BARCELONA SCHOOL OF MANAGEMENT

Plan de Empresa

MERCAT ZERO

Xavier Merencio Espar

Mentora: Susana Domingo Pérez

Trabajo de Fin de Máster

EMBA 23 – UPF BSM

Marzo 2022

PROYECTO Mercat Zero se trata de un proyecto enfocado a la dinamización del comercio local, mediante la creación de un *marketplace* en línea a través del cual los consumidores pueden realizar sus pedidos a diversas tiendas de la ciudad y recoger todos sus pedidos unificados en las instalaciones de la empresa, o bien optar por envío a domicilio. Se plantea inicialmente para dar servicio a El Vendrell y su comarca. La propuesta de valor de la empresa se centra en ganar tiempo facilitando compras de alimentación local y saludable (B2B) y dar salida por nuevos canales a los comercios locales y pequeños productores (B2C).

MODELO DE NEGOCIO Se trata de un modelo de negocio B2B2C. Para la vertiente B2C, los ingresos proceden de pagos por cada servicio, diferenciando en tarificación el servicio de *picking* con recogida en local y el servicio de reparto a domicilio. En el caso B2B, se plantea una cuota mensual uniforme para todos los clientes.

ENTORNO Y SECTOR El entorno general se muestra favorable, considerando especialmente el apoyo institucional a iniciativas relacionadas con el comercio local y de proximidad, el auge del *e-commerce* y el creciente interés ciudadano por el producto local. El entorno competitivo también es globalmente favorable, con diferenciación en cuanto a enfoque y a *target* con respecto a otros *players* (p. ej. supermercados en línea, otras plataformas de *delivery*).

VENTAJA COMPETITIVA En base a 3 pilares principales:

- Potenciación del comercio local como motor de dinamización del territorio.
- Practicidad como valor añadido en una sociedad cada vez más acomodada.
- Respuesta a las nuevas tendencias tanto relacionadas con la adopción de nuevas tecnologías y en especial aplicadas al *e-commerce*.

MERCADO Con un mercado total de 2 700 M€, un mercado disponible de 4.2 M€ y contrastado mediante datos y trabajo de campo, existe un mercado sólido y disponible para el establecimiento de Mercat Zero. El establecimiento inicial se considera El Vendrell y la comarca del Baix Penedès.

OPERACIONES El modelo operativo diario de la compañía ha sido diseñado para maximizar la utilización de recursos, con las primeras horas del día centradas en la preparación de los pedidos y las tardes enfocadas a la entrega de los mismos. Las operaciones se respaldan y coordinan mediante una plataforma común entre comerciantes, clientes finales y Mercat Zero. Asimismo, el modelo operativo es flexible y adaptable a variaciones amplias de tipo de servicio a prestar.

P&L Con unas ventas crecientes desde 187 k€ el primer año de operación hasta llegar a los 355 k€ en el quinto año, el beneficio neto anual alcanza los 39k €.

FINANCIACIÓN Se plantea una financiación con 12 500 € de fondos propios, 25 000 € de préstamo ENISA Jóvenes Emprendedores y 37 500 € de préstamo ICO Empresas y Emprendedores.

OTRAS CIFRAS CLAVE

	Año 1	Año 5
ROE	-15%	31%
ROI	-13%	149%
ROS	-1%	11%
PBB	8 años	0.4 años

Tabla de contenidos

1. Presentación de la empresa 1
1.1. Concepto de negocio 1
1.2. Misión y visión (RSC) 1
1.3. Presentación del equipo promotor 1
2. Entorno y sector 1
2.1. Entorno 1
2.2. Sector y competencia 3
2.2.1. Grupos estratégicos 7
2.3. Tendencias 7
2.4. Síntesis – análisis DAFO 8
2.5. Factores clave de la ventaja competitiva 8
3. Análisis de mercado 8
3.1. Definición del mercado 8
3.1.1. Público objetivo 8
3.1.2. Tamaño de mercado 9
3.2. Tendencias 10
3.3. Análisis de la competencia 11
3.4. Segmentación 11
3.4.1. Buyer persona 12
3.4.2. Buyer empresa 12
4. Estrategia de marketing 12
4.1. Detalle del servicio 12
4.1.1. B2C: Botiga Zero y Lliurament Zero 12
4.1.2. B2B: Mercat Zero.biz 13
4.2. Política de precios 13
4.3. Promoción 14
4.4. Distribución 14
5. Plan de operaciones 14
5.1. Procesos de negocio 14
5.2. Análisis de capacidades y recursos 16
5.2.1. Medidas para la flexibilización de las operaciones 16
6. Organización y recursos humanos 17
6.1. Estructura organizativa 17
6.2. Descripción de funciones 17
6.3. Política de Recursos Humanos: selección, gestión y retribución 18
7. Viabilidad económica y financiera 18
7.1. Hipótesis financieras 18
7.1.1. Plan de ventas 18
7.1.2. Presupuesto de inversiones 19
7.1.3. Presupuesto de gastos 19
7.2. Cuentas de resultados previsionales 20
7.3. Presupuesto de tesorería 21
7.4. Balance previsional 24
7.5. Financiación del proyecto: necesidades y fuentes 25
7.6. Análisis y viabilidad financiera: umbral de rentabilidad, ratios 26
7.7. Análisis de sensibilidad 27

8. Aspectos legales 28
8.1. Forma jurídica y estructura societaria 28
8.2. Propiedad intelectual e industrial 28
8.3. Otras consideraciones legales 28
9. Riesgos y planes de contingencia 29
10. Estrategia de crecimiento y desarrollo futuro del negocio 30
11. Conclusiones 30
12. Fuentes de información 31
13. Anexos 35
13.1. Anexo I: campañas de promoción del comercio local en Catalunya 35
13.2. Anexo II: datos de uso de internet y smartphone en España 38
13.3. Anexo III: compras cotidianas online en España 2009-2019 39
13.4. Anexo IV: comunicación móvil – grandes superficies vs. comercio local 40
13.5. Anexo V: ejemplos de posibles sustitutos 42
13.6. Anexo VI: distribución de pequeños comerciantes en El Vendrell 44
13.7. Anexo VII: evolución del sector detallista en Catalunya 2015-2018 45
13.8. Anexo VIII: compras en España por tipo de establecimiento, 2020 46
13.9. Anexo IX: Resultados de encuesta 47
13.10. Anexo X: Resumen de entrevistas realizadas 50
13.11. Anexo XI: diagrama de flujo de procesos de negocio 52
13.12. Anexo XII: diagrama de Gantt de procesos y utilización de recursos 53
13.13. Anexo XII: plan de ventas 55
13.14. Anexo XIV: desglose de gastos 55
13.15. Anexo XV: amortizaciones del inmovilizado 56
13.16. Anexo XVI: gestión de deuda bancaria 56

1. Presentación de la empresa

1.1. Concepto de negocio

Mercat Zero se trata de un proyecto enfocado a la dinamización del comercio local, mediante la creación de un *marketplace* en línea a través del cual los consumidores pueden realizar sus pedidos a diversas tiendas de la ciudad y recoger todos sus pedidos unificados en las instalaciones de la empresa, o bien optar por envío a domicilio. Se plantea inicialmente para dar servicio a El Vendrell y su comarca. La propuesta de valor de la empresa se centra en ganar tiempo facilitando compras de alimentación local y saludable (B2B) y dar salida por nuevos canales a los comercios locales y pequeños productores (B2C). El proyecto se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Organización de las Naciones Unidas de Producción y Consumo Responsables, y Acción por el Clima.

1.2. Misión y visión (RSC)

- Misión: Potenciar el comercio local y de proximidad mediante digitalización y servicios logísticos integrados que aporten valor a todos sus clientes y al territorio.
- Visión: Ser referente en servicios para el comercio local y de proximidad ante los distintos *stakeholders* en Catalunya.

1.3. Presentación del equipo promotor

Xavier Merencio es graduado en Ingeniería en Vehículos Aeroespaciales por la Universitat Politècnica de Catalunya, con experiencia en operaciones de transporte aéreo. Actualmente trabaja para una compañía aérea en el ámbito de la seguridad operacional y la conformidad regulatoria. El arraigo a su ciudad natal, El Vendrell, lo lleva a explorar nuevas alternativas para dinamizar la ciudad y hacerla avanzar.

2. Entorno y sector

2.1. Entorno

Aspectos político-legales

La Generalitat de Catalunya, junto con otros entes públicos en Catalunya, promueven el comercio de proximidad y la producción de circuito corto, con el objetivo último de acortar las distancias entre producción y consumo[1]. Asimismo, el Consorci de Comerç, Artesania i Moda de la Generalitat de Catalunya lleva a cabo planes de actuación (p.ej. Agenda 20/21) en el marco de la potenciación del comercio en el territorio, incluyendo la transformación tecnológica del comercio local. A nivel local, diferentes ayuntamientos llevan a cabo campañas de impulso del comercio local, tanto como respuesta a la pandemia de COVID-19, como siendo parte de estrategias a largo plazo para la dinamización del territorio. En el Anexo I se encuentra más información sobre algunas de las campañas realizadas a diferentes niveles.

[1] Generalitat de Catalunya. Decreto 24/2013, de 8 de enero, sobre la acreditación de la venta de proximidad de productos agroalimentarios.

Aspectos económicos

En Catalunya, el sector del comercio detallista obtuvo en 2017 un resultado agregado de poco menos de 700 M€, empleando a casi 300 000 personas.[2] En el plano de las unidades familiares, en 2019 el gasto en alimentación representó el 13.9 % del gasto total, tan solo por detrás del gasto en vivienda[3]. Asimismo, la renta familiar disponible bruta en el territorio se sitúa en 17 368 € (2017), por detrás de País Vasco, Comunidad de Madrid y Navarra.[4]

Un incremento en producción y distribución locales pueden producir un resultado netamente positivo para el territorio, no obstante, si bien un acortamiento en la cadena de suministro puede suponer una ventaja en costes en cuanto a transporte, el coste agregado del producto local puede ser mayor que en el caso de un producto importado, así como una posible pérdida en eficiencia productiva.[5]

En referencia a aspectos macroeconómicos, Catalunya dispone de un PIB per cápita de 32 658€: un 23.5% superior a la media del Estado, por lo que se valora positivamente iniciar operaciones en el territorio catalán. El sector de comercio, transporte y hostelería supuso un 23 % (57 724 M€) del PIB catalán en 2019 (250 597 M€).[6]

Aspectos sociales

Desde finales de la década de los 80 han surgido varias iniciativas a nivel internacional como *Slow Food* (1989) como contrapartida al auge de la comida rápida, con el objetivo de asegurar una alimentación de calidad, limpia y justa. Otros ejemplos son los *Solidarische Landwirtschaft* (Alemania) o los *Gruppi di Acquisto Solidale* (Italia). Movimientos como estos, en parte, se pueden atribuir el cambio de conducta de los consumidores a lo largo de la última década.

Las tendencias de consumo post COVID-19 en Catalunya auguran una mayor conciencia ciudadana sobre hábitos saludables, consumo responsable, producto local y comercio de proximidad: se prevé que el consumidor sea más ético y digital que antes del COVID-19. En la misma línea, las tendencias de consumo en el conjunto del continente apuntan a un consumidor más digital, pero con más conciencia y responsabilidad sobre el impacto de su consumo a nivel social, económico y ambiental. Sin ir más lejos, un estudio de la Universitat Politècnica de Catalunya sobre tendencias de consumo en Catalunya durante la pandemia de COVID-19 afirma que el consumo de productos locales ha aumentado un 20 %. Incluso previo al inicio de la pandemia, el producto de proximidad ya se encontraba en crecimiento en el país.

[2] Datos: IDESCAT.
[3] Datos: IDESCAT. Representan aproximadamente 14.000 M€.
[4] Datos: INE.
[5] Saunders, Barber, Taylor; 2006.
[6] Datos: IDESCAT.

Aspectos tecnológicos

Un factor clave de las próximas tendencias de consumo es la transformación digital (Agència Catalana del Consum, 2020; Comisión Europea, 2020) para responder a las necesidades de los consumidores. En el Anexo II se pueden encontrar datos relevantes sobre el uso de tecnología en España. El uso de Internet en España llega al 82 % de la población el 2020, estimando alcanzar un 85 % de cara a 2025. A pesar de los datos de uso general de la tecnología, un porcentaje reducido de la población utilizó Internet para realizar compras diarias: 15 % del total en 2019. Sin embargo, en el Anexo III se observa que el crecimiento es rápido, habiéndose incrementado un 5 % en solamente un año.

Aunque cadenas de establecimientos sí suelen tener una aplicación dedicada, muchos establecimientos de comercio local únicamente disponen de cuenta en alguna red social para estar en contacto con sus clientes. La transformación digital puede suponer un reto, definitivamente, para el comercio local. En el Anexo IV se pueden ver algunos ejemplos.

Aspectos ecológicos

Un reciente estudio prueba que el sistema de producción y distribución en el sector de la alimentación puede suponer un impedimento significativo para alcanzar los objetivos propuestos en el Protocolo de París.[7] Es por ello que se debe tomar acción inmediata sobre las cadenas de suministro globales mediante una transformación en todos los niveles. La potenciación del comercio local y de proximidad puede ser uno de los impulsores de la transformación de las cadenas de suministro en el sector de la alimentación.

2.2. Sector y competencia

Definición y mapa del sector

El sector detallista de alimentación, específicamente local y de proximidad, se caracteriza por componerse mayoritariamente de espacios comerciales especializados, donde se venden y/o elaboran productos de alimentación. Los procesos productivos, de haberlos, suelen ser artesanales y de producción limitada, en contraposición a los productos industrialmente procesados. Otro denominador común de este tipo de establecimientos es el origen de la materia prima, que suele ser de relativa cercanía al punto de venta. Estos establecimientos suelen encontrarse diseminados en los centros de población.

[7] Clark, Domingo et al., 2020.

Figura 1: Mapa del sector. Fuente: Elaboración propia

En el mapa del sector se observa como prácticamente todos los integrantes son de la esfera más o menos local. Es decir, gran parte de la cadena de valor de los potenciales clientes B2B del presente proyecto la conforman otros entes del mundo local.

<u>Barreras de entrada</u>

En cuanto a las necesidades de capital, a falta de un análisis en profundidad de las necesidades de capital, los proyectos de transformación digital pueden suponer inversiones iniciales elevadas, por el desarrollo inicial de las plataformas sobre las que avanzar con el proyecto. Asimismo, se tienen que satisfacer las necesidades de capital para el inmovilizado material: si bien son reducidas en comparación a un establecimiento comercial al uso, no se pueden desestimar.

Un estudio inicial muestra que prácticamente no hay limitaciones legales específicas: no se requiere Carné de Manipulador de Alimentos[8] ni otros permisos específicos.

El grado de integración vertical puede suponer una barrera de entrada: en la actualidad, una variedad de cadenas de supermercados y grandes superficies ofrecen servicio a domicilio, así como tiendas locales en ciertos casos y circunstancias.

Los costes de cambio de proveedor son bajos, pues los proveedores están poco concentrados y los activos duraderos no son específicos.

En cuanto a las barreras de salida, al no existir activos duraderos y especializados, y al no existir restricciones específicas de los poderes públicos, se pueden considerar bajas.

En conclusión, las barreras constituyen una fuerza globalmente neutra.

[8] Reglamento CE 852/2004; RD 109/2010

Poder de negociación de los proveedores

La capacidad de negociación de los proveedores se estima baja, pues se trata de proveedores de activos no especializados y poco diferenciados, como pueden ser mobiliario, elementos de transporte e instalaciones para conservación de alimentos. Se considera, por tanto, una fuerza neutra.

Poder de negociación de los clientes

En cuanto a clientes, se debe discernir entre clientes B2B (comerciantes y pequeños productores) y clientes B2C (consumidor final).

Para el caso de los clientes B2B (comercios locales y pequeños productores), su poder de negociación es notablemente alto, al tener capacidad de integración vertical. Si bien los distintos negocios se tendrían que asociar para obtener ventajas en costes, las ya existentes asociaciones de comerciantes y productores podrían hacer de nexo entre los potenciales clientes B2B, obteniendo mayor fuerza negociadora. En contraposición, para el caso de clientes B2C, su escasa concentración hace que su poder de negociación sea bajo. No se puede obviar que existen ciertas macrotendencias de consumo, como una conciencia creciente sobre la relación entre la salud y la alimentación o sobre la proximidad de la compra[9].

En cuanto a los clientes B2C, el poder de negociación es bajo, al encontrarse notablemente dispersos. Sin embargo, conviene tener en cuenta el potencial efecto que puede tener que los clientes se encuentren en una zona geográfica concreta.

Tanto B2C como B2B incurren en un coste prácticamente nulo de cambio de proveedor; sin embargo, la diferenciación del producto puede atenuar globalmente el poder negociador de los clientes, especialmente en el caso de los clientes B2B.

El poder de negociación de los clientes se considera una fuerza globalmente neutra.

Existencia de productos sustitutivos

Existen distintos productos sustitutivos a la alternativa planteada. A continuación, se plantea una valoración de los posibles sustitutivos detectados:

- Compra en cadenas de supermercados o grandes superficies: ofrecen comodidad y practicidad al ofrecer un amplio surtido de productos en un único espacio. Algunos supermercados ofrecen cierto surtido de productos de proximidad y lo publicitan como tal, para atraer a un público consciente con el consumo. A pesar de ello, supermercados y grandes superficies no disponen totalmente del componente de economía local. Se muestran ejemplos en el Anexo V.
- Compra directa en establecimientos locales: ofrecen producto de elaboración propia, o suelen ofrecer productos de proximidad. La compra en este tipo de establecimiento tiene a menudo un componente experiencial. Sin embargo, se encuentran relativamente dispersos en los centros urbanos y cercanías, como se muestra en el caso

[9] MarketLine Industry Profile – Food & Grocery Retail in Spain – Feb. 2020

del Anexo VI. Algunos establecimientos locales, sin embargo, ofrecen la posibilidad de repartir la compra a domicilio, a menudo informalmente.

- Compra en línea: Tanto supermercados como asociaciones de productores ofrecen opciones de compra en línea y reparto a domicilio. La compra puramente en línea ofrece una practicidad casi sin precedentes, sin embargo, carece del componente de comercio de proximidad, salvo ciertas aproximaciones a este tipo de comercio que puedan hacer las grandes superficies.

Globalmente, se valora la amenaza de productos sustitutivos como fuerte.

Grado de rivalidad en el sector

Teniendo en cuenta la variedad de opciones de comercio minorista de alimentación en Catalunya, especialmente en el sector de pequeño comercio, existe un grado de concentración bajo – en 2018, había 17 511 empresas dedicadas al comercio detallista de alimentos, bebidas y tabaco en Catalunya[10]. El volumen de negocio del sector se encuentra en crecimiento sostenido, como se puede apreciar en el Anexo VII.

El grado de rivalidad global en el sector de comercio de alimentación en España es elevado, teniendo en cuenta la presencia de supermercados, hipermercados y grandes superficies, que tienen capacidad para ofrecer precios más bajos que el pequeño comercio debido a las economías de escala. A pesar de ello, en el Anexo VIII se observa como una proporción nada menospreciable de la población compra en pequeño comercio.

No obstante, como se observa igualmente en el análisis de grupos estratégicos, la rivalidad en servicios de compra y reparto a domicilio de productos de alimentación es globalmente pequeña cuando se trata de la conjunción entre un enfoque basado enteramente en producto local y el servicio a ciudades de tamaño contenido.

El grado de rivalidad en el sector se considera globalmente neutro.

Conclusiones del análisis del entorno competitivo

En resumen, las fuerzas que se considera que pueden tener mayor afectación a la rentabilidad del sector son la amenaza de productos sustitutivos y la rivalidad en el sector. Sin embargo, las tendencias de consumo prevén una rentabilidad positiva para las iniciativas relacionadas con el comercio local y de proximidad. El entorno competitivo se considera globalmente favorable para la iniciativa propuesta.

[10] IDESCAT. Anuario estadístico de Catalunya. Comercio al detalle, 2018.

2.2.1. Grupos estratégicos

Se identifican los siguientes grupos estratégicos dentro de empresas con reparto de alimentación a domicilio en Catalunya, en función de su enfoque a comercio local y del tamaño de las ciudades servidas:

Figura 2: Mapa de grupos estratégicos. Fuente: Elaboración propia

Conviene destacar que tanto la propuesta de Mercat Zero como de Ulabox se centran en ofrecer productos de tiendas locales, mientras que Ametller Origen, Bonpreu-Esclat y Caprabo ofrecen productos de proximidad que no suelen proceder de obradores locales, sino de empresas del territorio con producción industrializada.

2.3. Tendencias

Por una parte, en el Anexo III se aprecia el rápido crecimiento de las tendencias de compra en línea en España: en 2019, el 15 % de la población compró productos de alimentación en línea, creciendo desde tan solo un 5 % 5 años atrás, en 2014. En cuanto a la evolución del sector detallista de alimentación en Catalunya, se aprecia un incremento de un 9 % entre 2015 y 2018. Asimismo, un número cada vez más elevado de consumidores opta por bienes más éticos u orgánicos, y existen tendencias de conciencia creciente sobre la salud y sobre el medio ambiente.[11]

Acerca de las tendencias tecnológicas, se prevé que la tasa de penetración de Internet en España alcance el 85 % en 2024, siendo en 2020 del 82%. Asimismo, se prevé un crecimiento también leve de la tasa de penetración de *smartphones*, de un 83.7 % actual a un 86.5 % en 2024 (Anexo II). Aunque ambos crecimientos son leves, los porcentajes indican que la adopción tecnológica está consolidada en España.

[11] MarketLine Industry Profile – Food & Grocery Retail in Spain – Feb. 2020

2.4. Síntesis – análisis DAFO

Debilidades - Dependencia de desarrollos IT - Desconocimiento de otras ciudades ante potencial ampliación - Alto poder de negociación de clientes B2B - Desconocimiento por parte del mercado potencial	Amenazas - Barreras de entrada bajas - Desarrollo de iniciativas alternativas en cuanto a comercio local y de proximidad por parte de otros *players* - Existencia de productos sustitutivos
Fortalezas - Infraestructura flexible y de fácil implementación - Apuesta por el medio ambiente - Se estiman costes fijos bajos - Simplicidad para clientes B2B y B2C - Conocimiento del territorio	Oportunidades - Mercado creciente - Muda en tendencias de consumo a comercio local - Acceso generalizado a tecnología - Entidades gubernamentales promocionan comercio local y de proximidad

Tabla 1: Resumen de análisis DAFO. Fuente: Elaboración propia

2.5. Factores clave de la ventaja competitiva

Los factores clave de la ventaja competitiva de la idea de negocio se fundamentan en juntar las ventajas de la compra local y de proximidad con una experiencia de compra rápida y sin molestias. Para ello, los pilares clave a dar respuesta son los siguientes:

- **Potenciación del comercio local:**
  Como se detalla en el Anexo I, efectivamente existen varias iniciativas públicas de potenciación del comercio local y de proximidad. Se debe hacer hincapié en los beneficios de la compra local, como la huella ecológica reducida y la dinamización del territorio. La estrategia de la empresa debe enfocarse en beneficiar tanto el comerciante (B2B) como el consumidor final (B2C).
- **Practicidad como valor añadido:**
  Es necesario hacer especial énfasis en la experiencia de compra sin molestias y sin pérdidas de tiempo, enfocándolo a un público trabajador de un rango amplio de edades.
- **Responder a las nuevas tendencias:**
  Como se menciona en el epígrafe 2.3 de este informe, las tendencias futuras son favorables: adopción de tecnología, compra de alimentación en línea y muda hacia un modelo de consumo más responsable. Se debe velar por adaptar constantemente el producto a dichas tendencias.

3. Análisis de mercado

3.1. Definición del mercado

3.1.1. Público objetivo

El modelo de negocio es B2B2C: la vertiente B2C se centra en ofrecer un servicio de suscripción a los comerciantes para estar incluidos dentro de la plataforma, mientras que la vertiente B2B consiste en ofrecer servicios de reparto/recogida de pedidos realizados en el comercio local.

En cuanto a B2B, el proyecto se dirige a establecimientos de alimentación locales, así como a pequeños productores de la región que comercialicen sus productos al por menor, que estén habituados al uso de internet; que deseen aumentar la visibilidad de su negocio y dar salida a sus productos mediante un canal adicional.

En referencia a B2C, el proyecto se centra en unidades familiares trabajadoras (sin importar su composición), que vivan en municipios del Baix Penedès, con conciencia social y de arraigo territorial, y cuyo miembro que compre regularmente los productos de alimentación esté habituado con el uso de internet. El razonamiento tras el enfoque del proyecto a unidades familiares trabajadoras se basa en el tiempo que se debe invertir para hacer una compra completa en establecimientos de comercio local, diseminados por el área central de la ciudad.

Se prioriza centrar el proyecto en El Vendrell y la comarca del Baix Penedès, por el conocimiento del territorio y por el tamaño de población que se considera apropiado para el inicio del proyecto.

3.1.2. Tamaño de mercado

En este epígrafe se presenta el tamaño de mercado siguiendo la metodología TAM-SAM-SOM.

TAM Total Addressable Market

En España había 18.625.700 hogares en 2019, y la tasa de paro al cierre del año era del 13.96 %. Asimismo, el uso estimado de Internet en el grueso de la población es de alrededor del 85 %. Se considera, por tanto, que con las condiciones actuales, el **TAM es de 13 621 720 hogares**. En cuanto a los comercios, **existen aproximadamente 20 000 tiendas de comercio local en el Estado.** [12]

Considerando una transacción semanal por hogar con AOV[13] de 3.77 €, y 12 cuotas mensuales de 120 € por parte de comercios, se estima un TAM B2C de 2 673 242 110 €, y un TAM B2B de 28 800 000 €, por lo que el **TAM total** se estima en **2 702 042 110 €.**

SAM Serviceable Available Market

En el entorno B2C consideramos que la población objetivo[14] es de 94 270 habitantes, que conforman 30 705 hogares. Asimismo, la tasa de paro fue de 19.7 % en noviembre 2019. El uso estimado de internet en el grueso de la población española es de alrededor del 85 %. En cuanto al entorno B2B, existen 37 tiendas de comercio local de alimentación en El Vendrell, y 7 productores de proximidad con venta directa en la comarca del Baix Penedès. Se considera, por tanto, que con las condiciones actuales de empleo, existen **20 958 hogares** objetivo y **44 comerciantes** objetivo. [15]

[12] Datos: INE, 2020; Statista, 2020.
[13] Average Order Value, se ha obtenido AOV ponderado según mix de demanda previsto en Plan de Ventas.
[14] Municipios de Albinyana, l'Arboç, Banyeres del Penedès, Bellvei, la Bisbal del Penedès, Bonastre, Calafell, Llorenç del Penedès, Masllorenç, el Montmell, Sant Jaume dels Domenys y El Vendrell.
[15] Datos: IDESCAT, 2020; Terra i Taula, 2020.

Teniendo en cuenta, de media, una compra de alimentación semanal por parte de los clientes B2C, obtenemos 52 transacciones potenciales por año y hogar. Asimismo, el AOV se estima de 6 € como resultado de comparar tarifas de supermercados online con servicio en el Baix Penedès. En la vertiente B2C, se estima una cuota única de **120 € al mes por comerciante** inscrito en la plataforma.

En conclusión, se obtiene que el SAM B2C es de 4 112 910 € anuales y el SAM B2B es de 63 360 € anuales, por lo que el **SAM total** es de **4 176 270 €**.

SOM Serviceable Obtainable Market

De acuerdo con el plan de operaciones, se estima una capacidad máxima diaria de **hasta 198 pedidos**, y 220 días de actividad anuales (**43 560 pedidos anuales**). Si consideramos el AOV de 3.77 € calculado anteriormente según plan de ventas, se obtiene un SOM para servicio B2C de 164 400 € anuales, mientras que considerando **44 comercios locales** y 120 € de cuota mensual para clientes B2B, se obtiene un SOM para servicio B2B de 63 360 €. Por tanto, el **SOM total es de 227 760 €**.

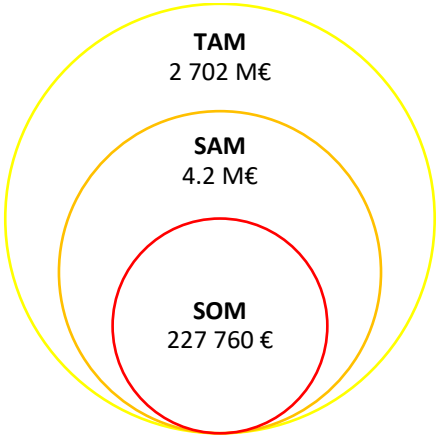


Figura 3: Representación gráfica de tamaños de mercado. Fuente: Elaboración propia

3.2. Tendencias

Existen tendencias que apuntan en positivo al producto local: en general, existen macrotendencias de consumo como una conciencia creciente sobre la relación entre la salud y la alimentación, así como sobre los aspectos éticos y ecológicos del consumo propiamente; y en particular durante la pandemia de COVID-19, durante la cual se estima un aumento del 20 % en consumo de producto local. Asimismo, la tendencia de compra de productos de alimentación por internet está en aumento significativo, con un crecimiento prácticamente exponencial. [16]

[16] MarketLine Industry Profile: Food & Grocery Retail in Spain, 2020.

En el plano B2B, el comercio local y de proximidad está por detrás en cuanto a digitalización respecto a supermercados y grandes superficies. Si bien es cierto que algunos ayuntamientos de Catalunya están promoviendo la digitalización del pequeño comercio (p. ej. Mataró), dicha falta de digitalización es, potencialmente, catalizador de una pérdida de oportunidades. [17]

3.3. Análisis de la competencia

Existe un competidor operando en Valls (Alt Camp), denominado *Approp*, con unas características similares a Mercat Zero. Sin embargo, *Approp* está diseñado como una tienda e-commerce convencional, obviando la variabilidad de surtido en el comercio de alimentación. Mercat Zero, en cambio, propone que cada comerciante pueda gestionar su contenido en la plataforma, bien sean vídeos, listados de productos, imágenes… Asimismo, la modalidad *click & collect* de *Approp* es por establecimiento, a diferencia del modelo de negocio de Mercat Zero, donde se agregan todos los pedidos de un cliente en varios comercios.

Adicionalmente, también se consideran supermercados con reparto a domicilio dentro del Baix Penedès[18], aunque el *buyer persona* es notablemente distinto.

	Economía local	**Practicidad y rapidez**	**Infraestructura propia, presencia local**	**Servicio "click & collect"**	**Flexibilidad en surtido**
Supermercados	×	✓	×	~	✓
Approp	✓	✓	✓	~	×
Mercat Zero	✓	✓	✓	✓	✓

Tabla 2: Highlights sobre competidores. Fuente: Elaboración propia

3.4. Segmentación

La segmentación se ha validado a partir del trabajo de campo realizado. El detalle se encuentra en las encuestas (Anexo IX) y las entrevistas realizadas a comerciantes (Anexo X).

[17] CCAM – Generalitat de Catalunya, 2020.
[18] Caprabo, Condis, Mercadona y Carrefour.

3.4.1. Buyer persona

- **Perfil:** familias o personas que vivan solas, trabajadoras, que busquen ahorrar tiempo en su compra en comercio local y de proximidad.
- **Ubicación:** El Vendrell y comarca del Baix Penedès.
- **Ingresos:** renta familiar disponible bruta per cápita y por año > 15 000 €.
- **Preocupaciones**: consumo consciente y responsable, alimentación saludable, comercio local, territorio, sostenibilidad.
- **Hábitos y gustos:** priorizan calidad sobre cantidad, combinan compra en supermercados y grandes superficies con el comercio local, preferencia por producto fresco.

3.4.2. Buyer empresa

- **Perfil:** tiendas de alimentación locales y de proximidad y pequeños productores.
- **Ubicación:** El Vendrell.
- **Preocupación:** Potenciar su producto en el territorio, mantener el valor para la ciudad, obtener nuevos canales para sus productos, aumentar ingresos, ser competitivos ante supermercados y otras grandes superficies.

4. Estrategia de marketing

4.1. Detalle del servicio

4.1.1. B2C: Botiga Zero y Lliurament Zero

Botiga Zero es el servicio *click & collect* que ofrece Mercat Zero. Los clientes particulares realizan sus pedidos mediante web/aplicación de Mercat Zero a los distintos comercios locales. Los comerciantes preparan los pedidos y Mercat Zero los recoge, los agrega en un único paquete y los almacena para que el cliente los recoja dentro de la ventana de tiempo establecida.

Lliurament Zero es el servicio de reparto a domicilio de Mercat Zero. Los primeros pasos del proceso son iguales que Botiga Zero, con la diferencia que se reparten los pedidos de las distintas tiendas a domicilio en una única entrega.

Ambos productos incluyen soporte para incidentes que puedan surgir con el reparto del pedido. Sin embargo, Mercat Zero solo puede ofrecer soporte relativo a la logística – cualquier incidente en relación con el contenido del pedido debe dirigirse al comerciante. Asimismo, también ambos aportan una experiencia de compra práctica, minimizando desplazamientos. Todos los pedidos cerrados antes de las 12 del mediodía se pueden recoger / se reparten entre las 18 y las 21.

4.1.2. B2B: Mercat Zero.biz

El único servicio B2B de la empresa es Mercat Zero.biz. Se trata de un servicio de suscripción, de contratación anual, mediante el que cada comerciante tiene derecho a comerciar a través de la plataforma. Asimismo, incluye soporte al comerciante para la autogestión de su surtido de productos y para la gestión de pedidos.

4.2. Política de precios

Mercat Zero compite, en el campo de venta en línea de alimentación, con los supermercados en línea que operan en la zona del Baix Penedès. Aunque la propuesta de Mercat Zero es esencialmente diferente por el tipo de producto de alimentación que se ofrece, se estima que la demanda es especialmente sensible al precio, especialmente en la vertiente B2C.

Los precios se definen mediante encuesta de precio (B2C) y entrevistas (B2B) (resultados desarrollados en Anexo IX y Anexo X respectivamente):

- B2C – Botiga Zero: 4 € / pedido.
- B2C – Lliurament Zero: 7.50 € / pedido.
- B2B – Mercat Zero.biz: 120 € / mes.

En los servicios B2C, se entiende pedido por cada pedido en varios comercios, realizados a la vez dentro de la plataforma Mercat Zero.

El objetivo de la política de precios es incentivar el uso del servicio *Botiga Zero*, puesto que es el servicio con mayor margen bruto; y complementarlo con el servicio *Lliurament Zero* a un precio notablemente más elevado.

Acerca de las promociones, se estiman únicamente en servicios B2C: se ofrece un pedido gratuito en paquetes de 10 pedidos en cualquiera de las dos modalidades B2C, con el objetivo de fidelizar clientes. Asimismo, se ofrece como promoción inicial un 50% de descuento en el primer pedido de cada cliente en cada una de las modalidades.

4.3. Promoción

B2C

Se desarrolla publicidad con el objetivo de dar a conocer el producto y crear *brand awareness*.

- Publicidad:
  - Prensa escrita: revista "La Fura", con presencia en las comarcas del Alt Penedès, Baix Penedès y Garraf, periódico "Diari de Tarragona".
  - Medios de comunicación: radio y televisión local "El Vendrell Comunicació".
  - En línea: Google Ads, Facebook, Instagram, periódicos en línea "Nació Digital" y "Eix Diari".
  - Folletos para repartir en tiendas adheridas a la plataforma y en emplazamiento físico.
- Promoción de ventas para permitir probar el producto y fidelizar clientes:
  - Nuevos clientes: Primer pedido al 50% de descuento en modalidad Botiga Zero, con límite temporal desde el lanzamiento.
  - Clientes existentes: Un pedido gratuito al adquirir un pack de 10 pedidos de cualquiera de las dos modalidades.

B2B

- A través de fuerza de ventas – contacto directo con los establecimientos objetivo.

4.4. Distribución

Mercat Zero cuenta con un local alrededor del centro de El Vendrell, que actúa como centro de atención al cliente y de centro logístico al mismo tiempo. Además, cuenta con página web y aplicación propias, tanto para B2B como B2C.

Para el caso B2C, se utilizan canales de venta tanto en línea (web/app) como en tienda física, y una estrategia de canal *pull*. En el caso del transporte de mercancías, es realizado en su totalidad por Mercat Zero (comercio → local Mercat Zero → cliente final).

Para el caso B2B, se utiliza el canal de venta físico (en tienda física / a través de la fuerza de ventas), con estrategia de canal *push*.

5. Plan de operaciones

5.1. Procesos de negocio

En el Anexo XI se encuentra el diagrama de flujo general de la operativa de Mercat Zero. El proceso básico desarrollado es el siguiente:

- Notificación a comerciante: el cliente realiza un pedido mediante la página web o la aplicación, y el comerciante recibe correo electrónico y notificación *push*. La plataforma asigna un número de pedido.
- Aceptación de pedido: el comerciante, según la disponibilidad de producto, puede aceptar o rechazar un pedido en la plataforma. Si el cliente ha realizado pedidos en más de una tienda y el pedido no se acepta por parte de alguna tienda, se prosigue con los

pedidos realizados a otros comercios y se descarta solo el pedido para el comercio que ha rechazado.

- Precio del pedido: puesto que muchos de los productos a la venta son frescos a granel, y debido a la variabilidad de precios de este tipo de producto, no se considera viable parametrizar precios en la plataforma. Es por ello que una vez el comerciante conoce el precio del pedido, lo sube a la plataforma / aplicación y se dirige al cliente a la pasarela de pago.
- Pasarela de pago: el cliente realiza el pago mediante tarjeta bancaria.

Si el pago se completa dentro de plazo:

- Preparación del pedido: el comerciante prepara el pedido en una bolsa e introduce una nota con el número de pedido para su posterior seguimiento.
- Agregación de pedidos: el comerciante junta todos los pedidos realizados y pagados dentro del día para su posterior recogida por parte de los repartidores de Mercat Zero.
- Recogida de pedidos: los repartidores de Mercat Zero recogen los pedidos de todas las tiendas y los llevan al local propio.
- Reorganización de pedidos en local propio: con la ayuda del número de pedido en cada paquete, y usando la intranet de Mercat Zero, el personal de Mercat Zero reorganiza los pedidos y los clasifica según cliente final y según requisitos de refrigeración.

Si el cliente ha escogido la modalidad "Lliurament Zero" (reparto a domicilio):

- Reparto: el optimizador de rutas obtiene la ruta de reparto óptima para cada una de las furgonetas tomando como *input* las direcciones de los clientes. Los repartidores cargan las furgonetas y entregan los pedidos al domicilio de los clientes. De no encontrarse en su domicilio, el repartidor devuelve el pedido al local de Mercat Zero y se da un periodo de 2 días para su recogida presencial.

Si el cliente ha escogido la modalidad "Botiga Zero" (recogida en local):

- Recogida cliente: personal de Mercat Zero entrega el pedido al cliente en el local de la empresa.

En cualquiera de las dos modalidades:

- Servicio posventa: en caso de que hubiera algún incidente con la logística del pedido, el cliente tiene a su disposición un número de teléfono para contactar con el equipo de Mercat Zero, situado físicamente en el local de la empresa.

Si el pago no se completa dentro de plazo:

- Notificación a comerciante: se indica al comerciante mediante correo electrónico y notificación *push* que un pedido no se va a entregar por no haber recibido el pago.
- Registro de pago no completado: se registra en la plataforma qué cliente no ha realizado el pago del pedido.

5.2. Análisis de capacidades y recursos

- Recogida de pedidos: se estima un volumen máximo de recogida en 5 tiendas por persona y hora. Dedicación de 2 personas durante 2 horas – capacidad total de hasta 20 tiendas por día. No se estima una capacidad en número máximo de pedidos.
- Reorganización en local propio: se estima un volumen máximo de 33 pedidos por persona y hora. Dedicación de 3 personas durante 2 horas – capacidad de 198 pedidos por día.
- Reparto en local: periodo de reparto de 4 h, 1 pedido cada 5 minutos por persona, 2 personas dedicadas a esta tarea – capacidad de 160 pedidos por día.
- Reparto a domicilio: periodo de reparto de 4 h, 1 pedido cada 10 minutos por furgoneta, 2 personas dedicadas a esta tarea – capacidad de 48 pedidos por día.

Se observa, entonces, que la capacidad mínima de todos los procesos es, por un lado, la reorganización en local (198 pedidos/día) y el reparto en ambas modalidades (208 pedidos/día). Sin embargo, el *mix* entre reparto en local y reparto a domicilio puede verse afectado por variaciones en la proporción de demanda de cada una de las modalidades.

La utilización diaria de recursos operativos y la planificación de la operación diaria se encuentran representadas en el Anexo XII.

5.2.1. Medidas para la flexibilización de las operaciones

En el caso que hubiera capacidad sobrante en el proceso de reparto en local, se puede destinar una de las personas dedicadas a reparto en local a reparto a domicilio como medida de flexibilización de las operaciones. En este caso, se debería contar, adicionalmente, con otra furgoneta (450 €/mes y 10 €/día en combustible) y otro teléfono móvil con conexión a internet (10 €/mes). Con esta configuración, se podrían servir a domicilio hasta 24 pedidos/día adicionales, a costa de perder capacidad de 80 pedidos/día en reparto en local.

6. Organización y recursos humanos

6.1. Estructura organizativa

La estructura organizativa de la empresa es la siguiente:

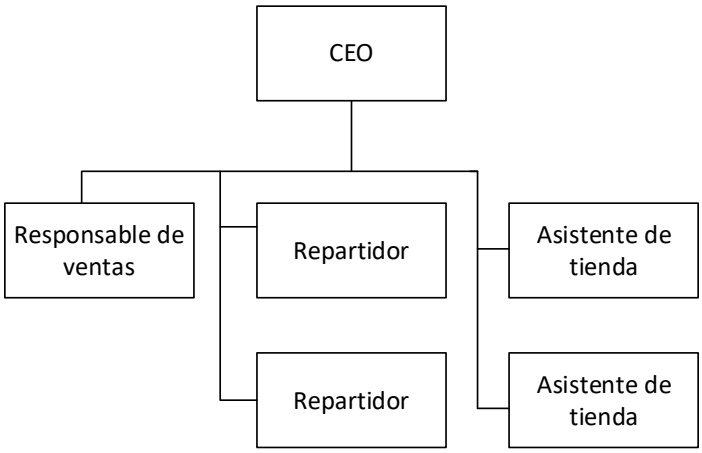


Figura 4: Estructura organizativa de Mercat Zero. Fuente: Elaboración propia.

Durante la fase inicial de funcionamiento de la empresa, las figuras de CEO y de responsable de ventas las realiza la misma persona.

6.2. Descripción de funciones

<u>CEO</u>

- Gestión global de la empresa.
- Dirección y organización del personal.
- Gestión de proveedores.
- Control financiero.
- Definición de la estrategia de crecimiento de la empresa.
- Gestión administrativa.

<u>Asistente de ventas</u> *(requisitos de cualificación avanzados)*

- Captación y gestión de la cartera de clientes B2B.
- Definición y ejecución de la estrategia comercial.

<u>Repartidor</u> *(requisitos de cualificación básicos)*

- Organización de rutas de reparto.
- Entrega de pedidos a domicilio.
- Recogida de pedidos en comercios.

<u>Asistente de tienda</u> *(requisitos de cualificación básicos)*

- Organización de pedidos.
- Atención al cliente.
- Entrega de pedidos a recoger en local.

6.3. Política de Recursos Humanos: selección, gestión y retribución

La selección inicial del personal para el inicio de la empresa la realiza el mánager de la empresa (a su vez, propietario), a través de entrevistas, que aseguren el encaje del personal seleccionado con las tareas a realizar. Asimismo, el mánager se encarga de la gestión continua del personal de la empresa.

En cuanto a la retribución del personal:

- Mánager: retribuido en sueldo fijo de 14 400 € + dividendos. Se considera 80% del sueldo de repartidor a jornada completa de manera inicial.
- Asistente de marketing (½ jornada): 18 000 € / anuales.
- Repartidores (jornada completa): 18 000 € anuales.
- Asistentes de tienda:
    - ¾ jornada: 13 500 € / anuales.
    - ½ jornada: 9 000 € / anuales.

No se contemplan medidas adicionales de retribución flexible para los primeros años de operación de la empresa, puesto que las posiciones de repartidores y asistentes de tienda no requieren formación específica. Sin embargo, posteriormente, se considera introducir un modelo de retribución con bonificaciones adicionales, asociado a procesos de evaluación del desempeño:

- Para posiciones con requisitos de cualificación avanzados: introducción de bonus por objetivos.
- Para posiciones con requisitos de cualificación básicos: introducción de bonus acorde a KPIs de productividad.

7. Viabilidad económica y financiera

7.1. Hipótesis financieras

7.1.1. Plan de ventas

Los ingresos previstos de la actividad ordinaria de la empresa son los siguientes, desglosado por meses y por servicios durante el primer año de operación de Mercat Zero:

	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Σ Año 1
Botiga Zero	2 800 €	4 200 €	6 000 €	7 600 €	9 200 €	10 400 €	10 800 €	11 000 €	11 400 €	11 800 €	12 000 €	12 200 €	**109 400 €**
Lliurament Zero	1 050 €	1 400 €	2 100 €	3 150 €	4 550 €	5 600 €	6 650 €	6 790 €	7 000 €	7 350 €	7 490 €	7 560 €	**60 690 €**
Mercat Zero.biz	240 €	840 €	960 €	1 320 €	1 560 €	1 680 €	1 680 €	1 680 €	1 800 €	1 800 €	1 800 €	1 800 €	**17 160 €**
INGRESOS TOTALES	**4 090 €**	**6 440 €**	**9 060 €**	**12 070 €**	**15 310 €**	**17 680 €**	**19 130 €**	**19 470 €**	**20 200 €**	**20 950 €**	**21 290 €**	**21 560 €**	**187 250 €**

Tabla 3: Ingresos por ventas Año 1. Elaboración propia.

En el Anexo XII se encuentran más detalles sobre el plan de ventas, así como el precio por servicio. Asimismo, el progreso previsto de ventas para los años sucesivos se ha tenido en cuenta de la siguiente forma, considerando también que los ingresos en los primeros meses de operación de la empresa (enero-mayo Año 1) cuentan con ingresos bajos derivados de la actividad incipiente:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	187 250.00 €	234 062.50 €	280 875.00 €	323 006.25 €	355 306.88 €
Crecimiento interanual[19] *n-1 → n*	N/A	25%	20%	15%	10%

Tabla 4: Ingresos por ventas a 5 años. Elaboración propia.

7.1.2. Presupuesto de inversiones

Durante los 5 primeros años de operación de la empresa, se han previsto las siguientes inversiones:

	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Diseño página web	2 000 €					
Desarrollo app e integración IT	20 000 €					
Mejoras incrementales plataforma IT			5 000 €	5 000 €		
Equipamiento informático	2 640 €		1 000 €			
Mobiliario	2 096 €		700 €	700 €		
Frigoríficos	6 200 €		3 100 €			
Acondicionamiento local	1 700 €		500 €			
Total inversiones	**34 636 €**	**-**	**10 300 €**	**5 700 €**	**-**	**-**

Tabla 5: Presupuesto de inversiones a 5 años. Elaboración propia.

Las inversiones aquí consignadas son suficientes para soportar tanto eventualidades como el crecimiento orgánico de la empresa para el periodo de estudio.

7.1.3. Presupuesto de gastos

El presupuesto de gastos para el primer año de operación de la empresa se estima que sea el siguiente:

	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Σ Año 1
Plan de marketing	3 445.83 €	1 190.83 €	350.83 €	350.83 €	672.50 €	1 484.17 €	590.83 €	350.83 €	672.50 €	350.83 €	1 484.17 €	369.83 €	**11 314.00 €**
Gastos operativos													
Alquiler	1 200.00 €	1 200.00 €	1 200.00 €	1 200.00 €	1 200.00 €	1 200.00 €	1 200.00 €	1 200.00 €	1 200.00 €	1 200.00 €	1 200.00 €	1 200.00 €	**14 400.00 €**
Renting furgonetas	900.00 €	900.00 €	900.00 €	900.00 €	900.00 €	900.00 €	900.00 €	900.00 €	900.00 €	900.00 €	900.00 €	900.00 €	**10 800.00 €**
Suministros	256.00 €	256.00 €	256.00 €	256.00 €	256.00 €	256.00 €	256.00 €	256.00 €	256.00 €	256.00 €	256.00 €	256.00 €	**3 072.00 €**
Salarios	7 745.15 €	7 745.15 €	7 745.15 €	7 745.15 €	7 745.15 €	7 745.15 €	7 745.15 €	7 745.15 €	7 745.15 €	7 745.15 €	7 745.15 €	7 745.15 €	**92 941.80 €**
Otros gastos operativos	929.92 €	694.92 €	694.92 €	694.92 €	694.92 €	694.92 €	694.92 €	694.92 €	694.92 €	694.92 €	694.92 €	694.92 €	**8 574.00 €**
Total gastos	**14 476.90 €**	**11 986.90 €**	**11 146.90 €**	**11 146.90 €**	**11 468.57 €**	**12 280.23 €**	**11 386.90 €**	**11 146.90 €**	**11 468.57 €**	**11 146.90 €**	**12 280.23 €**	**11 165.90 €**	**141 101.80 €**

Tabla 6: Presupuesto gastos para año 1. Elaboración propia.

Para los años sucesivos, se estima que las cifras de gastos evolucionen de la siguiente forma:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Plan de marketing	11 314.00 €	10 445.40 €	11 176.58 €	11 735.41 €	12 322.18 €
Gastos operativos					
Alquiler	14 400.00 €	14 688.00 €	14 981.76 €	15 281.40 €	15 587.02 €
Renting furgonetas	10 800.00 €	16 200.00 €	16 524.00 €	16 854.48 €	17 191.57 €
Suministros	3 072.00 €	3 225.60 €	3 386.88 €	3 556.22 €	3 734.04 €
Salarios	92 941.80 €	111 530.16 €	133 836.19 €	147 219.81 €	161 941.79 €
Otros gastos operativos	8 574.00 €	9 002.70 €	9 452.84 €	9 925.48 €	10 421.75 €
Total gastos	**141 101.80 €**	**165 091.86 €**	**189 358.25 €**	**204 572.79 €**	**221 198.35 €**

Tabla 7: Presupuesto gastos a 5 años. Elaboración propia.

[19] Estimación de crecimiento en base a datos de Equidam, 2019.

Se han estimado las siguientes variaciones para cada tipo de gasto:

- Plan de marketing: Se asume incremento de 10 % en año 2, 7 % en año 3 y 5 % en años sucesivos, solamente para los gastos aplicables a años sucesivos.
- Alquiler: Se asume incremento medio del +2 % según incremento del IPC esperado.
- Renting furgonetas: Se asume incremento de 50 % en año 2 (una nueva furgoneta en renting) y del 2 % el resto de los años según IPC esperado.
- Suministros: Se asume incremento de 5 % anual, considerando que son suministros básicos para el local comercial - base operativa.
- Salarios: Se asume crecimiento de costes acorde con el crecimiento de ventas.
- Otros gastos operativos: Se asume incremento de 5 % anual - gastos misceláneos.

Se observa que los salarios constituyen la partida más cuantiosa en todos los casos. Esto se debe principalmente a optar a contratar personal interno ante disponer de personal autónomo[20], a la naturaleza propia del proyecto como servicio y a la necesidad de personal más allá de personal de operaciones, mucho menos sensible al volumen de operación.

El desglose de las partidas de partidas de gastos operativos se encuentra desarrollado en el Anexo XIV. Es conveniente considerar que el coste de ventas no se contempla en este epígrafe – véanse cuentas de resultados previsionales.

7.2. Cuentas de resultados previsionales

Las cuentas de resultados previsionales para los primeros 5 años de operación de la empresa son las siguientes:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	**187 250.00 €**	**234 062.50 €**	**280 875.00 €**	**323 006.25 €**	**355 306.88 €**
Coste de ventas	- 1 734.00 €	- 2 167.50 €	- 2 601.00 €	- 2 991.15 €	- 3 290.27 €
Gastos operativos	- 140 701.80 €	- 165 091.86 €	- 189 358.25 €	- 204 572.79 €	- 221 198.35 €
IVA	- 39 322.50 €	- 49 153.13 €	- 58 983.75 €	- 67 831.31 €	- 74 614.44 €
Amortizaciones	- 10 142.93 €	- 13 037.93 €	- 14 704.60 €	- 6 491.27 €	- 4 491.27 €
BAII	**- 4 651.23 €**	**4 612.08 €**	**15 227.41 €**	**41 119.73 €**	**51 712.55 €**
Intereses bancarios	- 2 322.25 €	- 2 322.25 €	- 1 774.34 €	- 1 205.23 €	- 614.08 €
BAI	**- 2 328.98 €**	**6 934.33 €**	**17 001.74 €**	**42 324.96 €**	**52 326.63 €**
IS	- €	- 1 733.58 €	- 4 250.44 €	- 10 581.24 €	- 13 081.66 €
BN	**- 2 328.98 €**	**5 200.75 €**	**12 751.31 €**	**31 743.72 €**	**39 244.97 €**

Tabla 8: Cuenta de resultados previsional para años 1-5. Elaboración propia.

[20] Mismo modelo de contratación utilizado en repartidores de plataformas como Glovo, Uber Eats o Deliveroo.

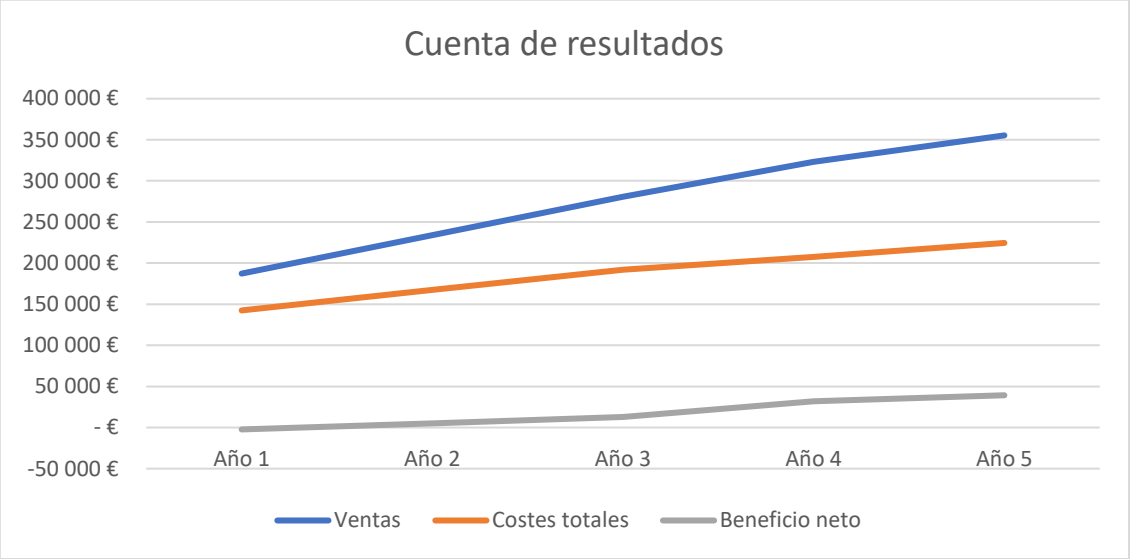


Figura 5: Representación gráfica de la evolución de la cuenta de resultados previsional para años 1-5. Elaboración propia.

El coste de ventas se compone únicamente del combustible empleado en el reparto de los pedidos en modalidad Lliurament Zero (entrega a domicilio), estimado en 0.20 € / pedido. En cuanto a los tipos impositivos, se ha considerado un tipo general del 21 % para el IVA, y un tipo del 25% para el IS (de aplicabilidad únicamente si BAI > 0).

Los gastos operativos se encuentran desarrollados en el Anexo XIV, las amortizaciones en el Anexo III y los intereses bancarios en el estudio de financiación y Anexo XVI.

7.3. Presupuesto de tesorería

En este epígrafe se presentan los presupuestos de tesorería, tanto para todo el periodo de estudio como para el desglose mensual del primer año de operación de la empresa.

	Inicial	Σ Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividad ordinaria						
Ventas		187 250.00 €	234 062.50 €	280 875.00 €	323 006.25 €	355 306.88 €
Gastos ordinarios		- 141 101.80 €	- 165 091.86 €	- 189 358.25 €	- 204 572.79 €	- 221 198.35 €
Coste de ventas		- 1 734.00 €	- 2 167.50 €	- 2 601.00 €	- 2 991.15 €	- 3 290.27 €
IVA		- 39 322.50 €	- 49 153.13 €	- 58 983.75 €	- 67 831.31 €	- 74 614.44 €
Inversión inicial	- 34 636.00 €					
Inversiones en activos				- 10 300.00 €	- 5 700.00 €	
Actividades de financiación						
Capital aportado	12 500.00 €					
Financiación bancaria	62 500.00 €					
Devolución de préstamos			- 14 781.72 €	- 15 329.64 €	- 15 898.74 €	- 16 489.90 €
Abono de intereses bancarios		- 2 322.25 €	- 2 322.25 €	- 1 774.34 €	- 1 205.23 €	- 614.08 €
Flujo de caja	40 364.00 €	-2 200.55 €	546.04 €	2 528.03 €	24 807.02 €	39 099.84 €
Saldo de caja	**40 364.00 €**	38 163.45 €	38 709.49 €	41 237.52 €	66 044.54 €	105 144.39 €

Tabla 9: Presupuesto de caja previsional a 5 años. Elaboración propia.

Durante los primeros 3 años de operación, se observan flujos de caja contenidos, por un lado, por los pagos realizados con motivo de la financiación bancaria (devolución del principal y abono de intereses bancarios) y por otro, por las inversiones en activos, así como el crecimiento correlacionado de ventas y costes totales, como se puede apreciar en la cuenta de resultados previsional. En el gráfico se muestra la evolución del disponible en el periodo de estudio:

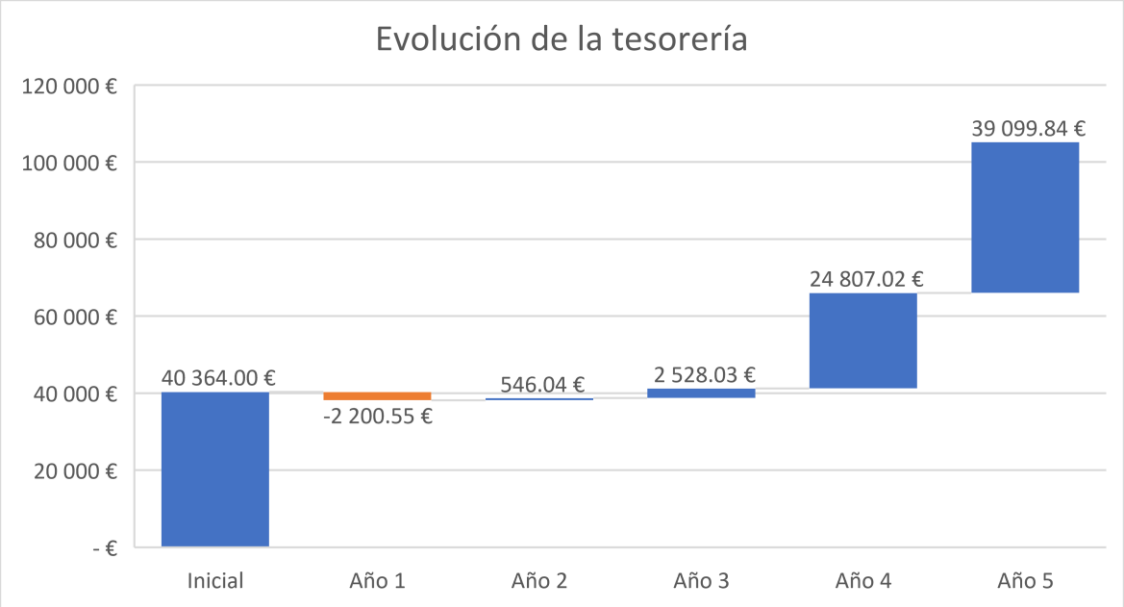


Figura 6: Evolución del disponible, previsión a 5 años. Elaboración propia.

En la siguiente página se muestra la cuenta de caja desglosada mensualmente para el primer año de operación:

	Inicial	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Σ Año 1
Actividad ordinaria														
Ventas		4 090.00 €	6 440.00 €	9 060.00 €	12 070.00 €	15 310.00 €	17 680.00 €	19 130.00 €	19 470.00 €	20 200.00 €	20 950.00 €	21 290.00 €	21 560.00 €	187 250.00 €
Gastos ordinarios		- 14 476.90 €	- 11 986.90 €	- 11 146.90 €	- 11 146.90 €	- 11 468.57 €	- 12 280.23 €	- 11 386.90 €	- 11 146.90 €	- 11 468.57 €	- 11 146.90 €	- 12 280.23 €	- 11 165.90 €	- 141 101.80 €
Coste de ventas		- 30.00 €	- 40.00 €	- 60.00 €	- 90.00 €	- 130.00 €	- 160.00 €	- 190.00 €	- 194.00 €	- 200.00 €	- 210.00 €	- 214.00 €	- 216.00 €	- 1 734.00 €
IVA - liquidación mensual		- 858.90 €	- 1 352.40 €	- 1 902.60 €	- 2 534.70 €	- 3 215.10 €	- 3 712.80 €	- 4 017.30 €	- 4 088.70 €	- 4 242.00 €	- 4 399.50 €	- 4 470.90 €	- 4 527.60 €	- 39 322.50 €
Gastos pre-operativos		- 4 970.00 €												- 4 970.00 €
Inversión inicial	- 34 636.00 €													
Actividades de financiación														
Capital aportado	12 500.00 €													
Financiación bancaria	62 500.00 €													
Devolución de préstamos														
Abono de intereses bancarios		- 193.52 €	- 193.52 €	- 193.52 €	- 193.52 €	- 193.52 €	- 193.52 €	- 193.52 €	- 193.52 €	- 193.52 €	- 193.52 €	- 193.52 €	- 193.52 €	- 2 322.25 €
Flujo de caja	40 364.00 €	- 16 439.32 €	- 7 132.82 €	- 4 243.02 €	- 1 895.12 €	302.81 €	1 333.45 €	3 342.28 €	3 846.88 €	4 095.91 €	5 000.08 €	4 131.35 €	5 456.98 €	- 2 200.55 €
Saldo de caja	40 364.00 €	23 924.68 €	16 791.86 €	12 548.84 €	10 653.72 €	10 956.53 €	12 289.98 €	15 632.25 €	19 479.13 €	23 575.05 €	28 575.13 €	32 706.47 €	38 163.45 €	38 163.45 €

Tabla 10: Presupuesto de caja previsional detallado para año 1. Elaboración propia.

7.4. Balance previsional

En este epígrafe se presenta el balance de situación previsional a 5 años:

	31/12/00	31/12/01	31/12/02	31/12/03	31/12/04	31/12/05
Activo no corriente						
Mobiliario	2 096.00 €	1 886.40 €	2 306.80 €	2 727.20 €	2 447.60 €	2 168.00 €
Equipamiento informático	2 640.00 €	1 760.00 €	1 546.67 €	333.33 €	- €	- €
Software	22 000.00 €	14 666.67 €	10 666.67 €	5 000.00 €	1 666.67 €	- €
Equipamiento local	7 900.00 €	6 180.00 €	9 560.00 €	9 120.00 €	6 575.00 €	6 355.00 €
Amortización acumulada	- €	10 142.93 €	23 180.87 €	37 885.47 €	44 376.73 €	48 868.00 €
Activo corriente						
Disponible	40 364.00 €	38 163.45 €	38 709.49 €	41 237.52 €	66 044.54 €	105 144.39 €
Activo total	*75 000.00 €*	*72 799.45 €*	*85 970.49 €*	*96 303.52 €*	*121 110.54 €*	*162 535.39 €*
Fondos propios						
Capital	12 500.00 €	12 500.00 €	12 500.00 €	12 500.00 €	12 500.00 €	12 500.00 €
Reservas	- €	128.43 €	20 551.47 €	38 663.58 €	60 376.93 €	110 790.42 €
Beneficio Neto	- €	- 2 328.98 €	5 200.75 €	12 751.31 €	31 743.72 €	39 244.97 €
Pasivo no corriente						
Deuda financiera LP	62 500.00 €	47 718.28 €	32 388.64 €	16 489.90 €	- €	- €
Pasivo corriente						
Deuda financiera CP	- €	14 781.72 €	15 329.64 €	15 898.74 €	16 489.90 €	- €
FP+Pasivo total	*75 000.00 €*	*72 799.45 €*	*85 970.49 €*	*96 303.52 €*	*121 110.54 €*	*162 535.39 €*

Tabla 11: Balance de situación previsional a 5 años. Elaboración propia.

En el siguiente gráfico se puede observar la composición del balance a lo largo de los 5 años objeto de estudio:

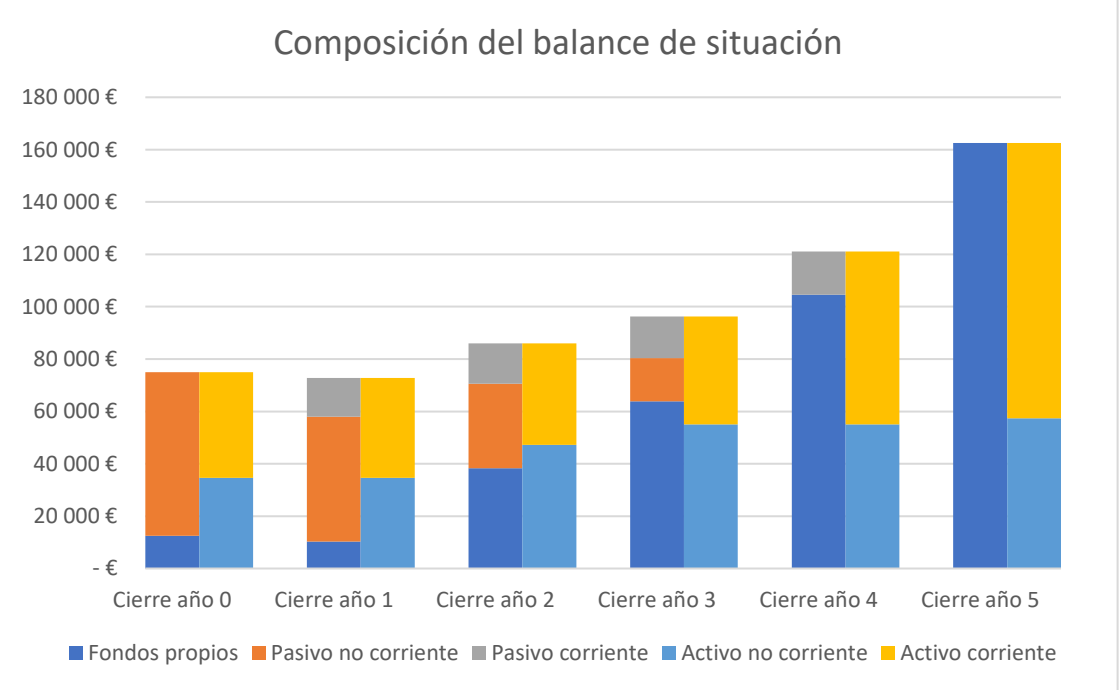


Figura 7: Representación de la composición del balance de situación previsional a 5 años. Elaboración propia.

Como se describe también en el estudio de financiación, a partir del estudio de balance se observa que la cantidad de disponible, tanto en valor absoluto como en proporción, es notoria a partir del año 3, por lo que se pueden explorar nuevas inversiones, o bien repartir dividendos a los socios, entre otras alternativas.

7.5. Financiación del proyecto: necesidades y fuentes

Tras el análisis de los flujos de caja, se han establecido necesidades de financiación iniciales de 75 000 €. Se estima que con este montante se puede iniciar la actividad de la empresa y sostenerla durante aquellos periodos en los que el flujo de caja sea negativo. Asimismo, se ha previsto para que la caja sea siempre superior a 10 000 €.

En cuanto a la estructura de la financiación, se estima una aportación inicial de capital de 12 500 € por parte de los socios por dos motivos principales: posibilidades actuales de financiación y cumplimiento con las condiciones del préstamo ENISA Jóvenes Emprendedores.

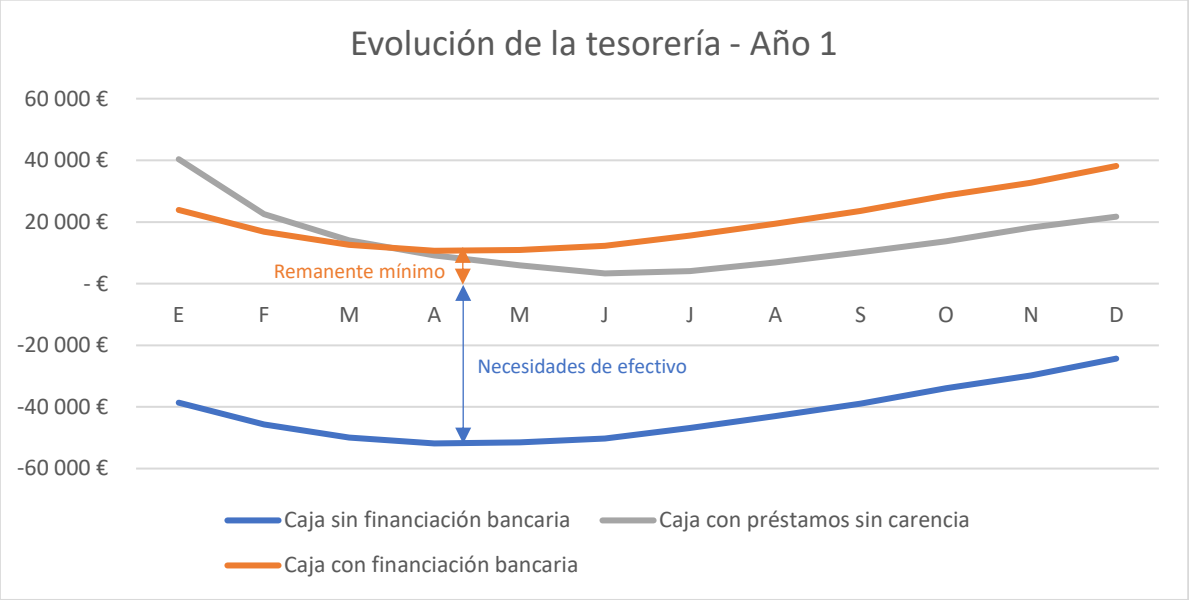


Figura 8: Determinación de las necesidades de financiación. Elaboración propia.

Se recurre a dos préstamos bancarios para la financiación del importe restante (62 500 €):

- Préstamo ENISA Jóvenes Emprendedores de 25 000 €, a tasa de interés nominal del 2.77 % anual (Euribor + 3.25 %), a un plazo de 5 años con el primer año de carencia. La condición indispensable para la concesión de este préstamo es que los socios aporten como capital la mitad del importe del préstamo, y que la mayoría del capital esté en manos de personas físicas menores de 40 años. El importe mínimo del préstamo es, precisamente, los 25 000 € solicitados.
- Préstamo ICO Empresas y Emprendedores de 37 500 €, a tasa de interés nominal del 4.34 % anual, a un plazo de 5 años con el primer año de carencia.

La financiación bancaria se solicita con carencia de un año para poder obtener financiación suficiente para el inicio del proyecto sin comprometer la tesorería en un periodo tan crítico como el primer ejercicio de operación, como se aprecia en el gráfico superior. De no solicitar el periodo de carencia, el remanente de caja se estima excesivamente bajo al cabo de 6 meses del inicio de la operación. Si bien la aplicación de este mecanismo comporta gastos financieros adicionales (abono de intereses durante el periodo de carencia), ayuda a garantizar una posición de caja sólida a lo largo del primer año de operación de la empresa.

Si bien el préstamo ICO sí necesita garantías para su concesión, no es el caso del préstamo ENISA. Sin embargo, la cantidad de capital a aportar por parte de los socios es realista.

En conclusión, la estructura de capital inicial es de 16.7 % de fondos propios y 83.3 % de financiación bancaria. Sin embargo, como se puede observar en el balance de situación, en el año 5 el 100 % del patrimonio de la empresa se prevé que esté respaldado por fondos propios, por lo que sería razonable plantear otras opciones de crecimiento llegado el 3º o 4º año de actividad.

En el Anexo XVI se pueden encontrar más detalles sobre la amortización de los préstamos.

Las fuentes de financiación consignadas en este apartado, con los datos expuestos anteriormente y considerando un coste de los fondos propios del 5 %, originan un WACC del 3.16 % teniendo en cuenta el balance de situación inicial. A medida que transcurran los ejercicios, puesto que el coste de fondos propios se estima mayor que el WACC y la proporción de fondos propios tiende a aumentar sobre el total, el WACC tenderá al 5 % -siempre que los requisitos por parte de los socios no se alteren.

7.6. Análisis y viabilidad financiera: umbral de rentabilidad, ratios

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Fondo de maniobra aparente	26 151.18 €	26 149.31 €	28 108.23 €	52 324.10 €	107 913.84 €
Rentabilidad financiera (ROE)	-15.13%	14.52%	23.64%	41.96%	31.13%
Retorno de la inversión (ROI)	-13.43%	13.32%	43.96%	118.72%	149.30%
Eficiencia del beneficio (ROS)	-1.24%	2.22%	4.54%	9.83%	11.05%
Suficiencia del beneficio (PBB)	8.00	3.43	1.74	0.85	0.38
Cantidad de deuda	83%	54%	33%	13%	0%
Calidad de deuda	76%	68%	51%	0%	

Tabla 12: Relación de magnitudes significativas para el análisis. Elaboración propia.

A través del fondo de maniobra aparente se demuestra la capacidad para hacer frente a pagos a corto plazo – se garantiza la liquidez de la empresa. La rentabilidad financiera es elevada, alcanzando valores de hasta el 42 % en año 4, por lo que no se justificaría una desinversión por parte de los socios. Asimismo, el beneficio neto se espera positivo para todos los años (excepto en el primer año de operación), y sostenible (puesto que en todos los casos se espera que BAII supera el gasto financiero).

El beneficio tiene una eficiencia destacable y creciente, y se considera suficiente en base al payback bancario calculado.

En cuanto a las ratios de deuda, la calidad de la deuda desciende a medida que se devuelve el principal de los préstamos solicitados previo inicio de la operación de la empresa, así como la cantidad. La totalidad de la deuda bancaria se negocia a 5 años con el primer año de carencia.

Este estudio determina que la empresa es solvente prácticamente desde su creación, y que genera cifras de beneficio suficientes, eficientes y sostenibles en el tiempo, junto con retornos considerables tanto sobre el activo como sobre la inversión.

A nivel de viabilidad, el Valor Actual Neto del proyecto es de 21 725.20 €, considerando una tasa de actualización *k* conservadora del 5 % (WACC máximo esperado durante el periodo de estudio según el estudio de financiación), y la Tasa Interna de Retorno es del 18 %, por lo que se considera un proyecto financieramente viable. Más allá del quinto año de operación de la empresa, cuando se habrán satisfecho todas las obligaciones con los acreedores, los flujos de caja pueden ver una mejora notable y, por extensión, su rentabilidad puede verse incrementada.

7.7. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad realizado muestra que la viabilidad del proyecto es altamente sensible tanto a descensos de ventas como a ascensos de costes:

	VAN	TIR
Δ Ventas		
+50%	486 796.46 €	243%
+25%	254 260.83 €	134%
+10%	114 739.46 €	66%
0%	21 725.20 €	18%
-10%	- 71 289.05 €	-47%
-25%	- 210 810.42 €	-
-50%	- 443 346.05 €	-

	VAN	TIR
Δ Costes		
+50%	- 378 385.27 €	-
+25%	- 178 330.03 €	-
+10%	- 58 296.89 €	-33%
0%	21 725.20 €	18%
-10%	101 747.30 €	62%
-25%	221 780.44 €	125%
-50%	421 835.68 €	229%

Tabla 13: Análisis de sensibilidad. Elaboración propia.

Se observa que la rentabilidad del proyecto es ligeramente más sensible a variaciones en ventas que a variaciones en coste. El umbral de rentabilidad del proyecto (considerando la tasa de actualización de la misma forma que en el análisis de viabilidad) es inferior a una variación del 10% tanto en costes como en ventas. Como se ha expresado también en el plan de ventas, éste es conservador, y tiene en cuenta en todos los casos la baja actividad durante los primeros meses de funcionamiento, hecho que se replica en las previsiones de los años sucesivos.

8. Aspectos legales

8.1. Forma jurídica y estructura societaria

La forma jurídica de Mercat Zero se propone como Sociedad Limitada por los siguientes motivos principales:

- Capital social mínimo de 3.000 €, previsto dentro de la estructura de capital de la empresa.
- La responsabilidad de los socios queda limitada al capital aportado.
- Ventajas fiscales (Impuesto de Sociedades) respecto al Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas en caso de ser autónomo.

En el caso de Mercat Zero, la sociedad es administrada por la propiedad, hecho que se reflejará en los Estatutos de la Sociedad ante el Registro Mercantil.

8.2. Propiedad intelectual e industrial

La medida principal para preservar la propiedad intelectual e industrial de la empresa es el registro de la marca Mercat Zero ante la Oficina Española de Patentes y Marcas OEPM (para España), en la Oficina de Propiedad Intelectual de la Unión Europea EUIPO (para la Unión Europea), tanto en su nombre original en catalán como las traducciones a español, inglés, francés, italiano y portugués. Asimismo, se registrará el dominio web y el logotipo.

8.3. Otras consideraciones legales

Mercat Zero debe cumplir todos los preceptos legales de una Sociedad Limitada en España. A continuación, se encuentra una lista no exhaustiva de requisitos específicos:

- Reglamento 2016/679 del Parlamento Europeo, Reglamento General de Protección de Datos, debido al tratamiento de datos personales de clientes. Se asegura el cumplimiento de la ley mediante cláusulas contractuales de los empleados y el uso de sistemas informáticos seguros para cualquier tratamiento de dichos datos.
- Ley 34/2002, de 11 de julio, de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico, con especial énfasis a la comunicación comercial con los clientes. Se deben proteger los derechos de los clientes y se da validez a los contratos celebrados por vía electrónica.
- Ley 10/2010, de 28 de abril, de prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo, en especial respecto a la provisión de información financiera y contable a órganos públicos.

9. Riesgos y planes de contingencia

Se han estimado los riesgos de negocio según la evaluación cualitativa de probabilidad y severidad:

			Severidad		
			Baja	Media	Alta
			A	B	C
Probabilidad	Baja	1		COMP	FIN
	Media	2	OPE	EST	
	Alta	3			

Riesgo aceptable
Riesgo moderado
Riesgo alto

Tabla 14: Matriz de riesgos. Elaboración propia.

- Riesgo estratégico (EST) (B2 – Moderado): como se ha definido en el análisis de sector y competencia, existen productos sustitutivos y las barreras de entrada son relativamente bajas. Es por ello que se califica el riesgo como B2 – Moderado. La principal mitigación para este riesgo es pivotar la estrategia de la empresa (por ejemplo, cambiando el modelo de ciudad objetivo u ofreciendo otros servicios).
- Riesgo de cumplimiento normativo (COMP) (B1 – Aceptable): como se expone en el compendio de aspectos legales, no existen normas específicas para el negocio ni de especial complejidad. El mayor riesgo de incumplimiento involucra la RGPD, al tratar con información personal de clientes. La principal mitigación para este riesgo son sistemas de seguridad informática y compromiso con la confidencialidad de datos.
- Riesgo financiero (FIN) (C1 – Moderado): habiendo realizado el estudio correspondiente, se observa como si bien la viabilidad de la empresa se prevé favorable, errores tanto en estimación de ventas como en el control de costes pueden suponer un riesgo a la operación y continuidad del negocio. El riesgo de impago de los clientes se considera bajo. La principal mitigación para este riesgo es revisión periódica de las estimaciones de ventas en base a datos históricos y tendencias y control exhaustivo de costes.
- Riesgo operativo (OPE) (A2 – Aceptable): los procesos principales del negocio, si bien están diseñados específicamente para éste y han sido dimensionados acorde, pueden sufrir algún tipo de interferencia por indisponibilidad de recursos. La principal mitigación para este riesgo es una monitorización continua de mantenimiento planificado de recursos materiales y capacidad para disponer de sustitutos temporales en términos de recursos humanos.

10. Estrategia de crecimiento y desarrollo futuro del negocio

Se plantea el crecimiento futuro de Mercat Zero de una de las siguientes formas:

- **Diversificación de la oferta**: se pueden ofrecer nuevos servicios tanto para la vertiente B2B como para la vertiente B2C, como servicios de asesoramiento y de gestión delegada del catálogo online; y nuevos modelos de suscripción a los servicios de la plataforma, respectivamente.
- **Expansión geográfica en otros puntos de la geografía española**: exportar el modelo de negocio en funcionamiento a otros centros de población de características similares a El Vendrell o, en su caso, cuyo estudio prevea una implantación favorable y una sostenibilidad de negocio a largo plazo.
- **Expansión en otros países de Europa**: se plantea, inicialmente, exportar el modelo a la ciudad de Béziers, en Francia, debido a los resultados favorables del análisis preliminar de expansión internacional, si bien indica que sería conveniente realizar algunas adaptaciones al modelo de negocio como la implantación del *click & drive*.

11. Conclusiones

Mercat Zero es un proyecto que dota de nuevas herramientas de futuro al comercio local y de proximidad. En el contexto de una crisis sanitaria sin precedentes, los modelos de consumo de la población han dado mayor relevancia al comercio local, y la forma con la que los clientes se relacionan con los comercios ha variado significativamente: este proyecto consigue repensar el modelo de comercio local fuera de las grandes urbes en una sociedad cada vez más acomodada, con un acceso a las tecnologías de la información cada vez más universal; todo ello con una solución flexible y adaptable. Se trata de un proyecto con factores clave para el éxito definidos de forma sólida y respaldados por las administraciones públicas, principalmente locales y regionales.

Asimismo, los análisis de entorno competitivo se muestran favorables a la implantación de Mercat Zero, considerando principalmente la conjunción entre el tamaño de ciudad servida y el enfoque en el producto local; así como la diferente naturaleza de potenciales productos sustitutorios.

Con un plan de empresa reforzado por una estrategia de marketing enfocada en el ámbito local –geografía objetivo de Mercat Zero- y por un plan de operaciones que equilibra flexibilidad y eficiencia, el proyecto consigue ser ambicioso sin dejar de ser realista, habiendo validado el modelo de negocio previamente mediante encuestas y cuestionarios a potenciales *stakeholders*.

En el plano financiero, el proyecto se apoya en una financiación mixta entre fondos propios y deuda bancaria específica para proyectos de emprendimiento, asegurando una posición de caja sólida en todo momento durante los primeros años de ejecución. De la misma forma, las distintas proyecciones muestran un beneficio suficiente y eficiente, con retornos de la inversión atractivos globalmente a partir del tercer año de operación.

Por todos los motivos consignados, Mercat Zero demuestra ser un proyecto viable, sostenible y con un retorno netamente positivo tanto a inversores como a la sociedad, en el sentido más amplio de la palabra.

12. Fuentes de información

Afiliacions a la Seguretat Social segons residència padronal de l'afiliat. Per grups d'edat. Baix Penedès. (2020). Consultado el 16 de enero de 2021, Institut d'Estadística de Catalunya: https://www.idescat.cat/pub/?id=afi&n=10600&geo=com:12

Agenda Comerç 20/21. (2020). Consultado el 24 de febrero de 2021, Generalitat de Catalunya – Consorci de Comerç, Artesania i Moda de Catalunya: http://ccam.gencat.cat/ca/arees_actuacio/comerc/agenda_20_21/

Agenda Comerç 20/21. (2020). Consultado el 24 de noviembre de 2020, Generalitat de Catalunya – Consorci de Comerç, Artesania i Moda de Catalunya: http://ccam.gencat.cat/ca/arees_actuacio/comerc/agenda_20_21/

Ajuntament de Reus. Reactivem Reus. Pla de reactivació econòmica i social. https://www.reus.cat/sites/reus/files/Fitxers/coronavirus/pla_de_reactivacio_economica_i_social_de_reus.pdf Consultado el 24/11/2020.

Aldi: el alemán repeinado. *Food retail and shoppers*. Agustín, A. (2017). Conultado el 3 de diciembre de 2020: https://www.foodretail.es/blogs/antonio_agustin/ALDI-aleman-repeinado_7_1092560734.html

Anuari Estadístic de Catalunya. Producte Interior Brut per habitant. (2019). Consultado el 25 de noviembre de 2020, IDESCAT: https://www.idescat.cat/pub/?id=aec&n=356

Anuari Estadístic de Catalunya. Sector comerç. (2017). Consultado el 24 de noviembre de 2020, IDESCAT: https://www.idescat.cat/pub/?id=aec&n=509 Consultado el 24/11/2020.

Approp – Compra de proximitat. (2021). Consultado el 20 de marzo de 2021, Approp: https://www.somapprop.com/inici

Atur registrat. Per sexe. Comarques i Aran, àmbits i províncies. (2020). Consultado el 16 de enero de 2021, Institut d'Estadística de Catalunya: https://www.idescat.cat/pub/?id=aec&n=325

Augmenta un 20% el consum de productes locals a Catalunya degut a la COVID-19, segons un estudi del CREDA de la UPC. (2020). Consultado el 26 de enero de 2021, Universitat Politècnica de Catalunya: https://www.upc.edu/ca/sala-de-premsa/noticies/un-estudi-del-creda-upc-irta-revela-que-un-20-dels-catalans-han-augmentat-el-seu-interes-pel-producte-local-degut-a-la-covid-19

Augmenta un 20% el consum de productes locals a Catalunya degut a la COVID-19, segons un estudi del CREDA de la UPC. (2020). Consultado el 24 de noviembre de 2020, Universitat Politècnica de Catalunya: https://www.upc.edu/ca/sala-de-premsa/noticies/un-estudi-del-creda-upc-irta-revela-que-un-20-dels-catalans-han-augmentat-el-seu-interes-pel-producte-local-degut-a-la-covid-19

Average growth rate for startups. (2019). Consultado el 4 de diciembre de 2021, Equidam: https://www.equidam.com/average-growth-rate-for-startups/

Bonpreu llança la línea específica km 0 d'aliments produïts a Catalunya. (2015). Consultado el 3 de diciembre de 2020, elMón: https://www.elmon.cat/economia/bonpreu-llanca-la-linia-especifica-km0-d-aliments-produits-a-catalunya_568875102.html

Cercador de comerç. (2020). Consultado el 5 de diciembre de 2020, Centre d'Iniciatives i Turisme del Vendrell: https://app.citvendrell.cat/buscador

Comerç21. (2020). Consultado el 24 de noviembre de 2020, Diputació de Barcelona: https://www.diba.cat/web/comerc/comerc21

Comerços del Vendrell. Associats. (2021). Consultado el 16 de enero de 2021, Comerç del Vendrell: https://xn--comerdelvendrell-gpb.cat/campanya-1/

¿Cuánto cuesta crear una app? (2020). Consultado el 22 de febrero de 2021, Yeeply: https://www.yeeply.com/blog/cuanto-cuesta-crear-una-app/

Eating from the farm: the social, environmental and economic benefits of local food systems. (2015). Consultado el 24 de noviembre de 2020, Friends of the Earth Europe: https://www.foeeurope.org/sites/default/files/agriculture/2015/eating_from_the_farm.pdf

El comercio electrónico superó en España los 12.000 millones de euros en el segundo trimestre de 2020. (2021). Consultado el 16 de enero de 2021, Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia: https://www.cnmc.es/prensa/ecommerce-2T-20210108

El consumidor post COVID-19 serà més ètic i més digital. (2020). Consultado el 24 de noviembre del 2020: http://consum.gencat.cat/ca/detalls/noticia/Consumidor-post-COVID

Els nostres membres. (2021). Consultado el 16 de enero de 2021, Terra i Taula: https://terraitaula.cat/membres/

Encuesta contínua de hogares. (2019). Consultado el 16 de enero de 2021, Instituto Nacional de Estadística: https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176952&menu=ultiDatos&idp=1254735572981

ENISA Jóvenes emprendedores. (2021). Consultado el 20/10/2021, Enisa: https://www.enisa.es/es/financia-tu-empresa/lineas-de-financiacion/d/jovenes-emprendedores

Estratègia de reforç i projecció del comerç a Barcelona 2017-2019. (2017). Ajuntament de Barcelona. Consultado el 24 de noviembre de 2020: https://ajuntament.barcelona.cat/comerc/ca/comerc/estrategia-de-reforc-i-projeccio-del-comerc-barcelona-2017-2019

Facebook Ads. (2021). Consultado el 3 de abril de 2021, 130caracteres: https://www.130caracteres.com/expertos-publicidad-redes-sociales/agencia-publicidad-facebook/expertos-en-facebook/

Food miles – Comparative Energy/Emissions Performance of New Zealand's Agriculture Industry. (2006). Saunders, C.; Barber, A.; Taylor, G. Research Report No. 285. Lincoln University. https://ucanr.edu/datastoreFiles/608-324.pdf

Food retail (2020). La proximidad será uno de los drivers a la hora de comprar. (2020). Consultado el 24 de noviembre de 2020, Food retail: https://www.foodretail.es/shoppers/consumidor-tendencias-covid-compra-proximidad-iri_0_1477052295.html

Forecast of the internet user penetration rate in Spain from 2015 to 2025. (2020). Consultado el 16 de enero de 2021, Statista: https://www-statista-com.sare.upf.edu/statistics/567602/predicted-internet-user-penetration-rate-in-spain/

Gastos de constitución y de primer establecimiento. (2020). Consultado el 01/11/2021, Billin: https://www.billin.net/blog/gastos-constitucion-empresa/

Gastos de envío de supermercados online. (2020). Consultado el 16 de enero de 2021, Soysuper: https://soysuper.com/about/comparar-gastos-de-envio-supermercados-online

Generalitat de Catalunya. Decret 24/2013, de 8 de gener, sobre l'acreditació de la venda de proximitat de productes agroalimentaris. Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya, 10 de enero de 2013, nº 6290.

ICO Empresas y Emprendedores (2021). Consultado el 20/10/2021, Instituto de Crédito Oficial: https://www.ico.es/ca/ico-empresas-y-emprendedores

Instagram Ads. (2021). Consultado el 2 de febrero de 2021, Coobis: https://coobis.com/es/cooblog/cuanto-cuesta-anunciarse-en-instagram/

L'Ajuntament ajudarà econòmicament el comerç i la restauració local que aposti per la digitalització. (2020). Consultado el 26 de enero de 2021, Ajuntament de Mataró: https://www.mataro.cat/ca/actualitat/noticies/2020/l2019ajuntament-ajudara-economicament-al-comerc-i-la-restauracio-local-que-aposti-per-la-digitalitzacio

Las ventas de productos de proximidad en Caprabo se incrementan un 15%. (2020). Consultado el 3 de diciembre de 2020, Caprabo: https://www.caprabo.com/es/proximo-a-ti/noticia/Las-ventas-de-productos-de-proximidad-en-Caprabo-se-incrementan-un-15/

Market forces: creating Jobs through public investment in local and regional food systems. (2911). Consultado el 24 de noviembre de 2020, O'Hara, J.: https://www.ucsusa.org/sites/default/files/2019-09/market-forces-report.pdf

MarketLine Industry Profile: Food & Grocery Retail in Spain, February 2020. (2020). Consultado el 26 de enero de 2021, MarketLine: https://advantage-marketline-com.sare.upf.edu/Analysis/ViewasPDF/spain-food-grocery-retail-94896

MarketLine. (2020). MarketLine Industry Profile. Food & Grocery Retail in Spain. February 2020.

No siempre gana el más fuerte: crece la demanda de productos de proximidad. (2019). Consultado el 24 de noviembre de 2020, Saiz, Y. La Vanguardia: https://www.lavanguardia.com/comer/tendencias/20190315/461023961993/crece-demanda-productos-proximidad-supermercados-pequeno-productor.html.

Otro consumo para un futuro mejor. (2019). Consultado el 26 de enero de 2021, OCU: https://www.ocu.org/consumo-familia/consumo-colaborativo/informe/otro-consumo-futuro-mejor

Percentage distribution of devices used to access the Internet in Spain in 2019. (2020). Consultado el 24 de noviembre de 2020, Statista: https://www-statista-com.sare.upf.edu/statistics/420710/spanish-internet-access-devices/

Població a 1 de gener. Comarques i Aran, àmbits i províncies. (2020). Consultado el 16 de enero de 2021, Institut d'Estadística de Catalunya: https://www.idescat.cat/pub/?id=aec&n=246

Población residente en España. (2020). Consultado el 16 de enero de 2021, Instituto Nacional de Estadística: https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176951&menu=ultiDatos&idp=1254735572981

Productors adherits a la venda de proximitat. (2020). Consultado el 25 de noviembre de 2020, Generalitat de Catalunya: https://analisi.transparenciacatalunya.cat/Comer-/Productors-adherits-a-la-venda-de-proximitat/xmyy-7xqi

Próximo a ti. (2020). Consultado el 3 de diciembre de 2020, Caprabo: https://www.caprabo.com/es/proximo-a-ti/

Publicidad en Google Ads. (2021). Consultado el 2 de febrero de 2021, Xplora: https://www.xplora.eu/publicidad-google-ads/

RouteXL – fastest route with multiple stops. (2021). Consultado el 18 de marzo de 2021, RouteXL: https://www.routexl.com/

Share of individuals who purchased food or groceries online in Spain from 2009 to 2019. (2020). Consultado el 26 de enero de 2021, Statista: https://www-statista-com.sare.upf.edu/statistics/700640/share-of-individuals-who-purchased-groceries-online-in-spain/

Share of individuals who purchased food or groceries online in Spain from 2009 to 2019. (2020). Consultado el 24 de noviembre de 2020, Statista: https://www-statista-com.sare.upf.edu/statistics/700640/share-of-individuals-who-purchased-groceries-online-in-spain/

Som comerç TGN. (2020). Consultado el 24 de noviembre de 2020, Ajuntament de Tarragona: https://www.tarragona.cat/comerc/espai-dels-professionals/som-comerc-tgn

Steinfield, H. (2006). Livestock's long shadow. ISBN 9789251055717.

Tarifas de diseño gráfico. (2021). Consultado el 2 de febrero de 2021, Ovejabeja Creative Design. https://www.ovejabeja.com/tarifas-diseno-grafico-precios-diseno-logotipos/

Tarifas de diseño web. (2021). Consultado el 2 de febrero de 2021, DissenyBCN: https://www.dissenybcn.com/precios-paginas-web/

Tarifas de publicidad. (2021). Consultado el 2 de febrero de 2021, Diari de Tarragona: https://www.diaridetarragona.com/pdf/tarifas.pdf

Tarifas publicitarias de El Vendrell Comunicació: contacto directo con la empresa. (1 de febrero 2021).

The 2020 consumer in eight trends. (2020). Consultado el 24 de noviembre de 2020, Comisión Europea. https://cordis.europa.eu/article/id/124228-the-2020-consumer-in-eight-trends/de

Tu ets comerç. (2020). Consultado el 24 de noviembre de 2020, PIMEC: https://www.pimec.org/ca/tu-ets-comerc

Tu ets la vacuna pel comerç del Vendrell. (2020). Consultado el 24 de noviembre de 2020, Centre d'Iniciatives i Turisme del Vendrell: https://citvendrell.cat/vacuna/

Zero miles to our mouths: shortening food supply chains. (2017). Consultado el 24 de noviembre de 2020, Comisión Europea: https://cordis.europa.eu/article/id/135641-zero-miles-to-our-mouths-shortening-food-supply-chains

13. Anexos

13.1. Anexo I: campañas de promoción del comercio local en Catalunya

1. Barcelona: "El comerç fa ciutat"

El Ayuntamiento de Barcelona declara entender el comercio local como estratégico, siendo clave para la actividad económica de la ciudad y su integración social. Consiste en 8 líneas estratégicas a desarrollar, que comprenden, entre otros aspectos, el fortalecimiento del comercio de proximidad, asociacionismo comercial, impulso de los mercados de la ciudad y la competitividad, innovación y transformación digital del comercio local.

2. El Vendrell: “Tu ets la vacuna pel comerç del Vendrell”

El Ayuntamiento de El Vendrell, junto con la asociación de comerciantes local, arrancó una campana puntual para promover el comercio local en junio del 2020, justo después del levantamiento de la mayoría de restricciones impuestas por la primera ola de la pandemia de COVID-19. Mediante esta campaña se sorteaban vales para consumir en los comercios adheridos a la asociación.

3. Reus: “Reactivem Reus”

El Ayuntamiento de Reus no ha desarrollado todavía (recientemente) una campaña promocional específica para el comercio local. Sin embargo, en el plan de reactivación elaborado por el ayuntamiento a raíz de la pandemia de COVID-19, se encuentran medidas como la realización de una campaña de sensibilización y promoción de la ciudad alineada con los conceptos de consumo consciente y local, proximidad, sostenibilidad, comunidad, seguridad, sostenibilidad, etc.

4. Tarragona: “Som comerç TGN”

El Ayuntamiento de Tarragona ha iniciado esta campaña en noviembre de 2020, como parte de su estrategia de reactivación del comercio de la ciudad durante la pandemia de COVID-19. Además de una campaña de concienciación ciudadana, se ha creado una aplicación a modo de directorio de comercio, donde además se publican promociones a nivel individual o a nivel de ciudad.

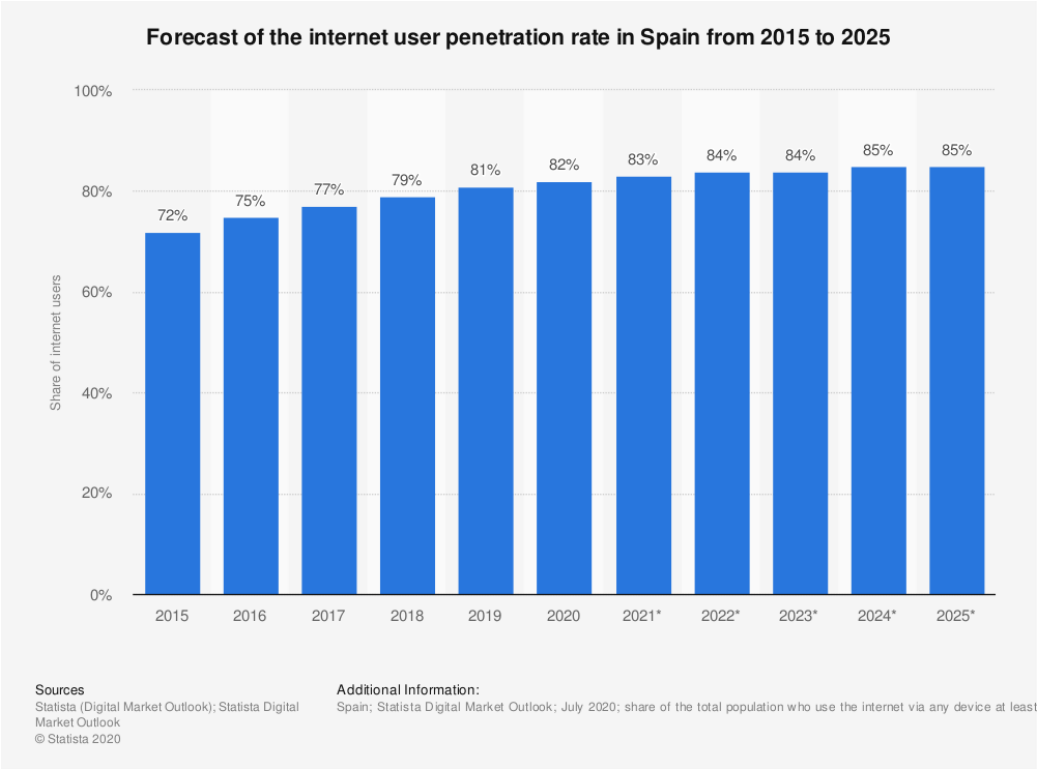
5. Diputació de Barcelona: “Comerç 21”

La Diputación de Barcelona ha iniciado un programa de dinamización del comercio local, mediante la definición e implementación de estrategias para cada negocio individualmente. El programa está diseñado para dar asesoramiento individualizado, a diferencia de la mayoría de iniciativas en este anexo.

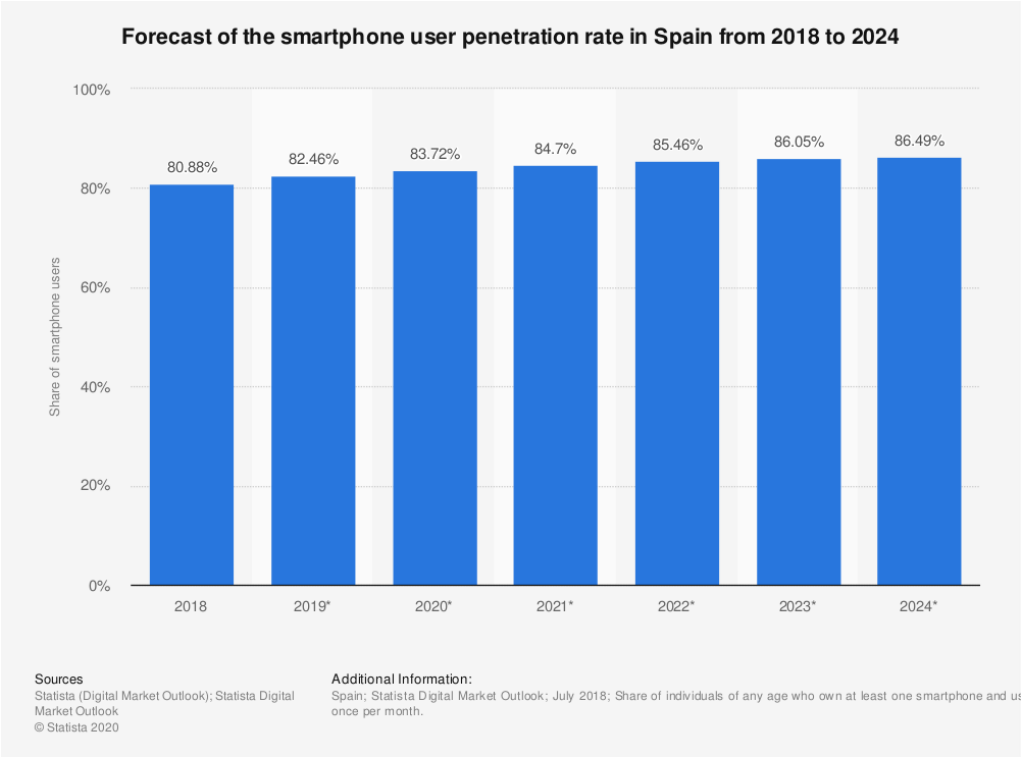
6. Diputació de Tarragona: “Per tu i per mi, ara compra d’aquí”

La Diputación de Tarragona ha puesto en marcha una campaña para promover el comercio local y la producción de proximidad, en el marco de las medidas tomadas por la institución para reactivar la economía en la pandemia de COVID-19.

13.2. Anexo II: datos de uso de internet y smartphone en España

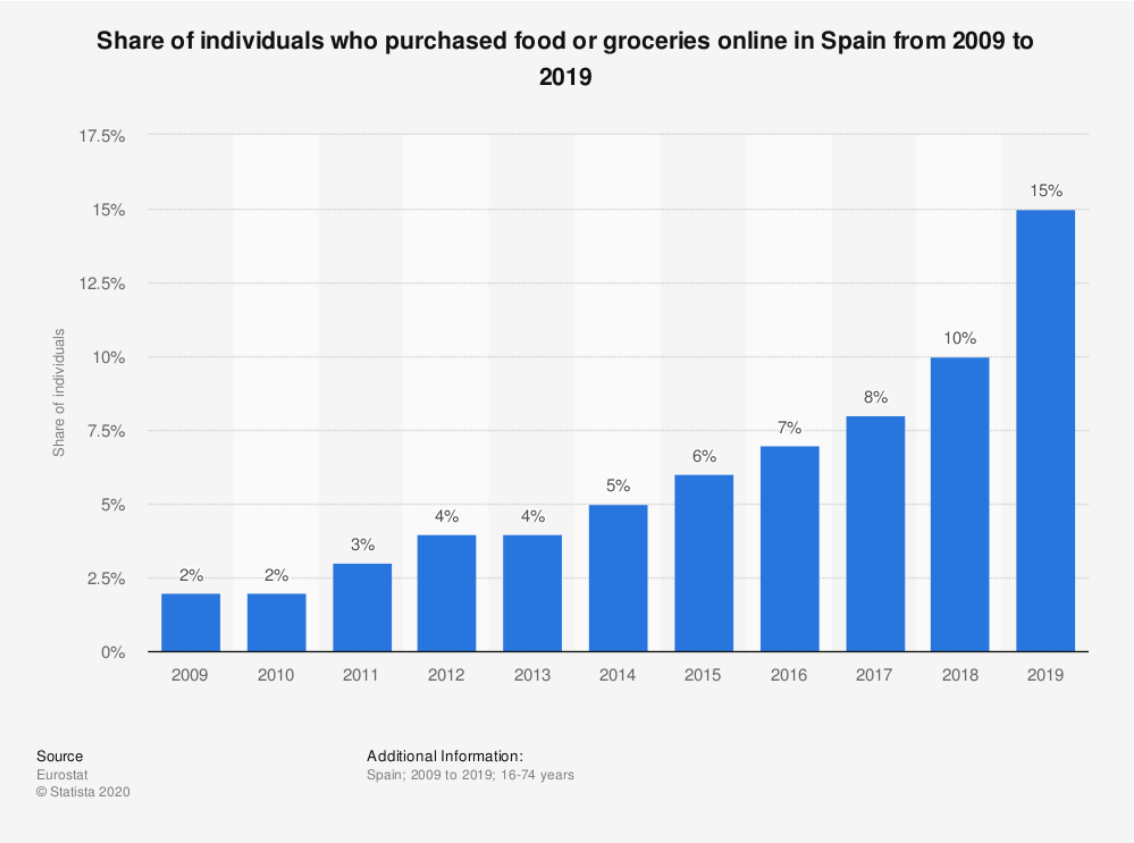


Penetración de Internet (ES, 2015-2025). Fuente: Statista



Penetración de uso de smartphones (ES, 2018-2024). Fuente: Statista

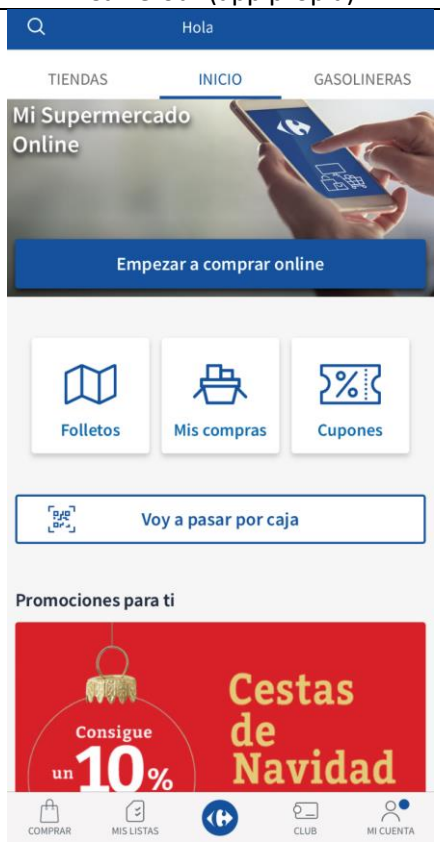
13.3. Anexo III: compras cotidianas online en España 2009-2019



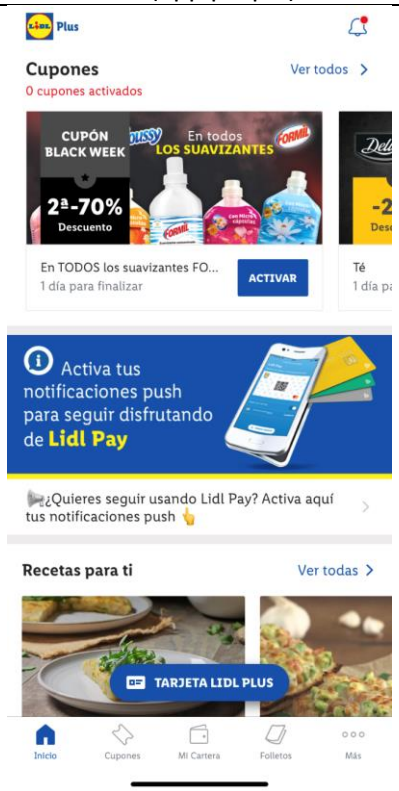
Porcentaje de la población que realizó compras cotidianas por Internet (ES, 2009-2019). Fuente: Statista

13.4. Anexo IV: comunicación móvil – grandes superficies vs. comercio local

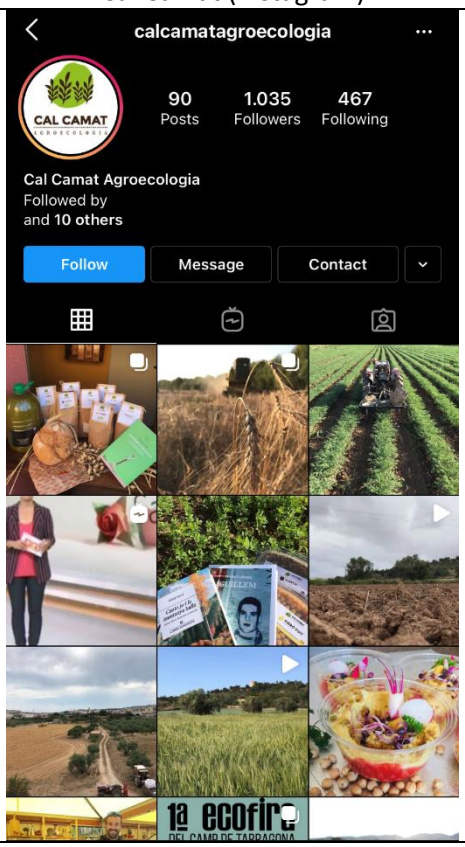
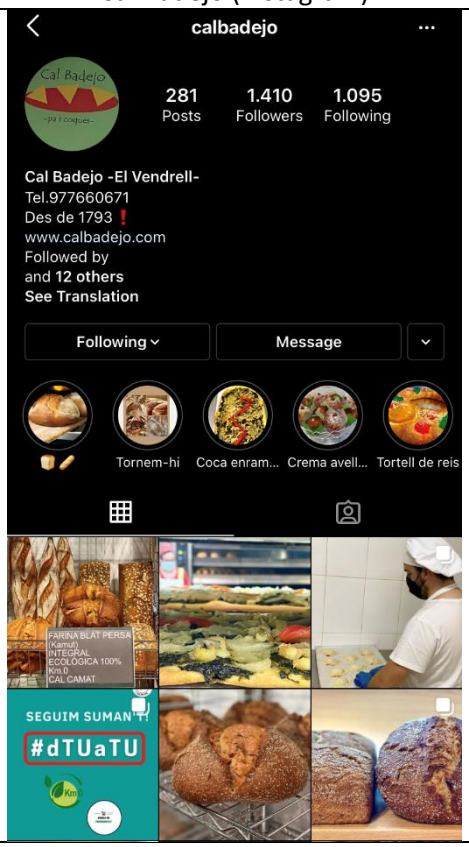
Carrefour (app propia)

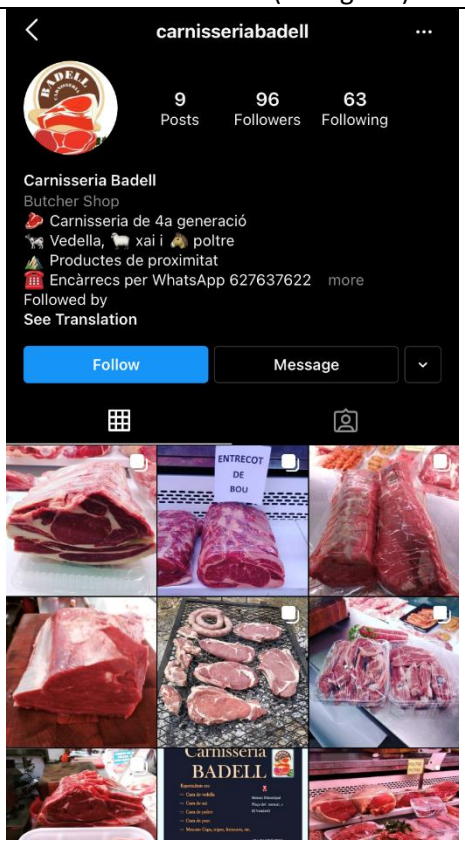
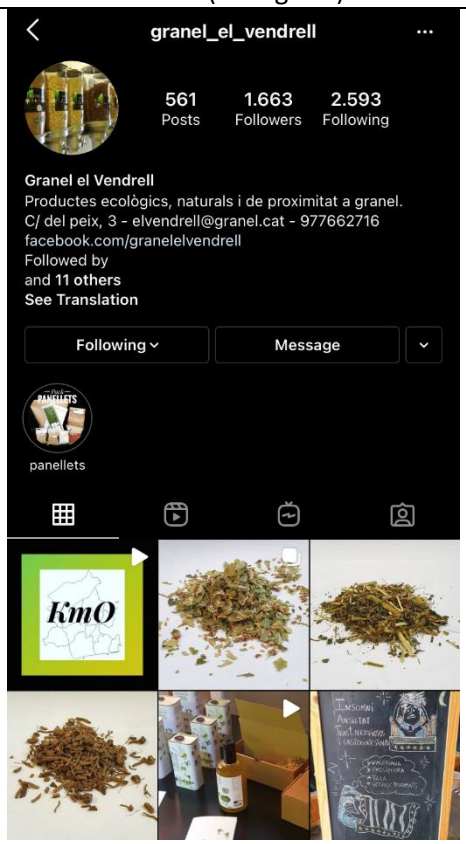


Lidl (app propia)



Bonpreu Esclat (app propia)

Cal Camat (Instagram)	Cal Badejo (Instagram)
	

Carnisseria Badell (Instagram)	Granel (Instagram)
	

13.5. Anexo V: ejemplos de posibles sustitutos

A) Compras en supermercados, approach con productos de proximidad.

Bonpreu – Esclat publicitan específicamente los productos procedentes de Catalunya, segregando incluso por regiones.

Fuente: elMon.cat

Fuente: Twitter

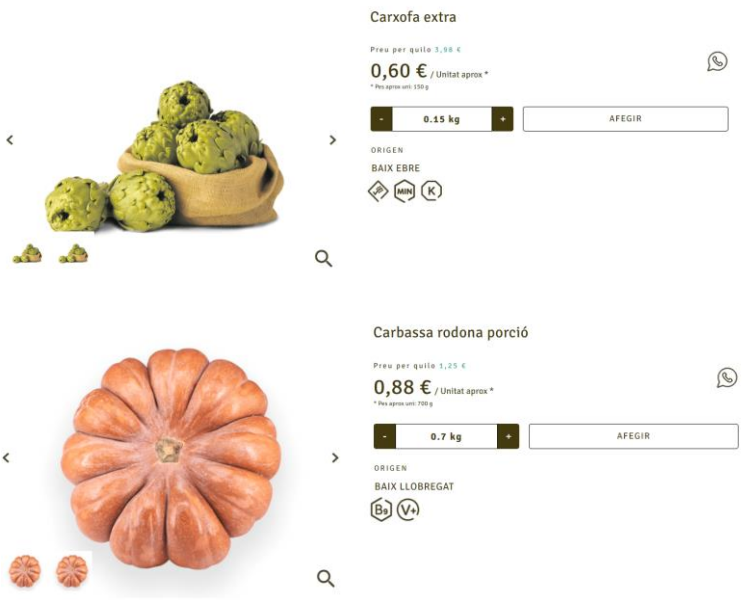
Caprabo según su propia página web, disponen de sello oficial de "Venta de Proximidad", con secciones específicas en los supermercados. Las ventas de productos de proximidad en sus supermercados han aumentado un 15% en 2020 en comparación con las ventas de 2019.

Fuente: Caprabo

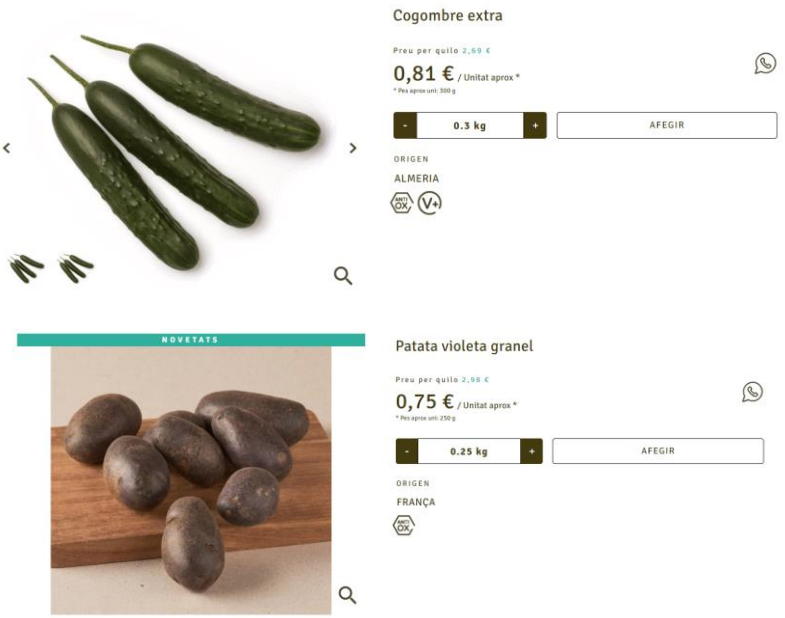
Aldi dispone de marcas propias con producto local – por ejemplo, *Bona Vianda* y Freskibo en Catalunya venden producto local bajo marca propia del supermercado.

Aceite de Oliva Bona Vianda, producido por la Cooperativa Agrícola de Cambrils. Fuente: elaboración propia.

Ametller Origen trabaja con un modelo de integración vertical en muchos de sus productos, que cultiva en gran parte en sus propios terrenos en Catalunya, así como en asociación con otros productores también en Catalunya.



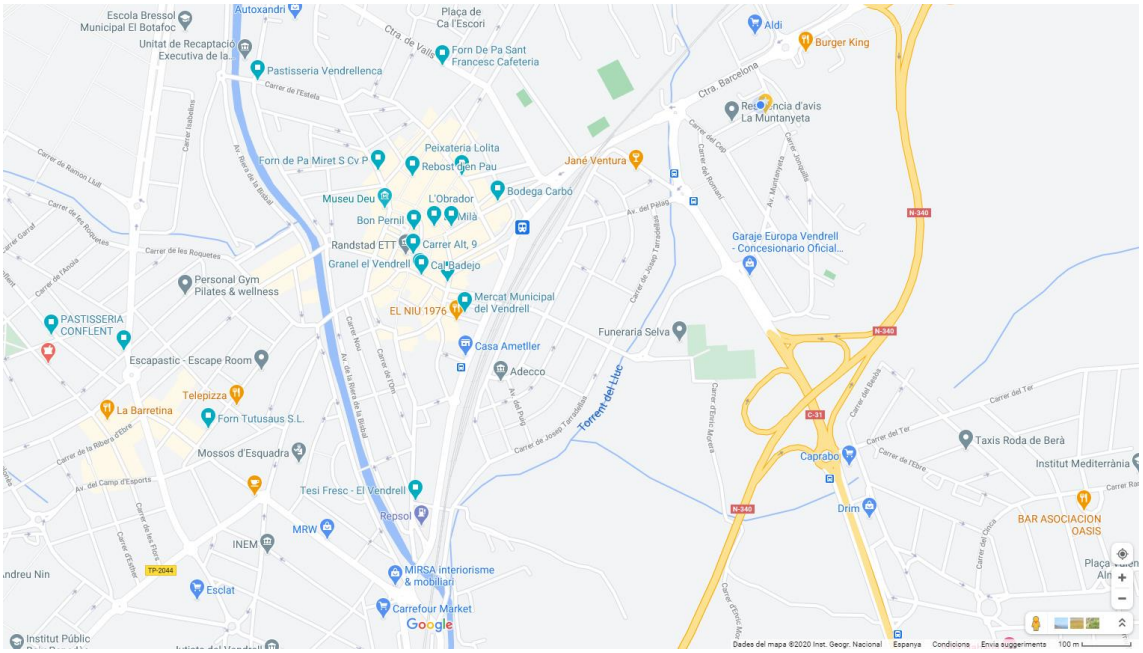
Sin embargo, también comercializan productos frescos de origen más lejano, por ejemplo:



Fuente de las imágenes: ametllerorigen.com

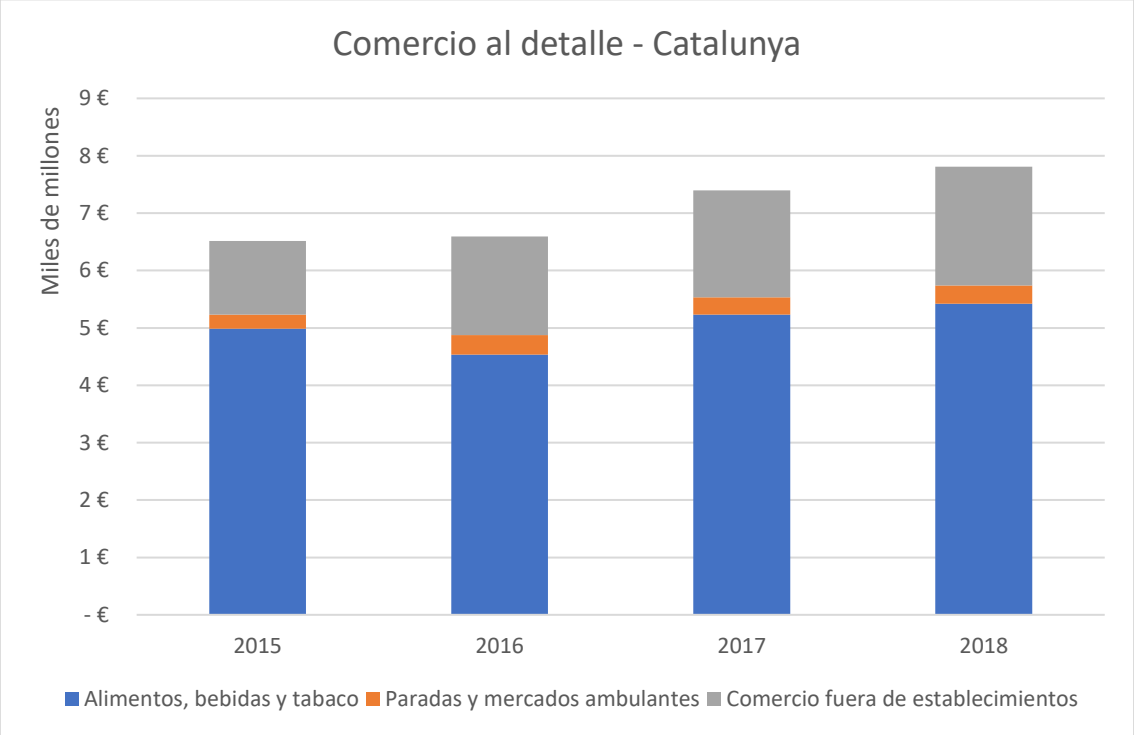
13.6. Anexo VI: distribución de pequeños comerciantes en El Vendrell

Los puntos marcados en el mapa con el indicador son los comercios locales de alimentación según el directorio del Centre de Iniciatives i Turisme del Vendrell. Por cuestiones de visualización solamente se ha incluido un indicador para el Mercado Municipal.



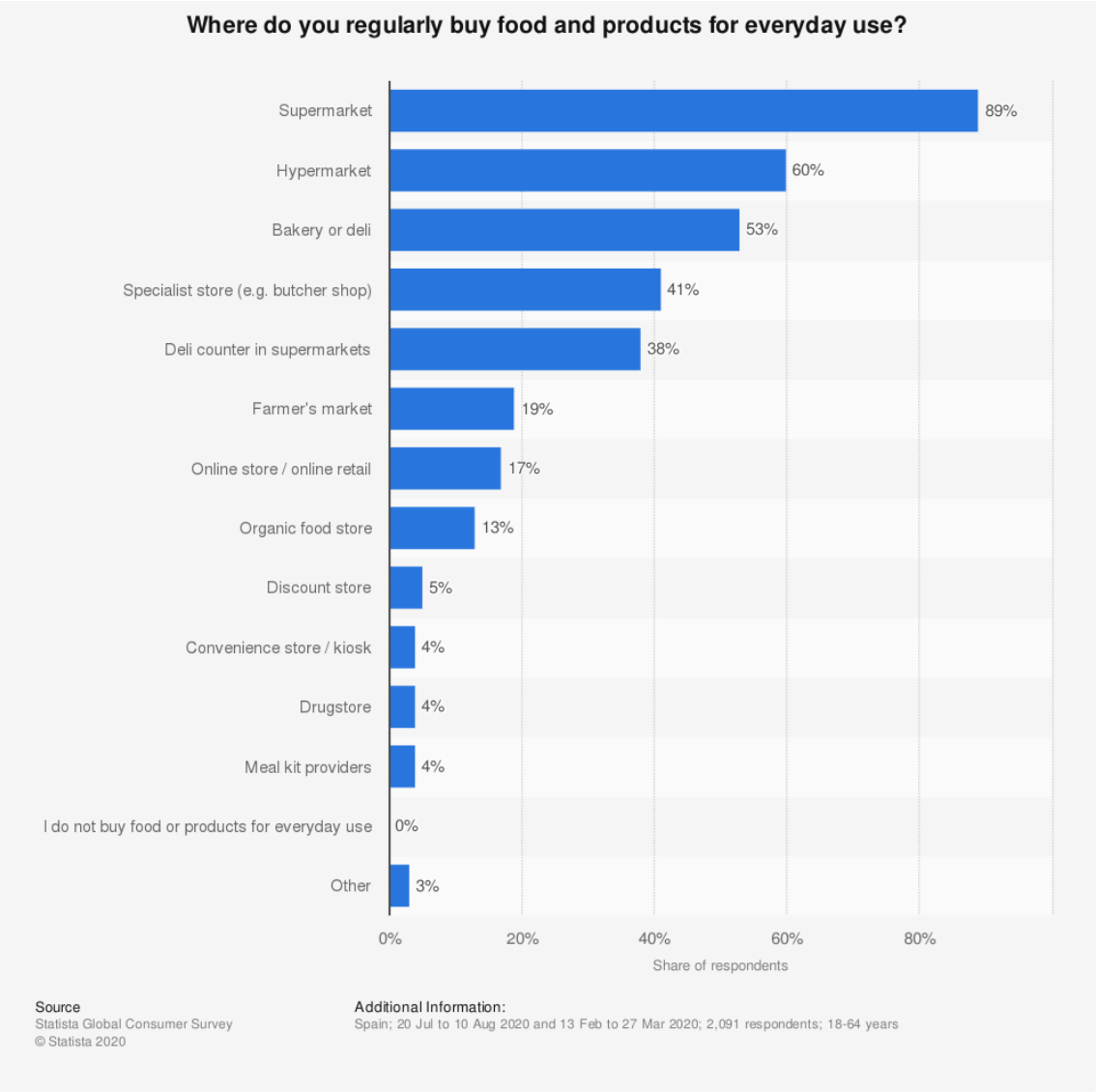
Ubicación del comercio local en El Vendrell. Fuente: Elaboración propia con datos de Centre d'Iniciatives i Turisme del Vendrell

13.7. Anexo VII: evolución del sector detallista en Catalunya 2015-2018



Evolución del sector detallista en Catalunya. Fuente: Elaboración propia con datos del Anuario Estadístico de Catalunya del IDESCAT.

13.8. Anexo VIII: compras en España por tipo de establecimiento, 2020



Compras en España por tipo de establecimiento. Fuente: Statista.

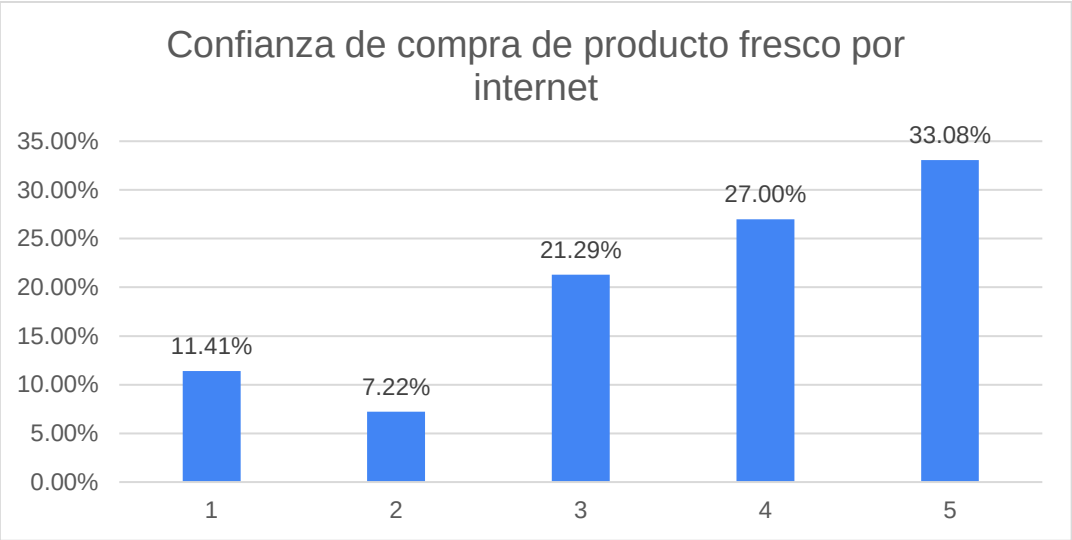
13.9. Anexo IX: Resultados de encuesta

Estructura de encuesta – las respuestas para todas las preguntas excepto #1 y #3 en adelante se considera situación laboral Activo y residencia en El Vendrell u otros municipios del Baix Penedès.

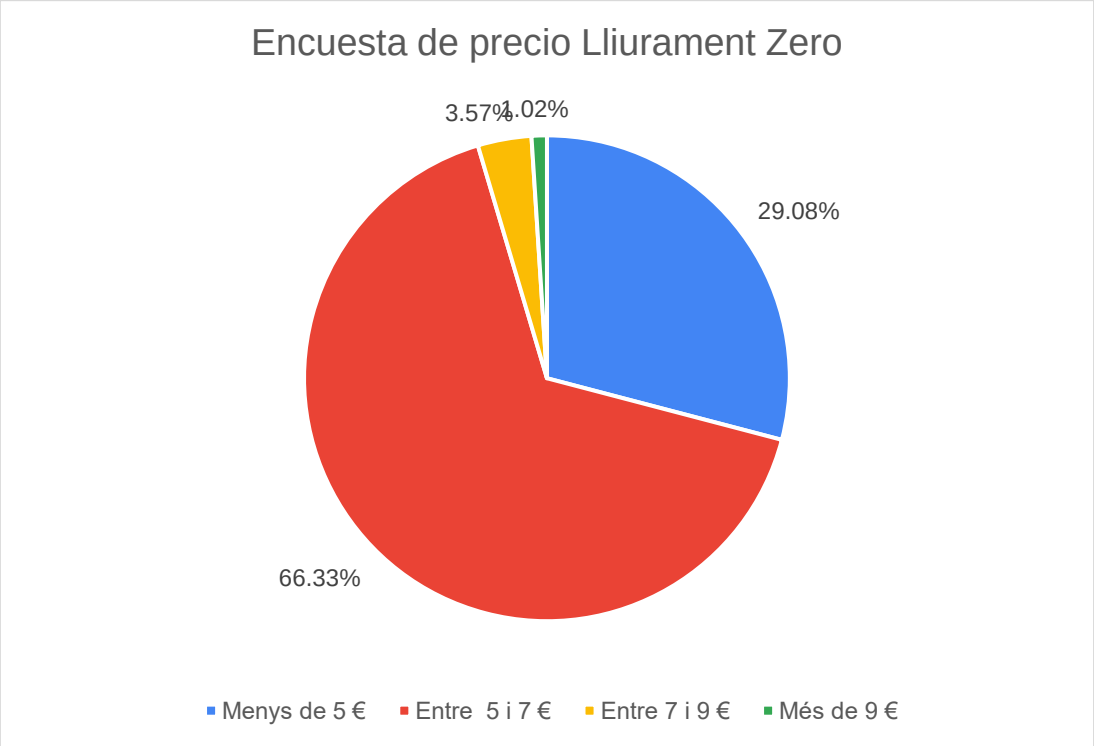
1. Lugar de residencia
    a. El Vendrell **(239)**
    b. Otros municipios del Baix Penedès **(108)**
    c. Otros… **(206)**
2. Edad
    a. Menos de 25 **(5)**
    b. Entre 25 y 35 **(49)**
    c. Entre 35 y 45 **(65)**
    d. Entre 45 y 55 **(85)**
    e. Entre 55 y 60 **(40)**
    f. Más de 60 **(19)**
3. Situación laboral
    a. Activo **(423)**
    b. En el paro **(23)**
    c. Estudiante **(33)**
    d. Jubilado/a u otras situaciones **(74)**
4. ¿Actualmente compra productos de alimentación por internet a grandes superficies / supermercados?
    a. Sí **(30)**
    b. No **(141)**
5. ¿Con qué frecuencia utilizaría el servicio?
    a. No utilizaría el servicio **(67)**
    b. Menos de una vez cada dos semanas **(38)**
    c. Una vez cada dos semanas **(59)**
    d. Una vez por semana **(88)**
    e. Dos veces por semana **(8)**
    f. Más de dos veces por semana **(3)**
6. Cuando hace su compra habitual de productos de alimentación, ¿tiene en cuenta si compra productos de proximidad?
    a. Sí **(210)**
    b. No **(53)**
7. Cuando hace su compra habitual de productos de alimentación (frescos, principalmente), ¿suele ir a comercio local?
    a. Sí **(217)**
    b. No **(46)**
8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar para que le llegaran sus compras a comercio local a casa? (por pedido)
    a. Menos de 5€ **(57)**
    b. Entre 5€ y 7€ **(130)**
    c. Entre 7€ y 9€ **(7)**
    d. Más de 9€ **(2)**
9. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar para que pudiera recoger todas sus compras a comercio local en un único lugar? (por pedido)
    a. Menos de 3€ **(60)**
    b. Entre 3€ y 5€ **(123)**

c. Entre 5€ y 7€ **(60)**
d. Más de 7€ **(1)**

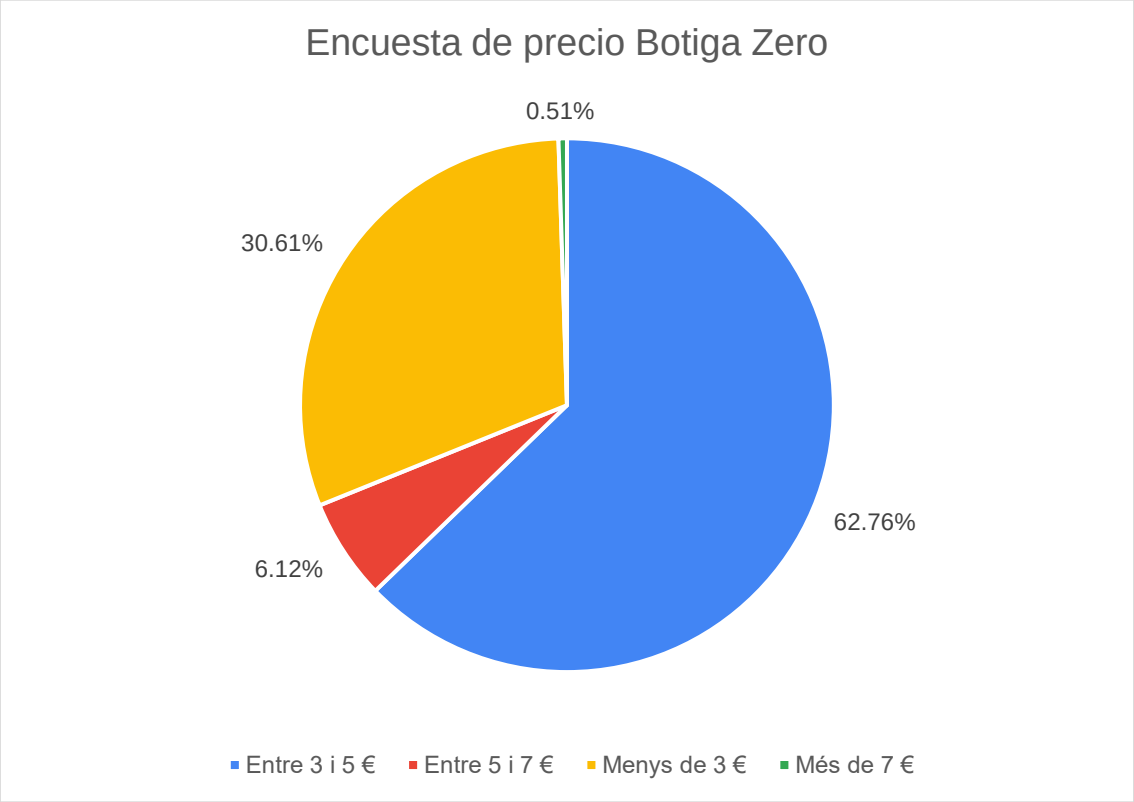
10. ¿Qué franja horaria prefiere para la recogida/reparto?
    a. Mañana (9-15) **(66)**
    b. Tarde (17-21) **(197)**
11. ¿Compraría productos frescos por internet? (a comercios que ya conoce)
    Escala 1-5 – ver gráfico adjunto



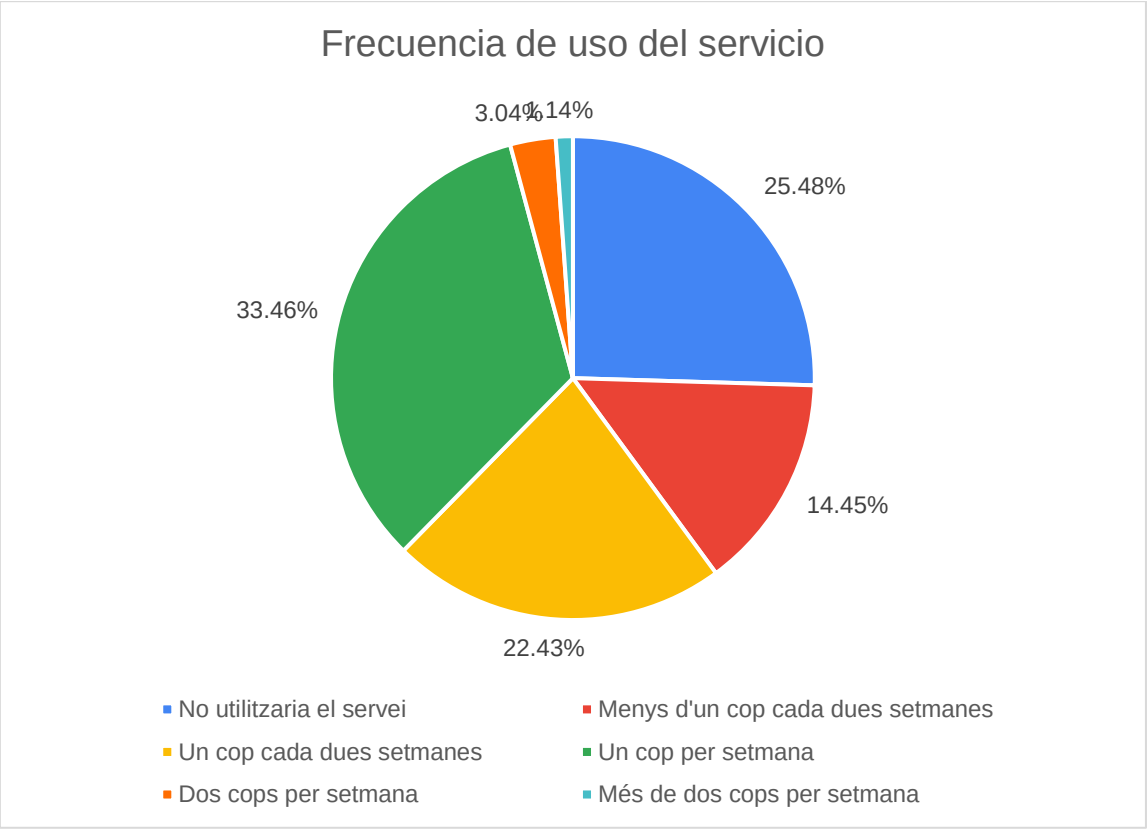
Confianza de compra de producto fresco por internet. Fuente: Elaboración propia



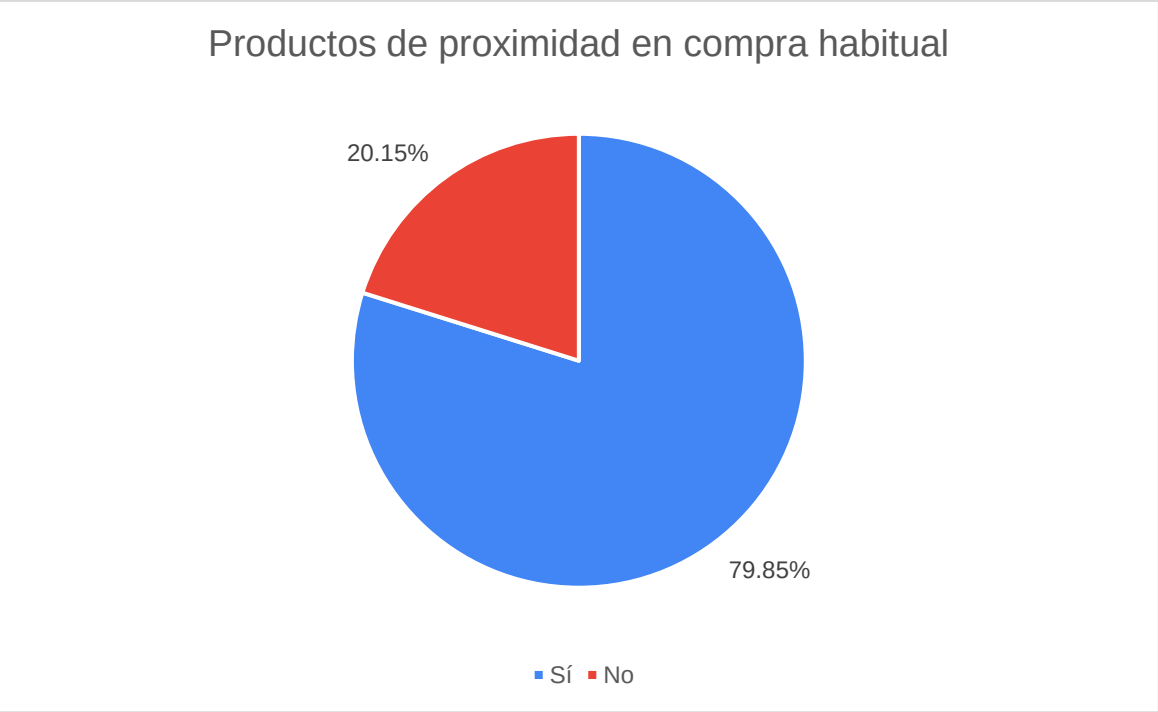
Encuesta de precio Lliurament Zero. Fuente: Elaboración propia



Encuesta de precio Botiga Zero. Fuente: Elaboración propia



Frecuencia de uso del servicio. Fuente: Elaboración propia



Productos de proximidad en compra habitual. Fuente: Elaboración propia

13.10. Anexo X: Resumen de entrevistas realizadas

Encuestas a comerciantes

Nombre del comercio	Cal Badejo
Actividad	Panadería
Ubicación	C/Peix, El Vendrell
Canales de venta actuales	Físico
Entregáis a domicilio actualmente?	No, por falta de recursos
Tiquet mensual dispuestos a pagar para formar parte de la plataforma	120-150 € / mes
¿Llevarían pedidos del día a local de la empresa?	No, por falta de recursos
¿Se verían capaces de autogestionarse el surtido de productos en plataforma?	Sí, mediante web o app
¿Opinión favorable sobre el proyecto?	Sí

Resumen de entrevista I. Fuente: Elaboración propia

Nombre del comercio	Joan Mas Peixateria
Actividad	Pescadería
Ubicación	Mercat Municipal del Vendrell
Canales de venta actuales	Físico
Entregáis a domicilio actualmente?	Sí, a personas mayores, clientes habituales de antes.
Tiquet mensual dispuestos a pagar para formar parte de la plataforma	100-130 € / mes

¿Llevarían pedidos del día a local de la empresa?	Algunos días, según disponibilidad de personal.
¿Se verían capaces de autogestionarse el surtido de productos en plataforma?	Sí, mediante web o app
¿Opinión favorable sobre el proyecto?	Sí

Tabla A2 – Resumen de entrevista II. Fuente: Elaboración propia

Nombre del comercio	Figueras Carns
Actividad	Carnicería
Ubicación	Mercat Municipal del Vendrell
Canales de venta actuales	Físico
Entregáis a domicilio actualmente?	No
Tiquet mensual dispuestos a pagar para formar parte de la plataforma	120-150 € / mes
¿Llevarían pedidos del día a local de la empresa?	No
¿Se verían capaces de autogestionarse el surtido de productos en plataforma?	Sí, mediante web o app
¿Opinión favorable sobre el proyecto?	Sí

Resumen de entrevista III. Fuente: Elaboración propia

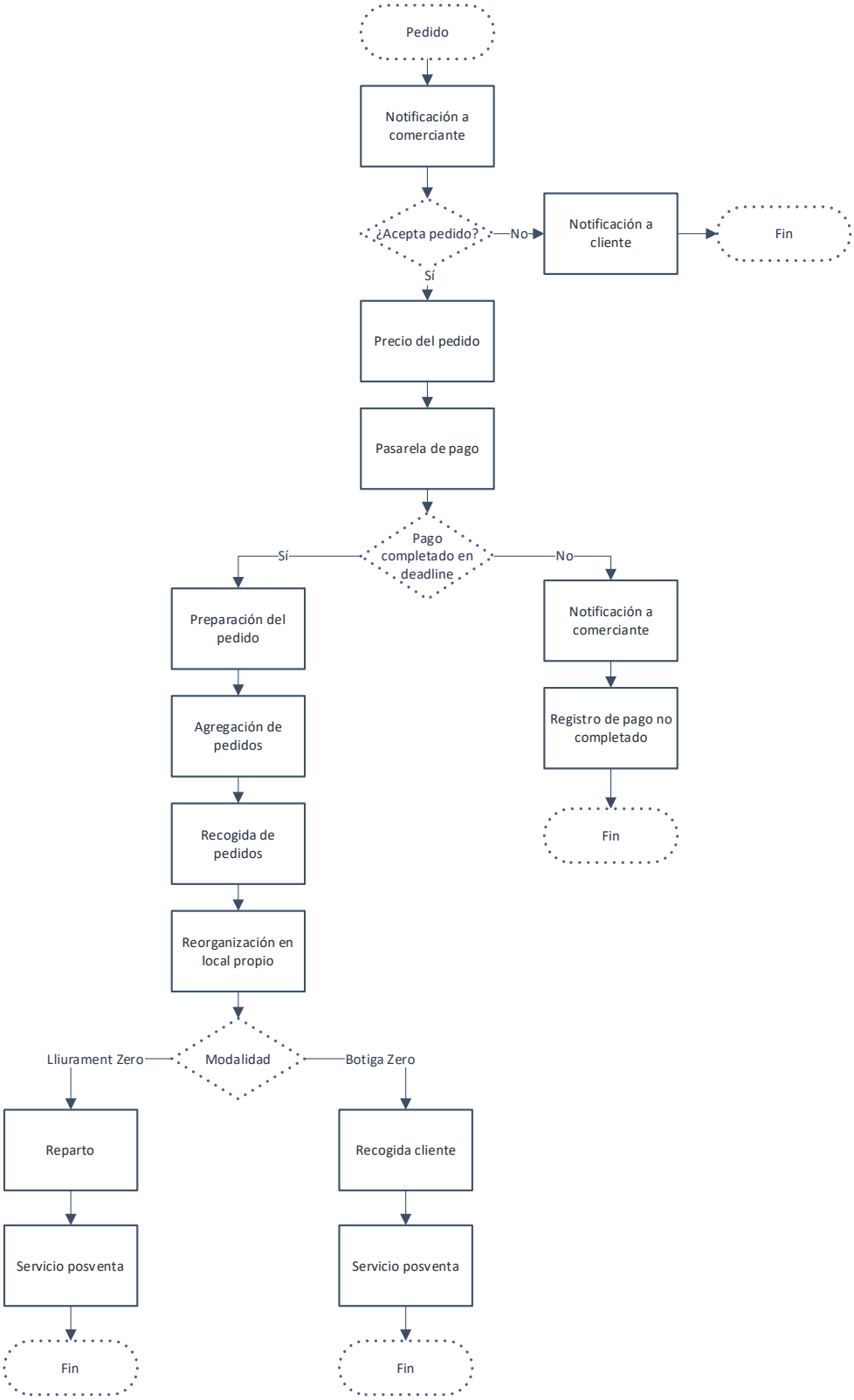
Entrevista personal Jaume Gomà, CEO de Ulabox

Ulabox es un supermercado online que tiene algunos elementos de compra de comercio de proximidad (p. ej. permite comprar en algunos establecimientos de mercados municipales de Barcelona). Jaume Gomà, su CEO, respondió a un par de preguntas sobre el funcionamiento de la plataforma:

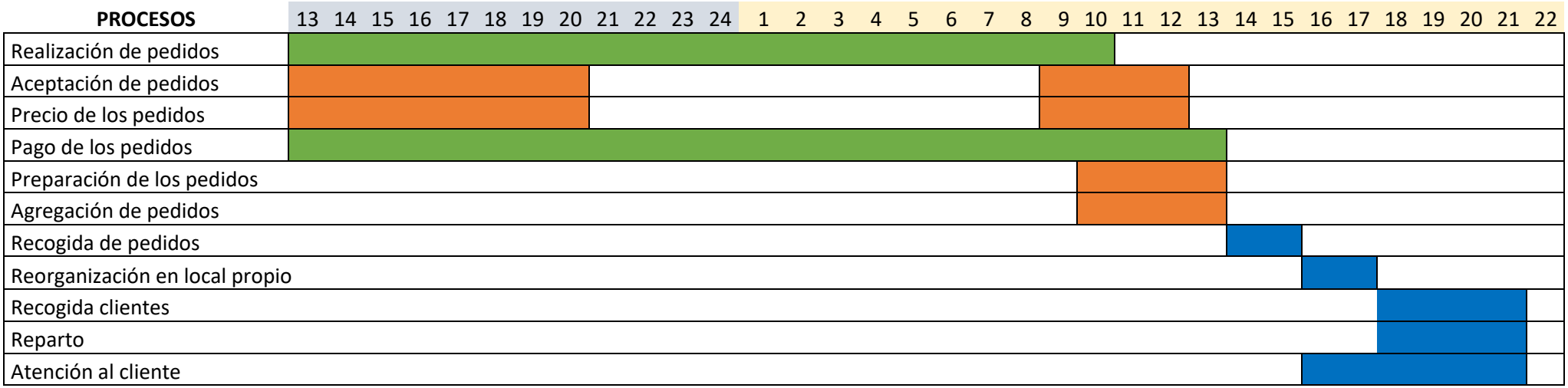
Para la recogida de los pedidos de las tiendas, ¿es personal de Ulabox o personal de cada uno de los establecimientos? Es personal de Ulabox, que recoge los pedidos una vez los comerciantes los tienen preparados.

¿Cómo es la gestión del surtido de productos para los comercios en mercados municipales? Los propios comerciantes gestionan el surtido mediante una plataforma propia.

13.11. Anexo XI: diagrama de flujo de procesos de negocio



13.12. Anexo XII: diagrama de Gantt de procesos y utilización de recursos



Gantt de procesos diarios. Fuente: Elaboración propia

Proceso	Owner	Recursos asignados
Realización de pedidos	Cliente final	Plataforma recepción pedidos
Aceptación de pedidos	Comerciantes	Plataforma aceptación pedidos
Precio de los pedidos	Comerciantes	Plataforma aceptación pedidos
Pago de los pedidos	Cliente final	Pasarela de pago
Preparación de los pedidos	Comerciantes	No se usan recursos de Mercat Zero
Agregación de pedidos	Comerciantes	No se usan recursos de Mercat Zero
Recogida de pedidos	Mercat Zero	Ordenador 1; Furgonetas 1 & 2; Intranet
Reorganización en local propio	Mercat Zero	Ordenador 1 & 2; Personas 1 & 2 & 3; Intranet
Recogida clientes	Mercat Zero	Ordenador 1 & 2; Personas 1 & 2 & 3; Intranet
Reparto	Mercat Zero	Optimizador rutas; Teléfonos 1 & 2; Intranet
Atención al cliente	Mercat Zero	Persona 3; Teléfono 2; Ordenador 1; Intranet

Relación de uso de recursos. Fuente: Elaboración propia

RECURSOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Plataforma recepción pedidos	← *Empieza 13h día anterior*																					
Plataforma aceptación pedidos																						
Intranet operaciones																						
Ordenador Operaciones 1																						
Ordenador Operaciones 2																						
Optimizador de rutas																						
Pasarela de pago																						
Furgoneta 1																						
Furgoneta 2																						
RECURSOS HUMANOS																						
Persona 1 (reparto a tiempo completo)																						
Persona 2 (reparto a tiempo completo)																						
Persona 3 (organización pedidos, reparto tienda, atención cliente)																						
Persona 4 (reparto en tienda)																						

Diagrama de utilización de recursos. Fuente: Elaboración propia

13.13. Anexo XII: plan de ventas

El plan de ventas por unidades correspondiente al primer año de operación de la empresa se encuentra en la siguiente tabla:

	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Total
Botiga Zero	700	1050	1500	1900	2300	2600	2700	2750	2850	2950	3000	3050	**27350 uds.**
Lliurament Zero	150	200	300	450	650	800	950	970	1000	1050	1070	1080	**8670 uds.**
Mercat Zero.biz	2	7	8	11	13	14	14	14	15	15	15	15	**143 cuotas de comercios**

13.14. Anexo XIV: desglose de gastos

A) Plan de marketing

	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Acciones de precio												
Descuento por volumen (10% sobre PVP) en packs de 10 servicios Botiga Zero	15.00 €	15.00 €	15.00 €	15.00 €	15.00 €	15.00 €	15.00 €	15.00 €	15.00 €	15.00 €	15.00 €	15.00 €
Descuento por volumen (10% sobre PVP) en packs de 10 servicios Lliurament Zero	25.00 €	25.00 €	25.00 €	25.00 €	25.00 €	25.00 €	25.00 €	25.00 €	25.00 €	25.00 €	25.00 €	25.00 €
Descuento del 50% en primera cuota de servicio Botiga Zero para los 1000 primeros pedidos	1400.00 €	600.00 €										
Acciones de distribución y punto de venta												
Mantenimiento página web	83.33 €	83.33 €	83.33 €	83.33 €	83.33 €	83.33 €	83.33 €	83.33 €	83.33 €	83.33 €	83.33 €	83.33 €
Hosting (Dinahosting plan avanzado)	120.00 €											
Dominio .cat												19.00 €
Acciones de promoción												
Anuncio en Revista La Fura	566.67 €					566.67 €					566.67 €	
Anuncio en Diari de Tarragona	566.67 €					566.67 €					566.67 €	
Campaña TV local		240.00 €					240.00 €					
Google Ads	75.00 €	75.00 €	75.00 €	75.00 €	75.00 €	75.00 €	75.00 €	75.00 €	75.00 €	75.00 €	75.00 €	75.00 €
Instagram Ads	87.50 €	87.50 €	87.50 €	87.50 €	87.50 €	87.50 €	87.50 €	87.50 €	87.50 €	87.50 €	87.50 €	87.50 €
Facebook Ads	65.00 €	65.00 €	65.00 €	65.00 €	65.00 €	65.00 €	65.00 €	65.00 €	65.00 €	65.00 €	65.00 €	65.00 €
Promo Nació Digital	160.83 €				160.83 €				160.83 €			
Promo Eix Diari	160.83 €				160.83 €				160.83 €			
Impresión dípticos	120.00 €											

Costes del plan de marketing durante el primer año de operación. Elaboración propia.

B) Otros

	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Optimizador de rutas	35.00€	35.00€	35.00€	35.00€	35.00€	35.00€	35.00€	35.00€	35.00€	35.00€	35.00€	35.00€
Constitución empresa	400.00€											
Gestorías (continuidad)	163.25€	163.25€	163.25€	163.25€	163.25€	163.25€	163.25€	163.25€	163.25€	163.25€	163.25€	163.25€
Seguro Resp. Civil	235.00€											
Servicios de limpieza	80.00€	80.00€	80.00€	80.00€	80.00€	80.00€	80.00€	80.00€	80.00€	80.00€	80.00€	80.00€

Relación de gastos misceláneos. Elaboración propia.

13.15. Anexo XV: amortizaciones del inmovilizado

	Coeficiente	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Diseño página web	33%	666.67€	666.67€	666.67€		
Desarrollo app e integración IT	33%	6666.67€	6666.67€	6666.67€		
Mejoras incrementales plataforma IT	33%		1666.67€	3333.33€	3333.33€	1666.67€
Equipamiento informático	33%	880.00€	1213.33€	1213.33€	333.33€	
Mobiliario	10%	209.60€	279.60€	279.60€	279.60€	279.60€
Frigoríficos	25%	1550.00€	2325.00€	2325.00€	2325.00€	2325.00€
Acondicionamiento local	10%	170.00€	220.00€	220.00€	220.00€	220.00€

Amortización del inmovilizado. Elaboración propia

13.16. Anexo XVI: gestión de deuda bancaria

Año	Anualidad	Amortización de capital	Interés	Capital amortizado	Capital pendiente
ENISA					
0	- €	- €	- €	- €	25 000.00 €
1	692.50 €	- €	692.50 €	- €	25 000.00 €
2	6 688.72 €	5 996.22 €	692.50 €	5 996.22 €	19 003.78 €
3	6 688.72 €	6 162.32 €	526.40 €	12 158.54 €	12 841.46 €
4	6 688.72 €	6 333.02 €	355.71 €	18 491.56 €	6 508.44 €
5	6 688.72 €	6 508.44 €	180.28 €	25 000.00 €	0.00 €
ICO					
0	- €	- €	- €	- €	37 500.00 €
1	1 629.75 €	- €	1 629.75 €	- €	37 500.00 €
2	10 415.25 €	8 785.50 €	1 629.75 €	8 785.50 €	28 714.50 €
3	10 415.25 €	9 167.32 €	1 247.93 €	17 952.82 €	19 547.18 €
4	10 415.25 €	9 565.73 €	849.52 €	27 518.54 €	9 981.46 €
5	10 415.25 €	9 981.46 €	433.79 €	37 500.00 €	- €

Gestión de la deuda bancaria. Elaboración propia.