmite estabilidad y tranquilidad, lo que es fundamental para generar una conexión emocional. Por otro lado, el dorado se utilizará para añadir un toque de lujo, exclusividad y calidad a nuestra marca. El dorado evoca sensaciones de éxito, prosperidad y excelencia, lo que refuerza la percepción de nuestros productos como premium y de alta calidad. Esta combinación de colores ayudará a diferenciar nuestra marca en un mercado competitivo y a destacar de la competencia.

Además del logotipo, el branding abarca todos los aspectos visuales de nuestra empresa, desde el diseño del sitio web hasta el embalaje de nuestros productos. Se ha dedicado un esfuerzo considerable para asegurarnos de que todos los elementos gráficos (por ejemplo, tipografía, patrones y elementos gráficos) estén alineados con nuestra identidad de marca y transmitan los valores que queremos comunicar. La elección de los colores azul y dorado se extenderá a todos estos aspectos para garantizar una coherencia visual y una experiencia de marca uniforme para nuestros clientes (Ilustración 8).

Ilustración 8: Brief Branding EastMarket



Fuente: elaboración propia.

En definitiva, una vez desarrollado el branding de EastMarket, se aplicará de manera integral en todos los puntos de contacto con los clientes, tanto en línea como fuera de línea. Esto incluirá la web y la

aplicación móvil, el embalaje de productos, las redes sociales, la publicidad, las comunicaciones de marca y más. La coherencia en la aplicación del branding garantizará una experiencia de marca consistente y reconocible para los clientes.

4.3.2. Precio:

En EastMarket, el precio es un componente esencial de la estrategia de marketing, ya que buscamos destacarnos ofreciendo productos de calidad a precios más económicos que los de la competencia, al ser esto uno de los aspectos más valorados para los usuarios de los e-commerce, seguido de la calidad de los productos (IAB Spain, 2023).

Para lograr este objetivo, adoptamos una estrategia de precios basada en la competencia, donde nos esforzamos por ofrecer siempre productos a precios más competitivos (entre un 2% y un 5%) que los de nuestros competidores directos. Además, también tenemos en cuenta la estrategia de precios cost plus pricing. Con esta estrategia, nunca venderemos a un precio inferior al costo real del producto. Siempre agregaremos un margen de beneficio, que oscilará entre el 50% y el 70%, dependiendo de los precios establecidos por nuestros competidores según para cada producto en particular.

Además de nuestra estrategia de precios competitivos, ofrecemos la opción de membresía o suscripciones mensuales. Los clientes pueden elegir entre diferentes opciones de suscripción (Basic – 25,99€ –, Premium – 35,99€ –, Premium Pro – 45,99€–) cada una con productos y precios específicos. La cantidad de productos incluidos en cada suscripción variará según el nivel de membresía seleccionado. Por ejemplo, la suscripción básica ofrece acceso a una selección mensual de 5 productos básicos de la tienda, como productos no perecederos y artículos de uso común. En cambio, las suscripciones premium podrían proporcionar una gama más amplia de productos, incluyendo hasta 10 productos de mayor calidad y variedad, que podrían ser productos frescos, gourmet o exclusivos. Asimismo, es importante destacar que no se exige ningún compromiso de permanencia, y los clientes tienen la opción de cancelar su suscripción en cualquier momento, con tan solo 10 días de antelación.

La estrategia de fijación de precios es crucial y será objeto de una atención meticulosa, ya que la competencia en el mercado digital puede ser feroz y los precios deben reflejar tanto el valor percibido por los clientes como las condiciones del mercado en constante cambio. Esta tarea puede resultar desafiante para muchas empresas, pero en EastMarket nos comprometemos a mantenernos ágiles y adaptativos mediante el uso de un software especializado en gestión de precios y análisis competitivo. Nuestro software recopilará constantemente datos de precios de productos de la competencia y del propio catálogo, y, a través de algoritmos avanzados analizará estos datos para generar insights sobre las tendencias del mercado, la demanda del consumidor y la posición competitiva de la empresa.

De igual forma, podemos adelantar ya, que se sumará al coste de los productos el precio de 5,40€ en concepto de gastos de envío, siempre cuando el pedido sea inferior a 50€, puesto que, de lo contrario, será gratuito.

4.3.3. Distribución:

Respecto a la variable de distribución, en el caso de EastMarket, nos enfocaremos en una distribución logística externa y eficaz que asegure tiempos de entrega rápidos y confiables. Esto implica colaboraciones estratégicas con compañías de mensajería nacionales, como Correos o Seur. Como ya hemos ido adelantando para diferenciarnos de la competencia implementaremos opciones de envíos gratuitos para aquellos pedidos superiores a 50€, estando en el resto de pedidos inferiores a cargo del comprador por 5,40€. Asimismo, nos diferenciaremos de nuestros competidores ofreciendo siempre unos envíos urgentes de 24-48 horas.

Adicionalmente, EastMarket alquilará un almacén diáfano de 700 m² en planta, como se instruye en la Ilustración 9, ubicado estratégicamente en Burgos, en la Calle Montes de Oca número 24 del Polígono Villalonquéjar, junto a otros 100 m² en entreplanta destinados a oficinas y baños. Este espacio logístico está disponible para alquilar a una inmobiliaria con una duración mínima de un año, por un precio mensual de 1.100€. La nave servirá como centro de operaciones, albergando el stock de seguridad necesario para el picking y la preparación de paquetes, asegurando así una gestión eficiente, un control riguroso de inventario y una respuesta rápida a la demanda de los clientes en todo el territorio nacional.

Ilustración 9: Render 3D Almacén



Fuente: elaboración propia.

Por supuesto, también se automatizarán los sistemas de seguimiento y notificación para mantener a los clientes informados sobre el estado de sus pedidos y proporcionarles una experiencia de compra fiable.

4.3.4. Comunicación:

La variable de promoción desempeña un papel crucial en la estrategia de marketing de EastMarket, ya que nos permite dar a conocer nuestra plataforma (<https://easteuromarket.wordpress.com>) y captar la atención de nuestro público objetivo (Ilustración 10).

Ilustración 10: Portada página web



Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la página web, contaremos con varios apartados que aportan información detallada sobre la empresa y nuestros valores. En la pestaña <Sobre Nosotros>, los visitantes pueden encontrar la historia de la creación de la empresa, su misión, visión y valores fundamentales, así como, detalles sobre la estructura directiva. Con esta información, buscamos brindar transparencia y generar una mayor confianza y fidelidad en nuestros clientes. Además, en la sección <Nuestros Productos>, se podrá explorar la cartera de productos de alta calidad, con descripciones detalladas y fotografías atractivas.

La sección de <Horario> informa sobre los horarios de atención al cliente y de apertura de la empresa. Asimismo, en cuanto a la <Política de Envío>, se detallan los términos y condiciones relacionados con el envío de productos, incluyendo tiempos estimados de entrega, opciones de envío disponibles y costos asociados. Igualmente, nuestra <Política de Privacidad> describe cómo protegemos la información personal de los usuarios, garantizando su confidencialidad y seguridad. Además, en la sección de <Contacto>, se proporcionan las siguientes vías de comunicación: mediante formulario de contacto, mediante Chatbot, vía correos electrónicos a info@eastmarket.com o por WhatsApp al +34 912345678.

Y, por último, se desea incluir en el primer año de ejercicio una sección de <Testimonios>, donde mostraremos las opiniones y experiencias de nuestros clientes satisfechos.

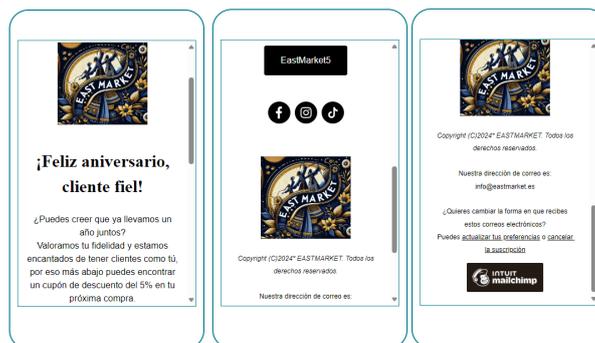
Referente a las técnicas de comunicación, utilizaremos una combinación de diversas herramientas para promocionar nuestra marca y productos de manera efectiva. En primera instancia, optaremos por el SEO

(Search Engine Optimization) y el SEM (Search Engine Marketing) para mejorar nuestra visibilidad en los motores de búsqueda y aumentar el tráfico orgánico a nuestra plataforma. Además, invertiremos en publicidad pagada en plataformas como Facebook Ads y Google Ads para llegar al público objetivo establecido. Para ello debemos establecer un presupuesto para el coste por clic (CPC) y un contenido atractivo para asegurar el éxito de las campañas y posteriormente monitorear los resultados.

Otra herramienta importante en nuestra estrategia de promoción será el User Generated Content (UGC), que consiste en el contenido generado por los propios usuarios, como reseñas, testimonios y fotos de productos. Este tipo de contenido es altamente efectivo para construir confianza y credibilidad entre los consumidores potenciales. Además, colaboraremos con Influencers y creadores de contenido como @marinayers, @florisspop, @bellagtudor o @nikycap94 para promocionar la plataforma y nuestros productos a través de sus canales de TikTok e Instagram. Cada influencer recibirá una compensación acorde con su alcance y engagement en las redes sociales, que oscilará entre una tarifa fija por publicación y una comisión por ventas generadas a través de sus enlaces de afiliados. Estas compensaciones se han negociado individualmente, teniendo en cuenta factores como el tamaño de su audiencia, el nivel de interacción con su contenido y la relevancia para nuestro público objetivo. Estas asociaciones nos ayudarán a llegar a audiencias específicas, que, en su mayoría, para los influencers en cuestión, se encuentran en el rango de edad de 24 a 40 años, predominantemente femenina, con un alto nivel de interacción y participación en las redes sociales, buscando de esta manera conectar con el público objetivo de EastMarket.

El Email Marketing será otra herramienta clave en nuestra estrategia de promoción, permitiéndonos comunicarnos directamente con nuestros clientes y suscriptores para ofrecerles contenido relevante, ofertas especiales y actualizaciones sobre nuestra plataforma a través del boletín. Para ello, utilizaremos la plataforma Mailchimp, un proveedor de servicios de email marketing automatizado que es capaz de generar contenido con IA generativa, con un coste mensual de 18€. La Ilustración 11 muestra un boletín generado con la ayuda de esta plataforma.

Ilustración 11: versión móvil de un boletín promocional



Fuente: elaboración propia.

Asimismo, exploraremos el Marketing de Afiliación en Facebook, trabajando con afiliados, como @florisspop, para promocionar nuestros productos y servicios a cambio de una comisión del 10% por cada pedido generado a través del enlace de afiliado.

Finalmente, la figura del Community Manager será fundamental en la estrategia de promoción. El Community Manager (freelancer) será responsable de gestionar nuestras redes sociales, como TikTok, Instagram y Facebook, interactuando con los usuarios, respondiendo a sus preguntas y comentarios, y fomentando la participación activa en nuestras plataformas. Será el enlace principal entre nuestra empresa y nuestros clientes en el mundo digital.

Respecto al presupuesto necesario para llevar a cabo las acciones descritas hemos detallado costes, en la Tabla 2, para cada una de ellas con el fin de establecer una guía financiera clara.

Tabla 2: Presupuesto acciones promocionales

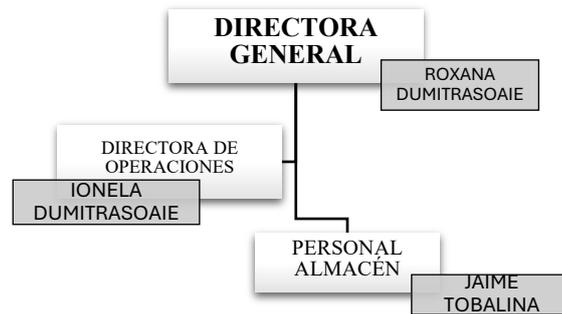
| ACCIÓN | COSTO ESTIMADO |
|---|----------------------|
| Desarrollo y mantenimiento de la página web | 2300€ |
| SEO (Search Engine Optimization) | 50€/ mes |
| SEM: Facebook Ads y google Ads | 130€/mes |
| User Generated Content (UGC) | 180€/mes |
| Colaboración con 4 Influencers | 300€ por publicación |
| Email Marketing (Mailchimp) | 18€/mes |
| Marketing de Afiliación en Facebook | 10% de cada pedido |
| Community Manager | 200€/mes |

Fuente: elaboración propia.

5. PLAN DE OPERACIONES

La estructura organizativa de EastMarket, en un primer momento, al tratarse de una pequeña empresa, será muy simple, conformada básicamente por el equipo fundador multidisciplinar. El equipo inicial se conformará de tres personas, como se puede ver en el siguiente organigrama (Ilustración 12). El horario de apertura de la empresa será desde las 8:00 hasta las 18:00 horas, con un intervalo para comer escalonado por turnos para garantizar la presencia continua en la empresa.

Ilustración 12: Organigrama EastMarket



Fuente: elaboración propia.

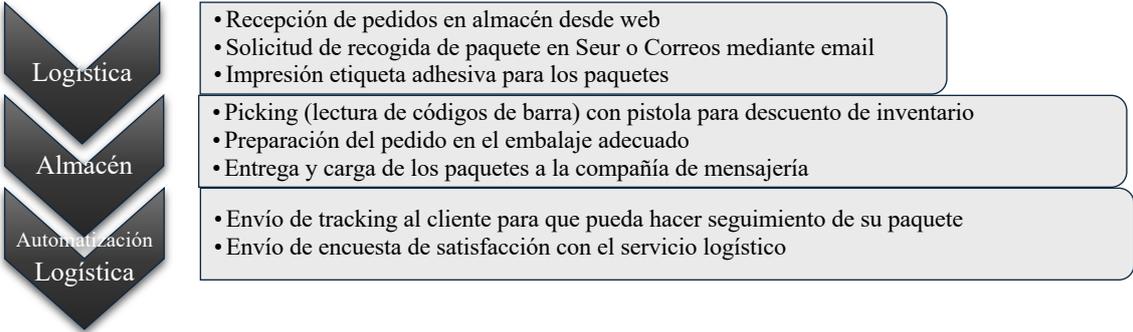
Cabe destacar que EastMarket se caracteriza por ser una empresa familiar, al fundarla junto a mi hermana y un amigo cercano. En esta etapa inicial, asumo el rol de Directora General, donde me encargo de dirigir varias áreas cruciales para el funcionamiento de la empresa: marketing, administrativo – financiero y recursos humanos. En el área de marketing, mi enfoque se centra en desarrollar campañas publicitarias en diferentes medios de comunicación, desarrollar investigaciones de mercado y de tendencias, gestionar la percepción de marca, medir los KPIs de las diferentes campañas realizadas (como los productos más vendidos, el origen del tráfico web, ventas atribuidas a marketing, ratio de suscripción, etc.), analizar la competencia y establecer precios a los productos conforme la competencia. En el área administrativo – financiero asumiré responsabilidades relacionadas con la planificación financiera, la gestión de flujo de caja, la elaboración de presupuestos, emisión de facturas a clientes, solicitud de licencias, la revisión de facturas de proveedores, la conciliación bancarias de pagos y cobros, preparar y presentar todas las declaraciones fiscales necesarias, identificar posibles riesgos empresariales, mantener y desarrollar relaciones con bancos, inversores y cualquier institución que pueda beneficiar financieramente a la sociedad.

Además de gestionar los recursos humanos, asumo diversas tareas para asegurar una eficaz administración del equipo: desde la publicación de ofertas de empleo en LinkedIn e InfoJobs y la gestión del proceso de selección de personal, hasta participar activamente en el proceso de onboarding de nuevos empleados, presentando la cultura y los valores de la empresa. Asimismo, administro la documentación de los empleados, incluyendo contratos, permisos y registros médicos, así como los beneficios y compensaciones, como vacaciones y permisos retribuidos. También llevaré a cabo seguimientos y revisiones de desempeño, junto con ajustes salariales anuales, para asegurar que nuestro equipo esté siempre motivado y debidamente recompensado por su labor. Finalmente, me comprometo a mantener una comunicación fluida en toda la organización, asegurando que todos los integrantes estén informados de los hechos relevantes y evitando cualquier laguna o desinformación.

En cuanto el puesto de Directora de Operaciones, asumido por mi hermana, se le encomendarán las siguientes áreas: compras y logística interna y externa. Entre sus tareas se incluye la coordinación de pedidos a proveedores, la organización eficiente de la carga y descarga de mercancía, la planificación y coordinación de la cadena de suministro, la gestión del inventario, la logística de almacenamiento y distribución, así como la supervisión del personal del almacén para garantizar un flujo de trabajo óptimo. Asimismo, implementará prácticas para mejorar la eficiencia operativa y reducir costos, asegurando así que las operaciones diarias se ejecuten de manera eficiente y efectiva.

Por otro lado, el Personal de Almacén, es el responsable de ejecutar las actividades operativas y logísticas en el almacén. Se encargan de las siguientes tareas: almacenar los productos de manera adecuada (siguiendo el imprescindible método FIFO en nuestro caso), preparar los pedidos para su envío, solicitar los transportes, gestiona las devoluciones, cargar y descargar la mercancía, y el control de calidad y caducidad de los productos. Seguidamente, en la Ilustración 13, se detalla el proceso de recepción y preparación de un pedido

Ilustración 13: Proceso logístico a cliente



Fuente: elaboración propia.

En cuanto al personal de almacén, en una primera instancia, será una persona la encargada de estas funciones. Sin embargo, conforme aumenten las necesidades operativas, se incorporarán más personas para garantizar la eficiencia en la gestión del almacén y la preparación de pedidos. Este crecimiento gradual nos permitirá adaptarnos a la demanda del mercado y asegurar que contamos con los recursos humanos necesarios para mantener la calidad y la rapidez en nuestras operaciones logísticas.

En lo que concierne al departamento de atención al cliente, en una primera etapa, tanto la Directora General como la Directora de Operaciones compartirán la responsabilidad de esta función. Sin embargo, a medida que EastMarket experimente un crecimiento en la demanda de pedidos, planeamos emplear personal especializado para garantizar una atención al cliente óptima y eficaz.

En definitiva, conforme nuestro equipo crezca en el medio y largo plazo, desarrollaremos, por un lado, manuales de procesos y estándares para asegurar una adecuada formación de los nuevos integrantes, garantizando así su familiarización con el funcionamiento integral de la empresa. Por otro lado, también se elaborarán manuales de funciones para cada puesto de trabajo en concreto con la finalidad de asegurar una clara comprensión de las responsabilidades y expectativas asociadas a cada rol.

Además, cabe resaltar que las tareas de contabilidad, elaboración de contratos, altas y baja médicas, nóminas y gestión salarial serán externalizadas a una gestoría profesional, la cual nos dará asimismo soporte legal en aquellos casos necesarios. De igual manera, la creación y mantenimiento – preventivo y correctivo – de nuestra página web, así como el desarrollo y soporte técnico del software o sistema de gestión de inventario integrado (ERP) que vincula nuestras herramientas de tienda (pistolas de picking) con la plataforma en línea, será confiada a expertos, asegurando así un servicio óptimo y actualizado que refleje con precisión nuestro stock en tiempo real para una experiencia de compra transparente.

En relación al ERP, dado que EastMarket es un e-commerce pequeño y buscamos una solución económica y eficiente, consideramos usar el software SAP Business One.

Se ha deliberado previamente sobre la selección del emplazamiento idóneo para nuestro almacén, un aspecto de suma relevancia para el desempeño operativo de la sociedad. A continuación, dirigimos nuestra atención hacia los elementos esenciales que asegurarán el funcionamiento efectivo de la empresa. Para propiciar un rendimiento óptimo desde su inicio, se requerirán al menos tres equipos informáticos íntegros, dotados de los programas y herramientas esenciales para la gestión de pedidos, el inventario y la administración diaria. Adicionalmente, serán necesarias mínimo tres pistolas para picking, vitales para la recopilación eficiente de productos en el almacén, así como transpaleta para el movimiento ágil de mercancía. Para la manipulación de cargas, será imprescindible disponer de al menos una caretila elevadora. Por su parte, el almacén deberá estar equipado con estanterías apropiadas para organizar y almacenar productos de manera eficiente, y la oficina que incluya mesas, sillas e impresoras destinadas al personal administrativo. Asimismo, será indispensable contar con material de oficina variado, que abarque desde papel y etiquetas adhesivas hasta bolígrafos, tijeras y grapadoras, además de suministros esenciales para las operaciones diarias, tales como productos de limpieza y de orden. Estos recursos, en su conjunto, constituyen pilares fundamentales para mantener un flujo de trabajo fluido y eficiente.

6. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

A continuación, se analizarán los aspectos económico-financieros para determinar la viabilidad de este proyecto de e-commerce.

6.1. Plan de inversiones:

Para iniciar la actividad, será imprescindible invertir primeramente en los siguientes activos (Anexo 3).

- Equipo informático: se destinan 3000 € para la adquisición de equipos esenciales para la realización de las operaciones. Esto incluye 3 ordenadores para la gestión y operaciones diarias, un teléfono para comunicaciones externas y 2 impresoras para necesidades administrativas y de documentación. Se amortizan en cuatro años, sin valor residual.
- Aplicaciones informáticas: se invierten 1.700 € en el programa SAP Business One, una solución ERP que permitirá una gestión eficiente de todos los procesos empresariales, desde finanzas hasta logística. Además, se destinan 2.300 € para la creación y mantenimiento de nuestra página web, correos electrónicos y dominios, asegurando una presencia en línea profesional y funcional. Se amortizan en cuatro años, sin valor residual.
- Mobiliario: invertimos 4.000 € en mesas, sillas y otros muebles necesarios para nuestras oficinas. Esta inversión asegura un ambiente de trabajo cómodo y productivo para los empleados. Se amortiza en diez años, sin valor residual.
- Estanterías para almacén: se asignan 7.500 € para equipar el almacén con estanterías robustas y funcionales, para permitir un almacenamiento organizado y eficiente de los productos. Se amortiza en diez años, sin valor residual.
- Carretilla elevadora: se destinan 12.900 € para la compra de una carretilla elevadora. Este equipo es esencial para la gestión de grandes volúmenes de productos en el almacén, facilitando el movimiento y organización de mercancías pesadas. Se amortiza en ocho años y medio, sin valor residual.
- Transpaleta: invertimos 355 € en la adquisición de una transpaleta, una herramienta básica pero fundamental para el manejo de pales dentro del almacén. Se amortiza en cuatro años, sin valor residual.

Estas inversiones iniciales suman un total de 31.755 €, distribuidas según su vida útil y el momento de inversión.

6.2. Plan de financiación:

Para sufragar la inversión inicial, la constitución de la sociedad y proceder con las primeras adquisiciones de productos, recurriremos a las fuentes de financiación explicadas seguidamente (Ilustración 14). En primer lugar, se destinarán 50.000 € de fondos propios. Esta aportación inicial refleja el compromiso y la confianza en el éxito del negocio, proporcionando una base sólida sobre la cual construir las futuras operaciones. Los fondos propios no solo facilitan la flexibilidad financiera inicial, sino que también demuestran solvencia y solidez ante posibles inversores y entidades financieras.

En segundo lugar, se ha optado por un préstamo bancario por valor de 30.000 €. Aunque se consideró la opción de un préstamo participativo de ENISA (Empresa Nacional de Innovación, S.A.), finalmente se descartó debido a los mayores costos asociados a este tipo de financiación. En su lugar, se ha elegido un préstamo respaldado por la Sociedad de Garantía Recíproca (SGR) de Castilla y León, específicamente Iberaval. A través de su línea Emprendedores, nos conceden garantías para que podamos acceder a préstamos en condiciones de mercado favorables.

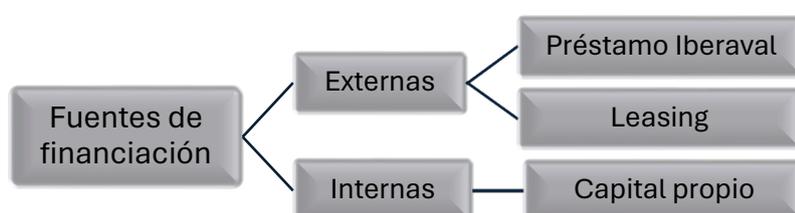
Gracias a esta garantía, hemos formalizado un préstamo bancario con la entidad Ibercaja, S.A., con un tipo de interés fijo del 3% a 5 años. Aunque la garantía de Iberaval conlleva costos adicionales en forma de comisiones, permite obtener condiciones financieras más favorables y reduce el riesgo crediticio para la entidad bancaria. Esto facilita la planificación eficiente de los pagos, con amortizaciones mensuales de intereses y principal. Este préstamo se registrará en el pasivo no corriente, reflejando las obligaciones financieras a largo plazo de la empresa.

Adicionalmente, se recurrirá a un leasing bancario a cinco años con un tipo de interés del 4% para la adquisición de la carretilla elevadora, valorado en 12.900 €. El leasing permite el uso del activo sin la necesidad de una compra inmediata, con la opción de adquirirlo al final del periodo contractual. El cuadro de amortización del Leasing se puede encontrar en el Anexo 4.

Y, por último, en el eventual caso de que las ventas no se alineen con las proyecciones iniciales, consideraremos la utilización de pólizas de Confirming para financiar el pago a proveedores. Este mecanismo permitirá gestionar las obligaciones con los proveedores, asegurando la disponibilidad de fondos necesarios para mantener el inventario y la cadena de suministro sin interrupciones.

Este enfoque de financiación no solo preserva nuestro flujo de caja, sino que también asegura que disponemos de equipo esencial para nuestras operaciones sin comprometer nuestra liquidez.

Ilustración 14: Fuentes de financiación



Fuente: elaboración propia.

6.3. Presupuesto de ventas, de aprovisionamiento, de personal y de gastos generales

El plan de ventas elaborado a partir del objetivo comercial del 77% del mercado potencial con un tique promedio de 82€, equivale a una facturación en venta de productos, en el primer años de 278.161,65€. Se han tenido en cuenta las ventas de 10 artículos, con una distribución diferente, en base a las tendencias del mercado, y el plan de suscripción mensual por valor de 35,99€.

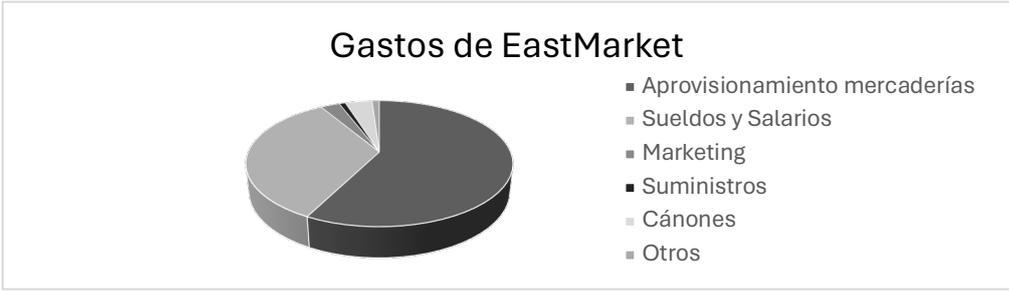
Como se puede observar en el plan de ventas detallado en el Anexo 5 se prevén ventas crecientes en todas las referencias (entre un 10% y un 20%, dependiendo la categoría de productos, pues tienen comportamientos diferentes) a medida que el plan de marketing surta efecto en los primeros cinco ejercicios. Este crecimiento lo hemos considerado constante al mantener los gastos de explotación en marketing. Este Anexo igualmente muestra el precio de coste de los productos y el margen bruto.

Seguidamente, en el Anexo 6, se muestra el gasto en el aprovisionamiento de los 10 artículos de venta y la caja de suscripción mensual, con un stock de seguridad por artículo de aproximadamente dos semanas, pues es el *lead time* de entrega de nuestros proveedores. Asimismo, se puede encontrar la estructura de gastos de explotación necesarios para llevar a cabo las operaciones de EastMarket:

- Gastos de alquiler: incluye el arriendo del almacén necesario para el almacenamiento de inventario y preparación de pedidos. El coste total anual es de 13.200€.
- Gastos de suministros: aquellos destinados a abastecer la electricidad, agua, combustible (para la carretilla elevadora), teléfono y wifi y material de suministros. El importe anual asciende a 3.092,40€.
- Gastos en publicidad: recoge todas las acciones de producto, precio, distribución y comunicación cuyo fin es captar y fidelizar clientes. Así, en base al presupuesto comercial, se ha obtenido un gasto anual de 9.336€.
- Gastos en servicios exteriores: se estableció contratar a una asesoría laboral para efectuar las nóminas y los ficheros de pago a cambio de 2.400€ anuales.
- Gastos en primas de seguros: el importe de los seguros de responsabilidad civil y el leasing ascienden a un total de 1.177,18€ anuales.
- Gastos en personal: el anexo 7 recoge el desglose de los salarios. Se ha establecido para los tres empleados permanentes un salario bruto hora de 10€ iniciales, con un incremento salarial de 1,50% anual, con la condición de repartición de beneficios en los años de bonanza de la sociedad.

La ilustración 15 muestra la distribución de los gastos de la sociedad en el primer año de ejercicio.

Ilustración 15: Distribución del promedio de gastos del primer ejercicio de EastMarket



Fuente: elaboración propia.

6.4. Estados financieros previsionales:

Para fijar los estados financieros es esencial considerar los plazos de cobro a clientes y de pago a proveedores. Para conseguir un flujo de caja favorable se establece el cobro inmediato al cliente al realizar el pedido online, mientras que para el pago a proveedores y acreedores se establece el período de 30 días, para autofinanciarse.

En el Anexo 8 se encuentra la Cuenta de Pérdidas y Ganancias para los primeros cinco años de ejercicio, de los cuales, los dos primeros presentan resultados de ejercicio negativos, no obstante, los tres años siguientes se obtienen ligeros resultados positivos debido al incremento de las ventas (Ilustración 16).

Ilustración 16: Cuenta de resultados EastMarket



Fuente: elaboración propia.

Respecto a los Flujos de Tesorería, el Anexo 9 muestra unos saldos finales positivos en los cinco años de ejercicio debido a las financiaciones formalizadas y el capital inicial aportado, para así disponer EastMarket de suficiente margen para poder cubrir cualquier imprevisto. Sin embargo, a lo largo de la implementación del proyecto, se aconseja realizar una previsión y monitoreo mensual de los flujos de

caja. Esto permitirá administrar adecuadamente los recursos y anticiparse a posibles déficits de tesorería, particularmente si se presentan desviaciones respecto a las proyecciones de ingresos y/o gastos.

El Balance de Situación reflejado en el Anexo 10, muestra las pérdidas de los dos primeros años, de manera que no se realiza ninguna aportación a reservas hasta el año quinto. Una vez dejemos de estar en números rojos, estas reservas constituirán un 10% de las ganancias, conforme a lo estipulado por la legislación vigente, hasta que se alcance el 20% del capital social. En cuanto al impuesto sobre sociedades, no se abonará durante los años en que se registren pérdidas. Este balance de situación puede comprenderse mejor a través del análisis de ratios, que se detallará en la siguiente sección.

6.5. Viabilidad y rentabilidad del proyecto empresarial:

Como hemos indicado, para estudiar la viabilidad financiera de EastMarket, se han obtenido los siguientes ratios (Anexo 11):

- Fondo de maniobra: se obtiene de la resta del Pasivo Corriente al Activo Corriente. Nuestra sociedad presenta valores positivos los cinco años, lo que indica que no tendrá problemas de solvencia ni liquidez.
- Solvencia: gracias al capital inicial y las deudas contraídas no se prevén períodos de insolvencia a lo largo de los primeros cinco años.
- Liquidez: de la misma manera se obtienen valores positivos en términos de liquidez, tanto a corto, como a largo plazo.
- Rentabilidad económica (ROA): obtenida de la división de los beneficios de explotación entre los activos totales. EastMarket en los dos primeros años, como es de esperar, obtiene valores negativos debido a las pérdidas del primer año de explotación

Adicionalmente, se ha obtenido una TIR de 65,85%, un VAN positivo de 126.645,60 y un Payback de tres años, período de recuperación de la inversión inicial levemente elevado.

En conclusión, el análisis financiero en su conjunto muestra que los primeros dos años la sociedad presenta leves pérdidas, y que se necesitarán tres años para recuperar la inversión inicial, en parte debido a la estrategia de diferenciación con precios bajos. Aunque se prevén ganancias a partir del tercer año gracias al incremento de ventas, se recomienda un seguimiento mensual de la tesorería para evitar déficits ocasionados por imprevistos. En definitiva, los ratios financieros e indicadores de EastMarket son positivos y ofrecen valores atractivos para los inversores potenciales, afirmando la viabilidad del negocio.

7. TRAMITACIÓN ADMINISTRATIVA Y PUESTA EN MARCHA:

Seguidamente trataremos la forma jurídica para la constitución de este e-commerce, así como, todos los trámites administrativos y costes necesarios para la puesta en marcha de nuestro negocio. Para esto será crucial no perder de vista el número de socios que compondrán la empresa, así como, las aportaciones dinerarias y la capacidad de financiación a la que se podría optar.

7.1. Elección de la fórmula jurídica:

Para poder seleccionar una fórmula jurídica para EastMarket se han de tener en consideración las características de la empresa. La sociedad estará conformada por una única socia con preferencia a la responsabilidad limitada al capital aportado. Partiendo de esta base se puede optar por las siguientes formas jurídicas:

Tabla 3: Características de las formas jurídicas disponibles

| Tipo de sociedad | Número mínimo de socios | Responsabilidad | Capital mínimo | Desembolso del capital | Denominación | Fiscalidad |
|-------------------|---|---|---|--|---|------------------------|
| Sociedad Limitada | Mínimo 1 | Limitada a la aportación de capital social, aunque a efectos prácticos la responsabilidad real es de 3.000€ | 1 € (desde la entrada en vigor de la Ley 18/2022) | Totalmente suscrito y desembolsado desde el principio. | Diferente a la de otra sociedad con "S.L" | Impuesto de Sociedades |
| Sociedad Anónima | Mínimo 1 (Sociedad Anónima Unipersonal) | Limitada a la aportación de capital social | 60.000 € | Suscrito totalmente y desembolsado en un 25% | Diferente a la de otra sociedad con "S.A" | Impuesto de Sociedades |

Fuente: elaboración propia.

Analizando más detenidamente estas características descartamos el tipo de sociedad anónima a causa del capital mínimo suscrito requerido, esto es, 60.000€, por lo que, la única forma jurídica compatible con nuestra condición es la Sociedad Limitada (S.L. de aquí en adelante), para la cual se exige un capital inicial mínimo de 1€, siempre cuando se destine al menos el 20% de los beneficios a la reserva legal hasta que, junto con el capital social, se alcancen los tres mil euros.

Además de esto, una de las particularidades de esta tipología de sociedad de carácter mercantil radica en que el capital social está dividido en participaciones sociales, las cuales representan la parte alícuota en que se divide el capital social. Este tipo de sociedad se caracteriza por la limitación de la responsabilidad de los socios al capital que han aportado, lo que significa que los socios no responderán con su patrimonio personal ante las deudas o responsabilidades de la empresa más allá de la cantidad aportada. Adicionalmente, se encuentra en la obligación de mantener una serie de registros contables esenciales, entre los cuales se incluyen el Libro de Inventarios y Cuentas Anuales, el Diario (registro diario de las operaciones) y el Libro de Actas, donde se registran los acuerdos adoptados por los órganos

colegiados de la sociedad. Asimismo, debe llevar un Libro registro de socios, en el que se anotan las titularidades iniciales y los traspasos de las participaciones sociales, lo que asegura la transparencia en la titularidad de la empresa y facilita la gestión de cambios en la composición societaria.

La elección de una Sociedad Limitada presenta una serie de beneficios que la hacen idónea para empresas de tamaño reducido y mediano, con socios claramente identificados y comprometidos en el proyecto empresarial. Este tipo de sociedad ofrece un marco jurídico más adaptable en comparación con las sociedades anónimas. Además, limita la responsabilidad de los socios por las deudas sociales al capital aportado, siendo este mínimo. Existe una amplia libertad en la elección de la denominación social y en la realización de pactos y acuerdos entre los socios. El capital social mínimo es reducido y no hay un límite máximo establecido, lo que otorga flexibilidad en la estructuración del capital social y en las aportaciones de bienes o dinero. No es necesario valorar las aportaciones no dinerarias por un experto independiente, ni la intervención de un auditor en ampliaciones de capital. Además, no hay un límite máximo en el número de socios, y es posible nombrar un Administrador con carácter indefinido y organizar el órgano de administración de diferentes maneras sin modificar los estatutos. Esto permite un mayor control sobre la entrada de personas ajenas a la sociedad y no existe un número mínimo de socios trabajadores. Finalmente, presenta una fiscalidad atractiva a partir de cierto volumen de ganancias.

No obstante, la SL también conlleva algunos desafíos a considerar. Como, por ejemplo, la restricción en la transmisión de las participaciones sociales, a menos que el adquirente sea un familiar del socio transmitente. La garantía de los acreedores sociales queda limitada al patrimonio social de la empresa, lo que puede suponer un riesgo en determinadas situaciones. Además, requiere llevar una contabilidad formal. La complejidad del Impuesto sobre Sociedades puede suponer un desafío para la gestión fiscal de la empresa. En cuanto a la gestión, puede generar mayores gastos en comparación con otras formas jurídicas, como el empresario individual o las comunidades de bienes. Los socios siempre son identificables, lo que puede limitar su privacidad. Además, la SL no puede emitir obligaciones ni cotizar en Bolsa, lo que puede restringir las opciones de financiamiento y expansión.

7.2. Proceso de constitución:

Una vez tomada la decisión de la forma jurídica más adecuada para nuestra empresa, daremos inicio al proceso de su establecimiento, el cual implica una serie de trámites y procedimientos que deben seguirse meticulosamente para su constitución legal. En esta etapa inicial, nos adentraremos en la investigación y consulta detallada de los trámites administrativos requeridos, así como en los procesos específicos que se deben llevar a cabo para formalizar la creación de la empresa. Esta fase crucial demandará un análisis exhaustivo de la normativa legal vigente, así como una cuidadosa planificación y ejecución de cada paso necesario para la puesta en marcha de la empresa dentro del marco legal establecido.

El primer paso es, por tanto, registrar el nombre de la empresa en el Registro Mercantil Central. Esto requiere solicitar un Certificado Negativo de denominación social para verificar que el nombre propuesto no está en uso por otra sociedad. Este trámite se puede realizar de manera online con un coste total de 16,36 euros y requiere presentar tres opciones de nombres. Una vez obtenido el certificado, el nombre queda reservado por seis meses, con validez de tres meses hasta su registro notarial. Una vez pasado este tiempo, se necesita renovación, y si no se utiliza en seis meses, vuelve a estar disponible. Por ende, el nombre finalista se convierte en la razón social de la empresa.

En segundo lugar, una vez obtenido el certificado, será necesaria la apertura de una cuenta bancaria a nombre de la sociedad, dónde se depositará el capital mínimo inicial (1 euro mínimo). La entidad bancaria expedirá un certificado de dicho depósito, el cual deberá presentarse posteriormente en la notaría. Por norma general, no podrá disponerse de los fondos hasta presentado el alta en Hacienda y las escrituras validadas por el registro mercantil.

Posteriormente, se redactan los Estatutos Sociales para establecer las normativas que regirán la empresa.

El cuarto paso a seguir es firmar ante notario la escritura pública de constitución de la sociedad, precediendo a su inscripción en el Registro Mercantil. Se requiere para ello la presentación de los Estatutos Sociales, la certificación negativa del registro mercantil central, la certificación bancaria de la aportación dineraria al capital social, y los documentos de identificación de los socios fundadores. Este trámite conlleva un coste medio de 250€ aproximadamente.

Tras la formalización de las escrituras, se inicia el proceso de gestión ante la Agencia Estatal de Administración Tributaria Española, que consta de varias fases:

- a) En primer lugar, la obtención del Número de Identificación Fiscal (N.I.F. de aquí en adelante):
Se procede a solicitar el N.I.F. provisional en Hacienda, mediante la presentación del formulario 036 junto con la fotocopia del D.N.I. del representante legal y la copia de la escritura de constitución notarial. Este N.I.F. provisional tiene una vigencia de 6 meses, durante los cuales se debe tramitar el N.I.F. definitivo. Este trámite no tiene ningún coste adicional.
- b) En segundo lugar, se debe dar de alta la sociedad en el Impuesto de Actividades Económicas (IAE de aquí en adelante), un tributo local que grava la actividad empresarial. Para ello se debe presentar el formulario 840 junto con el N.I.F. En el caso de empresas exentas de este impuesto, es decir, con una facturación anual inferior a 1 millón de euros, solo se requiere presentar el formulario 036 indicando los epígrafes del IAE aplicables.
- c) Y, por último, se debe declarar el comienzo de actividad en la declaración censal de empresarios, profesionales y retenedores (IVA). Para ello se debe presentar el formulario oficial 036, adjuntando el N.I.F. de la sociedad y el documento que acredita el alta en el IAE.

A continuación, en el siguiente paso, la sociedad debe proceder a su inscripción en el Registro Mercantil Provincial correspondiente a la provincia donde se haya establecido el domicilio social. Este trámite debe realizarse en el plazo máximo de dos meses tras la obtención de la escritura de constitución, y requiere la presentación de la siguiente documentación: copia auténtica de la escritura de constitución de la sociedad, certificación negativa de denominación social, justificación de pago del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados y una copia del N.I.F. provisional. Este coste suele rondar los 181,50 €.

Una vez cumplimentados los trámites previos e inscrita la constitución de la sociedad, se debe acudir nuevamente a Hacienda para cambiar la tarjeta provisional por la definitiva. De manera que, la creación de nuestra Sociedad Limitada quedará formalmente establecida.

Sin embargo, para que EastMarket pueda iniciar su actividad, se deben cumplir, adicionalmente, con algunas obligaciones ante la Seguridad Social y el Ayuntamiento de Burgos, como el alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos, incluido en el DUE, y la obtención del número de patronal en caso de contratación de personal, así como la solicitud de la Licencia de Apertura.

Asimismo, se debe realizar el alta de los socios y administradores en los regímenes de la Seguridad Social, lo cual se lleva a cabo en la Tesorería General de la Seguridad Social. Igualmente, en el Registro Mercantil Provincial se debe proceder a la legalización de varios libros, incluyendo el Libro de Actas, el Libro Registro de Socios, el Libro Registro de Acciones Nominativas, el Libro Registro de Contratos entre el Socio Único y la Sociedad, el Libro Diario y el Libro de Inventarios y Cuentas Anuales. Al mismo tiempo, se requiere obtener un certificado electrónico de las autoridades de certificación.

Posteriormente, dependiendo de la actividad que desarrolle la empresa, pueden ser necesarios trámites adicionales. Por ejemplo, en los Ayuntamientos se debe obtener la Licencia de Actividad, mientras que en otros organismos oficiales y registros se requiere la inscripción en dichos organismos. En el caso de contratar trabajadores, se deben realizar varios trámites ante la Tesorería General de la Seguridad Social, el Servicio Público de Empleo Estatal, la Consejería de Trabajo de la Comunidad Autónoma, y la Inspección Provincial de Trabajo, que incluyen la inscripción de la empresa, la afiliación de los trabajadores, el alta en el Régimen de la Seguridad Social, la alta de los contratos de trabajo y la comunicación de apertura del centro de trabajo, así como la obtención del calendario laboral.

8. PLAN DE IMPLANTACIÓN

Para la apertura de EastMarket, los primeros pasos cruciales se extienden desde junio hasta octubre de 2024. Durante este periodo, se llevarán a cabo todos los trámites administrativos necesarios, incluyendo el alta en Hacienda y la inscripción en el registro mercantil, así como la obtención de las licencias

requeridas para el inicio formal de las operaciones. Simultáneamente, en agosto de 2024, se comenzará la solicitud de un préstamo bancario. Este proceso, que se estima durará hasta noviembre de 2024, implicará la presentación del plan de negocios al banco y la revisión de las garantías para asegurar el financiamiento necesario para la adquisición de equipos y otros gastos iniciales.

A partir de agosto y hasta diciembre de 2024, se desarrollará la aplicación informática SAP Business One y el sitio web de EastMarket, incluyendo la configuración de correos electrónicos y dominios. Este desarrollo es fundamental para la gestión interna eficiente y para establecer la presencia en línea de la empresa. Durante octubre y noviembre de 2024, se procederá con la adquisición del equipo informático necesario, que incluye ordenadores, teléfonos, impresoras, así como el mobiliario de oficina. Esta inversión es clave para equipar adecuadamente las instalaciones de EastMarket.

El alquiler de la nave-almacén comenzará en diciembre de 2024, mes durante el cual se realizarán las tareas de limpieza oportunas. La compra de una carretilla elevadora (mediante leasing) y una transpaleta está programada desde diciembre 2024 a enero de 2025, seguida de la instalación de estanterías en el almacén en el mes de enero de 2025. Estos activos son esenciales para optimizar la logística y la organización del inventario en el almacén. Durante el mes de enero de 2025, asimismo, se realizará pedidos a proveedores para recibir el stock mínimo para el inicio de la actividad.

En paralelo, se implementará una campaña de marketing mediante la publicación de contenido acerca la inauguración, que empezará desde octubre de 2024 con la intención de crear hype por la marca. La apertura oficial de EastMarket está prevista para febrero de 2025, momento en el cual se lanzarán promociones y campañas para captar a los primeros clientes y generar reconocimiento de marca. Posteriormente se seguirá una estrategia de marketing integra incluyendo estrategias SEO, SEM y en redes sociales para posicionar a EastMarket y atraer a nuestro público objetivo.

Posteriormente, desde febrero hasta marzo de 2025, se establecerán relaciones con proveedores clave, formalizando contratos que aseguren un suministro continuo y fiable de productos. Entre enero y febrero de 2025, se implementará el sistema de gestión de inventarios dentro de SAP Business One, lo que permitirá un control eficiente y preciso del stock. Finalmente, desde marzo hasta diciembre de 2025, se realizará un monitoreo constante del desempeño de las operaciones y se harán ajustes necesarios en los procesos y estrategias para optimizar la eficiencia y rentabilidad de EastMarket. Este plan detallado asegura una implementación ordenada y eficiente, abordando todos los aspectos en orden cronológico para el éxito inicial de la empresa.

9. PLAN DE CONTINGENCIA

Durante el funcionamiento regular de EastMarket, la empresa puede encontrarse con situaciones inesperadas que amenacen su estabilidad y rentabilidad. Por esta razón, se ha diseñado un plan de contingencias que aborda diversas eventualidades y sus respectivas soluciones óptimas.

En primer lugar, ante un posible aumento de la competencia directa, podría haber un descenso notable de clientes. Para combatir esto, es crucial adoptar estrategias que no solo atraigan nuevos clientes, sino que también retengan a los actuales. La respuesta ideal sería intensificar las campañas de marketing digital mediante anuncios en Google, Facebook y redes sociales, dirigidos a captar nuevos usuarios. Además, ofrecer promociones especiales y mejorar la optimización de motores de búsqueda (SEO) puede aumentar el tráfico orgánico. Para fidelizar a los clientes actuales, se pueden ofrecer descuentos en las suscripciones Premium mensuales y establecer programas de lealtad. También es esencial mejorar la calidad del servicio al cliente, brindando soporte más rápido y eficaz. Por ejemplo, una campaña en redes sociales que ofrezca un 20% de descuento en la primera compra para nuevos usuarios y un 10% de descuento en la renovación de la cuota Premium para clientes existentes podría ser muy efectiva.

Otra situación crítica es la pérdida de empleados clave o la fuga de talento. La salida de trabajadores formados y conocedores de la operativa interna puede ser perjudicial. Para evitar esto, es importante mejorar el ambiente laboral mediante actividades recreativas grupales y ofreciendo flexibilidad horaria y opciones de teletrabajo ocasionalmente. Asignar nuevas responsabilidades puede mantener a los empleados motivados. Adicionalmente, implementar sistemas de bonos y reconocimientos por buen desempeño, así como programas de desarrollo profesional y oportunidades de promoción, puede ayudar a retener al personal. Por ejemplo, se podría adoptar una política de trabajo flexible y organizar un retiro anual del equipo, enfocado en actividades de formación de equipos y desarrollo personal.

Frente a una crisis económica, la empresa podría enfrentar una reducción significativa de ingresos si los usuarios dejan de realizar pedidos. En este contexto, es viable ofrecer planes de pago más flexibles y adaptados a la situación financiera de los clientes. También se pueden implementar descuentos temporales para mantener la base de clientes. Es fundamental desarrollar campañas de marketing que muestren cómo los productos de EastMarket son de los más económicos del mercado. Además, optimizar procesos internos para identificar y eliminar ineficiencias, y renegociar términos con proveedores para reducir costos operativos, puede ser beneficioso. Un ejemplo sería lanzar una campaña que ofrezca un 15% de descuento en pedidos de importes superiores a 75€.

Los ataques cibernéticos representan otra amenaza significativa, con posibles consecuencias legales y operativas, además del descontento de los clientes. Para hacer frente a estos ataques, es crucial contar con un protocolo de actuación bien definido. Este protocolo debería incluir la desconexión inmediata de

los sistemas afectados para detener el acceso no autorizado y la activación de un sistema de emergencia para mantener las operaciones de la empresa mientras se resuelve el problema. Además, es fundamental informar a los clientes y a las autoridades pertinentes sobre el incidente. Para prevenir estos ataques, es necesario instalar y mantener sistemas de seguridad como firewalls, antivirus y sistemas de detección de intrusiones, así como capacitar al personal en buenas prácticas de ciberseguridad y realizar simulaciones de ataques. Por ejemplo, en caso de un ataque que comprometa la base de datos, se deberían desconectar los servidores afectados, activar servidores de respaldo seguros y notificar, vía email, a los clientes sobre el incidente y las acciones tomadas.

Este plan de contingencias, no obstante, debe ser dinámico y mantenerse actualizado para asegurar la supervivencia de la empresa. Es necesario revisar y ajustar el plan regularmente, de forma mensual o bimensual, basándose en la experiencia y la información aportada por todos los trabajadores. Realizar reuniones periódicas para revisar el plan de contingencias permite evaluar la efectividad de las medidas implementadas y hacer ajustes necesarios basados en nuevas amenazas o incidentes recientes. Con este plan, la sociedad estará mejor preparada para enfrentar situaciones extraordinarias y asegurar su continuidad y rentabilidad.

10. CONCLUSIONES:

En este trabajo de fin de máster, se ha analizado el entorno general y competitivo del sector del comercio electrónico para productos alimentarios de Europa del Este, identificando los factores que pueden afectar la actividad de EastMarket, detectando oportunidades y amenazas, y estableciendo una estrategia para lograr una ventaja competitiva y un buen posicionamiento en el mercado.

El análisis de mercado realizado ha permitido calcular el tamaño y la cuota de mercado a la que EastMarket puede aspirar, así como definir y validar el público objetivo. Este mercado potencial de 618.137 residentes, compuesto por personas de 30 a 54 años, con empleo y predisposición a adoptar estilos de vida modernos y convenientes, muestra interés en productos a precios competitivos y compras online. Así, nuestra propuesta de valor se centra en la diferenciación mediante un servicio postventa de alta calidad y una estrategia diferenciadora de precios bajos. Esta combinación de factores representa una ventaja competitiva significativa que atraerá a nuestro mercado potencial.

Basándonos en estos insights, se ha definido el plan de marketing de EastMarket, incluyendo el marketing mix, el objetivo comercial y el plan de ventas con un tique promedio de 82€.

Para poner en marcha la sociedad, se ha estimado una inversión inicial de 31.755€, financiada con fondos propios de 50.000€, un préstamo bancario respaldado por Iberaval, la Sociedad de Garantía Recíproca de Castilla y León por valor de 30.000€, y un leasing de 12.900€. En cuanto a la viabilidad

económica y financiera, se ha evaluado a través de la cuenta de resultados y el balance de situación previsional para los primeros cinco ejercicios, junto con el análisis de los principales ratios financieros. Las proyecciones indican que, aunque EastMarket tendrá pérdidas en los dos primeros años, se espera que la empresa comience a generar beneficios a partir del tercer año, con una TIR del 65,85%. Los ingresos crecerán de manera constante debido a las estrategias de marketing y la ampliación del mercado. Además, se ha calculado que el payback de la inversión inicial será de tres años, lo que refuerza la necesidad de una gestión prudente y una monitorización constante de los flujos de caja.

En términos operativos, la implementación de sistemas como SAP Business One y una robusta página web facilitarán la gestión eficiente de las operaciones y la interacción con los clientes. La estructura organizativa inicial incluirá tres empleados permanentes con un salario bruto anual de 20.160€.

En resumen, aunque el proyecto presenta desafíos, especialmente en los primeros años, el análisis detallado y la planificación estratégica proporcionan un camino claro hacia la viabilidad y rentabilidad de EastMarket. La combinación de una propuesta de valor sólida basada en precios bajos, un servicio postventa de alta calidad, y una estructura de costos bien gestionada, junto con una estrategia de marketing efectiva, posiciona a EastMarket como una empresa con gran potencial de éxito en el mercado del e-commerce. Con una implementación rigurosa y una gestión proactiva, EastMarket está bien posicionado para convertirse en un actor relevante y exitoso en su sector.

11. BIBLIOGRAFÍA

Balkanica Online (2024). Tienda online. Consultado el 15 de abril de 2024, en: <https://www.balkanicaonline.es/es/?lang=ro>.

Bankinter.com. Consultado el 22 de marzo de 2024, en: <https://www.bankinter.com/blog/economia/previsiones-paro-espana#:~:text=Proyectamos%20una%20Tasa%20de%20Paro,%2C2%25%20a%2Fa>.

Bde.es. Consultado el 25 de marzo de 2024, en: <https://www.bde.es/f/webbe/GAP/Secciones/SalaPrensa/Articulos%20Prensa/AAAA-2024-01-02-hdc.pdf>

Bravo, V. (2023). Cómo crear una sociedad limitada en 2024: guía paso a paso. Autónomos y Emprendedores. Recuperado de: <https://www.autonomosyemprendedor.es/articulo/guias-de-emprendimiento/como-crear-sociedad-limitada-guia-paso-paso/20230609135724030875.html> (Consultado el 18 de marzo de 2024).

Business2community.com. Consultado el 22 de marzo de 2024, en: <https://www.business2community.com/es/negocios/tipos-de-empresa>

Cadenas, JM (2023, octubre 8). Nadia Calviño: «España se consolida como motor del crecimiento en Europa». Expansion. Recuperado el 15 de abril de: <https://www.expansion.com/economia/2023/10/09/65231168468aeb204b8b459b.html>.

Carretilla Elevadora Diesel nissan FD02A25Q - 455050. (s. f.). Europea de Carretillas. Consultado el 15 de mayo de 2024, de <https://www.europeadecarretillas.com/carretilla-elevadora-diesel-nissan-fd02a25q-455050.html>

Data.ai. Consultado el 28 de marzo de 2024, en: de <https://www.data.ai/es/insights/market-data/state-of-mobile-2024/?consentUpdate=updated>

Delumani - Romanian online store. Delumani - Magazin Romanesc. Consultado el 15 de abril de 2024, en: <https://www.delumani.es/en>.

Distribucion productos rumanos. AlesMag. Consultado el 15 de abril de 2024, en: <https://alesmag.com/es/>

El comercio electrónico dentro de España - Datos estadísticos. Statista. Consultado el 5 de abril de 2024, en: <https://es.statista.com/temas/3167/el-comercio-electronico-dentro-de-espana/>

El comercio electrónico superó en España los 20 mil millones de euros en el segundo trimestre de 2023, un 12,7 % más que el año anterior. Cnmc.es. Consultado el 5 de abril de 2024, en: <https://www.cnmc.es/prensa/ecommerce-2T23-20240105>

El paro baja en 7.452 personas en febrero y se sitúa en 2.760.408, la cifra más baja desde 2008 en este mes. (s. f.). Gob.es. Consultado el 5 de abril de 2024, en: de <https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/trabajo14/Paginas/2024/040224-datos-paro-febrero-2024.aspx>

España en el mundo en 2024: perspectivas y desafíos. (s. f.). Real Instituto Elcano. Consultado el 2 de abril de 2024, en: <https://www.realinstitutoelcano.org/policy-paper/espana-en-el-mundo-en-2024-perspectivas-y-desafios/>

España recuperó el nivel de PIB previo a la pandemia ya en 2022. (s. f.). Gob.es. Recuperado 3 de mayo de 2024, de <https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/asuntos-economicos/Paginas/2023/180923-recuperacion-nivel-pib.aspx>

Europa Press. (2024, marzo 20). Economía. - El gasto en comercio electrónico en España creció un 22% en 2022 y alcanzó los 85.332 millones. Bolsamania.com. <https://www.bolsamania.com/noticias/empresas/economia--el-gasto-en-comercio-electronico-en-espana-crecio-un-22-en-2022-y-alcanzo-los-85332-millones--16464772.html>

IAB Spain. (2023). Estudio anual de eCommerce en España 2023. <file:///Users/roxanadumitrasoiaie/Downloads/estudio-ecommerce-iab-spain-jun2023-vreducida.pdf>

Idealo.es. Consultado el 20 de abril de 2024, en: <https://www.idealoes.com/magazin/e-commerce/espanoles-compras-movil>

Iglesias, I. G. (2015, octubre 29). Lo que te cobra el Registro por ver que no hay dos empresas con el mismo nombre. Ediciones EL PAÍS S.L. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2015/10/28/autonomos/1446050905_665428.html

INE (2023). Área de prensa / Notas de prensa publicadas. Consultado el 10 de abril de 2024, en: <https://www.ine.es/dyngs/Prensa/EPA4T23.htm>.

INE (2023). Área de prensa / Notas de prensa publicadas. Consultado el 10 de abril de 2024, en: <https://www.ine.es/dyngs/Prensa/es/IPC0224.htm>.

INEbase / Nivel y condiciones de vida (IPC) / Índices de precios de consumo y vivienda / Índice de precios de consumo / Últimos datos. (s. f.). INE. Consultado el 9 de abril de 2024, en: https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176802&menu=ultiDatos&idp=1254735976607

La Ley “Crea y Crece” facilita la creación de sociedades limitadas con un capital social de un euro. (2022, diciembre 24). Emprendedores. <https://emprendedores.es/gestion/finanzas-y-legal/ley-crea-crece-empresas-2/>

Las ventajas y desventajas de constituir una sociedad limitada frente a otras formas jurídicas. (2023, junio 20). Gestorum, gestoria online. <https://www.gestorum.es/ventajas-desventajas-construir-sociedad-limitada-frente-formas-juridicas/?cn-reloaded=1>

Mercarom. (s. f.). Mercarom.com. Consultado el 5 de abril de 2024, en: <https://www.mercarom.com/es/>

Merino, P. P. (2020, julio 21). Top10 de ecommerces de alimentación y gran consumo en España. Ecommerce News. <https://ecommerce-news.es/top10-de-ecommerces-de-alimentacion-y-gran-consumo-en-espana/>

Noticia MINECO. (s. f.). Gob.es. Consultado el 25 de marzo de 2024, en: <https://portal.mineco.gob.es/es-es/comunicacion/Paginas/Informe-situación-económica-española.aspx>

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2016). The big pad of 50 blank, extra-large business model canvases and 50 blank, extra-large value proposition canvases: A supplement to business model generation and value proposition design. John Wiley & Sons.

Por, E. (s. f.). Tiene un manual para visionarios, revolucionarios y desafiantes que se esfuerzan por desafiar los modelos comerciales pasados de moda y diseñar las empresas del mañana. Es un libro para. Org.co. Consultado el 23 de marzo de 2024, en: https://www.camarabaq.org.co/wp-content/uploads/2020/11/Generacion-de-Modelos-de-Negocio-2010.en_es_.pdf

Press corner. (s. f.). European Commission - European Commission. Recuperado el 3 de mayo de 2024, de https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/ip_23_1410

Productos del este - Tienda Online - CESTA SELECTA. Consultado el 5 de abril de 2024, en: <https://www.cestaselecta.es>

Produse Romanesti - Productos rumanos - Distributor produse alimentare romanesti. (s. f.). Produse-romanesti.es. Consultado el 5 de abril de 2024, en: de <https://www.produse-romanesti.es/>

Resultados, P. (s. f.). Censo de Población. 1 de enero de 2023 Primeros resultados. Ine.es. Recuperado el 3 de mayo de 2024, de https://www.ine.es/prensa/censo_2022_2023.pdf

Revista Seguridad Social - Seguridad Social. (2024). Revista Seguridad Social. Consultado el 20 de marzo de 2024, de <https://revista.seg-social.es/-/datos-paro-enero-2024>

Sección prensa / Encuesta de Población Activa (EPA). (s. f.). Ine.es. Recuperado el 3 de mayo de 2024, de https://www.ine.es/prensa/epa_tabla.htm

Transpaleta Manual mb forklift HPT-A RTP 540X1150 NYLON - 3310001. (s. f.). Europea de Carretillas. Consultado el 15 de mayo de 2024, de <https://www.europeadecarretillas.com/transpaleta-manual-mb-forklift-hpt-a-rtp-540x1150-nylon-3310001.html>

12. ANEXOS

ANEXO 1. SOSTENIBILIZACIÓN CURRICULAR

La sostenibilización curricular es un enfoque integral que busca integrar los principios de sostenibilidad en todos los aspectos de la educación superior. En el presente trabajo de fin de máster acerca EastMarket, resulta pertinente reflexionar sobre cómo este proyecto aborda los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos por la Organización de las Naciones Unidas (ONU). A continuación, se presenta una reflexión detallada que utiliza estos ODS como guía para analizar los aspectos de sostenibilidad inherentes al proyecto.

La idea de negocio propuesta se centra en el desarrollo de una plataforma de comercio electrónico innovadora, con un fuerte énfasis en la sostenibilidad ambiental, social y económica. Uno de los ODS más directamente relacionados con este proyecto es el ODS 12: Producción y Consumo Responsables. EastMarket promueve prácticas de consumo más sostenibles al facilitar el acceso a productos provenientes de proveedores y fabricantes reconocidos de los países del Este, productos que son anhelados por los emigrantes que residen en España. La plataforma se compromete a utilizar embalajes reciclables, lo cual no solo reduce el impacto ambiental del consumo, sino que también educa a los consumidores sobre la importancia de opciones de empaque sostenibles.

Además, la sociedad contribuye al ODS 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico, aunque su enfoque principal no sea el apoyo directo a pequeños productores, su operación ayuda a mantener y fortalecer las relaciones comerciales con proveedores establecidos, promoviendo un comercio justo y ético. Al importar productos de alta demanda entre la comunidad inmigrante del Este en España, se fomenta la estabilidad económica de estos proveedores, asegurando que los trabajadores involucrados en la cadena de suministro se beneficien de condiciones laborales decentes.

La dimensión social de la sostenibilidad en este modelo de negocio se refleja en su alineación con el ODS 10: Reducción de las Desigualdades. EastMarket se esfuerza por atender a una comunidad específica, en este caso, los inmigrantes de países del Este en España, ofreciéndoles productos que les son familiares y que mejoran su calidad de vida en un nuevo entorno. Al satisfacer esta demanda específica, la plataforma contribuye a la integración social y cultural de esta comunidad, reduciendo así las desigualdades que pueden surgir por la falta de acceso a productos tradicionales.

Asimismo, se destaca la importancia del ODS 13: Acción por el Clima. EastMarket incorpora prácticas que minimizan su huella de carbono, como la optimización de las rutas de transporte para reducir las emisiones. Además, el uso de embalajes reciclables es una medida concreta para disminuir el impacto ambiental. Este compromiso con la sostenibilidad ambiental es fundamental para construir un futuro más resiliente y sostenible, alineándose con la necesidad global de adoptar prácticas más ecológicas.

De la misma forma, se aborda el ODS 9: Industria, Innovación e Infraestructura al integrar tecnología avanzada en su plataforma para mejorar la eficiencia y sostenibilidad de sus operaciones. La utilización del ERP SAP para optimizar la logística y la gestión de inventarios no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también reduce el desperdicio y el consumo de recursos. La inversión en infraestructura tecnológica sostenible permite a la empresa ofrecer un servicio más fiable y ecológico, apoyando así un desarrollo industrial sostenible.

Otro aspecto crucial es el ODS 17: Alianzas para Lograr los Objetivos. EastMarket reconoce la importancia de las colaboraciones estratégicas con diversas partes interesadas, incluidos proveedores, organizaciones no gubernamentales, instituciones académicas y entidades gubernamentales. Estas alianzas son esenciales para ampliar el impacto de las iniciativas de sostenibilidad de la plataforma y para compartir conocimientos que pueden contribuir a un desarrollo más sostenible a nivel global.

En definitiva, el proyecto presentado demuestra un compromiso multifacético con la sostenibilidad, abordando varios ODS de manera integral. La plataforma no solo promueve prácticas de consumo y producción responsables, sino que también apoya el crecimiento económico inclusivo, la reducción de desigualdades, la acción por el clima, la innovación sostenible y las alianzas estratégicas. Esta reflexión sobre la sostenibilización curricular subraya la importancia de incorporar los principios de sostenibilidad en todos los aspectos del desarrollo empresarial y tecnológico. Al hacerlo, EastMarket no solo contribuye a un futuro más sostenible, sino que también establece un modelo ejemplar para otras iniciativas en el ámbito del comercio electrónico y más allá.

ANEXO 2. DIAGRAMA DE GANTT PLAN DE MARKETING

| ESTRATEGIA | OBJETIVO | ACCION | 2025 | | | | | | | | | | | | 2026 | 2027 | | | | |
|---------------------------------|--------------------------------------|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|------|------|--------|--------|--------|--|
| | | | oct-24 | nov-24 | dic-24 | ene-25 | feb-25 | mar-25 | abr-25 | may-25 | jun-25 | jul-25 | ago-25 | sept-25 | | | oct-25 | nov-25 | dic-25 | |
| DIFERENCIACIÓN EN PRECIO | Incrementar visibilidad de la marca | Crear contenido para inauguración en TikTok, Facebook e Instagram | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Crear base de datos de clientes potenciales y segmentar | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Diseño de boletín mensual de ofertas y descuentos | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Expandir participación en el mercado | Mejorar SEO (metaetiquetas, velocidad de carga, etc.) | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Campaña con Google Ads | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Colaboraciones con @marinayers, @florisspop, @bellagtudor o @nikycap94 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Asociarse con afiliados para Marketing de Afiliación en Facebook | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Ofrecer descuento del 15% en el segundo pedido para recomendaciones a amigos | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ATENCIÓN AL CLIENTE EXCEPCIONAL | Mejorar percepción de marca | Crear sección de testimonios en el sitio web | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Aumentar cartera de productos | Encuestas a clientes para modificar cartera de productos | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Analizar tendencias del mercado | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

ANEXO 3. PLAN DE INVERSIÓN

| INVERSIONES | VIDA ÚTIL | MOMENTO | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
|--|-------------|------------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|
| | | INICIAL | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| TRANSPALETA | 25% | 355,00 | | | | 355,00 | |
| APLICACIÓN INFORMÁTICA (SAP BUSINESS ONE) | 25% | 1.700,00 | | | | 1.700,00 | |
| EQUIPO INFORMÁTICO (3 ORDENADORES, 1 TELÉFONO, 2 IMPRESORAS) | 25% | 3.000,00 | | | | 3.000,00 | |
| ESTANTERÍAS ALMACÉN | 10% | 7.500,00 | | | | | |
| APLICACIÓN INFORMÁTICA (PAGINA WEB, CORREOS, DOMINIOS) | 25% | 2.300,00 | | | | 2.300,00 | |
| CARRETILLA ELEVADORA | 12% | 12.900,00 | | | | | |
| MOBILIARIO (MESAS, SILLAS...) | 10% | 4.000,00 | | | | | |
| INVERSIONES EN INMOVILIZADO | | 31.755,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 7.355,00 | 0,00 |
| IVA SOPORTADO | 21% | 6.668,55 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 1.544,55 | 0,00 |
| LEASING | 100% | | | | | | |
| CARRETILLA ELEVADORA | 12% | 12.900,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| IVA SOPORTADO | 0,21 | 2709 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| INMOVILIZADO MATERIAL | | MOMENTO | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
| VALOR NETO | | INICIAL | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| EQUIPO INFORMÁTICO (3 ORDENADORES, 1 TELÉFONO, 2 IMPRESORAS) | | 3.000,00 | 2.250,00 | 1.500,00 | 750,00 | 3.000,00 | 2.250,00 |
| ESTANTERÍAS ALMACÉN | | 7.500,00 | 6.750,00 | 6.000,00 | 5.250,00 | 4.500,00 | 3.750,00 |
| TRANSPALETA | | 355,00 | 266,25 | 177,50 | 88,75 | 355,00 | 266,25 |
| CARRETILLA ELEVADORA | | 12.900,00 | 11.352,00 | 9.804,00 | 8.256,00 | 6.708,00 | 5.160,00 |
| MOBILIARIO (MESAS, SILLAS...) | | 4.000,00 | 3.600,00 | 3.200,00 | 2.800,00 | 2.400,00 | 2.000,00 |
| INVERSIONES EN INMOVILIZADO | | 27.755,00 | 24218,25 | 20681,5 | 17144,75 | 16.963,00 | 13426,25 |
| AMORTIZACIÓN ANUAL | | MOMENTO | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
| | | INICIAL | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| EQUIPO INFORMÁTICO (3 ORDENADORES, 1 TELÉFONO, 2 IMPRESORAS) | | | 750,00 | 750,00 | 750,00 | 750,00 | 750,00 |
| ESTANTERÍAS ALMACÉN | | | 750,00 | 750,00 | 750,00 | 750,00 | 750,00 |
| TRANSPALETA | | | 88,75 | 88,75 | 88,75 | 88,75 | 88,75 |
| CARRETILLA ELEVADORA | | | 1.548,00 | 1.548,00 | 1.548,00 | 1.548,00 | 1.548,00 |
| MOBILIARIO (MESAS, SILLAS...) | | | 400,00 | 400,00 | 400,00 | 400,00 | 400,00 |
| TOTAL AMORTIZACIÓN | | | 3.536,75 | 3.536,75 | 3.536,75 | 3.536,75 | 3.536,75 |
| AMORTIZACIÓN ACUMULADA | | MOMENTO | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
| | | INICIAL | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| EQUIPO INFORMÁTICO (3 ORDENADORES, 1 TELÉFONO, 2 IMPRESORAS) | | | 750,00 | 1.500,00 | 2.250,00 | 3.000,00 | 3.750,00 |
| ESTANTERÍAS ALMACÉN | | | 750,00 | 1.500,00 | 2.250,00 | 3.000,00 | 3.750,00 |
| TRANSPALETA | | | 88,75 | 177,50 | 266,25 | 355,00 | 443,75 |
| CARRETILLA ELEVADORA | | | 1.548,00 | 3.096,00 | 4.644,00 | 6.192,00 | 7.740,00 |
| MOBILIARIO (MESAS, SILLAS...) | | | 400,00 | 800,00 | 1.200,00 | 1.600,00 | 2.000,00 |
| AMORTIZACIÓN ACUMULADA INM. MATERIAL | | | 3.536,75 | 7.073,50 | 10.610,25 | 14.147,00 | 17.683,75 |
| INMOVILIZADO INTANGIBLE | | MOMENTO | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
| VALOR NETO | | INICIAL | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| APLICACIÓN INFORMÁTICA (SAP BUSINESS ONE) | | 1.700,00 | 1.275,00 | 850,00 | 425,00 | 1.700,00 | 1.275,00 |
| APLICACIÓN INFORMÁTICA (PAGINA WEB, CORREOS, DOMINIOS) | | 2.300,00 | 1.725,00 | 1.150,00 | 575,00 | 2.300,00 | 1.725,00 |
| INVERSIONES EN INMOVILIZADO | | 4.000,00 | 3.000,00 | 2.000,00 | 1.000,00 | 4.000,00 | 3.000,00 |
| AMORTIZACIÓN ANUAL | | MOMENTO | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
| | | INICIAL | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| APLICACIÓN INFORMÁTICA (SAP BUSINESS ONE) | | | 425,00 | 425,00 | 425,00 | 425,00 | 425,00 |
| APLICACIÓN INFORMÁTICA (PAGINA WEB, CORREOS, DOMINIOS) | | | 575,00 | 575,00 | 575,00 | 575,00 | 575,00 |
| AMORTIZACIÓN | | | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 |
| AMORTIZACIÓN ACUMULADA | | MOMENTO | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
| | | INICIAL | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| APLICACIÓN INFORMÁTICA (SAP BUSINESS ONE) | | | 425,00 | 850,00 | 1.275,00 | 1.700,00 | 2.125,00 |
| APLICACIÓN INFORMÁTICA (PAGINA WEB, CORREOS, DOMINIOS) | | | 575,00 | 1.150,00 | 1.725,00 | 2.300,00 | 2.875,00 |
| AMORTIZACIÓN ACUMULADA INM. INMATERIAL | | | 425,00 | 850,00 | 1.275,00 | 1.700,00 | 2.125,00 |

ANEXO 4. CUADRO DE AMORTIZACIÓN LEASING

| LEASING | | | | | | |
|---------|-------------|-----------|--------------|--------------|--------------------|---------------|
| Periodo | Mensualidad | Intereses | Amortización | Capital vivo | Capital Amortizado | IVA Soportado |
| 0 | | | | 12.900,00 | | |
| 1 | 234,04 | 43,00 | 191,04 | 12.708,96 | 191,04 | 49,15 |
| 2 | 234,04 | 42,36 | 191,68 | 12.517,28 | 382,72 | 49,15 |
| 3 | 234,04 | 41,72 | 192,32 | 12.324,96 | 575,04 | 49,15 |
| 4 | 234,04 | 41,08 | 192,96 | 12.132,00 | 768,00 | 49,15 |
| 5 | 234,04 | 40,44 | 193,60 | 11.938,40 | 961,60 | 49,15 |
| 6 | 234,04 | 39,79 | 194,25 | 11.744,15 | 1.155,85 | 49,15 |
| 7 | 234,04 | 39,15 | 194,90 | 11.549,25 | 1.350,75 | 49,15 |
| 8 | 234,04 | 38,50 | 195,55 | 11.353,71 | 1.546,29 | 49,15 |
| 9 | 234,04 | 37,85 | 196,20 | 11.157,51 | 1.742,49 | 49,15 |
| 10 | 234,04 | 37,19 | 196,85 | 10.960,66 | 1.939,34 | 49,15 |
| 11 | 234,04 | 36,54 | 197,51 | 10.763,15 | 2.136,85 | 49,15 |
| 12 | 234,04 | 35,88 | 198,17 | 10.564,98 | 2.335,02 | 49,15 |
| 13 | 234,04 | 35,22 | 198,83 | 10.366,16 | 2.533,84 | 49,15 |
| 14 | 234,04 | 34,55 | 199,49 | 10.166,67 | 2.733,33 | 49,15 |
| 15 | 234,04 | 33,89 | 200,15 | 9.966,51 | 2.933,49 | 49,15 |
| 16 | 234,04 | 33,22 | 200,82 | 9.765,69 | 3.134,31 | 49,15 |
| 17 | 234,04 | 32,55 | 201,49 | 9.564,20 | 3.335,80 | 49,15 |
| 18 | 234,04 | 31,88 | 202,16 | 9.362,04 | 3.537,96 | 49,15 |
| 19 | 234,04 | 31,21 | 202,84 | 9.159,20 | 3.740,80 | 49,15 |
| 20 | 234,04 | 30,53 | 203,51 | 8.955,69 | 3.944,31 | 49,15 |
| 21 | 234,04 | 29,85 | 204,19 | 8.751,50 | 4.148,50 | 49,15 |
| 22 | 234,04 | 29,17 | 204,87 | 8.546,63 | 4.353,37 | 49,15 |
| 23 | 234,04 | 28,49 | 205,55 | 8.341,07 | 4.558,93 | 49,15 |
| 24 | 234,04 | 27,80 | 206,24 | 8.134,84 | 4.765,16 | 49,15 |
| 25 | 234,04 | 27,12 | 206,93 | 7.927,91 | 4.972,09 | 49,15 |
| 26 | 234,04 | 26,43 | 207,62 | 7.720,29 | 5.179,71 | 49,15 |
| 27 | 234,04 | 25,73 | 208,31 | 7.511,98 | 5.388,02 | 49,15 |
| 28 | 234,04 | 25,04 | 209,00 | 7.302,98 | 5.597,02 | 49,15 |
| 29 | 234,04 | 24,34 | 209,70 | 7.093,28 | 5.806,72 | 49,15 |
| 30 | 234,04 | 23,64 | 210,40 | 6.882,88 | 6.017,12 | 49,15 |
| 31 | 234,04 | 22,94 | 211,10 | 6.671,78 | 6.228,22 | 49,15 |
| 32 | 234,04 | 22,24 | 211,80 | 6.459,98 | 6.440,02 | 49,15 |
| 33 | 234,04 | 21,53 | 212,51 | 6.247,47 | 6.652,53 | 49,15 |
| 34 | 234,04 | 20,82 | 213,22 | 6.034,25 | 6.865,75 | 49,15 |
| 35 | 234,04 | 20,11 | 213,93 | 5.820,32 | 7.079,68 | 49,15 |
| 36 | 234,04 | 19,40 | 214,64 | 5.605,68 | 7.294,32 | 49,15 |
| 37 | 234,04 | 18,69 | 215,36 | 5.390,32 | 7.509,68 | 49,15 |
| 38 | 234,04 | 17,97 | 216,08 | 5.174,25 | 7.725,75 | 49,15 |
| 39 | 234,04 | 17,25 | 216,80 | 4.957,45 | 7.942,55 | 49,15 |
| 40 | 234,04 | 16,52 | 217,52 | 4.739,93 | 8.160,07 | 49,15 |
| 41 | 234,04 | 15,80 | 218,24 | 4.521,69 | 8.378,31 | 49,15 |
| 42 | 234,04 | 15,07 | 218,97 | 4.302,72 | 8.597,28 | 49,15 |
| 43 | 234,04 | 14,34 | 219,70 | 4.083,02 | 8.816,98 | 49,15 |
| 44 | 234,04 | 13,61 | 220,43 | 3.862,59 | 9.037,41 | 49,15 |
| 45 | 234,04 | 12,88 | 221,17 | 3.641,42 | 9.258,58 | 49,15 |
| 46 | 234,04 | 12,14 | 221,90 | 3.419,51 | 9.480,49 | 49,15 |
| 47 | 234,04 | 11,40 | 222,64 | 3.196,87 | 9.703,13 | 49,15 |
| 48 | 234,04 | 10,66 | 223,39 | 2.973,48 | 9.926,52 | 49,15 |
| 49 | 234,04 | 9,91 | 224,13 | 2.749,35 | 10.150,65 | 49,15 |
| 50 | 234,04 | 9,16 | 224,88 | 2.524,47 | 10.375,53 | 49,15 |
| 51 | 234,04 | 8,41 | 225,63 | 2.298,84 | 10.601,16 | 49,15 |
| 52 | 234,04 | 7,66 | 226,38 | 2.072,46 | 10.827,54 | 49,15 |
| 53 | 234,04 | 6,91 | 227,13 | 1.845,33 | 11.054,67 | 49,15 |
| 54 | 234,04 | 6,15 | 227,89 | 1.617,44 | 11.282,56 | 49,15 |
| 55 | 234,04 | 5,39 | 228,65 | 1.388,78 | 11.511,22 | 49,15 |
| 56 | 234,04 | 4,63 | 229,41 | 1.159,37 | 11.740,63 | 49,15 |
| 57 | 234,04 | 3,86 | 230,18 | 929,19 | 11.970,81 | 49,15 |
| 58 | 234,04 | 3,10 | 230,95 | 698,25 | 12.201,75 | 49,15 |
| 59 | 234,04 | 2,33 | 231,72 | 466,53 | 12.433,47 | 49,15 |
| 60 | 468,09 | 1,56 | 466,53 | 0,00 | 12.900,00 | 98,30 |

ANEXO 5. PLAN DE VENTAS

| VENTAS | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
|------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Conservas | 23.510,41 | 28.212,49 | 33.854,99 | 40.625,99 | 48.751,19 |
| Mostaza | 22.005,35 | 25.306,15 | 29.102,08 | 33.467,39 | 38.487,49 |
| Tomate frito | 30.905,28 | 37.086,34 | 44.503,60 | 53.404,32 | 64.085,19 |
| Harina de trigo | 18.547,62 | 22.257,14 | 26.708,57 | 32.050,29 | 38.460,34 |
| Harina de maíz | 27.837,60 | 34.797,00 | 43.496,25 | 54.370,31 | 67.962,89 |
| Refrescos | 10.998,12 | 12.647,84 | 14.545,01 | 16.726,77 | 19.235,78 |
| Cervezas | 28.751,04 | 33.063,70 | 38.023,25 | 43.726,74 | 50.285,75 |
| Bebidas alcohólicas | 75.126,68 | 86.395,68 | 99.355,03 | 114.258,29 | 131.397,03 |
| Bollería | 23.123,95 | 28.904,94 | 36.131,17 | 45.163,96 | 56.454,96 |
| Galletas | 17.355,60 | 20.826,72 | 24.992,06 | 29.990,48 | 35.988,57 |
| Suscripción mensual | 44.483,64 | 53.380,37 | 64.056,44 | 76.867,73 | 92.241,28 |
| Total de Ventas | 322.645,29 | 382.878,37 | 454.768,47 | 540.652,26 | 643.350,47 |

ANEXO 6. GASTO EN APROVISIONAMIENTO

| APROVISIONAMIENTO TOTAL | MOMENTO | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
|-------------------------|---------|------------|------------|------------|------------|------------|
| | INICIAL | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Consumos de mercaderías | | 195.726,94 | 235.473,78 | 280.035,13 | 332.392,53 | 395.661,16 |
| Pago a Proveedores | | 216.358,33 | 275.649,53 | 327.791,08 | 388.556,93 | 461.607,98 |
| Proveedores | | 19.668,94 | 23.270,96 | 27.683,65 | 32.806,66 | 38.981,94 |

ANEXO 7. GASTO EN PERSONAL

| PERSONAL | PERIODICIDAD | MOMENTO | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
|---------------------------------------|-------------------|---------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | | INICIAL | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Sueldos y salarios | | | 87.360,00 | 88.670,40 | 90.000,46 | 91.350,46 | 92.720,72 |
| Seguridad Social a cargo empresa | | | 27.562,08 | 27.975,51 | 28.395,14 | 28.821,07 | 29.253,39 |
| Gastos de personal | | | 114.922,08 | 116.645,91 | 118.395,60 | 120.171,53 | 121.974,11 |
| Seguridad Social a cargo trabajador | | | 5.547,36 | 5.630,57 | 5.715,03 | 5.800,75 | 5.887,77 |
| IRPF retenciones a trabajadores | | | 10.483,20 | 10.640,45 | 10.800,05 | 10.962,06 | 11.126,49 |
| Pago a trabajadores | MENSUAL | | 71.329,44 | 72.399,38 | 73.485,37 | 74.587,65 | 75.706,47 |
| Pago a la Seguridad Social | | | 30.350,32 | 33.564,69 | 34.068,17 | 34.579,19 | 35.097,88 |
| Seguridad Social Acreedora | | | 2.759,12 | 2.800,51 | 2.842,51 | 2.885,15 | 2.928,43 |
| Pago a H.P. retenciones | TRIMESTRAL | | 7.862,40 | 10.601,14 | 10.760,15 | 10.921,56 | 11.085,38 |
| H.P. Acreedora por retenciones | | | 2.620,80 | 2.660,11 | 2.700,01 | 2.740,51 | 2.781,62 |

ANEXO 8. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

| CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS | MOMENTO | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
|--|---------|-------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | INICIAL | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ventas | | 322.645,29 | 382.878,37 | 454.768,47 | 540.652,26 | 643.350,47 |
| Consumos de existencias | | -195.726,94 | -235.473,78 | -280.035,13 | -332.392,53 | -395.661,16 |
| Gastos de Personal | | -114.922,08 | -116.645,91 | -118.395,60 | -120.171,53 | -121.974,11 |
| Suministros | | -29.205,58 | -29.205,58 | -29.205,58 | -29.205,58 | -29.205,58 |
| EBITDA | | -17.209,31 | 1.553,09 | 27.132,16 | 58.882,62 | 96.509,63 |
| Amortización del Inmovilizado | | -4.536,75 | -4.536,75 | -4.536,75 | -4.536,75 | -4.536,75 |
| | | | | | | |
| RESULTADO DE EXPLOTACIÓN | | -21.746,06 | -2.983,66 | 22.595,41 | 54.345,87 | 91.972,88 |
| Gastos Financieros Préstamo | | -900,00 | -730,48 | -555,88 | -376,03 | -190,79 |
| Gastos Financieros Leasing | | -473,50 | -378,37 | -279,36 | -176,32 | -69,08 |
| A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (BAI) | | -23.119,56 | -4.092,51 | 21.760,17 | 53.793,52 | 91.713,01 |
| Impuesto Sobre Beneficios | | 5.779,89 | 1.023,13 | -5.440,04 | -13.448,38 | -22.928,25 |
| A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO | | -17.339,67 | -3.069,38 | 16.320,13 | 40.345,14 | 68.784,75 |

| DISTRIBUCIÓN RESULTADO | MOMENTO | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
|---|---------|------------|------------|------------|-----------|------------|
| | INICIAL | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Resultado del ejercicio | | -17.339,67 | -3.069,38 | 16.320,13 | 40.345,14 | 68.784,75 |
| Resultado acumulado | | -17.339,67 | -20.409,05 | -4.088,92 | 36.256,22 | 105.040,97 |
| Resultado negativo de ejercicios anteriores | | | -17.339,67 | -20.409,05 | -4.088,92 | 0,00 |
| Reservas | | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 36.256,22 |

ANEXO 9. FLUJO DE TESORERÍA

| FLUJOS DE EFECTIVO | MOMENTO | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
|---|-------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|
| | INICIAL | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Cobros de Clientes | | 390.400,80 | 463.282,82 | 550.269,85 | 654.189,24 | 778.454,07 |
| Pago a proveedores | | -216.358,33 | -275.649,53 | -327.791,08 | -388.556,93 | -461.607,98 |
| Pago al personal | | -71.329,44 | -72.399,38 | -73.485,37 | -74.587,65 | -75.706,47 |
| Pago seguridad social | | -30.350,32 | -33.564,69 | -34.068,17 | -34.579,19 | -35.097,88 |
| Pago a H.P. retenciones trabajadores | | -7.862,40 | -10.601,14 | -10.760,15 | -10.921,56 | -11.085,38 |
| Pago a acreedores | | -32.393,86 | -35.338,75 | -35.338,75 | -35.338,75 | -35.338,75 |
| Pago de intereses | | -1.373,50 | -1.108,85 | -835,23 | -552,35 | -259,87 |
| Pago a H.P. por IVA | | -15.129,51 | -27.695,96 | -35.495,77 | -42.676,48 | -53.427,55 |
| Pago a H.P por impuesto sociedades | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | -12.085,41 |
| FLUJOS DE EFECTIVO DE EXPLOTACIÓN (1) | 0,00 | 15.603,45 | 6.924,52 | 32.495,32 | 66.976,33 | 93.844,78 |
| Pago adquisición de inmovilizados | -22.814,55 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | -8.899,55 | 0,00 |
| FLUJOS DE EFECTIVO DE INVERSIÓN (2) | -22.814,55 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | -8.899,55 | 0,00 |
| Cobro aportaciones al capital | 50.000,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Cobros por prestamos recibidos | 30.000,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Cobros por leasing recibidos | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Pagos por amortizaciones de préstamos | | -5.650,65 | -5.820,18 | -5.994,78 | -6.174,63 | -6.359,76 |
| Pago de intereses | | -900,00 | -730,48 | -555,88 | -376,03 | -190,79 |
| Pagos por anualidades de leasing | | -2.924,80 | -3.019,94 | -3.118,94 | -3.221,99 | -3.612,42 |
| FLUJOS DE EFECTIVO DE FINANCIACIÓN (3) | 80.000,00 | -9.475,45 | -9.570,60 | -9.669,60 | -9.772,65 | -10.162,97 |
| SALDO INICIAL | 0,00 | 57.185,45 | 63.313,44 | 60.667,36 | 83.493,08 | 131.797,22 |
| VARIACION | 57.185,45 | 6.127,99 | -2.646,08 | 22.825,72 | 48.304,13 | 83.681,81 |
| SALDO FINAL | 57.185,45 | 63.313,44 | 60.667,36 | 83.493,08 | 131.797,22 | 215.479,03 |
| SALDO FINAL | 57.185,45 | 63.313,44 | 60.667,36 | 83.493,08 | 131.797,22 | 215.479,03 |

ANEXO 10. BALANCE DE SITUACIÓN

| BALANCE | MOMENTO | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
|---|------------------|-------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | INICIAL | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| A) ACTIVO NO CORRIENTE | 31.755,00 | 27.218,25 | 22.681,50 | 18.144,75 | 20.963,00 | 16.426,25 |
| Inmovilizado Intangible | 4.000,00 | 3.000,00 | 2.000,00 | 1.000,00 | 4.000,00 | 3.000,00 |
| Inmovilizado Material | 27.755,00 | 24.218,25 | 20.681,50 | 17.144,75 | 16.963,00 | 13.426,25 |
| B) ACTIVO CORRIENTE | 61.145,00 | 73.393,34 | 72.800,86 | 91.392,41 | 139.209,60 | 223.282,21 |
| Cientes | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Existencias | | 4.300,00 | 5.330,48 | 6.536,35 | 7.412,38 | 7.803,18 |
| H.P. Deudora por IVA | 3.959,55 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| H.P. Deudora por impuesto sociedades | | 5.779,89 | 6.803,02 | 1.362,97 | 0,00 | 0,00 |
| Tesorería | 57.185,45 | 63.313,44 | 60.667,36 | 83.493,08 | 131.797,22 | 215.479,03 |
| TOTAL ACTIVO | 92.900,00 | 100.611,59 | 95.482,36 | 109.537,16 | 160.172,60 | 239.708,46 |
| | MOMENTO | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
| | INICIAL | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| A) PATRIMONIO NETO | 50.000,00 | 32.660,33 | 29.590,95 | 45.911,08 | 86.256,22 | 155.040,97 |
| Fondos propios | 50.000,00 | 32.660,33 | 29.590,95 | 45.911,08 | 86.256,22 | 155.040,97 |
| Capital | 50.000,00 | 50.000,00 | 50.000,00 | 50.000,00 | 50.000,00 | 50.000,00 |
| Reservas | | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 36.256,22 |
| Resultado del Ejercicio | | -17.339,67 | -3.069,38 | 16.320,13 | 40.345,14 | 68.784,75 |
| Rtdo. Negativo Ejercicios Anteriores | | 0,00 | -17.339,67 | -20.409,05 | -4.088,92 | 0,00 |
| B) PASIVO NO CORRIENTE | 34.914,33 | 26.664,01 | 18.140,07 | 9.333,24 | 0,00 | 0,00 |
| Deudas a Largo Plazo Entidades Financieras (PRÉSTAMO) | 24.349,35 | 18.529,17 | 12.534,39 | 6.359,76 | 0,00 | 0,00 |
| Deudas a Largo Plazo Entidades Financieras (LEASING) | 10.564,98 | 8.134,84 | 5.605,68 | 2.973,48 | 0,00 | 0,00 |
| C) PASIVO CORRIENTE | 7.985,67 | 41.287,25 | 47.751,34 | 54.292,85 | 73.916,38 | 84.667,48 |
| Deudas a Corto Plazo Entidades Financieras (PRÉSTAMO) | 5.650,65 | 5.820,18 | 5.994,78 | 6.174,63 | 6.359,76 | 0,00 |
| Deudas a Corto Plazo Entidades Financieras (LEASING) | 2.335,02 | 2.430,15 | 2.529,16 | 2.632,20 | 2.973,48 | 0,00 |
| Proveedores | | 19.668,94 | 23.270,96 | 27.683,65 | 32.806,66 | 38.981,94 |
| Acreedores | | 2.944,90 | 2.944,90 | 2.944,90 | 2.944,90 | 2.944,90 |
| H.P. Acreedora por IVA | | 5.043,17 | 7.550,93 | 9.314,95 | 11.120,51 | 14.102,35 |
| H.P. Acreedoras por Retenciones Practicadas | | 2.620,80 | 2.660,11 | 2.700,01 | 2.740,51 | 2.781,62 |
| Organismos de la Seguridad Social Acreedores | | 2.759,12 | 2.800,51 | 2.842,51 | 2.885,15 | 2.928,43 |
| H.P. Acreedora por Impuesto Sobre Sociedades | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 12.085,41 | 22.928,25 |
| TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO | 92.900,00 | 100.611,59 | 95.482,36 | 109.537,16 | 160.172,60 | 239.708,46 |

ANEXO 11. RATIOS DE VIABILIDAD

| RATIOS | | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
|-------------------------|--|----------|---------|---------|----------|-----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| RENTABILIDAD ECONOMICA | Bº EXPLOTACIÓN ACTIVO TOTAL | -23,41% | -2,97% | 23,66% | 49,61% | 57,42% |
| MARGEN SOBRE VENTAS | RESULTADO EXPLOTACIÓN VENTAS | -6,74% | -0,78% | 4,97% | 10,05% | 14,30% |
| ROTACIÓN ACTIVO | VENTAS ACTIVO TOTAL | 347,30% | 380,55% | 476,29% | 493,58% | 401,66% |
| RENTABILIDAD FINANCIERA | BENEFICIO NETO FONDOS PROPIOS | -53,09% | -10,37% | 35,55% | 46,77% | 44,37% |
| LIQUIDEZ | | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| LIQUIDEZ A CORTO PLAZO | DERECHOS DE COBRO + TESORERÍA PASIVO CORRIENTE | 153,35% | 127,05% | 153,78% | 178,31% | 254,50% |
| LIQUIDEZ A LARGO PLAZO | ACTIVO CORRIENTE PASIVO CORRIENTE | 177,76% | 152,46% | 168,33% | 188,33% | 263,72% |
| SOLVENCIA | ACTIVO TOTAL PASIVO TOTAL | 148,06% | 144,91% | 172,16% | 216,69% | 283,12% |
| FONDO DE MANIOBRA | AC-PC | 32.106 € | 25.049€ | 37.099€ | 65.293 € | 138.614 € |

| TASAS OBTENIDAS | 5 AÑOS |
|-----------------|------------|
| TIR | 65,85% |
| TIR M | 44,74% |
| VAN | 126.645,60 |

| PAYBACK | | MOMENTO | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
|------------------------|---|---------|---------|---------|--------|--------|---------|
| | | INICIAL | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Tasa descuento | | | 1,07 | 1,14 | 1,22 | 1,31 | 1,40 |
| PAY BACK descontado | | -35.715 | 15.878 | 7.027 | 27.266 | 44.855 | 67.335 |
| Recuperación acumulada | | | -19.837 | -12.810 | 14.456 | 59.311 | 126.646 |
| PAY BACK | 3 | | | | | | |