



## Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Trabajo de  
fin de grado

Plan de empresa de  
MOBYMEK

Empresa de diseño de  
muebles versátiles

Laura López Brión

Julio 2020

# Resumen

Este Trabajo de Fin de Grado consiste en la realización del Plan de Empresa de MOBYMEK, un proyecto de negocio dedicado a la comercialización de muebles versátiles a nivel nacional, con el objetivo de analizar la viabilidad comercial, operativa, organizativa y económica para sus primeros años de actividad.

**Número total de palabras:** 9.972

# Índice

Resumen .....	<b>2</b>
Índice .....	<b>3</b>
Índice de abreviaturas .....	<b>6</b>
Índice de figuras.....	<b>7</b>
Introducción .....	<b>9</b>
Planificación.....	<b>10</b>
Desarrollo del trabajo.....	<b>11</b>
1    PRESENTACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO .....	<b>11</b>
2    VIABILIDAD COMERCIAL.....	<b>12</b>
2.1    Entorno general y situación actual. Análisis PESTEL .....	<b>12</b>
2.1.1        Factores político-legales.....	<b>12</b>
2.1.2        Factores económicos.....	<b>13</b>
2.1.3        Factores socio-culturales.....	<b>13</b>
2.1.4        Factores tecnológicos.....	<b>14</b>
2.1.5        Factores ecológicos o medioambientales .....	<b>15</b>
2.2    Entorno específico o competitivo. Análisis Porter .....	<b>15</b>
2.2.1        Mercado Consumidor y poder negociador de los clientes .....	<b>15</b>
2.2.2        Mercado Competidor Actual .....	<b>16</b>
2.2.3        Barreras de Entrada .....	<b>17</b>
2.2.4        Mercado Proveedor y poder negociador. Mercado Distribuidor .....	<b>18</b>
2.2.5        Productos Sustitutivos.....	<b>18</b>

2.2.6	Conclusiones básicas del análisis de las cinco fuerzas .....	18
2.3	Objetivos de MOBYMEK .....	19
2.4	Estrategias de Marketing .....	20
2.4.1	Segmentación y posicionamiento .....	20
2.4.2	Producto.....	20
2.4.3	Precios.....	23
2.4.4	Distribución .....	24
2.4.5	Promoción .....	25
3	VIABILIDAD OPERATIVA Y ORGANIZATIVA .....	26
3.1	Viabilidad y descripción del proceso operativo .....	26
3.1.1	Descripción técnica del producto.....	26
3.1.2	Plan de operaciones .....	27
3.1.3	Plan de ventas .....	30
3.1.4	Localización, edificaciones y equipamiento.....	31
3.1.5	Evaluación del Impacto Ambiental y RSC.....	31
3.1.6	Cronograma de operaciones del primer año.....	32
3.2	Viabilidad Legal .....	32
3.2.1	Forma jurídica escogida .....	32
3.2.2	Trámites a seguir para la puesta en marcha.....	33
3.2.3	Coste final de los trámites .....	34
3.3	Viabilidad organizativa.....	34
4	ANÁLISIS DAFO.....	36
5	VIABILIDAD ECONÓMICO-FINANCIERA .....	37
5.1	Ingresos .....	37
5.2	Costes .....	37
5.3	Inversión .....	38
5.3.1	Activo No Corriente.....	38
5.3.2	Activo Corriente .....	38
5.4	Financiación.....	39
5.5	Plan de Tesorería del primer año .....	39
5.6	Balances Previsionales .....	39
5.7	Cuentas de Resultados Previsionales.....	40
5.8	Rentabilidad.....	41
5.9	Análisis del Riesgo.....	41

5.10 Cálculo del Punto de Equilibrio.....	42
<b>Conclusiones y ampliación .....</b>	<b>43</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>44</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>48</b>
Anexo I: Desglose de los precios del embalaje.....	48
Anexo II: Mesa modelo, costes y precios .....	49
Anexo III: Estantería modelo, costes y precios.....	50
Anexo IV: Ejemplos de estanterías diversas a partir del Sistema 3x3.....	51
Anexo V: Trámites de constitución de la empresa .....	52

# Índice de abreviaturas

PAEM: Programa de Apoyo Empresarial las Mujeres

CNAE: Clasificación Nacional de Actividades Económicas

RSC: Responsabilidad Social Corporativa

SLNE: Sociedad Limitada Nueva Empresa

SLFS: Sociedad Limitada de Formación Sucesiva

CIRCE: Centro de Información y Red de Creación de Empresas

IAE: Impuesto de Actividades Económicas

RETA: Régimen Especial de Trabajadores Autónomos

DUE: Documento Único Electrónico

PAE: Punto de Atención al Emprendedor

ITPAJD: Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados

IM: Inmovilizado Material

NOPAT: Beneficio Operativo Neto Después de Impuestos

VAN: Valor Actual Neto

TIR: Tasa Interna de Rentabilidad

# Índice de figuras

FIGURA 1: PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO DE FIN DE GRADO .....	10
FIGURA 2: ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA DE MUEBLES EN ESPAÑA .....	19
FIGURA 3: EJEMPLO DE MESA ESTÁNDAR HECHA CON EL SISTEMA 3X3.....	21
FIGURA 4: EJEMPLO DE ESTANTERÍA ESTÁNDAR HECHA CON EL SISTEMA 3X3 .....	22
FIGURA 5: PRECIOS DE VENTA DE LAS PIEZAS DEL SISTEMA 3X3 DURANTE LOS TRES PRIMEROS AÑOS.....	23
FIGURA 6: PRECIOS DE VENTA DE LOS MUEBLES ESTÁNDAR .....	23
FIGURA 7: SISTEMA 3X3.....	26
FIGURA 8: COSTE DE LAS PIEZAS DEL SISTEMA 3X3.....	27
FIGURA 9: PLAN DE OPERACIONES DE MOBYMEK.....	28
FIGURA 10: OPERACIONES A REALIZAR EN UN MES A PLENA CAPACIDAD .....	29
FIGURA 11: PLAN DE OPERACIONES DE MOBYMEK CON EXPERIENCIA .....	29
FIGURA 12: VENTAS PREVISTAS EN UNIDADES .....	30
FIGURA 13: VENTAS PREVISTAS EN EUROS.....	30
FIGURA 14: COMPRAS PREVISTAS EN UNIDADES .....	31
FIGURA 15: COMPRAS PREVISTAS EN EUROS.....	31
FIGURA 16: CRONOGRAMA DE OPERACIONES DE MOBYMEK.....	32
FIGURA 17: COSTE DE LOS TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA .....	34
FIGURA 18: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE MOBYMEK .....	35
FIGURA 19: DAFO DE MOYBMEK .....	36
FIGURA 20: INGRESOS ESTIMADOS PARA LOS TRES PRIMEROS AÑOS .....	37
FIGURA 21: COSTES FIJOS Y VARIABLES .....	37
FIGURA 22: EVOLUCIÓN DE INGRESOS, COSTES FIJOS Y TOTALES .....	37
FIGURA 23: INMOVILIZADO MATERIAL .....	38

FIGURA 24: EXISTENCIAS EN EUROS .....	38
FIGURA 25: FLUJOS DE TESORERÍA.....	39
FIGURA 26: BALANCES PREVISIONALES.....	40
FIGURA 27: RESULTADOS PREVISIONALES .....	40
FIGURA 28: VAN Y TIR.....	41
FIGURA 29: POSIBLES ESCENARIOS DE MOBYMEK .....	41
FIGURA 30: VAN Y TIR SEGÚN ESCENARIOS.....	42
FIGURA 31: PUNTO DE EQUILIBRIO.....	42
FIGURA 32: PRECIOS UNITARIOS DEL EMBALAJE .....	48

# Introducción

Los muebles modulares, polivalentes y versátiles constituyen una tendencia emergente en el mercado cada vez más conocida. Así surge MOBYMEK, un proyecto de negocio dirigido a comercializar su propio diseño totalmente único y original de construcción de muebles y objetos de uso con el fin de abastecer una demanda incipiente en el mercado. Para ello, venderá a su público objetivo, jóvenes creativos de entre 20 y 45 años, el Sistema 3x3, un conjunto de tres piezas elementales que se acoplan entre sí y que permite crear infinidad de muebles y objetos.

Nace así el objetivo primordial de este Trabajo de Fin de Grado: evaluar la viabilidad del proyecto a nivel comercial, operativo, organizativo y financiero. A lo largo del documento se evaluará si existe un mercado potencial alcanzable para MOBYMEK, si el proceso operativo y de ventas es eficaz, si existen los recursos y las capacidades necesarias para garantizar el abastecimiento y, por último, si las cifras avalan los datos anteriores. Este análisis permitirá, aparte de demostrar la posible rentabilidad del plan, descubrir nuevas formas y puntos de mejora, con el fin de ayudar a sus socios a desarrollar un proyecto realista y fructífero.

# Planificación

Este Trabajo de Fin de Grado se ha realizado durante el segundo semestre del curso 2019-2020, con la ayuda del tutor Juan Luis Castromán, como se muestra a continuación.

Figura 1: Planificación del Trabajo de Fin de Grado

Planificación del Trabajo de Fin de Grado																																
	2019				2020																											
	NOV.				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Publicación lista provisional																																
Reunión con el tutor																																
Introducción																																
Viabilidad Comercial																																
Revisión																																
Viabilidad Operativa																																
Viabilidad Organizativa																																
DAFO																																
Revisión																																
Viabilidad Económico-Financiera																																
Conclusiones																																
Revisión																																
Entrega																																
Defensa																																

Fuente: Elaboración propia

# Desarrollo del trabajo

## 1 PRESENTACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO

El arquitecto Tomás López Lamas, tras una carrera profesional de más de 30 años en su área, ha decidido trasladarse al ámbito del diseño de muebles versátiles, queriendo fundar para ello una empresa junto con su hija Laura López Brión: MOBYMEK. Dicha empresa desarrollará un sistema polivalente de creación de muebles, formado a partir de tres piezas elementales: un nudo, una barra y un tablero.

Esta idea nace como solución a un nicho existente en el mercado y tras varios años de investigación y estudio personal que culminan en una idea pulida y definitiva.

Este sistema de construcción de muebles, de aquí en adelante **Sistema 3x3**, es polivalente porque permite crear diversos tipos de muebles fácilmente y sin herramientas, desde mesas, hasta estanterías, sillas, pequeños accesorios del hogar, etc. Sus tres piezas elementales se repiten y acoplan entre sí, creciendo en las tres dimensiones: alto, largo y ancho. Así, el cliente puede crear el mueble que quiera, con el tamaño y forma que quiera, adaptándolo completamente a sus necesidades, de manera sencilla, rápida y sin herramientas. El resultado final es un mueble ligero, pero tenaz y resistente. El concepto es similar a la de los juguetes LEGO, pero aplicado a los muebles domésticos.

La idea supone una oportunidad de inversión interesante porque no existe nada así en el mercado. Hay versiones parecidas, pero ninguna igual de desarrollada, perfeccionada, ni útil. Su característica distintiva principal es que este sistema puede crecer en 3D y es mucho más **versátil** que cualquier tipo de mueble modular. Dicho sistema está dirigido al público joven, más necesitado de muebles ligeros, fáciles de montar, desmontar y transportar, debido a su estilo de vida más inestable y caracterizado por una mayor movilidad y cambio de residencia.

## 2 VIABILIDAD COMERCIAL

El entorno al que se enfrenta MOBYMEK se divide en dos grandes partes: macro y microentorno. El primero está formado por aquellos factores que afectan a todas las empresas en mayor o menor medida, como las crisis económicas. Para conocer dichos factores se utilizará el Análisis PESTEL. Por otra parte, el microentorno de MOBYMEK lo conformarán sus consumidores, competidores, proveedores, etc., es decir, factores más específicos para el tipo de empresa. Para su análisis usaremos el modelo de Porter.

### 2.1 Entorno general y situación actual. Análisis PESTEL

En este análisis tendremos en cuenta cómo los factores político-legales, económicos, socio-culturales, tecnológicos y ecológicos afectan a la actividad empresarial en general y, por lo tanto, a MOBYMEK.

#### 2.1.1 Factores político-legales

De entre los factores políticos y legales más destacables, cabe mencionar que España pertenece a la **Unión Europea** desde 1986, por lo que no existen restricciones arancelarias entre los países miembro. Esto es especialmente útil ya que facilita mucho las relaciones comerciales a nivel europeo. Por otra parte, pertenecer a la UE exige cumplir con la normativa de producción de muebles vigente para asegurar un alto estándar de calidad, lo que podría dificultar la producción. Sin embargo, esto también supone una ventaja pues transmite una imagen de calidad de los productos por encima de la media (Lizarribar Mesa, 2017).

España es una **monarquía parlamentaria** con un **régimen constitucional**. Además, está dividida en **17 comunidades autónomas** con sus propias competencias legislativas y ejecutivas. Es un país **democrático estable a nivel político**, con Pedro Sánchez (secretario general del PSOE) como presidente del Gobierno desde enero de 2020. Actualmente, el PSOE gobierna junto con Unidas Podemos en un gobierno de coalición.

Aparte de la europea, en España existen una serie de **normativas** imprescindibles para vender productos y servicios como aquellas sobre prevención de riesgos laborales, prevención de delitos penales en la empresa, protección de datos o la Ley de Servicios de la Sociedad de la Información, entre otras.

Actualmente **existen múltiples ayudas y subvenciones** ofrecidas por el Estado Español a aquellas personas que quieran crear una empresa. Entre ellas destacan los programas de apoyo dirigidos a las mujeres emprendedoras, como el Programa Innovatía 8.3 o el Programa de Apoyo Empresarial a las Mujeres (PAEM). También existen ayudas para jóvenes emprendedores en aras de paliar el creciente desempleo juvenil, como la ayuda de Enisa, una empresa pública dedicada a financiar PYMES viables e innovadoras a nivel nacional. Asimismo, se desarrollan diversos Premios y Concursos que suponen una gran fuente de motivación para los emprendedores, como el Premio Emprendedor XXI (González, 2020).

En lo relativo a las **novedades fiscales** más relevantes para PYMES en 2020 en España, está prevista una reducción del 2% en el Impuesto de Sociedades para aquellas PYMES que facturen menos de un millón de euros, pasando el gravamen del 25% al 23%, lo que resulta beneficioso para las empresas de nueva creación como MOBYMEK.

### 2.1.2 Factores económicos

La economía española sufrió un duro estancamiento en 2008 que resultó en una **recesión** económica cuya recuperación empezó en 2014, año en el que empezó a crecer el PIB. Aunque aún no se haya recuperado plenamente, España está volviendo a converger con Europa.

Tras 5 años consecutivos de **crecimiento**, el PIB creció un 2% en 2019 respecto al año anterior, situándose en 1.244.757 millones de euros (una subida de 42.564 millones respecto a 2018) y ocupando así el décimo puesto en cuanto a PIB en la UE (Expansión, 2020).

A estos años de crecimiento se suman un superávit exterior y una baja inflación, siendo la inflación controlada un factor clave para sostener el crecimiento. Tras la recesión, España se ha transformado en la **segunda economía más exportadora de la UE**. Pero, aunque se haya reducido significativamente el endeudamiento exterior, sigue siendo elevado, lo que podría ser una potencial vulnerabilidad si se sostiene en el tiempo.

La crisis de 2008 provocó una gran destrucción de **empleo** y, tras estos años de recuperación, la tasa de paro aún es del 14%, casi el doble que la de la zona euro (Valle, 2020). De la misma manera, la recesión provocó que los **tipos de interés** bajaran, disminuyendo así el coste de los préstamos y estimulando el consumo. Actualmente la Eurozona y España siguen contando con unos tipos de interés bajos, lo que beneficia al consumo y la inversión. Para el año 2021, se espera que el tipo de interés tenga un valor del 1,1%. En lo relativo a la **inflación**, seguirá siendo negativa hasta diciembre de este año. Para 2021 se espera también una tasa media del 1,1%, según el INE.

En lo que respecta a la actual **crisis del COVID-19**, se prevé que muchos países entren en recesión económica y que concretamente España se vea gravemente afectada debido al desplome del turismo (que supone aproximadamente un 12% del PIB) y a los altos costes en salud pública para frenar la pandemia (Viaña, 2020). Como consecuencia, muchos trabajadores han perdido o perderán su empleo. Se prevé también una fuerte caída generalizada del consumo. Entre las medidas económicas tomadas ante esta situación, destacan los ajustes temporales de plantilla a través de los ERTes, las reducciones de jornada para cuidados, los avales públicos de 100.000 millones de euros para que las empresas puedan pedir créditos a las bancas privadas, así como el cierre de los centros educativos y aquellos establecimientos que no proporcionen productos de primera necesidad.

### 2.1.3 Factores socio-culturales

Según el INE, en 2019 la **población española** era de 47 millones de personas, la edad media de 44 años y la esperanza de vida de 84 años. La población está envejecida, ya que existe aproximadamente un 20% de personas mayores de 65 años, pero el grueso de la población tiene entre 30 y 65 años. Esto constituye un dato favorecedor, pues corresponde con gran parte del público al que se dirigirá MOBYMEK.

Por otra parte, la subida de los salarios que ha tenido lugar estos años no se compensa con el incremento de los precios, por lo que los españoles han perdido 266 euros de **poder adquisitivo** desde 2017 (Montalbán, 2019), lo que influye negativamente a la hora de consumir.

La **creciente utilización de la tecnología** ha provocado que en los últimos años los teléfonos móviles fueran cobrando mayor importancia, funcionando como agenda, medio de contacto, fuente de información, cámara, etc. Asimismo, la compra online y el uso de plataformas de *streaming* como Netflix, HBO o Spotify han crecido. El método de pago online más utilizado es PayPal. Todo esto afecta a los hábitos de consumo de la población: qué, cómo y cuándo consumen, por ello es imprescindible estar al día de las tecnologías actuales y adaptarse a ellas.

Con la actual crisis del COVID-19 el **consumo** se ha visto gravemente afectado, quedando limitado temporalmente a los productos más básicos. Sin embargo, esta situación totalmente excepcional y sin precedentes se paliará con el tiempo y poco a poco se espera que se restablezca la normalidad total. Por el contrario, el consumo de las tecnologías no se ha visto perjudicado, sino que ha aumentado en estos meses de crisis sanitaria ante la necesidad de mantener el contacto social, trabajar u ocupar el mayor tiempo libre disponible.

#### 2.1.4 Factores tecnológicos

Pese a las promesas políticas de invertir en **I+D+i**, España se queda atrás respecto al conjunto de la UE. En este sentido, cabe destacar dos aspectos fundamentales: inversión en I+D+i y la fuga de cerebros.

En 2019 se invirtió lo mismo que en 2006 (un 1,2% del PIB), obteniendo así peores resultados que países como Chipre, Malta o Portugal. Esto provoca que los investigadores no estén bien pagados en universidades u otros organismos y que muchas empresas busquen antes los beneficios fiscales o la financiación que la verdadera innovación en productos y procesos. A pesar de que la investigación básica se haya ejecutado, la debilidad real se encuentra en el desarrollo de los resultados obtenidos de dicha investigación para ser explotados comercialmente y poder ahorrar en las importaciones tecnológicas (Martínez, 2015).

Por otra parte, España tiene una gran capacidad para formar a sus profesionales, pero es incapaz de retenerlos, hecho visible en los casi 90.000 trabajadores de alta cualificación emigrados entre 2007 y 2017 (Porteiro, 2019).

Esta situación no es favorable ni sostenible a largo plazo, ya que la inversión en I+D+i es clave para el crecimiento económico del país y para mejorar su posición en el contexto internacional.

Debido al **desarrollo de la tecnología**, las tradicionales estrategias de marketing de distribución, promoción y venta han de combinarse con las tendencias actuales: la personalización de los productos y servicios. Ahora mismo, la publicidad se puede personalizar ofreciendo información a los potenciales clientes según su ubicación a través de la geolocalización o mediante el análisis de sus intereses y búsquedas. Otra nueva forma de promoción muy utilizada es el uso de los hashtags.

### 2.1.5 Factores ecológicos o medioambientales

En España existen multitud de **leyes de protección del medioambiente**, entre las que se encuentran las relativas a las aguas, las áreas protegidas, el cambio climático o las energías renovables.

La **conciencia ecológica española** ha aumentado significativamente en los últimos años tanto a la hora de reciclar, como en el uso de materiales más respetuosos con el medio ambiente o en la mayor preocupación por la responsabilidad social de las empresas en las que compran.

Por ello, y por pura ética, resulta vital que los nuevos productos y procesos desarrollados sean respetuosos con el medio ambiente y busquen el máximo aprovechamiento de los recursos, minimizando los residuos y las ineficiencias.

## 2.2 Entorno específico o competitivo. Análisis Porter

### 2.2.1 Mercado Consumidor y poder negociador de los clientes

La industria del mueble se vio perjudicada por la recesión económica de 2008, ya que los consumidores optaban por reducir los gastos no esenciales. Sin embargo, durante 2019 existió un aumento en la demanda, junto con la emergencia de varias tendencias clave (Factorii, 2019).

Entre estas tendencias podríamos destacar el aumento de la demanda de mobiliario de oficina para el hogar debido al crecimiento del teletrabajo, sobre todo con la crisis del COVID. Existe también una mayor preferencia por los muebles modulares, multifuncionales y versátiles, ya que el número de hogares pequeños ha subido. Por otra parte, el mercado online es el canal de mayor crecimiento en los mercados en desarrollo. Las ventas a través de Internet han ido en aumento, pero, aun así, los consumidores prefieren comprar físicamente (De La Torre, 2018). También existe una tendencia al minimalismo, los espacios abiertos y los muebles diáfanos no compactos ni completamente opacos, para proporcionar una sensación de mayor amplitud. De la misma manera, hay un gran gusto por el estilo industrial refinado, como vigas de acero al descubierto o paredes de ladrillo sin recubrir junto con luces leds de colores y plantas, así como las formas y estilos modernos. En materia medioambiental, los consumidores se preocupan cada vez más por producciones y productos ecológicos.

Existen múltiples segmentos en el mercado, según las características de los muebles (de mayor o menor calidad), función (material de oficina o para el hogar),

estilo (vintage, moderno o contemporáneo), material (madera, metal), canal de venta (online o presencial), precio o nivel de renta disponible, etc.

En la actualidad, las tres generaciones que más compran muebles son los *Baby-boomers* (nacidos entre 1945 y 1965), la Generación X (nacidos entre 1965 y 1980) y los *Millennials* (nacidos entre 1980 y 1999, aproximadamente), con un nivel de renta medio-alto. Los nuevos estilos de vida son muy diversos entre sí y cada persona tiene unas necesidades específicas y distintas a las de los demás. Esto deja entrever una necesidad de capacidad de adaptación, flexibilidad y versatilidad.

El público es cada vez más exigente: quiere mejores diseños, mejor relación calidad/precio, mejor experiencia de compra, mejor atención al cliente, métodos de pago más flexibles y ajustados a sus circunstancias y entregas rápidas. Además, cada vez está más concienciado en cuanto al uso de materiales contaminantes (De La Torre, 2019). Esto se debe a que hoy en día existe un fácil acceso a la información, por lo que resulta muy sencillo entrar en Internet, obtener datos de las empresas y comparar productos, así que no se conformará con cualquiera. Las redes sociales juegan un papel cada vez más importante a la hora de dar a conocer los productos o generar imagen de marca. Es común que los consumidores se informen antes en el *Instagram* o *Facebook* de la empresa a la que quieren acudir. Por ello, es esencial generar una marca estéticamente agradable y que conecte fácilmente con ellos.

En cuanto a su poder de negociación, el mercado meta de MOBYMEK se caracteriza por un **gran poder negociador de los clientes**.

Por una parte, los compradores en la industria del mueble **no están concentrados** ni suelen comprar en grandes cantidades. Igualmente, **no suponen una amenaza de integración hacia atrás**, ya que prefieren comprar el mueble a otra empresa antes que fabricarlo desde cero ellos mismos. Pero, por otra parte, existen unos **costes de cambio bastante bajos**, pues existe mucha competencia y, por ello, muchas ofertas alternativas para los clientes, tanto a nivel local como internacional (Riquelme, 2014). Además, como se mencionó, este público tiene a su disposición **gran cantidad de información**, lo que lo hace más exigente y con mayores expectativas, por lo que es muy común que se informe previamente antes de comprar su mueble deseado. Esto deja clara la necesidad de crear una ventaja competitiva que diferencie a MOBYMEK de los demás oferentes. Asimismo, al tratarse de un producto totalmente nuevo e innovador, los clientes podrían mostrarse reticentes a comprarlo, por lo tanto, un **menor nivel de aceptación** por parte del público aumenta su poder negociador.

### 2.2.2 Mercado Competidor Actual

En España hay más de **10.000 PYMES** que se dedican a los muebles y la mayoría de estas empresas se encuentran en Cataluña y Comunidad Valenciana. Al tratarse de compañías muy pequeñas existe una **falta de I+D** en el sector, pues estas empresas no tienen la capacidad de investigar y desarrollar nuevos procesos, diseños o tecnologías.

Pese a haber muchas compañías, el **sector del mueble está muy concentrado** (De La Torre, 2017). Según el *Ranking de Empresas del sector Comercio al por menor de muebles, aparatos de iluminación y otros artículos de uso doméstico en*

*establecimientos especializados* (Código CNAE 4759) las empresas que más facturaron en 2018 fueron IKEA, Conforama, Sarton Canarias y Maisons du Monde. IKEA es la que más factura con diferencia, ya que cuenta con diversas filiales como IKEA IBÉRICA e IKEA NORTE. En 2018, las ventas totales en el sector del mueble en España fueron de aproximadamente 3.000 millones de euros. La industria del mueble era hasta la crisis del COVID-19 una industria en crecimiento, lo que aumentaba su atractivo (Ovejero Pérez, 2019). Tras la pandemia, se espera que este crecimiento se restablezca.

El formato de venta de gran tamaño como **IKEA** ha ido tomando mayor protagonismo en los últimos años gracias a su gran oferta de muebles de todo tipo y muy baratos, por lo que esta empresa es la **principal competidora** de MOBYMEK. Asimismo, el formato de venta online supone el mercado de mayor crecimiento en los mercados en desarrollo (Factorii, 2019). Sin embargo, con la crisis del COVID-19, el consumo de muebles se ha visto doblemente afectado: se produce una desaceleración en la demanda general de muebles, así como un aumento en la demanda de muebles de oficina para habilitar los espacios del hogar al teletrabajo (Esteban, 2020). Este último hecho resulta muy beneficioso para MOBYMEK, al vender un tipo de mueble adaptable completamente a cualquier espacio.

Respecto a las **barreras de salida** existentes, cuanto mayor sean más difícil será abandonar el sector, lo que obligará a ciertas empresas a quedarse en él, aumentando así la competencia (Ovejero Pérez, 2019). En la industria del mueble, las principales barreras de salida son las grandes inversiones realizadas en activos, como las infraestructuras necesarias para almacenar los productos o la liquidación de las existencias restantes, y las abundantes indemnizaciones por despido que tendría que afrontar la empresa en cuestión al cesar su actividad. Como la mayor parte del sector español de muebles se compone de PYMES, las inversiones a realizar no son sustancialmente grandes, por lo que las barreras de salida no son muy significativas.

Los **productos actuales** que más se pueden acercar al concepto presentado por MOBYMEK son los denominados muebles modulares, polivalentes o plegables, como mesas que funcionan a su vez como estanterías, o cuyas partes se pliegan y despliegan pudiendo tomar distintas funciones. Este tipo de mueble, sin embargo, proporciona un número muy limitado de posibilidades, ya que no permite ir más allá de cierto número de opciones de diseño. Por otra parte, los muebles españoles tienen mucha calidad y buenos precios, mientras que IKEA se caracteriza por ofrecer muebles baratos de menor calidad.

Podemos concluir, por lo tanto, que en sector español de muebles hay **mucha rivalidad** entre las empresas actuales, pero también existe un **nicho de mercado de muebles más versátiles**, adaptativos y flexibles, lo que constituye una gran oportunidad de negocio para MOBYMEK.

### 2.2.3 Barreras de Entrada

Las barreras de entrada existentes en el sector del mueble son la inversión inicial necesaria o la legislación gubernamental, por ejemplo. Cuanto mayor sean estas barreras, más difícil será acceder al sector y, por lo tanto, menos atractivo resultará.

La **inversión inicial** necesaria en MOBYMEK no es grande, ya que en el corto plazo no se tiene pensado contratar trabajadores externos ni comprar locales o grandes cantidades de activo.

Las **economías de escala** son importantes para empresas como IKEA, ya que suponen una forma de reducir los costes y aumentar su ventaja competitiva, lo que convierte a este tipo de empresas en más peligrosas en cuanto a rivalidad competitiva.

La **falta de experiencia** en el sector supone también una barrera de entrada para MOBYMEK.

En cuanto a la **diferenciación** presente en el mercado, debido a la cantidad y variedad de oferta que existe, no hay ningún mueble especialmente diferenciado ni posicionado de manera muy destacable en la mente del consumidor respecto a los demás. En cambio, el perfil del consumidor español se caracteriza por una **alta fidelidad a sus marcas** (La Razón, 2019), lo que dificulta la compra de nuevos productos.

En definitiva, podemos concluir que las barreras de entrada en el sector del mueble son de intensidad media.

#### 2.2.4 Mercado Proveedor y poder negociador. Mercado Distribuidor

Las piezas del Sistema 3x3 son únicas, originales y no se pueden encontrar en un proveedor determinado, ya que son un diseño nuevo que hay que fabricar desde cero. Por ello, se contactará con una empresa de fabricación que se encargue de producir íntegramente cada pieza del sistema. Debido a que en España hay múltiples empresas de fabricación, **los proveedores de las piezas no cuentan con poder negociador**, por lo que el atractivo del sector aumenta.

Respecto al mercado distribuidor, el sector del mueble español se caracteriza por utilizar un **canal medio de distribución**: desde el fabricante pasa por un minorista hasta llegar al consumidor. También cabe destacar el aumento de la venta online, así como el creciente uso del *canal contract*, un canal de distribución de suministros y equipamiento destinado a vender a clientes corporativos e institucionales.

#### 2.2.5 Productos Sustitutivos

En el sector de muebles existe mucha rivalidad entre las empresas existentes, pero la **amenaza de productos sustitutivos es insignificante**, ya que no existen otros productos capaces de sustituir los muebles y su función, pues la alternativa a decorar un espacio con muebles sería no decorarlo, por lo que no se estaría satisfaciendo la misma necesidad. Esto supone un gran atractivo puesto que las personas van a comprar muebles a lo largo de su vida necesariamente, al no poder prescindir de ellos.

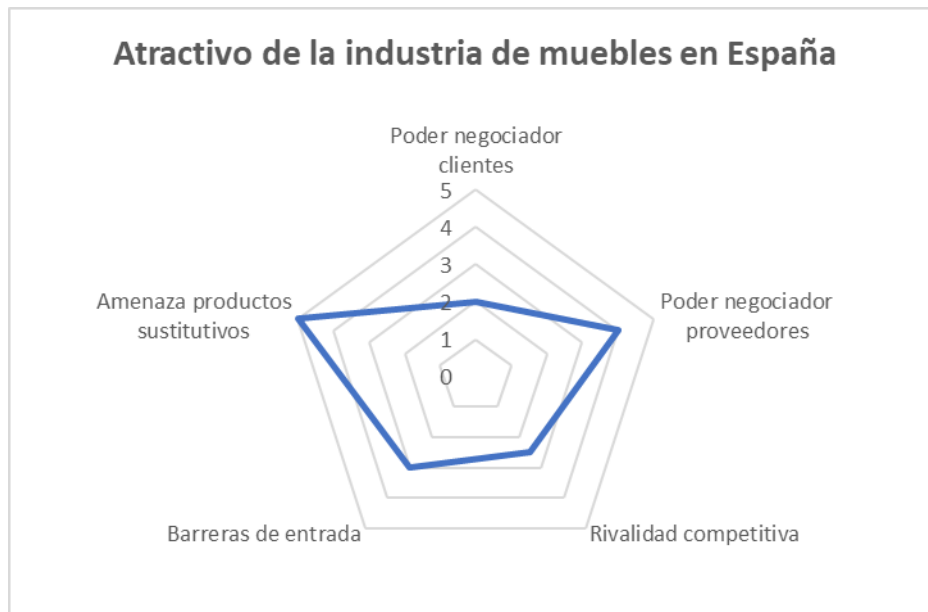
#### 2.2.6 Conclusiones básicas del análisis de las cinco fuerzas

Una vez analizadas todas las fuerzas competitivas, podemos concluir que el sector es atractivo para MOBYMEK.

El poder negociador de los proveedores es bajo (4), ya que cualquier empresa de fabricación podría producir las piezas del sistema. El poder negociador de los

compradores es alto (2), pues disponen de muchas opciones de compra y mucha información disponible. En cuanto a la rivalidad actual, se considera que es media-alta (2,5), puesto que hay muchas empresas que venden muebles, pero ninguna vende un diseño igual. Respecto a la amenaza de productos sustitutivos, muy baja (5), ya que no existe ningún otro producto que sustituya a los muebles. Por último, las barreras de entrada tienen una fuerza media (3).

Figura 2: Atractivo de la industria de muebles en España



Fuente: Elaboración propia

## 2.3 Objetivos de MOBYMEK

Una vez analizado el entorno en el que actuará MOBYMEK y teniendo en cuenta las oportunidades existentes se definen los objetivos a alcanzar, que se dividen en estratégicos, departamentales y operacionales.

Los **objetivos estratégicos u organizacionales** están orientados a largo plazo, son más generales y sirven de guía del rumbo de la empresa. Son los siguientes:

- Dar a conocer a la empresa y el diseño del Sistema 3x3, que dejen de considerarse desconocidos en el mercado.
- Garantizar la sostenibilidad a largo plazo.

Los **objetivos departamentales**, tácticos y a medio plazo son:

- Perfeccionar la promoción comercial y adaptarla constantemente al entorno y las nuevas formas de promoción.
- Minimizar las pérdidas en el segundo año.
- Aumentar la productividad en la gestión de pedidos gracias a la experiencia.

- Multiplicar por cinco las ventas en el tercer año (respecto al primero) y empezar a generar beneficios.
- Contratar a un trabajador externo en el cuarto año.

Por último, los **objetivos operacionales** son más específicos y están pensados para cumplirse en el plazo inferior a un año y son:

- Desarrollar una página web.
- Alquilar un local para el almacenamiento y gestión de los pedidos.
- Perfeccionar el diseño final del Sistema 3x3.
- Hacer los prototipos y pruebas de materiales.
- Reducir los desechos al máximo.
- Reducir el uso de materiales no respetuosos con el medio ambiente al máximo.

Estos objetivos se revisarán mensualmente para proporcionarles flexibilidad y asegurar la adaptación de MOBYMEK a las circunstancias cambiantes del entorno.

## 2.4 Estrategias de Marketing

### 2.4.1 Segmentación y posicionamiento

MOBYMEK será una empresa de muebles dirigida a los **residentes españoles jóvenes (entre 20 y 45 años) creativos y con un nivel medio de renta**. Se ha escogido este segmento ya que, por lo general, tiene una vida más ajetreada, dinámica e inestable, por lo que probablemente cambie más de domicilio y realice más mudanzas. Por esta razón, el Sistema 3x3 de MOBYMEK es idóneo, ya que se caracteriza por su fácil ensamblaje, transporte y adaptabilidad al espacio disponible. Además, al tratarse de un producto tan innovador, necesita un público receptivo como la generación *Millennial*, que busca productos novedosos y está más abierta a la experiencia. Por último, la naturaleza del producto requiere que el comprador esté dispuesto a montarlo e invertir parte de su tiempo en ello, algo que un público más mayor no está tan dispuesto a hacer.

El posicionamiento de marca hace referencia al lugar que ocupa la marca en la mente de los consumidores respecto al resto de sus rivales o, dicho de otra manera, qué se nos viene a la cabeza cuando pensamos en una marca. Es una forma de diferenciarse de su competencia y se construye mediante la promoción o comunicación activa a nuestro público objetivo de ciertos atributos, beneficios o valores distintivos relevantes para este (Espinosa, 2014). En el caso de MOBYMEK se utilizará un **posicionamiento por atributos**. La característica con la que se quiere relacionar al Sistema 3x3 es su gran **versatilidad**, que el cliente piense en el producto y automáticamente lo asocie con la facilidad para crear un mueble completamente adaptado a sus necesidades.

### 2.4.2 Producto

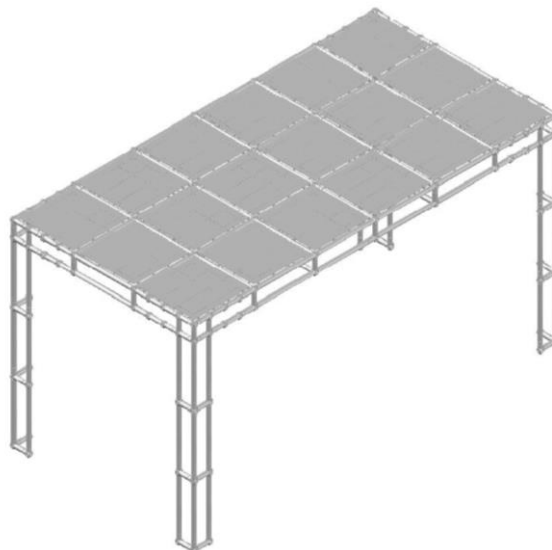
La empresa comercializará un único producto, el **Sistema 3x3**, que consta de tres piezas elementales: nudo, barra y tablero, acopladas entre sí hasta crear el mueble deseado.

Pese a tratarse de una construcción desmontable, el resultado final es un mueble u objeto de uso resistente y duradero, gracias a que su mecanismo de montaje ha sido perfeccionado tras años de investigación personal. Aparte de ser un mueble elegante y de diseño, resulta especialmente útil para aquellas personas que suelen cambiar su domicilio con frecuencia, pues es fácil de montar, desmontar y transportar. Esto le confiere la característica de ser reutilizable y, por tanto, más ecológico que otros muebles de menor calidad o de “usar y tirar”, así que es también menos dañino para el medio ambiente. Por estos motivos, el Sistema 3x3 va muy acorde a la filosofía *Millennial*.

Lo que se quiere vender no es un mueble concreto desmontado, sino la posibilidad de crear un mueble al gusto y necesidad del usuario, proporcionándole un conjunto de estos tres únicos elementos clave adaptables completamente en cuanto a tamaño y forma respecto a sus necesidades y en las tres dimensiones. Y es esta la característica principal del Sistema 3x3: su **versatilidad**, facilitarle al máximo al consumidor crear el mueble que considere más oportuno a sus circunstancias personales y estilo de vida y, además, sin herramientas, ni instrucciones incomprensibles e interminables.

Estos son solo algunos de los múltiples ejemplos de muebles que se pueden construir con el Sistema 3x3:

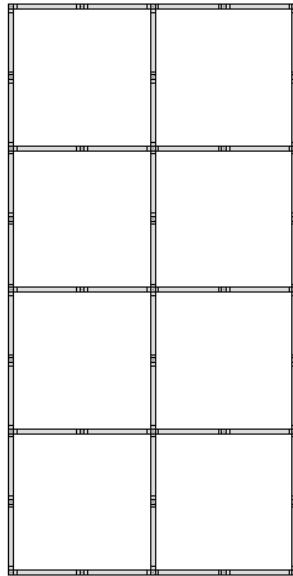
Figura 3: Ejemplo de mesa estándar hecha con el Sistema 3x3



Fuente: Elaboración propia\*

\*Se agradece la colaboración de Tomás López Lamas en la elaboración de los gráficos.

Figura 4: Ejemplo de estantería estándar hecha con el Sistema 3x3



Fuente: Elaboración propia\*

Es tal la versatilidad de este producto, que puede usarse también para la construcción diversos objetos de uso como repisas, cestos, mesillas, o incluso tabiques móviles y ligeros, para separar espacios en la vivienda y crear más intimidad. Por ello, lo que se quiere vender son las piezas por separado: nudos, barras (de 3 tamaños distintos para adaptarse mejor al espacio) y tableros, para que el cliente elija qué mueble u objeto quiere crear.

Es esto lo que más lo diferencia de los demás muebles, convirtiéndolo en un producto único, innovador y totalmente nuevo, ya que no existe nada igual en el mercado. Lo más parecido son las estanterías modulares, que sí se pueden adaptar en cuando a tamaño, pero no ofrecen más usos que el de una estantería normal y corriente. El Sistema 3x3 no es una estantería modular, es una estantería, una mesa, un tabique, una silla, etc. En definitiva, ofrece todo un nuevo campo de posibilidades para decorar los espacios.

Respecto al *packaging*, este será sobrio y sin artificios, pero elegante y práctico. Estará formado por cajas de cartón con letras impresas en él, junto con un link a un vídeo-tutorial a modo de instrucciones para el ensamblaje del producto o ejemplos de modelos de muebles. De esta manera, se reduciría el uso de papel y se evitaría la producción innecesaria de desechos. El tamaño de la caja dependerá del tipo de pedido, pero de manera orientativa, una caja de 69x39x30cm tendrá un coste de 1,68€, a lo que habría que añadirle el coste del cartón ondulado para proteger el interior de la caja, 0,02€ por caja (en el Anexo I se detallan estos precios). Se escoge el cartón ondulado como material protector en vez del plástico de burbujas al ser el primero más ecológico y respetuoso con el medio ambiente. De nuevo, se sigue en línea con la filosofía *Millennial*.

\*Se agradece la colaboración de Tomás López Lamas en la elaboración de los gráficos.

La imagen que se quiere proyectar de MOBYMEK es el de una empresa joven, innovadora, flexible y respetuosa con el medio ambiente: una empresa ideal para nuestro público objetivo. Se busca la identificación del usuario con la marca y su filosofía: versatilidad, practicidad y eficiencia.

### 2.4.3 Precios

Debido a que es un producto totalmente nuevo, el precio inicial será ligeramente inferior para conseguir atraer a más compradores. Por ello, el margen inicial de beneficio sobre el coste de fabricar cada pieza será del 20%. Una vez que el Sistema 3x3 sea más conocido y el público se muestre menos reacio a comprar un producto tan innovador, el precio se incrementará y el margen de beneficio subirá al 35% en el segundo año y al 45% en el tercero. A continuación, se concretan los precios de las distintas piezas año por año.

Figura 5: Precios de venta de las piezas del Sistema 3x3 durante los tres primeros años

PRECIOS DE VENTA			
	Año 1 (20%)	Año 2 (35%)	Año 3 (45%)
Nudos	0,08	0,09	0,1
Barra 1	0,32	0,36	0,39
Barra 2	0,37	0,42	0,45
Barra 3	0,48	0,54	0,58
Tablero	0,72	0,81	0,87

Fuente: Elaboración propia

Debido a las múltiples variantes posibles que ofrece el sistema, se detallarán a continuación los precios de los productos y modelos más básicos, de manera orientativa.

La mesa estándar, de 1,33m de largo, 0,67m de ancho y 0,73m de alto tiene un coste de fabricación de 66,05€ y aplicándole el margen del 20%, su precio de venta asciende a 79,26€, redondeando, 79€. En el Anexo II se encuentra un desglose más detallado de la mesa estándar o modelo, sus costes y sus precios.

La estantería estándar, de 1,77m de alto, 0,89m de ancho y 0,23m de fondo tiene un coste de fabricación de 73,57€ y aplicándole el margen del 20%, su precio de venta asciende a 88,28€, redondeando, 89€. En el Anexo III se encuentra un desglose más detallado de la estantería estándar o modelo, sus costes y sus precios.

A estas cifras habría que sumarles los gastos de embalaje y envío pertinentes.

Estos precios son los aplicables en el primer año, inferiores para aumentar su atractivo y dar a conocer más fácilmente a la empresa. Posteriormente, el Sistema 3x3 será más conocido y por ello los clientes potenciales estarán dispuestos a pagar más. En el segundo año los precios tendrán un margen del 35% sobre el coste y en el tercero, un margen del 45%, como ocurriría con las piezas sueltas.

Figura 6: Precios de venta de los muebles estándar

PRECIOS DE VENTA			
	Año 1 (20%)	Año 2 (35%)	Año 3 (45%)
Mesas	79,00	89,00	96,00
Estanterías	89,00	99,00	107,00

Fuente: Elaboración propia

Tanto la mesa como la estantería mencionados son productos orientativos y suponen un par de posibilidades de las múltiples posibles (ver Anexo IV). El mueble creado puede ser como los propuestos o emanar íntegramente de la creatividad e imaginación del cliente.

El método de pago será por vías telemáticas, a través de la página web de la empresa, mediante MasterCard, VISA o PayPal en el plazo de hasta un mes desde su compra.

#### 2.4.4 Distribución

El público *Millennial* hace un gran uso de las compras online y está más dispuesto a realizarlas que otros sectores más mayores de la población. Por esto, ofrecer el producto a través de Internet resulta esencial, ya que le da la opción al cliente de comprar desde cualquier parte de España, así, una vez más, adaptándose a sus circunstancias.

El **canal de distribución** será **directo**: MOBYMEK – consumidor, a través de la **venta online**. Tendrá un alcance nacional, dentro de España y empezará una vez se hayan ultimado y perfeccionado los prototipos del Sistema 3x3.

La página web se creará de manera sencilla por medio de la plataforma digital gratuita Wix. En cuanto al coste del dominio, Arsys es una empresa especializada en el registro de dominios que ofrece la posibilidad de registrar *www.mobymek.com* por un coste anual de 10€. A corto plazo el mantenimiento de la página web lo realizarán los socios de MOBYMEK. Más adelante, en función del crecimiento de las ventas, se plantearán otras posibilidades como subcontratar el mantenimiento de una página web más compleja o empezar a distribuir el producto a través de grandes portales de ventas como Amazon.

Desde el almacén de la empresa los socios gestionarán y prepararán los pedidos recibidos, enviándolos directamente desde ahí hasta el cliente, sin tiendas físicas de por medio. Para que el producto llegue al destino deseado, se contratará la empresa de transporte Correos Express, que permite enviar paquetes de hasta 30kg por 10€ en un plazo de 2-3 días.

La razón por la que no se pretende abrir una tienda física en un primer momento es el coste. El objetivo principal de MOBYMEK es desarrollarse con el menor coste posible, y una tienda física con sus respectivos empleados lo incrementarían. No se descarta abrir una tienda propia en el futuro, o incluso distribuir el Sistema 3x3 a través de otras empresas como IKEA, pero para eso se necesita una fuerte promoción

inicial y que el producto pase a ser conocido por el público objetivo. En definitiva, la idea es ahorrar todo lo posible en costes e invertir en promoción.

#### 2.4.5 Promoción

La promoción del Sistema 3x3 es un factor clave para el desarrollo del proyecto. Por ello, será uno de los primeros pasos a tomar, aunque los diseños definitivos y las pruebas experimentales no estén terminados.

Se usarán dos vías principales para promocionar el producto: internet y ferias o exposiciones nacionales de diseño.

El uso creciente de Internet, en concreto el de las **redes sociales**, permite dar a conocer nuevos productos a un coste reducido. Ya que para la generación *Millennial* estas constituyen un medio fundamental, usarlas facilitará enormemente la promoción del Sistema 3x3. Por ello MOBYMEK se decantará por usar aplicaciones como **Instagram**, muy efectiva para dar a conocer nuevos productos, pues cuenta con 100.000 millones de usuarios mensuales y 500 millones diarios y cuyo rango de edad más común es entre los 25 y 34 años (Mohsin, 2020). Además, la creación de un canal de **Youtube** se considera muy útil para MOBYMEK, ya que este tendría una doble función: promocionar su producto y servir como guía-tutorial para el montaje de sus muebles.

Por otra parte, resulta esencial desarrollar una **página web** en la que se promocióne el producto y sirva a su vez como conexión entre el cliente y MOBYMEK. En este sentido, adaptar la página al formato móvil es esencial para facilitar la compra del producto en cualquier momento y desde cualquier lugar. Asimismo, desarrollar las pertinentes técnicas de SEO y SEM supone un factor crucial para conseguir un mayor número de impresiones online.

La otra vía principal de promoción serán las **ferias nacionales de diseño**, ya que son una buena manera de promover MOBYMEK y su producto, ofrece la oportunidad de conocer a nuevos clientes y proveedores y de entender las necesidades de los consumidores. Por ello, la compañía participará en eventos como la Exposición de Casa Decor, referente en el sector del interiorismo en España, o en el “Madrid *Design Festival*”, un festival anual escaparate del diseño internacional.

Para llevar a cabo estas vías de promoción, MOBYMEK contará con un presupuesto anual inicial de 10.000€ para cubrir los gastos relativos a la página web y los desplazamientos y estancias necesarios para asistir a las ferias y exposiciones, además del coste del *stand* que se monte. El desarrollo de las páginas de Instagram y Youtube no tiene coste alguno.

En el medio y largo plazo se plantearán otras vías alternativas de promoción como las webs de anuncios de pisos, muy transitadas por el público objetivo, u otras formas de publicidad online. También se podría plantear establecer tiendas pop-up para promocionar y dar a conocer el producto de manera física.

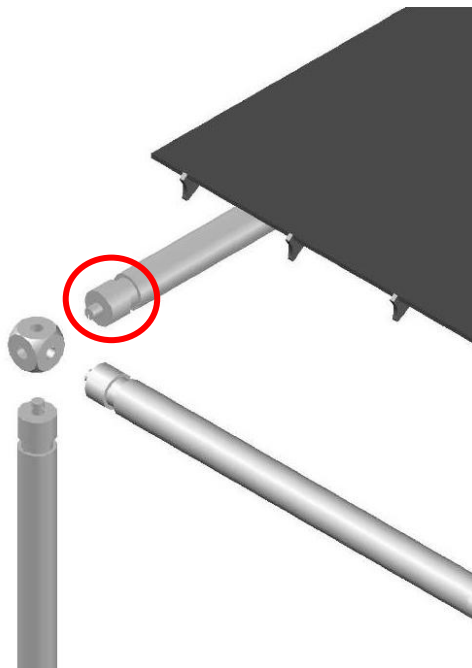
### 3 VIABILIDAD OPERATIVA Y ORGANIZATIVA

#### 3.1 Viabilidad y descripción del proceso operativo

##### 3.1.1 Descripción técnica del producto

MOBYMEK diseñará y distribuirá un único producto: el Sistema 3x3. Este consta de tres piezas elementales que se acoplan entre sí hasta generar el mueble deseado.

Figura 7: Sistema 3x3



Fuente: Elaboración propia\*

El **nudo** consiste en un cubo con los vértices redondeados que sirve de unión entre las barras, tal y como se muestra en la ilustración. Hasta seis barras se pueden acoplar al nudo mediante un sencillo sistema de rosca que facilita enormemente su montaje. Sin herramientas ni piezas secundarias difíciles de manejar.

Cada **barra** es un cilindro alargado que sirve como esqueleto o armazón básico de la estructura. Cada una de ellas se acopla al final de sus extremos a un anclaje que lo une al nudo (en la ilustración, el círculo rojo), lo que permite que el sistema de rosca sea efectivo en ambos extremos. Debido a motivos estructurales, hay barras de tres tamaños distintos.

Por último, los **tableros** son los que le proporcionan consistencia a la estructura y los responsables de convertir a esta en un verdadero mueble, ya que sin ellos solo tendríamos una estructura hueca. Estos se acoplan a las barras mediante un sencillo sistema de clic.

\*Se agradece la colaboración de Tomás López Lamas en la elaboración de los gráficos.

Comparándolo con el cuerpo humano, las barras serían los huesos, los nudos las articulaciones que los unen y los tableros los músculos.

Los costes de cada pieza se concretan a continuación:

Figura 8: Coste de las piezas del Sistema 3x3

ELEMENTO	COSTE
Nudo	0,07
Barra 1	0,27
Barra 2	0,31
Barra 3	0,4
Tablero	0,6

Fuente: Elaboración propia

Con este sistema, se estima que la mesa modelo se monte en un tiempo máximo de 2h y la estantería en 1h.

En lo que respecta a los materiales utilizados, los nudos, las barras y sus anclajes están hechos con una aleación de aluminio, mientras que los tableros son una placa rígida de PVC.

Para proteger el diseño del Sistema 3x3, es necesario solicitar el registro del diseño de las piezas y de sus configuraciones. Según los datos ofrecidos por la agencia de propiedad industrial Herrero&Asociados, futura encargada de gestionar el complejo proceso burocrático, el precio total de la solicitud del diseño industrial sería de 354,96€ entre tasas y los honorarios de la agencia.

### 3.1.2 Plan de operaciones

MOBYMEK se encarga de la parte creativa del diseño, la comercialización y la distribución del producto final. La producción de las piezas se subcontratará en un primer momento a una empresa de fabricación, quien será el proveedor de MOBYMEK, por lo que se trata de una empresa comercial. Más adelante se valorará si la demanda y los recursos existentes son compatibles con la producción propia.

La empresa elegida para realizar dicha labor será PROTOLABS, una empresa especializada en prototipos personalizados y piezas finales. Pese al riesgo inherente que puede suponer tener un único proveedor (debido a la mayor probabilidad de ruptura de la cadena de suministro y la mayor dependencia de la relación), se considera que esta es la mejor opción para introducirse en el mercado y proporcionar una respuesta más rápida. Además, se establecerán contratos de exclusividad para cerciorarse de que PROTOLABS no produce los diseños de MOBYMEK para su propio beneficio.

El plan de operaciones que MOBYMEK llevará a cabo se detalla a continuación:

Figura 9: Plan de operaciones de MOBYMEK

PLAN DE OPERACIONES					
OPERACIONES	ACTOR	EXPLICACIÓN	TIEMPO RRHH (min)	RECURSOS	RRHH (personas)
Creación del pedido	Cliente	A través de la página web los clientes realizarán sus pedidos, que llegarán a MOBYMEK para ser gestionados	-	Página web	Automatizado
<b>Gestión del pedido</b>	MOBYMEK	Anotación de las necesidades de piezas requeridas	15	Aplicaciones ofimáticas	0,06
<b>Orden de producción</b>	MOBYMEK	Una vez se reciban los pedidos, se comunicará a PROTOLABS las unidades a producir, cada 10 días	30	Sistema de comunicación	0,13
Producción	PROTOLABS	Fabricación de las piezas	-	-	-
Transporte	Correos	Transporte de las piezas desde PROTOLABS a MOBYMEK	-	-	-
<b>Gestión de almacén</b>	MOBYMEK	Almacenamiento de las piezas en el local de MOBYMEK	30	Local	0,13
<b>Preparación del pedido</b>	MOBYMEK	Preparar cada pedido con las piezas necesarias, embalar y entregar al distribuidor	25	Cajas de cartón y material protector	0,10
Distribución	Correos	Envío del producto final al cliente	-	-	-
<b>Mantenimiento RRSS y página web</b>	MOBYMEK	Mantenimiento de las redes sociales y la página web de la empresa	35	RRSS y página web	0,15
<b>TOTAL</b>			<b>135</b>		<b>0,56</b>

Fuente: Elaboración propia

Primero, el cliente realiza el pedido a través de la página web de la empresa. Posteriormente, se preparará dicho pedido en base a sus especificaciones y haciendo uso del stock del local. Por último, se pondrá en manos de la empresa distribuidora para que lo entregue en el domicilio de destino. Tras cada pedido, se anotan las piezas requeridas y cada 10 días aproximadamente se establecerá contacto con la empresa productora para actualizar las necesidades de piezas, ajustar la producción y satisfacer la demanda existente. Para asegurarla, se contará con un stock mínimo de seguridad. Las funciones de producción, transporte y distribución son realizadas por empresas ajenas, por lo que no suponen un consumo de tiempo por parte de los trabajadores propios de MOBYMEK.

Las operaciones en negrita son aquellas realizadas por MOBYMEK, las que consumen realmente el tiempo de sus trabajadores. El tiempo de trabajo se ha distribuido suponiendo una media jornada de 4h.

Es importante destacar que no todas las operaciones se llevan a cabo con cada pedido, sino que algunas se realizan periódicamente. Las que se mencionan en el cuadro serían todas las operaciones que habría que realizar como máximo en un día de trabajo. Teniendo en cuenta solo las que tendrían lugar un día normal, gestión y preparación del pedido, se consumirían 40 min por pedido, más 35 min al día para el mantenimiento de las redes sociales y la página web de la empresa, más 30 min al día para la gestión del almacén, por lo que se podrían gestionar hasta 4 pedidos en un día normal.

A continuación, se exponen las operaciones a realizar a plena capacidad un mes estándar:

Figura 10: Operaciones a realizar en un mes a plena capacidad

L	M	M	J	V	S	D
1 GP (175') GA (30') M (35')	2 GP (175') GA (30') M (35')	3 GP (175') GA (30') M (35')	4 GP (175') GA (30') M (35')	5 GP (175') GA (30') M (35')	6	7
8 GP (175') GA (30') M (35')	9 GP (175') GA (30') M (35')	10 GP (145') GA y M (65') OP (30')	11 GP (175') GA (30') M (35')	12 GP (175') GA (30') M (35')	13	14
15 GP (175') GA (30') M (35')	16 GP (175') GA (30') M (35')	17 GP (175') GA (30') M (35')	18 GP (175') GA (30') M (35')	19 GP (175') GA (30') M (35')	20	21
22 GP (145') GA y M (65') OP (30')	23 GP (175') GA (30') M (35')	24 GP (175') GA (30') M (35')	25 GP (175') GA (30') M (35')	26 GP (175') GA (30') M (35')	27	28
29 GP (175') GA (30') M (35')	30 GP (145') GA y M (65') OP (30')	1	2	3	4	5

Fuente: Elaboración propia

Como se ve, todos los días se llevará a cabo la gestión de los pedidos (GP), la gestión del almacén (GA) y el mantenimiento de las RRSS y la página web (M). Los días que también haya que realizar la orden de pedido (aproximadamente cada 10 días – casillas destacadas), se reducirá el tiempo dedicado a la gestión de pedidos.

Así, en un mes se podrán atender hasta 92 pedidos.

**A partir del segundo año** se espera que la experiencia adquirida permita agilizar las operaciones, tratando de alcanzar los siguientes tiempos:

Figura 11: Plan de operaciones de MOBYMEK con experiencia

PLAN DE OPERACIONES CON EXPERIENCIA					
OPERACIONES	ACTOR	EXPLICACIÓN	TIEMPO RRHH (min)	RECURSOS	RRHH (personas)
Creación del pedido	Cliente	A través de la página web los clientes realizarán sus pedidos, que llegarán a MOBYMEK para ser gestionados	-	Página web	Automatizado
<b>Gestión del pedido</b>	MOBYMEK	Anotación de las necesidades de piezas requeridas	7	Aplicaciones ofimáticas	0,03
<b>Orden de producción</b>	MOBYMEK	Una vez se reciban los pedidos, se comunicará a PROTOLABS las unidades a producir, cada 10 días	20	Sistema de comunicación	0,08
Producción	PROTOLABS	Fabricación de las piezas	-	-	-
Transporte	Correos	Transporte de las piezas desde PROTOLABS a MOBYMEK	-	-	-
<b>Gestión de almacén</b>	MOBYMEK	Almacenamiento de las piezas en el local de MOBYMEK	25	Local	0,10
<b>Preparación del pedido</b>	MOBYMEK	Preparar cada pedido con las piezas necesarias, embalar y entregar al distribuidor	15	Cajas de cartón y material protector	0,06
Distribución	Correos	Envío del producto final al cliente	-	-	-
<b>Mantenimiento RRSS y página web</b>	MOBYMEK	Mantenimiento de las redes sociales y la página web de la empresa	30	RRSS y página web	0,13
<b>TOTAL</b>			97		0,40

Fuente: Elaboración propia

Así, a partir del segundo año el tiempo de gestión y preparación del pedido pasará de 40 a 22 min, por lo que se podrán atender hasta 181 pedidos al mes.

Así, a partir del segundo año se podrán atender un máximo de 181 pedidos al mes.

Con el objetivo de mitigar los riesgos en la cadena de suministros, se llevarán a cabo diversas medidas. Para evitar fallos o retrasos del proveedor y/o transportista, se realizarán contratos con penalizaciones. Para evitar fallos en la calidad del proveedor, se harán pruebas antes de formalizar el contrato definitivo. Por último, para garantizar la seguridad de los diseños y que no se filtren, estos se transmitirán únicamente a los máximos responsables de la empresa proveedora y se dejará constancia tácita en el contrato de la necesidad de tratarlos con extrema precaución, con posibilidad de tomar medidas legales en caso contrario.

### 3.1.3 Plan de ventas

Sabiendo que la facturación total en el mercado de muebles en España en 2018 fue de 3.000 millones de euros, MOBYMEK aspira a cubrir una cuota de mercado muy pequeña: 0,00028% en el primer año, aumentando hasta el 0,0034% en el tercero.

Figura 12: Ventas previstas en unidades

<b>VENTAS (unidades)</b>			
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Nudos	10.000	50.000	100.000
Barra 1	1.500	7.500	15.000
Barra 2	2.500	12.500	25.000
Barra 3	10.000	50.000	100.000
Tablero	2.000	10.000	20.000

Fuente: Elaboración propia

Figura 13: Ventas previstas en euros

<b>VENTAS (euros)</b>			
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Nudos	800,00	4.500,00	10.000,00
Barra 1	480,00	2.700,00	5.850,00
Barra 2	925,00	5.250,00	11.250,00
Barra 3	4.800,00	27.000,00	58.000,00
Tablero	1.440,00	8.100,00	17.400,00
<b>TOTAL</b>	<b>8.445,00</b>	<b>47.550,00</b>	<b>102.500,00</b>

Fuente: Elaboración propia

Se espera que en los inicios de su actividad MOBYMEK venda piezas por un valor de casi 8.500€ a lo largo del primer año. Con el paso de los meses, y gracias a la extensa labor comercial, la empresa será cada vez más conocida y, por ello, se calcula que las ventas crecerán cada año como se detalla en el cuadro.

Para cerciorarse de que la demanda real es satisfecha y ante posibles aumentos en esta, cada año se comparará aproximadamente un 25% más de la cifra de ventas esperada, como se especifica:

Figura 14: Compras previstas en unidades

COMPRAS (unidades)			
	Año 1	Año 2	Año 3
Nudos	12.500	62.500	125.000
Barra 1	1.875	9.375	18.750
Barra 2	3.125	15.625	31.250
Barra 3	12.500	62.500	125.000
Tablero	2.500	12.500	25.000

Fuente: Elaboración propia

Figura 15: Compras previstas en euros

COMPRAS (euros)			
	Año 1	Año 2	Año 3
Nudos	875,00	4.375,00	8.750,00
Barra 1	506,25	2.531,25	5.062,50
Barra 2	968,75	4.843,75	9.687,50
Barra 3	5.000,00	25.000,00	50.000,00
Tablero	1.500,00	7.500,00	15.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>8.850,00</b>	<b>44.250,00</b>	<b>88.500,00</b>

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.4 Localización, edificaciones y equipamiento

MOBYMEK utilizará un pequeño almacén en la ciudad del domicilio social en el que almacenará los productos, gestionará y preparará los pedidos de los clientes.

La empresa se establecerá en A Coruña, ciudad en la que se pueden alquilar almacenes de aproximadamente 100m<sup>2</sup> por un coste mensual de 300€. La inversión necesaria en mobiliario nuevo y otros elementos decorativos se estima en 1.000€ para llevar a cabo la actividad empresarial en condiciones óptimas y adecuadas. Para ello, no se requiere ninguna maquinaria especializada. Además, se invertirán 1.000€ en Equipos para el Procesamiento de la Información.

### 3.1.5 Evaluación del Impacto Ambiental y RSC

Debido a que MOBYMEK se trata de una empresa comercial, su impacto ambiental es mucho menor que una fabricante. Sin embargo, la conciencia ecológica es necesaria en cualquier ámbito personal y profesional, ya que un mundo cada vez más globalizado e interconectado requiere mayor responsabilidad sobre nuestros actos.

A continuación, se citarán algunos de los aspectos más relevantes en cuanto al impacto ambiental que pueda tener MOBYMEK y las medidas para paliarlo.

En primer lugar, los materiales utilizados por el Sistema 3x3 comercializado por la empresa son aluminio y PVC. El aluminio es un elemento metálico muy abundante en la corteza terrestre y muy ecológico, ya que es duradero, no tóxico y 100% reciclable. El PVC, por su parte, es un plástico también reciclable. En segundo lugar, el proveedor de la compañía, PROTOLABS, se muestra comprometido con el impacto ambiental de su actividad, por lo que es una excelente opción en este sentido.

En lo que respecta al uso propio de energía y agua, ya que MOBYMEK dispondrá en sus inicios de un solo local que mantener, el uso de energía y agua será muy reducido, el mínimo necesario para asegurar su funcionalidad. Además, siempre se buscará reducir al máximo los desechos y el uso de papel, optando por los medios y trámites digitales en la medida de lo posible. A la hora de empaquetar y preparar los pedidos para enviárselos a los clientes, se necesitarán grandes cantidades de cajas de cartón y material protector. Para evitar el plástico debido a su carácter poco ecológico, se optará por proteger los productos embalados con cartón ondulado, mucho más económico y respetuoso con el medio ambiente.

En cuanto al transporte del producto desde el local hasta el cliente, Correos Express, la empresa designada para la tarea, también se muestra comprometida en materia de responsabilidad social y medioambiental, por lo que supone un distribuidor responsable en este sentido.

Como se puede apreciar, el impacto ambiental generado será escaso y siempre será objetivo de MOBYMEK ser lo más respetuoso posible con el medioambiente.

### 3.1.6 Cronograma de operaciones del primer año

Figura 16: Cronograma de operaciones de MOBYMEK

CRONOGRAMA			
CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	INICIO	DURACIÓN
Inicio de la Promoción	Contratación del dominio	sep-20	2 semanas
	Creación de la página web		
	Creación y puesta en marcha de la cuenta de Instagram		
Remate de los diseños definitivos	Fase previa a la fase experimental	sep-20	2 meses
Contratación proveedor/fabricante	Contratación y negociación con PROTOLABS	nov-20	2 semanas
Pruebas experimentales y prototipados	Junto con PROTOLABS, se llevarán a cabo todas las pruebas necesarias para ultimar los detalles del diseño del Sistema 3x3	dic-20	2 meses
Registro del diseño industrial	Contratación de una agencia de Propiedad Industrial	feb-21	1 mes
Constitución SLNE	Por vía telemática	mar-21	1 semana
Intensificación de la promoción	Asistencia a ferias nacionales	mar-21	Periódicamente
Alquiler del local	Alquiler del local de almacenamiento en A Coruña	mar-21	2 semanas
Primera orden de producción	Orden de fabricación de las primeras piezas	abr-21	1 día

Fuente: Elaboración propia

Los primeros meses se dedicarán a ultimar los detalles antes de empezar a comercializar el Sistema 3x3. Más tarde se iniciará la venta del producto con el objetivo de cubrir costes al máximo. El objetivo en el segundo año será minimizar las pérdidas, esperando para el tercero empezar a generar beneficios. Una vez superada la fase inicial de los tres primeros años, y si las condiciones lo permiten, se estudiará la opción de ampliar el local de almacenamiento y contratar a trabajadores externos para aumentar la capacidad de gestión de pedidos.

## 3.2 Viabilidad Legal

### 3.2.1 Forma jurídica escogida

Tras un estudio de las diversas formas jurídicas posibles para constituir MOBYMEK y, basándose, en las preferencias de los socios, se concluye que la Sociedad Limitada Nueva Empresa (SLNE) es la mejor opción para iniciar el proyecto de negocio.

Por una parte, los socios buscan no responder con su patrimonio personal ante las posibles deudas de la empresa, por lo que se muestran más afines a aquellas formas jurídicas que ofrecen protección en dicho caso: las Sociedades Limitadas (SL). Dentro de este tipo, se encuentran la SL normal, la SL De Formación Sucesiva (SLFS) y la SLNE. Todas ellas tienen el mismo régimen general, pero se diferencian en ciertos aspectos clave como el número de socios, el capital mínimo aportado o la tramitación necesaria para iniciar la empresa.

La SLNE presenta una ventaja principal frente a las otras dos debido a su propósito específico de facilitar y agilizar la creación de empresas, su procedimiento de constitución. Una SLNE se puede crear en un plazo de 24h, ya que no hay que esperar el plazo ordinario para la certificación negativa de la denominación social. Además, los trámites pertinentes se pueden realizar telemáticamente, lo cual facilita enormemente su gestión.

Respecto al límite máximo de 5 socios, esto no supone un problema ya que ambos emprendedores no tienen intenciones de asociarse con nadie más, al menos en las primeras fases del proyecto. En caso de continuar con su crecimiento y expansión, se estudiarán las posibilidades de transformación en otra forma jurídica más acorde a la situación futura.

Dicho esto, las características propias de la SLNE hacen a esta forma jurídica la idónea para la constitución de MOBYMEK, una PYME con pocos socios y escasa inversión inicial necesaria.

### 3.2.2 Trámites a seguir para la puesta en marcha

Como se muestra en el Centro de Información y Red de Creación de Empresas (CIRCE), los trámites obligatorios necesarios para la puesta en marcha de la sociedad son:

- **Alta en el Censo de empresarios, profesionales y retenedores**, en la Agencia Tributaria, antes de que se inicie la actividad.
- **Impuesto sobre Actividades Económicas (IAE)**, en la Agencia Tributaria. La sociedad quedaría exenta del pago de dicho impuesto durante los dos primeros periodos impositivos y posteriormente si la cifra de negocios no supera el millón de euros.
- **Alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (RETA)**, en la Tesorería General de la Seguridad Social. Los administradores de la empresa tienen que estar dados de alta como autónomo: autónomos societarios.
- **Legalización del Libro de actas de Juntas Generales, Libro registro de socios, Libro-registro de acciones nominativas y del Libro registro de**

**contratos** entre el socio único y la sociedad, en el Registro Mercantil Provincial.

- **Legalización del Libro Diario y del Libro de Inventarios y Cuentas Anuales**, en el Registro Mercantil Provincial.
- **Obtención de un certificado electrónico** en las autoridades de certificación

En el Anexo V se pueden ver los trámites necesarios para la constitución de la empresa.

### 3.2.3 Coste final de los trámites

Los costes aproximados para la constitución de la empresa son:

Figura 17: Coste de los trámites de constitución de la empresa

<b>COSTE TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN</b>	
Certificación negativa del nombre	21,50 €
Escritura de constitución y estatutos	200,00 €
Alta en el censo de la Agencia Tributaria	0,30 €
Inscripción en el Registro Mercantil	200,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>421,80 €</b>

Fuente: Elaboración propia

## 3.3 Viabilidad organizativa

Debido a que en la fase inicial no se pretende contratar a ningún trabajador externo, las dos únicas personas que se encargarán de la gestión de la empresa y los pedidos serán los socios integrantes. A medida que la compañía crezca y consiga más recursos, se contratarán empleados.

La retribución que recibirá cada socio supondrá el 30% del beneficio obtenido al final del ejercicio, una vez atendidas todas las cuestiones contables (saneamiento cuentas, constitución de las reservas, etc.). Además, uno de los socios estará contratado a media jornada y recibirá un salario mensual de 720€.

La estructura organizativa será muy simple en los inicios de la empresa:

Figura 18: Estructura organizativa de MOBYMEK



Fuente: Elaboración propia

En el departamento “Dirección y Administración” estarán ambos socios y se encargarán de la gestión general de la empresa, la búsqueda de financiación, la toma de decisiones, etc. En todo caso, podrán contratar a una consultoría para asesorarles en cualquiera de estos aspectos.

El departamento “Compras/Aprovisionamiento” se encargará de gestionar y coordinar los aprovisionamientos provenientes de PROTOLABS.

El departamento “Ventas y Gestión de pedidos” se encargará de gestionar las órdenes de compra de los clientes, así como su envío y transporte.

Por último, el departamento de Marketing se ocupará de todas las prácticas relacionadas con la promoción del Sistema 3x3.

## 4 ANÁLISIS DAFO

Figura 19: DAFO de MOYBMEK

OPORTUNIDADES:	AMENAZAS:
Nicho de mercado	Mercado concentrado
Popularización de los muebles versátiles	Rivalidad competitiva, especialmente IKEA
Aumento demanda mobiliario oficina	Crisis del COVID-19 y descenso del consumo
Acceso a ayudas y subvenciones	Futura recesión económica
Reducción del 2% en el IS	Escasa inversión en I+D+i
Gran proporción de la población dentro del público objetivo	Consumidores cada vez más exigentes
Crecimiento compras online	
FORTALEZAS:	DEBILIDADES:
Diseño original y auténtico	Tiempo requerido para montar el producto
Innovación y novedad	Muchas piezas
Fácil montaje, sin herramientas	Producto desconocido
Venta online, sin contacto físico	
Versatilidad	

Fuente: Elaboración propia

## 5 VIABILIDAD ECONÓMICO-FINANCIERA

### 5.1 Ingresos

Figura 20: Ingresos estimados para los tres primeros años

<b>VENTAS (euros)</b>			
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Nudos	800,00	4.500,00	10.000,00
Barra 1	480,00	2.700,00	5.850,00
Barra 2	925,00	5.250,00	11.250,00
Barra 3	4.800,00	27.000,00	58.000,00
Tablero	1.440,00	8.100,00	17.400,00
<b>TOTAL</b>	<b>8.445,00</b>	<b>47.550,00</b>	<b>102.500,00</b>

Fuente: Elaboración propia

### 5.2 Costes

Figura 21: Costes fijos y variables

<b>COSTES FIJOS</b>			
	<b>Inicial</b>	<b>Incrementos</b>	
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Personal	8.640,00	0,00	0,00
Suministros	1.656,00	0,00	0,00
Gastos Generales	10.000,00	50,00	50,00
Alquileres	3.600,00	0,00	0,00
Otros	310,00	0,00	0,00
Gastos de Apertura	777,00	0,00	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>24.983,00</b>	<b>50,00</b>	<b>50,00</b>

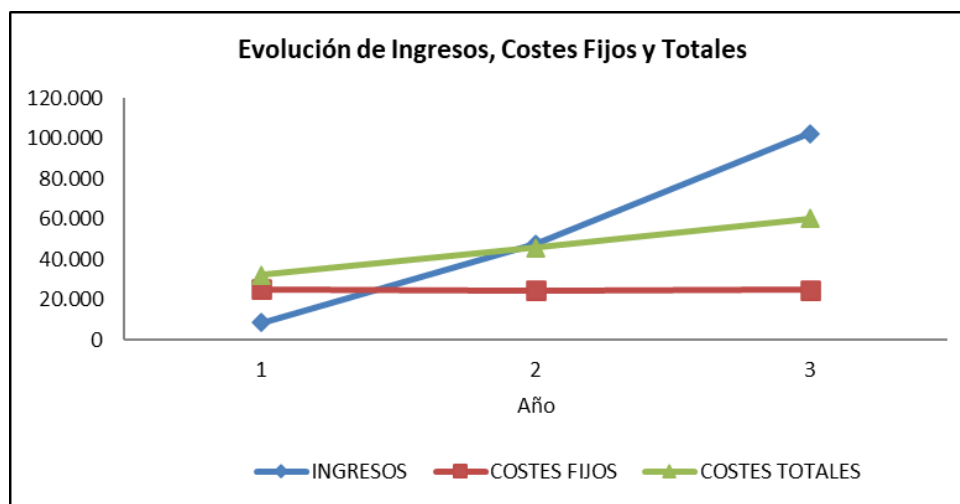
<b>COSTES VARIABLES</b>			
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Nudos	700,00	2.100,00	3.500,00
Barra 1	405,00	1.215,00	2.025,00
Barra 2	775,00	2.325,00	3.875,00
Barra 3	4.000,00	12.000,00	20.000,00
Tableros	1.200,00	3.600,00	6.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>7.080,00</b>	<b>21.240,00</b>	<b>35.400,00</b>

<b>TOTAL FIJOS MÁS VARIABLES</b>	<b>32.063,00</b>	<b>45.496,00</b>	<b>59.706,00</b>
----------------------------------	------------------	------------------	------------------

Fuente: Elaboración propia a partir de Modeleva

Figura 22: Evolución de Ingresos, Costes Fijos y Totales



Fuente: Elaboración propia a partir de Modeleva

## 5.3 Inversión

### 5.3.1 Activo No Corriente

Figura 23: Inmovilizado Material

INMOVILIZADO MATERIAL			
	Año 1	Año 2	Año 3
Mobiliario	1.000,00	1.500,00	2.000,00
Equipos para Procesamiento de Información	1.000,00	1.000,00	1.000,00
(Amortización IM)	- 300,00	- 350,00	- 400,00
<b>TOTAL</b>	<b>1.700,00</b>	<b>2.150,00</b>	<b>2.600,00</b>

Fuente: Elaboración propia

El Inmovilizado Material se amortiza de manera lineal, aplicando en el Mobiliario un coeficiente fijo del 10% anual y en los Equipos para el Procesamiento de Información un 20%.

### 5.3.2 Activo Corriente

El valor de las existencias a fin de año será el siguiente:

Figura 24: Existencias en euros

EXISTENCIAS (euros)			
	Año 1	Año 2	Año 3
Nudos	175,00	875,00	1.750,00
Barra 1	101,25	506,25	1.012,50
Barra 2	193,75	968,75	1.937,50
Barra 3	1.000,00	5.000,00	10.000,00
Tablero	300,00	1.500,00	3.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>1.770,00</b>	<b>8.850,00</b>	<b>17.700,00</b>

Fuente: Elaboración propia

## 5.4 Financiación

La financiación inicial de MOBYMEK se realizará únicamente a través del capital propio aportado por los socios en la constitución, 11.000€, y las subvenciones autonómicas disponibles para jóvenes emprendedoras, estimando esta cuantía en 10.000€.

## 5.5 Plan de Tesorería del primer año

Figura 25: Flujos de tesorería

	Inicio	Año 1	Año 2	Año 3
<b>Cobros Operativos</b>	<b>0</b>	<b>17.741</b>	<b>44.291</b>	<b>97.921</b>
Subvenciones de Explotación		10.000	0	0
Cobros de Ventas		7.741	44.291	97.921
<b>Pagos Operativos</b>	<b>2.672</b>	<b>37.460</b>	<b>49.188</b>	<b>58.821</b>
Materias Primas	0	11.358	23.748	34.515
Otros de Explotación y Comercialización		0	0	0
Costes Fijos		24.983	24.256	24.306
Variaciones en Tesorería Operativa	2.672	1.119	1.184	0
Impuestos			0	0
<b>Cash Flow Operativo</b>	<b>-2.672</b>	<b>-19.719</b>	<b>-4.896</b>	<b>39.100</b>
<b>Cobros ExtraOperativos</b>	<b>21.000</b>	<b>4.416</b>	<b>5.661</b>	<b>105</b>
Capital	11.000	0	0	0
Subvenciones de Capital	10.000	0	0	0
Nueva Deuda	0	3.996	5.556	0
Devolución IVA Hacienda		420	105	105
Ingresos Financieros		0	0	0
<b>Pagos ExtraOperativos</b>	<b>2.420</b>	<b>605</b>	<b>765</b>	<b>9.934</b>
Inversiones	2.000	500	500	0
IVA Soportado	420	105	105	0
Amortización Deuda		0	0	9.552
Dividendos		0	0	0
Gastos Financieros		0	160	382
<b>Cash Flow ExtraOperativo</b>	<b>18.580</b>	<b>3.811</b>	<b>4.896</b>	<b>-9.829</b>
<b>Excedente de Tesorería Anual</b>	<b>15.908</b>	<b>-15.908</b>	<b>0</b>	<b>29.271</b>
<b>Excedente de Tesorería Acumulada</b>	<b>15.908</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>29.271</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de Modeleva

Como se puede ver, el Cash Flow Operativo o de Explotación es negativo los primeros años del proyecto, pero, al aumentar los cobros operativos gracias al mayor número de ventas del año 3, el flujo de caja que entra en la compañía mejora enormemente.

## 5.6 Balances Previsionales

Figura 26: Balances Previsionales

	Inicio	Año 1	Año 2	Año 3
Inmovilizado Material	2.000	2.500	3.000	3.000
(Amort. Acum. In. Mat.)		300	650	1.050
Inmovilizado Intangible	0	0	0	0
(Amort. Acum. In. Int.)		0	0	0
<b>Activo No Corriente</b>	<b>2.000</b>	<b>2.200</b>	<b>2.350</b>	<b>1.950</b>
Existencias Materias Primas	0	0	0	0
Existencias Producto Terminado		5.310	8.850	8.850
Cuentas a Cobrar		704	3.963	8.542
Hacienda deudora por IVA	420	105	105	0
Tesorería Operativa	2.672	3.791	4.976	4.976
Excedente de Tesorería	15.908	0	0	29.271
<b>Activo Corriente</b>	<b>19.000</b>	<b>9.910</b>	<b>17.893</b>	<b>51.638</b>
<b>Total Activo</b>	<b>21.000</b>	<b>12.110</b>	<b>20.243</b>	<b>53.588</b>
Capital	11.000	11.000	11.000	11.000
Reservas			-12.489	-9.517
Resultado del Ejercicio		-12.489	2.973	34.960
Subvenciones	10.000	8.571	7.143	5.714
<b>Patrimonio Neto</b>	<b>21.000</b>	<b>7.082</b>	<b>8.626</b>	<b>42.157</b>
Deuda	0	3.996	9.552	0
<b>Pasivo No Corriente</b>	<b>0</b>	<b>3.996</b>	<b>9.552</b>	<b>0</b>
Cuentas a Pagar a Proveedores	0	1.033	2.065	2.950
Otras Cuentas a Pagar		0	0	0
Hacienda Acreedora		0	0	8.481
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>0</b>	<b>1.033</b>	<b>2.065</b>	<b>11.431</b>
<b>Total Patrimonio Neto y Pasivo</b>	<b>21.000</b>	<b>12.110</b>	<b>20.243</b>	<b>53.588</b>
<b>Ratio de endeudamiento</b>	0,00%	32,99%	47,19%	0,00%
<b>Fondo de Maniobra Operativo</b>	3.092	8.878	15.828	10.936
<b>Deuda Neta</b>	-15.908	3.996	9.552	-29.271
<b>Financiación</b>	<b>Inicio</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Capital	11.000	0	0	0
Subvenciones de Capital	10.000	0	0	0
Deuda	0	3.996	5.556	0

Fuente: Elaboración propia a partir de Modeleva

## 5.7 Cuentas de Resultados Previsionales

Figura 27: Resultados Previsionales

	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos de Explotación	8.445	47.550	102.500
Subvenciones de Explotación	10.000	0	0
<b>Total Ingresos</b>	<b>18.445</b>	<b>47.550</b>	<b>102.500</b>
Costes Variables	7.080	21.240	35.400
Costes Fijos	24.983	24.256	24.306
Amortización	300	350	400
Imputación de subvenciones	1.429	1.429	1.429
<b>Resultado de Explotación</b>	<b>-12.489</b>	<b>3.133</b>	<b>43.823</b>
Ingresos Financieros	0	0	0
Gastos Financieros	0	242	405
<b>Resultado Antes de Impuestos</b>	<b>-12.489</b>	<b>2.890</b>	<b>43.418</b>
Impuestos	0	0	8.455
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>-12.489</b>	<b>2.890</b>	<b>34.963</b>
Dividendos		0	0
Base Imponible	-12.489	-9.599	33.819

Fuente: Elaboración propia a partir de Modeleva

De nuevo, el gran aumento de las ventas en el tercer año permite que los ingresos superen a los costes y que así el resultado acabe siendo positivo.

## 5.8 Rentabilidad

Para analizar la rentabilidad del proyecto usaremos el VAN y el TIR.

Figura 28: VAN y TIR

AÑO	Inicio	Año 1	Año 2	Año 3
NOPAT		-13.918	1.704	34.117
+ Amortización		300	350	400
- Ajuste Fondo de Maniobra Operativo	3.092	5.786	6.950	-4.892
- Inversiones en Inmovilizado	2.000	500	500	0
+ Valor en Continuidad				
<b>Flujo Neto de Caja del Proyecto</b>	<b>-5.092</b>	<b>-19.904</b>	<b>-5.396</b>	<b>39.409</b>
<b>VAN = 1.413 Eur</b>			<b>TIR = 13,78%</b>	
<b>Indice de Rentabilidad Neto = 27,74%</b>			<b>TIR Modificada = 12,88%</b>	

Fuente: Elaboración propia a partir de Modeleva

Como podemos ver, tanto el VAN como la TIR son positivos, por lo que el negocio es rentable.

## 5.9 Análisis del Riesgo

Para analizar el riesgo inherente al proyecto, supondremos tres posibles escenarios: pesimista, base (el que se ha tomado como referencia a lo largo de este proyecto) y optimista.

Figura 29: Posibles escenarios de MOBYMEK

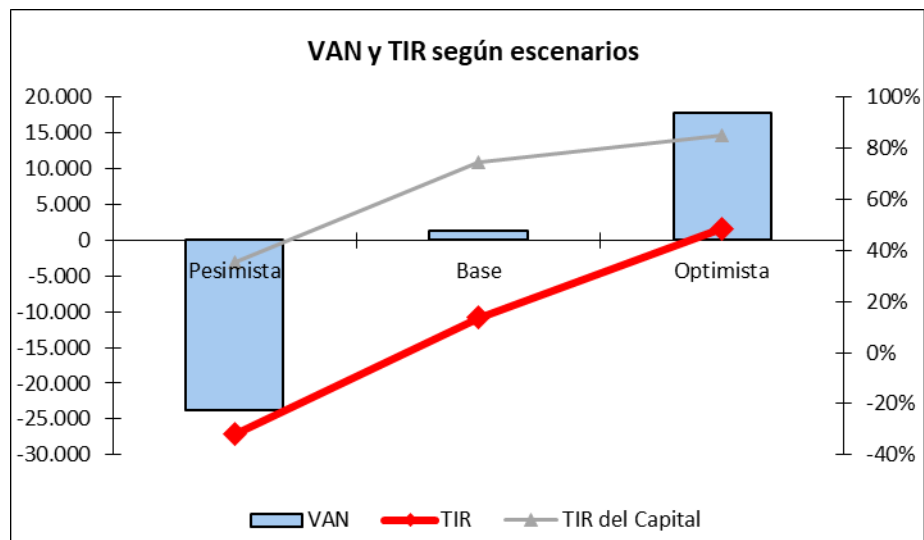
Escenarios			
	Pesimista	Base	Optimista
Inversión	105,0%	100,0%	95,0%
Actividad	95,0%	100,0%	105,0%
Precio	95,0%	100,0%	103,0%
Costes	105,0%	100,0%	95,0%
Crecimiento	90,0%	100,0%	105,0%
Subvenciones	30,0%	100,0%	130,0%

	Pesimista	Base	Optimista
VAN	- 23.777,98 €	1.412,62 €	17.897,40 €
TIR	-32,05%	13,78%	48,49%
TIR del Capital	35,62%	74,68%	85,13%

Fuente: Elaboración propia a partir de Modeleva

Figura 30: VAN y TIR según escenarios



Fuente: Elaboración propia a partir de Modeleva

## 5.10 Cálculo del Punto de Equilibrio

Figura 31: Punto de Equilibrio

	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos de Explotación	8.445,00	47.550,00	102.500,00
Costes Variables	7.080,00	21.240,00	35.400,00
Margen Bruto	1.365,00	26.310,00	67.100,00
Costes Fijos	25.283,00	24.606,00	24.706,00
Costes Totales	32.363,00	45.846,00	60.106,00
<b>Equilibrio en %</b>	<b>1852,23%</b>	<b>93,52%</b>	<b>36,82%</b>
<b>Equilibrio en Euros</b>	<b>156.421,20</b>	<b>44.470,36</b>	<b>37.740,16</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de Modeleva

## Conclusiones y líneas futuras

Una vez analizadas la viabilidad comercial, operativa, organizativa y económica, se concluye que el proyecto de empresa de MOBYMEK es viable. Existe un público objetivo dispuesto a comprar el producto, junto con una tendencia cada vez mayor en los muebles modulares y versátiles. Las características del Sistema 3x3 permiten su fabricación, almacenaje y entrega de manera satisfactoria. La sencilla, pero eficiente, organización de la empresa posibilita la gestión de los recursos y la consecución de los objetivos planteados. Y, por último, las estimaciones y las cuentas previstas se muestran favorables.

Pese a las pérdidas iniciales, se espera que posteriormente las ventas superen a los costes al ampliar en gran proporción el número de piezas vendidas. En este sentido, es imprescindible que la promoción del Sistema 3x3 sea efectiva, pues resulta crucial para dar a conocerlo a nuestro público objetivo y poder así alcanzar las ventas estimadas, sin las cuales este proyecto sería inviable.

En fases posteriores de la empresa, se podrá estudiar la reducción del coste de las piezas para mejorar el margen unitario sobre el precio, así como la contratación de más personal, la ampliación de las instalaciones y la intensificación de las labores de promoción para seguir aumentando la penetración en el mercado.

## Bibliografía

- Abad Liñán, J. M. (26 de Noviembre de 2018). *¿Cómo han cambiado las familias españolas en estos 40 años?* Obtenido de El País: [https://elpais.com/politica/2018/05/16/actualidad/1526460689\\_511722.html](https://elpais.com/politica/2018/05/16/actualidad/1526460689_511722.html)
- ABC Economía. (Septiembre de 2019). Obtenido de Ganadores y perdedores de los tipos de interés bajos: [https://www.abc.es/economia/abci-ganadores-y-perdedores-tipos-interes-bajos-201909042052\\_noticia.html?ref=https:%2F%2Fwww.google.com%2F](https://www.abc.es/economia/abci-ganadores-y-perdedores-tipos-interes-bajos-201909042052_noticia.html?ref=https:%2F%2Fwww.google.com%2F)
- Castromán Diz, J. (2019). *Logística Empresarial, Módulo 1*.
- Consellería de Economía, Empleo e Industria. (2020). *Trámites de constitución y puesta en marcha*. Obtenido de Igape: <http://www.igape.es/es/crear-unha-empresa/crear-unha-empresa/tramites/fichas-informativas/item/834-tramites-de-constitucion-e-posta-en-marcha>
- De La Torre, R. (21 de Octubre de 2017). *“Disculpe: busco la sección de muebles para millennials”*. Obtenido de Más Madera: <http://masmadera.net/busco-la-seccion-de-muebles-para-millennials/>
- De La Torre, R. (24 de Octubre de 2017). *Cinco ‘peros’ que explican la industria del mueble en España*. Obtenido de Más Madera: <http://masmadera.net/industria-del-mueble-espana/>
- De La Torre, R. (9 de Marzo de 2018). *Cómo serán las tiendas de muebles del futuro*. Obtenido de Más Madera: <http://masmadera.net/tiendas-de-muebles-del-futuro/>
- De La Torre, R. (16 de Septiembre de 2019). *Siete desafíos del comercio de muebles en 2020-2025*. Obtenido de Más Madera: <http://masmadera.net/desafios-del-comercio-de-muebles/>
- Diferenciación, el factor clave para destacar en la industria del mueble*. (Mayo de 2017). Obtenido de Recurval: <http://recurval.com/blog/diferenciacion-el-factor-clave-para-destacar-en-la-industria-del-mueble/>

- El mueble español consolida una robusta recuperación gracias a las exportaciones. (Enero de 2018). *ABC*. Obtenido de El mueble español consolida una robusta recuperación gracias a las exportaciones: [https://www.abc.es/economia/abci-mueble-espanol-consolida-robusta-recuperacion-gracias-exportaciones-201801290256\\_noticia.html](https://www.abc.es/economia/abci-mueble-espanol-consolida-robusta-recuperacion-gracias-exportaciones-201801290256_noticia.html)
- Espinosa, R. (Septiembre de 2014). *Posicionamiento de marca, la batalla por tu mente*. Obtenido de RobertoEspinosa: <https://robertoespinosa.es/2014/09/15/posicionamiento-de-marca-batalla-por-mente>
- Espinosa, R. (2015). *Estrategias de Marketing. Concepto, tipos y ejemplos*. Obtenido de RobertoEspinosa: <https://robertoespinosa.es/2015/01/16/estrategias-de-marketing-concepto-tipos>
- Esteban, N. S. (Abril de 2020). *El teletrabajo dispara la venta de muebles de oficina y agota existencias en tiendas como Ikea*. Obtenido de vozpopuli: [https://www.vozpopuli.com/economia-y-finanzas/teletrabajo-muebles-oficina-ikea-estado-alarma-coronavirus\\_0\\_1348966307.html](https://www.vozpopuli.com/economia-y-finanzas/teletrabajo-muebles-oficina-ikea-estado-alarma-coronavirus_0_1348966307.html)
- Expansión*. (2020). Obtenido de datosmacro.com: <https://datosmacro.expansion.com/paises/grupos/union-europea>
- Factorii*. (30 de Mayo de 2019). Obtenido de Principales tendencias en la industria del mueble: <https://factorii.es/principales-tendencias-en-la-industria-del-mueble/>
- Gerry Johnson, K. S. (2010). *Fundamentos de Estrategia*. Madrid: Pearson.
- González, M. (13 de Febrero de 2020). *12 ayudas para crear empresas y subvenciones a emprendedores*. Obtenido de Blog de Aula CM: <https://aulacm.com/ayudas-subvenciones-crear-empresas-emprendedores/>
- Hernández, Á. (s.f.). *Por suscripción y compartiendo: así han cambiado los hábitos de consumo de los españoles*. Obtenido de STARTUP XPLORE: <https://startupxplore.com/es/blog/habitos-consumo-espanoles-suscripcion-compartiendo/>
- INE. (Julio de 2019). Obtenido de Población residente por fecha, sexo y generación (edad a 31 de diciembre): <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=9688#!tabs-grafico>
- La Razón*. (Octubre de 2019). Obtenido de El modelo de compra online en las familias españolas: fieles, tienen claras sus preferencias y se sienten satisfechos: <https://www.larazon.es/familia/el-modelo-de-compra-online-en-las-familias-espanolas-fieles-tienen-claras-sus-preferencias-y-se-sienten-satisfechos-FC25411747/>
- Las ventas de muebles crecen a menor ritmo*. (Septiembre de 2019). Obtenido de DBK INFORMA: <https://www.dbk.es/es/detalle-nota/comercio-muebles-2019>
- Lizarribar Mesa, J. (2017). *PLAN DE NEGOCIO DE UNA EMPRESA DE DECORACIÓN*. Madrid: Universidad Carlos III de Madrid. Obtenido de [https://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/28194/TFG\\_Juan\\_Lizarribar\\_Mesa.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/28194/TFG_Juan_Lizarribar_Mesa.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Martínez, P. (Junio de 2015). *EOI*. Obtenido de ¿Cómo impacta la inversión en I+D+i en la economía?: <https://www.eoi.es/blogs/embasev/2015/06/22/como-impacta-la-inversion-en-idi-en-la-economia/>

- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (2020). *PROCESO DE CONSTITUCIÓN Y ADOPCIÓN DE PERSONALIDAD JURÍDICA*. Obtenido de Plataforma PYME: <https://plataformapyme.es/es-es/Nacimiento/ProcesoDeConstitucionYAdopcionDePersonalidadJuridica/Paginas/ProcesoConstitucionDetalle.aspx?forma=Sociedad%20Limitada%20Nueva%20Empresa>
- Mohsin, M. (27 de Marzo de 2020). *Estadísticas Instagram 2020: 10 datos curiosos de Instagram que debes conocer*. Obtenido de Oberlo: <https://www.oberlo.es/blog/estadisticas-de-instagram>
- Montalbán, E. (28 de Agosto de 2019). *Los españoles han perdido 266 euros de poder adquisitivo desde 2017*. Obtenido de La Razón: <https://www.larazon.es/economia/los-espanoles-han-perdido-266-euros-de-poder-adquisitivo-desde-2017-KD24725924/>
- NAVARRO, A. B. (s.f.). *ANÁLISIS DEL MERCADO*. Obtenido de [http://accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/analisis-de-mercado\\_1563825598.pdf](http://accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/analisis-de-mercado_1563825598.pdf)
- Nuño, P. (22 de Noviembre de 2017). *¿Cuánto cuesta patentar una idea?* Obtenido de emprendepyme.net: <https://www.emprendepyme.net/cuanto-cuesta-patentar-una-idea.html>
- OEPM. (2020). Obtenido de Tasas y precios públicos: [https://www.oepm.es/es/propiedad\\_industrial/tasas/](https://www.oepm.es/es/propiedad_industrial/tasas/)
- Ovejero Pérez, J. (Enero de 2019). *TRABAJO DE FIN DE GRADO: IKEA*. Facultad De CC. Económicas y Empresariales (Universidad Complutense de Madrid).
- Porteiro, C. (1 de 11 de 2019). *España patina en la reiterada promesa de impulsar el I+D*. Obtenido de La Voz de Galicia: [https://www.lavozdegalicia.es/noticia/mercados/2019/10/13/espana-patina-reiterada-promesa-impulsar-id/0003\\_201910SM13P6991.htm](https://www.lavozdegalicia.es/noticia/mercados/2019/10/13/espana-patina-reiterada-promesa-impulsar-id/0003_201910SM13P6991.htm)
- Quintana Navarro, A. (s.f.). *ANÁLISIS DEL MERCADO. Dirección de Marketing*. Obtenido de [http://accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/analisis-de-mercado\\_1563825598.pdf](http://accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/analisis-de-mercado_1563825598.pdf)
- Ranking de Empresas del sector Comercio al por menor de muebles, aparatos de iluminación y otros artículos de uso doméstico en establecimientos especializados*. (2018). Obtenido de El Economista: <https://ranking-empresas.eleconomista.es/sector-4759.html>
- Riquelme, M. (1 de Junio de 2014). *Análisis De Las Cinco Fuerzas De Porter IKEA*. Obtenido de Web y Empresas: <https://www.webyempresas.com/analisis-de-las-cinco-fuerzas-de-porter-ikea/>
- Tema 5–EL PLAN DE APROVISIONAMIENTO*. (2017). Obtenido de <https://ensalmon.files.wordpress.com/2017/01/tema-5-fag.pdf>
- Torre, R. d. (Octubre de 2017). *“Disculpe: busco la sección de muebles para millennials”*. Obtenido de Más Madera: <http://masmadera.net/busco-la-seccion-de-muebles-para-millennials/>
- Valle, E. (14 de Enero de 2020). *La economía española en 2020: todo lo que nos queda por hacer*. Obtenido de El Confidencial:

[https://blogs.elconfidencial.com/economia/competencia-im-perfecta/2020-01-14/economia-espanola-2020-todo-queda-hacer\\_2409984/](https://blogs.elconfidencial.com/economia/competencia-im-perfecta/2020-01-14/economia-espanola-2020-todo-queda-hacer_2409984/)

Viaña, D. (27 de Marzo de 2020). *España será una de las economías que más sufra por el Covid-19 con un desplome de la actividad del 30%*. Obtenido de EL MUNDO:

<https://www.elmundo.es/economia/macroeconomia/2020/03/27/5e7e02d7fc6c8332038b4632.html>

Vilar, J. (Diciembre de 2019). *6 barreras de entrada que frenan el emprendimiento*. Obtenido de HAMRO DEV: <https://www.hamrodev.com/es/negocio/barreras-de-entrada-emprendimiento>

## Anexos

### Anexo I: Desglose de los precios del embalaje

El embalaje de cada pedido estará formado por una caja en la que se enviarán las piezas cubiertas de cartón protector para asegurar su integridad en el transporte.

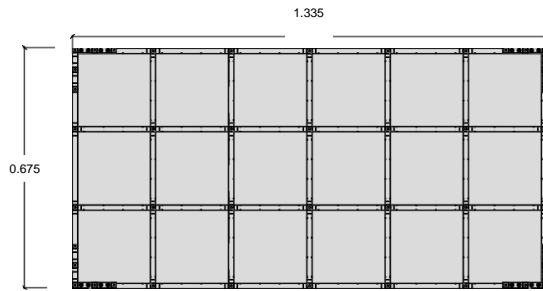
Figura 32: Precios unitarios del embalaje

<b>CAJAS</b>	
Proveedor:	www.cajacartonembalaje.com
Compras:	500 cajas o más de 69 x 39 x 30cm
<b>Precio unitario:</b>	<b>1,68 €</b>
<b>PROTECCIÓN INTERIOR</b>	
Proveedor:	www.cajacartonembalaje.com
Compras:	1 rollo de cartón de 90cm x 25m
Precio unitario:	19,24 €
	Superficie Total del rollo: 225000 cm
	Superficie Aproximada a cubrir por caja: 280 cm
	Cajas cubiertas por rollo: 804 cajas
<b>Precio por caja:</b>	<b>0,02</b>

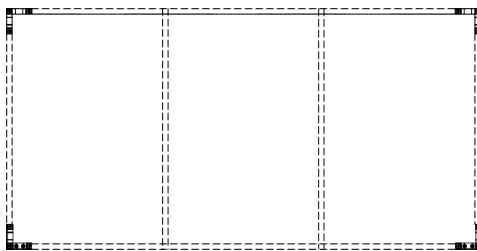
Fuente: Elaboración propia

## Anexo II: Mesa modelo, costes y precios

ELEMENTO	UDS.	COSTE UNITARIO	COSTE ELEMENTO	PRECIO UNITARIO	PRECIO ELEMENTO
Nudo	96	0,070 €	6,72 €	0,084 €	8,064 €
Barra 1	28	0,266 €	7,45 €	0,319 €	8,938 €
Barra 2	8	0,310 €	2,48 €	0,372 €	2,976 €
Barra 3	97	0,398 €	38,61 €	0,478 €	46,327 €
Tablero	18	0,600 €	10,80 €	0,720 €	12,960 €
		<b>COSTE TOTAL</b>	<b>66,05 €</b>	<b>PRECIO FINAL</b>	<b>79,26 €</b>

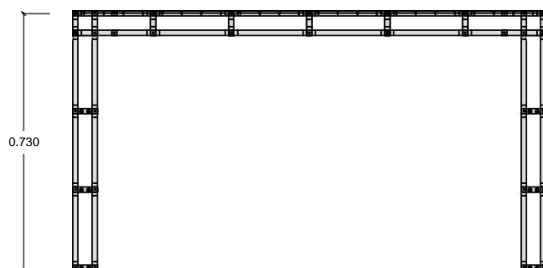
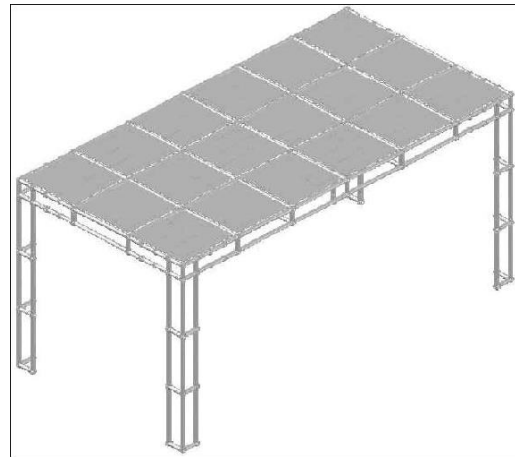


PLANTA

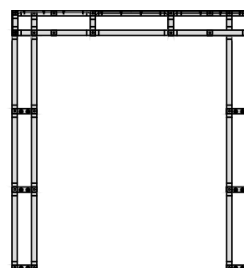


SECCIÓN HORIZONTAL

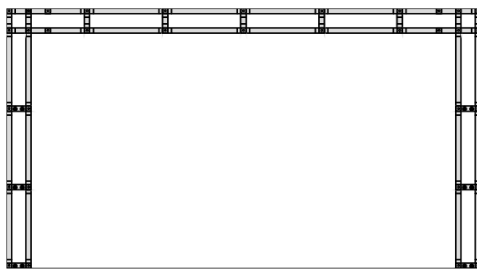
**Convertible en unidades elementales.**  
Posibilidad de configurar otras formas y tamaños.



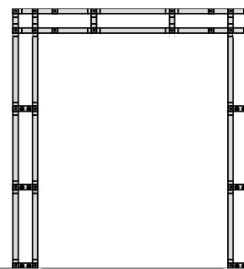
SECCIÓN LONGITUDINAL



SECCIÓN TRANSVERSAL



ALZADO FRONTAL



ALZADO LATERAL

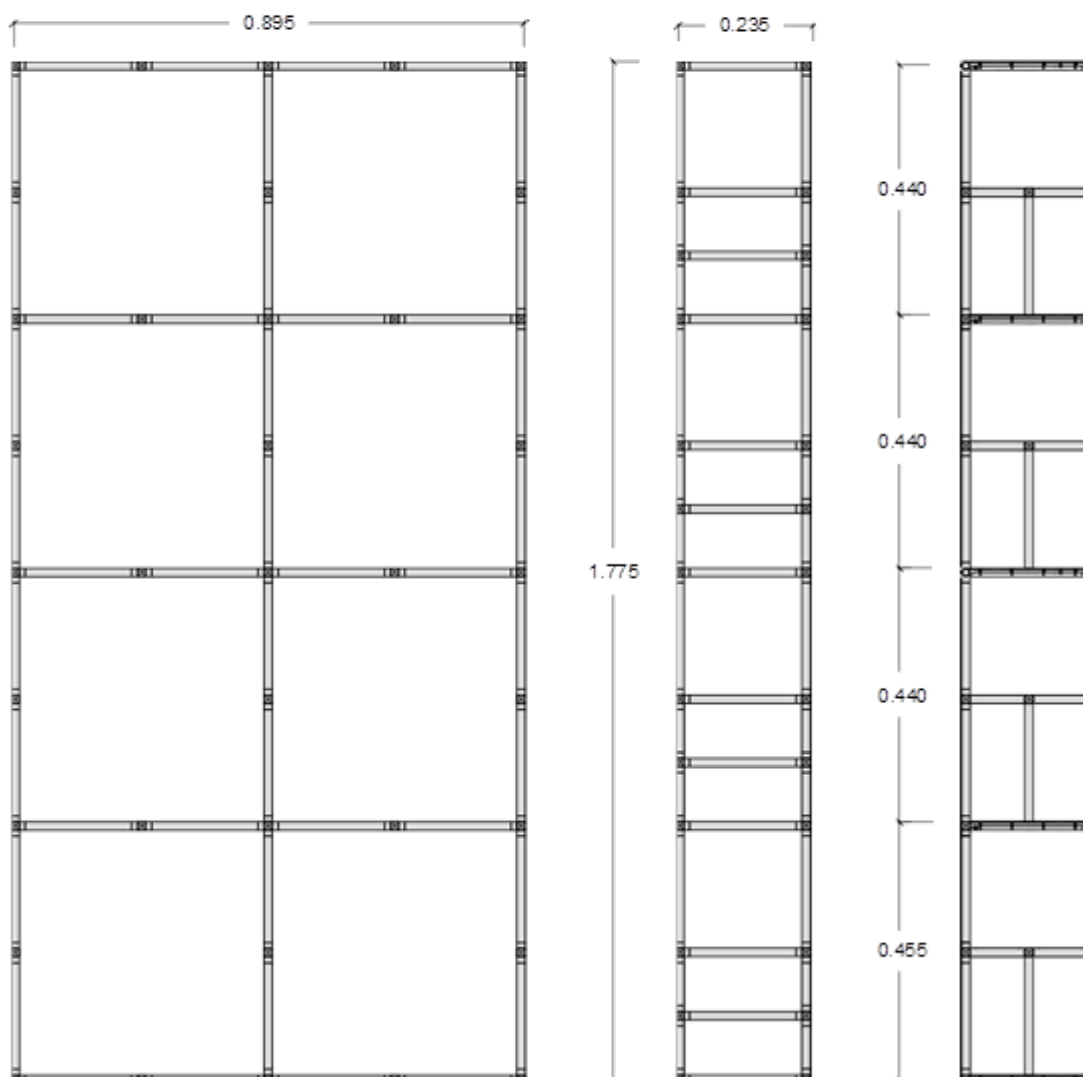
## Anexo III: Estantería modelo, costes y precios

ELEMENTO	UDS.	COSTE UNITARIO	COSTE ELEMENTO	PRECIO UNITARIO	PRECIO ELEMENTO
Nudo	94	0,070 €	6,580 €	0,084 €	7,896 €
Barra 2	40	0,310 €	12,400 €	0,372 €	14,880 €
Barra 3	107	0,398 €	42,586 €	0,478 €	51,103 €
Tablero	20	0,600 €	12,000 €	0,720 €	14,400 €
		<b>COSTE TOTAL</b>	<b>73,57 €</b>	<b>PRECIO FINAL</b>	<b>88,28 €</b>

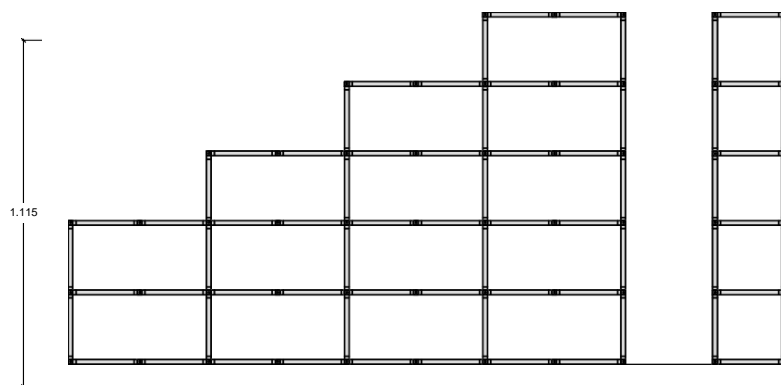
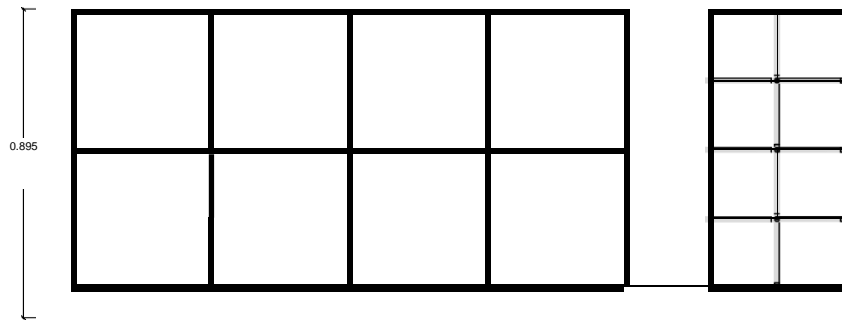
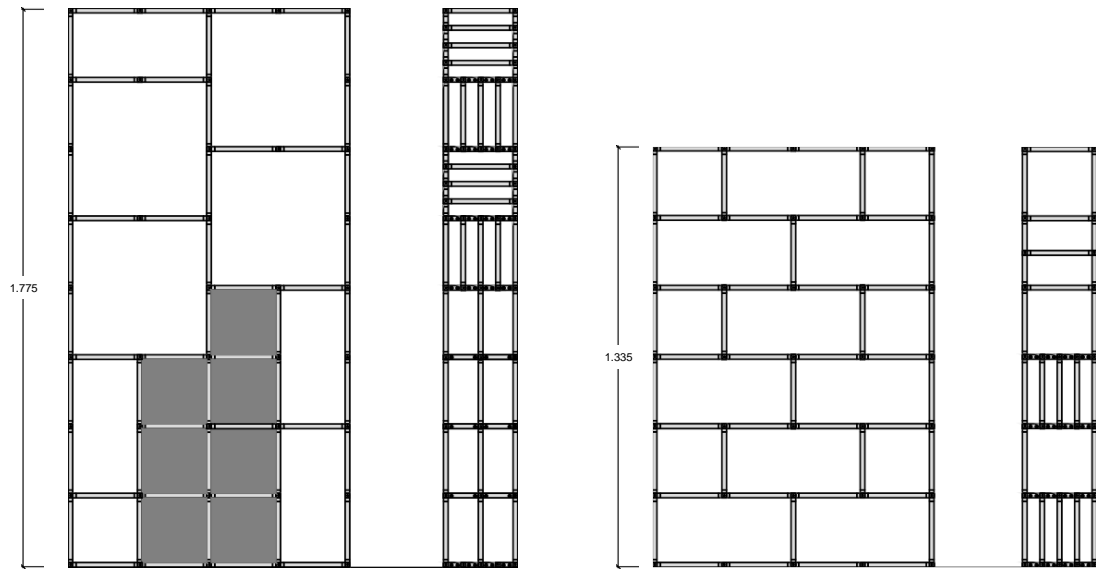


PLANTA

**Combinación elemental de baldas y costales.**  
Admite múltiples combinaciones, pudiendo variar el largo, ancho y alto.



### Anexo IV: Ejemplos de estanterías a partir del Sistema 3x3



## Anexo V: Trámites de constitución de la empresa

Para constituir la SLNE se necesita realizar los siguientes trámites:

1. **Certificación negativa del nombre de la sociedad** a través de la Dirección General de Industria y de la PYME, órgano directivo perteneciente al Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.  
Así se obtiene la denominación social de la empresa, que estará formada por el nombre y ambos apellidos de uno de los socios fundadores más un código alfanumérico y las palabras “Sociedad Limitada Nueva Empresa” o “SLNE”. Esto permite crear una SLNE en 24h, ya que no hace falta esperar por la certificación negativa del nombre, pudiéndose cambiar este posteriormente de manera gratuita en un plazo de 3 meses. En caso de realizar su solicitud de manera telemática, su obtención se consigue de manera inmediata mediante el Documento Único Electrónico (DUE).  
El DUE es un documento electrónico que recoge todos los datos necesarios para crear una empresa, sustituyendo a los múltiples documentos requeridos por Organismos y Administraciones. Se realiza a través del Centro de Información y Red de Creación de Empresas (CIRCE) o acudiendo a un Punto de Atención al Emprendedor (PAE).
2. **Número de Identificación Fiscal (NIF) provisional** en la Agencia Tributaria (AEAT), necesario para representar a la empresa a la hora de realizar trámites mercantiles, como cobros y pagos, adquirir bienes o servicios, contratar personal, etc. Se obtendrá en el plazo máximo de un mes desde la constitución de la sociedad y siempre antes de realizar dichos trámites.
3. **Escritura Pública** de constitución ante notario. En ella se expresarán, entre otros: la identidad de los socios, sus aportaciones, la voluntad de constituir la sociedad, la identidad de aquella(s) persona(s) que se encarguen de la administración y representación social, los estatutos, etc.  
Esta se realizará en el plazo máximo de 6 meses desde la obtención de la denominación social y deberá presentarse a inscripción en el Registro Mercantil.
4. **Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (ITPAJD)** en la consejería de Hacienda de la CCAA donde se encuentre domiciliada la sociedad.  
Se abonará en un máximo de 30 días desde la realización de la Escritura Pública.
5. **Inscripción en el Registro Mercantil Provincial.** A partir de este momento, la sociedad tendrá plena capacidad jurídica.  
Tendrá lugar dentro del mes siguiente a la realización de la Escritura Pública.
6. **Obtención del NIF definitivo** en la Agencia Tributaria, aportando copia de la Escritura Pública y los estatutos.