

# Acapulco

Primera Tienda de Alimentación Online orientada a Hostelería

Ana Vicente Borregero - Diego Apablaza Mardones

Ines Errazuriz Moreno - Pedro Iniesta Escribano - Rafael Romero Luque

Francisco de Borja Escalona Arquero (Mentor)



# Índice de Contenidos

<b>El Proyecto Acapulco</b>	<b>1</b>	<b>Plan de Comercial y de Marketing</b>	<b>25</b>
Empezando con el proyecto	3	Mercado Potencial	27
Volumen, más volumen	4	Estrategia comercial	30
Cash & Carry	5	Pricing del catálogo	32
Entendiendo a la competencia	6	Estrategia de marketing de medios	33
El cliente	8	Marketing Mix	34
Acapulco, tienda Online de alimentación.	10	<b>Diseño de la Tienda</b>	<b>35</b>
Identidad de marca, identidad de empresa	13	<b>Operaciones</b>	<b>42</b>
<b>Plan Estratégico</b>	<b>14</b>	Instalaciones	44
Análisis porter	16	Transporte	46
Análisis PESTEL	18	El Backstage de Acapulco	48
Análisis DAFO	19	Control de calidad	53
Posicionamiento Estratégico	20	Gestión de stock	55
Mapa de empatía	21	<b>Desarrollo Tecnológico</b>	<b>56</b>
Propuesta de Valor	22	Arquitectura	58
Stakeholders Map	23	Aplicación para el cliente	60
Business Model Canvas	24	Aplicación para el transportista	62
		Aplicación para el proveedor	64
		Módulo central	65
		Módulo de analítica	68

<b>Cultura, Talento y RRHH</b>	<b>70</b>	<b>Plan Financiero</b>	<b>86</b>
Organización. Cultura Lean Startup	71	Escenario analizado	87
Equipo Acapulco	73	Ventas Previstas	92
Gestión del Talento. Recursos Humanos	74	Costes	93
Departamento de Recursos Humanos	77	Resultados previstos	95
<b>Fundación y Marco Legal</b>	<b>78</b>	Balance	95
Fundación Empresa	80	Principales KPIs financieros de Acapulco.	96
Pacto de Socios	80	Inversión inicial	97
Marco Legal	81	<b>Resumen Ejecutivo</b>	<b>98</b>
Obligaciones fiscales	85	<b>Anexo: Plan financiero</b>	<b>100</b>

# El Proyecto Acapulco



Estamos en una era en la que el mercado Ecommerce parece no tener fin.

La sociedad está empezando a desdibujar la línea entre lo que es la compra Online y Offline, y observamos cómo cae la decadencia en los grandes retailers tradicionales.

Ir a un sitio a comprar empieza a carecer de valor.

Entramos en un mundo dominado por gigantes del Retail como Amazon o Alibaba que son la expresión de la economía de escala elevada a su máximo exponente, y que han desdibujado todas las definiciones tradicionales de lo que es un negocio.

No tienen tienda, pero sin embargo observamos atónitos su marca por todos lados.

Están en todas partes, en cualquier sitio y a cualquier hora, siempre abiertos y sin descanso.

Cada año el mercado crece en detrimento de la tienda física, y prácticamente no hay sector que no le haya tocado aún la varita mágica del Ecommerce, y este proyecto trata precisamente de conquistar uno de ellos, el bastión del Cash & Carry.

Bienvenidos al Proyecto Acapulco



## Empezando con el proyecto

Ante un proyecto que pueda suponer una disrupción tecnológica se debe de validar previamente con el potencial mercado al que trata de acceder. Para ello contábamos con metodologías ágiles y de lean startup desde el primer momento.

Hicimos una investigación muy exhaustiva de los hábitos de consumo en los hogares españoles, estudiando en detenimiento y entrando en su vida personal para conocer todo acerca de sus compras.

Todas familias estudiadas, más de 20 en total, presentaron hábitos muy similares, tanto en la recurrencia como en los productos que suelen comprar, así como los supermercados preferidos, y con un dato muy concluyente: solo 1 familia compraba Online.



Salvo esta familia, el resto rechazó la idea de una compra automatizada aunque reconocían que les iba a ser conveniente. El motivo del rechazo era simplemente que prefieren ir a la compra puesto que les gusta hacer la compra.

A pesar de esta baja cifra de personas que compran en supermercados Online, y que a lo largo de 2016 y 2017 fue del 1% en toda España, todas las familias estudiadas tenían algo en común: todas hacen compras Online, siendo Amazon su lugar preferido.

Descubrimos en 2017 el 28% de los españoles deseaban comprar en supermercados Online, pero sin embargo, menos del 1% del total lo hizo al final.

Preguntamos a estas familias que les hacían rechazar los supermercado Online, y muy a pesar de lo que suelen decir los medios especializados al respecto lo que quieren de un supermercado Online no es la entrega en 2h, sino un sitio donde sea fácil hacer la compra.

En este punto decidimos abandonar la idea de automatizar las compras y empezar a trabajar en un Supermercado Online, pero haciendo un estudio de mercado y de las fortalezas y debilidades, nos dimos cuenta de un pequeño detalle: no podemos competir contra grandes cadenas por mucho que tengamos una tienda Online fácil de usar, y es que aquí manda el precio, y solo se puede conseguir un margen atractivo en este negocio si se vende a grandes volúmenes.

# Volumen, más volumen

El caso es que a mediados de enero estábamos francamente desolados por el proyecto: por muy atractiva que fuese la oportunidad iba a ser casi imposible competir contra los grandes retailers en catálogo de producto y en precio salvo que contásemos con una gran financiación y altos volúmenes de venta, y si algo se caracteriza el cliente particular en el mercado español es de comprar poco volumen.

Después de una clase del Venture Launchpad, nos fuimos al bar, y nos dimos cuenta en un detalle que nos habíamos saltado por algo: ¿dónde compra el del bar?. Si, nos referimos a esa persona que está detrás de una barra.

Esa persona que hay detrás de la barra es un profesional del mundo Horeca (Hoteles, Restaurantes y Cafeterías) y en este sector las compras de alimentación y bebidas no se suelen hacer la compra en supermercados sino a proveedores y distribuidores especializados, así como Cash & Carry, que son en esencia un supermercado para profesionales.

Con las mismas técnicas con las que comenzamos el proyecto, hicimos una investigación de mercado para conocer mejor a los Bares, Cafeterías y Restaurantes.

Visitamos unos 40 a lo largo de Madrid Capital, Las Rozas y Majadahonda, y nos llevamos una grata sorpresa.

A diferencia del mercado de particulares, Horeca se caracteriza por tres cosas:

- Compra mucho volumen, es decir, pedidos grandes y de alta facturación.
- Prefiere comodidad frente a precio.

Está acostumbrado a hacer compra por teléfono, Email y a través de comercial.



Sin embargo cabe destacar que el grueso del mercado Horeca son autónomos y pequeños empresarios, y estos están acostumbrados a comprar en Amazon y similares en Internet. Este hecho es muy relevante puesto que permite plantear una tienda Cash & Carry Online de manera más suave ya que ya están acostumbrados a hacer compra Online y conozca toda la heurística de interfaz necesaria para manejarse bien.

Otra característica más relevante de estos usuarios es el hecho de que disponen de poco tiempo libre: pasan más de 12h en sus negocios en la mayoría de casos, y al igual que en los supermercados Online, el cliente más interesante es el que tiene las siguientes dos características:

→ Poco tiempo libre.

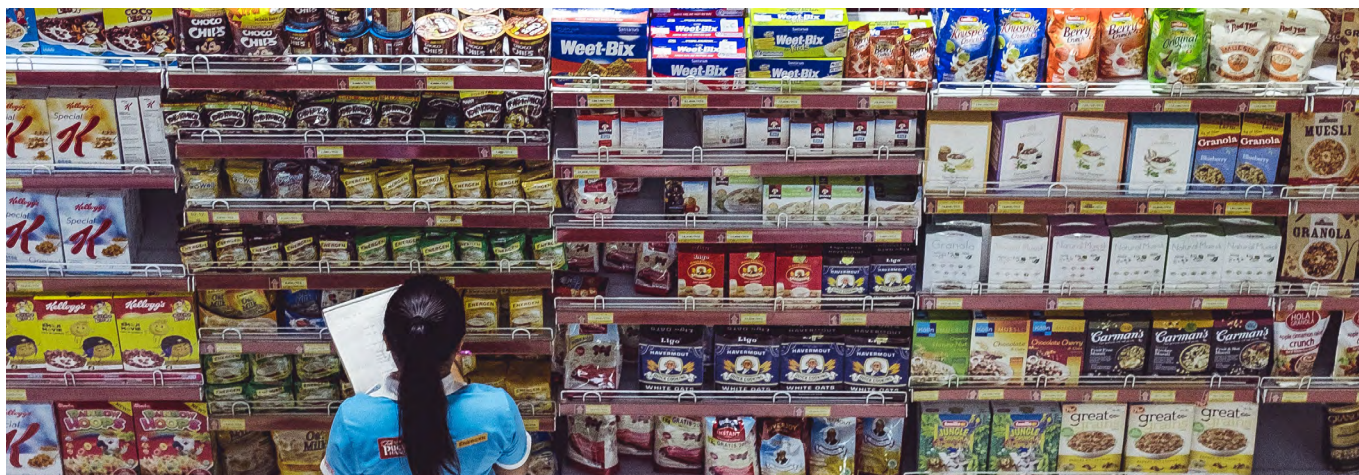
→ Pide mucho volumen de compra.

El grueso de los pequeños empresarios y autónomos de Horeca tienen estas dos características.

# Cash & Carry

En 1964 el profesor Otto Beisheim inventó la fórmula comercial de Cash & Carry (venta al por mayor).

Se trata de una fórmula similar al supermercado/hipermercado pero orientada directamente a profesionales hosteleros y detallistas independientes. No se vende a particulares, y se acepta a profesionales autónomos, empresas e instituciones.



En esencia funciona como un hipermercado de autoservicio con la salvedad de que requiere registro previo para la compra, para demostrar que se es una empresa o autónomo.

Como curiosidad su nombre hace referencia a la técnica de pago: al contado en el acto (cash) y sin Delivery (carry). No tienen fórmulas de crédito para clientes.

A lo largo de los 70 esta fórmula fue exportada a EEUU donde se conoce como Wholesale y que a pesar de requerir registro previo permite la compra a particulares. Destaca especialmente Costco, Sams Club y de manera similar pero sin registro, Walmart.

En Europa y Latinoamérica se han mantenido casi en exclusiva para profesionales, destacando especialmente la cadena alemana Makro y en España el concepto de tienda fue introducido en 1972 cuando Makro abrió sus primeros centros en Barajas (Madrid) y Barcelona.

A lo largo de los años 80 sufrieron un crecimiento que hizo aparecer más operadores en el mercado, casi todas marcas locales pertenecientes a marcas de supermercados locales.

En el caso de Makro facturó en 2017 más de 1.242 millones de euros en España en sus 37 establecimientos.



# Entendiendo a la competencia

En este punto es muy importante hablar de la figura del supermercado/hipermercado puesto que Cash & Carry es un modelo de supermercado/hipermercado con un matices: se ofrecen en catálogo productos de gran formato y orientado a hostelería en su mayoría.

Por poner un ejemplo, el bote de Ketchup más grande que se puede encontrar en un supermercado es de 1l y en cambio en un Cash & Carry puedes llegar a encontrarlo en garrafas de 4l, y en el caso de la sección de menaje y bazar en lugar de encontrarse solo sartenes de tamaño cocina en Makro encuentras todo el equipamiento de una cocina profesional o industrial, o los muebles necesarios para una terraza de un bar. Se trata de ofrecer todo lo que necesita un negocio.



La distribución de la sala de venta y cajas es la misma que en un hipermercado, con la salvedad de que la imagen y presentación no está tan bien cuidada, aunque en los últimos años han mejorado notablemente acometiendo reformas.

El Cash & Carry experimento todo su crecimiento en los años 80, y maduro en los años 90, y desde entonces han introducido dos novedades en los años 2000: Delivery (entrega a domicilio) y producto fresco (carnes, pescados, frutas y verduras).

Todas estas novedades las introdujeron los supermercados en los años 90, donde por ejemplo Mercadona lleva desde mediados de los 90 ofreciendo Delivery y pedidos por teléfono así como productos frescos al corte desde sus inicios que dejó de ofrecer en la década de los 00s y que ahora vuelve

a ofrecer haciendo una fuerte apuesta, al igual que competidores como Carrefour y Supermercados El Corte Inglés.

Los distribuidores Horeca por su parte han introducido grandes novedades en cuanto transformación digital: el comercial usa WhatsApp. Bromas aparte, algunos distribuidores de carnes en España están empezando con la tienda Online de forma testimonial.

Analizando las comunicaciones y publicaciones sectoriales, como la revista Alimarket, se ven que están muy enfocados a entender al cliente y a atraerle a la tienda ofreciéndoles una experiencia de compra unificada, pero centrémonos en un aspecto clave en todo esto, y es su centralidad hacia el cliente: ¿Cómo va a ir alguien que trabaja 12h en su negocio a una tienda ubicada en las afueras de la ciudad, más aún cuando su horario de trabajo coincide con el de tienda?

Basta pasearse por un Cash and Carry: solo se llenan los sábados por la mañana a primera hora, y esto está avalado por nuestras entrevistas con bares y restaurantes descubrimos que ninguno quiere comprar en Cash & Carry por dos motivos: horario, ubicación y precio. El precio es el mismo o incluso mayor que el de un supermercado de barrio o un distribuidor Horeca. Solo acudían a Makro (en su totalidad) a comprar artículos de menaje y droguería una vez al mes los sábados.

- Con todo esto se extrae una conclusiones muy simples y claras:
- Los Cash & Carry siguen la estela de los supermercados de los años 90.
- No se adaptan a sus clientes.
- Si los supermercados en España llevan pocos años experimentado con la venta Online... ¿cuanto tardaran en adoptar el cash & carry el modelo de Ecommerce si parecen que están en los años 90? ¿Se están resistiendo o lo simplemente lo ignoran al igual que sus clientes?

En este punto, solo hemos encontrado un operador de Cash & Carry que tenga tienda Online, y es Promocash, una cadena francesa perteneciente al Grupo Carrefour, y en cuanto al sector de tienda de descuento y Wholesale podemos encontrar a Walmart y Costco en EEUU, pero no olvidemos, es muy anecdótico que sólo exista un solo Cash & Carry Online en toda Europa.

## El cliente

Si hay algo que hemos considerado importante en Acapulco la hora de ser altamente competitivos es tratar de ser útiles para el cliente.



La mayoría de competidores contra los que jugamos dicen estar al servicio de sus clientes, pero en nuestro exhaustivo estudio del mercado y en las entrevistas personales sobre Horeca nos dimos cuenta de un detalle relevante: no se sienten escuchados por sus proveedores.

Los Cash & Carry ofrecen fórmulas que poco se adecuan a sus clientes y los proveedores mayoristas a veces tienen actitudes poco éticas.

Los perfiles de clientes sobre los que trabajamos en su mayoría son:

- Autónomos que regentan un Bar o Cafetería de pequeño aforo.
- Pequeños empresarios de Restaurantes, Bares y Cafeterías de tamaño medio.
- Pequeños grupos de restauración (de 2 a 4 restaurantes).
- Caterings.

Familias y Particulares que estén dispuestos a los mínimos de compra o a pagar el envío: Acapulco no es un Cash & Carry al uso, y aquí cualquier cliente es bienvenido, aunque estemos orientados a Horeca.

Estos perfiles profesionales demandan una serie de garantías para comprar Online, y atención porque también lo demandan los clientes particulares.



## Trazabilidad del producto

El cliente quiere saber qué es lo que compra, y con una tendencia social a saber el origen de los productos. Quién es el productos, de dónde viene, son las preguntas más marcadas, pero también las variedades de la verdura o el tipo de animal es importante.

## Frescura del producto

Todos los consumidores, independientemente de si son particulares o profesionales, tienden a mirar la fecha de caducidad de los producto.

Este es un pitfall típico en los Supermercados Online y que hace que el cliente típico se resista a comprar Online, puesto que jamás tienen esa información, y llega a sentir que le van a engañar.

Para garantizarles que no les estamos engañando desde Acapulco ofrecemos la caducidad de manera transparente, el cliente sabe perfectamente la frescura que tienen las existencias ofertadas a diferencia de otras tiendas Online, que simplemente ofrecen una "garantía de frescura" de que el producto no lleva más de ciertos días en la tienda, algo que genera desconfianza desde el primer momento porque no son capaces de entender desde un primer momento.

Al fin y al cabo somos muy frescos, ¿no?.

## Información Completa del Producto

Es necesario que las fichas de producto de estén completas y correctamente etiquetadas, por una sencilla razón, los alérgenos e intolerancias alimenticias.

La sociedad está muy concienciada en lo que respecta la composición de los alimentos y a las personas que tienen alergias o intolerancias alimentarias, así como aquellas que por religioso o cuestiones políticas no consumen ciertas clases de alimentos (como los Veganos, o ecologistas).

Los Bares y Restaurantes están perfectamente familiarizados con esta casuística y demandan conocer y que les adviertan de los componentes que no desean en sus menús.





# Acapulco, tienda Online de alimentación.

Dirigida y adaptada al sector Horeca, pero abiertos a todos, particulares y profesiones.

Ofrecemos gastos de envío variables en función de cada categoría de producto, volumen y destino de la mercancía, con tramos de envío gratuito, y la posibilidad de poder recibir todas las compras gratis un día a elegir siempre y cuando el cliente sea fiel y recurrente.

Y para poner más difícil la apuesta, no hay mínimo de pedido. El cliente paga el transporte de forma clara y transparente, solo es gratis a partir de ciertas cantidades de envío que además son fácilmente accesibles.

Este proyecto es puramente exponencial, y está dividido en fases y periodos.

Buscamos la autofinanciación del proyecto para ser lo más independientes y poder ofrecer un producto diferencial y competitivo.

## Periodo de creación del MPV

Durante el año cero del proyecto crearemos y desarrollaremos la plataforma digital sobre la que corre Acapulco.

Debido a las exigencias que tiene el producto de alimentación, como la trazabilidad y etiquetado, así como los formatos, obligan a tener un desarrollo propio de la arquitectura del software que permita cumplir con las exigencias del cliente.

Durante este periodo seleccionaremos los proveedores de producto y transporte que más se adecuen a nuestras necesidades

## Primera fase del proyecto



En el primer año, una vez que tengamos el MPV, empezamos con un catálogo de producto Frescos compuesto de:

- Frutas
- Verduras
- Carnes
- Pescados
- Mariscos
- Graneles (Legumbres, Arroces...)

Operaremos en una primera fase como una plataforma Online donde pasamos el pedido del cliente al proveedor del producto y gestionaremos el envío.

Solo atenderemos a pedidos dentro del área metropolitana de Madrid, comprendida por la propia comunidad autónoma de Madrid, la A-2 hasta Guadalajara (Corredor de Henares) y la A-42 hasta Toledo Capital.

De cara al cliente quien vende el producto es Acapulco, por eso no somos un Marketplace,

con lo que operamos con un esquema de pedidos en real time donde el proveedor es quien almacena la mercancía.

Estos proveedores mayoristas en su mayoría tienen naves y puesto en Mercamadrid y alrededores, y disponen de un amplio abanico de productos y el know-how de cómo es su preparación.

Nosotros hacemos una agrupación de pedidos y se lo pasamos directamente, negociando el margen en tiempo real, cuya tarea recae en la figura del Corredor, que hace de responsable de compras y trader de alimentos.

Teniendo en cuenta la fluctuación de precios y los márgenes comerciales podemos obtener márgenes del 30% al 80% en producto fresco frente al precio de estos en un supermercado debido a las fluctuaciones en la oferta y demanda y a los propios márgenes de beneficio del productor y del distribuidor.

Explicado de otro modo, existen productos frescos con la carne que cuestan la mitad que en un



supermercado, o otros frescos que por exceso de producción tienen el precio muy bajo por la oferta/demanda.

En general suelen ser precios más bajos que los de un supermercado puesto que son estos quienes compran a los proveedores mayoristas de mercados como el de Mercamadrid.

Para el transporte optamos con profesionales Autónomos del transporte que permite el alquiler de sus servicios por horas y días, además de operadores logísticos especializados en Ecommerce.

## Segunda Fase del proyecto

Alrededor del año 3 de proyecto a en una segunda fase entramos en el mercado de bebidas y integrando productos panificados y horneados:

- Cerveza.
- Vinos.
- Destilados y otras bebidas alcohólicas
- Refrescos.
- Aguas.
- Panadería Panificada, Congelada y Fresca.
- Panadería Horneada.

El área de reparto se mantendrá para frescos en el Área Metropolitana de Madrid y se expandirá a toda la península incluyendo Portugal.

Con las bebidas a diferencia del producto fresco no podemos comprarlas a un distribuidor mayorista por dos motivos: sus precios son prácticamente los de un supermercado (a modo de referencia) y porque tienen acuerdos (tanto escritos como no escritos) de zonas de venta, por ello desde Acapulco compramos directamente a fabricante salvo ciertas referencias puntuales.



Otro motivo de llevarlo a cabo en una segunda fase es que queremos dar garantías de confianza y solvencia a los fabricantes con los resultados de la primera fase.

Es aquí donde empezamos a operar con almacén de mercancías propio, ubicado en el entorno de Mercamadrid, en plataforma logística de 2000m<sup>2</sup> iniciales, con personal propio.

Anecdóticamente no esperamos gran volumen de ventas con este tipo de catalogo frente al lo que vendría siendo el sectorial, y es por una sencilla razón, ciertos hosteleros están acostumbrados a sus proveedores de bebidas y a diferencia del producto fresco son bastante fieles a sus proveedores



## Tercera Fase del proyecto

De cara al año 3 empezamos a tener un catálogo más propio de un Cash & Carry con la adición de productos de Gran Consumo:

- Gran Consumo Food Seco
- Gran Consumo Food Refrigerado
- Gran Consumo Food Congelado
- Gran Consumo Non-Food Droguería
- Gran Consumo Non-Food Bazar

Al igual que pasa con bebidas en esta fase de proyecto se requiere de un almacén de producto, y haríamos una mudanza en la zona para pasar a 6000m<sup>2</sup>.

El margen comercial de estos productos fluctúa en el 20% y 1%, y no van a representar mucho en las ventas pero son necesarios para atraer clientes a la plataforma.

## Periodo de expansión

Durante la fase 3 empezamos a planificar una estrategia de expansión de negocio adecuada a la situación del mercado.

En este periodo se evaluarían las siguientes alternativas de negocio:

- Integración del producto fresco.
- Expansión a otras ciudades y/o países.
- Abrazar el mercado de supermercados (particulares).
- Venta del negocio.
- Venta de productos de Bazar Común, Menaje, Decoración y Equipación Cocina.



## Identidad de marca, identidad de empresa

Acapulco tiene una marcada identidad de marca para protegernos de posibles competidores.

Somos una marca joven y moderna, que creemos en ser útiles para nuestros clientes y ofrecerles lo que realmente necesitan.

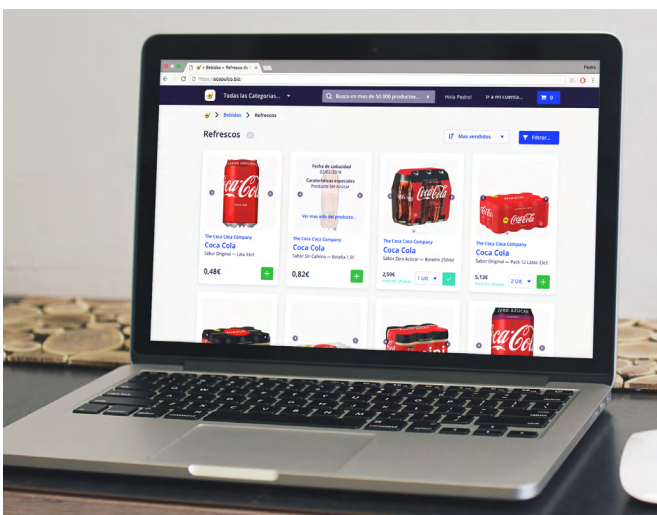
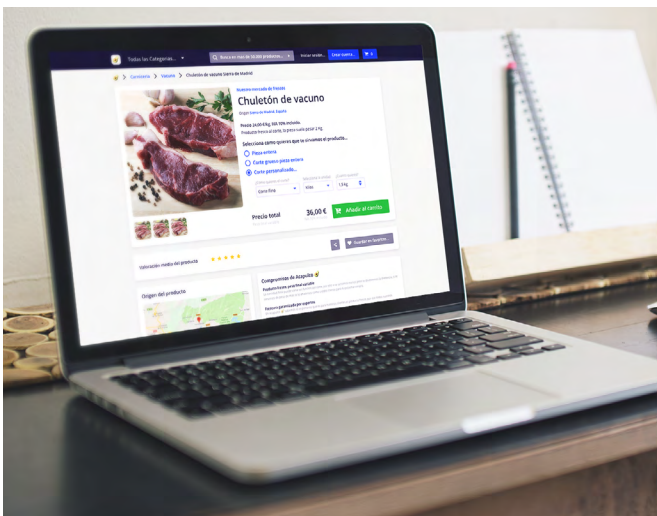
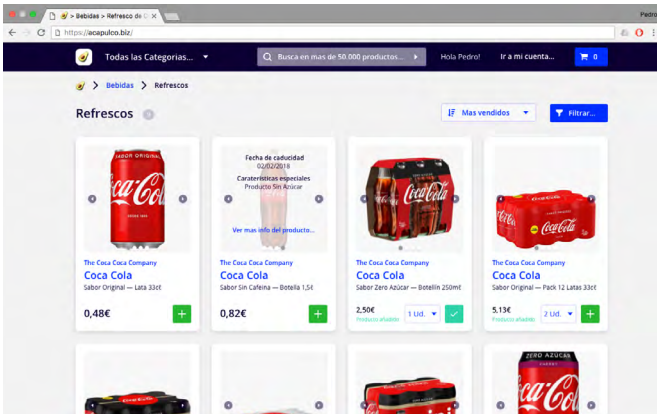
**Somos frescos y cercanos.**

Nuestra marca es digital y nuestro principal touchpoint es la interfaz digital, por eso seguimos tendencias de diseño UX/UI en este sentido.

Y sobre el naming, Acapulco fue elegido por varios motivos:

- Fácil de recordar en múltiples idiomas
- Recuerda a playa, diversión, vacaciones y comida.
- Está ordenado alfabéticamente por encima de Amazon y Alibaba.

Y el emoji del aguacate es porque está disponible en el teclado de emoji, porque somos muy frescos y jóvenes, y nos encanta el aguacate fresco. Además podemos insertar nuestro logo en cualquier lado, al fin y al cabo es un carácter emoji.





# Plan Estratégico

## Filosofía Lean Startup

En Acapulco trabajamos por proyectos y no por puestos, y ello dibuja cómo nos planteamos la estrategia de negocio.

Todos los procesos se hacen acordes a metodologías ágiles, de Design Thinking y de integración continua, por ello, nuestros planes de desarrollo de negocio tienen que ser altamente flexibles para permitirnos pivotar rápidamente o realizar ajustes rápidos sobre la marcha.

Esto provoca que nuestros planes a 4 y 5 años están hechos en fases: no queremos poner toda la carne en el asador y arriesgar mucho.

# Análisis porter

## Nuevos participantes

**Economías de Escala:** en un Ecommerce hay dos costes fijos principales, almacén y plataforma digital, costes relativamente bajos y que pueden diluirse fácilmente en la venta de producto llegando a ser casi nulos cuando se alcanzan grandes volúmenes de ventas.

**Comercial:** requiere de tácticas B2B mas tradicionales y que no suelen pertenecer al mundo del negocio digital

**Diferenciación de producto:** Actualmente no hay un una Tienda de Alimentación Online que sirva a HORECA en España variedad de productos, con un trabajo relevante en la experiencia de cliente como identidad de marca, haciendo muy difícil replicar el modelo.

**Lealtad de marca y coste de cambio:** los usuarios digitales suelen ser muy leales a sus marcas digitales debido a los pitfalls que requieren cambiar de tienda, como los registros y altas de usuario.

**Requerimientos de capital:** Exactamente los mismos que los de Acapulco.

**Acceso a canales de distribución:** Fácil en frescos, difícil en Bebidas y Gran Consumo.

**Acceso a la tecnología:** Requiere desarrollo propio.

**Experiencia y Aprendizaje:** se requiere know-how tanto en Experiencia de Cliente como manejo comercial de relaciones B2B, ya sea hacia proveedores como clientes.

## Proveedores

**Número de proveedores:** Alto salvo en ciertos productos de categorías más Premium o gourmet, por lo que es relativamente fácil sustituir proveedores.

**Integración vertical:** es perfectamente asumible en un futuro que Acapulco asuma los papeles de los Distribuidores/Mayoristas así como el papel de Transportista/Distribuidor.

**El poder de negociación:** relativo a cuanto se esté dispuesto a renunciar en los márgenes de beneficio hacia cliente final, es una subasta al más alto la compra de producto.

## Productos Sustitutivos

**No hay similar en digital:** no hay un Cash & Carry que venda Online en España. Existen pequeños distribuidores HORECA con canal Online, pero sólo venden productos de una determinada categoría como carnes o frutas y verduras, nunca mas de dos.

**Supermercados:** los bajos precios de los supermercados han hecho que HORECA este empezando a comprar en bajo volumen a estos retailers, a pesar de las trabajas que ofrecen a la hora de dar facturas y de mover grandes cantidades de producto.

**Los Cash & Carry no han hecho inversiones en IT ni en Digitalización:** ni siquiera han modificado sus modelos de negocio desde los 80s en España.

## Clientes

**Fortaleza y poder de negociación:** no tienen poder para negociar precios al igual que los consumidores domésticos en el mundo del Retail, pero, lo que sí que pueden hacer es elegir tienda.

**Posibilidad de productos sustitutos:** los clientes pueden elegir cualquier tienda, aunque aún no hay nada orientado a Cash & Carry.

**Costes de cambio de sector:** bajos.

**La tienda siempre dónde está el cliente:** el cliente no tiene que hacer desplazamientos innecesarios, ni aguantar horarios de atención telefónica, puesto que la tienda Online opera las 24h.

## Rivalidad y Competidores

**Salud económica del sector estable:** con crecimiento orgánico desde la década de los 80s.

**Riesgo en bebidas:** Los competidores son muy locales y no permiten de manera amigable la entrada de nuevos competidores en el mercado en el que operan.



# Análisis PESTEL

## Factores Políticos

Riesgo de regulación de la nueva economía por presión de lobbys económicos de sectores tradicionales (Caso Airbnb, Uber/Cabify y Deliveroo en España), o la aparición de regulaciones referentes a la tecnología (Caso GDPR).

## Factores Económicos

Crecimiento constante del sector HORECA en España y demanda de servicios de nueva economía.

## Factores Sociales

Demanda de productos y servicios digitales.

## Factores Tecnológicos

Incentivos económicos a la creación y desarrollo tecnológico.

## Factores Legales

Aplican principalmente Leyes de consumo, protección de datos y sobretodo leyes de sanidad alimentaria.

## Factores Ambientales

Se reduce significativamente los desplazamientos en vehículos privados al no hacer la venta de los productos a través de comerciales ni en tiendas físicas ubicadas lejos de los clientes, además de que se pueden pedir porciones de producto fresco en unidades más pequeñas.

## Factores Demográficos

Los clientes suelen ser Autónomos, pequeños empresarios, y empresas familiares. No cuentan con mucho tiempo libre y trabajan más de 12h al día, llegando a vivir incluso en el propio local.

## Factores Regulatorios

Existen amenazas de regulaciones de Bares y Restaurantes en los centros de las grandes ciudades así como la regulación de servicios de nueva economía en estas.

# Análisis DAFO

## Debilidades

Bajo volumen de ventas inicial.

Costes y timing del desarrollo software.

Necesidad de plataforma logística propia para productos de bebidas y gran consumo.

Coste de la fuerza de venta.

## Amenazas

Grandes Retailers del Ecommerce.

Operadores Cash & Carry moviéndose a Ecommerce.

Legislación y regulaciones. Nacionales y Locales.

Barreras entrada a llamar distribución de los productos de Gran Consumo.

## Fortalezas

Poca necesidad de inversión, caja positiva y cero deuda.

Tecnología y previsión de ventas (Inteligencia).

Manejo de la recursividad de ventas.

Manejo de las compras y entregas conjuntas.

Doble público (mercado): Horeca y Particulares.

Fuerza comercial, Producto Diferenciado.

Logística.

## Oportunidades

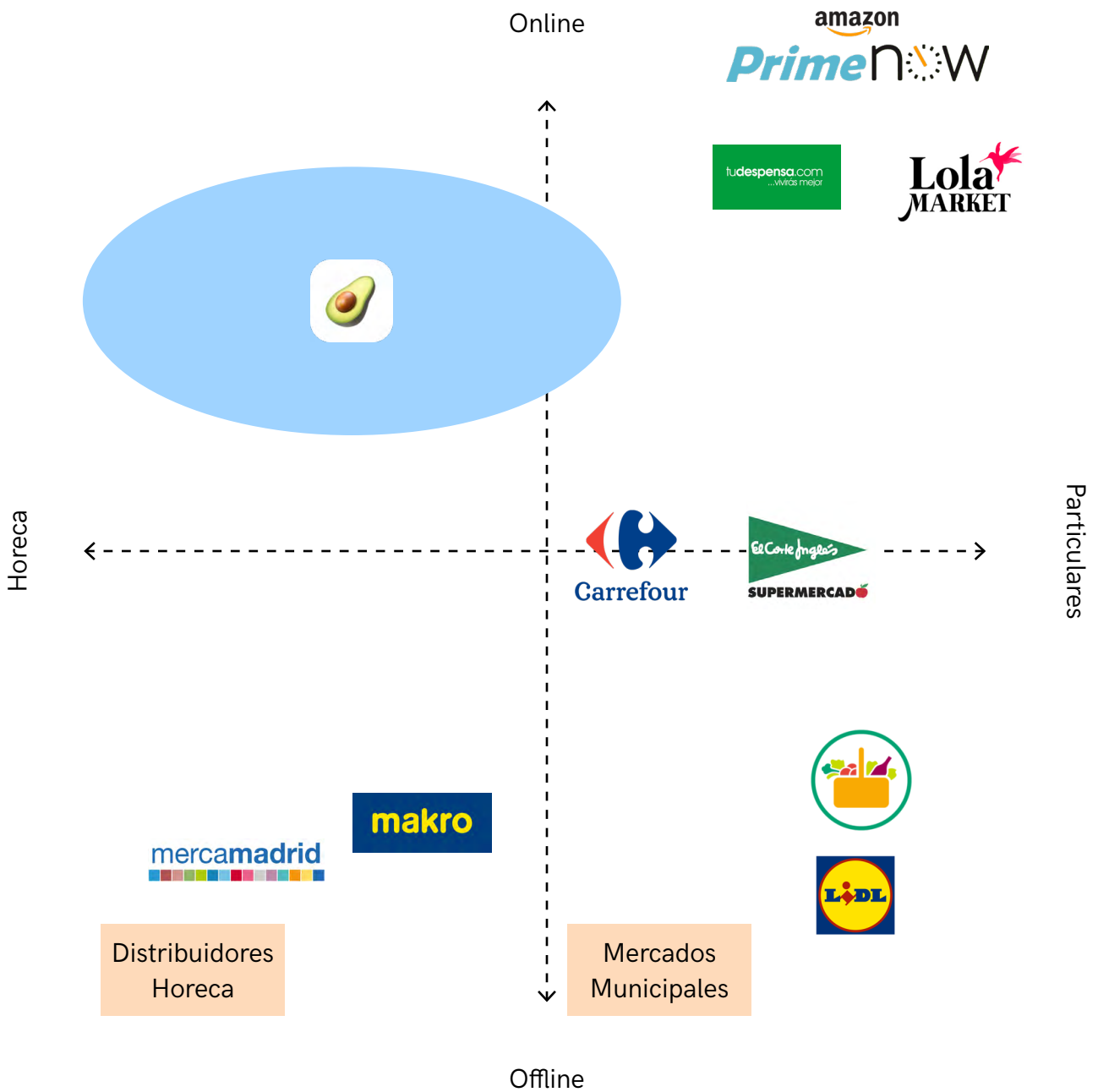
Ausencia de operadores Online de Cash & Carry.

Mercado en pleno desarrollo.

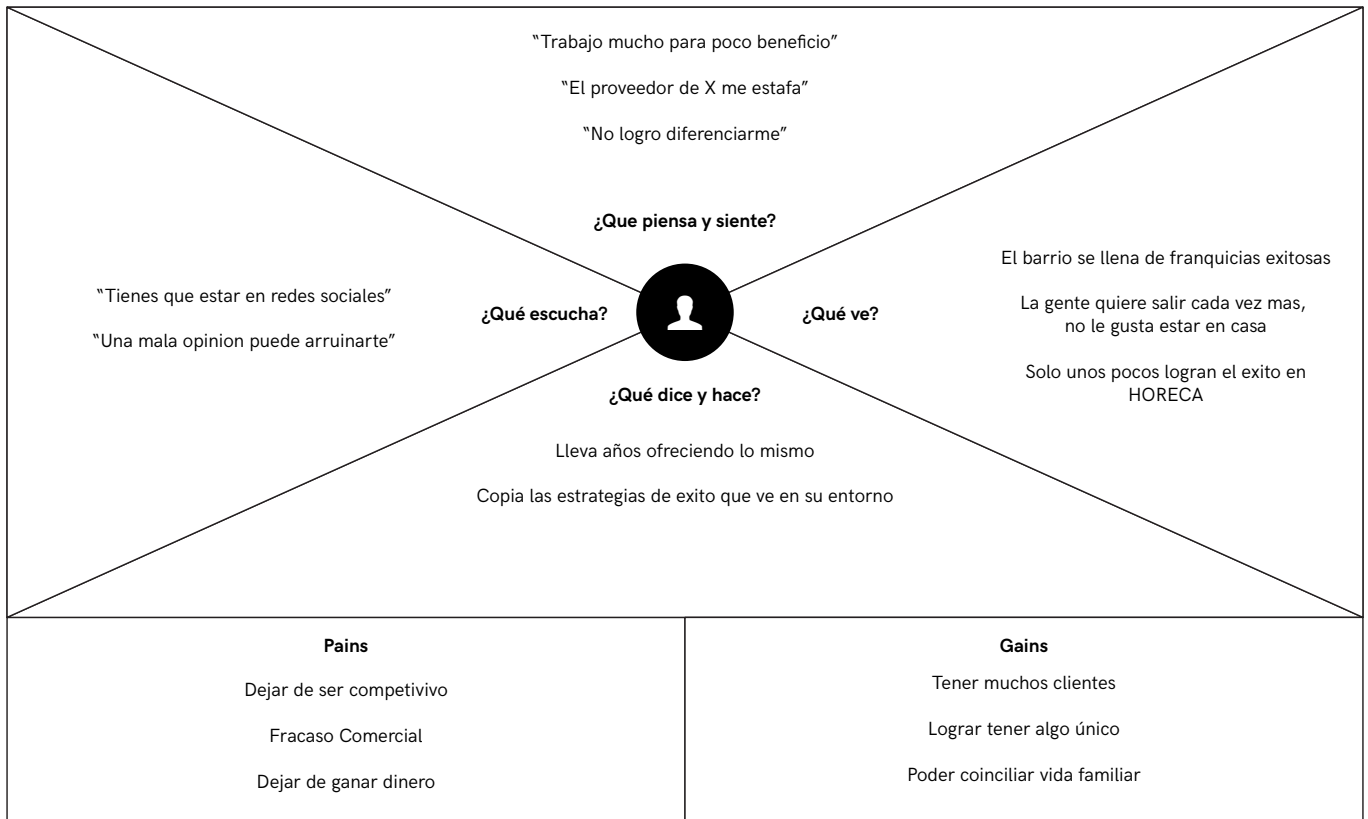
Ausencia de operadores que no restringen sus ventas a públicos concretos.

Características locales del mercado HORECA de cara a una estrategia comercial difícilmente reproducible.

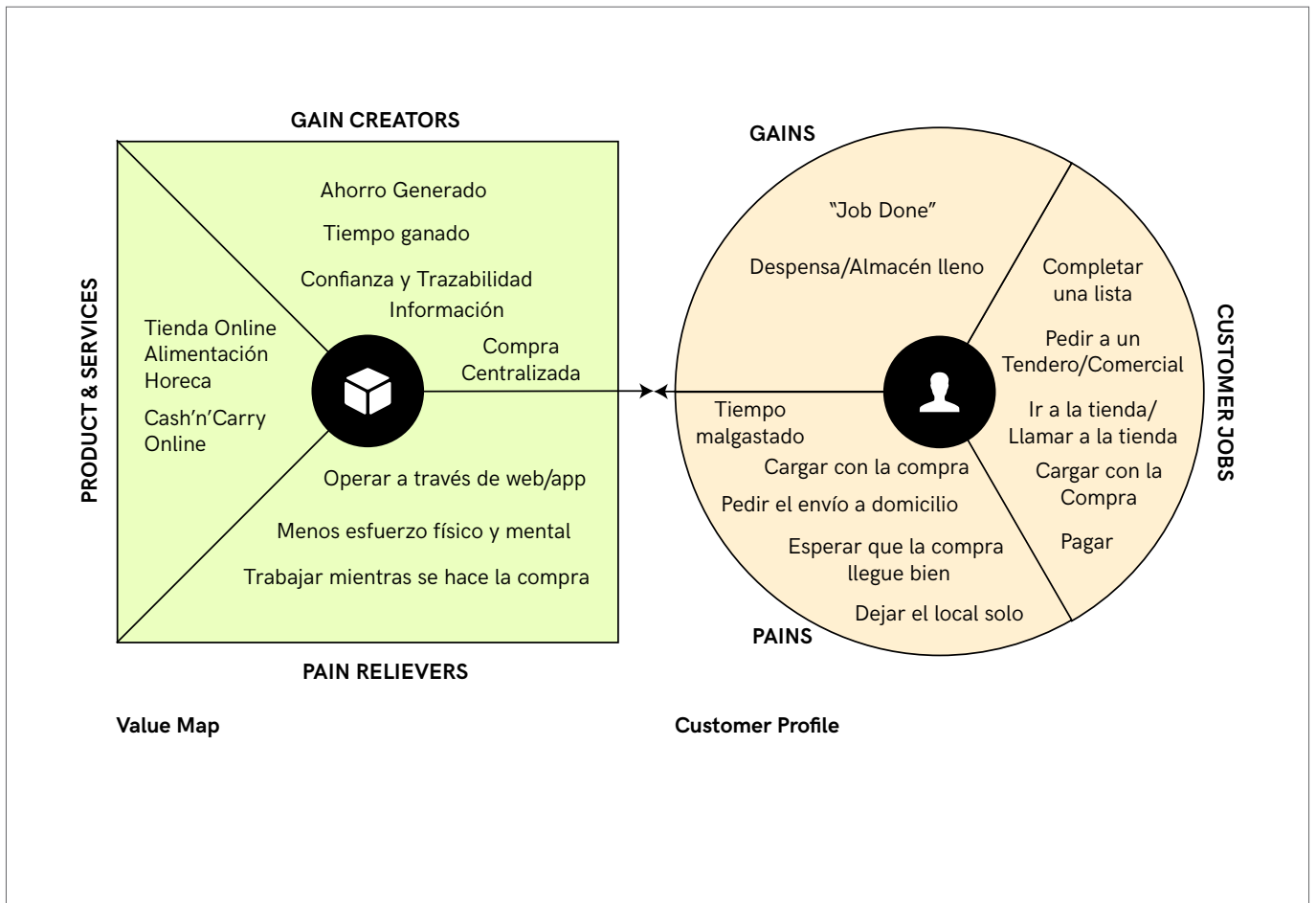
# Posicionamiento Estratégico



# Mapa de empatía

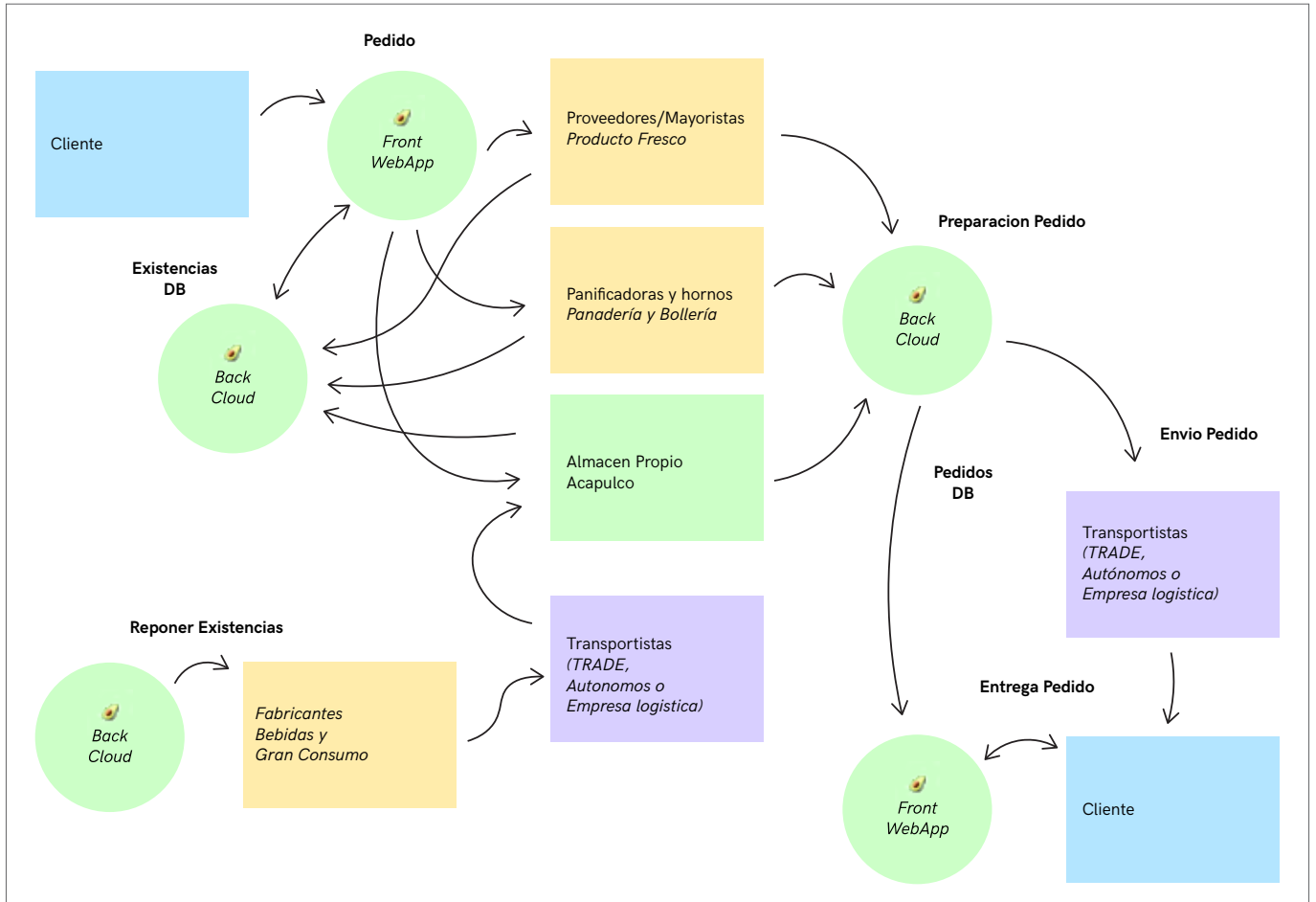


# Propuesta de Valor





# Stakeholders Map



# Business Model Canvas

<p><b>Key Partners</b></p> <p>Distribuidores y mayoristas producto fresco</p> <p>Panificadoras y hornos de pan y bollería</p> <p>Fabricantes bebidas</p> <p>Repartidores y empresas de logística</p>	<p><b>Key Activities</b></p> <p>Crear y mantener la Tienda Online</p> <p>Mantenimiento de catalogo</p> <p>Customer Success delivery</p>	<p><b>Value Propositions</b></p> <p>Ligereza de uso</p> <p>Experiencia de Cliente</p> <p>Pricing</p> <p>Información y Trazabilidad</p> <p>Calidad</p> <p>Catalogo</p> <p>Free Delivery Day</p>	<p><b>Customer Relationships</b></p> <p>WebApp</p> <p>Representante (Comercial)</p> <p>Presencia redes</p> <p>Presencia Canales HORECA</p> <p>Blog Acapulco</p>	<p><b>Customer Segments</b></p> <p>Bares</p> <p>Restaurantes</p> <p>Cafeterías</p> <p>Pubs</p> <p>Caterings</p> <p>PYMES</p> <p>Autónomos</p>
<p><b>Cost Structure</b></p> <p>Proveedores mayoristas de frescos (lo compramos en el acto, tipo markeplace)</p> <p>Almacén + Producto en almacén (en principio solo bebidas y gran consumo)</p> <p>Transporte</p> <p>Desarrollo Plataformas</p> <p>Personal</p>		<p><b>Revenue Streams</b></p> <p>Venta de Producto Fresco</p> <p>Venta de Bebidas y Gran Consumo</p> <p>Margen en el transporte</p> <p>Margen adicional al negociar la agrupación de pedidos en los p.frescos</p> <p>Margen adicional al negociar grandes pedidos con Bebidas y Gran Consumo</p>		

# Plan de Comercial y de Marketing

Acapulco es un negocio eminentemente B2B, ello marca especialmente cómo se articula el plan comercial a diferencia de otros proyectos de Producto o Servicio Digital.



# Mercado Potencial

Nos dirigimos a un diverso número de clientes en el mercado español y portugués de la distribución alimentaria a hostelería.

## Perfiles de clientes

Los perfiles de clientes sobre los que trabajamos en su mayoría son:

### **Autónomos que regentan un Bar o Cafetería de pequeño aforo.**

Suelen tener unas 8 mesas, su negocio les pertenece y tienen una rotación media alta en sus negocios. No disponen de mucho tiempo libre.

Una vez al año van a un Cash & Carry a comprar algunos equipamientos para su cocina y sala.

### **Pequeños empresarios de Restaurantes, Bares y Cafeterías de tamaño medio.**

Suelen tener unas 18 mesas, su negocio les pertenece y tienen una rotación alta en sus negocios.

No disponen de mucho tiempo libre pero pueden delegar sus tareas y hacer la compra ellos mismos. En ocasiones van a un Cash & Carry a comprar, aproximadamente cada mes.

Representan el grueso de la hostelería en España, en cuanto número.

### **Pequeños grupos de restauración (de 2 a 4 restaurantes).**

Suelen tener varios restaurantes pequeños y la empresa es eminentemente familiar. Disponen de una persona encargada de la compra, pero no es su tarea primera. Compran en Cash & Carry.

### **Caterings.**

Son pequeños empresarios en su mayoría.

Tienen bastante estacionalidad y su grueso de ventas aumentan con el buen tiempo en primavera y verano para dar servicio a eventos sociales.

Disponen de una cocina de características industriales y ellos mismos como empresarios hacen la compra en función de sus necesidades.

Llegan a hacer una compra bastante gruesa de productos de menaje y bazar en comparación con el resto y lo hacen a Cash & Carry.

### **Familias y Particulares**

Acapulco no es un Cash & Carry al uso, y aquí cualquier cliente es bienvenido, aunque estemos orientados en catálogo hacia a Horeca.

Son clientes que en su mayoría tienen poco tiempo y están familiarizados con la compra Online y consideran que no tienen alternativas para hacerla.

Aquí es donde el producto fresco puede ser especialmente competitivo, pero por contra, el pago del envío puede servirnos como filtro de cliente para evitar que compren poco volumen.

De todos modos, como estrategia de expansión se exploraría plantear un Delivery exclusivo para este perfil de cliente en caso de que haya posibilidad tangible de tener una base amplia de clientes.

## Zonas Geográficas

Tenemos dos zonas comerciales determinadas por el Delivery (Transporte y entrega de mercancía):

### Área metropolitana de Madrid

Área comprendida por la propia comunidad autónoma de Madrid, la A-2 hasta Guadalajara (Corredor de Henares) y la A-42 hasta Toledo Capital.

Tiene en exclusividad el catálogo de productos frescos como el de panificados debido a los problemas y costes que supondría enviar al resto de España producto fresco teniendo en cuenta el volumen de compra de Horeca.

Se ofrece el catálogo de Bebidas y Gran Consumo.

### Península Ibérica

Área que incluye España y Portugal insular.

Se vendería solamente el Catálogo de Bebidas y Gran Consumo.

El atractivo de Acapulco es que puede disponer de un amplio Catálogo de productos orientado a Hostelería de diferentes marcas.

## Competencia

Actualmente no hay ninguna tienda Online de alimentación fresca orientada a hostelería que venden frutas, verduras, carnes, pescados y marisco ni cash & carry de manera Online en España.

En el caso de los Supermercados Online existe competencia, pero representan el 1% de los supermercados en España. Teniendo en cuenta que la facturación total del mercado superó en 2017 los 73.000 millones de euros el 1% de los supermercados Online representa 730 millones de euros, con altas expectativas de crecimiento en los próximos años.

	Website	Ventas 2016		Sistema	
		% online (*)	Totales	Recogida	Drive
Mercadona (1)	mercadona.es	1,0%	19.802	Tienda	No
Carrefour	carrefour.es/compra-online	1,0%	8.964	Tienda	Sí
Eroski (2)	compraonline.grupoeroski.com	0,5%	5.279	Tienda	Sí
DIA	dia.es	0,5%	4.570	Tienda / Almacén	Sí
Alcampo (2)	alimentacion.alcampo.es	1,0%	3.308	Tienda	Sí
Gadisa (2)	gadisine.com	0,6%	1.037	Tienda	No
Sabeco-Simply (2)	simply.es/compra-online	0,5%	1.093	Tienda	Sí
El Corte Inglés (Alimentación) (2)	hipercor.es	1,0%	990	Tienda/ Almacén	Sí
Caprabo (2)	caprabocasa.es	2,0%	971	Tienda/ Almacén	Sí
Condis (2)	condisline.com	0,7%	815	Almacén	Sí
Almerka (2)	almerka.es	0,5%	580	Tienda	No
Froiz	hiper.froiz.com	0,6%	605	Tienda	No
Supermercados Lupa (2)	lupaonline.com	0,5%	441	Tienda	No
Grupo Hermanos Martín (2)	tienda.supermercadosmas.com	0,5%	360	Tienda	No

(\*) Cifra estimada. (1) Las cifra de ingresos online incluye la venta telefónica. (2) Ventas de 2015.  
Fuente: Alimarket Gran Consumo

### Productos que los consumidores españoles prefieren comprar online/offline en 2017

	Offline	Online
Libros, música, películas y videojuegos	29%	62%
Electrónica y ordenadores	48%	44%
Juguetes	37%	40%
Ropa	54%	40%
Electrodomésticos	48%	34%
Salud y Belleza	41%	32%
Deporte	45%	31%
Muebles	58%	31%
Joyería y Relojes	48%	29%
Alimentación	67%	26%

Fuente: Informe 'Total Retail' de PwC publicado en abril de 2017. (24.000 consumidores entrevistados en 29 países, 1.000 de ellos en España).

## Principales empresas con actividad en el sector mayorista (cash & carry) (+)

	Grupo/Empresa	2016			2017				
		Ventas cash (M€)	N. total cash	Superficie (m <sup>2</sup> )	Ventas totales (M€)	Ventas cash (M€)	N. total cash	Superficie (m <sup>2</sup> )	Cifra de negocio (M€)
1	MAKRO AUTOSERVICIO MAYORISTA, S.A.	1.229,24	37	230.545	1.229,24	1.242,00	37	226.442	1.242,00
2	HD COVALCO, S.A. (GRUPO)	288,00 (*)	110	168.525	570,00	300,00 (*)	118	176.625	590,00 (*)
3	GM FOOD IBÉRICA, S.A.	574,00	66	174.357	1.053,00	597,00	67	175.734	1.100,00
4	ALIMENTACIÓN PENINSULAR, S.A.	200,00 (*)	15	74.600	249,11	220,00 (*)	15	74.600	275,00 (*)
5	CASHDIPLO, S.L. (SUPERSOL SPAIN)	159,42	32	53.412	159,42	163,00	32	53.412	163,00
6	GRUPO DIAN	136,53	3	51.800	136,53	135,00 (*)	3	51.800	135,00 (*)
7	MANUEL BAREA, S.A. (GRUPO)	103,43	4	35.678	144,77	105,00 (*)	4	35.678	150,00 (*)
8	DIA (GRUPO) (1)	117,00 (*)	35	34.021	4.570,55	120,00 (*)	36	35.571	4.393,91
9	HERMANOS AYALA SOUSA, S.L.	130,00 (*)	1	32.000	206,57	130,00 (*)	1	32.000	207,00 (*)
10	CONFITERÍAS DEL SUR, S.L.	46,34	11	28.600	46,34	47,55	12	31.400	47,55
11	MUSGRAVE ESPAÑA, S.A.	80,00	18	31.113	197,45	80,53	18	31.363	200,96
12	COMERCIAL JESUMAN, S.A. (GRUPO)	27,80	11	30.700	160,10	29,00 (*)	11	30.700	161,31
13	GADISA (GRUPO)	80,00 (*)	12	26.700	1.100,00	82,00 (*)	12	26.700	1.140,00
14	HÍPER USERA, S.L. (2)	130,80	9	26.191	327,86	131,10	9	26.191	325,00 (*)
15	COMERCIAL MARTÍNEZ SÁNCHEZ, S.L.	47,76	14	26.000	47,76	48,90	14	26.000	48,90
16	COSTCO WHOLESALE SPAIN, S.L.	73,14	2	26.000	73,14	75,00 (*)	2	26.000	75,00 (*)
17	SEMARK AC GROUP, S.A.	97,00 (*)	2	24.884	466,68	100,00 (*)	9	25.623	496,18
18	VEGALSA (GRUPO EROSKI) (3)	129,64	19	25.449	5.280,39	131,81	19	25.449	4.792,00
19	UNIDE (GRUPO)	40,09	14	23.766	211,96	49,79	14	23.766	218,11
20	SÁNCHEZ VÁZQUEZ HERMANOS, S.A.	46,62	12	20.000	46,62	46,00 (*)	13	22.000	46,00 (*)

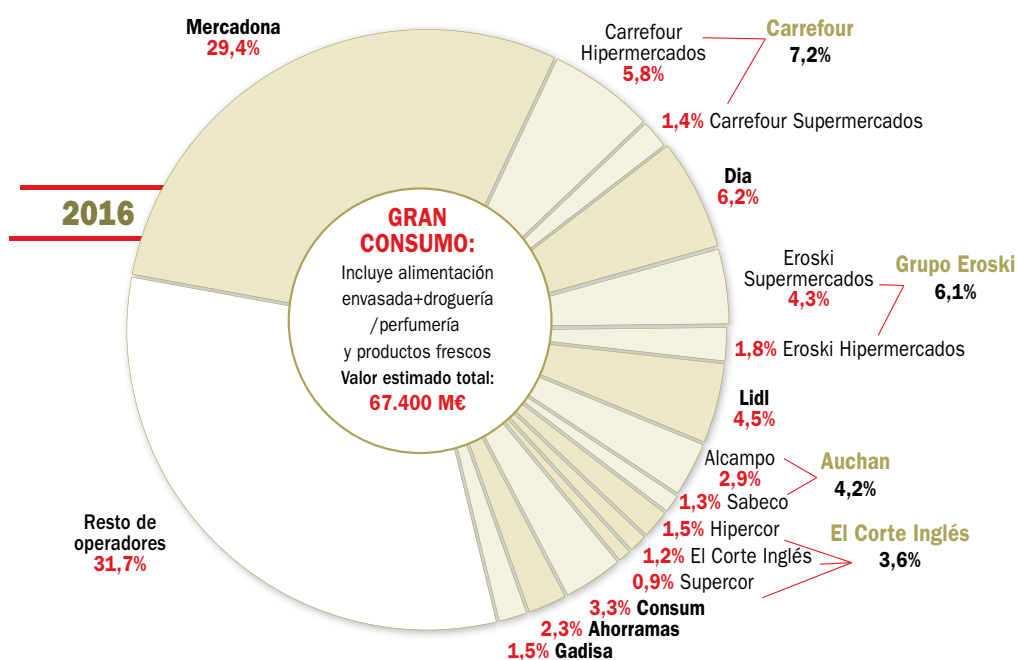
(+) Datos a 31 de diciembre de 2017. Ordenado por superficie de cash en 2017. (\*) Estimación.

(1) Las cifras totales corresponden a la cabecera. (2) Las cifras correspondientes a las ventas por cash tanto de 2016 como de 2017 son brutas.

(3) La facturación global corresponde a Grupo Eroski. Por su parte, Vegalsa obtuvo ventas de 1.018 M en 2016 y, 1.048 M, en 2017.

Fuente: Alimarket Gran Consumo

## Principales cuotas de mercado por operadores en el sector de distribución minorista con base alimentaria (%) (+)



# Estrategia comercial

Acapulco es un negocio que está en una línea borrosa situada entre el mundo B2C y B2B, y esto es debido a que es digital.

En si se trata de un Ecommerce que tiene Tienda Web y Tienda App (iguales a nivel de interfaz) y su adquisición de clientes podría parecer que es puramente a través de web y App store, y en cierto modo lo es, pero no bastaría.

En Hostelería se trabaja mucho y hay por lo general poco tiempo libre, y por ello es necesario tener una estrategia comercial puerta a puerta para dar a conocer Acapulco en su entorno.

## Experiencia de Usuario única

Acapulco es fresco y rápido, y nuestra tienda a nivel de interfaz ha de ser eso mismo.

Es una tienda fácil de usar, permite interacciones rápidas, una navegación mediante menús intuitiva y catálogos correctamente etiquetados y ordenados.

Completamente seamless: cuesta encontrar la diferencia entre la versión Web Responsive (Desktop y Mobile) así como las Apps para Android e iOS.

Hecha para el día a día para gente ocupada y que no quiere complicarse: pueden utilizar listas de la compra y automatizar ciertos envíos.

La tienda es el valor diferencial que nos permite evitar la entrada de posibles competidores que no tienen el know-how de una experiencia de usuario relevante, memorable y única.



## Representante Comercial

Contamos en nuestro presupuesto un Comercial que visitará a potenciales clientes en sus establecimientos y también ayudaría a hacer las primeras compras y animar a realizar más.

Es en sí el representante de marca y asistirá a eventos y ferias del sector, junto con el CEO.

También es el encargado de entregar obsequios y muestras de producto a los clientes.

## Recomienda Acapulco, te recompensamos

Para ganar clientes tenemos un descuento en forma de crédito tienda que variará en función del usuario y su entorno. De esta forma queremos fomentar que nos recomienden y que lo hagan esos clientes que son referentes en su zona.

Envíos gratis y descuentos si hay varios pedidos en la misma zona.

Una de las tareas del representante es indicar a un grupo de clientes que si varios de la misma calle o barrio hacen los pedidos para ser entregados en el mismo día los gasto de envío pueden ser gratis y obtener alguno descuento en forma de crédito cliente por haber hecho una compra conjunta.



## Free Delivery Day

Ofrecemos a nuestros clientes más fieles la posibilidad de envíos gratis, incluso de muy pequeño volumen, un día fijo al mes o a la semana.

## Descuento sorpresa

Periódicamente cuando bajamos nuestros precios podemos ofrecer más crédito tienda a un cliente diciéndole que le hemos conseguido bajar el precio después de que hiciera el pedido.

Esto lo podemos hacer mediante algoritmo automatizado o a mano en función de cómo queramos incentivar las ventas y la relación con el cliente.

En si es poca la cantidad, pero se trata de hacer un engagement con el cliente.

## Crédito tienda

El Crédito Tienda es similar al saldo del Club Carrefour, con la salvedad de que puede canjear en cualquier momento.

## Pago

Inmediato mediante tarjeta bancaria, del mismo modo que un Cash & Carry.

Se plantea un sistema de crédito al consumo alrededor del año 2 para aplazar las compras a 7 días si se considera necesario para alcanzar cuotas de mercado mayores.



# Pricing del catálogo

## Producto Fresco y Panificados

Entre un 10% y 60% más baratos que en un supermercado o en un mercado de barrio, y casi en paridad de precio con los mayoristas que venden al por menor a Horeca.

## Bebidas

Entre un 10 y 30% más baratos que en un supermercado, en paridad con un distribuidor Horeca, compitiendo en variedad y libertad de elección de producto.

## Gran Consumo

Entre un 5% y 20% más baratos que en un supermercado o un Cash & Carry, compitiendo en variedad y libertad de elección de producto.



# Estrategia de marketing de medios

## Publicidad Marketing Digital

### Earned media

→ Entrevistas y publicaciones en medios Horeca. Presencia en AppStore (iOS y Android).

### Paid Media

→ Google Adwords (Tienda y Blog), LinkedIn, Facebook, Anuncios Alimarket, Base de Datos.

### Owned Media

→ Tienda (Web Responsive, iOS, Android), Blog Acapulco, Newsletter Acapulco.

### Shared Media

→ Perfiles LinkedIn, Facebook e Instagram.

## Publicidad Marketing Offline

### Relaciones Públicas

→ Ferias Horeca, Actos y eventos Alimarket.

### Publicidad

→ Revistas Horeca y Alimarket.

### Marketing Directo

→ Comercial Acapulco.

### Promociones

→ Crédito cliente inicial, Muestras Gratuitas de producto fresco y Gran Consumo.

# Marketing Mix

## Producto

- Tienda de Alimentación Online orientada a hostelería.
- Catálogo de producto compuesto por productos frescos, panificados, bebidas y gran consumo.

## Precio

- Un 10-60% mayor que un mayorista, pero aun así entre hasta un 30% más baratos que un supermercado tradicional, mercado de barrio o un Cash & Carry o distribuidor Horeca.

## Distribución

- A domicilio.
- Gastos de envío flexibles en función de la zona de reparto, de si hay mas repartos en la zona y del tipo de producto pedido o de si se ha comprado mucho volumen. Completamente dinámico, provocando sorpresas agradables al cliente cuando ve que se le reducen los gastos de envío.

## Promoción

- Les devolvemos los costes de envío que hemos aminorado en forma de crédito tienda.
- Descuentos por ser nuevo cliente.
- Descuento por recomendarnos.
- Envíos gratis si se es un usuario fiel y recurrente.

## Segmentación

- Sector hostelería Autónomos y PYMEs
- Abiertos a vender a cualquier clase de cliente.

## Posicionamiento

- Muy frescos.
- Imagen de marca fresca y moderna.
- Fácil e intuitivo.
- Sin complicaciones.

# Diseño de la Tienda

En este proyecto hemos hecho testeo de pantallas con potenciales clientes.

Aquí hay una selección del trabajo de UX para hacer una idea de como sera la tienda de manera visual y de alguna de las funcionalidades va a tener.

Las imágenes que se muestran a continuación pertenecen a la versión Desktop de la tienda.



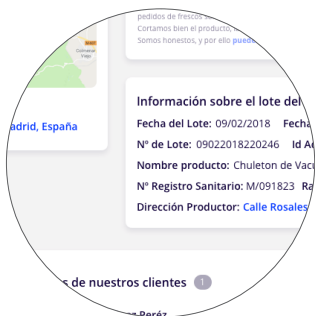


## Intuitivo

Los colores, la tipografía y las interacciones han sido diseñadas bajo estrictos criterios de clicabilidad, legibilidad y accesibilidad en mente, para que cualquier perfil de usuario independientemente de su nivel de conocimientos sepa lo que hace y sucede de manera fácil e intuitiva.

## El protagonista es el producto

Uno de los principales motivos de la resistencia de la sociedad actual a hacer una compra de alimentación Online es que no saben lo que están comprando, por ello apostamos por mostrar fotos de alta resolución y con composiciones claras para mostrar el producto tal y como es.

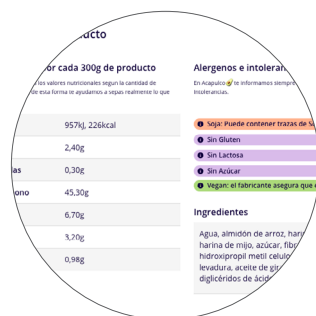


## Trazabilidad del producto

Cada vez estamos mas concienciados por saber el origen del producto, y a los hosteleros les obsesiona la calidad y confianza del producto que sirven, por ello hemos implementado funcionalidades adicionales para conocer la trazabilidad del producto a nivel del lote.

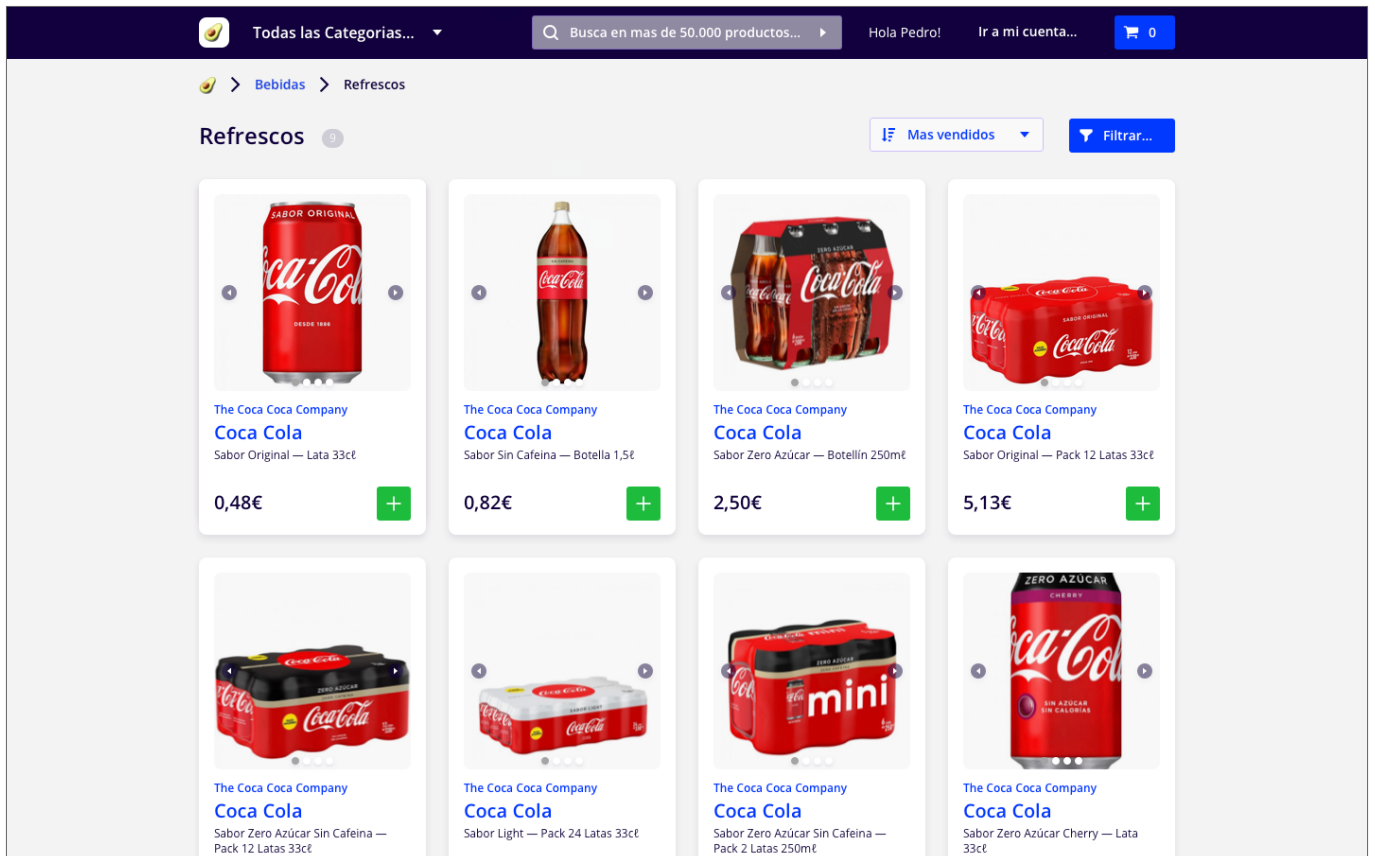
## Frescos al Corte y Variedad de formatos

Comprar la carne o el pescado Online no debería diferir de la compra en tu tienda tradicional de confianza, por eso permitimos personalizar el corte del producto al gusto del cliente, y para el resto de productos una amplia variedad de formatos disponibles para cada necesidad.

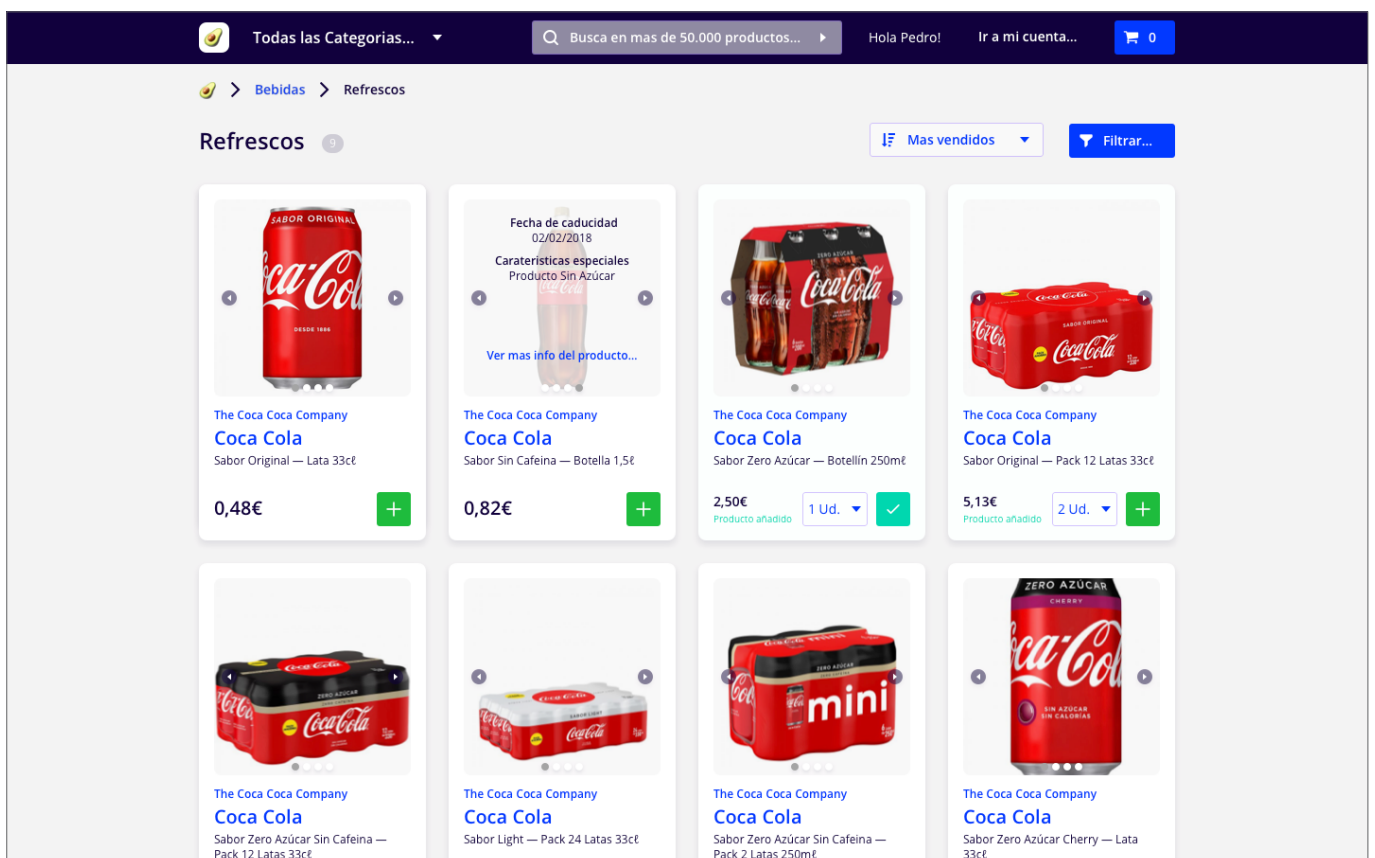


## Información Nutricional y Alérgenos


Casi ningún Ecommerce de alimentación cumple la normativa de alimentación, pero nosotros si, y por ello mostramos toda la información de alérgenos e intolerancias así como los ingredientes y la información nutricional, así como la fecha de caducidad, lote en venta y el origen del producto.




En esta muestra se ve como seria una landing L3, con los Cardtriges de Cards de Producto.



En esta imagen, se ve como la landing (L3), con distintas interacciones, como navegación entre fotos de producto dentro de la Card de Producto, producto producto añadido, o la visualización de fecha de caducidad y características especiales.

Todas las Categorías...  Iniciar sesión... [Crear cuenta...](#)  0

[Carnicería](#) > [Vacuno](#) > Chuletón de vacuno Sierra de Madrid



**Nuestro mercado de frescos**

## Chuletón de vacuno

Origen **Sierra de Madrid, España**

Precio 24,00 €/kg, IVA 10% incluido.  
Producto fresco al corte, la pieza suele pesar 2 Kg.

Selecciona como quieres que te sirvamos el producto...

Pieza entera

Corte grueso pieza entera

Corte personalizado...


¿Como quieres el corte?  Selección la unidad  ¿Cuanto quieres?

**Precio total** **36,00 €** [Añadir al carrito](#)

Peso final variable IVA 10% incluido

Valoración media del producto ★★★★★ [Guardar en favoritos...](#)

**Origen del producto**




**Compromisos de Acapulco**

**Producto fresco, peso final variable**  
La cantidad final puede variar en función del corte, por ello si te servimos menos peso te devolvemos la diferencia, si te servimos de peso de mas te lo añadimos como crédito cliente para tu próxima compra.

**Frescura garantizada por expertos**  
En Acapulco sabemos lo importante que es para nuestros clientes el producto fresco, por eso todos nuestros

Página de Producto Fresco al Corte.



**Pan de hamburguesa**

Sin Gluten  Sin Lactosa  Sin Azúcar  Vegan

3,29 €, IVA 10% incluido.  
Pack 2 unidades, paquete de 300g, envasado en atmosfera protectora.

Selecciona las unidades...

Unidades

**Precio total** **6,58€** [Añadir al carrito](#)

IVA 10% incluido

Valoración media del producto ★★★★★ [Guardar en favoritos...](#)

**Información nutricional del producto**

**Valores nutricionales por cada 300g de producto**

En Acapulco solo te mostramos los valores nutricionales según la cantidad de producto que viene por unidad, de esta forma te ayudamos a separar realmente lo que estas comprando.

Valor Energético	957kj, 226kcal
Grasas	2,40g
Grasas Saturadas	0,30g
Hidratos de carbono	45,30g
Azúcares	6,70g

**Alérgenos e intolerancias**

En Acapulco te informamos siempre de manera clara si un producto tiene Alérgenos e intolerancias.

- Soja: Puede contener trazas de Soja
- Sin Gluten
- Sin Lactosa
- Sin Azúcar
- Vegan: el fabricante asegura que es un producto apto para veganos

**Ingredientes**

Página de Producto de Gran Consumo, con la información de Alérgenos, Intolerancias, Información nutricional...

Todas las Categorías...  Hola Pedro! Ir a mi cuenta... 0

> Bebidas > Refrescos > Coca Cola Sabor Original

Coca Cola Company  
**Coca Cola**  
Sabor Original

Desde 0,60 €/ℓ, IVA 10% incluido.  
Este producto tiene diferentes formatos disponibles, ¡Elige el que mas te guste!

1. Selecciona el formato de producto...

- Botella 2ℓ 0,90€
- Botella 1ℓ 0,80€
- Lata 33cl 0,54€**

2. Selecciona las unidades...

Unidades  
1 Ud

Precio total **3,40 €**  
IVA 10% incluido Añadir al carrito

Valoración media del producto ★★★★★ ← Guardar en favoritos...

Explora otros sabores de Coca Cola

*Pagina de Producto de Bebidas, con disponibilidad de diferentes formatos...*

Todas las Categorías...  Hola Pedro! Ir a mi cuenta... 0

> Bebidas > Refrescos > Coca Cola Sabor Original

Coca Cola Company  
**Coca Cola**  
Sabor Original

Desde 0,60 €/ℓ, IVA 10% incluido.  
Este producto tiene diferentes formatos disponibles, ¡Elige el que mas te guste!

1. Selecciona el formato de producto...

- Lata 33 cℓ — 0,60 €
- Botella 50cℓ — 1,00 €
- Botella 1ℓ — 1,40 €
- Pack 6 Latas 33cℓ — 3,40 €
- Pack 24 Latas 33cℓ — 12,00 €
- Pack 2 Botellas 1,5ℓ — 1,76 €
- Pack 6 Botellines 250mℓ — 3,99 €
- Pack 32 Botellines 250mℓ — 10,88 €
- Pack 12 Botellines 500mℓ — 5,16 €

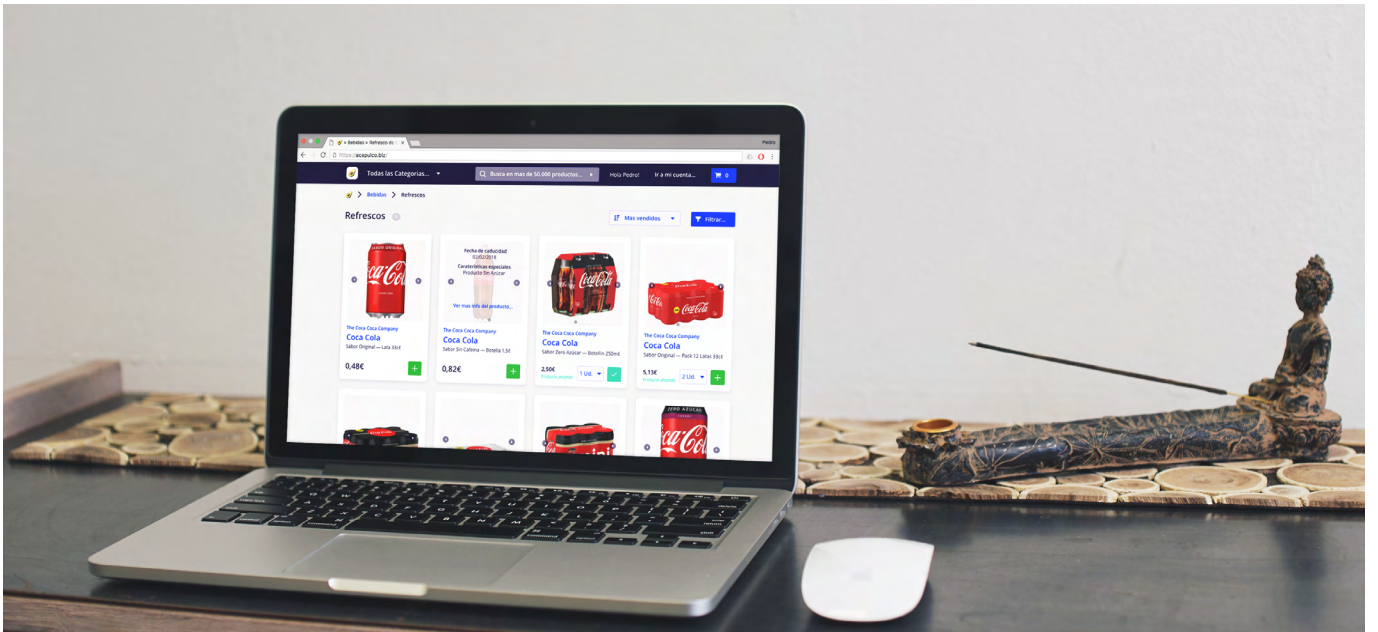
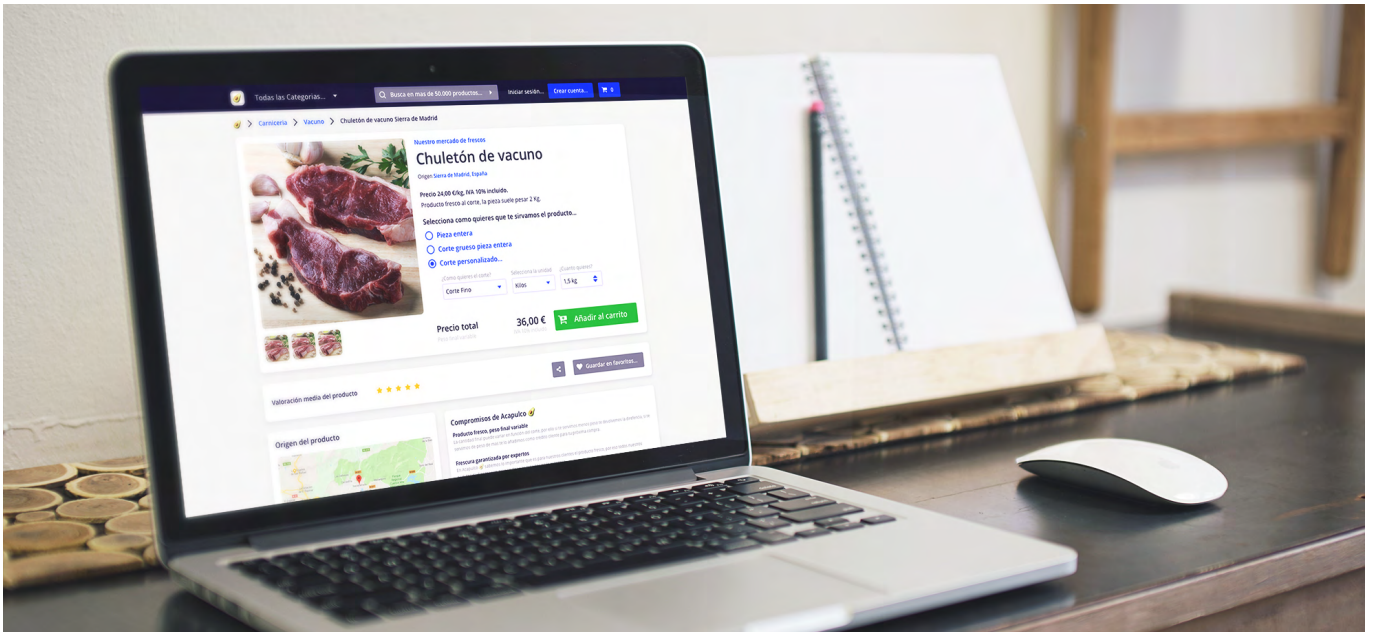
2. Selecciona las unidades...

Unidades  
1 Ud

Precio total **3,40 €**  
IVA 10% incluido Añadir al carrito

*Alternativa de la pagina anterior.*





# Operaciones



En este apartado describimos gran parte de nuestra operativa y procesos para llevar a cabo el negocio.



## **Oficina Central**

Oficina coworking WeWork

Alquiler desde el mes 11 (noviembre) del año 0. Alquiler:

→ Año 0: 770€/mes

→ Año 1: 770€/mes

→ Año 2: 1.800€/mes

→ Año 3: 1.800€/mes

→ Año 4: 1.800€/mes

## **Almacén pequeño**

Alquiler desde el mes 12 del año 1 hasta el mes 6 del año 3. Hay que realizar actividades de reforma y adecuación durante el primer mes, por lo que entra en funcionamiento en el año 1.

Se sitúa en el Ensanche de Vallecas (La Gavia, Madrid), cerca de la M-40, y cuenta con una superficie de 2.000 m<sup>2</sup>. Alquiler de 12.000€/mes. La reforma del almacén suponen 25.000€.

## **Almacén grande**

Alquiler desde el mes 6 del año 3. Hay que realizar actividades de reforma y adecuación, además de la mudanza del almacén pequeño, durante el primer mes, por lo que entra en funcionamiento en el mes 7 del año 3.

Se sitúa en Los Ángeles (Madrid), cerca de la M-40, y cuenta con una superficie de 4.000 m<sup>2</sup>. Alquiler de 21.000€/mes. La reforma del almacén suponen 50.000€.

# Transporte

En la primera fase de negocio Acapulco se dedica a la venta de producto fresco, sin entrar en el mercado de bebidas ni en el mercado de gran consumo. Por este motivo en el almacén se incorpora en el año 2 y en la primera fase se prescinde de él. Esto implica que el producto pasa de manos del productor al consumidor, destacando nuestra labor de intermediario.

Para que esto sea posible, hay que planificar la gestión del transportista. De forma que nuestro objetivo principal sea agrupar el máximo número de pedidos en 1 solo camión. Desde que el pedido llega a la plataforma de Acapulco hasta que se produce el envío del mismo, transcurren 72 horas para la preparación del mismo. En este intervalo de tiempo es cuando se contacta con el transportista pertinente para realizar el porte.

En función del tipo y las condiciones de cada pedido se han estudiado **varios tipos de tiers de transporte** distintos:

## Tier 1

- Producto refrigerado
- Vehículo Furgoneta o Camión de plataforma baja de 3,5t. Refrigerado
- Solo atiende a la área metropolitana de Madrid.
- Su coste habitual al día es de 180€ por media carga, llegando a un mínimo de 60€ y un máximo de 360€.

## Tier 2

- Producto seco (Bebidas, Gran Consumo...)
- Vehículo Furgoneta o Camión de plataforma baja de 3,5t.
- Solo atiende a la área metropolitana de Madrid.
- Su coste habitual al día es de 150€ por media carga, llegando a un mínimo de 50€ y un máximo de 350€.

## Tier 3

- Producto seco (Bebidas, Gran Consumo...)
- Vehículo Furgoneta o Camión de plataforma baja de 3,5t.
- Zona peninsular España y Portugal.
- Su coste habitual al día es de 150€ por media carga, llegando a un mínimo de 50€ y un máximo de 350€.

## Tier 4

- Producto seco (Bebidas, Gran Consumo...) en pedidos grandes.
- Camión de 8t, suelen ofrecer el espacio libre a otros pedidos.
- Zona peninsular España y Portugal.
- Su coste habitual al día es de 333€ por carga habitual, llegando a un mínimo de 166€ y un máximo de 2000€.

## Tier 5

- Pedidos Small & Fast.
- Productos Frescos.
- Rider: Coche, Moto, Furgoneta Pequeña.
- Solo atiende a la área metropolitana de Madrid.
- Su coste habitual es de 10€, teniendo un mínimo de 5€ y máximo de 20€.

## Tier 6

- Pedidos Small & Fast.
- Productos Frescos.
- Courier: Furgoneta Pequeña.
- Solo atiende a la área metropolitana de Madrid.
- Su coste habitual es de 10€, teniendo un mínimo de 5€ y máximo de 20€.

## Tier 7

- Pedidos Small & Fast.
- Producto seco (Bebidas, Gran Consumo...)
- Courier: Vehículo Furgoneta o Camión de plataforma baja de 3,5t.
- Zona peninsular España y Portugal.
- Su coste habitual es de 60€, llegando a un mínimo de 48€ y un máximo de 120€.

## Tier 8

- Pedidos Small & Fast.
- Producto fresco
- Courier: Vehículo Furgoneta o Camión de plataforma baja de 3,5t, apto para paquetería de frescos.
- Requiere de preparación y paquetería especial.
- Zona peninsular España y Portugal.
- Su coste habitual es de 80€, llegando a un mínimo de 68€ y un máximo de 160€.

# El Backstage de Acapulco

## La historia

A continuación procedemos a explicar todo lo que hay detrás de un pedido en Acapulco, cuáles son todas y cada una de las etapas necesarias para que el pedido llegue a manos del cliente, en las mejores condiciones y con la calidad exigida, así como los canales de comunicación con los interesados, el procedimiento y los trámites necesarios para que todos los pedidos se produzcan con éxito.

Para ello se hace necesario explicar primeramente, cómo se van a realizar las comunicaciones y a través de qué canales.

Todos los pedidos se van a gestionar a través de la App Acapulco. A continuación se especifican para cada caso:

### Cliente

La gestión de los pedidos se realizará a través de la plataforma Acapulco. El cliente recibirá en su correo una factura detallada del pedido y Acapulco registrará el pedido a través de su plataforma.

### Proveedor de producto fresco

La gestión de los pedidos se realizará a través de la plataforma Acapulco. Para asegurar la conformidad de los pedidos en base a los requisitos marcados por el cliente, se rellenará un formulario que deberá ser convenientemente enviado a través de email a Acapulco.

De manera excepcional y sólo en las Fases 2 y 3 de crecimiento, se han fijado distintos canales de comunicación.

El proveedor de gran consumo y bebidas tendrá la posibilidad de utilizar, para la gestión de los pedidos, la plataforma Acapulco además de realizar las comunicaciones pertinentes por vía telefónica, acordando los criterios de los pedidos con el responsable de compras de Acapulco.

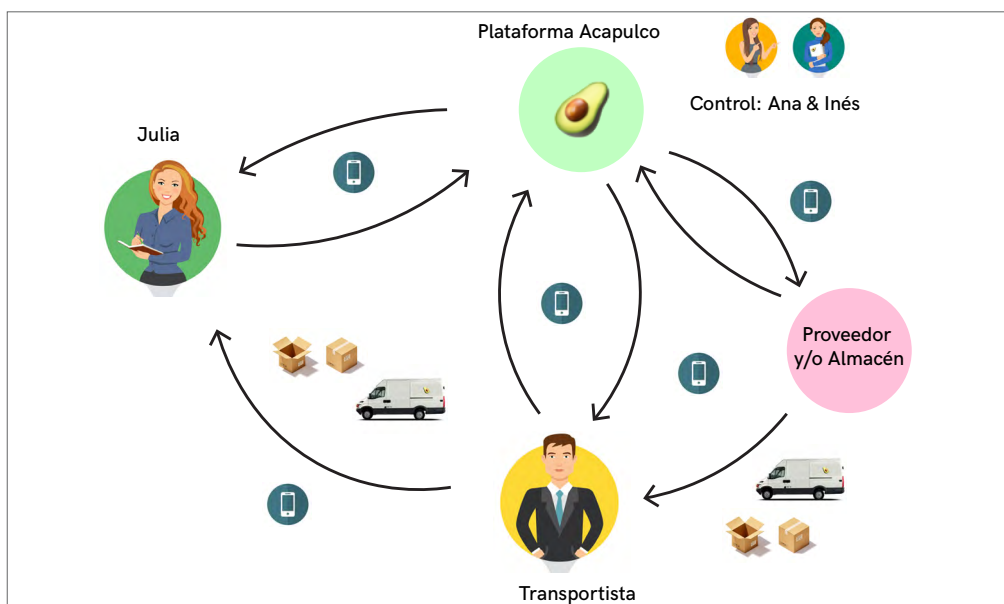
### Transportista

La gestión de la recogida y envío de los pedidos se realizará por aplicación iOS o android, ya que será comunicaciones rápidas y a tiempo real.

Para facilitar el entendimiento de todas y cada una de las fases que se su-



ceden desde que se realiza un pedido en Acapulco hasta que el usuario lo recibe, se explicará con el ejemplo que se ilustra en la siguiente imagen:



## Julia y su compra

Julia es una joven emprendedora que acaba de abrir su establecimiento “La Tasca de Julia” en un pequeño local en el barrio de Malasaña (Madrid). Consciente de la preocupación de la sociedad por el consumo de productos de origen natural y lo más saludable posible, decide a abrir un restaurante en el que preparará comida casera y se asegurará de que los productos que en él se ofrezcan sean los de mejor calidad posible.

En su búsqueda por encontrar un buen proveedor, se da cuenta de que no le sería económicamente rentable, es por ello que inicialmente decide hacer ella esa labor. Comienza a investigar y toma conciencia de que, ella sola no puede realizar esa labor, puesto que no tiene tiempo para hacer todo lo que le gustaría por su negocio.

Es en ese momento cuando indagando por Internet descubre Acapulco y lo que este e-commerce puede hacer por ella.

Tras dudar un poco se atreve a hacer el primer pedido a Acapulco, para lo cual elabora una lista de la compra los productos frescos que va a necesitar para realizar los menús de la fiesta de apertura del local.

Decide hacer un pedido necesario para elaborar su plato fuerte, el que siempre ha triunfado... la maravillosa quiche de puerros y bacon. Cuando se dispone a entrar en la tienda Online de Acapulco, se ha cuenta de que le está resultado muy sencilla e intuitiva. Por ello, se anima e incluso decide pedir patatas para preparar tortillas especial de la casa y ofrecerla como aperitivo a todo aquel que quiera entrar al local.

Julia entra en Acapulco y realiza el pedido que se detalla a continuación:

- Puerros de máxima calidad, recogidos en Varea (Logroño), peso medio 150 g por ramillete. Caja de 10 ramilletes.
- Bacon ahumado de primera categoría, cortado en taquitos, procedencia Extremadura. 2,5 Kg.
- Huevos tamaño L, categoría A y código de forma de cría 0. 6 docenas.
- Patatas naturales seleccionadas, Riego de la Vega (León). 8 kilos.

Recibe en su correo una factura detallada del pedido.

Al mismo tiempo Ana e Inés se encuentran en las oficinas cuando reciben como todos los lunes numerosos correos de los pedidos que se han producido (en entre ellos se encuentra el pedido de Julia).

Ana e Inés se disponen a tramitar cada pedido, realizando los siguientes pasos:

- Registro.
- Comunicación con el Proveedor de Producto Fresco.
- Pedido a Proveedores.
- Pedido a Almacén.
- Comunicación con Transportistas.

## **Registro**

Registro de cada pedido en la base de datos de Acapulco. Se recoge la información de cada cliente, destacando:

- Nombre del cliente.
- Dirección de envío.
- Teléfono y correo.
- ID de cada producto del pedido.
- Especificaciones de cada producto.

- Cantidad.
- Observaciones (nuevo cliente / cliente habitual).
- Comunicación con el Proveedor de Producto Fresco.

### **Comunicación con el Proveedor de Producto Fresco**

Se procede a la comunicación con nuestro proveedores de producto fresco habituales y de confianza a través de la aplicación para proveedores de Acapulco, en la que se confirma:

- Proveedor de producto fresco elegido.
- ID del producto.
- Cantidad.
- Precio acordado.

Para reflejar el acuerdo se confirman los pedidos y las especificaciones mediante un formulario de pedido que deberán rellenar y enviar a Acapulco por email o por la plataforma.

### **Pedido a proveedores**

Pedido a proveedores de producto fresco (asegurando la calidad exigida por cada cliente y consensuado hora y fecha), se envía vía App e Email.

### **Pedido a Almacén**

En caso de que hubiese algún producto que en lugar de estar en proveedor estuviese en el catálogo de productos de Acapulco en Almacén el pedido pasaría por almacén, donde lo gestionamos a través de nuestro ERP.

### **Comunicación a transportistas**

A continuación se realiza la comunicación con los transportistas. Para ello se han definido una serie de criterios de selección, de manera que, se estudia el precio y el trayecto a realizar por los transportistas, además de su disponibilidad.

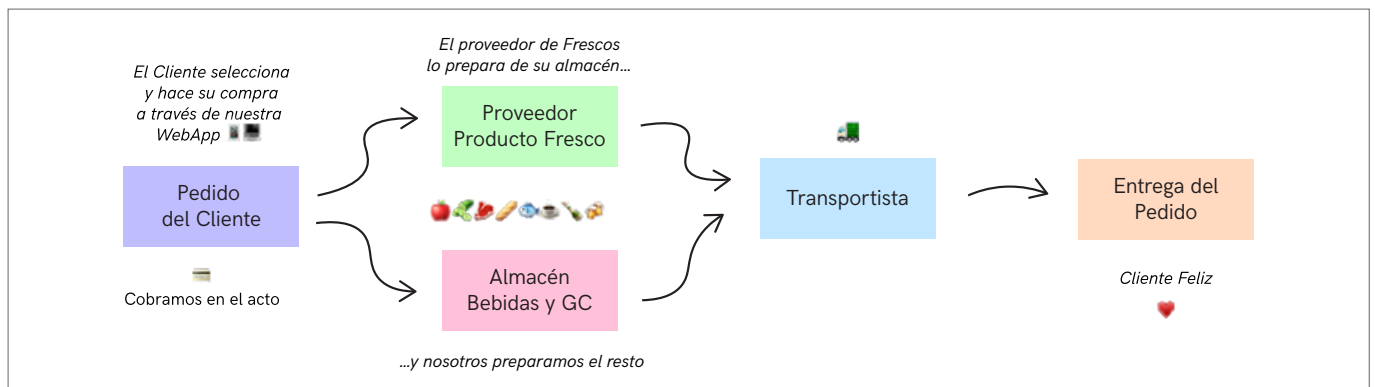
Una vez se han asignados los pedidos a los distintos transportistas se procede a confirmar la dirección del proveedor, así como la del envío del cliente.

De manera que será el mismo transportista el que recoja el pedido en el centro de producción del proveedor y lo entregue en la dirección acordada

Para homogeneizar las entregas y la confirmación del pedido, se ha realizado una formación a los transportistas sobre nuestros procedimientos. La comunicación con los mismos se realizará a través de la App.

Los pasos a seguir son los siguientes:

- Confirmación de la asignación del transportista.
- Confirmar el pedido y la dirección del proveedor.
- Confirmación de recogida en el punto del proveedor.
- Informar del estado del envío tras la recogida ("En camino").
- Confirmación de recogida en la dirección del cliente.
- Comunicación de incidencias



En la hora y fecha acordadas Julia recibe su pedido con las especificaciones determinadas, de manera que el producto llega a tiempo y en las mejores condiciones para que la fiesta de inauguración del local sea un éxito.

# Control de calidad

Uno de nuestros compromisos más importantes reside en asegurar la mejor calidad de los productos y el cumplimiento de los requisitos impuestos por los clientes.

Es por ello que Acapulco pretende ser certificada con la norma ISO 9001 y ISO 20000 “Desarrollo y Mantenimiento de Tiendas Online”. Esta es una normativa internacional de gestión de servicios IT que se ha convertido en un elemento clave y diferenciador, y de vital importancia para negociar con Proveedores.

Acredita que en Acapulco gestionamos nuestros sistemas con calidad, que son seguros y confiables, que se diferencian de nuestros competidores y podemos alinear nuestros servicios con las características del negocio de nuestros clientes, aunque éstas vayan variando en el tiempo.

Además Acapulco cuenta con el sello de confianza Online que garantiza la máxima seguridad a nuestros clientes. Abarca tanto las comunicaciones comerciales como otros aspectos derivados de las compras que se realizan a través de Internet y otros medios electrónicos e interactivos. También vela por la protección de los datos personales de los usuarios, así como la protección de menores y adolescentes, aspectos de accesibilidad y usabilidad web, etc.

## ¿Cómo gestionamos la calidad?

Un buen control y gestión de la calidad es la única forma de tener la certeza de que el proceso de preparación, envío y entrega del pedido cumple con los estándares de calidad. De esta manera podemos medir todos los factores que ayudan a fidelizar a los clientes Acapulco.

- Tiempos de recepción del pedido.
- Estado de la mercancía y de la caja.
- Presentación del contenido del envío.
- Facilidad para la realización de consultas de estado del pedido, etc...

Por ello pondremos el foco tanto dentro como fuera de Acapulco, y para ello:

## Cliente

Buscaremos la satisfacción de los clientes y la adecuación de los requisitos

exigidos de cada producto. Además de realizar un estudio de la conformidad de todos y cada uno de nuestros clientes, a través de los servicios prestados y recogidos en la aplicación de Acapulco, se realizarán pruebas de usuario para conocer de primera mano toda la información posible sobre errores y problemas de navegación. De manera que estudiaremos y aplicaremos las lecciones aprendidas en cada una de estas fases.

Además se realizarán auditorías de mystery shopping Online, de manera que podremos corroborar y comprobar de manera rutinaria, que se cumplan los requisitos establecidos, así como los plazos de entrega y otras condiciones impuestas por cada cliente.

## **Proveedor**

Elección adecuada del proveedor y control de la calidad de sus productos, incluyendo el origen de los mismos, tipo, formato, peso, tratamiento y almacenaje. Se realizarán controles in situ además de la verificación de cumplimiento de los requisitos de calidad y trazabilidad.

En el apartado "Fundación y Marco Legal" se explica con detalle la normativa aplicada en Acapulco.



Además se tendrán en cuenta todos los criterios, reglamentos, requisitos y guías de buenas prácticas para la comercialización de productos frescos. Para lo cual se revisarán y asegurará el cumplimiento de los requisitos especificados en materia de calidad de producto y trazabilidad de los sectores de Agricultura, Ganadería y Pesca.

## **Transportista**

La gestión de la calidad que se realizará a los transportistas que trabajan para Acapulco, para lo cual se consultarán los reglamentos aplicables a la conservación, almacenamiento y transporte de alimentos recogidos en las disposiciones estatales y comunitarias de la Dirección General de Industria Alimentaria.



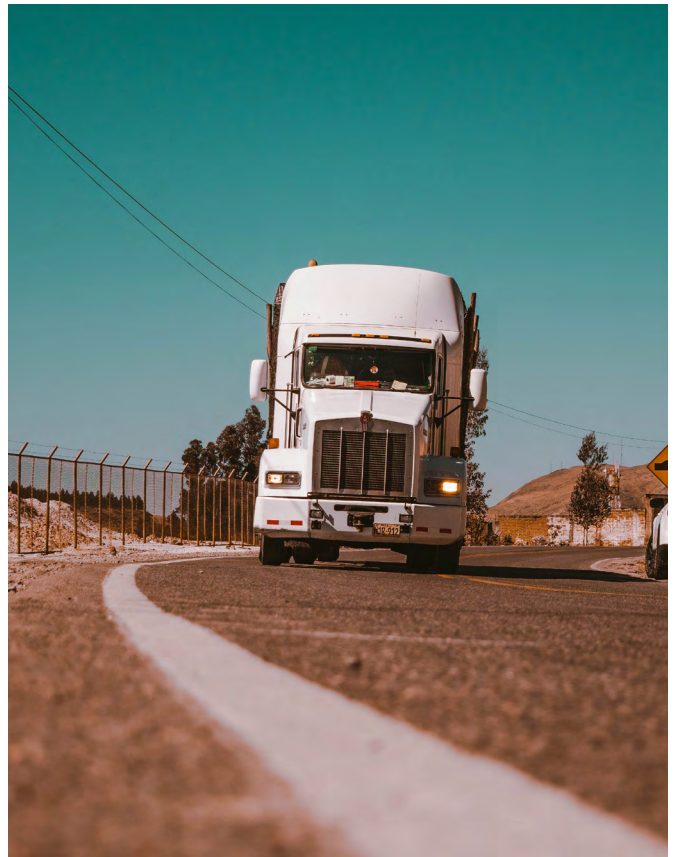
# Gestión de stock

La gestión de stock de Acapulco será distinta en función de en qué fase de crecimiento y desarrollo nos encontremos.

## Fase 1

Como es obvio, inicialmente, en la Fase 1, nuestro modelo de gestión de stock es un modelo de tipo Just In Time (JIT). Ya que nuestro objetivo inicial es reducir al mínimo los costes de almacenamiento, se realizarán los pedidos a proveedores que necesitemos en cada momento.

Por tanto no se almacena stock, ya que inicialmente es más económico tener una buena estructura de costes de transporte que de costes de almacenamiento.



## Fase 2 y siguientes

En las fases consecutivas se ha estudiado un modelo de gestión de stock que contemple el uso de uno o varios almacenes.

Para ello realizaremos una transición desde un modelo JIT hacia un modelo tipo Wilson, en este modelo es muy importante realizar un buen control de los pedidos, ya que es un modelo perfecto para una cartera de clientes de mediana a grande, con independencia de la cantidad que se haya registrado en cada pedido.

Nos encontramos ante una situación en la que Acapulco no necesita tener almacenados muchos productos para llevar a cabo los pedidos diarios. Así pues la clave de este tipo de gestión de Stock reside en hacer pocos pedidos con el máximo de mercancías y procurar que estas duren lo menos posible en el almacén.

En este tipo de gestión, como es de esperar, será necesario tener en cuenta el coste de cada pedido, la demanda y la cantidad requerida por cada cliente.

# Desarrollo Tecnológico

En este apartado se describe la arquitectura propuesta, que será el soporte para todas las funcionalidades de la plataforma Acapulco.

Posteriormente, se define con un mayor nivel de detalle cada uno de los módulos de la plataforma indicando los motivos de su diseño, el cumplimiento de una serie de funcionalidades definidas y la tecnología propuesta para llevar a cabo su implementación.

# Arquitectura

Desde una visión de alto nivel, la plataforma Acapulco se compone de 4 módulos interconectados:

→ **Aplicación para el cliente:** Aplicación web y móvil desde la que el cliente se comunica con el módulo central.

Mediante esta, el cliente podrá crear, modificar o eliminar pedidos, así como realizar un seguimiento de los mismos durante el ciclo de vida del pedido.

→ **Aplicación para el transportista:** Aplicación móvil que permite al transportista comunicarse con el módulo central.

A través de ella, el transportista recibe solicitudes de reparto que podrá aceptar o descartar.

Además, los dispositivos móviles sobre los que se ejecutará la aplicación estarán geolocalizados de modo que el módulo central recibirá la información de la ubicación de cada transportista en tiempo real.

→ **Aplicación para el proveedor:** Aplicación web y móvil desde la que el proveedor se comunica con el módulo central.

Mediante esta, el proveedor será notificado de los productos que pide el cliente y por tanto, le permitirá tener preparado el pedido para que sea recogido por el transportista.

→ **Módulo central:** Módulo que servirá de conector entre la aplicación para el cliente, la aplicación para el transportista, proveedor y el módulo de analítica.

Este módulo albergará la mayor parte de la lógica de la plataforma.

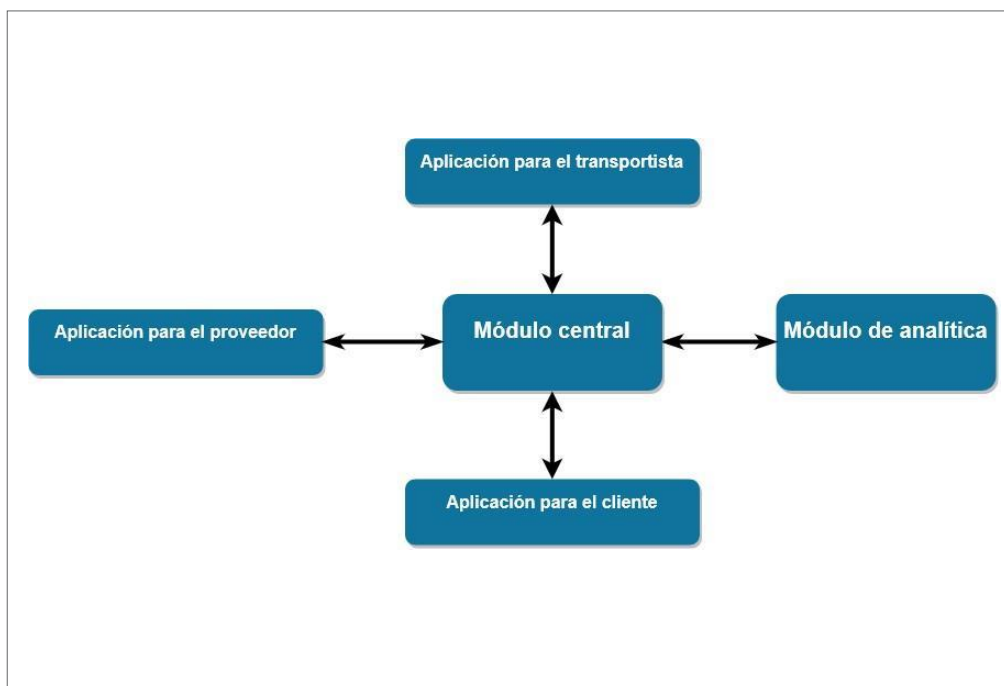
Será el encargado de almacenar toda la información de los pedidos de los distintos usuarios, así como la ubicación en tiempo real de cada uno de los transportistas.

Además, enviará toda la información que sea relevante para el negocio al módulo de analítica.

→ **Módulo de analítica:** Módulo formado por un datawarehouse empresarial cuya actividad es recoger información del módulo central de forma periódica para posteriormente realizar una serie de análisis.

Esto permitirá tener una imagen fiable del estado del negocio en todo momento para poder analizar los factores que influyen positiva o negativamente en el beneficio final y el crecimiento de la plataforma (desempeño de los transportistas, satisfacción de los clientes, etc.).

A continuación, se presenta el diagrama de bloques de la arquitectura propuesta.



# Aplicación para el cliente

La aplicación que usará el cliente estará disponible para iOS, Android así como su versión de escritorio para navegador web. Para su desarrollo se utilizará React Native, que se trata de un framework para el desarrollo de aplicaciones utilizando JavaScript como lenguaje de programación. Se usará esta herramienta por los siguientes motivos:

- **Es multiplataforma:** Utilizando un único lenguaje de programación (JavaScript) es posible crear aplicaciones para Windows/Mac (en el caso de la aplicación web de escritorio) y para IOs/Android (en el caso de las aplicaciones móviles).
- **Permite renderizado de la aplicación:** Realiza renderizado del código y con esto permite una vista previa del diseño.
- **Ofrece un alto rendimiento:** Las aplicaciones se compilan en el código nativo de cada dispositivo ofreciendo un rendimiento prácticamente idéntico al nativo del dispositivo.
- **Ahorra costes en Diseño y Maquetación:** Se puede exportar componentes de interfaz prototipados en Sketch directamente a React Native, haciendo mucho mas sencillo el testeo y puesta en marcha de nuevos componentes de interfaz, así como sus evolutivos y reemplazos, permitiendo así mismo la reutilización de componentes.

A continuación, se detallan las funcionalidades que tendrá la aplicación, así como detalles sobre la tecnología usada para su implementación:

- Autenticación y pago de forma segura.
- Exploración de los artículos y creación de un carrito.
- Seguimiento del pedido durante su ciclo de vida.

## Autenticación y pago de forma segura.

El cliente deberá iniciar sesión o registrarse en la aplicación (si es la primera vez que la usa) para acceder a sus funcionalidades. Esto se conseguirá por medio de una base de datos SQL que se encuentra en el módulo central y que almacena toda la información personal relativa a cada cliente, así como sus datos de autenticación.

Además, podrá realizar compras con todas las garantías de seguridad. Para garantizar la seguridad en la autenticación, se utilizará el protocolo HTTPS con certificados SSL en la comunicación con el módulo central. Las

comunicaciones con la entidad bancaria en el instante en el que se quiera realizar un pago se realizarán a través del TPV virtual Redsys.

La aplicación del cliente enviará la solicitud al módulo central por HTTPS e inmediatamente el módulo central se comunicará con la entidad bancaria mediante la pasarela proporcionada por la API de Redsys para PHP.

### **Exploración de los artículos y creación de un carrito.**

El cliente podrá explorar los artículos que ofrece la plataforma así como crear un carrito donde podrá añadir o eliminar los distintos artículos. Esto se conseguirá por medio de consultas de inserción, modificación y borrado a una base de datos NoSQL (de tipo clave-valor) que se encuentra en el módulo central.

### **Seguimiento del pedido durante su ciclo de vida.**

El cliente podrá comprobar el estado de su pedido en todo momento desde que realiza el pago hasta que este llega a su destino.

Un pedido puede encontrarse en los siguientes estados durante su ciclo de vida:

- **Aceptado:** el cliente ha efectuado el pago de su pedido y los artículos solicitados se encuentran en stock.
- **Recogido:** el transportista ha recogido todos los artículos del pedido de los diferentes proveedores.
- **Entregado:** el transportista ha entregado el pedido al cliente.

Además, a través de un mapa integrado, el cliente conocerá la posición exacta del transportista asociado a su pedido. Esto será posible por medio de consultas que se ejecutarán de forma periódica a una base de datos NoSQL que se encuentra en el módulo central, que albergará la posición (latitud y longitud) de cada transportista.

Finalmente, el cliente también podrá conocer el tiempo restante hasta la entrega de forma aproximada.

Para ello, se utilizarán los productos Routes y Maps de Google Maps Platform que nos permitirán la creación de mapas personalizados y el conocimiento en tiempo real de la densidad del tráfico, un dato que será de vital importancia para poder calcular el tiempo hasta la entrega.



# Aplicación para el transportista

La aplicación móvil que usarán los transportistas también se desarrollará utilizando React Native por los motivos expuestos en el apartado anterior y estará disponible para iOS y Android.

Esta aplicación tendrá las siguientes funcionalidades:

- Autenticación de forma segura.
- Aceptación o rechazo de los pedidos.
- Visualización de la ruta óptima al destino.
- Estadísticas personales.

## **Autenticación de forma segura.**

Cada transportista deberá registrarse en la aplicación para comenzar a usarla y formar parte del grupo de transportistas de Acapulco.

La información personal de cada transportista así como sus datos de autenticación se encuentran en una base de datos SQL ubicada en el módulo central.

Las comunicaciones con el módulo central se realizarán mediante el protocolo HTTPS con certificados SSL, de esta forma se garantiza la seguridad de la información.

## **Aceptación o rechazo de los pedidos.**

El transportista será notificado cuando se le asigne un nuevo pedido, en ese momento podrá aceptarlo o rechazarlo. En caso de que acepte el nuevo pedido, se recuperará la información relevante del pedido de una base de datos NoSQL (de tipo clave-valor) que se encuentra en el módulo central.

De este modo, el transportista tendrá disponible la información sobre qué artículos debe recoger y en qué lugar tiene que entregarlos. En caso de que descarte el pedido, el pedido será reasignado a otro transportista. La información correspondiente a si un transportista acepta o no un pedido, así como si ha entregado correctamente el pedido o no, se almacena en una base de datos SQL.

Esta información será importante para determinar qué porcentaje de pedidos acepta y entrega correctamente cada transportista, y en función de este indicador, el módulo central les enviará más o menos solicitudes de

pedidos. Los transportistas con un valor alto en este indicador, recibirán más solicitudes de pedidos.

### **Visualización de la ruta óptima al destino.**

El transportista, tras aceptar un pedido, será guiado hasta su destino, tanto en el trayecto hacia el proveedor como en el trayecto hasta la cliente, mediante una interfaz gráfica que consta de un mapa dinámico. Esto será posible utilizando los productos Routes y Maps de Google Maps Platform. Routes permite generar la mejor ruta entre dos puntos teniendo en cuenta información sobre el tráfico en tiempo real y sobre la velocidad máxima permitida en cada tramo.

Maps proporciona la creación de mapas personalizados así como su integración con Routes.

### **Estadísticas personales.**

El transportista podrá visualizar un conjunto de estadísticas desde la aplicación. En estas estadísticas se reflejarán los pedidos aceptados, los pedidos enviados correctamente, los km recorridos, así como sus ingresos por cada servicio.

# Aplicación para el proveedor

La aplicación que usarán los proveedores estará disponible en versión móvil para iOS y Android y en versión web de escritorio.

Se desarrollará utilizando React Native, por los motivos expuestos en el apartado "Aplicación para el Cliente".

La aplicación constará de las funcionalidades que se enumeran a continuación:

→ Autenticación de forma segura.

→ Información sobre los pedidos.

## **Autenticación de forma segura.**

Cada proveedor deberá registrarse en la aplicación para habilitar su uso. Los datos de autenticación así como los datos personales de cada proveedor se almacenarán en una base de datos SQL ubicada en el módulo central.

Las comunicaciones con el módulo central se realizarán mediante el protocolo HTTPS con certificados SSL, con el fin de garantizar la seguridad de la información.

## **Información sobre los pedidos.**

El proveedor recibirá una notificación cada vez que el cliente solicite un nuevo pedido.

Tras abrir la notificación, el proveedor obtendrá toda la información relevante del pedido. Esto se realizará mediante consultas a la base de datos NoSQL (de tipo clave-valor) del módulo central, que contiene toda la información relativa a cada uno de los pedidos.

# Módulo central

Este módulo es el encargado de albergar la mayor parte de la lógica de la plataforma así como la información de los clientes, los pedidos y los transportistas.

Tiene dos funciones principales: Orquestar los servicios que ofrece la plataforma tanto a los clientes y proveedores como a los transportistas, y por otro lado, enviar información relevante del negocio al módulo de analítica de forma periódica.

Además, tiene que cumplir lo siguientes requisitos:

- **Alta disponibilidad:** Incluso en picos de servicio, el sistema debe estar siempre funcionando para cualquier usuario que necesite acceder a él.
- **Rápida escalabilidad:** En caso de crecimiento del número de usuarios, el sistema debe adaptar su capacidad de forma rápida a las necesidades de la demanda.

De forma física, el módulo estará formado inicialmente por 4 servidores: 2 servidores activos y 2 de backup.

Estos 4 servidores serán proporcionados por 4 instancias en Amazon EC2 (Elastic Compute Cloud). Se usará esta tecnología por los siguientes motivos:

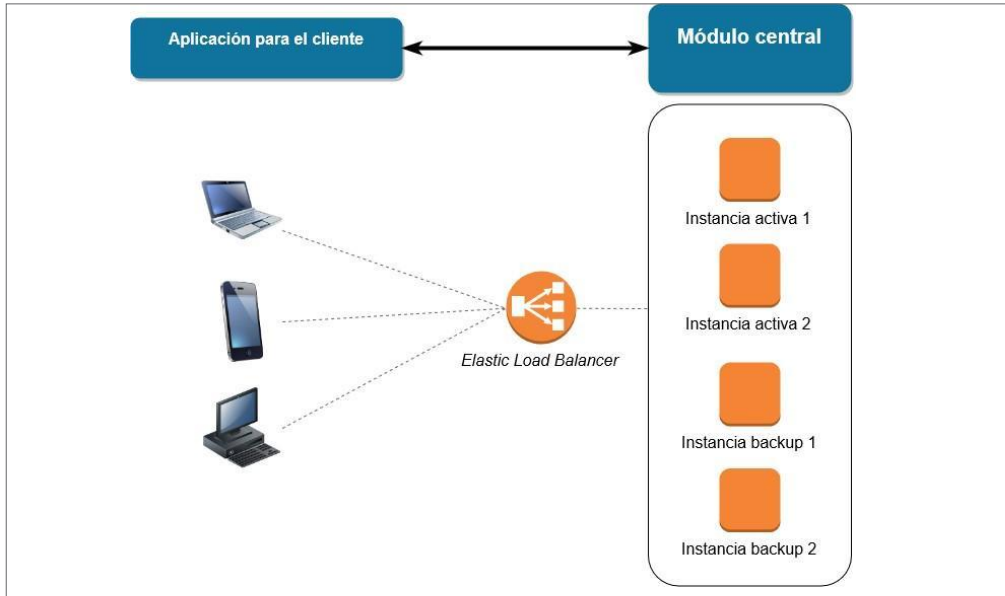
- **Posible escabilidad:** Mediante una sencilla interfaz de usuario es posible aumentar o disminuir la capacidad del sistema (añadiendo o eliminando estancias de servidor).

También es posible utilizar la opción Auto Scaling que añade o elimina instancias de forma automática según las necesidades de demanda.

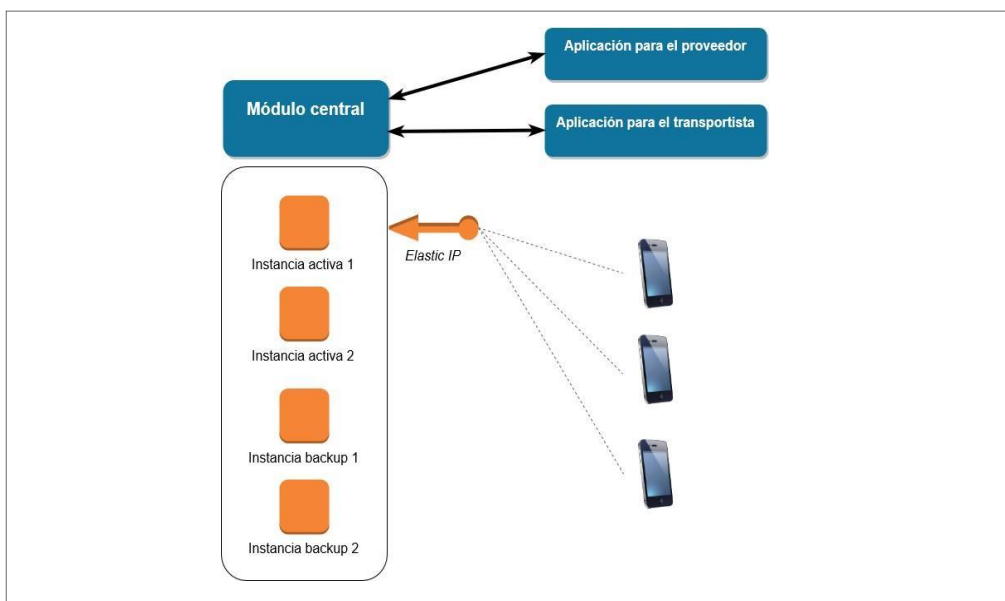
- **Customización de las instancias:** Permite elegir entre varios sistemas operativos, tipos de instancia, paquetes software e incluso opciones de configuración de memoria, CPU y almacenamiento (incluido el tamaño de la partición de arranque del sistema operativo).
- **Seguridad:** Hace posible la creación de grupos de seguridad para poder controlar quién puede tener acceso a las distintas instancias.

La aplicación de usuario se conecta al módulo central a través de un balanceador de carga, este balanceador distribuirá el tráfico entre los dos servidores activos según el porcentaje de ocupación que tengan en cada

momento. En concreto, se usará Elastic Load Balancing, debido a su fácil integración con EC2 y sus características de alta disponibilidad, flexibilidad y su capacidad de manejar cambios rápidos en patrones de tráfico de red. En caso de que se produzca algún error en los 2 servidores activos, el balanceador pasará a distribuir el tráfico entre los servidores de backup.



La aplicación de los transportistas y la de los proveedores se conectan al módulo central a través de una dirección IP elástica. Ésta será una IPv4 pública que tiene la característica de permitir su desasociación y reasociación con las distintas instancias. Por tanto, si una de las instancias activas dejase de funcionar, la IP elástica se desasocia de esa instancia y se asocia con una instancia de backup, de este modo se garantiza la alta disponibilidad del sistema.



Finalmente, cada instancia de servidor estará compuesta por 3 bases de datos SQL y 3 NoSQL.

→ **Bases de datos SQL:** Serán las encargadas de almacenar la información personal y de autenticación de clientes, transportistas y proveedores.

La tecnología utilizada para la implementación de estas bases de datos será MySQL. Por otro lado, para facilitar su configuración en la integración con las instancias, así como la posibilidad de tener backup automático se utilizará Amazon RDS.

→ **Bases de datos NoSQL:** Almacenarán la información relativa a los artículos de la plataforma, pedidos y posición en tiempo real de los transportistas.

En cuanto a la implementación, se usará Apache Cassandra, que es de tipo clave-valor. Esta tecnología es elegida por sus características de alta disponibilidad, fácil escalabilidad y alta tolerancia a fallos.

# Módulo de analítica

Este módulo es el encargado de albergar el almacén de datos cuyas principales funciones son almacenar y analizar los datos provenientes del módulo central para tener un soporte en la toma de decisiones del negocio.

Al igual que el módulo central, este módulo tiene que cumplir con el requisito de rápida escalabilidad, además de ser sencillo de implementar, seguro y asequible para el negocio.

De forma física, el módulo estará formado inicialmente con un almacén de datos de 160 GB y un único nodo de almacenamiento en disco duro, para posteriormente escalar a una configuración de varios nodos a medida que aumente el volumen de datos.

El almacén será proporcionado por Amazon Redshift ya que cuenta con las siguientes características:

- **Posible escalabilidad:** Se podrá modificar el tamaño de clúster con facilidad a medida que aumente el volumen de datos y se necesite mejor desempeño para las consultas.
- **Seguridad:** Los datos estarán cifrados y protegidos, tanto en tránsito como en reposo. Soporta conexiones con SSL habilitado cuando los datos se encuentren activos, mientras que, en el periodo de inactividad, cifra cada bloque con AES-256 (Advanced Encryption Standard).
- **Backups:** Las réplicas de los datos se realiza de forma automática, constante y con un factor de replicación igual a 3. Todos los datos al ser cargados se replican automáticamente en los demás nodos, y realiza una copia de seguridad automática y constante, de esta forma, en caso de que una unidad falle o se pierda información, el clúster continuará disponible.
- **Compatibilidad:** Admite SQL estándar, proporciona complementos personalizados para ODBC (Open DataBase Connectivity), por lo que se podrá utilizar una amplia variedad de clientes SQL.

## Extracción, transformación y carga (ETL)

Los datos del módulo central se podrán cargar en el almacén por medio de las instancias de Amazon EC2 a través de un comando COPY, o por Pentaho, éste último cuenta con certificación e integración con Amazon Redshift para usarlo como herramienta de ETL y además es de código abierto.



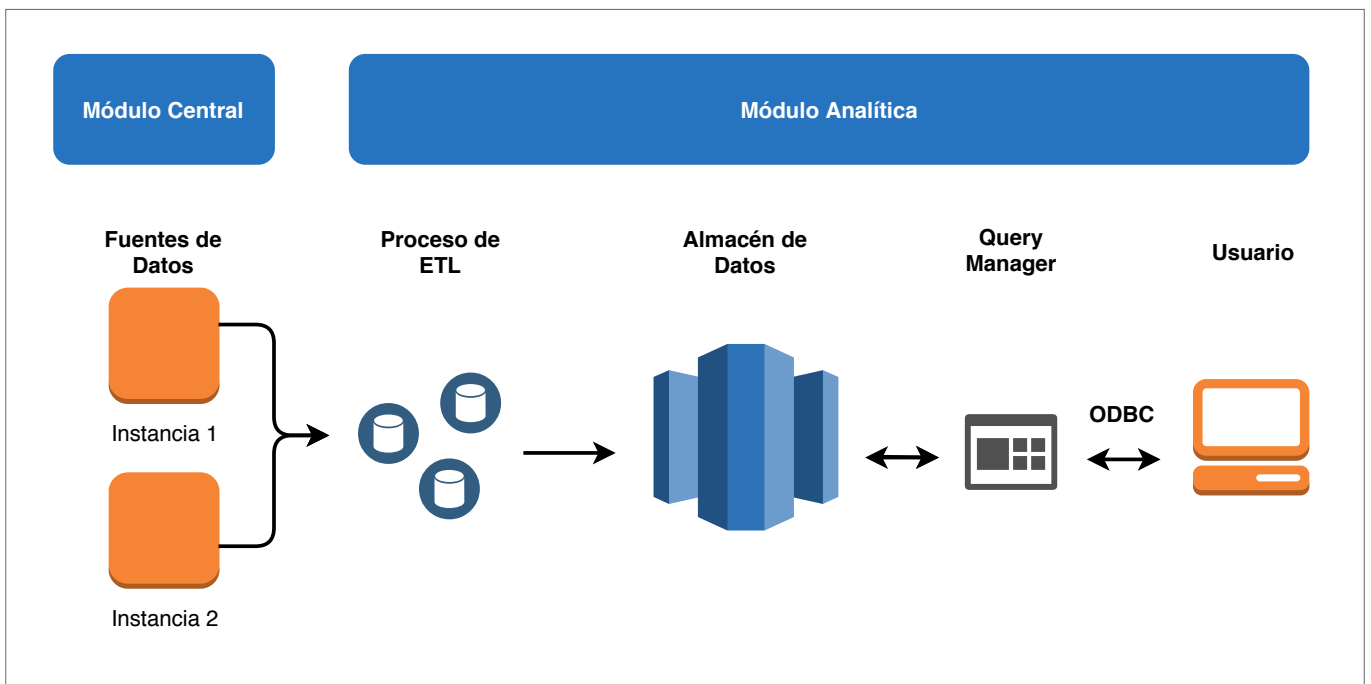
Los datos serán almacenados en columnas, lo que implica una mayor compresión de los datos en comparación con almacenamiento en filas, y agrega alto desempeño al momento de realizar consultas.

## Consulta y modelado de datos

El usuario se conectará al clúster por medio de la aplicación Aginity, la cual se comunica mediante controladores PostgreSQL ODBC estándar del sector.

Dicha aplicación es gratuita y se encuentra integrada con Amazon Redshift, lo que permitirá realizar las consultas SQL, distribuir datos y procesos, gráficos y análisis de datos, entre otros.

A continuación, se presenta el diagrama de la arquitectura:



# Cultura, Talento y RRHH

# Organización. Cultura Lean Startup

Acapulco nace de la aplicación de la metodología Lean Startup, que se fundamenta en las iteraciones y aprendizajes ágiles. Por ello, de forma esquemática, la constitución de Acapulco siguió los siguientes pasos:



## Formulación de hipótesis

Partimos de un problema a resolver, que consistía en la automatización de las compras de particulares. A continuación, realizamos el estudio de la detección de mercado ávido de una solución y la explicación de porqué estaría dispuesto a pagar por la oferta de Acapulco.

## Aprendizaje validado del modelo de negocio

A través de experimentación, fundamentalmente a través de entrevistas personales, se extrae el aprendizaje para después hacer ajustes y cambios en el mercado, proveedores e inversores. En este punto invalidamos la idea de negocio inicial y se produjo el pivotaje hacia lo que ahora es Acapulco: tienda Online para HORECA. Repetimos la formulación de hipótesis de mercado y el aprendizaje validado del modelo de negocio y encontramos en esta idea un modelo de negocio atractivo para el cliente.

## Validación

Esta fase comprende desde crear un producto o servicio con las características mínimas básicas hasta comprobar si es lo que el mercado quiere hasta una demostración de cómo funciona. El objetivo es saber si el cliente (HORECA) lo querría y lo compraría.

## Aprendizaje validado de la propuesta de valor

Una vez medida la validación de la hipótesis planteada, se extrae el apren-

dizaje para después hacer ajustes y cambios en el producto o servicio.

## Ciclo repetitivo

Como se ha mencionado anteriormente, en caso de resultado inválido o de creación de nuevas hipótesis, se repite el proceso hasta extraer conclusiones concluyentes sobre el modelo de negocio planteado o proceder al pivotaje.

La primera fase de Acapulco se centra en los productos frescos para el sector HORECA de Madrid. Debido a ello, en el comienzo se requerirá un equipo de personas reducido. De forma inicial, no se concibe el concepto departamental de la empresa tradicional, que requeriría mayor cantidad de recursos y una mayor estructura. Sino que se fomenta la participación de perfiles complejos y equipos multidisciplinares, donde cada miembro aporta al conjunto del proyecto de forma fundamentalmente colectiva, en lugar de individual.

Además, dado el carácter de procesos de aprendizaje veloz que vertebra la compañía, una vez montada la estructura se seguirán constituyendo equipos Agile multidisciplinares para la evolución de los productos y servicios.





# Equipo Acapulco

Dentro del equipo inicial que conforma Acapulco, nos encontramos los socios:

- **Pedro Iniesta Escribano** (Consultor UX/CX).
- **Rafael Romero Luque** (Ingeniero de Telecomunicaciones).
- **Diego Aplazaba Madrones** (Ingeniero Comercial).
- **Ana Vicente Borreguero** (Ingeniera Ambiental).
- **Inés Errazuriz Moreno** (Ingeniera de Caminos, Canales y Puertos).

El conjunto de tareas principales que se desempeñan en Acapulco serán las siguientes:

- **Gestión de compras a proveedores** de frescos (y a proveedores de gran consumo y bebidas en fases posteriores). Socios responsables: Ana e Inés.
- **Gestión de pedidos de clientes** (pedidos recibidos) y **pedidos de transportistas** (pedidos enviados). Socios responsables: Ana e Inés.
- **Diseño plataforma Acapulco**: Socios responsables: Pedro, Diego y Rafael.
- **Desarrollo plataforma Acapulco**: Socios responsables: Pedro, Diego y Rafael.
- **Mantenimiento plataforma Acapulco**: Socios responsables: Pedro, Diego y Rafael.
- **Contabilidad**. Asesoría externa.
- **Compras de material de trabajo**: fundamentalmente ordenadores y móviles. Socios responsables: Ana e Inés.



Pedro Iniesta Escribano



Rafael Romero Luque



Diego Aplazaba Madrones



Inés Errazuriz Moreno



Ana Vicente Borreguero



Francisco Escalona  
(Mentor y Socio C.)

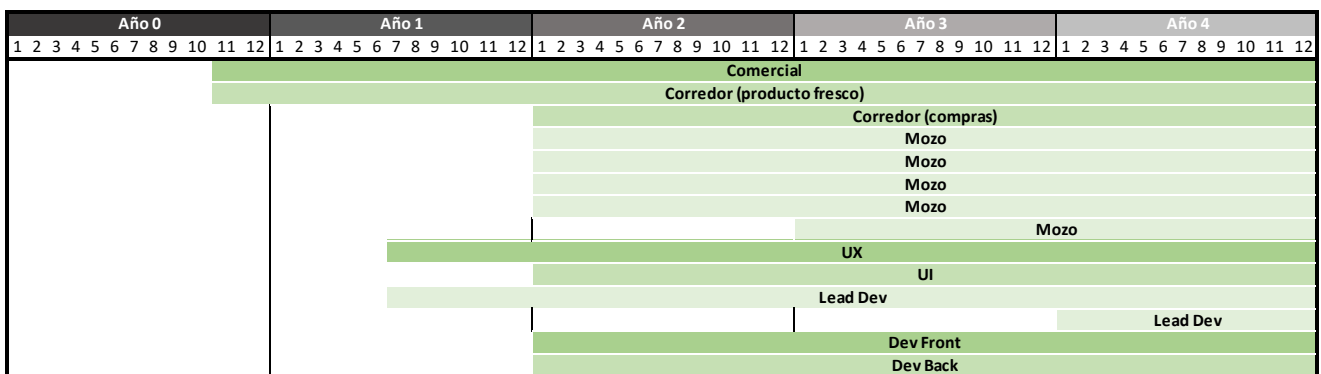
# Gestión del Talento. Recursos Humanos

Inicialmente no contamos con un departamento de recursos humanos, ya que seremos nosotros mismos los encargados de seleccionar al personal más adecuado para Acapulco. Se trata del Producto Mínimo Viable de lo que sería el departamento de RRHH de una organización empresarial.

Para entender las necesidades de recursos humanos de Acapulco, es importante destacar que se producen dos acontecimientos diferenciados:

- Alquiler del primer almacén en el año 2, para entrar en el mercado de bebidas y de gran consumo
- Alquiler del segundo almacén en el año 3, para crecimiento.  
Finalización del alquiler del primer almacén.

La planificación de recursos humanos queda marcada por los anteriores acontecimientos. Esta planificación se ilustra en el siguiente esquema y se explica a continuación de él.



## Planificación de Recursos Humanos

### Comercial

Empleado encargado de labores de comercial en el sector HORECA desde que se pone en funcionamiento Acapulco. La contratación se efectúa desde el mes 11 (noviembre) del año 0. Remuneración:

- Año 0: 2.000€/mes.
- Año 1: 34.000€/año
- Año 2: 38.000€/año
- Año 3: 38.000€/año
- Año 4: 38.000€/año

### Corredor

Empleado encargado de los corredores de proveedores de producto fresco y de compras de bebidas y gran consumo. En primer lugar se realiza la contratación del corredor para producto fresco, desde el mes 11 del año 0. Posteriormente, en el año 2, se contrata al corredor encargado de compras (bebidas y gran consumo). Remuneración:

- Año 0: 2.000€/mes
- Año 1: 34.000€/año
- Año 2: 38.000€/año
- Año 3: 38.000€/año
- Año 4: 38.000€/año

### Mozo

Empleado encargado de la operativa del almacén. En primer lugar, desde el año 2 se contratan a 4 mozos. Se incorpora otro mozo en el año 3. El crecimiento de Acapulco no implica un aumento proporcional en mozos de almacén debido a que se tratará de robotizar la plataforma logística. Remuneración:

- Año 2: 24.000€/año
- Año 3: 24.000€/año
- Año 4: 24.000€/año

### UX

Empleado encargado de User Experience. La contratación se produce desde el mes 7 del año 1. Remuneración:

- Año 1: 14.000€ por los 6 meses
- Año 2: 38.000€/año
- Año 3: 38.000€/año
- Año 4: 38.000€/año

### UI

Empleado encargado del Diseño Gráfico, tanto Digital (UI) como Off. La contratación se produce desde el año 2. Remuneración:

- Año 1: 28.000€/año
- Año 2: 28.000€/año
- Año 3: 28.000€/año
- Año 4: 28.000€/año

## Lead Developer / Fullstack

Empleado encargado de liderar a los desarrolladores, debe ser un perfil que sea Full Stack y Jefe de Proyecto . En primer lugar se realiza la contratación de un empleado en el mes 7 del año 1 y se produce una segunda incorporación en el año 4. Remuneración:

→ Año 1: 17.000€ por los 6 meses

→ Año 2: 38.000€/año

→ Año 3: 38.000€/año

→ Año 4: 38.000€/año

## Backend Developer

Empleado encargado Desarrollo Backend. Se contrata desde el año 2. Remuneración:

→ Año 2: 33.000€/año

→ Año 3: 33.000€/año

→ Año 4: 33.000€/año

## Frontend Developer

Empleado encargado del Frontend. Se contrata desde el año 2. Remuneración:

→ Año 2: 33.000€/año

→ Año 3: 33.000€/año

→ Año 4: 33.000€/año

La remuneración estimada se planteará en forma de objetivos, contando con una parte fija y otra variable, en función del cumplimiento de éstos. En términos generales, el salario anteriormente estimado se compone del 60% de parte fija y el 40% variable en función de los resultados.



# Departamento de Recursos Humanos

Una organización departamental nos permitirá ordenar las actividades y asignar los recursos con mayor facilidad. Además, se establecerán canales de comunicación vertical y horizontal para la coordinación del conjunto.

Uno de los departamentos que se generará será el de RRHH. Este departamento desempeñará las siguientes funciones:

- Planificación y selección de personal
- Administración del personal
- Evaluación y desarrollo
- Formación
- Relaciones laborales

## Planificación y selección de personal

De acuerdo a los requerimientos de la empresa se preparan las plantillas de personal, previendo las posibles necesidades a medio y largo plazo, y se definen las funciones y las responsabilidades de los trabajadores. Una vez terminado esto, comienza la selección. Los candidatos deben ser rigurosamente analizados para determinar si encajan o no con lo que busca la compañía en ese momento, estudiando sus cualidades, capacidades, y áreas de potencial crecimiento.

## Administración del personal

Consiste en el conjunto de actividades de gestión que engloba toda la parte de gestión administrativa, como la realización de contratos, gestión de nóminas, seguros sociales, gestión de los permisos y vacaciones, horas extra, bajas por enfermedad, movimientos en la plantilla...

## Evaluación y desarrollo

Comprende la creación de programas de desarrollo y la responsabilidad de asegurar el compromiso y la dedicación de los empleados. La gestión del talento avala el desarrollo del potencial de los trabajadores para que continúen en la empresa. El desarrollo de carrera profesional en Acapulco es uno de los objetivos a la hora de incorporar un nuevo miembro al equipo.

## Formación

Estudiar las necesidades formativas de los equipos para desarrollar conocimientos y habilidades.

## Relaciones laborales

Resolución de los problemas laborales que puedan surgir entre la empresa y los trabajadores, utilizando como interlocutores a los representantes de los mismos. También se ocupan de garantizar que no existan desigualdades y que exista un equilibrio entre todos los empleados de una misma empresa.

# Fundación y Marco Legal

En este apartado se tratará los requisitos legales que debe cumplir Acapulco a la hora de iniciar actividades, las distintas obligaciones en cuanto a la relación con sus colaboradores, clientes y proveedores.

## Fundación Empresa

La elección de la forma social es un momento clave del negocio, por ello es que se deben valorar las ventajas e inconvenientes que presentan cada una de ellas, así como tratar de adoptar la organización jurídica que mejor se adapte a Acapulco, sin dejar de lado factores tan relevantes como las posibles necesidades del futuro.

La forma social escogida es "Sociedad Limitada", en la cual el capital se divide en títulos, denominado participaciones sociales, representando las aportaciones de capital de cada uno de los socios. En este tipo de sociedad los socios responderán a las deudas sociales con el límite de capital social aportado por ellos.

Alguna de sus características es que el capital social requerido como mínimo es de 3.000 euros, la responsabilidad de los socios es solidaria entre ellos y limitada al capital aportado, de manera que los socios no responden ante las deudas con su patrimonio personal, y las obligaciones fiscales a tributar por el Impuesto de sociedades y el IVA.

## Pacto de Socios

Al momento de poner en marcha Acapulco, es imprescindible establecer los límites jurídicos que regulan las relaciones internas de los socios de la empresa, es por esto, que el Pacto de Socios se utiliza para establecer los acuerdos suscritos por todos los socios del negocio y así garantizar la resolución de conflictos que puedan poner en riesgo la continuidad del proyecto.

Este pacto establece la vía de resolución de conflictos, determina competencias, derechos y obligaciones y refleja las condiciones en caso de compras, permanencia, ampliaciones de capital, cesiones y incumplimiento de contrato. Todo esto, estará estipulado en un contrato que se firmará antes de constituir Acapulco.

En una fase preliminar, los fundadores de Acapulco serán los que aportarán el capital inicial necesario y las acciones se dividirán en partes iguales, posterior a esto, cualquier ingreso de nuevos socios estará regulado por el contrato, específicamente en la cláusula "Adhesión al pacto por nuevos socios", donde se especificarán las condiciones de ingreso y dará cabida a la negociación. Por lo general; y dependiendo del tipo de socio, sus funciones y características, se realiza una valoración de socios que refleja qué porcentaje de la empresa le debería corresponder.

# Marco Legal

Si bien Acapulco deberá cumplir una serie de requisitos que afectan al mercado Online, pero también se deberá conocer cómo gestionar desde el punta de vista del Derecho Alimentario.

El listado de requisitos legales es el siguiente:

- Reglamento 1169/2011 de información al consumidor.
- Ley 7/1996, de Ordenación del Comercio Minorista.
- Reglamento (CE) nº 178/2002 del Parlamento Europeo y del Consejo.
- Ley Orgánica 15/1999, de Protección de Datos (LOPD).
- Real Decreto Legislativo 1/2007.
- Ley Orgánica 15/1999, de Protección de Datos (LOPD).
- Reglamento (UE) 2016/679 General Protección de Datos (RGPD).

## **Reglamento 1169/2011 de información al consumidor.**

Dicho reglamento establece la información y el etiquetado de los alimentos comercializados Online, específicamente en el artículo 9 "lista de mención obligatoria", los cuales son:

- Denominación del alimento.
- Lista de ingredientes.
- Alérgenos.
- Cantidad de determinados ingredientes o de determinadas categorías de ingredientes.
- Cantidad neta del alimento.
- Fecha de duración mínima o la fecha de caducidad.
- Condiciones especiales de conservación y/o las condiciones de utilización.
- Nombre o razón social y la dirección del operador de la empresa alimentaria.

- País de origen o lugar de procedencia.
- Modo de empleo.
- Volumen de alcohol (bebidas que tengan más de un 1.2%).
- Información nutricional.

## **Ley 7/1996, de Ordenación del Comercio Minorista**

Aplicable a una tienda Online o cualquier otra plataforma de venta telemática que comercializa alimentos frescos o perecederos, tal y como se desarrolla la Ley 7/1996 a través del Real Decreto 367/2005.

En el derecho de desistimiento, la norma establece un periodo legal de devolución de 14 días naturales si son adquiridos a través de Internet. Para el caso de Acapulco, existen una serie de excepciones que impiden devolverlo. Para saber cuando es imposible devolver el producto fresco, es necesario ceñirse al artículo 103 de la Ley General de Consumidores y Usuarios, en concreto, las letras c), d) y e), las cuales contienen las excepciones más importantes. A continuación se presentan las dichas excepciones al derecho de desistimiento aplicables a la venta de alimentos:

- **Alimentos que se deterioren con rapidez:** Aquellos alimentos que puedan deteriorarse con rapidez o cuya fecha de caducidad haya sido excedida quedan exentos del derecho de desistimiento. Como ejemplos de productos que se enmarcan dentro de esta excepción son los alimentos y bebidas con un período de caducidad corto, así como aquellos que tengan que ser almacenados de forma refrigerada.
- **Alimentos desprecintados por motivos de higiene:** No se aplica el derecho de desistimiento respecto a aquellos bienes precintados que no sean aptos para ser devueltos por razones de protección de la salud o de higiene y que hayan sido desprecintados tras la entrega.
- **Alimentos personalizados:** Aquellos bienes confeccionados conforme a las especificaciones del consumidor o claramente personalizados. En la Guía de la Comisión se define el concepto de "personalización" de forma más precisa. Para que exista personalización el bien ha de ser único y ser producto conforme a los deseos e instrucciones que el consumidor ha comunicado al empresario.

## **Reglamento (CE) nº 178/2002 del Parlamento Europeo y del Consejo**

Por el que se establecen los principios y los requisitos generales de la legislación alimentaria. Concretamente de la aplicación del Art. 18, por el que

se establecen los principios y requisitos generales de la legislación alimentaria, creado por la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria. En este se recoge que debe asegurarse la trazabilidad de los alimentos en todas las etapas de producción, transformación y distribución, así como las herramientas para el cumplimiento de los avances en materia de seguridad alimentaria, incluido el Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos (APPCC), cuya finalidad es la reducción de los peligros asociados a la producción y comercialización de alimentos.

### **Ley 34/2002, de Servicios de la Sociedad de la Información y Comercio Electrónico**

Presenta la regulación del comercio electrónico y cómo ofrecer y contratar productos y servicios por este canal, incluyendo todas las interacciones entre el oferente y el consumidor.

### **Real Decreto Legislativo 1/2007**

Por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias. De forma específica regula las comunicaciones comerciales por correo electrónico u otros medios de comunicación electrónica y en la contratación a distancia de bienes o servicios por medios electrónicos, complementado lo establecido en materia de servicios de la sociedad de la información y comercio electrónico.

### **Ley Orgánica 15/1999, de Protección de Datos (LOPD)**

Por medio de la aplicación se recogerán datos personales, si se desea tratar los mismo para cualquier otra acción de comunicación comercial, se deberá notificar todos los archivos a la Agencia Española de Protección de Datos (AEDP). Por otro lado, se estará obligado de disponer del consentimiento de la personas y aplicar las medidas de seguridad exigibles para salvaguardar y mantener la confidencialidad de los mismos, no pudiendo hacer ningún uso inadecuado de los datos.

También es importante tener en cuenta que, si distintas personas van a tener acceso a los datos como encargado de tratamientos de datos, deberá celebrarse un contrato de encargado de tratamiento.

### **Reglamento (UE) 2016/679 General Protección de Datos (RGPD).**

Moderniza la LOPD y tiene como objetivo mejorar el nivel de protección de datos de las personas físicas cuyos datos personales se someten a tratamiento con el fin de aumentar las oportunidades de negocio en el mercado único digital.

Dentro de los artículos más importantes que señala el reglamento, y que se encuentran relacionados con la actividad de Acapulco, cabe destacar los siguientes:

- Consentimiento inequívoco, informado y explícito por parte del interesado.
- Términos y condiciones de la web.
- Protocolos de seguridad frente a ciberataques.
- Nuevos derechos, como a la supresión o al olvido, a la limitación del tratamiento y a la portabilidad de los datos.
- Encargado, responsable y delegado de protección de datos.
- Política de privacidad de compra Online.



# Obligaciones fiscales

Frente a los requisitos fiscales con Hacienda, el régimen de tributación es directa,

## **IRPF**

En este régimen se pagan impuestos en función de los rendimientos reales obtenidos a lo largo del año. Tanto en la estimación directa normal como en la simplificada, se realizan pagos a cuenta trimestrales en el modelo 130, que graba la Renta sobre las Personas Físicas. Para obtener el rendimiento neto trimestral, sobre el que se liquidan estos pagos a cuenta, se debe restar a los ingresos los gastos deducibles.

## **IVA**

En este caso se deben realizar liquidaciones trimestrales a cuenta del impuesto en el modelo 303. Además se debe realizar un resumen anual en el modelo 390.

Trimestralmente si el resultado entre el IVA deducible y el devengado es positivo se realiza el pago a cuenta. Si fuera negativa se pueden ir compensando los importes hasta que finalice el año y se pueda solicitar la devolución.

## **Impuesto de Sociedades**

Este es un impuesto sobre los beneficios obtenidos por las sociedades. Con independencia de la forma jurídica que tenga la sociedad, este impuesto de carácter anual gravará el beneficio obtenido por la tienda Online en el ejercicio anterior.

# Plan Financiero

## Escenario analizado

El principal inconveniente de este proyecto es determinar de una manera clara una previsión de ventas estándar en relación a los diversos tipos de clientes que manejaremos.

Manejamos la cuenta del resultados financieros de manera poco alcista, con pocos cliente y una relativa baja frecuencia de pedidos aunque de gran volumen.

Por complejidad se ha descartado pedidos medianos o incompletos: el motivo es que no podemos determinar qué ocurre si nos compran productos muy específicos y el comportamiento al actuar

## Área geográfica

Se establece que el grueso de clientes estarán en Madrid debido a que nos vamos a centralizar en una estrategia comercial de atraer clientes en Madrid, y secundariamente, clientes en la Península Ibérica (ES + PT) a través de Marketing Digital.

## Transporte

Siempre se asume que los pedidos serán lo suficientemente grandes para que desde Acapulco haga frente a los gastos de transporte puesto que el ticket supera el mínimo para obtener transporte gratis.

Este ronda los 1000€ - 1500€ de pedido grande, por debajo de esa cifra habría que pagar un variable de transporte, pero sería dinámico en función de la categoría de producto.

No obstante, está previsto tener Tiers de transporte para pedidos más pequeños o de una sola categoría de producto, y que sean asumibles por valor por parte del cliente. Hablamos de envíos de 200kg a pequeños de tan solo 5kg en el entorno de Madrid, gestionados por pequeños transportistas y riders, pero repetimos, no están contemplados en este escenario, además de que existirán pedidos Small & Fast así como el Free Delivery Day, que haría muy difícil establecer una previsión de escenarios si haber comprobado como funcionan.

Como detalle, se ha establecido que la ocupación media de estos transporte es menos de la mitad de transporte durante los 4 años como Coste

Habitual. Si se consiguiera alcanzar cifras mayores de carga los costes de transporte bajarían aumentando los márgenes por cada venta.

Insistimos, por la complejidad que plantea este sistema de coste dinámico de transporte no lo hemos representado en este escenario, así que lo hemos dejado en cuatro Tiers Transporte muy estándar y orientados a gran volumen.

Estos cuatros Tiers de transporte son autónomos y pequeñas empresas de transporte, y solo una categoría clara de producto para hacerlo aún más pesimista.

### **Tier 1**

- Producto refrigerado
- Vehículo Furgoneta o Camión de plataforma baja de 3,5t. Refrigerado
- Solo atiende a la área metropolitana de Madrid.
- Su coste habitual al día es de 180€ por media carga, llegando a un mínimo de 60€ y un máximo de 360€.

### **Tier 2**

- Producto seco (Bebidas, Gran Consumo...)
- Vehículo Furgoneta o Camión de plataforma baja de 3,5t.
- Solo atiende a la área metropolitana de Madrid.
- Su coste habitual al día es de 150€ por media carga, llegando a un mínimo de 50€ y un máximo de 350€.

### **Tier 3**

- Producto seco (Bebidas, Gran Consumo...)
- Vehículo Furgoneta o Camión de plataforma baja de 3,5t.
- Zona peninsular España y Portugal.
- Su coste habitual al día es de 150€ por media carga, llegando a un mínimo de 50€ y un máximo de 350€.

### **Tier 4**

- Producto seco (Bebidas, Gran Consumo...) en pedidos grandes.
- Camión de 8t, suelen ofrecer el espacio libre a otros pedidos.
- Zona peninsular España y Portugal.
- Su coste habitual al día es de 333€ por carga habitual, llegando a un mínimo de 166€ y un máximo de 2000€.

## Perfiles de clientes

En base a nuestras entrevistas con empresarios hosteleros hemos elaborado una serie de perfiles medios en relación a los datos sectoriales de rotación de comensales, que al fin y al cabo es lo que determina las compras de alimentación que realizan los establecimientos.

Renuevan inventario una vez a la semana aproximadamente.

Siempre se establece que los clientes (hosteleros) tienen unas necesidades de compra semanales y que nos hacen una compra conjunta a lo largo de la semana.

Para obtener unas cifras de un carácter pesimista, hemos contabilizado los gastos de transporte al alza como valor habitual, una baja recurrencia en las ventas a lo largo del año aunque con pedidos grandes y con un margen de seguridad del 50% de sus necesidades reales de compra.

### Cliente Tipo 1 — Restaurante zona oficinas centro Madrid

Cuenta con 18 mesas, con la siguiente rotación.

- Mediodía: rotación media completa de 4x por turno, 6,5 días a la semana (se contabilizan como días de más afluencia los Jueves y Viernes, cuyo extra cuenta como un día extra de la semana).
- Noche: rotación media de 2x por turno, 5 días a la semana.
- Bar: el 50% del turno mediodía por una media de 10,5 días a la semana (siempre tiene más público conforme avanza la semana).

En cuanto al menú medio está establecido alrededor de 12-15€ por comensal.

Se tiene en cuenta que obtendremos una recurrencia de compras mínima de 12 con un margen de seguridad sobre sus necesidades del 50%, usando los Tiers 1 y 2 de transporte.

### Cliente Tipo 2 — Restaurante zona oficinas centro Madrid

Cuenta con 18 mesas, con la siguiente rotación.

- Mediodía: rotación media completa de 4x por turno, 8,75 días a la semana (se contabilizan que va a tener los fines de semana con más afluencia).
- Noche: rotación media de 2x por turno, 5 días a la semana.
- Bar: el 50% del turno mediodía por una media de 12 días a la semana (siempre tiene más público conforme avanza la semana).

En cuanto al menú medio está establecido alrededor de 9-12€ por comensal.

Se tiene en cuenta que obtendremos una recurrencia de compras mínima de 12 con un margen de seguridad sobre sus necesidades del 50%, usando los Tiers 1 y 2 de transporte.

### Cliente Tipo 3 — Bar de copas Madrid

Cuenta con 18 mesas, con la siguiente rotación.

- **Tarde:** aforo de 100 personas, 7,5 días a la semana.
- **Noche:** aforo de 200 personas, 7,5 días a la semana.

En cuanto la facturación media por persona hablamos de entre 5 y 8€ por persona.

Solo compra Bebidas y Gran Consumo.

Se tiene en cuenta que obtendremos una recurrencia de compras mínima de 12 con un margen de seguridad sobre sus necesidades del 50%, usando el Tier 2 de transporte.

### Cliente Tipo 4 — Restaurante zona oficinas centro Madrid

Cuenta con 18 mesas, con la siguiente rotación.

- **Mediodía:** rotación media completa de 4x por turno, 8,5 días a la semana (se contabilizan que va a tener los fines de semana con más afluencia).

- **Noche:** rotación media de 2x por turno, 6 días a la semana.

Bar: el 50% del turno mediodía por una media de 12 días a la semana (siempre tiene más público conforme avanza la semana).

En cuanto al menú medio está establecido alrededor de 9-12€ por comensal.

Solo compra Bebidas y Gran Consumo.

Se tiene en cuenta que obtendremos una recurrencia de compras mínima de 12 con un margen de seguridad sobre sus necesidades del 50%, usando los Tiers 3 y 4 de Transporte.

## Márgenes Comerciales

Se ha establecido los siguientes márgenes comerciales para coste de venta de la mercancía.

→ **Producto Fresco:** habitual del 40%, máximo 80% y mínimo 10%.

→ **Bebidas:** habitual del 20%, máximo 50% y mínimo 10%.

→ **Pan y Bollería:** habitual del 30%, máximo 80% y mínimo 10%.

→ **Gran Consumo:** habitual del 10%, máximo 20% y mínimo 5%.

El escenario no tiene en cuenta la extrema fluctuación que puede sufrir el producto fresco debido a la oferta y demanda de los productos de temporada.

## Desarrollo tecnológico

Debido a que Acapulco es un desarrollo interno de integración continua no se considera un activo con valor dentro de la empresa ya que solo se le puede atribuir en costes el capital humano y carece de depreciación a ser un desarrollo de integración continua que constantemente recibe actualizaciones.



# Ventas Previstas

La previsión de ventas está ajustada conforme a cuántos clientes puede captar un comercial con puerta a puerta, los leads conseguidos a través de marketing digital y los refreals conseguidos a través de programas de descuento

Previsión de Ventas — Resumen					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<b>Cientes Previstos (Ud.)</b>	<b>0,00</b>	<b>50,00</b>	<b>250,00</b>	<b>500,00</b>	<b>1.000,00</b>
Ciente Tipo 1		25,00	50,00	100,00	200,00
Ciente Tipo 2		25,00	50,00	100,00	200,00
Ciente Tipo 3		0,00	50,00	100,00	200,00
Ciente Tipo 4		0,00	50,00	100,00	200,00
Ciente Tipo 5		0,00	50,00	100,00	200,00
<b>Ventas Previstas (€)</b>	<b>0,00</b>	<b>953.910,00</b>	<b>10.852.290,00</b>	<b>61.061.292,00</b>	<b>202.021.164,00</b>
Ciente Tipo 1		590.625,00	4.185.000,00	31.752.000,00	106.501.500,00
Ciente Tipo 2		363.285,00	1.732.590,00	15.023.232,00	50.390.424,00
Ciente Tipo 3		0,00	2.025.000,00	6.007.500,00	12.015.000,00
Ciente Tipo 4		0,00	1.262.700,00	3.754.980,00	15.019.920,00
Ciente Tipo 5		0,00	1.647.000,00	4.523.580,00	18.094.320,00
<b>Costes Directos Variables Ventas</b>	<b>0,00</b>	<b>626.429,94</b>	<b>8.540.428,86</b>	<b>48.155.985,10</b>	<b>126.088.270,30</b>
Productos Frescos		572.346,00	1.853.442,00	11.862.028,80	11.862.028,80
Producto Seco (Bebidas, GC...)		0,00	6.168.672,00	34.096.741,20	112.029.026,40
Transporte		54.000,00	518.000,00	2.195.200,00	2.195.200,00
Material Entrega		83,94	314,86	2.015,10	2.015,10
<b>Costes Directos Fijos Ventas</b>	<b>0,00</b>	<b>12.250,00</b>	<b>197.680,00</b>	<b>228.680,00</b>	<b>328.480,00</b>
Mano de obra Directa (MOD)	0,00	0,00	96.000,00	120.000,00	144.000,00
Maquinaria Almacen	0,00	0,00	15.480,00	15.480,00	15.480,00
Alquileres Almacenes	0,00	12.000,00	144.000,00	198.000,00	252.000,00
Otros Costes Almacenes	0,00	250,00	38.200,00	15.200,00	61.000,00
<b>Costes Mercancia Vendida</b>	<b>0,00</b>	<b>638.679,94</b>	<b>8.738.108,86</b>	<b>48.384.665,10</b>	<b>126.416.750,30</b>
<b>Margen Bruto (€)</b>	<b>0,00</b>	<b>315.230,06</b>	<b>2.114.181,14</b>	<b>12.676.626,90</b>	<b>75.604.413,70</b>
<b>Margen Bruto (%)</b>	<b>0,00%</b>	<b>33,05%</b>	<b>19,48%</b>	<b>20,76%</b>	<b>37,42%</b>
Incremento de Clientes (Δ%)	n/d	n/d	500%	200%	200%
Incremento de Ventas (Δ%)	n/d	n/d	1138%	563%	331%
Incremento de CMV (Δ%)	n/d	n/d	1363%	564%	262%
Incremento de Margen Bruto (Δ%/€)	n/d	n/d	671%	600%	596%

# Costes

## Costes de venta

Se entienden los costes de venta por todo aquello atribuible a cada venta.

En este proyecto se excluye el coste comercial puesto que es de captación de clientes, no de ventas.

### Costes directos Variables de las Ventas

Estos costes son variables según el pedido y solo existen si se realizan pedidos, aumentando de manera proporcional por pedidos.

- Mercancía, separado el producto fresco y de producto seco. Esto es así puesto que el producto fresco no va a inventario ya que pasa directamente del proveedor al cliente.
- Transporte y material de entrega.

### Costes Directos Fijos de las Ventas

Estos son los costes fijos independientemente del número de ventas.

- Mano de obra Directa (MOD).
- Maquinaria Almacén.
- Alquileres Almacenes.
- Otros Costes Almacenes.

## Costes operativos

### Gastos generales

Aquí va incluidos los siguientes gastos:

- Compras Tecnología (dispositivos): Se incluyen los iPad de para comercial controller, y almacén; Macbook y Macbook Pro; iPhone y dispositivos Android.
- Oficina: Materiales y Fungibles de papelería.
- Asesoría.
- Alquiler de la oficina: No usamos la oficinas ubicadas en los almacenes sino un coworking en el centro de Madrid. Incluye limpieza, Internet de banda ancha de categoría empresarial, café y bebidas para empleados, baños, y salas de reuniones donde poder recibir proveedores.

### Salarios

Se excluye la mano de obra directa

### Suministros exteriores

Aquí van todos los costes de renting no atribuibles a almacén y suscripciones.

- Renting Vehículos: 1 Compacto (Clio, Yaris, Ibiza...) para el comercial y 2 ejecutivo (Golf, A3) para compras y Staff. 25000km anuales los 3.
- Suscripciones Tecnologías: programas de diseño y desarrollo, así como CRM y ERP.
- Telefonía Móvil.

## Gastos Comercial & Marketing

Aquí está especificado claramente los costes (salarios excluidos) para comercial y marketing:

- Publicidad: Campañas Online y Campañas Offline
- Información Sectorial: Revistas, Web Sectoriales y Bases de datos
- Merchandising
- Fidelización Clientes: Descuentos por Recomendar y Nuevo Clientes
- Blog y Contenidos Redes Sociales: UX Writing / Copywriting Blog, Community Manager,

## Gastos financieros

Aunque no esta reflejado en los gastos financieros, se estima que una financiación

# Resultados previstos

## Cuenta de resultados

Cuenta de Resultados					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ventas	0,00	953.910,00	10.852.290,00	61.061.292,00	202.021.164,00
CMV	0,00	-638.679,94	-8.738.108,86	-48.384.665,10	-126.416.750,30
<b>Margen bruto</b>	<b>0,00</b>	<b>315.230,06</b>	<b>2.114.181,14</b>	<b>12.676.626,90</b>	<b>75.604.413,70</b>
Gastos generales	-2.070,00	-13.740,00	-46.100,00	-31.750,00	-25.700,00
Salarios (excl MOD)	-4.166,67	-233.000,00	-606.000,00	-606.000,00	-639.000,00
Suministros exteriores	-8.037,70	-14.727,70	-26.783,10	-30.383,10	-30.383,10
Gastos Comercial & Marketing	-2.300,00	-13.150,00	-40.800,00	-46.800,00	-92.800,00
<b>Margen operativo (EBITDA)</b>	<b>-16.574,37</b>	<b>40.612,36</b>	<b>1.394.498,04</b>	<b>11.961.693,80</b>	<b>74.816.530,60</b>
Amortizaciones	-920,00	-14.280,00	-19.140,00	-18.510,00	-19.530,00
<b>EBIT</b>	<b>-17.494,37</b>	<b>26.332,36</b>	<b>1.375.358,04</b>	<b>11.943.183,80</b>	<b>74.797.000,60</b>
Gastos financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>EBT</b>	<b>-17.494,37</b>	<b>26.332,36</b>	<b>1.375.358,04</b>	<b>11.943.183,80</b>	<b>74.797.000,60</b>
Impuestos	0,00	-3.093,30	-481.375,31	-4.180.114,33	-26.178.950,21
<b>Beneficio neto</b>	<b>-17.494,37</b>	<b>23.239,06</b>	<b>893.982,73</b>	<b>7.763.069,47</b>	<b>48.618.050,39</b>
<b>Flujo de caja operativo</b>	<b>-16.574,37</b>	<b>37.519,06</b>	<b>913.122,73</b>	<b>7.781.579,47</b>	<b>48.637.580,39</b>
Inventario	0,00	0,00	445.984,52	2.509.368,16	8.302.239,62
Clientes	0,00	18.294,16	208.126,11	1.171.038,48	3.874.378,49
Proveedores	4.086,83	225.196,68	1.943.381,91	10.088.958,53	26.137.938,37
<b>NOF</b>	<b>-4.086,83</b>	<b>-206.902,51</b>	<b>-1.289.271,28</b>	<b>-6.408.551,89</b>	<b>-13.961.320,27</b>
Cambio en las NOF (OPEX)		-202.815,68	-1.082.368,76	-5.119.280,61	-7.552.768,37
<b>Flujo de caja de las NOF</b>	<b>4.086,83</b>	<b>206.902,51</b>	<b>1.289.271,28</b>	<b>6.408.551,89</b>	<b>13.961.320,27</b>
Cientes Previstos (Ud.)	0,00	50,00	250,00	500,00	1.000,00
Incremento Facturación (Δ%)		953.910,00	9.898.380,00	50.209.002,00	140.959.872,00
Facturación media por cliente		19.078,20	39.593,52	100.418,00	140.959,87
Margen Bruto (%)		33,05%	19,48%	20,76%	37,42%
Margen Operativo (%)		4,26%	12,85%	19,59%	37,03%
Margen Neto (%)		2,44%	8,24%	12,71%	24,07%

## Balance

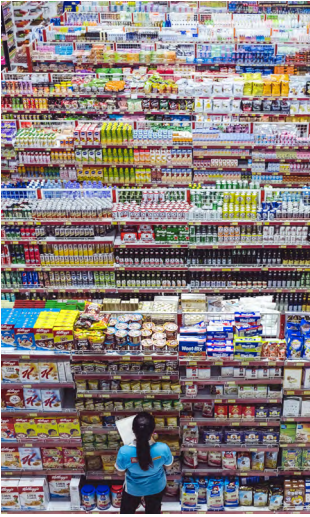
Balance					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<b>Activo</b>					
Caja	21.500,16	222.907,99	1.908.931,28	7.009.701,89	14.575.940,27
Inventario	0,00	0,00	445.984,52	2.509.368,16	8.302.239,62
Clientes	0,00	18.294,16	208.126,11	1.171.038,48	3.874.378,49
<b>Activo Circulante</b>	<b>21.500,16</b>	<b>241.202,16</b>	<b>2.563.041,91</b>	<b>10.690.108,53</b>	<b>26.752.558,37</b>
Activo Fijo Bruto	44.000,00	67.239,06	961.221,79	8.724.291,26	57.342.341,64
Amortización acumulada	920,00	15.200,00	34.340,00	52.850,00	72.380,00
<b>Activo Fijo Neto</b>	<b>44.920,00</b>	<b>82.439,06</b>	<b>995.561,79</b>	<b>8.777.141,26</b>	<b>57.414.721,64</b>
<b>Total Activo</b>	<b>66.420,16</b>	<b>323.641,22</b>	<b>3.558.603,70</b>	<b>19.467.249,79</b>	<b>84.167.280,01</b>
<b>Pasivo</b>					
Empleados	8.333,33	21.205,48	644.000,00	644.000,00	677.000,00
Proveedores	4.086,83	225.196,68	1.943.381,91	10.088.958,53	26.137.938,37
Deuda a Corto Plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Hacienda (impuestos)		0,00	3.093,30	481.375,31	4.180.114,33
<b>Exigible a corto plazo</b>	<b>12.420,16</b>	<b>246.402,16</b>	<b>2.587.381,91</b>	<b>10.732.958,53</b>	<b>26.814.938,37</b>
Deuda a Largo Plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Exigible a largo plazo</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Capital Social	54.000,00	54.000,00	54.000,00	54.000,00	54.000,00
Reservas	0,00	0,00	23.239,06	917.221,79	8.680.291,26
Resultados del ejercicio	0,00	23.239,06	893.982,73	7.763.069,47	48.618.050,39
<b>Fondos Propios</b>	<b>54.000,00</b>	<b>77.239,06</b>	<b>971.221,79</b>	<b>8.734.291,26</b>	<b>57.352.341,64</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>66.420,16</b>	<b>323.641,22</b>	<b>3.558.603,70</b>	<b>19.467.249,79</b>	<b>84.167.280,01</b>

Datos - Días de cobro y pago					
Cientes	1,00	7,00	7,00	7,00	7,00
Stock	0,00	15,00	15,00	15,00	15,00
Empleados	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Proveedores	90,00	90,00	75,00	75,00	75,00
Año	365,00	365,00	365,00	365,00	365,00

# Principales KPIs financieros de Acapulco.

- **Beneficios y Payback** en 1-2 años.
- **Flujos de caja altos** al cobrar inmediatamente a cliente y retener los pagos a proveedores, evitado recurrir a pólizas de crédito.
- **Autofinanciación** de los evolutivos del proyecto.
- Alrededor de **21 empleados** en año 4.
- **Altas cifras de facturación y volumen** de ventas.
- Clientes **Recurrentes**.
- **Márgenes operativos entre el 4% y el 37%**.
- **TIR superior al 800%**





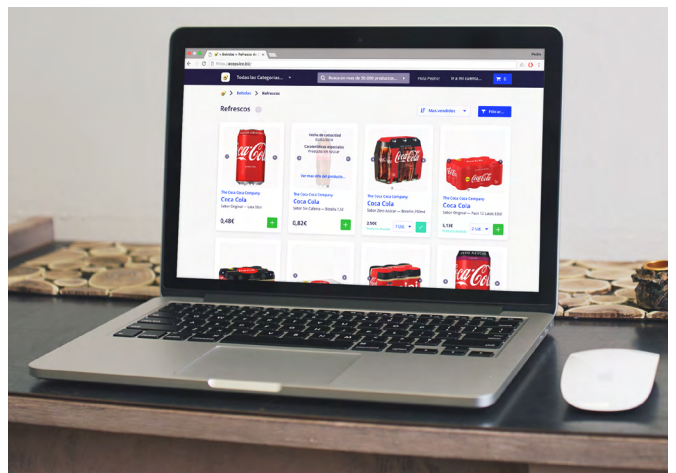
## Inversión inicial

Se estima que necesitamos unos fondos propios del orden de 25.000-30.000€ euros como mínimo, siendo ideal 100.000€.

Si los márgenes comerciales se quisieran bajar a 20% en frescos, para ser más competitivos frente a posibles competidores y entrar en una guerra de precios, deberíamos optar por una financiación por parte de inversor del orden de 100.000€ a 200.000€, dando beneficios al año 2.

Hemos diseñado todas las fases para poder financiarlas con los resultados.

Únete a nuestra aventura. 🥑



# Resumen Ejecutivo



# Acapulco

Muy Frescos

Primera Tienda de Alimentación Online orientada a Hostelería.  
No es un Súper Online, no es un Cash & Carry, es Acapulco.

Ecommerce  
Web  & App 



**Pedro Iniesta**  
CEO



**Ana Vicente**  
CMO



**Inés Errazuriz**  
Operaciones



**Rafael Romero**  
CTO



**Diego Aplazaba**  
CFO



**Francisco Escalona**  
Mentor

## Nuestro Catálogo de Productos...

Fase 1

- Frutas y Verduras
- Carnes
- Pescados y Mariscos

Fase 2

- Bebidas, Refrescos y Alcohol
- Café
- Panificados

Fase 3

- Gran Consumo Food y Non-Food

## Enviamos a...

Área Metropolitana de Madrid (Frescos)

España  y Portugal 

## Nuestra competencia...

Somos el primer Ecommerce de Alimentación para Hostelería.

Cash & Carry's, Distribuidores Horeca... todos Offline, ninguno Online.

## Nuestros clientes...



Bares



Cafeterías



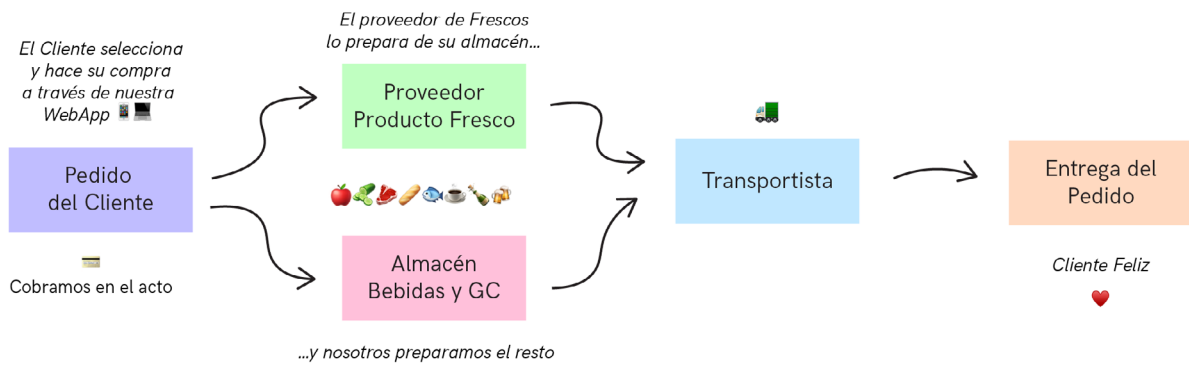
Restaurantes



Caterings

Autónomos y PYMEs  
Estrategia Comercial B2B (Representante Comercial)

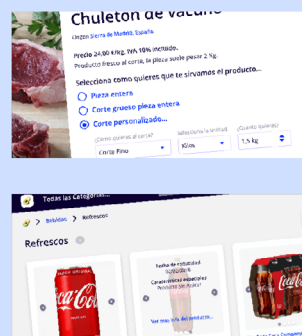
## ¿Cómo funcionamos...?



## ¿Qué tecnologías usamos...?

- React Native
- JavaScript
- Cassandra DB
- Postgree SQL
- Amazon EC2
- Aginity
- Google Maps
- Sketch

## Nuestra tienda...



- Experiencia de usuario única
- Fácil de usar
- Frescos al corte
- Trazabilidad del producto
- Seguimiento de pedidos
- Amplia Variedad
- Gastos de envío dinámicos
- Free Delivery Day
- Pedidos Small & Fast.

## Y nuestros KPIs financieros...

- Alto volumen de Ventas y facturación
- Flujo de Caja alto con Poco Stock en Almacén
- TIR 876% en año 4
- Payback en 2 años



# Anexo: Plan financiero



Prevision de Ventas	Pág 2
Detalle Previsión ventas	Pág 3 a 14
Datos Generales — Drivers Costes — Transporte y Mercancia	Pag 15
Datos Generales — Compras y Gastos	Pag 16 a 17
Datos Generales — Compras y Gastos	Pág 18
Cuenta de Resultados (Prevision)	Pág 19
Inversiones (Prevision)	Pág 20
Balance (Prevision)	Pág 21
Tesoreria (Prevision)	Pag 22
Costes Salariales (Prevision)	Pag 23



Previsión de Ventas — Resumen						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	
<b>Cientes Previstos (Ud.)</b>	<b>0,00</b>	<b>50,00</b>	<b>250,00</b>	<b>500,00</b>	<b>1.000,00</b>	
Cliente Tipo 1		25,00	50,00	100,00	200,00	
Cliente Tipo 2		25,00	50,00	100,00	200,00	
Cliente Tipo 3		0,00	50,00	100,00	200,00	
Cliente Tipo 4		0,00	50,00	100,00	200,00	
Cliente Tipo 5		0,00	50,00	100,00	200,00	
<b>Ventas Previstas (€)</b>	<b>0,00</b>	<b>953.910,00</b>	<b>10.852.290,00</b>	<b>61.061.292,00</b>	<b>202.021.164,00</b>	
Cliente Tipo 1		590.625,00	4.185.000,00	31.752.000,00	106.501.500,00	
Cliente Tipo 2		363.285,00	1.732.590,00	15.023.232,00	50.390.424,00	
Cliente Tipo 3		0,00	2.025.000,00	6.007.500,00	12.015.000,00	
Cliente Tipo 4		0,00	1.262.700,00	3.754.980,00	15.019.920,00	
Cliente Tipo 5		0,00	1.647.000,00	4.523.580,00	18.094.320,00	
<b>Costes Directos Variables Ventas</b>	<b>0,00</b>	<b>626.429,94</b>	<b>8.540.428,86</b>	<b>48.155.985,10</b>	<b>126.088.270,30</b>	
Productos Frescos		572.346,00	1.853.442,00	11.862.028,80	11.862.028,80	
Producto Seco (Bebidas, GC...)		0,00	6.168.672,00	34.096.741,20	112.029.026,40	
Transporte		54.000,00	518.000,00	2.195.200,00	2.195.200,00	
Material Entrega		83,94	314,86	2.015,10	2.015,10	
<b>Costes Directos Fijos Ventas</b>	<b>0,00</b>	<b>12.250,00</b>	<b>197.680,00</b>	<b>228.680,00</b>	<b>328.480,00</b>	
Mano de obra Directa (MOD)	0,00	0,00	96.000,00	120.000,00	144.000,00	
Maquinaria Almacén	0,00	0,00	15.480,00	15.480,00	15.480,00	
Alquileres Almacenes	0,00	12.000,00	144.000,00	198.000,00	252.000,00	
Otros Costes Almacenes	0,00	250,00	38.200,00	15.200,00	61.000,00	
<b>Costes Mercancia Vendida</b>	<b>0,00</b>	<b>638.679,94</b>	<b>8.738.108,86</b>	<b>48.384.665,10</b>	<b>126.416.750,30</b>	
<b>Margen Bruto (€)</b>	<b>0,00</b>	<b>315.230,06</b>	<b>2.114.181,14</b>	<b>12.676.626,90</b>	<b>75.604.413,70</b>	
<b>Margen Bruto (%)</b>	<b>0,00%</b>	<b>33,05%</b>	<b>19,48%</b>	<b>20,76%</b>	<b>37,42%</b>	
Incremento de Clientes (Δ%)	n/d	n/d	500%	200%	200%	
Incremento de Ventas (Δ%)	n/d	n/d	1138%	563%	331%	
Incremento de CMV (Δ%)	n/d	n/d	1363%	564%	262%	
Incremento de Margen Bruto (Δ%/€)	n/d	n/d	671%	600%	596%	



Drivers - Prevision de gasto medio por comensal por cliente (€)							
Cliente	Tipo 1	Restaurante zona oficinas centro madrid					
		Fase 1		Fase 2		Fase 3	
		Driver Inicial	Ticket Previsto	Driver Inicial	Ticket Previsto	Driver Inicial	Ticket Previsto
<b>Producto Fresco</b>		<b>5,25</b>	<b>3.937,50</b>	<b>5,25</b>	<b>7.875,00</b>	<b>5,25</b>	<b>7.875,00</b>
Pescados y Mariscos		2,00	1.500,00	2,00	3.000,00	2,00	3.000,00
Frutas y Verduras		1,00	750,00	1,00	1.500,00	1,00	1.500,00
Carnes y Embutidos		1,75	1.312,50	1,75	2.625,00	1,75	2.625,00
Graneles		0,50	375,00	0,50	750,00	0,50	750,00
<b>Bebidas</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>2,30</b>	<b>5.175,00</b>	<b>2,30</b>	<b>5.175,00</b>
Refrescos y Aguas				0,70	1.575,00	0,70	1.575,00
Cerveza				0,40	900,00	0,40	900,00
Alcoholes y Vinos				0,90	2.025,00	0,90	2.025,00
Café				0,30	675,00	0,30	675,00
<b>Panadería y Bollería</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,40</b>	<b>900,00</b>	<b>0,40</b>	<b>900,00</b>
Horneados				0,20	450,00	0,20	450,00
Panificados y Congelados				0,20	450,00	0,20	450,00
<b>Gran Consumo</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1,15</b>	<b>2.587,50</b>
Food - Seco						0,25	562,50
Food - Refrigerados y Congelados						0,75	1.687,50
Gran Consumo Non-Food						0,15	337,50
<b>Total Ticket Objetivo</b>		<b>5,25</b>	<b>3.937,50</b>	<b>7,95</b>	<b>13.950,00</b>	<b>9,10</b>	<b>16.537,50</b>

Drivers — Cantidad media de comensales por establecimiento medio del mercado								
	Número Comen.	Factor Mult.	Driver Final	Producto Fresco	Bebidas	Pan. y Bollería	Gran Consumo	
Media Comensales Mediodía (Ud)	72,00	6,50	<b>468,00</b>	Si	Si	Si	Si	
Media Comensales Cena (Ud)	36,00	5,00	<b>180,00</b>	Si	Si	Si	Si	
Media Comensales Bar (Ud)	36,00	10,50	<b>378,00</b>	Solo 50%, No F1	Si	Si	Si	
Anotaciones	Dias / Veces // Se sobreentiende que hay un día a la semana que recibe mas comensales, el viernes o el jueves (abriendo 5/6 dias). No suelen tener apenas comensales de cena y aproximadamente todos los menus incluyen o pescado o carne Estos datos son de consumo semanal. El bar suele gastar la mitad que el menu.							



Coste de venta por clase de cliente (CMV + Transporte)				
Tipo Cliente	Tipo 1	Fase 1	Fase 2	Fase 3
Producto Fresco		2.362,50	4.725,00	4.725,00
Bebidas			4.140,00	4.140,00
Panadería y Bollería			630,00	630,00
Gran Consumo				2.328,75
Transporte Tier 1		180,00	180,00	180,00
Transporte Tier 2			150,00	150,00
<b>Total Coste Mercancia Vendida</b>		<b>2.362,50</b>	<b>9.495,00</b>	<b>11.823,75</b>
<b>Total Coste Transporte</b>		<b>180,00</b>	<b>330,00</b>	<b>330,00</b>
Bolsas		0,03	0,07	0,07
Cajas Carton		0,32	0,71	0,71
<b>Total Material de entrega</b>		<b>0,35</b>	<b>0,79</b>	<b>0,79</b>

Facturación por segmento						
Tipo Cliente	Tipo 1	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Cientes Previstos		0,00	25,00	50,00	100,00	200,00
Ticket Objetivo (€)			3.937,50	13.950,00	16.537,50	16.537,50
Coste Ticket Objetivo			2.542,85	9.825,79	12.154,54	12.154,54
<b>Recurrencia (semanas al año)</b>			<b>12,00</b>	<b>12,00</b>	<b>32,00</b>	<b>46,00</b>
Margen Seguridad (%)			50,00%	50,00%	40,00%	30,00%
<b>Ventas Previstas (€)</b>			<b>590.625,00</b>	<b>4.185.000,00</b>	<b>31.752.000,00</b>	<b>106.501.500,00</b>
<b>Costes de Ventas Previstas</b>			<b>381.426,98</b>	<b>2.947.735,62</b>	<b>23.336.707,97</b>	<b>78.275.207,98</b>
Margen Bruto (€)			209.198,03	1.237.264,38	8.415.292,03	28.226.292,02
Margen Bruto (%)			35,42%	29,56%	26,50%	26,50%

Detalle Costes Variables por segmento (Anuales)						
Tipo Cliente	Tipo 1	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Productos Frescos			354.375,00	1.417.500,00	9.072.000,00	9.072.000,00
Producto Seco (Bebidas, GC...)				1.431.000,00	13.629.600,00	45.715.950,00
Transporte			27.000,00	99.000,00	633.600,00	633.600,00
Material Entrega			51,98	235,62	1.507,97	1.507,97



Drivers - Prevision de gasto medio por comensal por cliente (€)							
Cliente	Tipo 2	Bar Restaurante Pequeño Barrio					
		Fase 1		Fase 2		Fase 3	
		Driver Inicial	Ticket Previsto	Driver Inicial	Ticket Previsto	Driver Inicial	Ticket Previsto
<b>Producto Fresco</b>		<b>1,95</b>	<b>2.421,90</b>	<b>1,95</b>	<b>2.421,90</b>	<b>1,95</b>	<b>2.421,90</b>
Pescados y Mariscos		0,20	248,40	0,20	248,40	0,20	248,40
Frutas y Verduras		0,50	621,00	0,50	621,00	0,50	621,00
Carnes y Embutidos		0,75	931,50	0,75	931,50	0,75	931,50
Graneles		0,50	621,00	0,50	621,00	0,50	621,00
<b>Bebidas</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>2,30</b>	<b>2.856,60</b>	<b>2,30</b>	<b>2.856,60</b>
Refrescos y Aguas				0,70	869,40	0,70	869,40
Cerveza				0,40	496,80	0,40	496,80
Alcoholes y Vinos				0,90	1.117,80	0,90	1.117,80
Café				0,30	372,60	0,30	372,60
<b>Panadería y Bollería</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,40</b>	<b>496,80</b>	<b>0,40</b>	<b>496,80</b>
Horneados				0,20	248,40	0,20	248,40
Panificados y Congelados				0,20	248,40	0,20	248,40
<b>Gran Consumo</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1,65</b>	<b>2.049,30</b>
Food - Seco						0,50	621,00
Food - Refrigerados y Congelados						1,00	1.242,00
Gran Consumo Non-Food						0,15	186,30
<b>Total Valor Ticket medio por comen</b>		<b>1,95</b>	<b>2.421,90</b>	<b>4,65</b>	<b>5.775,30</b>	<b>6,30</b>	<b>7.824,60</b>

Drivers — Cantidad media de comensales por establecimiento medio del mercado								
	Número Comen.	Factor Mult.	Driver Final	Producto Fresco	Bebidas	Pan. y Bollería	Gran Consumo	
Media Comensales Mediodía (Ud)	72,00	8,75	630,00	Si	Si	Si	Si	
Media Comensales Cena (Ud)	36,00	5,00	180,00	Si	Si	Si	Si	
Media Comensales Bar (Ud)	36,00	12,00	432,00	Solo 50%, No F1	Si	Si	Si	
Anotaciones	Dias / Veces // Se sobreentiende que los fines de semanas tiene mas anfluencia de publico tanto mediodia como cena Estos datos son de consumo semanal.							



Coste de la mercancía vendida por clase de cliente				
Cliente	Tipo 2	Fase 1	Fase 2	Fase 3
Producto Fresco		1.453,14	1.453,14	1.453,14
Bebidas			2.285,28	2.285,28
Panadería y Bollería			347,76	347,76
Gran Consumo				1.844,37
Transporte Tier 1		180,00	180,00	180,00
Transporte Tier 2			150,00	300,00
<b>Total Coste Mercancía Vendida</b>		<b>1.453,14</b>	<b>4.086,18</b>	<b>5.930,55</b>
<b>Total Coste Transporte</b>		<b>180,00</b>	<b>330,00</b>	<b>480,00</b>
Bolsas		0,02	0,02	0,02
Cajas Carton		0,19	0,24	0,24
<b>Total Material de entrega</b>		<b>0,21</b>	<b>0,26</b>	<b>0,26</b>

Facturación por segmento						
Tipo Cliente	Tipo 2	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Cientes Previstos		0,00	25,00	50,00	100,00	200,00
Ticket Objetivo (€)			2.421,90	5.775,30	7.824,60	7.824,60
Coste Ticket Objetivo			1.633,35	4.416,44	6.410,81	6.410,81
Recurrencia (semanas al año)			12,00	12,00	32,00	46,00
Margen Seguridad (%)			50,00%	50,00%	40,00%	30,00%
<b>Ventas Previstas (€)</b>			<b>363.285,00</b>	<b>1.732.590,00</b>	<b>15.023.232,00</b>	<b>50.390.424,00</b>
<b>CMV Venta Prevista</b>			<b>245.002,97</b>	<b>1.324.933,24</b>	<b>12.308.763,13</b>	<b>41.285.643,01</b>
Margen Bruto (€)				407.656,76	2.714.468,87	9.104.780,99
Margen Bruto (%)				23,53%	18,07%	18,07%

Detalle Costes Variables por segmento (Anuales)						
Tipo Cliente	Tipo 2	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Productos Frescos			217.971,00	435.942,00	2.790.028,80	2.790.028,80
Producto Seco (Bebidas, GC...)				789.912,00	8.596.627,20	28.834.520,40
Transporte			27.000,00	99.000,00	921.600,00	921.600,00
Material Entrega			31,97	79,24	507,13	507,13



Drivers - Prevision de gasto medio por comensal por cliente (€)							
Perfil Cliente	Tipo 3	Bar de copas MAD					
		Fase 1		Fase 2		Fase 3	
		Driver Inicial	Ticket Previsto	Driver Inicial	Ticket Previsto	Driver Inicial	Ticket Previsto
<b>Producto Fresco</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Pescados y Mariscos							
Frutas y Verduras							
Carnes y Embutidos							
Graneles							
<b>Bebidas</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>3,00</b>	<b>6.750,00</b>	<b>3,00</b>	<b>6.750,00</b>
Refrescos y Aguas				1,00	2.250,00	1,00	2.250,00
Cerveza				0,50	1.125,00	0,50	1.125,00
Alcoholes y Vinos				1,20	2.700,00	1,20	2.700,00
Café				0,30	675,00	0,30	675,00
<b>Panadería y Bollería</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Horneados							
Panificados y Congelados							
<b>Gran Consumo</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1,45</b>	<b>3.262,50</b>
Food - Seco						0,25	562,50
Food - Refrigerados y Congelados						1,00	2.250,00
Gran Consumo Non-Food						0,20	450,00
<b>Total Valor Ticket medio por comen</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>3,00</b>	<b>6.750,00</b>	<b>4,45</b>	<b>10.012,50</b>

Drivers — Cantidad media de comensales por establecimiento medio del mercado							
	Número Comen.	Factor Mult.	Driver Final	Producto Fresco	Bebidas	Pan. y Bollería	Gran Consumo
Media Comensales tarde (Ud)	100,00	7,50	<b>750,00</b>	No	Si	no	Si
Media Comensales Noche (Ud)	200,00	7,50	<b>1.500,00</b>	No	Si	no	Si
Anotaciones	Se plantea que el cliente haga un pedido a acapulco a la semana						



Coste de la mercancía vendida por clase de cliente				
Cliente	Tipo 3	Fase 1	Fase 2	Fase 3
Producto Fresco				
Bebidas			5.400,00	5.400,00
Panadería y Bollería				
Gran Consumo				2.936,25
Transporte Tier 1				
Transporte Tier 2			500,00	500,00
<b>Total Coste Mercancía Vendida</b>		<b>0,00</b>	<b>5.400,00</b>	<b>8.336,25</b>
<b>Total Coste Transporte</b>		<b>0,00</b>	<b>500,00</b>	<b>500,00</b>
Bolsas	0,00	0,00	0,00	0,00
Cajas Carton	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total Material de entrega</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

Facturación por segmento						
Tipo Cliente	Tipo 3	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Cientes Previstos		0,00	0,00	50,00	100,00	200,00
Ticket Objetivo (€)				6.750,00	10.012,50	10.012,50
Coste Ticket Objetivo				5.900,00	8.836,25	8.836,25
Recurrencia (semanas al año)				12,00	12,00	12,00
Margen Seguridad (%)				50,00%	50,00%	50,00%
<b>Ventas Previstas (€)</b>				<b>2.025.000,00</b>	<b>6.007.500,00</b>	<b>12.015.000,00</b>
<b>CMV Venta Prevista</b>				<b>1.770.000,00</b>	<b>5.301.750,00</b>	<b>10.603.500,00</b>
Margen Bruto (€)				255.000,00	705.750,00	1.411.500,00
Margen Bruto (%)				12,59%	11,75%	11,75%

Detalle Costes Variables por segmento (Anuales)						
Tipo Cliente	Tipo 3	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Productos Frescos			0,00	0,00	0,00	0,00
Producto Seco (Bebidas, GC...)				1.620.000,00	5.001.750,00	10.003.500,00
Transporte			0,00	150.000,00	300.000,00	300.000,00
Material Entrega			0,00	0,00	0,00	0,00



Drivers - Prevision de gasto medio por comensal por cliente (€)							
Perfil Cliente	Tipo 4	Bar / Restaurante ZONA Peninsula ES+PT					
		Fase 1		Fase 2		Fase 3	
		Driver Inicial	Ticket Previsto	Driver Inicial	Ticket Previsto	Driver Inicial	Ticket Previsto
<b>Producto Fresco</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Pescados y Mariscos							
Frutas y Verduras							
Carnes y Embutidos							
Graneles							
<b>Bebidas</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>2,30</b>	<b>4.209,00</b>	<b>2,30</b>	<b>4.209,00</b>
Refrescos y Aguas				0,70	1.281,00	0,70	1.281,00
Cerveza				0,40	732,00	0,40	732,00
Alcoholes y Vinos				0,90	1.647,00	0,90	1.647,00
Café				0,30	549,00	0,30	549,00
<b>Panadería y Bollería</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Horneados							
Panificados y Congelados							
<b>Gran Consumo</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1,65</b>	<b>2.049,30</b>
Food - Seco						0,50	621,00
Food - Refrigerados y Congelados						1,00	1.242,00
Gran Consumo Non-Food						0,15	186,30
<b>Total Valor Ticket Medio</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>2,30</b>	<b>4.209,00</b>	<b>3,95</b>	<b>6.258,30</b>

Drivers — Cantidad media de comensales por establecimiento medio del mercado								
	Número Comen.	Factor Mult.	Driver Final	Producto Fresco	Bebidas	Pan. y Bollería	Gran Consumo	
Media Comensales Mediodía (Ud)	60,00	8,50	510,00	No	Si	no	Si	
Media Comensales Cena (Ud)	20,00	6,00	120,00	No	Si	no	Si	
Media Comensales Bar (Ud)	100,00	12,00	1.200,00	No	Si	no	Si	
Anotaciones	Dias / Veces // Se sobreentiende que los fines de semanas tiene mas afluencia de publico tanto mediodia como cena Estos datos son de consumo semanal. A este tipo de cliente solo se le sirve productos no perecederos que pueden ser enviados al resto de la peninsula desde Madrid							



Coste de la mercancía vendida por clase de cliente				
Cliente	Tipo 4	Fase 1	Fase 2	Fase 3
Producto Fresco				
Bebidas			3.367,20	3.367,20
Panadería y Bollería				
Gran Consumo				1.844,37
Transporte Tier 3			100,00	100,00
Transporte Tier 4			100,00	100,00
<b>Total Coste Mercancía Vendida</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>3.367,20</b>	<b>5.211,57</b>
<b>Total Coste Transporte</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>200,00</b>	<b>200,00</b>
Bolsas	0,00	0,00	0,00	0,00
Cajas Carton	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total Material de entrega</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

Nota

Se considera que seran el 20% de los pedidos

Nota

Se considera que seran el 80% de los pedidos

Facturación por segmento						
Tipo Cliente	Tipo 4	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Cientes Previstos		0,00	0,00	50,00	100,00	200,00
Ticket Objetivo (€)				4.209,00	6.258,30	6.258,30
Coste Ticket Objetivo				3.567,20	5.411,57	5.411,57
Recurrencia (semanas al año)				12,00	12,00	24,00
Margen Seguridad (%)				50,00%	50,00%	50,00%
<b>Ventas Previstas (€)</b>				<b>1.262.700,00</b>	<b>3.754.980,00</b>	<b>15.019.920,00</b>
<b>CMV Venta Prevista</b>				<b>1.070.160,00</b>	<b>3.246.942,00</b>	<b>12.987.768,00</b>
Margen Bruto (€)				192.540,00	508.038,00	2.032.152,00
Margen Bruto (%)				15,25%	13,53%	13,53%

Detalle Costes Variables por segmento (Anuales)						
Tipo Cliente	Tipo 4	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Productos Frescos			0,00	0,00	0,00	0,00
Producto Seco (Bebidas, GC...)				1.010.160,00	3.126.942,00	12.507.768,00
Transporte			0,00	60.000,00	120.000,00	120.000,00
Material Entrega			0,00	0,00	0,00	0,00



Drivers - Prevision de gasto medio por comensal por cliente (€)							
Perfil Cliente	Tipo 5	Bar Copas (Grande) ZONA Peninsula ES+PT					
		Fase 1		Fase 2		Fase 3	
		Driver Inicial	Ticket Previsto	Driver Inicial	Ticket Previsto	Driver Inicial	Ticket Previsto
<b>Producto Fresco</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Pescados y Mariscos							
Frutas y Verduras							
Carnes y Embutidos							
Graneles							
<b>Bebidas</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>3,00</b>	<b>5.490,00</b>	<b>3,00</b>	<b>5.490,00</b>
Refrescos y Aguas				1,00	1.830,00	1,00	1.830,00
Cerveza				0,50	915,00	0,50	915,00
Alcoholes y Vinos				1,20	2.196,00	1,20	2.196,00
Café				0,30	549,00	0,30	549,00
<b>Panadería y Bollería</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Horneados							
Panificados y Congelados							
<b>Gran Consumo</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1,65</b>	<b>2.049,30</b>
Food - Seco						0,50	621,00
Food - Refrigerados y Congelados						1,00	1.242,00
Gran Consumo Non-Food						0,15	186,30
<b>Total Valor Ticket Medio</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>3,00</b>	<b>5.490,00</b>	<b>4,65</b>	<b>7.539,30</b>

Drivers — Cantidad media de comensales por establecimiento medio del mercado								
		Número Comen.	Factor Mult.	Driver Final	Producto Fresco	Bebidas	Pan. y Bollería	Gran Consumo
Media Comensales tarde (Ud)		100,00	7,50	<b>750,00</b>	No	Si	no	Si
Media Comensales Noche (Ud)		200,00	7,50	<b>1.500,00</b>	No	Si	no	Si
Anotaciones								



Coste de la mercancía vendida por clase de cliente				
Cliente	Tipo 5	Fase 1	Fase 2	Fase 3
Producto Fresco				
Bebidas			4.392,00	4.392,00
Panadería y Bollería				
Gran Consumo				1.844,37
Transporte Tier 3			100,00	100,00
Transporte Tier 4			266,67	266,67
<b>Total Coste Mercancía Vendida</b>		<b>0,00</b>	<b>4.392,00</b>	<b>6.236,37</b>
<b>Total Coste Transporte</b>		<b>0,00</b>	<b>366,67</b>	<b>366,67</b>
Bolsas		0,00	0,00	0,00
Cajas Carton		0,00	0,00	0,00
<b>Total Material de entrega</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

Nota

Se considera que seran el 20% de los pedidos

Nota

Se considera que seran el 80% de los pedidos

Facturación por segmento						
Tipo Cliente	Tipo 5	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<b>Cientes Previstos</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>50,00</b>	<b>100,00</b>	<b>200,00</b>
Ticket Objetivo (€)				5.490,00	7.539,30	7.539,30
Coste Ticket Objetivo				4.758,67	6.603,04	6.603,04
<b>Recurrencia (semanas al año)</b>				<b>12,00</b>	<b>12,00</b>	<b>24,00</b>
Margen Seguridad (%)				50,00%	50,00%	50,00%
<b>Ventas Previstas (€)</b>				<b>1.647.000,00</b>	<b>4.523.580,00</b>	<b>18.094.320,00</b>
<b>CMV Venta Prevista</b>				<b>1.427.600,00</b>	<b>3.961.822,00</b>	<b>15.847.288,00</b>
Margen Bruto (€)				219.400,00	561.758,00	2.247.032,00
Margen Bruto (%)				13,32%	12,42%	12,42%

Detalle Costes Variables por segmento (Anuales)						
Tipo Cliente	Tipo 5	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Productos Frescos			0,00	0,00	0,00	0,00
Producto Seco (Bebidas, GC...)			0,00	1.317.600,00	3.741.822,00	14.967.288,00
Transporte			0,00	110.000,00	220.000,00	220.000,00
Material Entrega			0,00	0,00	0,00	0,00



Previsión Clientes - Resumen					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<b>Cientes Previstos Tipo 1</b>	<b>0,00</b>	<b>25,00</b>	<b>50,00</b>	<b>100,00</b>	<b>200,00</b>
Nuevos		25,00	25,00	50,00	100,00
Retenidos		0,00	25,00	50,00	100,00
Recurrencia		12,00	12,00	32,00	46,00
Margen. Seguridad (%)		50,00%	50,00%	40,00%	30,00%
<b>Cientes Previstos Tipo 2</b>	<b>0,00</b>	<b>25,00</b>	<b>50,00</b>	<b>100,00</b>	<b>200,00</b>
Nuevos		25,00	25,00	50,00	100,00
Retenidos		0,00	25,00	50,00	100,00
Recurrencia		12,00	12,00	32,00	46,00
Margen. Seguridad (%)		0,50	0,50	0,40	0,30
<b>Cientes Previstos Tipo 3</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>50,00</b>	<b>100,00</b>	<b>200,00</b>
Nuevos			50,00	50,00	100,00
Retenidos			0,00	50,00	100,00
Recurrencia			12,00	12,00	12,00
Margen. Seguridad (%)			0,50	0,50	0,50
<b>Cientes Previstos Tipo 4</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>50,00</b>	<b>100,00</b>	<b>200,00</b>
Nuevos			50,00	50,00	100,00
Retenidos			0,00	50,00	100,00
Recurrencia			12,00	12,00	24,00
Margen. Seguridad (%)			0,50	0,50	0,50
<b>Cientes Previstos Tipo 5</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>50,00</b>	<b>100,00</b>	<b>200,00</b>
Nuevos			50,00	50,00	100,00
Retenidos			0,00	50,00	100,00
Recurrencia			12,00	12,00	24,00
Margen. Seguridad (%)			0,50	0,50	0,50
<b>Total Clientes Previstos</b>	<b>0,00</b>	<b>50,00</b>	<b>250,00</b>	<b>500,00</b>	<b>1.000,00</b>
Total Nuevos		50,00	200,00	250,00	500,00
Total Retenidos		0,00	50,00	250,00	500,00
<b>Recurrencia Total</b>		<b>12,00</b>	<b>12,00</b>	<b>20,00</b>	<b>30,40</b>
<b>Margen. Seguridad (%)</b>		<b>50,00%</b>	<b>50,00%</b>	<b>46,00%</b>	<b>42,00%</b>
<b>Pedidos Realizados</b>		<b>600,00</b>	<b>3.000,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>30.400,00</b>



Gastos de Marketing y Comercial					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<b>Publicidad</b>	<b>500,00</b>	<b>750,00</b>	<b>2.500,00</b>	<b>6.000,00</b>	<b>12.000,00</b>
<b>Campañas Online</b>	<b>500,00</b>	<b>500,00</b>	<b>1.250,00</b>	<b>3.500,00</b>	<b>7.000,00</b>
Coste Medio por cliente	10,00	10,00	5,00	7,00	7,00
<b>Campañas Offline</b>	<b>0,00</b>	<b>250,00</b>	<b>1.250,00</b>	<b>2.500,00</b>	<b>5.000,00</b>
Coste Medio por cliente	0,00	5,00	5,00	5,00	5,00
<b>Información Sectorial</b>	<b>1.800,00</b>	<b>1.800,00</b>	<b>1.800,00</b>	<b>1.800,00</b>	<b>1.800,00</b>
Revistas y Webs Sectoriales	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
Bases de datos	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
<b>Menchaindasing</b>	<b>0,00</b>	<b>100,00</b>	<b>500,00</b>	<b>1.000,00</b>	<b>2.000,00</b>
Coste Medio por cliente	0,00	2,00	2,00	2,00	2,00
<b>Fidelización Clientes</b>	<b>0,00</b>	<b>5.000,00</b>	<b>25.000,00</b>	<b>25.000,00</b>	<b>50.000,00</b>
<b>Descuentos por nuevos clientes</b>	<b>0,00</b>	<b>2.500,00</b>	<b>12.500,00</b>	<b>12.500,00</b>	<b>25.000,00</b>
Descuento Base	0,00	100,00	100,00	50,00	50,00
% sobre el total	0,00%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%
<b>Descuentos por Recomendar</b>	<b>0,00</b>	<b>2.500,00</b>	<b>12.500,00</b>	<b>12.500,00</b>	<b>25.000,00</b>
Descuento Base	0,00	100,00	100,00	50,00	50,00
% sobre el total	0,00%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%
<b>Blog y Contenidos Redes Sociales</b>	<b>0,00</b>	<b>5.500,00</b>	<b>11.000,00</b>	<b>13.000,00</b>	<b>27.000,00</b>
UX Writng / Copywriting Blog	0,00	5.000,00	10.000,00	12.000,00	12.000,00
Community Manager	0,00	500,00	1.000,00	1.000,00	15.000,00
<b>Total Gastos Comercial Marketing</b>	<b>2.300,00</b>	<b>13.150,00</b>	<b>40.800,00</b>	<b>46.800,00</b>	<b>92.800,00</b>





**Tarifas transporte (por cada pedido)**

Tipo	Vehículo	Clase de mercancía	Zona	Min (€)	Habitual (€)	Max (€)
Tier 1	F/3,5t Refrigerad	Producto Fresco, GC (Refrigerados y Congelados)	MAD	60,00	180,00	360,00
Tier 2	Furgoneta / 3,5t	Bebidas, Pan y Bollería, Gran Cons.	MAD	50,00	150,00	300,00
Tier 3	Fur. 3,5t	Bebidas y Gran Consumo	ES+PT	125,00	500,00	1.000,00
Tier 4	Camión 8t	Bebidas y Gran Consumo	ES+PT	166,67	333,33	2.000,00
Tier 5 S&F	Rider (Car/Bike)	SMALL & FAST. Pedido Pequeño. Fresco y PanBoll	MAD	5,00	10,00	20,00
Tier 6 S&F	Courrier (Fur 3,5t)	Producto Fresco y PanBoll	MAD	5,00	10,00	20,00
Tier 7 S&F	Courrier (Fur 3,5t)	Bebidas, Pan y Bollería, Gran Cons.	ES+PT	48,00	60,00	120,00
Tier 8 S&F	Courrier (Fur 3,5t)	Producto Fresco, GC (Ref. y Congel)	ES+PT	64,00	80,00	160,00

**Coste de la mercancía, sobre su precio final**

Tipo	Min (%)	Habitual (%)	Max (%)
Producto Fresco	20,00%	60,00%	90,00%
Bebidas	50,00%	80,00%	95,00%
Pan y Bollería	20,00%	70,00%	90,00%
Gran Consumo	80,00%	90,00%	95,00%

**Costes materiales de entrega**

	Clase Producto	Coste Ud.
Bolsas	Fresco	0,0010
Cajas Carton	Fresco	0,0100

Ratio Material unitario por cada X cantidad de compra...	Por cada X de €...	...
	...	75,00
	...ud. de material	1,00



**Compras (pagos) a proveedores y Stock**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Nota
Compras a proveedores P. Fresco	0,00	572.346,00	1.853.442,00	11.862.028,80	11.862.028,80	Solo Proveedor
Compras a proveedores Resto	0,00	0,00	6.168.672,00	34.096.741,20	112.029.026,40	Proveedor&Stock
Pago a proveedores Transporte	0,00	54.000,00	518.000,00	2.195.200,00	2.195.200,00	Solo Proveedor

**Presupuesto Tecnologia y Material Oficina**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Notas
<b>Compras Tecnologia</b>	<b>1.200,00</b>	<b>4.300,00</b>	<b>24.300,00</b>	<b>9.350,00</b>	<b>5.100,00</b>	<b>Gastos Generales</b>
Ordenadores	700,00	3.000,00	20.700,00	8.750,00	1.500,00	Macbook & Macbook pro, Ipad (LTE)
Moviles	500,00	1.000,00	3.000,00		3.000,00	Xiaomi & iphone
Otros		300,00	600,00	600,00	600,00	Perifericos, cables, accesorios...
<b>Subscripciones Tecnologia</b>	<b>620,00</b>	<b>5.760,00</b>	<b>5.880,00</b>	<b>5.880,00</b>	<b>5.880,00</b>	<b>Suministros Exteriores</b>
Desarrollo (Dev)	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	Github, entornos de prueba...
Diseño (UX & UI)	180,00	280,00	280,00	280,00	280,00	Sketch + Marvel, Adobe CC
Cloud (Dev)	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	Dropbox, Office...
Software Staff	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	CRM, ERP...
Cloud (Dev)		5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	
Telefonia e Internet	80,00	120,00	240,00	240,00	240,00	Moviles (internet va con el alquiler)
<b>Oficina</b>	<b>100,00</b>	<b>200,00</b>	<b>200,00</b>	<b>200,00</b>	<b>200,00</b>	<b>Gastos Generales</b>
Materiales y Fungibles	100,00	200,00	200,00	200,00	200,00	Materiales para el trabajo
<b>Oficina</b>	<b>6.400,00</b>	<b>3.000,00</b>	<b>3.000,00</b>	<b>3.000,00</b>	<b>3.000,00</b>	<b>Suministros Exteriores</b>
Gastos por constitucion	3.400,00					
Asesoría	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	
<b>Total Presupuestado</b>	<b>8.320,00</b>	<b>13.260,00</b>	<b>33.380,00</b>	<b>18.430,00</b>	<b>14.180,00</b>	

**Alquileres y Rentings**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Notas
<b>Alquileres Inmobiliarios</b>	<b>770,00</b>	<b>9.240,00</b>	<b>21.600,00</b>	<b>22.200,00</b>	<b>20.400,00</b>	<b>Gastos Generales</b>
Oficina	770,00	9.240,00	21.600,00	22.200,00	20.400,00	Coworking, incluye internet y otros
<b>Renting Vehiculos</b>	<b>1.017,70</b>	<b>5.967,70</b>	<b>17.903,10</b>	<b>21.503,10</b>	<b>21.503,10</b>	<b>Suministros Exteriores</b>
<b>Vehiculo 1</b>	<b>1.017,70</b>	<b>5.967,70</b>	<b>5.967,70</b>	<b>5.967,70</b>	<b>5.967,70</b>	<b>Comercial</b>
Renting	450,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	
Combustible	207,70	207,70	207,70	207,70	207,70	
Otros (parking...)	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	

<b>Vehiculo 2 x2</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>11.935,40</b>	<b>15.535,40</b>	<b>15.535,40</b>	<i>Staff, Compras y otros</i>
Renting			5.400,00	7.200,00	7.200,00	
Combustible			207,70	207,70	207,70	
Otros (parking...)			360,00	360,00	360,00	

<b>Costes Fijos Mercancia Vendida por pedido</b>						
	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Notas</b>
<b>Mano de obra Directa (MOD)</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>96.000,00</b>	<b>120.000,00</b>	<b>144.000,00</b>	
Mozos almacén	0,00	0,00	96.000,00	120.000,00	144.000,00	
<b>Maquinaria Almacén</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>15.480,00</b>	<b>15.480,00</b>	<b>15.480,00</b>	
Carretillas Elevadora (Renting)			3.480,00	3.480,00	3.480,00	2 unidades, una pequeña y una Toro
Otros aparatos (Renting)			12.000,00	12.000,00	12.000,00	Refrigeradores
<b>Alquileres Almacenes</b>	<b>0,00</b>	<b>12.000,00</b>	<b>144.000,00</b>	<b>198.000,00</b>	<b>252.000,00</b>	
Almacén 1 — Fase 2		12.000,00	144.000,00	72.000,00		M - Cerca de Mercamadrid, 2000m2
Almacén 2 — Fase 3				126.000,00	252.000,00	M - Cerca de Mercamadrid, 4000m2
<b>Otros Costes Almacenes</b>	<b>0,00</b>	<b>250,00</b>	<b>38.200,00</b>	<b>15.200,00</b>	<b>61.000,00</b>	
Reformas y adecuaciones			25.000,00		50.000,00	Reforma almacenes
Mantenimiento y limpieza			4.000,00	6.000,00	8.000,00	
Inmobiliario y Maquinas Almacén			6.200,00	6.200,00		Estanterias
Suministros (luz, agua...)		250,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	Excluido internet
<b>Total Costes Fijos por m. vendida</b>		<b>12.250,00</b>	<b>293.680,00</b>	<b>348.680,00</b>	<b>472.480,00</b>	
<b>Media Por cada pedido</b>		<b>40,83</b>	<b>195,79</b>	<b>64,57</b>	<b>26,80</b>	
<i>Anotacion</i>						



<b>Amortizaciones</b>						
	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Años Amort.</b>
Reforma Almacén 1		12.500,00	12.500,00			2,00
Reforma Almacén 2				10.000,00	10.000,00	5,00
Costes Constitución	680,00	680,00	680,00	680,00	680,00	5,00
Compras Tecnología año 0	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	5,00
Compras Tecnología año 1		860,00	860,00	860,00	860,00	5,00
Compras Tecnología año 2			4.860,00	4.860,00	4.860,00	5,00
Compras Tecnología año 3				1.870,00	1.870,00	5,00
Compras Tecnología año 4					1.020,00	5,00
Inmobiliario y Maquinas Almacén		0,00	0,00	0,00	0,00	4,00
<b>Total Amortizaciones</b>	<b>920,00</b>	<b>14.280,00</b>	<b>19.140,00</b>	<b>18.510,00</b>	<b>19.530,00</b>	



Cuenta de Resultados					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ventas	0,00	953.910,00	10.852.290,00	61.061.292,00	202.021.164,00
CMV	0,00	-638.679,94	-8.738.108,86	-48.384.665,10	-126.416.750,30
<b>Margen bruto</b>	<b>0,00</b>	<b>315.230,06</b>	<b>2.114.181,14</b>	<b>12.676.626,90</b>	<b>75.604.413,70</b>
Gastos generales	-2.070,00	-13.740,00	-46.100,00	-31.750,00	-25.700,00
Salarios (excl MOD)	-4.166,67	-233.000,00	-606.000,00	-606.000,00	-639.000,00
Suministros exteriores	-8.037,70	-14.727,70	-26.783,10	-30.383,10	-30.383,10
Gastos Comercial & Marketing	-2.300,00	-13.150,00	-40.800,00	-46.800,00	-92.800,00
<b>Margen operativo (EBITDA)</b>	<b>-16.574,37</b>	<b>40.612,36</b>	<b>1.394.498,04</b>	<b>11.961.693,80</b>	<b>74.816.530,60</b>
Amortizaciones	-920,00	-14.280,00	-19.140,00	-18.510,00	-19.530,00
<b>EBIT</b>	<b>-17.494,37</b>	<b>26.332,36</b>	<b>1.375.358,04</b>	<b>11.943.183,80</b>	<b>74.797.000,60</b>
Gastos financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>EBT</b>	<b>-17.494,37</b>	<b>26.332,36</b>	<b>1.375.358,04</b>	<b>11.943.183,80</b>	<b>74.797.000,60</b>
Impuestos	0,00	-3.093,30	-481.375,31	-4.180.114,33	-26.178.950,21
<b>Beneficio neto</b>	<b>-17.494,37</b>	<b>23.239,06</b>	<b>893.982,73</b>	<b>7.763.069,47</b>	<b>48.618.050,39</b>
<b>Flujo de caja operativo</b>	<b>-16.574,37</b>	<b>37.519,06</b>	<b>913.122,73</b>	<b>7.781.579,47</b>	<b>48.637.580,39</b>
Inventario	0,00	0,00	445.984,52	2.509.368,16	8.302.239,62
Cientes	0,00	18.294,16	208.126,11	1.171.038,48	3.874.378,49
Proveedores	4.086,83	225.196,68	1.943.381,91	10.088.958,53	26.137.938,37
<b>NOF</b>	<b>-4.086,83</b>	<b>-206.902,51</b>	<b>-1.289.271,28</b>	<b>-6.408.551,89</b>	<b>-13.961.320,27</b>
Cambio en las NOF (OPEX)		-202.815,68	-1.082.368,76	-5.119.280,61	-7.552.768,37
<b>Flujo de caja de las NOF</b>	<b>4.086,83</b>	<b>206.902,51</b>	<b>1.289.271,28</b>	<b>6.408.551,89</b>	<b>13.961.320,27</b>
Cientes Previstos (Ud.)	0,00	50,00	250,00	500,00	1.000,00
Incremento Facturación (Δ%)		953.910,00	9.898.380,00	50.209.002,00	140.959.872,00
Facturación media por cliente		19.078,20	39.593,52	100.418,00	140.959,87
Margen Bruto (%)		33,05%	19,48%	20,76%	37,42%
Margen Operativo (%)		4,26%	12,85%	19,59%	37,03%
Margen Neto (%)		2,44%	8,24%	12,71%	24,07%



Inversion - Business Angel	27.000,00					
Inversion - Socios	27.000,00					
<b>Flujo del CAPEX</b>	<b>-54.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	
<b>Flujo de caja libre de la compañía</b>	<b>-66.487,54</b>	<b>244.421,57</b>	<b>2.202.394,01</b>	<b>14.190.131,36</b>	<b>62.598.900,66</b>	
<b>VAN</b>	<b>45.444.790,35</b>	<b>Coste de los fondos propios</b>		<b>16,00%</b>		
<b>TIR</b>	<b>903%</b>					
	Año	<b>0,00</b>	<b>1,00</b>	<b>2,00</b>	<b>3,00</b>	<b>4,00</b>
FC Libre de la compañía acumulado		-66.487,54	177.934,04	2.380.328,04	16.570.459,41	79.169.360,06
Factor de descuento		1,00	0,86	0,74	0,64	0,55
FCL de la compañía descontado		-66.487,54	210.708,25	1.636.737,52	9.091.016,55	34.572.815,57
FCL Comp. Descontado acumulado		-66.487,54	144.220,72	1.780.958,24	10.871.974,78	45.444.790,35



Balance					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<b>Activo</b>					
Caja	21.500,16	222.907,99	1.908.931,28	7.009.701,89	14.575.940,27
Inventario	0,00	0,00	445.984,52	2.509.368,16	8.302.239,62
Clientes	0,00	18.294,16	208.126,11	1.171.038,48	3.874.378,49
<b>Activo Circulante</b>	<b>21.500,16</b>	<b>241.202,16</b>	<b>2.563.041,91</b>	<b>10.690.108,53</b>	<b>26.752.558,37</b>
Activo Fijo Bruto	44.000,00	67.239,06	961.221,79	8.724.291,26	57.342.341,64
Amortización acumulada	920,00	15.200,00	34.340,00	52.850,00	72.380,00
<b>Activo Fijo Neto</b>	<b>44.920,00</b>	<b>82.439,06</b>	<b>995.561,79</b>	<b>8.777.141,26</b>	<b>57.414.721,64</b>
<b>Total Activo</b>	<b>66.420,16</b>	<b>323.641,22</b>	<b>3.558.603,70</b>	<b>19.467.249,79</b>	<b>84.167.280,01</b>
<b>Pasivo</b>					
Empleados	8.333,33	21.205,48	644.000,00	644.000,00	677.000,00
Proveedores	4.086,83	225.196,68	1.943.381,91	10.088.958,53	26.137.938,37
Deuda a Corto Plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Hacienda (impuestos)		0,00	3.093,30	481.375,31	4.180.114,33
<b>Exigible a corto plazo</b>	<b>12.420,16</b>	<b>246.402,16</b>	<b>2.587.381,91</b>	<b>10.732.958,53</b>	<b>26.814.938,37</b>
Deuda a Largo Plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Exigible a largo plazo</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Capital Social	54.000,00	54.000,00	54.000,00	54.000,00	54.000,00
Reservas	0,00	0,00	23.239,06	917.221,79	8.680.291,26
Resultados del ejercicio	0,00	23.239,06	893.982,73	7.763.069,47	48.618.050,39
<b>Fondos Propios</b>	<b>54.000,00</b>	<b>77.239,06</b>	<b>971.221,79</b>	<b>8.734.291,26</b>	<b>57.352.341,64</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>66.420,16</b>	<b>323.641,22</b>	<b>3.558.603,70</b>	<b>19.467.249,79</b>	<b>84.167.280,01</b>

**Datos - Dias de cobro y pago**

Clientes	1,00	7,00	7,00	7,00	7,00
Stock	0,00	15,00	15,00	15,00	15,00
Empleados	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Proveedores	90,00	90,00	75,00	75,00	75,00
Año	365,00	365,00	365,00	365,00	365,00



Tesoreria					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Saldo inicial	10.000,00	21.500,16	222.907,99	1.908.931,28	7.009.701,89
Final	21.500,16	222.907,99	1.908.931,28	7.009.701,89	14.575.940,27
Cambio en caja (Δ€)	11.500,16	201.407,83	1.686.023,28	5.100.770,61	7.566.238,37
inyeccion (inicial) en caja	27.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CMV	0,00	-638.679,94	-8.738.108,86	-48.384.665,10	-126.416.750,30
Gastos generales	-2.070,00	-13.740,00	-46.100,00	-31.750,00	-25.700,00
Salarios (excl MOD)	-4.166,67	-233.000,00	-606.000,00	-606.000,00	-639.000,00
Suministros exteriores	-8.037,70	-14.727,70	-26.783,10	-30.383,10	-30.383,10
Gastos Comercial & Marketing	-2.300,00	-13.150,00	-40.800,00	-46.800,00	-92.800,00



Costes Salariales Máximos Asumibles					
Perfiles	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<b>Comercial</b>	<b>4.166,67</b>	<b>25.000,00</b>	<b>38.000,00</b>	<b>38.000,00</b>	<b>38.000,00</b>
Empleados	0,17	1,00	1,00	1,00	1,00
Salario Máximo	25.000,00	25.000,00	38.000,00	38.000,00	38.000,00
<b>Full Stack Developer / Lead Dev</b>	<b>0,00</b>	<b>17.000,00</b>	<b>38.000,00</b>	<b>38.000,00</b>	<b>76.000,00</b>
Empleados	0,00	0,50	1,00	1,00	2,00
Salario Máximo	33.000,00	34.000,00	38.000,00	38.000,00	38.000,00
<b>Back-End Developer</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>33.000,00</b>	<b>33.000,00</b>	<b>66.000,00</b>
Empleados	0,00	0,00	1,00	1,00	2,00
Salario Máximo	28.000,00	28.000,00	33.000,00	33.000,00	33.000,00
<b>Front-End Developer</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>33.000,00</b>	<b>33.000,00</b>	<b>33.000,00</b>
Empleados	0,00	0,00	1,00	1,00	1,00
Salario Máximo	28.000,00	28.000,00	33.000,00	33.000,00	33.000,00
<b>UX / CX</b>	<b>0,00</b>	<b>14.000,00</b>	<b>38.000,00</b>	<b>38.000,00</b>	<b>38.000,00</b>
Empleados	0,00	0,50	1,00	1,00	1,00
Salario Máximo	28.000,00	28.000,00	38.000,00	38.000,00	38.000,00
<b>UI / Diseñador Gráfico</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>28.000,00</b>	<b>28.000,00</b>	<b>28.000,00</b>
Empleados	0,00	0,00	1,00	1,00	1,00
Salario Máximo	16.000,00	16.000,00	28.000,00	28.000,00	28.000,00
<b>Staff Socios</b>	<b>0,00</b>	<b>168.000,00</b>	<b>360.000,00</b>	<b>360.000,00</b>	<b>360.000,00</b>
Empleados	0,00	6,00	6,00	6,00	6,00
Salario Máximo	28.000,00	28.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00
<b>Corredores / Compras</b>	<b>4.166,67</b>	<b>34.000,00</b>	<b>76.000,00</b>	<b>76.000,00</b>	<b>38.000,00</b>
Empleados	0,17	1,00	2,00	2,00	1,00
Salario Máximo	25.000,00	34.000,00	38.000,00	38.000,00	38.000,00
<b>Mozos Almacen (MOD)</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>96.000,00</b>	<b>120.000,00</b>	<b>144.000,00</b>
Empleados	0,00	0,00	4,00	5,00	6,00
Salario Máximo	25.000,00	25.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00
<b>Total Salarios Bruto</b>	<b>8.333,33</b>	<b>258.000,00</b>	<b>644.000,00</b>	<b>644.000,00</b>	<b>677.000,00</b>
Total Empleados	0,33	9,00	18,00	19,00	21,00
<b>Total Salarios Excepto MOD</b>	<b>4.166,67</b>	<b>233.000,00</b>	<b>606.000,00</b>	<b>606.000,00</b>	<b>639.000,00</b>

## **Proyecto Acapulco**

Proyecto Fin de Master — EOI Escuela de Organización Industrial

©2018

### **Equipo:**

Ana Vicente Borregero

Diego Apablaza Mardones

Ines Errazuriz Moreno

Pedro Iniesta Escribano

Rafael Romero Luque

### **Mentor y Tutor:**

Francisco de Borja Escalona Arquero

### **Agradecimientos:**

Juan Marco Parra Morán