



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



ESCUOLA TÉCNICA
SUPERIOR INGENIERÍA
INDUSTRIAL VALENCIA

Curso Académico:



ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN.....	9
1.1	Justificación del trabajo.....	9
1.2	Objetivos académicos.....	10
2.	ESTADO DE LA CUESTIÓN	11
2.1	Descripción del negocio	11
2.2	Contexto histórico	12
2.3	Análisis del sector	13
3.	ANÁLISIS ESTRATÉGICO	15
3.1	Orientación y valores del modelo de negocio	15
3.1.1.	Propósito	15
3.1.2.	Misión.....	16
3.1.3.	Visión.....	17
3.1.4.	Valores.....	18
3.2	<i>Objetivos estratégicos</i>	18
3.3	Análisis del macroentorno (PESTEL)	19
3.3.1	Entorno político/Legal	19
3.3.2	Entorno económico	21
3.3.3	Entorno social.....	21
3.3.5	Entorno tecnológico	22
3.3.6	Representación gráfica del análisis del entorno.....	23
3.4	Análisis del microentorno	24
3.4.1	Delimitación del sector.....	24
3.5	Cadena de valor	30
3.6	Perfil estratégico.....	33
3.7	Análisis de la competencia	35
3.7.1	Deliveroo	36
3.7.2	Uber Eats.....	36
3.7.3	Delivery Hero y el caso Glovo.....	39
3.8	Análisis DAFO	40
4	INTRODUCCIÓN AL MODELO DE NEGOCIO	41
4.1	Impacto de la organización	41
4.1.1	Impacto social	42
4.1.2	Impacto económico.....	42
4.1.3	Impacto medioambiental	42
4.2	Agenda ODS 2030	43
4.3	Propuesta de valor.....	45
4.4	Stakeholders.....	46



4.5	Customer journey Map	48
4.6	Aspectos diferenciales y ventajas competitivas	49
5	ANÁLISIS DE OPERACIONES	50
5.1	Localización.....	50
5.1.1	Situación geográfica	51
5.1.2	Zona de pedido.....	52
5.1.3	Punto Unión tierra-Mar.....	53
5.1.4	Almacén.....	53
5.2	Flujo de operaciones	54
6.	MARKETING MIX	55
6.1	Producto	55
6.1.1	Servicio	56
6.1.2	Categorías de productos	56
6.1.3	Aplicación móvil desde la perspectiva del consumidor	57
6.2	Precio.....	58
6.3	Distribución.....	59
6.3.1	Logística.....	59
6.3.2	Almacenaje.....	60
6.3.3	Aplicación móvil desde la perspectiva de los trabajadores	60
6.4	Comunicación	61
6.4.1	Público objetivo.....	61
6.4.2	Redes sociales	62
6.4.3	Packaging.....	62
6.4.4	Publicidad convencional. Folleto.....	63
7.	PLAN FINANCIERO	63
7.1	Presupuesto	63
7.1.1	Material.....	64
7.1.2	Personal.....	66
7.1.3	Reestructuración Personal	69
7.2	Plan de financiación.....	71
7.3	Análisis de ingresos estimados.....	74
7.4	Cuenta de pérdidas y ganancias provisional Y Presupuesto operativo	76
7.5	Análisis de la rentabilidad financiera	79
8.	CONCLUSIONES.....	81
9.	BIBLIOGRAFÍA.....	85
10.	ANEXO 1	90
11.	ANEXO 2	95



ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Encuesta pedidos online 2021	14
Ilustración 2. Logotipo EnBarco. Fuente.....	17
Ilustración 3. Definición Objetivos SMART	19
Ilustración 4. Variación anual PIB España	21
Ilustración 5. Perfil estratégico del entorno.	23
Ilustración 6. Aplicación del modelo de Campo de Actividad de Abell.....	25
Ilustración 7. Modelo de las 5 fuerzas de Porter	27
Ilustración 8. Modelo de la Cadena de Valor.....	31
Ilustración 9. Reinterpretación de la Cadena de Valor, orientada a servicios	31
Ilustración 10. Análisis del perfil estratégico de la empresa	34
Ilustración 11. Tarifa conductor Uber Eats	38
Ilustración 12. Zonas de operación Delivery Hero y Glovo 2022	39
Ilustración 13. Matriz DAFO.....	40
Ilustración 14. Objetivos de desarrollo sostenible Agenda 2030.	44
Ilustración 15. Propuesta de Valor	47
Ilustración 16. Stakeholders Externos.	47
Ilustración 17. Stakeholders Internos.....	48
Ilustración 18. Customer Journey Map.....	49
Ilustración 19. Imagen satelital Colonia de Sant Jordi, Mallorca, España	51
Ilustración 20. Imagen satelital del área habilitada para realizar pedidos	52
Ilustración 21. Vista aérea de la Colonia de Sant Jordi y ubicación del almacén y punto de unión ..	53
Ilustración 22. Modelo Marketing Mix	55



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Factores favorables y desfavorables en cuanto al poder de negociación del cliente	28
Tabla 2. Factores favorables y desfavorables en cuanto a la entrada de nuevos competidores.....	29
Tabla 3. Factores favorables y desfavorables en cuanto a servicios sustitutivos	30
Tabla 4. Tarifa variable del servicio	59
Tabla 5. Presupuesto del material.....	64
Tabla 6. Coste equipo marítimo amortizable.....	64
Tabla 7. Amortización equipo marítimo	65
Tabla 8. Coste equipo terrestre amortizable.....	65
Tabla 9. Amortización del equipo terrestre.....	65
Tabla 10. Coste equipo almacén amortizable.....	65
Tabla 11. Amortización del equipo del almacén.....	65
Tabla 12. Necesidades de personal	66
Tabla 13. Grupo de cotización y jornada laboral.....	67
Tabla 14. Costes asociados a la contratación de los empleados	68
Tabla 15. Coste total del proyecto.....	68
Tabla 16. Coste contratación Asesor fiscal	69
Tabla 17. Coste contratación Ingeniero informático	70
Tabla 18. Coste del personal perteneciente a la empresa	70
Tabla 19. Coste subcontratación mensual.....	70
Tabla 20. Costes asociados a la contratación de los empleados	70
Tabla 21. Costes asociados a subcontratación y desarrollo de la App	71
Tabla 22. Coste total del proyecto.....	71
Tabla 23. Presupuesto de financiación.....	72
Tabla 24. Balance de situación. Fuente: Elaboración propia	73
Tabla 25. Estimación de ingresos - Gasto medio del cliente 25€	75
Tabla 26. Estimación de ingresos - Gasto medio del cliente 40€	75
Tabla 27. Estimación de ingresos - Gasto medio del cliente 60€	75
Tabla 28. Cuenta de Pérdidas y Ganancias	77
Tabla 29. Presupuesto operativo.....	78
Tabla 30. Umbral de rentabilidad.....	78
Tabla 31. Análisis de la rentabilidad financiera	79
Tabla 32. Rentabilidad financiera anual	80



ÍNDICE DE ECUACIONES

Ecuación 1. Presupuesto operativo	78
Ecuación 2. Rentabilidad financiera (ROE)	80

INDICE TABLAS DEL ANEXO I

Encuesta 1. Propietarios de una embarcación	90
Encuesta 2. Embarcaciones de conocidos	90
Encuesta 3. Hábitos de comida/cena	91
Encuesta 4. Duraciones salidas en barco.....	91
Encuesta 5. Estimación tiempo entrega	91
Encuesta 6. Productos más demandados.....	92
Encuesta 7. Canales para solicitar el servicio	92
Encuesta 8. Estimación tarifa del servicio	92
Encuesta 9. Aceptación de la idea	93
Encuesta 10. Utilidad del servicio.....	93

INDICE TABLAS DEL ANEXO I

Anexo 2. Tabla 1. Base de cotización contingencias comunes 2022	95
Anexo 2. Tabla 2. Tipo de cotización	95



RESUMEN

Esta investigación se encuentra enmarcada dentro del supuesto de un Trabajo de Fin de Grado de Ingeniería de la Organización Industrial y se basa en la ideación de un modelo de negocio centrado en el delivery marítimo. A través de los cuatro años de grado se han interiorizado una infinidad de conceptos que se procede a aplicar en este ejercicio final. Las nuevas tecnologías y los hábitos de los consumidores están impulsando y diversificando el negocio de comida a domicilio, por ello, el objetivo es presentar un proyecto que nace de una necesidad vivida en primera persona y se sustenta en la carencia de un producto en el mar y la falta de un medio para remediar dicha situación. En los últimos años, el crecimiento del delivery y el avance de la tecnología móvil han dado lugar a nuevas oportunidades de negocio y nuevos nichos de mercado. Además, el consumo a domicilio ha aumentado considerablemente sobre todo por la irrupción de la Covid-19, con fuertes contrastes en las preferencias de consumo en diferentes territorios y momentos de tiempo.



RESUM

Aquesta investigació es troba emmarcada dins del supòsit d'un Treball de Fi de Grau d'Enginyeria de l'Organització Industrial i es basa en la ideació d'un model de negoci centrat en el delivery marítim. A través dels quatre anys de grau s'han interioritzat una infinitat de conceptes que es procedix a aplicar en este exercici final. Les noves tecnologies i els hàbits dels consumidors estan impulsant i diversificant el negoci de menjar a domicili, per això, l'objectiu és presentar un projecte que naix d'una necessitat viscuda en primera persona i se sustenta en la carència d'un producte en el mar i la falta d'un mitjà per a remeiar la dita situació. En els últims anys, el creixement del delivery i l'avanç de la tecnologia mòbil han donat lloc a noves oportunitats de negoci i nous vetes de mercat. A més, el consum a domicili ha augmentat considerablement sobretot per la irrupció de la Covid-19, amb forts contrastos.



ABSTRACT

This research is framed within the assumption of a Final Degree Project in Industrial Organisation Engineering and is based on the ideation of a business model focused on maritime delivery. Throughout the four years of the degree, an infinite number of concepts have been internalised and applied in this final exercise. New technologies and consumer habits are driving and diversifying the home-delivery business, so the aim is to present a project that arises from a need experienced first-hand and is based on the lack of a product at sea and the lack of a means to remedy this situation. In recent years, the growth of delivery and the advance of mobile technology have given rise to new business opportunities and new market niches. In addition, home consumption has increased considerably, particularly due to the emergence of Covid-19, with sharp contrasts in consumption preferences in different territories and at different times.



1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

Durante la pandemia de la Covid-19, surgió la necesidad de crear nuevos modelos de negocio y aplicaciones móviles para encontrar formas de entregar productos a domicilio. Esta situación ha llevado al nacimiento de nuevas empresas que continúan con esta tendencia, adaptándose a nuestras nuevas maneras de consumo y hábitos de vida. De hecho, una de las claves del futuro del delivery es la evolución hacia modelos de negocio mixtos: donde hostelería y tecnología avanzarán a la vez en la búsqueda de la sostenibilidad global. La "nueva normalidad" ha dejado un panorama complejo sobre todo para las pymes en España, donde el concepto de adaptación cobra más sentido que nunca. El ecommerce ha alcanzado su punto máximo durante la pandemia, lo que ha creado un usuario más familiarizado con las compras online y, por consiguiente, una demanda aún más exigente. Esto supone un reto para el sector ya que, para hacer frente a esta situación, el delivery jugará un papel fundamental para satisfacer estas nuevas necesidades, ya que la personalización y la rapidez serán factores críticos para la supervivencia de los negocios de este estilo.

La situación actual muestra que gran parte del consumo de productos y servicios que se realiza ahora y en un futuro próximo será a través del canal online. La gran mayoría de los consumidores, de forma paulatina, han integrado las herramientas digitales en su día a día, cambiando sus hábitos de consumo. Los nuevos consumidores están informados antes de tomar decisiones de compra y tienen a Internet como su mejor aliado para obtener la información que necesitan. Esta transformación digital es el origen de la aparición de nuevos modelos de negocio que reinterpretan el concepto de beneficio, apostando por la innovación y donde las personas son las verdaderas creadoras de valor. Somos personas complejas, diferentes y tenemos necesidades y gustos muy variados, por lo que deben existir los nichos. En el mercado actual, existen innumerables negocios por descubrir, y esto es lo que impulsa a emprendedores a modificar o transformar conceptos de negocio, como el delivery, a otros terrenos.

El presente Trabajo de Fin de Grado (TFG) se trata de la realización de un modelo de negocio basado en la entrega de productos a embarcaciones fondeadas, lo que se podría resumir como un delivery marítimo. Para crecer, las empresas deben, proactivamente, identificar aquellas iniciativas que generen diferenciación. Lo que se pretende con este negocio es que la vida de los usuarios sea más fácil cuando se encuentran en un barco, ya sea propio o alquilado, supliendo ese vacío entre lo online y offline existente en el medio marítimo. Con esto se consigue satisfacer las necesidades de los clientes y permitir a diferentes negocios ampliar su alcance y poder competir en el sector marítimo, dando la posibilidad de no vender solo en tierra, sino también a todos los barcos que están en playas o calas cercanas. Todo esto con una flota de embarcaciones eléctricas para no dañar así el medio marino y contar con distintas posiciones estratégicas.



1.2 Objetivos académicos

El objeto del presente Trabajo de Fin de Grado (TFG), es la realización de un plan de empresa, para la creación de un modelo de negocio dedicado a al envío de productos de todo tipo, especialmente restauración y productos de supermercado a embarcaciones fondeadas en el mar. Para llevar a cabo el desarrollo del modelo de negocio ha sido necesario realizar un estudio previo del contexto histórico, para ver donde se sitúa y el análisis del sector el cual ha evolucionado considerablemente en los últimos años.

El objetivo principal es crear un nuevo modelo de negocio con identidad propia, mediante la definición de la misión y visión de la empresa, para continuar con el análisis estratégico. Dicho análisis consiste en el estudio de la propia empresa y el entorno competitivo, para poder conocer las fortalezas, debilidades y áreas de mejora de la empresa. Con esto se podrá plantear una estrategia a medio plazo con el fin de lograr los objetivos del modelo de negocio. Una vez consolidada la estrategia de actuación se podrá definir el marketing mix, el cual conseguirá reunir las necesidades de los clientes y poder llevar a cabo la implantación del modelo de negocio en cuestión. El objetivo final del trabajo será analizar y determinar si se trata de un proyecto viable y rentable tanto económica como financieramente.

A continuación, se van a plantear los objetivos específicos del trabajo de fin de grado:

- Estudiar el sector del delivery y su evolución
- Formular el propósito, misión, visión y valores de la empresa.
- Análisis del entorno general de la empresa, macroentorno y microentorno, para ver cómo afectan dichos factores a la creación de la empresa. A partir de este análisis se podrán crear estrategias para fomentar puntos fuertes y minimizar riesgos.
- Estudio del sector, de la competencia y posibles empresas del sector del delivery que podrían entrar ampliar el alcance de sus negocios.
- Definir las partes que conforman la estructura empresarial y análisis de las actividades desarrolladas.
- Estudio del impacto del negocio en el lugar de implantación y aspectos diferenciales y ventaja competitiva
- Uno de los puntos clave será la realización de un Marketing Mix definiendo ampliamente cada uno de los grupos: producto, precio, distribución y comunicación.
- Por último, realizar un estudio a cerca de la viabilidad y rentabilidad del negocio económica y financieramente.



2. ESTADO DE LA CUESTIÓN

2.1 Descripción del negocio

EnBarco es un proyecto que nace de una necesidad vivida en primera persona y se sustenta en la carencia de un producto en el mar y la falta de algún medio para remediar dicha situación.

Es por esto por lo que surge la idea del delivery marítimo con el objetivo de dar cobertura a todas aquellas personas que alguna vez han sufrido este problema.

Para solventar dicha situación se ha pensado en establecer un sistema logístico tanto en el medio marino como en el terrestre. Dicho sistema estará formado por repartidores equipados con bicicletas en tierra y embarcaciones en el mar. Con esto se consigue establecer una red de repartidores que permitan hacer de nexo entre las personas que se encuentran en sus embarcaciones y los negocios de tierra, con el objetivo de estar plenamente conectados.

La implantación del delivery marítimo se realizará en una zona geográfica con gran afluencia tanto de turistas, como de veraneantes en los meses estivales, ya que se trata de un modelo de negocio temporal, enfocado únicamente a los meses de verano. La zona geográfica elegida para implantar el modelo de negocio será una zona costera de la isla de Mallorca, que se encuentre cerca de un núcleo urbano y con gran afluencia de embarcaciones. Dicho modelo de negocio tendrá efectos positivos no solo para los usuarios de las embarcaciones, sino también para el negocio local, el cual podrá aumentar el alcance de su negocio, pudiendo llegar a un sector totalmente desconocido.

EnBarco, se gestionará a través de una App móvil, dentro de esta se ofrecerán todo tipo de productos que se puedan precisar en una salida en barco. Existirá una gran oferta conformada por los restaurantes de la zona, supermercados, productos de playa y parafarmacia. La aplicación móvil será la plataforma, además de para visualizar los productos ofertados, también para realizar pedidos, llevar un seguimiento en tiempo real y reportar cualquier tipo de incidencia que pudiese suceder. Así mismo, se implantará una forma de pago que garantice la seguridad del usuario.

Debido a las dimensiones del mar, se prevé acotar una zona mediante balizas, para delimitar la zona de pedido, con el propósito de poder ser competitivos en cuanto a tiempo y costes. Solo podrán realizar pedidos aquellas embarcaciones que se encuentren dentro de la zona delimitada.

Por tanto, EnBarco trata de un servicio de delivery de todo tipo de productos a embarcaciones, buscando satisfacer las necesidades de personas que se encuentran en el mar, siempre preservando los valores de conservación del medio ambiente. Además de esto, se busca ampliar el alcance de los negocios locales, con el objetivo de impulsar la economía local.



2.2 Contexto histórico

Se comienza el desarrollo de este apartado abordando la historia del servicio de comida a domicilio en sus inicios para posteriormente desarrollar con mayor detalle la importancia que ha ido adquiriendo este servicio y cómo se entiende en la actualidad.

La conocida expresión de “pedir algo para llevar” no se trata de algo que haya empezado a utilizarse únicamente a partir del siglo XXI. El término inglés originalmente conocido como *take-out* o *take-away* hace referencia al consumo de productos alimenticios fuera del lugar en el que se cocina o dentro de un propio domicilio. Según el Diccionario Cambridge (2020), el *delivery* es una palabra inglesa que significa “el acto de llevar mercancías, cartas, paquetes, etc. a las casas o lugares de trabajo de las personas” o “el suministro de algo”. Es decir, se trata de un proceso logístico que antes lo realizaba el consumidor y ahora lo puede realizar una empresa proveedora de un servicio o producto con o sin costos adicionales.

El hecho de que se haya alcanzado la popularidad de este tipo de servicios se debe a que la vida de las personas transcurre a gran velocidad y llenas de estrés dejando, muchas veces, poco tiempo para cocinar o incluso para comer. Los nuevos hábitos de consumo valoran cada vez más la comodidad y riqueza de las ofertas, así como la velocidad y seguridad que ofrecen las nuevas plataformas tecnológicas, o la facilidad de las aplicaciones. Esto ha creado un nuevo canal de ventas para los empresarios de servicios de alimentos que permite que a las personas que no les gusta ir solas a los restaurantes puedan aprovechar la misma oferta en casa.

El inicio de la comida para llevar tan extensamente expandido hoy en día se remonta años atrás en la antigua Roma, aproximadamente hace 2.000 años. Es entonces cuando nace la idea del termopolio, término proveniente del griego (*thermopōlion*), el cual significa “comida caliente para llevar”. El primer termopolio fue encontrado en la ciudad de Pompeya sepultado bajo la lava (BBC News, 2020). Se trataba de pequeños establecimientos situados a pie de calle y abiertos con un gran mostrador donde servían comida y bebida para llevar, a precios reducidos. Los termopolios son considerados los antepasados de los restaurantes que conocemos hoy en día. Sin embargo, no fue hasta 1889, cuando se produce la primera entrega de comida a domicilio. Esto sucede cuando el Rey de Italia Umberto y la reina Margherita ordenaron a Raffaele Esposito que les entregara una pizza en su palacio. En ese momento se podía entender como un medio frente a la dificultad, ya que no había tiendas tan accesibles como las que se pueden encontrar hoy en día, por lo que estaban las personas encargadas de llevar el producto a la puerta de los hogares. Tampoco existía una infraestructura diseñada para envasar o contener productos. También en la Edad Media había vendedores ambulantes de comidas preparadas (rollos calientes en Londres, asados y quesos en París...). Pero, lo que realmente condujo al auge de la comida para llevar fue la Revolución Industrial. A principios del siglo XX, las patatas fritas se convirtieron en el primer plato británico. Las hamburguesas se introdujeron en esta época y los trabajadores las incluyeron como una parte importante de su dieta. Se avanzó aún más en la década de 1940 cuando nacieron los lugares para servir comida sin bajarse del autobús (Aragón Juan Diego, 2022).



El auge del servicio de comida a domicilio se experimentó durante la década de 1950 con la llegada del televisor, lo que supuso un cambio en los hábitos de consumo de los ciudadanos de la época. Ante esta situación de cambio, los restaurantes tuvieron que romper con la forma tradicional de sus negocios, utilizando el servicio de comida como alternativa para suplir el descenso de comensales en los establecimientos (La República, 2020).

Debido a Covid-19, los consumidores adoptaron nuevos comportamientos y surgieron nuevas necesidades de consumo. El delivery ya estaba en auge, pero la Covid-19 ha sido una realidad para muchas empresas que aún no se habían adaptado al comercio digital. Durante el confinamiento, el pedido y la entrega a domicilio eran las dos únicas opciones de venta para restaurantes y bares. Una estrategia de marketing dirigida a minimizar las pérdidas derivadas de la ausencia de clientes en las instalaciones, pero destacó la necesidad de adoptar tecnologías que puedan abordar los desafíos que enfrenta este modelo de negocio (Alisys, 2020).

Según el estudio Eat2Go (2019), el futuro del delivery en España se centra en clientes cada vez más exigentes, que esperan una mejora en la calidad de los servicios a domicilio y conscientes del medio ambiente. Los cinco principales retos a los que se enfrenta el sector son: la búsqueda de la rentabilidad, la transformación del modelo de negocio, el crecimiento del sector hacia empresas más globales y tecnológicas, la regulación del mercado y, por último, poner al cliente en el centro.

2.3 Análisis del sector

En los últimos años se ha acelerado la penetración de las plataformas de *delivery* en España, lo que se ha traducido en una duplicación del número de clientes finales. Los ingresos totales anuales de las plataformas digitales representan el 15% de los ingresos totales del sector de la comida a domicilio (estimados en 3.700 millones de euros). La irrupción de las plataformas de *delivery* ha ampliado el abanico de opciones para los clientes finales, que ahora pueden acceder simultáneamente a un número mucho mayor de servicios de alimentación. En los últimos años, el modelo de plataforma digital se ha vuelto omnipresente en muchas actividades económicas. La capacidad de la tecnología para transformar el intercambio y distribución de bienes y servicios, el almacenamiento y procesamiento de información a bajo o ningún costo, así como el uso generalizado de Internet móvil, han creado condiciones favorables para la aplicación de estos nuevos e innovadores productos (Adigital, 2019).

Los nuevos hábitos que han surgido durante la pandemia de COVID-19 se están convirtiendo en parte de la vida diaria de los propietarios de restaurantes y consumidores. La digitalización y la innovación están en el centro de toda esta transformación y seguirán revolucionando el sector. La digitalización es ahora un componente esencial del modelo de negocio de los restaurantes. Desde que los restaurantes reabrieron tras cerrar en 2020, el reparto a domicilio ha mantenido un ritmo constante en España. El modelo digital del restaurante es una respuesta a esta creciente necesidad (Restauración News, 2022).



La innovación en la entrega se ha convertido en uno de los principales desafíos para las marcas en el panorama digital disruptivo. Hoy, más que nunca, llegar tarde es algo malo. Todas las empresas se esfuerzan por brindar a los clientes un servicio de entrega que brinde una excelente experiencia de compra (Adolfo Ramírez, 2018).

El mercado de comida a domicilio en España tiene menos competidores desde julio de 2021 ya que la empresa *Deliveroo* ya no está activo en el país. Tras seis años como puntal en el sector, la compañía británica ha dejado un vacío que la competencia ha llenado desde que anunció su intención de abandonar el mercado español el pasado mes de julio. Tras ser aprobado por la 'Ley Rider', entró en vigor en agosto (Mena Mónica, 2021). Y, ¿qué es la Ley de Rider y qué cambios hará? Afecta a los trabajadores que se dedican al reparto ya que serán asalariados y no autónomos. El pasado 11 de mayo, el Gobierno emitió un nuevo real decreto ley que pretende garantizar los derechos de estos trabajadores en línea con lo que ya habían sentenciado varios tribunales. Así, la norma cambia el Estatuto de los Trabajadores y determina la presunción de laboralidad de las actividades de reparto o distribución de cualquier tipo de producto. Es decir, parte de la premisa de que los trabajadores que realizan su trabajo en una plataforma digital son empleados y tienen todos los derechos contenidos en el reglamento de personal en materia de organización, asociaciones, apoyo social, cotizaciones y salarios (Bankinter, 2021).

En España, los proveedores de servicios de comida a domicilio online son muy populares. Según datos de la Encuesta Global de Consumidores de Statista, en 2021, el 50% de los internautas españoles dijeron utilizar estos servicios. El líder en este mercado es Telepizza. Afirman que el 49% de las personas que han pedido comida a domicilio online en los últimos 12 meses afirman utilizar. *Just Eat* (48 %), *Glovo* (42 %), *Domino's* (34 %), *Uber Eats* (25 %) y el ya mencionado y ahora discontinuado *Deliveroo* (24 %) son plataformas de entrega a domicilio en línea. Hay otras formas comunes en el país (Mena Mónica, 2021).

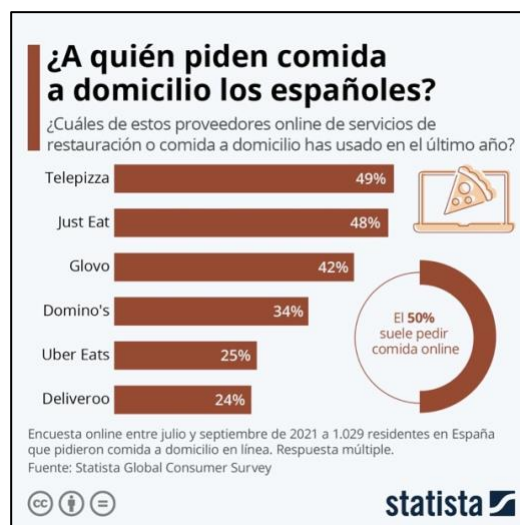


Ilustración 1. Encuesta pedidos online 2021, España. Fuente: Statista



El gran reto al que se enfrentan estas empresas es la sostenibilidad, ya que gestionar, envasar y distribuir los millones de pedidos que reciben genera una enorme cantidad de residuos y contaminación. Según la encuesta de Ball y el Instituto IO Sondea de Investigación de Mercados (2021), 1 de cada 2 españoles dejará de comer en restaurantes sin delivery sostenible. Dos tercios elegirán organizaciones que se esfuerzan por brindar una entrega más sostenible. Los consumidores quieren envases que sean lo más reciclables posible. Los reguladores también están presionando en esta dirección y han prohibido la comercialización de algunos plásticos de un solo uso a través de la Ley de Residuos y Suelos Contaminados y otras medidas para lograr la Agenda 2030 para los Objetivos de Desarrollo Sostenible

3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Se entiende como análisis estratégico al proceso que estudia tanto a nivel interno como externo la situación de una empresa. El objetivo de dicho estudio es diseñar un plan de trabajo que ayude a la empresa los aspectos más débiles que se deben mejorar, así como todos aquellos puntos que funcionan y se deben potenciar (Escuela de empresa europea, 2019). Dentro de este análisis se va a profundizar a nivel interno como externo, siendo:

- **Análisis interno:** el objetivo es valorar el trabajo que realiza la empresa, detectar los puntos fuertes, así como los débiles con el fin de eliminarlos y conocer la capacidad de la compañía.
- **Análisis externo:** el objetivo es profundizar en el sector en el que opera la empresa y determinar en qué punto está la compañía y hacia donde se encamina.

3.1 Orientación y valores del modelo de negocio

En este punto se van a tratar las principales inquietudes del modelo de negocio propuesto, la dirección hacia la que se encamina la idea, y dónde se pretende estar en el futuro. Para ello, se va a realizar el análisis de la misión, visión y valores de la empresa para poder conocer mejor las bases de su cultura corporativa. Aclarar la misión, la visión y los valores de la empresa también ayuda a fomentar un sentido de propiedad para que las personas que formen parte de la organización puedan sentir que están dirigiendo sus esfuerzos hacia una meta más amplia que las metas personales. Esto ayudará a trazar límites y barreras a la acción, permitiendo que todos los que integran una organización tomen decisiones que avancen hacia objetivos comunes

3.1.1. Propósito

El propósito estratégico de una organización está estrechamente relacionado con la misión y la visión de la compañía, sin superponerse entre ellos. Debe estar vinculado con el modelo de negocio y servirá de guía en el futuro desarrollo de la empresa, en la toma de decisiones y en la búsqueda de objetivos a los que se aspira. En definitiva, es la razón de ser de una compañía.



En el caso de este modelo de negocio, el propósito principal es el suministro de productos de primera necesidad, así como de alimentación y otros requerimientos, a personas que se encuentran en su embarcación y poder cumplir sus deseos para que su experiencia en un día en barco sea plena. Con esto se consigue satisfacer las necesidades de los clientes y permitir a diferentes negocios ampliar su alcance y poder competir en el sector marítimo, dando la posibilidad de no vender solo en tierra, sino también a todos los barcos que están en playas o calas cercanas. Por último, se da especial importancia a la conservación y el mantenimiento del medio marino, siendo una de las principales razones de ser de la organización. Las aguas costeras se encuentran en constante deterioro debido a la contaminación de los océanos, por ello, la gestión cuidadosa de este recurso global es esencial para un futuro sostenible y uno de los propósitos principales de la compañía.

3.1.2. Misión

La misión de una empresa es el por qué, motivo, propósito o fin acorde con las expectativas generadas por los clientes. Se trata de un factor estratégico que va altamente cohesionado con los objetivos y decisiones de la empresa. Por tanto, se puede resumir su definición como lo que una empresa:

- Pretende cumplir en el entorno en el que actúa.
- Pretende hacer.
- Para quién lo va a hacer y las influencias que actúan sobre ella.

Según Thompson y Strickland (2000), la misión corporativa es "lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes (...), una exposición de ésta a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir".

La misión de EnBarco es satisfacer cualquier tipo de necesidad de aquellas personas que se encuentran en una embarcación en el mar de manera rápida, sostenible. La definición de esta misión pretende expresar que se ofrece un servicio de una amplia gama de productos, asegurando la rapidez y ofreciendo unos servicios a precios competentes para cualquier bolsillo. La empresa se enfoca en servicios de múltiples categorías, por lo que se pueden llevar productos tanto de supermercados como de restaurantes. La intención es que la vida de los usuarios sea más fácil, supliendo ese vacío entre lo online y offline existente en el medio marítimo.

Misión: Satisfacer cualquier tipo de necesidad de aquellas personas que se encuentran en una embarcación en el mar de manera rápida y sostenible.



3.1.3. Visión

La visión empresarial es la proyección de futuro de una empresa y la declaración que indica hacia dónde se dirige a largo plazo y en qué quiere convertirse en el futuro.

Este punto será un factor clave a la hora de crear el plan estratégico y, a su vez, tendrá una repercusión directa en el rendimiento y la posición de la empresa en el mercado (OBS, 2021). Para llevar a cabo una correcta definición de la visión de la empresa es importante estudiar dónde se encuentra la empresa en la actualidad y hacia donde se pretende llevar. La visión tiene un carácter motivacional e inspirador, sin embargo, las metas planteadas deben ser realistas y alcanzables, sino esto podría generar desmotivación, al intentar llegar a un escenario irreal.

En base a lo anterior, la visión de *EnBarco* se ha definido como la capacidad de tener una flota de embarcaciones eléctricas para no dañar así el medio marino y contar con distintas posiciones estratégicas (las zonas de reserva natural serán bordeadas) con el objetivo de reducir los tiempos de las entregas y prestar un servicio excelente a los clientes. El objetivo que se pretende alcanzar es el de disponer de embarcaciones 100% eléctricas, cuya finalidad es crear una empresa que no contamine en absoluto.

A su vez, se plantea abarcar más de una posición estratégica para tener un mayor alcance en distintas partes del territorio costero y dar soporte a mayor número de embarcaciones.

Visión: Contar con una flota de embarcaciones eléctricas en distintas posiciones estratégicas para dar soporte de cualquier tipo a un amplio número de embarcaciones de manera económica y sostenible.

Para dar mayor visibilidad y reconocimiento a la marca se ha creado un logotipo, el cual está formado por una bolsa y un barco el cual aporta identidad corporativa a la empresa, representando a la perfección el servicio ofertado. Con la creación del logo se busca darse a conocer, de modo que los clientes asocien a la empresa los servicios ofrecidos.

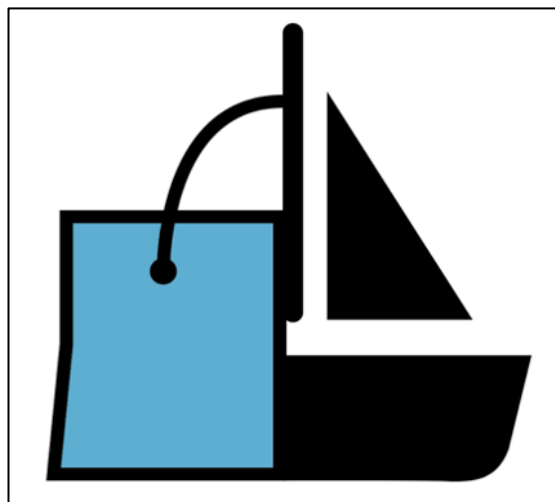


Ilustración 2. Logotipo EnBarco. Fuente: Elaboración propia.



3.1.4. Valores

Los valores de una empresa son el conjunto de principios éticos y morales sobre los que se sustenta la cultura empresarial. Definen la personalidad de la empresa y tienen que llevarse a la realidad empleándolos en las relaciones con otras empresas, clientes y proveedores, entre otros. De esta forma, están plenamente integrados en la misión y visión ya que estos están alineados con los objetivos establecidos y la previsión de futuro que espera la empresa (Guerras y Navas, 2016).

EnBarco es un proyecto que nace de una necesidad vivida en primera persona y que refleja las características y motivaciones de la persona que inició la idea. Son el reflejo de una persona amante del mar y con gran interés en ayudar a mejorar la salud del planeta, en términos generales. Por todo esto, se destacan: el compromiso social, conservación del medio ambiente, la honestidad, la pasión, la diferenciación y el dinamismo, por la importancia de saber adaptarse a los cambios que se vienen.

3.2 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos se definen como los fines o metas desarrolladas a nivel estratégico a las que pretende llegar la empresa en un periodo de tiempo determinado. Estos responden a la pregunta de ¿Cómo vamos a llegar a donde queremos estar en el futuro? Y se basan en la misión y visión de la empresa para determinar el modo en el que se conseguirán dichos objetivos. Es muy importante definir bien los objetivos ya que estos van a determinar en qué dirección se orientan los esfuerzos de la organización, con el objetivo de llegar a la visión previamente definida.

Para realizar una correcta definición de los objetivos estratégicos es necesario que estos vayan alineados con la metodología SMART. Este método tiene como finalidad delimitar de forma muy concreta los propósitos de nuestro proyecto con la finalidad de aumentar las probabilidades de éxito, ayudando a distinguir que objetivos son eficaces y cuáles no. SMART es un conjunto de siglas en inglés que hacen referencia a las siguientes palabras y responden a las preguntas (Titular, 2018)

- **“Specific”** o Específico: deben ser lo más claros, concisos y específicos posibles. Responde a la pregunta ¿Cuál es tu objetivo?
- **“Measurable”** o Medible: deben ser objetivos que sean cuantificables o medibles. Responde a la pregunta ¿Cómo se mide tu objetivo?
- **“Achievable”** o Alcanzable: deben ser ambiciosos, pero siempre realistas teniendo en cuenta los recursos con los que cuenta la empresa. Responde a la pregunta ¿Es realista tu objetivo?
- **“Realistic”** o Relevante: deben ser importantes para la empresa, pero adaptándose a la realidad de la empresa. Responde a la pregunta ¿Es lo suficientemente importante?
- **“Time-related”** o Temporal: debe tener un plazo de consecución del objetivo marcado. Responde a la pregunta ¿Cuál es el plazo para cumplir el objetivo?



Ilustración 3. Definición Objetivos SMART. Fuente: foroeconomiadigital.com

Una vez claramente definidos como deben ser los objetivos, se van a plantear cuales son los más importantes para EnBarco con el fin de llegar la visión establecida. Son los siguientes:

- Aumentar la cuota de mercado un 10 % anual.
- Conseguir una tasa de satisfacción mayor del 80% de los clientes (App móvil)
- Potenciar la imagen del negocio consiguiendo vínculos entre el público y los productos ofrecidos.

3.3 Análisis del macroentorno (PESTEL)

El macroentorno es el conjunto de variables y fuerzas externas que pueden afectar tanto positiva como negativamente al desarrollo de actividad de una empresa o sector. A continuación, se va a realizar un análisis del sector mediante un PESTEL, donde se analizan los factores externos que influyen en sector del delivery. Dicho análisis se divide en los 6 factores que una compañía debe tener en cuenta para controlar su entorno. Los factores que se van a estudiar son: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos o ambientales y legales.

3.3.1 Entorno político/Legal

Se estudia la situación legal en España del uso de embarcaciones, las regulaciones que existen en las diferentes playas y calas del territorio nacional y por último aspectos legales que influyen directamente en el transporte de comida a través del medio acuático.

Este aspecto es un punto de gran importancia en el modelo de negocio, debido a las restricciones legales relacionadas con el gobierno de embarcaciones. Se encuentran diferentes tipos de licencias, las más comunes son el PNB y PER, estas son con la que cuentan la mayoría de las personas que poseen una embarcación. Ambos títulos son expedidos por el gobierno, a través, del Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana.



Según el Ministerio de Fomento, queda recogido en el Real decreto 875/2014, DE 10 de octubre, por el que se regulan las titulaciones náuticas, para el gobierno de embarcaciones de recreo:

Patrón de navegación básica (PNB).

- Atribuciones: Gobierno de embarcaciones a motor de hasta 8m de eslora, siempre y cuando no se aleje a más de 5 millas de la costa
- Condiciones de obtención:
 - Haber cumplido 18 años o en su defecto 16 años acompañado de una autorización del tutor legal.
 - Aprobar el examen teórico correspondiente
 - Realizar prácticas de seguridad y navegación
 - Presentar un informe de aptitud psicofísica de acuerdo con el capítulo IV del Real Decreto 875/2014
 - Realizar las prácticas reglamentarias de radiocomunicaciones

Patrón de embarcaciones de recreo (PER)

- Atribuciones:
 - Gobierno de embarcaciones a motor de hasta 8m de eslora, siempre y cuando no se aleje a más de 12 millas de la costa.
 - Permite la navegación entre islas dentro del archipiélago balear y canario.
- Condiciones de obtención:
 - Haber cumplido 18 años o en su defecto 16 años acompañado de una autorización del tutor legal.
 - Aprobar el examen teórico correspondiente
 - Realizar prácticas de seguridad y navegación
 - Presentar un informe de aptitud psicofísica de acuerdo con el capítulo IV del Real Decreto 875/2014
 - Realizar el curso de radio-operador de corto alcance

Con el objetivo de garantizar la seguridad de los bañistas existe una legislación que regula las zonas costeras. Para ello, las playas y calas cuentan con una zona de uso exclusivo para bañistas la cual está claramente delimitada mediante balizas, estas son las encargadas de delimitar el perímetro dedicado al baño del habilitado para el uso de embarcaciones.

En las zonas de baño debidamente balizadas está prohibida la navegación deportiva y de recreo, y la utilización de cualquier tipo de embarcación o medio flotante movido a vela o motor.

En los tramos costeros que no estén señalizados, se asume que la zona de baño ocupa la zona contigua a la costa de una anchura de 200 metros. Dentro de esta zona las embarcaciones podrán transitar con especial atención y siempre y cuando la velocidad máxima no supere los 3 nudos (Ministerio de transporte, movilidad y agenda urbana, 1988)



3.3.2 Entorno económico

La pandemia del Covid-19 ha castigado duramente el entorno macroeconómico de todo el mundo y por su puesto el de España también. Dicha crisis sanitaria paralizó el mundo durante meses, esto se vio reflejado en indicadores como el PIB cayendo del 1,96% en el segundo trimestre de 2019 hasta el -21,6% del mismo trimestre en 2020 registrando una brutal caída del PIB en menos de un año (INE, 2021). Este descenso provocó un aumento de la tasa del paro con 3,7 millones de parados en el tercer trimestre de 2020. Uno de los sectores más afectados fueron el de la hostelería y el turismo el cual está estrechamente relacionado con el servicio de Delivery. Sin embargo, la llegada de la vacuna supuso un alivio para todo el mundo, provocando una reactivación de la economía, en España actualmente **38.969.612** de personas cuentan con la pauta completa (Sanidad Gobierno de España, marzo 2022), lo cual aporta estabilidad en cuanto a posibles recesiones originadas por rebrotes en la pandemia. Según el Banco de España, la previsión del PIB supondrá un aumento del 5,9% en 2022, y un crecimiento del 2% para 2023 (Banco de España, 2021).

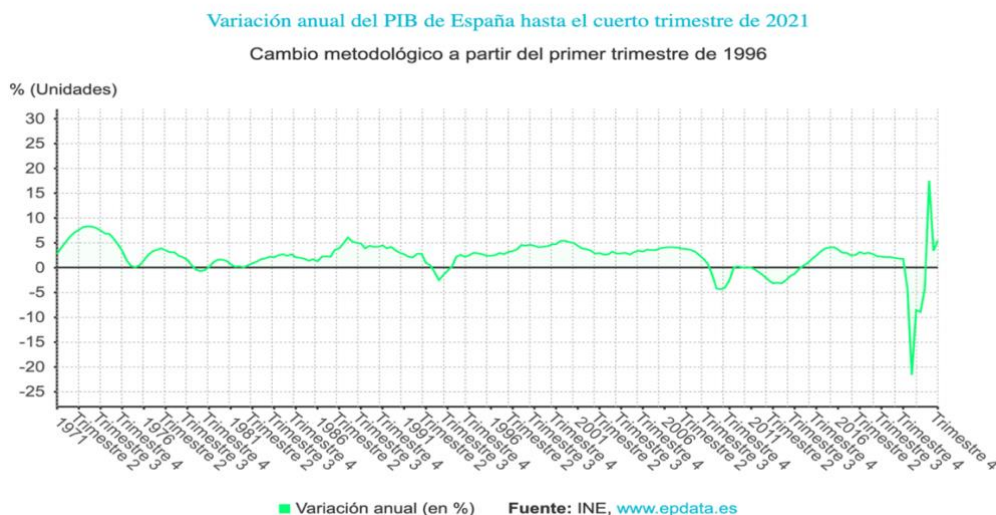


Ilustración 4. Variación anual PIB España. Fuente: INE.

3.3.3 Entorno social

De igual forma la pandemia ha afectado en el comportamiento de las personas, cambiando hábitos y costumbres. Un ejemplo claro es el caso de la mascarilla, que hoy en día incluso en espacios seguros al aire libre, la gente la utiliza, lo cual hace pensar que algunos hábitos y costumbres creadas dejaron secuelas en la población durante mucho tiempo. Extrapolando esto al mundo de la restauración se observa como el número de comensales que antes atendían a los restaurantes ha disminuido y la preferencia por las terrazas ha aumentado su demanda considerablemente. En cambio, los pedidos a domicilio se han consolidado como una fuerte vía de crecimiento para los restaurantes que han visto reducidos sus ingresos por la pandemia.



Según datos aportados por Just Eat, los restaurantes que ya disponían del servicio a domicilio vieron aumentar sus pedidos entre un 40-50% durante este periodo (HosteleriaDigital, 2020). Por tanto, cabe resaltar que la población ha cambiado notablemente la concepción que tenía sobre los pedidos de comida, ya que históricamente ha estado asociada al “Fast food” o comida basura. Hoy día existen infinidad de App que ofrecen distintas posibilidades de comida saludable e incluso gourmet. Esto ha provocado que la población haya adoptado y normalizado los pedidos de comida como una alternativa a los restaurantes convencionales.

3.3.4 Entorno medioambiental

En los últimos años la preocupación por el medio ambiente y lo “eco” ha aumentado a gran velocidad, en especial cuando hablamos del ecosistema marino. Con el paso del tiempo se ha tomado conciencia de que los mares y ríos no son vertederos y que la basura no “desaparece” en ellos, no obstante, en muchos casos el daño es irremediable. A causa de esto, en la actualidad se aboga por políticas de regeneración y mantenimiento de los ecosistemas.

En el sector de la restauración es algo que se tiene muy presente, especialmente en el packaging de los productos destinados al delivery, ya que estos están diseñados para consumir fuera del establecimiento y no se puede garantizar su correcta eliminación/reciclaje. En el medio acuático, se observa que existe un gran riesgo se produzcan vertidos de residuos al mar, por este motivo el sector apuesta por productos biodegradables que sean perjudiciales para la flora y la fauna marina. En el año 2020, se creó un plástico el cual está formado por desechos vegetales, los cuales son 100% biodegradables en el mar. Dicho compuesto esta creado a partir de la extracción de la glucosa, la cual se emplea como alimento de un microorganismo, que genera dicho material similar al plástico. Se trata de un material que está en fase de pruebas, sin embargo, es una iniciativa que aporta esperanza en cuanto al cuidado del planeta (National Geographic, 2018).

3.3.5 Entorno tecnológico

El factor tecnológico está cada vez más presente en nuestra sociedad y está cambiando la manera en la que vivimos la personas rápidamente. Esto se puede observar, en cómo ha evolucionado la vida de las personas en pocos años, teniendo hoy en día una innumerable cantidad de facilidades en la vida diaria. La tecnología en la actualidad avanza a un ritmo implacable, en algunos casos se dice que la tecnología avanza más rápido que la sociedad, y la adaptación es una característica clave para sobrevivir en un mundo cada vez más digital. Actualmente podemos decir que casi el 90% de todo lo que realizamos en el día está respaldado por la tecnología

Hace apenas 15 años nadie tenía un Smartphone y en la actualidad es una pieza de trabajo indispensable en muchos casos. Este tiene otras muchas utilidades y es por esto por lo que el mundo de las App ha ganado gran fuerza en la sociedad, normalizando su uso, mediante compras online, social media, comida a domicilio, entre otras.



En España se está ha fomentado la inversión en digitalización ya que es el presente del mundo en el que vivimos, concretamente según **IDC**, principal firma mundial de inteligencia de mercado, servicios de consultoría, Información, Telecomunicaciones y Tecnología de Consumo, prevé que las empresas españolas inviertan en tecnología para la transformación digital en 2022 la cantidad de 52.900 millones de euros. Estos datos hacen presagiar la gran vertiginosa evolución tecnológica que se está gestando.

3.3.6 Representación gráfica del análisis del entorno

Una vez realizado el análisis del entorno se va a llevar a cabo la representación gráfica, a través del perfil estratégico del entorno, con el objetivo de entender mejor los aspectos favorables y desfavorables del análisis PESTEL realizado previamente.

En primer lugar, van a representar el conjunto de dimensiones y los aspectos más relevante de cada una y cuáles son los principales factores que le afectan.

En segundo lugar, se va a realizar la valoración de cada una de las variables de las distintas áreas de la empresa. Se va a realizar la valoración asignando valores numéricos mediante una escala 1 al 5 (Siendo el 1 muy negativo y 5 muy positivo).

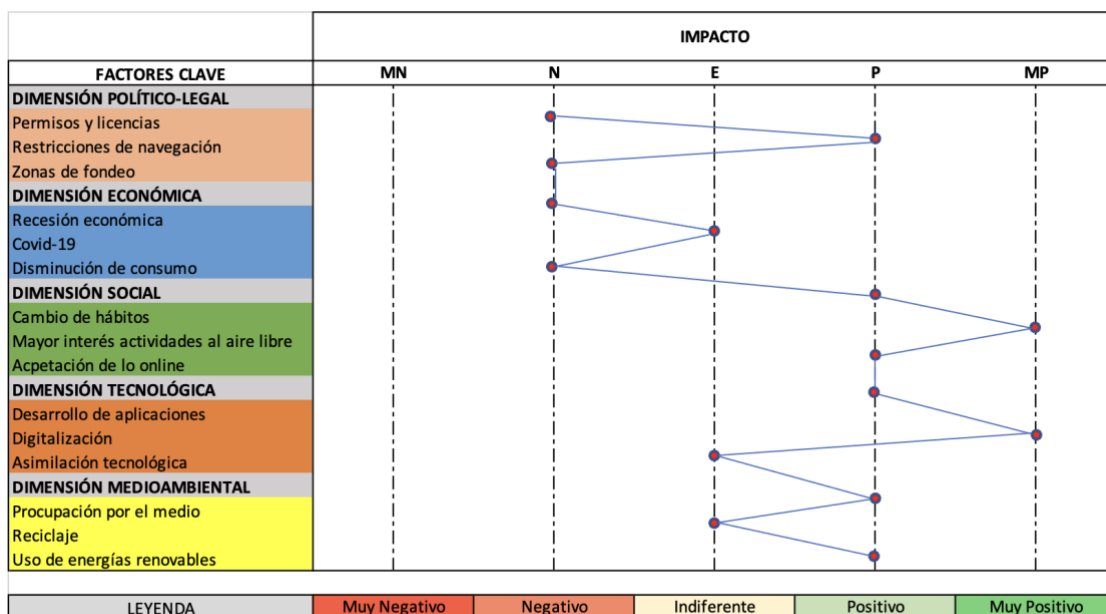


Ilustración 5. Perfil estratégico del entorno. Fuente: Elaboración propia.



3.4 Análisis del microentorno

Con el objetivo de complementar el análisis del macroentorno, se va a realizar un análisis específico del entorno de ENBARCO. Para ello se va a abordar la situación del sector del delivery y el sector marítimo campo donde se va a desarrollar la actividad económica. Para ello será fundamental realizar el estudio Delimitación del sector, análisis de los factores estructurales (5 Fuerzas de Porter).

3.4.1 Delimitación del sector

El primer paso para realizar el análisis del entorno específico es delimitar el sector, consiste en analizar el sector al que pertenece la empresa. Para ello será necesario identificarlo de forma correcta para posteriormente analizar los elementos básicos que lo determinan.

En primer lugar, se va a estudiar a que grupo pertenece la actividad económica que realiza EnBarco, para ello se va a recurrir a la página CNAE cuyas siglas hacen referencia a Clasificación Nacional de Actividades Económicas de España, la cual ordena las diferentes empresas en España en función de la actividad económica que desempeñan.

En el caso de EnBarco, se trata de una empresa que pertenece al sector terciario o de servicios. Como se ha mencionado anteriormente, a través de la web del CNAE, identificamos:

- Grupo I - Hostelería.
- Código 56 - Servicios de comidas y bebidas.
- 5610 - Restaurantes y puestos de comidas.

Según el INE, el código 56.10 comprende: "la prestación de servicios de comida a clientes ya sea servicio de mesa o sirviéndose ellos mismos de un surtido de productos (autoservicio), bien consumiendo la comida en el mismo local, llevándosela o a domicilio. Se incluyen en este apartado las comidas preparadas y servidas para su consumo inmediato que se adquieren en vehículos con motor o en carritos sin motor" (CNAE, 2009). Dentro del cual se incluyen las empresas externas que transportan la comida de bares y restaurantes.

Una vez ubicado el campo de actividad en el que opera, se va a realizar un estudio del entorno competitivo, para ello se va a emplear la matriz de Abell (Abell,1980). Se trata de una herramienta tridimensional, que permitirá realizar un análisis del alcance de operación de la empresa. Este análisis aborda el área tecnológica, audiencia a la que se dirige y necesidades de esta. Por tanto, las 3 dimensiones a tratar son:

- **Clientes:** Se trata del grupo de clientes servidos

- **Necesidades del cliente:** En esta parte del modelo se identifican y enumeran las necesidades más relevantes.
- **Tecnologías:** Tecnología empleada para crear el producto o bien, para su venta.

Para el modelo de negocio basado en el delivery marítimo encontramos las siguientes dimensiones:

- **Cientes:** Propietarios de embarcaciones, o personas que hayan alquilado una, durante el periodo vacacional de verano. El rango de edad comprendido es amplio 20-50 años, debido a estar familiarizados con el uso de App móviles y más concreto, de comida a domicilio. El poder adquisitivo del cliente es medio-alto ya que una embarcación no es accesible para todos los públicos.
- **Necesidades:** El servicio prestado por EnBarco, trata de un servicio de delivery de todo tipo de productos. Se podrán solicitar productos de primera necesidad, realizar encargos de comida de un restaurante o pedir bebidas frías. Por tanto, las necesidades asociadas, podrán ser todas aquellas que pueda experimentar el usuario de una embarcación en su día de vacaciones en el mar.
- **Tecnologías:** El servicio de ofrecer a través de una App móvil, desde la cual se podrá realizar el pedido, pago y seguimiento, así como, la atención al cliente. Para dar a conocer este servicio, será necesaria publicidad a través de redes sociales, entre usuarios de embarcaciones y club náuticos.

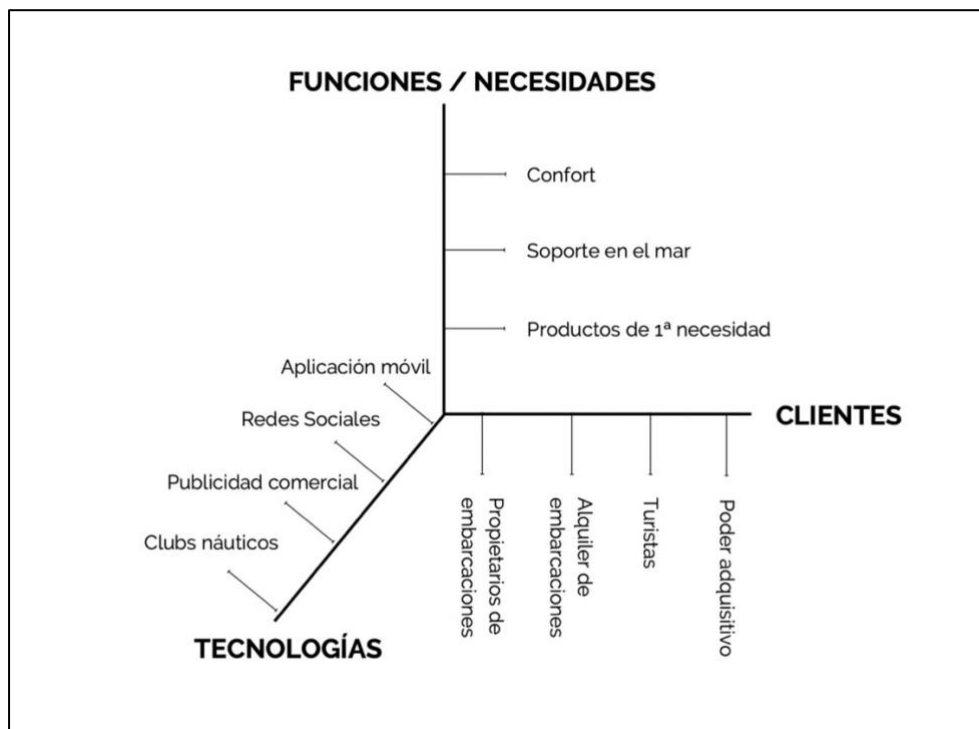


Ilustración 6. Aplicación del modelo de Campo de Actividad de Abell (Abell, 1980, *Defining the Business*).
Fuente: Elaboración propia



Las 5 fuerzas de Porter, es una herramienta que fue desarrollada por Michael Porter en su primer libro, Estrategia competitiva, 1982. Porter fue economista y profesor de Harvard Business School. Hoy en día es conocido como uno de los mejores economistas de la historia mundial siendo un referente incuestionable en el sector económico y empresarial (ThePowerMBA, 2019).

El modelo de Porter se utiliza para realizar de forma sencilla y práctica el análisis del entorno competitivo de una empresa en un sector. Tiene como objetivo estudiar el atractivo de un sector para invertir en él o desarrollarse y la mejor forma de hacerlo. Por tanto, cualquier negocio tanto en su lanzamiento como en la introducción en nuevos mercados debería realizar el análisis de este modelo, para poder desarrollar estrategias que aumenten sus fortalezas y minimicen amenazas y debilidades. Según el modelo de Porter, el potencial de rentabilidad de un sector viene dado por las siguientes 5 fuerzas competitivas, representadas en la ilustración 7.

- 1. Poder de negociación de los clientes:** Es la capacidad que tienen los clientes para exigir mejores condiciones en relación con precio, calidad o servicios. Este factor se intenta determinar en base a los competidores que puedan ofrecer los mismos bienes y servicios. Por lo que, a mayor número de competidores esta situación se hace más visible, haciendo que los márgenes se vean reducidos y el sector pierda atracción. Para combatir estos efectos negativos las empresas recurren a mejorar el valor añadido, planes de marketing más sólidos, diferenciación de la competencia y mejorar los canales de distribución.
- 2. Rivalidad entre competidores existentes:** Es el resultado del análisis de los otros 4 puntos del modelo de Porter. Por lo que la empresa será menos competitiva cuanto mayor sea el número de competidores en el sector. A través de este factor, se plantearán las estrategias de mercado con el fin de ser más competitivos que el resto de las empresas.
- 3. Amenaza de entrada de nuevos competidores:** Determina la probabilidad de que accedan nuevos competidores al sector. Este punto vendrá influenciado principalmente por las barreras de entrada. Esto es la facilidad con la que los competidores pueden entrar al sector. En algunos casos estas barreras de entrada pueden ser de tipo económico o bien porque un sector está altamente regulado. Cabe destacar que cuantos mayores sean las barreras, el sector será más rentable y atractivo. Con el objetivo de conservar la cuota de mercado algunas barreras para otros competidores son crear economías de escala, inversión de capital, diferenciación del producto entre otros.
- 4. Poder de negociación de los proveedores:** Determina la estabilidad de los bienes o servicios que ofrece la empresa, así como rentabilidad y márgenes de esta. Este punto estará influenciado principalmente por el número de proveedores que haya, es decir, cuanto más reducido sea, tendrán mayor poder para negociar, precio, calidad, plazos de entrega. Para evitar estos riesgos conviene, establecer relaciones a largo plazo, aumentar la cartera de proveedores o fabricar la materia prima.

5. **Amenaza de productos y servicios sustitutos:** Este fenómeno se produce cuando dentro de un mismo sector existe gran variedad de productos con buena relación calidad-precio, que satisfacen las mismas necesidades. Si esto ocurre, la rentabilidad del sector se verá afectada. Fidelizar clientes y crear identidad de marca ayudará a reducir los efectos negativos de los productos sustitutivos.

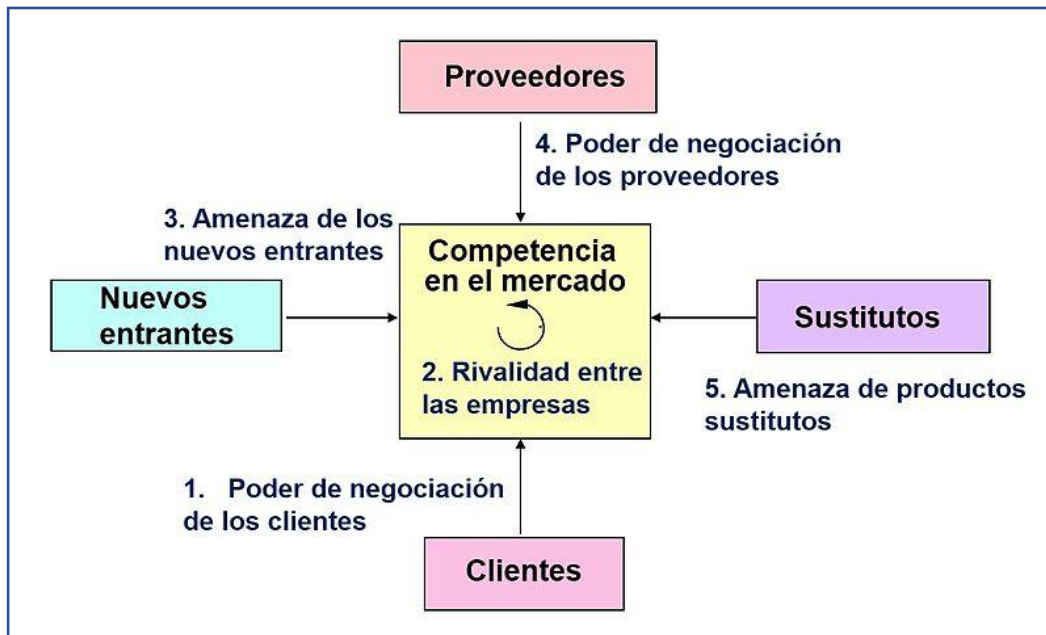


Ilustración 7. Modelo de las 5 fuerzas de Porter. Fuente: 5fuerzasdeporter.com

A continuación, se va a realizar el análisis estructural de EnBarco a través de la herramienta de las 5 fuerzas de Porter descrito previamente.

3.4.2.1 Poder de negociación de los clientes

Para poder determinar el poder de negociación de los clientes hay que estudiar 3 factores claves: Grado de concentración de los clientes, coste de cambio, dependencia del cliente con la empresa. EnBarco se trata de un modelo de negocio totalmente innovador que puede hacer que estos factores se vean modificados en cierta medida. El grado de concentración de los clientes es alto ya que solo serán clientes aquellos que se encuentren en la ubicación donde se lleva a cabo el desempeño de la actividad, el cual se ve reducido a una o varias playas. Esto hace que los clientes tengan cierto poder de negociación, no obstante, al tratarse de un modelo de negocio único, no existe el coste de cambio ya que no hay otras empresas que desarrollen la misma actividad.



En relación con lo anterior, debido a la falta de competidores la dependencia del cliente a la empresa es absoluta a la hora de requerir los servicios de delivery en el mar. Por tanto, el poder de negociación de los clientes es un factor para tener en cuenta ya que, a pesar de no ser muy alto debido a la falta de competidores, podría aumentar con la entrada de algún servicio sustitutivo. Además, al ser un servicio nuevo, en los momentos iniciales el apoyo del cliente es clave para asentar el modelo de negocio.

FACTORES FAVORABLES	FACTORES DESFAVORABLES
El grado de concentración de los clientes es alto	Número reducido de clientes
Modelo de negocio innovador	Servicio totalmente nuevo, por lo que necesita apoyo en su inicio
No existe coste de cambio ya que ninguna empresa ofrece estos servicios	

Tabla 1. Factores favorables y desfavorables en cuanto al poder de negociación del cliente. Fuente: Elaboración propia.

Por tanto, se puede obtener la conclusión de que el **poder de negociación de los clientes es bajo**, sin embargo, son una pieza clave para asentar este modelo de negocio innovador.

3.4.2.2 Rivalidad entre competidores existentes

A mayor número de competidores la empresa será menos competitiva en el mercado. Como se ha mencionado anteriormente en este sector del delivery marítimo no existe ninguna empresa dedicada exclusivamente al envío de comida a barcos. Por lo que consolidar el modelo de negocio proporcionaría una ventaja competitiva al ser la primera empresa en ofrecer este servicio. Cabe destacar que no hay ninguna empresa actualmente ofreciendo los mismos servicios, pero si otros similares, por tanto, hay que prestar atención a futuros movimientos posibles competidores. Es por ello por lo que en el punto 3.7 se va a realizar el análisis de la competencia. Como conclusión, se obtiene que en la actualidad la **rivalidad entre competidores es inexistente**.

3.4.2.3 Amenaza de entrada de nuevos competidores

La entrada de nuevos competidores es un factor muy importante para EnBarco ya que en la actualidad existen grandes empresas dedicadas al envío de comida a domicilio en tierra. La entrada de alguno de los monstruos del delivery supondría un duro golpe ya que estas poseen un nombre consolidado y respaldado por millones de envíos además de una capacidad de inversión elevada. Dejando de lado las grandes compañías, algunos restaurantes ofrecen llevar su comida hasta la



embarcación que se encuentra en la playa por lo que otros restaurantes podrían copiar estos servicios y reducir así los establecimientos disponibles en la APP.

Por tanto, hay que prestar atención a posibles movimientos de las grandes compañías de comida a domicilio ya que podrían entrar en este nicho de mercado, sin menos preciar los pequeños restaurantes que podrían también tener efectos adversos sobre el modelo de negocio

FACTORES FAVORABLES	FACTORES DESFAVORABLES
Primera empresa dedicada exclusivamente al delivery marítimo	Coste de entrada el sector medio/bajo
Experiencia acumulada	Grandes multinacionales ofreciendo mismos servicios en el medio terrestre
Legislación marítima restrictiva	Posible aparición de competidores pirata que ofrezcan los mismos servicios de forma irregular

Tabla 2. Factores favorables y desfavorables en cuanto a la entrada de nuevos competidores. Fuente: Elaboración propia

Como conclusión, se obtienen las dificultades en cuanto a la legislación marítima hacen de barrera de entrada a pequeños competidores que quieran copiar el modelo de negocio, sin embargo, la entrada de los gigantes del delivery supondría claras dificultades, así como competencia ilegal, por tanto, existe el **riesgo de entrada nuevos competidores**.

3.4.2.4 Poder de negociación de los proveedores

El poder negociación de los proveedores, en este caso restaurantes, es reducido, puesto que con la incorporación estos a EnBarco, el alcance de su negocio aumenta. Esto se traduce en mayores ventas, ya que se puede llegar a más clientes. Por tanto, el coste que tienen los restaurantes por ofrecer sus servicios es despreciable frente a las ventas que pueden llegar a generar. Sin embargo, el poder de los proveedores será mayor al inicio del negocio y conforme este crezca se verá reducido. Como conclusión de obtiene que el poder de **negociación de los proveedores es moderado**, ya que al ser un modelo de negocio innovador no se puede garantizar una cuota de mercado.

3.4.2.5 Amenaza de productos y servicios sustitutos

En la industria náutica han surgido diferentes formas de satisfacer las necesidades de los clientes ya que es un sector orientado al disfrute y frecuentado por clientes de un poder adquisitivo medio-alto. Un servicio sustitutivo al delivery marítimo es el catering para barcos, estos proporcionan



comida y bebida a las embarcaciones previamente a su salida de puerto. Las embarcaciones que contratan este tipo de servicios no suelen requerir ningún producto adicional en el mar ya que las empresas proveen todo lo necesario. Este tipo de servicio es una clara amenaza ya que pueden hacer de puente a los servicios de EnBarco, sin embargo, cabe destacar que generalmente se trata de servicios de un elevado coste. Por otro lado, en algunas playas, se observa la existencia de vendedores ambulantes que operan de forma irregular ofreciendo comida y bebida mediante pequeñas embarcaciones. Se trata de un servicio que no presenta ningún tipo de garantía ni de carácter legal ni sanitario. A pesar de esto pueden tener un efecto negativo sobre el modelo de negocio ya que es un claro sustitutivo.

FACTORES FAVORABLES	FACTORES DESFAVORABLES
Servicios más económicos	Gran cantidad de barcos de alquiler, que ofrecen ya servicio de catering
Disponibilidad para satisfacer las necesidades que puedan surgir	Personas que prefieren llevar sus propios productos
Amplia gama de restaurantes y productos	Competidores piratas que ofrezcan los mismos servicios de forma irregular

Tabla 3. Factores favorables y desfavorables en cuanto a servicios sustitutivos. Fuente: Elaboración propia

En este apartado se han estudiado desde opciones sustitutivas de bajo coste hasta las opciones más exclusivas, ninguna de ellas se ubica en el punto medio que pretende EnBarco, por lo que se presenta **baja amenaza de productos/servicios sustitutivos**.

3.5 Cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta de análisis interno que fue desarrollada por primera vez por Michael Porter en *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (1985). La cadena de valor permite estudiar las actividades que se realizan en la totalidad de la empresa y cuáles de ellas generan valor. Este concepto ayuda a analizar las diferentes actividades o departamentos de la empresa y los compara con la competencia con el fin de conocer en qué punto se encuentra nuestro negocio. Una vez hecho el análisis se establece un sistema de relaciones entre las distintas actividades para ver de qué forma se diferencia nuestra empresa de la competencia.

El modelo diseñado por Porter separa las actividades en dos grupos:

- **Actividades primarias:** son aquellas que sustentan la ventaja competitiva de la empresa, aportando valor a los clientes.
- **Actividades de apoyo:** este grupo no genera valor de forma directa, pero, sino que ayuda a la consecución del primer grupo.

De este modo el modelo de la cadena de valor propone la estructura recogida en la ilustración 7. Estas son el conjunto de actividades primarias y de apoyo que se integran mediante eslabones dando lugar a la cadena de valor.

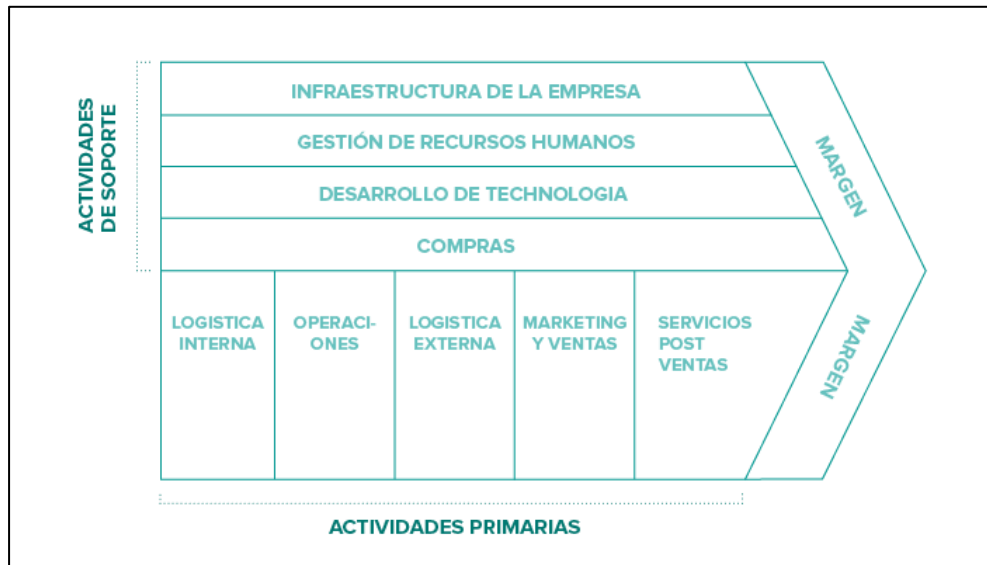


Ilustración 8. Modelo de la Cadena de Valor. Fuente: Teamleader.es

Tras entender en que consiste el modelo de la cadena de valor se observa que no es aplicable de manera íntegra al modelo de negocio de EnBarco ya que este se encuadra en el sector servicios y el modelo de Porter esta desarrollado para empresas dedicadas explícitamente a la producción.

Sin embargo, gracias a la obra Servucción (1987) de Pierre Eiglier y Eric Langeard, se reinterpreta el concepto de la cadena de valor desde el punto de vista de una empresa de servicios.

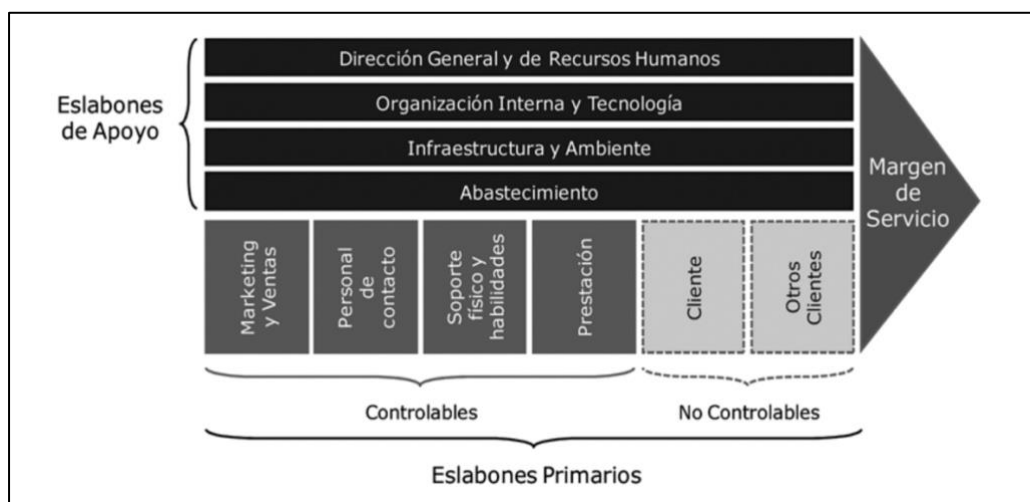


Ilustración 9. Reinterpretación de la Cadena de Valor, orientada a servicios. Fuente: Palermo business Review (2008, p. 89).



Como se puede observar los cambios más significativos en la adaptación a una empresa de servicios es en los eslabones primarios que están totalmente redefinidos para adaptarlos a la naturaleza de este tipo de empresa y son los siguientes:

- **Marketing y ventas:** Es el punto de unión con el cliente y se encarga de la publicidad, promoción, propuestas comerciales y es de gran importancia para poder vender los servicios de la compañía.
- **Personal de contacto:** Punto encargado de relacionarse directamente con el cliente en la prestación del servicio en cuestión.
- **Soporte físico y habilidades:** Es el conjunto de elementos, materiales y conocimientos necesarios para dar soporte al cliente.
- **Prestación:** consiste en la prestación del servicio en sí.
- **Clientes:** es un factor clave que ayuda a generar valor, sin embargo, cada cliente es distinto y por tanto no se puede prever.
- **Otros clientes:** conjunto de clientes no esperados, pero que podrían requerir los servicios de igual forma.

En el caso de los eslabones de apoyo se mantienen constante como una forma de soporte a los primarios. Una vez entendido esta nueva variante del modelo de Porter, se va a realizar un **análisis de la cadena de valor de EnBarco**.

Actividades primarias:

- **Marketing y ventas:** Al ser un modelo de negocio nuevo, es uno de los puntos clave para generar valor. EnBarco se centra en el marketing digital, para ello se pone especial atención en las redes sociales, siendo uno de los principales puntos para expandir el negocio, de esta forma se opta por invertir en promoción a través de anuncios en redes sociales, principalmente Facebook e Instagram. Otro medio de promoción es repartir folletos en las zonas próximas a la zona de operación con el fin de aumentar las ventas.
- **Personal de contacto:** dentro de este grupo se encuentran los riders, que están el medio terrestre, encargados de recibir las ordenes de pedido, recogerlas y entregarlas a los patrones de las embarcaciones para hacer llegar al cliente final. Se presta vital importancia a la entrega final al cliente, siendo la profesionalidad, amabilidad y el buen trato piezas clave para fidelizar clientes.



- **Soporte físico y habilidades:** En cuanto a los elementos empleados únicamente para el transporte destacan las bicicletas utilizadas para el medio terrestre, y las embarcaciones con sus respectivos motores para el acuático. Para la gestión de pedidos y pagos se utiliza la App donde se encuentran los restaurantes disponibles. Por último, las habilidades a las cuales se les da importancia son profesionalidad, capacidad comunicativa y resolutive.
- **Clientes:** este grupo está formado por el conjunto de personas que poseen una embarcación o en su defecto la alquilan. Estos pueden ser de diversas nacionalidades ya que al ser un negocio estacional en los meses de verano y concretamente en Mallorca hay gran afluencia de turistas.
- **Otros clientes:** En este grupo se encasillan las personas que no tenían previsto hacer uso de los servicios de EnBarco pero que, sin embargo, por algún motivo, los han tenido que requerir. Este factor se tiene en cuenta de cara al personal disponible.

3.6 Perfil estratégico

Se trata de una técnica de análisis interno utilizada por las empresas con el fin de conocer el entorno donde opera la empresa y obtener las fortalezas-debilidades y las oportunidades-amenazas. Este proceso parte de la identificación y análisis de las principales áreas funcionales de la empresa con un posterior un análisis gráfico asignando valor a cada una de estas variables.

En primer lugar, se va a realizar la identificación de las principales áreas funcionales de la empresa que funciones específicas que desarrollan cada una y cuáles son los principales factores que le afectan. En el caso de EnBarco se encuentran 6 áreas funcionales claramente diferenciadas:

- **Dirección:** Esta área esta principalmente relacionada con el proceso de operaciones de la empresa. En este punto es donde se establecen los objetivos de la compañía y se establecen las acciones y directrices para el cumplimiento de estos. Esta área se encarga de relacionar cada una de las demás y que todo funcione correctamente.
- **Recursos humanos:** Este departamento se encarga de todo lo relacionado con la búsqueda y contratación de personal, así como, de las remuneraciones de los empleados.
- **Producción:** Esta área se encarga de garantizar el correcto funcionamiento productivo de la empresa. Se asegura de que se presten los servicios con la calidad esperada y se aprovechen al máximo los recursos.
- **Finanzas:** Se encarga de llevar a cabo el registro contable con la economía de la empresa. Realizando análisis de la situación económica, búsqueda de oportunidades, inversiones, etc. Se trata de un área de gran importancia.
- **Comercial:** esta área se encarga de gestionar el marketing y las ventas de la empresa, planificando estrategias y planteando modificaciones en los productos y servicios.
- **Tecnológica:** Se encarga del desarrollo del software y el hardware. Proporciona el soporte técnico a la organización y a los empleados, así como la seguridad de la compañía.

En segundo lugar, se va a realizar la valoración de cada una de las variables de las distintas áreas de la empresa. Se va a realizar la valoración asignando valores numéricos mediante una escala 1 al 5 (Siendo el 1 muy negativo y 5 muy positivo).

Por último, se va a representar de forma gráfica con el objetivo de que sea más visual y así poder identificar las debilidades y fortalezas (Universidad Miguel Hernández, 2013).

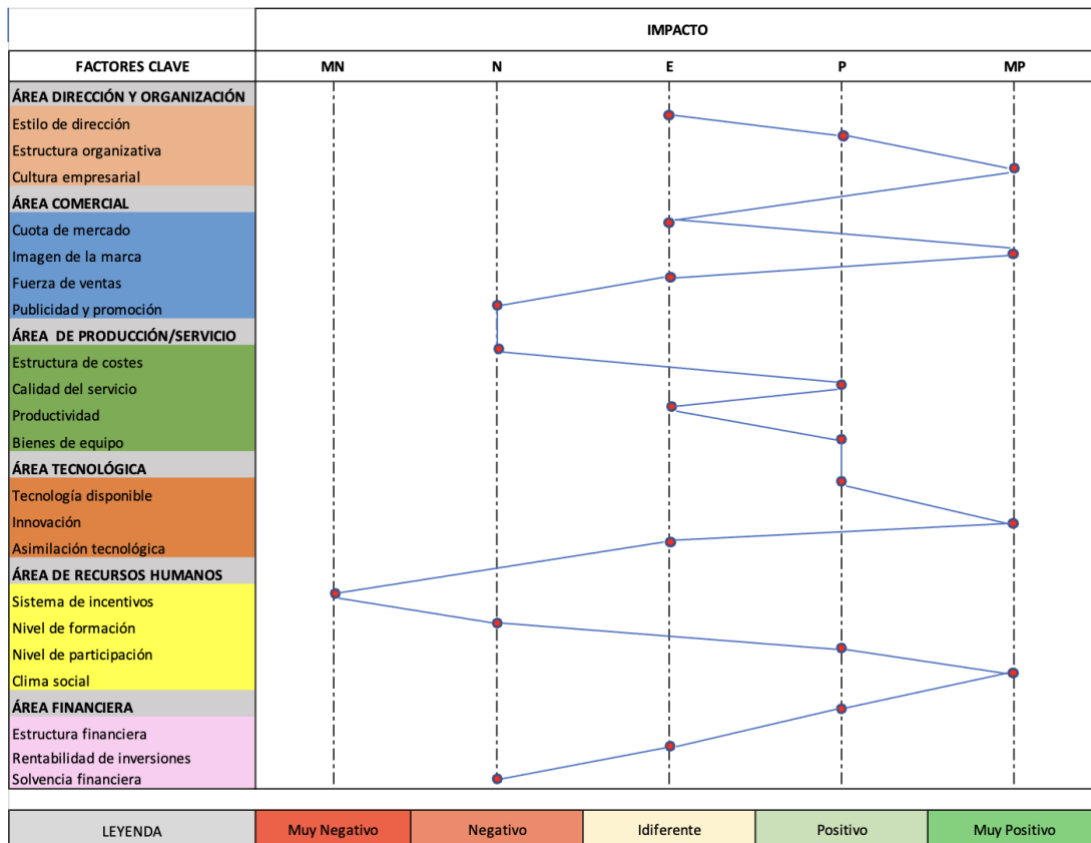


Ilustración 10. Análisis del perfil estratégico de la empresa. Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se va a realizar el análisis del perfil estratégico para intentar identificar el porqué de los puntos débiles de cada área y de qué forma se puede mejorar la situación actual.

- **Área de dirección:** las variables recogidas bajo este campo presentan una situación positiva debido al tamaño de la organización y los valores sobre los que se sustenta. Tanto la estructura organizativa como la cultura empresarial están bien definidas. Cabe destacar que debido al ser un modelo de negocio en sus inicios son parámetros más fáciles de controlar que en grandes empresas.
- **Área comercial:** tanto como la cuota de mercado, como la fuerza de ventas, no se pueden definir hasta que no se implante el modelo de negocio en el mercado. Por otro lado, la imagen de la marca es positiva, ya que se caracteriza por fomentar el desarrollo económico local y el cuidado del medio ambiente, sin embargo, la publicidad es el campo más débil el cual se debe trabajar para llegar a al máximo de clientes objetivos.



- **Área de servicios:** uno de los factores más determinantes serán los costes, pues el gasto de personal es elevado. Para solucionar dicho problema, se tendrán que buscar estrategias centradas en la reducción de costes. Por otro lado, el servicio y la eficiencia de los equipos es favorable.
- **Área tecnológica:** el modelo de negocio en cuestión se caracteriza por la innovación, por la prestación de un servicio utilizando la de última tecnología como motores y bicicletas eléctricas y una aplicación móvil la cual cuenta con gran cantidad de funcionalidades.
- **Área de recursos humanos:** se podría decir que es el campo con más deficiencias, ya que no existe ningún sistema de incentivo para los trabajadores y el nivel de formación es bajo. Es importante resaltar que al ser un negocio en prueba no se pueden crear incentivos ante la incertidumbre de este. Por otro lado, el clima empresarial y la participación de todos los trabajadores son factores que la empresa cuida y busca crear unión entre las diferentes partes de la organización.
- **Área financiera:** presenta una buena estructura financiera buena y una rentabilidad al inversor aceptable, sin embargo, debido a la estacionalidad del negocio, la solvencia financiera se puede ver reducida en algunos periodos de no explotación del negocio.

Como conclusión se obtiene que existen varios puntos que se trabajan de forma adecuada, sin embargo, hay otros factores los cuales podrían gestionar de mejor forma para crear una organización más eficiente.

3.7 Análisis de la competencia

En este apartado se va a realizar un análisis de la competencia con el objetivo de conocer mejor el sector y los principales actores que intervienen. Esto permitirá conocer cuáles son los puntos diferenciadores de cada uno de ellos y adquirir conocimiento global del sector.

Para el caso de EnBarco se puede decir que no existe un competidor directo, ya que ni ninguna empresa hace el reparto de comida de diversos restaurantes y supermercados en el mar. Sin embargo, se ha establecido como competidores directos empresas como Glovo, UberEats o Just Eat, dedicadas al envío de comida a domicilio por vía terrestre. No solo por qué dichas empresas realizan una actividad muy similar, pero en otro medio, sino también por el tamaño de estas. La gran magnitud de las empresas del sector hace que sean potenciales competidores ya que podrían extrapolar su actividad al medio acuático. Por otro lado, se tiene certeza de la existencia de competencia ilegal en algunas playas y calas del país, especialmente en las Islas Baleares. Esta competencia, se dedica a la venta de comida y bebida de forma ilegal. Está formada por particulares que cuentan con pequeñas embarcaciones equipadas con neveras y zonas de almacenamiento para



mantener la comida y la bebida. Es una práctica que suele ser habitual en playas y calas que cuentan con gran afluencia de barcos durante los meses de verano. Estos vendedores ambulantes, no cumplen ninguna normativa, ni pueden garantizar el correcto mantenimiento de los alimentos en los meses más calurosos del año. Por tanto, se trata de un negocio no registrado, y peligroso para la salud de los consumidores. La regularización de estas actividades a través de EnBarco, podría acabar con estas actividades ilegales.

A continuación, se va a realizar el análisis de las grandes empresas que mayor influencia tienen en el sector delivery.

3.7.1 Deliveroo

Se trata de una empresa de reparto de comida a domicilio de origen británico creada por Will Shu y Greg Orlowski en 2013. La empresa comenzó a operar en Londres, aunque en sus inicios la APP no tuvo gran acogida ya que se trataba de un concepto totalmente nuevo en menos de dos años se expandió internacionalmente a países como Francia, Alemania o España, revolucionando el sector de la restauración en todo el mundo. La empresa tuvo una gran expansión pasando a tener un valor de 2.000 millones de euros, en 2018 (Bussines insider, 2018). Sin embargo, la situación en España cambió por completo con la llegada de la pandemia en 2019 generando grandes pérdidas. Esto sumado a las nuevas normativas establecidas para la regulación de las condiciones laborales de los repartidores ha puesto a la empresa en una difícil situación. Esta normativa denominada “ley rider”, fue aprobada el 11 de mayo de 2021 (BOE, 2021) con el objetivo de garantizar las condiciones laborales de las personas dedicadas al reparto en el ámbito de las plataformas digitales. Dicho decreto obligaba a las empresas de delivery a contratar a los rider bajo un contrato laboral expedido por la empresa, en vez de operar de forma independiente como autónomos, como se operaba hasta el momento. Estos dos motivos han hecho que finalmente la empresa se vea obligada a cesar su actividad en España en diciembre de 2021, tras dos años de grandes pérdidas. La salida de Deliveroo de España, supone una pérdida importante de un gigante del sector de la comida a domicilio (20minutos, 2021).

3.7.2 Uber Eats

Los inicios de la compañía Uber Eats se remontan al en el año 2009, como una filial de la compañía Uber, la cual opera ofreciendo servicio de transporte en las ciudades, como alternativa al taxi convencional. Sin embargo, no fue hasta 2014, cuando Garrett Camp y Travis Kalanick, fundaron Uber Eats en San Francisco, California. Desde entonces la compañía tuvo gran crecimiento en poco tiempo, introduciéndose en mercados emergentes. La compañía pasó a operar en más de 500 ciudades de diferentes países y esto provocó la oposición de algunos sectores ya que veían como un negocio innovador ganaba cuota de mercado. Esto desembocó en grandes manifestaciones en ciudades como París, Londres, Berlín o Madrid, provocando que Uber dejase de operar en España. En 2015, finalmente continuó su actividad aumentando la cuota de mercado hasta llegar en 2019 a



1.023 millones de euros. La gran compañía del delivery, se vio beneficiada de la crisis del Covid-19, con un aumento de la cuota del 52% interanual (ABC, 2020).

La compañía desempeña la labor de realizar entregas de comida a domicilio, de restaurantes locales a través de una plataforma en línea (UberEats).

Dicha plataforma, se trata de una App, la cual funciona de la siguiente forma:

- Los restaurantes de una zona geográfica se unen a la App, para ampliar el alcance de sus negocios. A través de esta, los establecimientos anuncian sus productos para que el cliente pueda ver la oferta disponible.
- El usuario accede a la App y en función de la zona geográfica en la que se encuentre, tendrá acceso a unos restaurantes u otros para realizar su pedido.
- El pedido y pago procedente del cliente se gestiona a través de la aplicación y los repartidores de la empresa son los encargados de la recogida y entrega del pedido.

En el desarrollo de los servicios que ofrece UberEats, entran en escena 3 partes, clientes, riders y restaurantes. Cada uno de ellos funciona de forma diferente, por tanto, los costes asociados también lo son.

Los costes asociados al cliente son los siguientes:

- 1- El pago que realiza el cliente por el servicio de entrega a domicilio, el costo asociado a dicho servicio lo calcula la propia plataforma e influyen parámetros como distancia, tiempo y disponibilidad de los conductores.
- 2- El segundo, se trata de un sobrecoste en los productos ofrecidos, lo cuales los clientes asumen a la hora de realizar el pedido, aproximadamente 15% de sobrecoste.
- 3- Tarifa por pedidos pequeños, el caso de los pedidos inferiores a 10 euros, tienen asociado un sobre coste de 2 euros.

La tarifa que perciben los riders:

La tarifa que recibe el conductor se basa en distancia, tiempo, orden y un suplemento mínimo que se cobra en todos los pedidos. Sin embargo, el porcentaje que recibe el conductor es menor que el que paga el cliente, por tanto, la diferencia de coste la aporta la compañía. En la ilustración 10, se pueden observar los parámetros por los que se rige la aplicación, para estimar el pago a los riders.

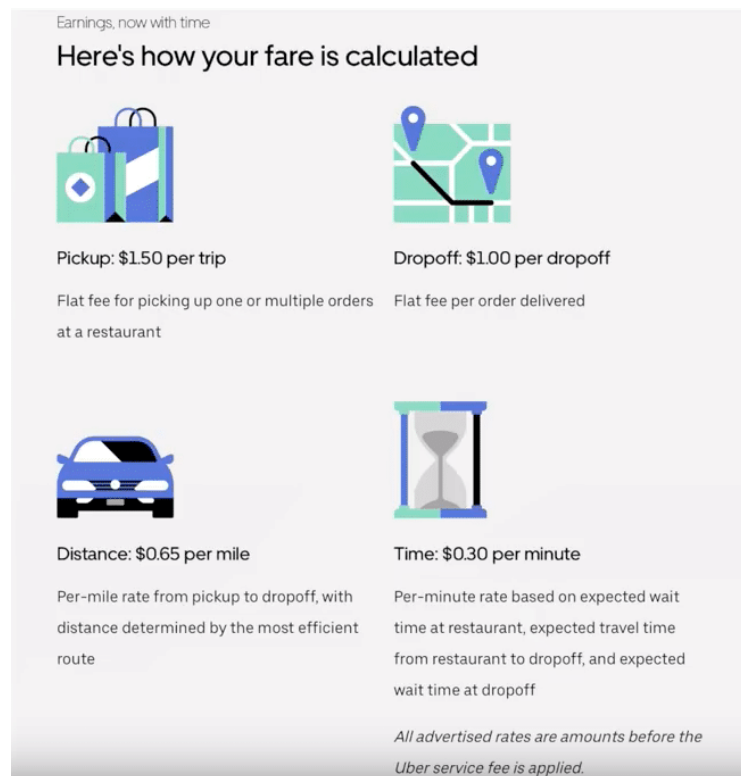


Ilustración 11. Tarifa conductor Uber Eats. Fuente: Aplicación Uber eats.

Por último, costes por parte del restaurante:

Los restaurantes tienen asociada una tarifa mensual, por pertenecer a la plataforma y poder ofrecer sus servicios. Los costes aproximados son, 36% del precio del pedido.

Es interesante entender cómo funciona esta gran empresa, ya que ha tenido éxito en numerosos países y su modelo de negocio, es similar al planteado por EnBarco, pero en otro escenario. A partir de este conocimiento, se podrán plantear estrategias y estudiar el modo de operar y coordinar las diferentes partes que intervienen, en este modelo de negocio. Por otro lado, este análisis ayuda a comprender donde se sitúa Uber Eats, y ha donde se encamina, ya que es una de las empresas más fuertes del sector y es un potencial competidor de muy alto riesgo. Debido al gran capital e influencia con la que cuenta, se podría plantear un escenario futuro en el que innovase y se adentrara en servicio de delivery en el mar. Por tanto, es conveniente llevar un seguimiento de cómo evoluciona la compañía y hacia donde se dirigen sus estrategias e intereses.



3.7.3 Delivery Hero y el caso Glovo

Delivery Hero se trata de una compañía dedicada al reparto de comida a domicilio que fue fundada en mayo de 2011 por Niklas Östberg en Alemania. Actualmente tiene su sede en Berlín y cuenta con 1000 empleados. La compañía opera plataformas de pedido online de alimentos y ha tenido una gran expansión por todo el mundo, operando en más de 40 países de Europa, Asia, América Latina y Oriente medio. El gigante de comida a domicilio cuenta con más de 500.000 restaurantes socios y en el año 2018, procesó más de 369 millones de pedidos (Libremercado, 2022). Delivery Hero es una de las compañías más grandes del sector teniendo en 2021 de enero a diciembre unos ingresos de 4.257 millones de euros y una capitalización bursátil de 26.000 millones de euros (Business Insider, 2022). Así mismo esta empresa ha apostado desde un inicio por la expansión mundial y el caso más sonado ha sido la compra de 83% de la compañía española Glovo.

Glovo es una compañía de origen catalán dedicada al delivery de comida y productos de paquetería y mensajería urbano. La compañía fue fundada en 2014 por el joven de 25 años Oscar Pierre en Barcelona. Fue en 2015 cuando lanzó su primera ronda de financiación y obtuvo 2 millones de euros y en su primer año de vida facturó 260 mil euros, un 30% más de lo esperado. Desde entonces Glovo comenzó a tener gran éxito y se dio el salto a grandes capitales europeas como Milán o París. En 2018 cruzó el charco y llegó Argentina y Chile. En 2019 la compañía se convierte en el segundo unicornio español con un valor de más de 1.000 millones de euros. En 2020 Glovo tiene presencia en más de 26 países y más de 7 millones de usuarios (Aplicantes, 2021). En este punto es cuando interviene Delivery Hero, adquiriendo Glovo Latinoamérica, para más adelante el 31 de diciembre de 2021 adquirir el 83% de Glovo.

Por tanto, Delivery Hero es una compañía que ha apostado fuertemente por la expansión internacional adquiriendo grupos del sector en las zonas que no tenía tanta influencia. Con la compra de Glovo se complementa perfectamente teniendo un ámbito geográfico que cubre una población de 2.200 millones de personas de las cuales 700 millones eran parte de la compañía catalana. En la siguiente imagen se puede observar la gran influencia mundial que tiene Delivery Hero con la anexión de Glovo.



Ilustración 12. Zonas de operación Delivery Hero y Glovo 2022. Fuente: Businessinsider.es



3.8 Análisis DAFO

La palabra DAFO es un acrónimo que hace referencia a Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, y originalmente proviene del acrónimo inglés SWOT.

El análisis DAFO es una herramienta estratégica utilizada para la toma de decisiones de cara al desarrollo de estrategias para una organización. Es una herramienta de gran utilidad ya que permite realizar un análisis externo e interno. Mediante las debilidades y fortalezas, se profundiza en la situación actual de la empresa para ver puntos fuertes y áreas de mejora. A partir de las amenazas y oportunidades se estudia el entorno de la empresa y los factores externos que le afectan (Unión Europea, 2017).

- **Debilidades:** Son los puntos negativos a nivel interno de la organización, los cuales tienen una gran capacidad de mejora.
- **Fortalezas:** Son los puntos fuertes o aspectos positivos que la organización debe impulsar de cara al futuro.
- **Amenazas:** Son una serie de problemas, obstáculos o limitaciones externas que afectan a la organización y no se pueden controlar, pero si prevenir con acciones estratégicas.
- **Oportunidades:** Son factores externos positivos de los cuales se puede sacar provecho a través de acciones estratégicas oportunas.

Con dicho análisis se pretende adquirir una visión más amplia de la organización y desarrollar estrategias empresariales con mayor probabilidad de éxito. A continuación, se adjunta el análisis DAFO como conclusión del análisis externo e interno que se ha realizado previamente.

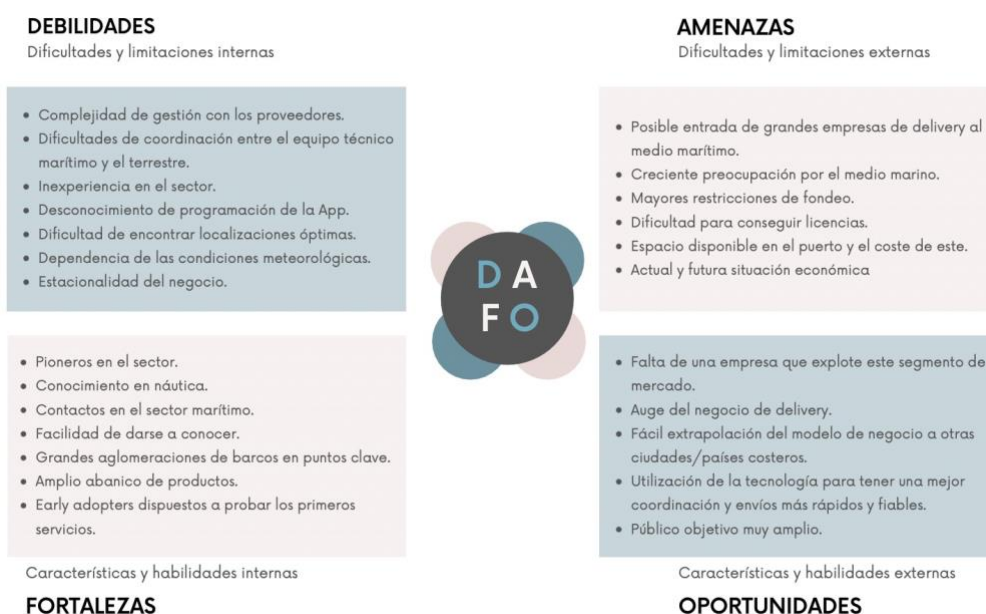


Ilustración 13. Matriz DAFO. Fuente: Elaboración propia.



A continuación, se va a realizar un pequeño análisis del esquema asociado al DAFO

- **Debilidades:** dentro de las debilidades se considera que uno de los puntos más críticos podría ser la coordinación entre el equipo terrestre y marino, ya que el operar en dos medios distintos dificulta la situación. Por último, cabe destacar que se trata de un negocio estacional y supeditado a la climatología, lo cual reduce las posibilidades.
- **Fortalezas:** uno de los puntos clave del modelo de negocio, es ser pioneros en el sector, facilitando la escalabilidad del negocio y fidelizando clientes. Además, la existencia de calas y playas con sitios exclusivos para el fonde aglomera más embarcaciones en espacios reducidos, ampliando el número de posibles clientes.
- **Amenazas:** la gran amenaza existente en el nicho de mercado que se pretende explotar es la posible entrada de las grandes empresas del sector del delivery, ya que cuentan con un gran capital y un nombre consolidado. Esto hecho podría afectar negativamente al éxito del negocio.
- **Oportunidades:** la principal oportunidad que se observa es la falta de competencia asegurando así, la totalidad de las ventas. Además, durante los últimos años el servicio del delivery ha ganado fuerza en todo el mundo como consecuencia en los cambios de hábitos originados por la pandemia.

4 INTRODUCCIÓN AL MODELO DE NEGOCIO

4.1 Impacto de la organización

El término impacto, de acuerdo con la RAE proviene de la voz impactus, del latín tardío y significa, en su segunda acepción, Huella o señal que deja (RAE, 2006). Todas las organizaciones e individuos, independientemente del sector en el que desarrollen su actividad llevan a cabo acciones las cuales tendrán consecuencias tanto positivas como negativas. Es por esto, que cada acción que se realiza diariamente tiene una repercusión, desde el agua que consume una persona hasta la cantidad de emisiones que genera una gran industria, tiene consecuencias que influyen a todo el mundo. Por este motivo, las personas y empresas han tomado conciencia de esto y se llevan a cabo estrategias con el objetivo de disminuir o eliminar dichos efectos negativos. Las organizaciones en busca de reducir al mínimo el impacto negativo y fomentar los puntos positivos, analizan sus consecuencias en base a 3 factores y estos son de carácter: social, económico, medioambiental.



4.1.1 Impacto social

El impacto social de una organización es la huella que deja la empresa en la sociedad, así mismo, cada vez es más un valor estratégico. Hoy en día ha ganado importancia a las consecuencias que tienen las actividades empresariales en el planeta y en la sociedad. Los consumidores han tomado conciencia de ello por lo que les dan mayor importancia a los objetivos sociales de las empresas y a si las actividades tienen efectos negativos o no.

En cuanto al modelo de negocio estudiado, cabe destacar que tendrá efectos positivos ya que con el delivery marítimo se busca mejorar el acceso a la alimentación y otras necesidades. Con la llegada de este nuevo servicio se proporciona una alternativa nunca visto hasta ahora, aportando todas las facilidades que deseen a los usuarios y facilitando su salida en barco. Además, el compromiso con el medio ambiente es algo fundamental para la empresa por lo que esto se verá reflejado en la identidad de la marca y los usuarios lo percibirán como un valor extra.

Por último, el buen trato y la profesionalidad son los encargados de respaldar este servicio y hacer que los usuarios queden totalmente satisfechos.

4.1.2 Impacto económico

Es la contribución que produce una actividad en la economía de una región. En este caso particular la actividad es el delivery marítimo. Para ello se va a analizar cómo afectaría en una región concreta la implantación del modelo de negocio y que repercusión tendrá. Por tanto, con la llegada de EnBarco, se generarán nuevos puestos de empleo de carácter estacional, durante los meses de verano. Sin embargo, esto no será uno de los puntos más fuertes ya que al tratarse de un nuevo modelo de negocio en prueba no se van a generar muchos puestos. Por el contrario, el efecto más positivo se verá reflejado en el negocio local, y en concreto en el sector de la restauración. Esto supondrá que los establecimientos de comida podrán aumentar el alcance de sus negocios, ofreciendo sus servicios en el mar. Esto generará mayores ingresos en el negocio local y a su vez atraerá más turismo a la zona.

4.1.3 Impacto medioambiental

El impacto medio ambiental se refiere al conjunto de consecuencias positivas o negativas que genera una empresa en el desarrollo de su actividad en el entorno. Por otro lado, la huella ambiental es el rastro de contaminación que deja la actividad, se trata de un concepto de vital importancia. La huella ambiental permite estudiar la cantidad de residuos que se generan y compararla con la capacidad que tiene el medio para regenerarse, con esto se reconoce si el entorno será capaz de soportar dicha actividad sin dañar el medio ambiente. En este caso se va a estudiar cómo afectará la implantación del servicio delivery marítimo al ecosistema marino.



Se conoce que el 90% del comercio mundial se realiza vía marítima, es por esto por lo que los barcos son los principales emisores de dióxido de carbono a la atmosfera procedentes los motores de combustión que impulsan las embarcaciones. La OMI, Organización marítima internacional, ha calculado que en 2007 las embarcaciones produjeron 1.120 toneladas métricas de dióxido de carbono, lo que es equivalente a las emisiones de 205 millones de coches (OCEANA, 2021). Estos datos son totalmente alarmantes ya que generan efectos nocivos no solo para el ecosistema marino sino también para el terrestre.

EnBarco es una empresa que está plenamente concienciada con este problema y comprometida con el medio ambiente. Por este motivo, se busca reducir al máximo las emisiones y la contaminación del medio marino a través de:

- El uso de motores eléctricos en las embarcaciones dedicadas a realizar envíos en el medio acuático y la utilización de bicicletas en el terrestre.
- Packaging producido con materiales biodegradables que garanticen una correcta descomposición el caso de que cayesen en el mar.

Estos dos puntos son fundamentales para la organización con ello se pretende reducir al máximo el impacto en el medio donde se opera y en el planeta. Con el primer punto se pretenden generar 0 emisiones de efecto invernadero. Además, también se busca reducir el ruido y vibraciones generados por los motores de combustión ya que pueden alterar la vida de la fauna marina.

Por otro lado, se conoce la gran cantidad de plásticos y desechos que se vierten en el mar diariamente, es por esto por lo que el Packaging es de un material biodegradable y libre de plásticos para en el caso de que se vertiese en el mar de forma accidental, se pueda descomponer y no produzca daños. Con esto se pretende dejar la menor huella ambiental en el planeta y crear una comunidad responsable comprometida con la conservación de los océanos

4.2 Agenda ODS 2030

La agenda ODS 2030 (objetivos de desarrollo sostenible), es una cumbre que se realizó en el año 2015 entre los principales líderes mundiales miembros de la ONU con un objetivo común en 2030, terminar con la pobreza en el mundo, proteger el planeta y asegurar la prosperidad. Dicha agenda está compuesta por 17 ODS y a su vez por 169 metas, para conseguir la consecución de los objetivos el plan previsto para 2030, se fundamenta en 5 dimensiones, conocidas como las 5P (Naciones Unidas, 2015):

- **Personas:** Uno de los objetivos principales es acabar con la pobreza, el hambre y que todas las personas puedan desarrollarse, en una sociedad igual y justa.
- **Planeta:** Conservar y proteger el planeta buscando políticas sostenibles que a su vez ayuden a frenar el cambio climático.



- **Prosperidad:** Conseguir que las personas se puedan desarrollar y tener una vida plena y que el progreso vaya alineado con la naturaleza.
- **Paz:** Llegar a una sociedad igualitaria, libre de temor, violencia y guerra.
- **Participación colectiva:** Contribuir de forma colectiva para alcanzar los objetivos 2030 con todos los medios posibles.

A continuación, se adjunta una tabla con los 17 ODS:



Ilustración 14. Objetivos de desarrollo sostenible Agenda 2030. Fuente: Naciones Unidas.

Tras estudiar los ODS se observa que EnBarco cumple con algunos de los objetivos 2030, ya que se tiene una visión compartida en cuanto a la importancia del medio ambiente, y el desarrollo económico y social para conseguir prosperidad. EnBarco se identifica principalmente con los siguientes ODS:

- **7 energía asequible y no contaminante:** Como se ha mencionado anteriormente una de las 5 dimensiones es el **planeta** y EnBarco tiene integrado esta preocupación entre sus principales valores. Es por esto por lo que tiene objetivo de no contribuir a generar gases de efecto invernadero a través de la utilización energías limpias. Por este motivo, el sistema logístico terrestre se lleva mediante bicicletas y el marítimo con motores eléctricos. Gracias a estas medidas se contribuye a lograr los objetivos previstos y conservar el planeta.
- **8 trabajo decente y crecimiento económico:** Otro punto clave de la organización es crear un mayor desarrollo económico en la zona de implantación del modelo de negocio, ampliando el alcance de los negocios locales con este nuevo servicio. Así mismo, esto genera mayor prosperidad tanto al negocio local, como a los empleados de la organización, fomentando el desarrollo económico de la zona.



Por último, cabe destacar la importancia de estos objetivos son obligación de todos y de manera conjunta se pueden conseguir con pequeñas acciones como las implantadas por EnBarco.

4.3 Propuesta de valor

La propuesta de valor de una empresa es un conjunto de las principales características del modelo de negocio y el servicio que se ofrece. A través de la propuesta de valor se busca trasladar al cliente de qué forma se van a satisfacer sus necesidades. Por tanto, la propuesta de valor hace referencia al propósito de la compañía, es decir, que se hace y como se hace, por este motivo es importante definirla de forma correcta y se tiene que caracterizar por la sencillez y claridad (Desarrollo sostenible, 2015).

La propuesta de valor se va a realizar utilizando el modelo canvas y divide en dos partes, una de ellas enfocada a al perfil del cliente y otra enfocada en la propuesta de valor en sí. Para que se entienda mejor se va a explicar cada una de las partes.

Perfil del cliente queda definido por las siguientes variables:

- Trabajos del cliente (Jobs): son los objetivos que el cliente busca resolver, en su vida, trabajo o los problemas que intenta solventar.
- Frustraciones (Pains): es aquello que molesta al cliente antes, durante y después de intentar resolver un problema, o aquello que les impide resolverlo.
- Alegrías (Gains): son los resultados o beneficios que persigue y espera un cliente del bien o producto ofrecido

La propuesta de valor queda definida por las siguientes variables:

- Producto/ servicio (Product/service): es aquello que se ofrece al cliente.
- Aliviadores de frustraciones (Pain killers): describe como es el servicio ofrecido y de qué forma se alivian las frustraciones de los clientes. Hay que centrarse en los factores que realmente frustran a los clientes.
- Creadores de alegría (Gain creators): define la forma en la que el servicio crea alegría en los clientes. Aportar valor añadido al servicio aumentará la alegría del cliente.

A continuación, se ha realizado la propuesta de valor del modelo de negocio, utilizando el modelo de canvas.

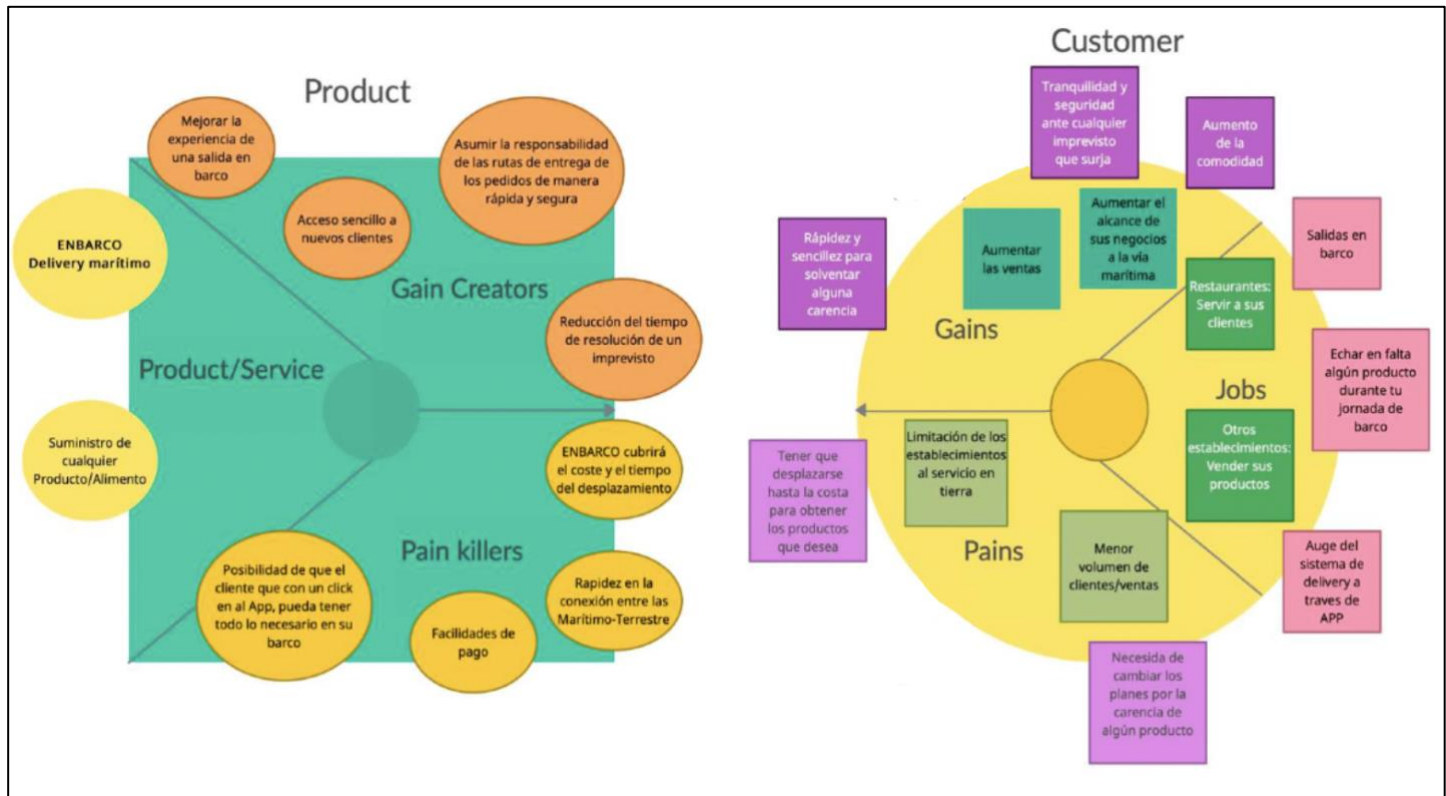


Ilustración 15. Propuesta de Valor. Fuente: Elaboración Propia

4.4 Stakeholders

El término **Stakeholders** proviene del inglés y puede traducirse como grupos de interés o partes interesadas. Dicho término fue utilizado por primera vez en el libro *Strategic Management: A Stakeholder Approach* en 1984 donde se hablaba de la importancia que tienen ciertos grupos de personas o entidades y como afectan a la empresa.

Por tanto, los Stakeholders son los grupos de personas o entidades que pueden verse afectadas por el desarrollo de la actividad de la empresa ya sea de forma directa o indirectamente. Dentro de los grupos de interés se observa que no todos tienen la misma importancia y todas las decisiones estratégicas que tome la empresa tendrán un impacto sobre la sociedad (Gestión, 2022).

Los grupos de interés tienen una gran influencia sobre las decisiones que toma la empresa por lo que, se clasifican en función de su importancia y la relación que mantienen con la organización. Se clasifican en:

- Internos y externos: en función de la relación que tienen con la empresa, es decir, si forman parte de ella o bien son personas y entidades externas a la organización.



- Primarios o secundarios: se basan en la importancia que tiene cada grupo de interés para el funcionamiento de la compañía.

A continuación, se va a realizar el análisis de los principales grupos de interés de EnBarco y se van a clasificar con un (+) si son una oportunidad y un (-) si son una amenaza. Con esto se podrá ver que impacto tiene este modelo de negocio en la sociedad y si este modelo de negocio será bien recibido por los principales grupos de interés

En el caso de los Stakeholders externos se ha dividido en 3 grupos y cabe destacar que en el grupo que se han encontrado mayores amenazas es en el de medio ambiente y gobierno ya que hoy en día la conservación del medio es un punto clave y esto podría desencadenar en dificultades para adquirir licencias o permisos y mayores tiempos en la administración pública.

Dentro de los grupos de interés interno encontramos accionistas, socios de la compañía y empleados formado por tanto por repartidores terrestres como acuáticos y por último directivos y coordinadores que se encargan de la gestión. Todos estos grupos se han clasificado como una oportunidad (+), ya que aportan valor y le dan el sentido de existencia a la compañía.

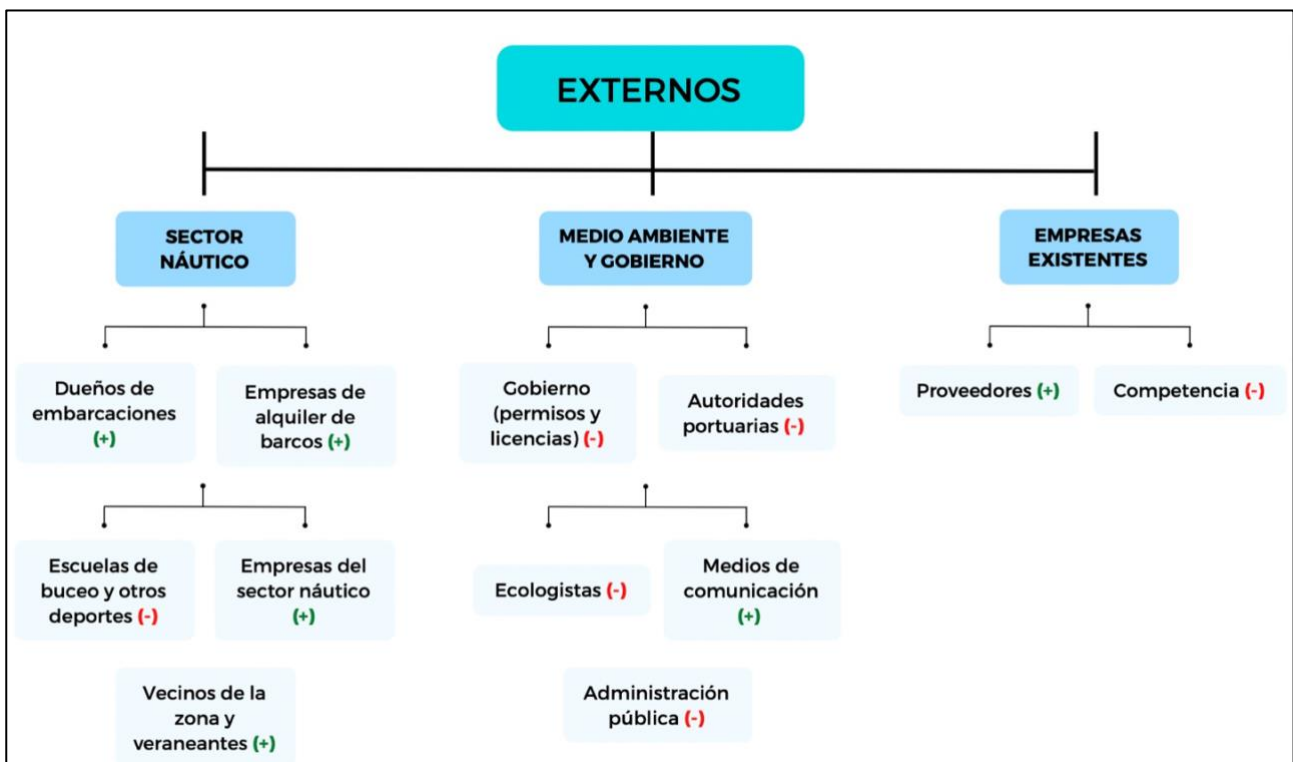


Ilustración 16. Stakeholders Externos. Fuente: Elaboración propia.

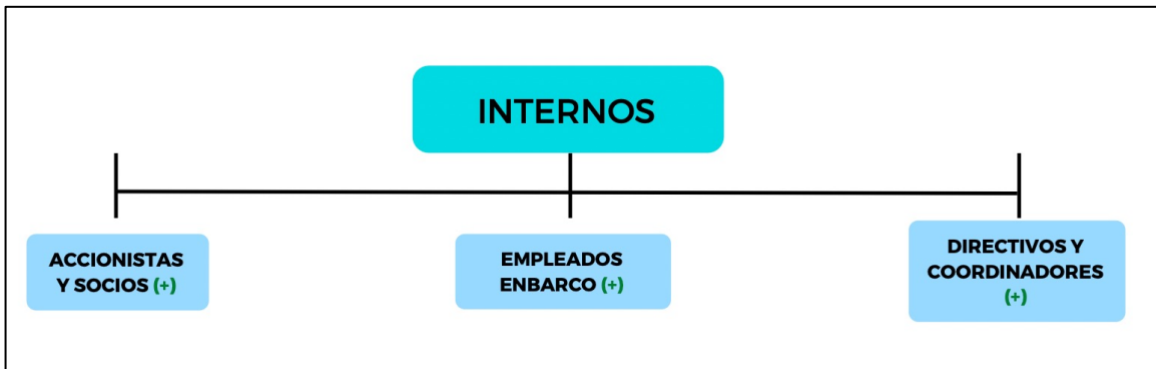


Ilustración 17. Stakeholders Internos. Fuente: Elaboración Propia.

4.5 Customer journey Map

Se trata de una herramienta que tiene como objetivo estudiar la relación y experiencia de un cliente con un bien o servicio, desde las primeras etapas donde el cliente es consciente de su necesidad y su evolución hasta que finalmente se decide a adquirir el producto o servicio en cuestión. Dicha herramienta es importante ya permite acercar a la compañía a la visión del cliente y permite alinear el proceso de innovación con las necesidades del consumidor (Rilco, 2020)

Las principales ventajas de realizar el customer journey map son:

- Identificar las diferencias entre la experiencia que espera recibir el cliente y la que realmente percibe
- Conocer las necesidades de los clientes en cada una de las etapas que atraviesa hasta que decide por adquirir el producto
- Permite conocer los diversos grupos de clientes, facilitando así el marketing mix de la empresa.

En el Customer Journey Map realizado para EnBarco, se han establecido las diferentes etapas que atraviesa el cliente, como se conoce el modelo de negocio, uso del servicio, recepción del pedido y finalmente la opinión del cliente. A su vez se han evaluado en el eje de ordenadas las emociones y pensamientos vividas durante en el proceso de compra, así como una serie de acciones implementadas desde la empresa para hacer que el servicio sea lo mejor posible para el consumidor.

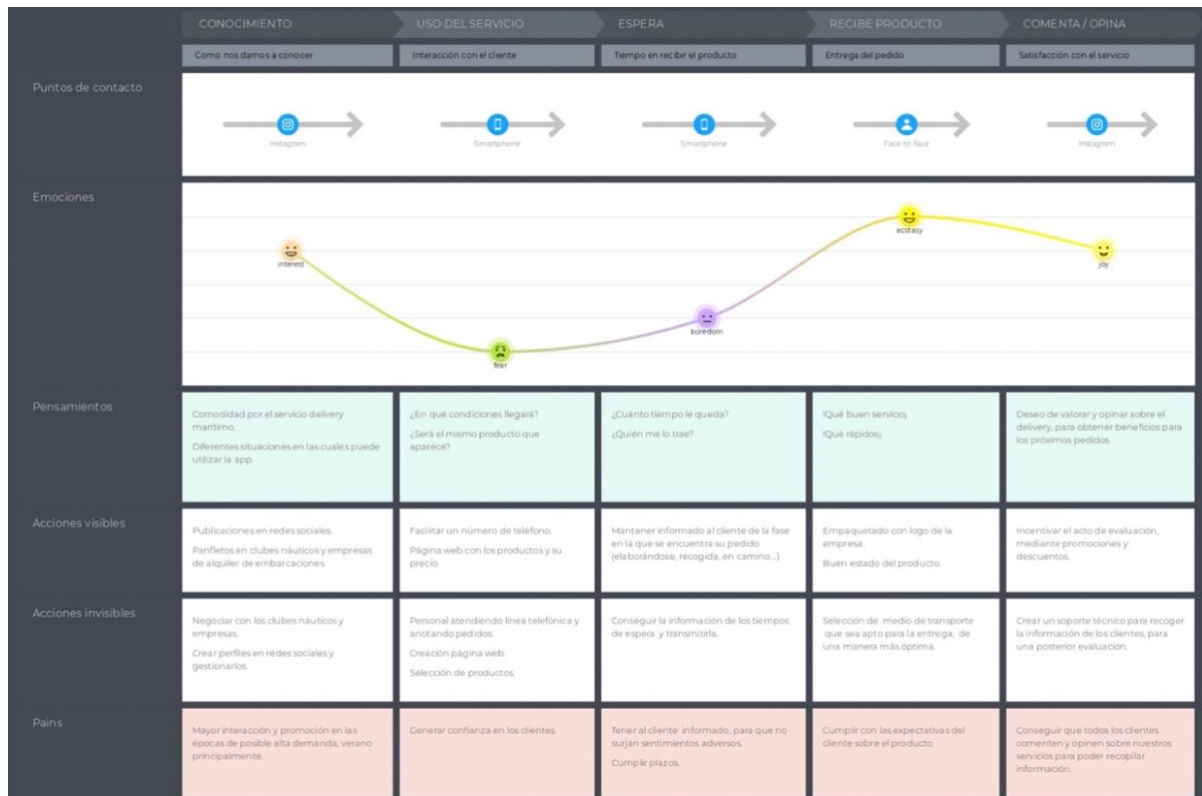


Ilustración 18. Customer Journey Map. Fuente: Elaboración propia.

4.6 Aspectos diferenciales y ventajas competitivas

El modelo de negocio estudiado se caracteriza por ser un servicio innovador dentro del mundo marítimo. En la actualidad no hay ninguna empresa que se dedique al envío de todo tipo de productos a las embarcaciones fondeadas en una cala o playa.

En algunas ubicaciones con alta afluencia de barcos entran en acción los vendedores ambulantes, es decir, pequeñas lanchas dedicadas a la venta de comida y bebida fría sin ninguno tipo de registro ni control sanitario. Así mismo existen empresas de catering las cuales elaboran su propio menú y lo entregan en las embarcaciones previa salida de puerto. El modelo de negocio se desmarca totalmente de ambos servicios, ofreciendo una amplia gama de restaurantes locales, además de esto se ofrece un amplio abanico de productos de supermercado, playa, parafarmacia. Por otro lado, cuenta con una plataforma de soporte, a través de la cual se puede observar la lista de productos ofertados y realizar pedidos de forma fácil y segura.

Cabe destacar como principales aspectos diferenciales los siguientes:

- Servicio totalmente legal y regulado por las autoridades
- Amplia gama de restaurantes locales
- Gran abanico de productos
- Profesionalidad y rapidez del servicio



Por otro lado, en cuanto a la ventaja competitiva frente a otras empresas que puedan ofrecer productos de cierta similitud cabría destacar:

- Novedad del servicio
- Comprometido con el desarrollo local
- Alto grado de implicación en la conservación del medio marino
- Gran capacidad resolutoria ofreciendo de forma rápida y sencilla cualquier necesidad que pueda surgir en el mar
- Plataforma de soporte intuitiva y segura (APP móvil)

Por tanto, el modelo de negocio en cuestión se presenta como una alternativa nunca vista antes, ofreciendo soporte a las embarcaciones en el mar y comprometida con el desarrollo local y la conservación del medio marino.

5 ANÁLISIS DE OPERACIONES

En este apartado se va a realizar un estudio de todos los aspectos organizativos y técnicos involucrados en la prestación de servicios de EnBarco. Inicialmente se va a llevar a cabo un estudio de la ubicación predeterminada para implantar el modelo de negocio y se realizará un análisis con el fin de determinar si se trata de una ubicación óptima. A continuación, se van a desarrollar las operaciones que integran el servicio de delivery y los recursos necesarios.

5.1 Localización

Determinar cuál será la localización donde se va a implantar el modelo de negocio es una decisión sumamente importante, ya que esta puede determinar el éxito o fracaso del negocio. Las diferencias entre las diversas ubicaciones se fundamentan principalmente en tres aspectos claves, núcleo urbano, condiciones meteorológicas, afluencia de barcos y restricciones de fondeo.

La localización será en las Islas Baleares, concretamente en la isla de Mallorca.

El núcleo urbano, hace referencia a la población donde se va a implantar el modelo de negocio en cuestión y en este se encontrarán los restaurantes socios que pertenezcan a la aplicación. Por este motivo un factor de gran importancia, ya que el tamaño y el número de residentes/visitantes durante los meses de verano determinarán la oferta de restaurantes y productos. Otro punto clave es la existencia de puertos náuticos en la ubicación o en las proximidades.

Condiciones meteorológicas, es un factor para tener en cuenta especialmente en el entorno marítimo, ya que las condiciones del mar pueden ocasionar la falta de clientela. Por tanto, garantizar una ubicación que está protegida del oleaje, reduce la variabilidad y asegura tránsito de embarcaciones.



Afluencia de embarcaciones y restricciones de fondeo, hoy en día las leyes de protección de costas son más restrictivas con el libre fondeo, esto ha ocasionado la prohibición de lanzar el ancla en zonas de posidonia. Garantizar zonas donde no exista presencia de posidonia, dará pie a mayor número de embarcaciones, lo cual aumenta el número de posible clientela.

Teniendo en cuenta estos 3 factores, se ha determinado que el lugar donde se va a implantar el modelo de negocio será la **Colonia de Sant Jordi**. Se trata de una localidad y pedanía, perteneciente al municipio de las Salinas en la isla de Mallorca, Islas Baleares. A continuación, va a explicar por qué se ha elegido dicha ubicación y se va a realizar un análisis. Según los datos publicados por el INE el 1 de enero de 2021 población residente en dicha pedanía era de 3215 habitantes, sin embargo, este dato no es representativo, ya que se trata de una ubicación dedicada exclusivamente al turismo durante los meses de verano, incrementando su población de forma considerable. Además, la isla de Mallorca es uno de los principales, destinos turísticos a nivel nacional e internacional habiendo acogió a 6,3 millones de turistas internacionales en 2021. A continuación, se va a realizar el análisis en sí de la ubicación.

5.1.1 Situación geográfica

La pedanía de la Colonia de Sant Jordi se encuentra ubicada en el sudeste de la isla de mallorca, formando una pequeña península la cual ofrece protección del oleaje del mediterráneo. Dicha ubicación es especialmente estratégica ya que está enfocada principalmente al turismo de verano. Esto proporciona una gran afluencia de turistas y consigo una amplia oferta de servicios tanto de restauración como ocio. Además, la Colonia de Sant Jordi se encuentra situada a escasos metros de una de las playas más famosas de mallorca, Es Trenc, la cual tiene una longitud de 2km, caracterizada por sus aguas turquesas. Este conjunto de factores hace que sea un lugar muy atractivo tanto para barcos los cuales buscan un lugar relajado y tranquilo para pasar el día, así como turistas atraídos por el encanto de la zona.

En la siguiente imagen satelital se puede observar la Colonia de Sant Jordi



Ilustración 19. Imagen satelital Colonia de Sant Jordi, Mallorca, España. Fuente: Satellites.pro



Como se puede observar, se trata de una pedanía de tamaño reducido lo cual es una ventaja para el desempeño de los servicios de EnBarco, ya que ofrece una amplia oferta de restauración y otros productos en un espacio reducido facilitando la logística del servicio.

5.1.2 Zona de pedido

A continuación, se va a delimitar la zona de pedido, la cual se encontrará en la cara oeste de la Colonia de Sant Jordi, debido a que existe una mayor afluencia de barcos y está más protegido ante las inclemencias del mar.

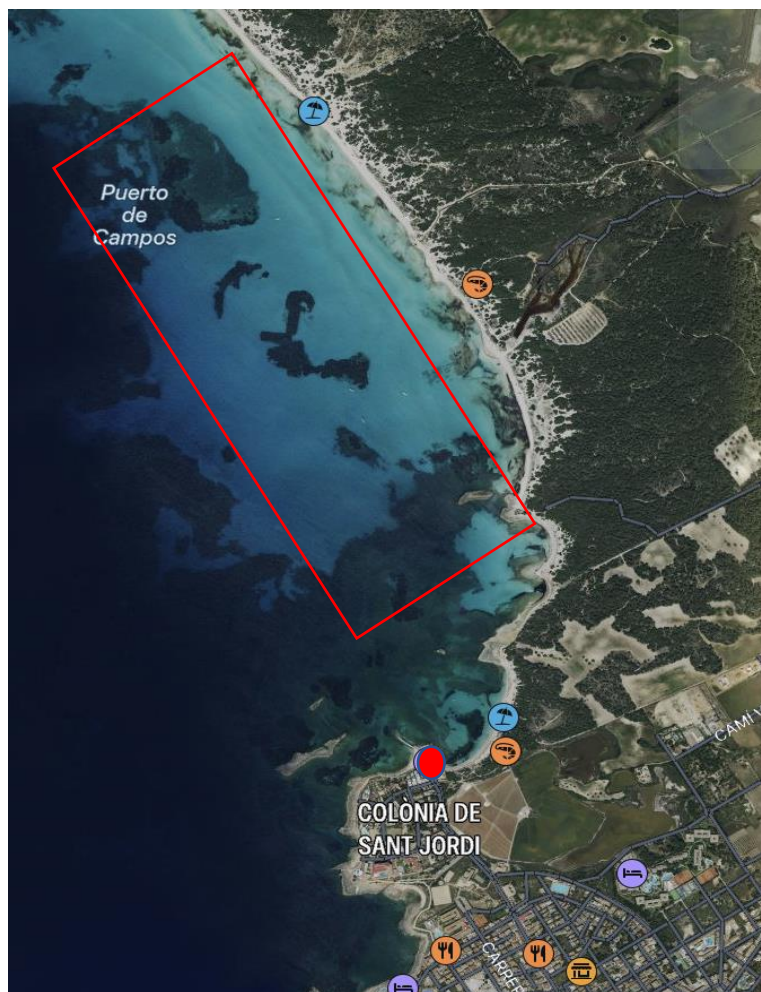


Ilustración 20. Imagen satelital del área habilitada para realizar pedidos. Fuente: Satellites.pro

El área roja indica la zona de pedido, por tanto, para hacer uso de los servicios de EnBarco, las embarcaciones deberán encontrarse dentro de esta. La aplicación tendrá un margen de 100 metros sobre los bordes, para que exista cierta tolerancia lo cual facilita realizar los pedidos.



5.1.3 Punto Unión tierra-Mar

Se puede observar, en la imagen 21, marcado como un punto rojo. Esta será la ubicación donde se va a realizar la conexión entre ambos medios. Se ha elegido este punto ya que cuenta con un pequeño muelle que facilita el acercamiento de la embarcación de reparto a tierra y el intercambio de productos. La distancia desde el punto de unión tierra-mar al borde más cercano del área de pedido es de aproximadamente es de 400 metros y de 2,5 kilómetros el borde opuesto, el más lejano. En la siguiente imagen se puede observar una fotografía desde el aire del punto de unión.



Ilustración 21. Vista aérea de la Colonia de Sant Jordi y ubicación del almacén y el punto tierra-mar. Fuente: Andrés Nieto Porras

5.1.4 Almacén

El almacén se encuentra ubicado en, Avenida Primavera, 26, a escasos 800 metros de la zona de unión tierra mar, se puede observar su ubicación como un punto verde en la imagen 21. La función de dicho almacén será disponer de un stock de aquellos productos que más se demandan, con esto se disminuye el tiempo de los envíos y a su vez, servirá de centro de operaciones. El almacén cuenta con una superficie de 25 m², la cual se dispondrá en dos zonas diferenciadas:

- Zona de almacenaje: el cual se dispondrá con estanterías para almacenar los productos, así como neveras y congelador.
- Zona operativa: equipada con una mesa, donde el administrativo prestará soporte al servicio.

Se ha elegido esta ubicación debido a que se encuentra situado en un punto intermedio, entre el centro urbano donde se encuentran la mayor parte de establecimientos ofertados y el punto de entrega.



5.2 Flujo de operaciones

Para una empresa es de vital importancia conocer en detalle el orden y la metodología seguida en los procesos que se realizan en la misma, para un correcto desempeño.

A continuación, se van a definir las distintas operaciones y procesos que intervienen en la prestación del servicio de EnBarco. El pedido puede tener una variación, la cual consiste en recoger productos en el almacén, para desarrollar el flujo de operaciones más detallado posible se incluirá dicha variación.

- 1- **Ciente:** el primer eslabón de la cadena es el cliente, es el encargado de poseer la App móvil y desde la cual podrá observar la oferta de productos disponible y realizar el pedido, siempre y cuando se encuentre dentro de la zona de pedido. En el caso de que se encuentre fuera de esta, le dará indicaciones de que no se puede realizar el pedido en dicha área.
- 2- **Rider:** Una vez se ha realizado con éxito la tramitación del pedido, será el encargado de recibir la orden de pedido a través de la APP orientada a trabajadores. Dicha orden, muestra los productos y el establecimiento de donde proceden. A través de la aplicación, se indica vía GPS, la ruta más rápida. En el caso de que se requieran productos del almacén, la operativa a seguir será la misma. Una vez recogido el pedido, el rider se dirigirá a la zona de unión tierra-mar. Su labor termina una vez han sido entregados los productos al patrón de la embarcación.
- 3- **Administrativo de almacén:** su labor es coordinar el servicio y asegurar que todo funciona correctamente. Las ordenes de pedido, llegan de forma simultánea al rider y al administrativo, en el caso de requerir algún producto del almacén, el administrativo se encargará de su preparación.
- 4- **Patrón de embarcación:** una vez ha sido recogido el producto del establecimiento/almacén por el rider, llega la orden al patrón de la embarcación. En este instante, podrá ver la ubicación del rider en tiempo real, para estar preparado. Una vez entregado los productos, comienza el envío a través del medio acuático, el patrón seguirá las indicaciones de la aplicación móvil, para llegar a la embarcación del cliente. Una vez entregado el pedido al cliente, se cierra la orden y se da por finalizado el cliente.

6. MARKETING MIX

El Marketing Mix es una estrategia utilizada por las empresas para realizar un análisis interno, basado en los aspectos claves de su actividad. Dicha estrategia es comúnmente conocida como las 4Ps, fue planteada por primera vez en 1960 por Jerome McCarthy, proponiendo un modelo basado en 4 variables principales de un negocio (Economipedia, 2015):

- Producto (Product).
- Precio (Price).
- Distribución (Place).
- Comunicación (Promotion).



Ilustración 22. Modelo Marketing Mix. Fuente: Elaboración propia.

La finalidad de dicho análisis es estudiar la situación actual del negocio con el objetivo de planificar estrategias que consigan captar que quiere el cliente y de qué forma lo quiere. Por tanto, el marketing mix es un conjunto de acciones o estrategias utilizadas por las empresas para determinar el comportamiento de los consumidores con el fin de crear bienes o productos que se adapten al máximo a sus necesidades. A continuación, se va a abordar en profundidad en cada una de las 4 variables.

6.1 Producto

Se trata del bien o servicio ofrecido por la empresa la cual satisface las necesidades del cliente. En este apartado se le da importancia al análisis del sector, con el objetivo de asegurar que el producto o servicio ofertado se adapta a las necesidades del cliente. Dentro del producto/servicio también se incluyen los servicios o extras que aportan valor añadido como puede ser el soporte técnico, servicio postventa o la atención al cliente.



EnBarco, es una empresa la cual vende un servicio, concretamente el servicio de delivery, sin embargo, una gran parte de su ventaja competitiva reside en la amplia oferta de la que dispone. Ofreciendo no solo comida y bebida sino cualquier necesidad o deseo que pueda surgir durante un día en el mar.

6.1.1 Servicio

Se trata de un servicio de envío de productos en el medio acuático. Principalmente orientado al suministro de comida y bebida de restaurantes y todo tipo de productos que se puedan requerir, en el ámbito de un día en barco. El horario del servicio comprende el rango horario que va de 13:00h a 20:00h. A su vez cada restaurante dispone de su propio horario y van supeditados a su disponibilidad.

El servicio ofrecido por EnBarco, se da en una cala/playa situada en Mallorca como se ha explicado anteriormente. Sin embargo, debido a su gran extensión, para mejorar la experiencia del servicio, se ha decidido acotar un área desde donde se podrá acceder a los servicios. El perímetro del área de suministro se podrá observar a través de la aplicación móvil, la cual dispone de la funcionalidad GPS, con el fin de determinar si se está en la zona habilitada para hacer pedidos. En el caso de encontrarse fuera de esta zona, no será posible realizar pedidos.

Una vez el cliente se encuentra dentro de la zona de pedido, para disfrutar de los servicios ofrecidos será necesario disponer de la APP móvil. A través de esta, el cliente podrá gestionar pedido, pago y entrega. Más adelante se entrará en profundidad en la aplicación de cara al cliente. Para que tenga éxito el envío de un pedido, la empresa cuenta con un brazo logístico el cual realiza dos operaciones bien diferenciadas:

- **Recogida:** es la parte asociada a la recogida del producto en tierra, ya sea de los propios restaurantes o del almacén. Esta parte del servicio termina cuando los productos son entregados al patrón del barco de reparto, en el punto tierra-mar.
- **Entrega:** hace referencia a la parte del servicio que se desarrolla en el mar. Su labor será la recogida del pedido, transporte y entrega a los clientes en sus embarcaciones.

6.1.2 Categorías de productos

EnBarco se caracteriza por ofrecer un amplio abanico de productos los cuales se diferencian en las siguientes categorías:

Establecimientos

- **Restauración:** En esta sección se ubican todos los restaurantes disponibles próximos a la zona de fondeo. Dentro de este apartado se encuentran subapartados, que diferencian los



restaurantes según el tipo de cocina. Con esto se consigue organizar y facilitar al cliente elegir entre la amplia oferta de restaurantes disponibles.

- **Supermercados:** cualquier producto que se pueda necesitar de un supermercado, siempre y cuando se pueda transportar en una bicicleta.

Tiendas especializadas

- **Licores:** esta sección engloba todo tipo de bebidas alcohólicas como licores, vino, cerveza.
- **Productos playa y parafarmacia:** hace referencia artículos de playa como gafas de bucear, gafas de sol y toallas entre otros. Por otro lado, se encuentran productos de para farmacia, que engloba productos sanitarios, estéticos y de higiene personal.

6.1.3 Aplicación móvil desde la perspectiva del consumidor

Con el fin de proporcionar los servicios, se ha implementado una aplicación móvil disponible para Android e IOS, a través de la cual se tiene acceso a la oferta de restaurantes y productos disponibles. A través de la App se puede consultar, la disponibilidad de productos y los horarios de apertura de cada restaurante. Con el objetivo de crear una experiencia sencilla e intuitiva para el cliente, a través de la aplicación móvil se podrá llevar a cabo:

- **Programar pedidos:** se dispone de la posibilidad de programar pedidos para un día y una hora determinado. Esta opción proporciona la posibilidad de fijar la entrega de algún producto en su embarcación a una hora concreta, sin depender de la variabilidad de la demanda y el tiempo de entrega.
- **Realización de pedidos:** Para llevar a cabo el pedido, se tendrán que seleccionar los productos requeridos e introducirlos en la cesta para posteriormente confirmar el pedido y comenzar con el proceso de pago.
- **Pagos:** ser realizarán dentro de la APP a través de un soporte de pagos seguros.
- **Seguimiento del pedido:** Estar al tanto de la situación del pedido. Se podrá comprobar si se encuentra en preparación o bien, si ya está en marcha, se dispondrá de la ubicación del rider.
- **El servicio de atención al cliente:** este apartado de la aplicación está diseñado no solo para acceder a preguntas frecuentes de clientes, sino también para solucionar cualquier inconveniente asociado a un pedido, pago o envío.



6.2 Precio

El precio de un bien o servicio es la cantidad de dinero los clientes tendrán que pagar para adquirir o hacer uso de ellos. En el marketing, la definición de un buen precio para lo que se ofrece es de vital importancia ya que dicha variable es considerada una de las más importantes por las empresas ya que esta determinará la rentabilidad y a su vez, el éxito o fracaso la misma. Por tanto, para crear un valor que sea lo más atractivo al cliente y beneficioso para la propia empresa hay que estudiar:

- **La competencia:** con este se busca identificar cuáles son las principales diferencias que le aportan valor añadido, ya bien sea por el producto, la imagen de la marca o experiencia en el sector. Esto permite ver en qué punto se encuentra nuestra empresa.
- **El cliente:** estudiar al cliente es también clave, esto aportará pistas sobre cuál es la concepción que tienen sobre el producto ofertado y cuanto estarían dispuesto a pagar por él.

Como se ha mencionado anteriormente en el análisis de la competencia realizado en el punto 3.7 EnBarco no tiene competencia legal directa en la zona donde se va a implementar el modelo de negocio. Esto hace que no haya una referencia orientativa, en cuanto a rango de precios. Por esta razón se ha prestado mayor importancia al cliente.

Según los datos obtenidos en la encuesta (Anexo) y después de haber realizado el análisis de las grandes empresas del delivery, se va a establecer el precio del servicio.

- El 23,4% estaría dispuesto a pagar 20 €
- El 38,1% estaría dispuesto a pagar 15 €
- El 33,7% estaría dispuesto a pagar 10 €

A partir de estos resultados se concluye con que la mayor parte de los encuestados ha entendido el valor que tiene el servicio prestado y ha votado 15€. Otra parte considerable ha votado el rango de menor precio, sin embargo, se entiende que, en el caso de solicitar los servicios prestados, será en un entorno de amigos o familia y dicho coste no será afrontado por un único individuo, siendo más accesible para todos los públicos.

El coste del servicio estará determinado principalmente por dos parámetros:

- **Tarifa fija:** supondrá la mayor parte del coste del servicio.
- **Suplemento variable:** Este parámetro irá determinado en función de la proximidad del restaurante al punto de unión tierra mar.

Por tanto, el coste del servicio será **Tarifa fija + Suplemento.**



El coste de los productos disponibles en la aplicación será diferente al ofrecido por los restaurantes en su propio local. El suplemente en los productos supondrá un 15% del valor original.

DISTANCIA (KM)	0,5	1	1,5	2	2,5	> 2,5
TARIFA VARIABLE	0,75 €	1,50 €	3,25 €	4,00 €	4,75 €	5,00 €
TARIFA FIJA	15,00 €	15,00 €	15,00 €	15,00 €	15,00 €	15,00 €
TARIFA DEL SERVICIO	15,75 €	16,50 €	18,25 €	19,00 €	19,75 €	20,00 €

Tabla 4. Tarifa variable del servicio. Fuente: Elaboración propia.

La tarifa fija supondrá la mayor parte del servicio, este precio se ha establecido, tras analizar servicios similares y la opinión de los consumidores. Ambos factores supeditados a la realización de un estudio de costes asociados a personal, inversión, electricidad y mantenimiento.

6.3 Distribución

Este apartado hace referencia a las fases y canales utilizados para que el producto llegue al cliente final. El proceso de distribución estudia el lugar y de qué forma se hace llegar el producto al cliente, por tanto, gana importancia la localización, el transporte y los tiempos de espera de los clientes. En el caso de este modelo de negocio, basado en la realización de envíos, la distribución pasa a ser uno de los aspectos de mayor importancia siendo una pieza clave para lograr el éxito del negocio.

6.3.1 Logística

Para el modelo de negocio en cuestión, el proceso de distribución es una parte fundamental, ya que esta combina distribución por el medio terrestre y acuático. El proceso logístico será uno de los aspectos que determine el éxito de una entrega.

Con el objetivo de reducir al máximo los tiempos de espera y que haya una mejor coordinación, se fija en un punto de encuentro entre los repartidores de ambos medios. El punto de unión entre los repartidores terrestres y acuáticos tiene como finalidad establecer un lugar fijo donde el rider le entrega los productos al patrón de la embarcación para que este realice el transporte y la entrega al cliente en su embarcación. El punto de unión tierra-mar se caracteriza por tener una ubicación privilegiada, la cual ha sido estudiada cuidadosamente. Dicho punto, es un muelle de libre acceso ubicado a escasos metros de la playa donde se encuentran los barcos y a su vez cerca del pueblo. Esto hace que los tiempos de entrega se vean reducidos y facilita la coordinación entre ambos medios.



6.3.2 Almacenaje

Se dispone de un almacén situado a pocos metros del punto de unión tierra mar. Dentro de este almacén se dispondrá de un stock de ciertos productos altamente demandados, excluyendo comida de restaurantes. El almacén está organizado por estanterías, con el objetivo de aprovechar al máximo el espacio y facilitar la actualización del stock. Algunos productos disponibles son:

- Alimentos no perecederos
- Bebidas frías
- Hielos
- Productos de playa y parafarmacia

A su vez el almacén será utilizado como centro de operaciones, ya que este dispondrá de una zona habilitada para el encargado de coordinación y atención al cliente. Por tanto, con el almacén se consigue tener acceso de forma inmediata a ciertos productos sin necesidad de tener que depender de un establecimiento externo, reduciendo así tiempos de espera y abaratando costes. Además, también servirá como centro para coordinar el desarrollo del servicio y punto de encuentro entre los empleados.

6.3.3 Aplicación móvil desde la perspectiva de los trabajadores

El desarrollo de la App se ha contemplado la importancia de la distribución, por lo tanto, se ha trabajado duramente en el desarrollo del sistema operativo utilizado por los empleados. Con el objetivo de ser lo más eficientes posibles se han implementado las siguientes funcionalidades:

- **Pedido múltiple:** La ordenes de pedidos llegan directamente a los repartidores de tierra, para que lleven a cabo la recogida de los productos. Con el objetivo de minimizar tiempos, dispondrán de una función que le notifica nuevos pedidos entrantes próximos a su ubicación, con esto dispondrán de la posibilidad de efectuar dos entregas al mismo tiempo.
- **Geolocalización:** Otro aspecto planteado es la coordinación entre tierra y mar, por esto los riders de ambos medios dispondrán de ubicación GPS, para conocer la ubicación de sus compañeros. Gracias a estos ambos equipos están interconectados y pueden gestionar más eficientemente las entregas en el punto tierra-mar.

La App móvil, es una pieza claves ya que es la herramienta utilizada por los empleados para recibir pedidos, comunicarse con el cliente y con el resto de los compañeros. Por tanto, una buena herramienta de trabajo facilita que haya buena coordinación y como consecuencia que se preste un servicio excelente.



6.4 Comunicación

Se trata del uso de diferentes canales y medios que se utilizan en una empresa para hacer llegar un producto o servicio al público objetivo. Como consecuencia, es importante estudiar cual es el público objetivo y cuáles son los mejores canales para hacerle llegar el producto ofrecido. Por tanto, un buen plan de marketing es clave para dar a conocer el producto y darse a conocer, especialmente al comienzo de un negocio. En el inicio de una empresa, un plan de marketing puede suponer un gran impulso, sin embargo, hay que encontrar la forma de llegar a los potenciales clientes.

6.4.1 Público objetivo

El éxito de las estrategias de comunicación depende en gran medida de lo bien que se conozca a las personas con las que se quiere hablar. Frente a los mercados cambiantes, el comportamiento del consumidor, las relaciones de marca y la necesidad de crear estrategias, existe la necesidad de comprender mejor qué es lo débil: el factor que impulsa a las personas a comprar su producto. A continuación, se describe al *Ideal Customer Profile*, que se trata de un análisis de lo que sería el cliente ideal para conocer mejor quién es la persona que está detrás de la aplicación móvil pidiendo lo que necesite.

- **Edad:** Personas entre 30 y 60 años.
- **Género:** en mayoría hombres.
- **Lugar de residencia:** residentes en Mallorca y turistas.
- **Intereses:** disfrutan del mar y los deportes.
- **Valores:** prestan atención a su salud con productos de alta calidad y son conscientes de la importancia de la sostenibilidad.

Valores para la decisión de compra:

- Concienciación sobre el medio ambiente.
- Preferencias para las actividades deportivas.
- Abiertos a novedades.

Comportamiento de compra:

- **Motivo de la compra:** Al cliente le gusta poder disponer de productos en cualquier momento de su día en barco.
- **Preferencias de marca:** Marcas que valoran la sostenibilidad y la buena calidad.
- **Punto de venta:** tiendas online.



El precio:

- **Sensibilidad al precio:** Como los clientes valoran la alta calidad y la sostenibilidad, están dispuestos a gastarse un poco más en los productos que compran.
- **Ingreso:** medio a alto.

6.4.2 Redes sociales

Hoy en día, debido a las nuevas tecnologías, hay diferentes tipos de canales digitales para transmitir información. La rapidez y forma en que se difunde esta información a través de los canales digitales hace de la comunicación digital uno de los principales pilares que debe formar parte de la estrategia empresarial. Hoy en día las redes sociales han ganado gran importancia como forma de promoción, por esta razón será una de las principales fuentes para dar a conocer la empresa. Se van a utilizar los siguientes:

- **Instagram:** se trata de un medio que tiene gran visibilidad y a través del cual se puede generar una cuenta donde crear contenido multimedia. Dicha cuenta servirá para ofertar el servicio prestado, los productos disponibles y crear una comunidad en base a la empresa. Además de esto, la propia plataforma ofrece un sistema de promoción interna, que permite dar a conocer la cuenta mediante anuncios a otros miembros de Instagram.
- **Facebook:** dicha red social, es frecuentada por un rango de edad superior, por tanto, es conveniente, introducirse en ella para promocionar el modelo de negocio. De igual forma que Instagram, será una plataforma para crear y subir contenido multimedia. En dicha plataforma existe Facebook ads, se trata de un sistema de pago por anuncios. Se considera de gran efectividad ya que permite crear campañas, estableciendo los objetivos de esta, segmento objetivo, donde se pretende mostrar los anuncios y presupuesto. Por esta razón es un medio muy interesante de promoción.

6.4.3 Packaging

El packaging, es un punto de gran importancia para la empresa, ya que los servicios se ofrecen en el medio marino, el cual es susceptible a que se puedan generar vertidos sobre este. Por este motivo, se proporcionarán envases biodegradables a los restaurantes socios, para que envasen sus productos. Con este se consigue, evitar la contaminación del medio y genera concienciación sobre los clientes. La creación de un packaging propio puede suponer una mayor dificultad y un sobre coste extra para la empresa, sin embargo, se considera que estos pequeños esfuerzos son los que diferencian la compañía y muestran la identidad de la marca. Esto hace ver que existe un compromiso real y no se trata de simple marketing, además con esto se pretende concienciar a la sociedad con que pequeños esfuerzos pueden suponer un cambio.



6.4.4 Publicidad convencional. Folleto

Se trata de un tipo de promoción más sencillo, concretamente en la zona donde se prestarán los servicios y alrededores. Se va a apostar por la propaganda convencional, debido a su bajo coste y la facilidad de reparto. Dicha propaganda constará de folletos informativos donde se detalle:

- Qué hace *EnBarco*.
- Ubicación.
- Tarifas y horario.
- Productos disponibles.

Gracias a esto se podrá dar a conocer a la población local y poder generar lo que se conoce por el “boca a boca”, el cual tiene un gran poder. Con el fin de que la propaganda sea lo más efectiva posible se repartirán dichos folletos en:

7. PLAN FINANCIERO

El plan financiero es un documento de gran importancia para la empresa ya que este permite plantear las estrategias a trazar, con el fin de cumplir los objetivos económicos de la empresa. Además, el desarrollo del plan financiero analiza la situación en la que se encuentra la empresa, para que ver desde que punto se parte, trata de aprovechar al máximo los recursos de los que dispone y facilita trazar estrategias que más se adecuen a la empresa, para finalmente plantear si se trata de un modelo de negocio rentable o no.

Por tanto, gracias al plan financiero la empresa podrá estudiar y determinar si cuenta con las necesidades de liquidez, rentabilidad y solvencia, que garanticen su supervivencia en el tiempo (Lanzadera, 2021).

En el caso de *EnBarco*, al tratarse de un proyecto el cual está en fase de desarrollo, el plan financiero es un punto que toma mayor importancia, ya que este dará una primera estimación de la viabilidad y la rentabilidad del negocio. A su vez, dicho plan facilitará la captación de nuevos socios e inversores, teniendo una estimación de las posibilidades de éxito del negocio.

7.1 Presupuesto

La elaboración de un presupuesto del proyecto es una tarea clave, previa al desarrollo de la idea negocio, ya que este proporciona una visión general de los datos financieros de la empresa. Para realizar una correcta estimación del presupuesto del modelo de negocio, se va a realizar un inventario de los productos necesarios para operar, así como los gastos asociados al personal. Con esto se podrá establecer una estimación del capital necesario para poner en marcha el negocio.



7.1.1 Material

En primer lugar, se va a llevar a cabo un inventario de los medios necesario para comenzar a operar. Dentro de este se incluye, vehículos utilizados para el transporte tanto en tierra como en mar, elementos de seguridad, y el almacén con su respectivo mobiliario. Con esto se genera un presupuesto inicial de gastos asociado a materiales y soporte, el cual se puede observar en la siguiente tabla:

OBJETOS	uds	Coste unitario /€	Coste total €
LANCHA	1	3.130,00 €	3.130,00 €
MOTOR	1	4.369,00 €	4.369,00 €
CHALECO SALVAVIDAS	1	54,90 €	54,90 €
BOLSA TERMICA BARCO	1	18,99 €	18,99 €
NEVERA BARCO	1	172,00 €	172,00 €
BICICLETA	2	899,00 €	1.798,00 €
CASCO	2	27,00 €	54,00 €
TRANSPORTIN TERMICO	2	34,09 €	68,18 €
ALMACEN (4 meses)	1	400,00 €	1.600,00 €
ESTANTERIA	2	69,99 €	139,98 €
CONGELADOR	2	419,00 €	838,00 €
NEVERA	2	629,20 €	1.258,40 €
MESA	2	59,95 €	119,90 €
SILLA	4	26,95 €	107,80 €
COSTE TOTAL			13.729,15 €

Tabla 5. Presupuesto del material. Fuente: Elaboración propia.

Este conjunto de materiales constituye el activo fijo de la empresa inicialmente, sin embargo, se van a devaluar con el tiempo, por este motivo y para contemplar este descenso de valor se va a realizar la amortización de los materiales. Con esto se consigue crear un fondo para su renovación el futuro. Dentro de los elementos en el listado de materiales se van a amortizar los siguientes elementos: Lanchas con sus respectivos motores, el mobiliario del almacén y bicicletas.

Para realizar la a amortización de los equipos se va a seguir el modelo de amortización lineal, utilizando las tablas de devaluación de los materiales en la web de la agencia tributaria.

TRANSPORTE ACUÁTICO		Coste unitario /€	Coste total €
LANCHA	1	3.130,00 €	3.130,00 €
MOTOR	1	4.369,00 €	4.369,00 €
NEVERA BARCO	1	172,00 €	172,00 €
TOTAL			7.671,00 €

Tabla 6. Coste equipo marítimo amortizable. Fuente: Elaboración propia.



IMPORTE A AMORTIZAR	AÑOS DE AMORTIZACIÓN	CUOTA AMORTIZACIÓN ANUAL
7.671,00 €	8	958,88 €

Tabla 7. Amortización equipo marítimo. Fuente: Elaboración propia.

TRANSPORTE TERRESTRE		Coste unitario /€	Coste total €
BICICLETA	2	899,00 €	1.798,00 €
TOTAL			1.798,00 €

Tabla 8. Coste equipo terrestre amortizable. Fuente: Elaboración propia.

IMPORTE A AMORTIZAR	AÑOS DE AMORTIZACIÓN	CUOTA AMORTIZACIÓN ANUAL
1.798,00 €	5	359,60 €

Tabla 9. Amortización del equipo terrestre.

Fuente: Elaboración propia

ALMACÉN		Coste unitario /€	Coste total €
ESTANTERIA	2	3.130,00 €	6.260,00 €
MESA	2	59,95 €	119,90 €
SILLA	4	26,95 €	107,80 €
NEVERA	2	629,20 €	1.258,40 €
CONGELADOR	2	419,00 €	838,00 €
TOTAL			8.584,10 €

Tabla 10. Coste equipo almacén amortizable. Fuente: Elaboración propia.

IMPORTE A AMORTIZAR	AÑOS DE AMORTIZACIÓN	CUOTA AMORTIZACIÓN ANUAL
8.584,10 €	10	858,41 €

Tabla 11. Amortización del equipo del almacén. Fuente: Elaboración propia

Una vez establecidos los gastos asociados a los medios materiales, se va a llevar a cabo el presupuesto asociado al personal. Dentro de este se incluye el diseñador de software que ha sido el encargado de la creación de la APP, los empleados los cuales forman el brazo operativo de EnBarco y un asesor legal.



7.1.2 Personal

En primer lugar, será necesario conocer cuáles son las necesidades laborales de la empresa y los puestos a desarrollar. Una vez establecidos los requerimientos de personal, se va a realizar un estudio de cada uno de los puestos de trabajo, para estimar cuáles serán las tareas a desarrollar, de cara a formalizar las contrataciones.

Por tanto, según los servicios que ofrece la empresa y el estudio de mercado que se ha realizado previamente, se establece que las necesidades laborales son las siguientes:

PUESTOS	Nº Puestos
INGENIERO INFORMÁTICO	1
RIDER BICICLETA	2
PATRÓN DE EMBARCACION	1
ADMINISTRATIVO ALMACEN	1
ASESOR FISCAL	1

Tabla 12. Necesidades de personal. Fuente: Elaboración propia.

Tras estudiar las necesidades se determina que se necesitan los siguientes profesionales y esta son las tareas para desarrollar:

- **Ingeniero informático:** La empresa ha establecido que la gestión de pedidos, pago y seguimiento se realizara a través de una aplicación móvil. Por tanto, esta es la labor del ingeniero, desarrollar una App móvil para los sistemas operativos IOS y Android. Su objetivo principal será crear una aplicación, clara, intuitiva y segura. También será el encargado del mantenimiento y de implantar actualizaciones en esta.
- **Rider bicicleta:** Es el encargado de dar soporte en tierra, usando como medio de transporte una bicicleta. Su función es recoger los pedidos de comida de restaurantes y los productos del almacén que estén disponibles en stock. Una vez recogidos los pedidos se entregarán en el punto de unión entre tierra-mar, para que se comience con la entrega final.
- **Patrón de embarcaciones:** Se trata de la persona responsable de patronear la embarcación. Su labor principal es dar apoyo logístico en el medio acuático, siendo el encargado de llevar a cabo la recogida de pedidos en el punto de unión tierra-mar y entregarlos a los clientes en sus respectivas embarcaciones.
- **Administrativo de almacén:** Es la persona la cual se encontrará en el almacén, dando apoyo operativo. Sus funciones serán, mantener el stock de productos del almacén actualizado, llevar el recuento de pedidos y solucionar los problemas que puedan surgir.
- **Asesor fiscal:** Su labor es asesorar en el ámbito legal de la empresa, aspectos relacionados con la creación de la empresa, licencias, permisos y tramitación de contratos.

Una vez definidos los puestos y labores, se puede llevar a cabo su clasificación, con el objetivo de establecer las retribuciones salariales de cada uno. La clasificación de cada puesto se realiza según



la información obtenida en la web del Ministerio de inclusión seguridad social y migraciones del gobierno de España. En la tabla (Anexo 2) se muestran las diferentes categorías profesionales, las bases la cotización cada una y el tipo de cotización de para el año 2022.

Antes de llevar a cabo el presupuesto del personal es necesario estipular la fecha de incorporación y la jornada laboral cada miembro del equipo. Se han diferenciado dos grupos, aquellos miembros del equipo que van a trabajar en la creación y desarrollo del negocio y aquellos que se incorporarán una vez creada la empresa.

A su vez se han clasificado cada uno de los puestos de trabajo en base a tabla anterior que hace referencia a las categorías profesionales.

En la siguiente tabla se muestra el salario en función del grupo al que pertenecen y la dedicación semanal de cada uno de los empleados.

PUESTOS	Grupo de cotización	Salario bruto mensual (4SEMANAS)	Trabajo previo al lanzamiento de la APP	Jornada laboral	Trabajo meses operativos	Jornada laboral	Meses trabajados
ASESOR FISCAL	1	1.629,30 €	12 semanas	40H/SEMANA	12 semanas	20H/SEMANA	4,5
INGENIERO INFORMÁTICO	2	1.351,20 €	20 semanas	40H/SEMANA	12 semanas	20H/SEMANA	8
PATRÓN DE EMBARCACION	3	1.175,40 €	-	-	12 semanas	40H/SEMANA	3
ADMINISTRATIVO ALMACEN	3	1.175,40 €	4 semanas	40H/SEMANA	12 semanas	40H/SEMANA	4
RIDER BICICLETA	6	1.166,70 €	-	-	12 semanas	40H/SEMANA	3

Tabla 13. Grupo de cotización y jornada laboral. Fuente: Elaboración propia.

Por tanto, para estimar el coste asociado al equipo humano que tiene que asumir la empresa, hay que tener en cuenta:

- Salario bruto de cada trabajador.
- Las contingencias comunes de la seguridad social, que según los tipos de cotización en el régimen general de la SS para el 2022 es el 28,3%, siendo el 23,6% a cargo de la empresa y el 4,7% a cargo del trabajador.
- Accidentes de trabajo y enfermedades profesionales 3,5%.
- Desempleo (tipo general) 6,7% empresa y 1,6% trabajador.
- Fondo garantía salarial: 0,2% empresa y el trabajador no cotiza.
- Formación Profesional 0,6% empresa y 0,1% el trabajador.

Según los costes asociados al conjunto de contingencias mencionado, se obtiene el siguiente presupuesto:



PUESTOS	ASESOR FISCAL	INGENIERO INFORMÁTICO	PATRÓN DE EMBARCACION	ADMINISTRATIVO	RIDER
Grupo de cotización	1	2	3	3	6
Salario bruto mensual	1.629,30 €	1.351,20 €	1.175,40 €	1.175,40 €	1.166,70 €
Meses trabajados	4,5	8	3	4	3
Salario Bruto meses trabajados	7.331,85 €	10.809,60 €	3.526,20 €	4.701,60 €	3.500,10 €
Contingencias SS (23,6%)	1.730,32 €	2.551,07 €	832,18 €	1.109,58 €	826,02 €
Desempleo (6,7%)	366,59 €	540,48 €	176,31 €	235,08 €	175,01 €
Accidentes laborales (3,5%)	256,61 €	378,34 €	123,42 €	164,56 €	122,50 €
Fondo de garantía salarial (0,2%)	146,64 €	216,19 €	70,52 €	94,03 €	70,00 €
Formación Profesional (0,6%)	439,91 €	648,58 €	211,57 €	282,10 €	210,01 €
Coste total por empleado	10.271,92 €	15.144,25 €	4.940,21 €	6.586,94 €	4.903,64 €
Nº de trabajadores	1	1	1	1	2
COSTE TOTAL EMPLEADOS	46.750,60 €				

Tabla 14. Costes asociados a la contratación de los empleados. Fuente: Elaboración propia.

Por tanto, para concluir se observa que para la creación, desarrollo y puesta en marcha del modelo de negocio los gastos asociados a materiales y personal es el siguiente:

	COSTE TOTAL
COSTE MATERIAL	13.729,15 €
COSTE PERSONAL	46.750,60 €
	60.479,75 €

Tabla 15. Coste total del proyecto. Fuente: Elaboración propia.

Una vez se obtiene el presupuesto total, formado por los costes materiales y los costes de personal se va a realizar el siguiente análisis:

Se ha observado que existen unos gastos asociados al personal muy elevados suponiendo aproximadamente el 70% del presupuesto total, frente al 30% utilizado para adquirir toda la infraestructura del negocio.

Por este motivo se va a analizar y reestructurar el presupuesto del personal, con el objetivo de reducir al máximo los costes, para crear un modelo de negocio más viable económicamente y rentable a su vez.



7.1.3 Restructuración Personal

Tras el primer presupuesto realizado, se han encontrado algunas deficiencias, principalmente en la mala estructuración del personal contratado por la empresa. Por esta razón se va a analizar la estructura del presupuesto creado previamente y se va a volver crear reduciendo al máximo los costes.

Tras realizar el análisis nuevamente de la estructura de costes de personal se observa que existe una excedencia de personal en nómina, lo cual incrementa los gastos notablemente. Tener una persona con un contrato laboral, supone unos gastos fijos y el pago de las contingencias correspondientes, elevando así el presupuesto. Además, se ha observado que en muchos casos la ocupación laboral del empleado durante la semana no llega a las 40h semanales debido a las necesidades de la empresa. Tras analizar diversas alternativas se va a establecer, que los cambios más eficientes desde el punto económico son:

- **Asesor fiscal:** la medida planteada consiste en contratar al asesor según las necesidades de la empresa. Con esto se consigue pagar únicamente por los servicios requeridos y esto supone no tener que hacer frente a la cotización de la seguridad el empleado, reduciendo así los costes.
- **Ingeniero informático:** se llevará la misma política que con el asesor fiscal, se subcontratará el desarrollo de la aplicación móvil de forma externa y posteriormente se la pagará una cuantía mensual para que este realice los mantenimientos y actualizaciones pertinentes.

Tras realizar una búsqueda de un asesor fiscal en Mallorca y analizar las diversas opciones se van a subcontratar los servicios de la empresa **Cubic Consultors**, ubicada en Palma. Dicha empresa ofrece servicios integrales de asesoramiento fiscal y a su vez está especializada en la atención a emprendedores. Se ha pactado con la empresa unos honorarios mensuales por un conjunto de servicios base, sin embargo, en el caso de necesitar ampliar la cobertura, supondría un sobrecoste. El presupuesto mensual es el siguiente:

PUESTOS	COSTE €/MES
ASESOR FISCAL (CUBIC CONSULTORS)	350,00 €

Tabla 16. Coste contratación Asesor fiscal. Fuente: Elaboración propia.

Para el caso del ingeniero informático, se va a realizar una subcontratación similar a la del asesor, se va a pactar unos honorarios mensuales por unos servicios fijos. Sin embargo, en el caso del ingeniero, la situación es distinta ya que este es el encargado del desarrollo y creación de la aplicación móvil. Por tanto, tras negociar, se ha fijado un presupuesto por el desarrollo de la APP y otro mensual por el mantenimiento y actualización de esta. Por tanto, el presupuesto fijado queda de la siguiente manera:



PUESTOS	COSTE APLICACIÓN MÓVIL	COSTE MENSUAL €/MES
INGENIERO INFORMÁTICO	5.000,00 €	200,00 €

Tabla 17. Coste contratación Ingeniero informático. Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se va a poner por un lado una tabla que hace referencia al personal contratado por la empresa y otra tabla que incluye las subcontrataciones.

PUESTOS	Grupo de cotización	Salario bruto mensual (4SEMANAS)	Trabajo previo al lanzamiento de la APP	Jornada laboral	Trabajo meses operativos	Jornada laboral	Meses trabajados
PATRÓN DE EMBARCACION	3	1.175,40 €	-	-	12 semanas	40H/SEMANA	3
ADMINISTRATIVO ALMACEN	3	1.175,40 €	4 semanas	40H/SEMANA	12 semanas	40H/SEMANA	4
RIDER BICICLETA	6	1.166,70 €	-	-	12 semanas	40H/SEMANA	3

Tabla 18. Coste del personal perteneciente a la empresa. Fuente: Elaboración propia.

PUESTO	COSTE MENSUAL	MESES TRABAJADOS
ASESOR FISCAL	350,00 €	4
INGENIERO INFORMÁTICO	200,00 €	8

Tabla 19. Coste subcontratación mensual. Fuente: Elaboración propia.

Una vez establecidos los empleados necesarios y el coste de cada uno de ellos se van a realizar dos tablas, una que hace referencia al personal contratado por la empresa y sus gastos correspondientes y otra tabla que incluye las subcontrataciones

PUESTOS	PATRÓN DE EMBARCACION	ADMINISTRATIVO	RIDER
Grupo de cotización	3	3	6
Salario bruto mensual	1.175,40 €	1.175,40 €	1.166,70 €
Meses trabajadps	3	4	3
Salario Bruto meses trabajados	3.526,20 €	4.701,60 €	3.500,10 €
Contingencias SS (23,6%)	832,18 €	1.109,58 €	826,02 €
Desempleo (6,7%)	176,31 €	235,08 €	175,01 €
Accidentes laborales (3,5%)	123,42 €	164,56 €	122,50 €
Fondo de garantía salarial (0,2%)	70,52 €	94,03 €	70,00 €
Formación Profesional (0,6%)	211,57 €	282,10 €	210,01 €
Coste total por empleado	4.940,21 €	6.586,94 €	4.903,64 €
Nº de trabajadores	1	1	2
COSTE TOTAL EMPLEADOS	21.334,43 €		

Tabla 20. Costes asociados a la contratación de los empleados. Fuente: Elaboración propia.



PUESTO	INGENIERO INFORMÁTICO	ASESOR FISCAL
COSTE MENSUAL	200,00 €	350,00 €
MESES TRABAJADOS	8	4
COSTE MESES TRABAJADOS	1.600,00 €	1.400,00 €
COSTE APP	5.000,00 €	
COSTE TOTAL	8.000,00 €	

Tabla 21. Costes asociados a subcontratación y desarrollo de la App. Fuente: Elaboración propia.

Por tanto, el conjunto de gastos asociados a material y personal es el siguiente:

	COSTE TOTAL
COSTE MATERIAL	13.729,15 €
COSTE PERSONAL	29.334,43 €
	43.063,58 €

Tabla 22. Coste total del proyecto. Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que con las medidas introducidas el coste de personal pasa de 46.750,60 € a 29.334,46 € suponiendo esto un **ahorro de 17.400 €**, lo cual supone un ahorro muy significativo.

7.2 Plan de financiación

Una vez se ha determinado la cantidad necesaria para invertir, se deben buscar fuentes que ayuden a la consecución de dicho presupuesto para garantizar la viabilidad del negocio. Entre las diversas formas de financiación las más comunes son: Inversión inicial del socio fundador, inversores externos, crow -funding y donaciones.

Una vez establecido el presupuesto será necesario diferenciar cuáles son los gastos los cuales se deben financiar. Por tanto, se asume que será necesario financiar la inversión inicial referida a la infraestructura del negocio en su totalidad, ya que sin esta no se podría comenzar a operar. Por otro lado, en cuanto los gastos asociados al personal, se prevé que no se pueda hacer frente con los ingresos de la empresa hasta dos meses transcurridos el inicio del negocio. Por tanto, el plan de financiación contempla, la inversión inicial y los gastos fijos compuestos por salario de personal, cargas sociales y subcontratación de los servicios requeridos. En la siguiente tabla se observa la cantidad necesaria de financiación.



CONCEPTO	IMPORTE
INVERSIÓN INICIAL	13.729,15 €
DESARROLLO DE LA APP	5.000,00 €
COSTE ASALARIADOS (2 MESES)	11.799,00 €
ASESORAMIENTO LEGAL (3 MESES)	1.050,00 €
INGENIERO INFORMÁTICO (6 MESES)	1.200,00 €
TOTAL	32.778,15 €

Tabla 23. Presupuesto de financiación. Fuente: Elaboración propia.

La cantidad total necesaria de financiación será 32.778,15 €, sin embargo, el socio fundador dispone de una cuantía de 15.000 €, lo cual deja la cifra necesaria a financiar en 17.778,15 €, siendo la cantidad solicitada de **18.000 €**.

A continuación, se van a estudiar las diversas formas de financiar dicha cantidad, con el objetivo de encontrar aquella que sea más rentable económicamente.

Las formas de financiación planteadas son:

- Préstamo bancario: Consiste en solicitar a una entidad bancaria una cantidad de capital, el cual se amortiza mensualmente más un interés. Se trata de la forma de financiación más fácil, pero esta lleva un coste asociado.
- Crowdfunding: se basa en un sistema de donaciones, de personas externas sin recibir nada a cambio. Es un sistema de financiación muy interesante debido a que el dinero proviene de diversas fuentes las cuales no suponen un gasto. El inconveniente de este modo de financiación es que se puede alargar en el tiempo, hasta llegar al capital fijado como meta.
- Bussines ángel: persona que se ofrece a invertir gran cantidad de dinero debido a su creencia en la viabilidad del proyecto. Es el inversor ideal de todo modelo de negocio, sin embargo, presenta cierta dificultad encontrar una persona que confíe de tal forma en el negocio.

Por tanto, tras estudiar las tres formas de financiación más adecuadas para EnBarco, se ha observado que debido a que el capital necesario no es muy elevado, la forma más rápida y sencilla se trata de un préstamo bancario. Sin embargo, no se descarta la opción de un Bussines angel, el cual pueda entrar en el negocio en etapas futuras.

La opción elegida es un préstamo bancario, el cual se solicitará a través de la línea ICO Empresas y Emprendedores 2022. El préstamo ICO, se caracteriza por que va enfocado a empresas, autónomos y emprendedores, los cuales vayan a realizar la inversión de ese préstamo en el territorio español. Este préstamo ofrece la posibilidad de financiar hasta 12,5 millones se 1 a 20 años, con la posibilidad de hasta 3 años sin carencia. Tras analizar los tipos de interés en la página del instituto de crédito oficial y según las necesidades de EnBarco, se va a solicitar un crédito a 1 año sin carencia, siendo el tipo de interés nominal de 2,661%.



Resumen de la financiación

Cuota Mensual:	1.521,71 €
Número de pagos:	12
Interés a Pagar:	260,50 €
Montante Original:	18.000 €

Mes	Cuota Mensual	Intereses	Deuda	Montante Restante
6/2022	1.521,71 €	39,91 €	1.481,79 €	16.518,21 €
7/2022	1.521,71 €	36,63 €	1.485,08 €	15.033,13 €
8/2022	1.521,71 €	33,34 €	1.488,37 €	13.544,76 €
9/2022	1.521,71 €	30,04 €	1.491,67 €	12.053,09 €
10/2022	1.521,71 €	26,73 €	1.494,98 €	10.558,11 €
11/2022	1.521,71 €	23,41 €	1.498,30 €	9.059,81 €
12/2022	1.521,71 €	20,09 €	1.501,62 €	7.558,19 €
Fin del año 1				
1/2023	1.521,71 €	16,76 €	1.504,95 €	6.053,24 €
2/2023	1.521,71 €	13,42 €	1.508,29 €	4.544,95 €
3/2023	1.521,71 €	10,08 €	1.511,63 €	3.033,32 €
4/2023	1.521,71 €	6,73 €	1.514,98 €	1.518,34 €
5/2023	1.521,71 €	3,37 €	1.518,34 €	0 €

Tabla 24. Plan de financiación. Fuente: Elaboración propia.

Una vez determinado el presupuesto del proyecto y las necesidades de financiación se ha realizado un balance de situación con el objetivo de tener una visión general de la situación económica y financiera de la empresa. Este balance recoge los activos, los pasivos y el capital social de EnBarco.

BALANCE DE SITUACIÓN	ACTIVO	PASIVO Y NP	
Inm	13.729,15 €	15.000,00 €	Capital
Bancos	19.270,85 €	18.000,00 €	Préstamo
TOTAL	33.000,00 €	33.000,00 €	

Tabla 24. Balance de situación. Fuente: Elaboración propia.



7.3 Análisis de ingresos estimados

En este apartado se va a realizar un análisis de los ingresos estimados de cada mes, así como los ingresos totales del ejercicio de la temporada de verano de 2022. Para ello, se va a calcular de forma estimada los servicios que se esperan prestar y a partir de ahí los ingresos de la empresa, de esta forma se podrá determinar la viabilidad de la empresa y si esta podrá hacer frente al coste resultante del presupuesto realizado en el punto anterior. Para llevar a cabo dicha estimación se va a realizar una previsión de ventas lo más realista posible.

Los servicios de EnBarco abarcan del 15 de junio al 15 de septiembre, siendo la primera y la última quincena de desempeño de actividad los periodos con menor afluencia de barcos. Por este motivo, para plantear un escenario lo más parecido a la realidad se va a hacer una estimación media del número de barcos que transitan la zona estudiada. Tras realizar una investigación, hablando con residentes de la zona y algunos establecimientos, se ha establecido que el número de barcos medio que pasa a lo largo del día por la zona es alrededor de 300 embarcaciones. Se trata de un lugar muy transitado, siendo algunos días difícil de encontrar punto para fondear.

Para crear una primera estimación de los ingresos, será necesario tomar en cuenta dos variables principales:

- Número medio de pedidos diarios
- Precio medido por pedido, ya que los productos tienen un sobrecoste del 15%

Ambas variables son determinantes para hacer una estimación lo más realista posible, además como ambos factores presenta gran variabilidad se van a presentar diversos escenarios, lo cual aporta diversas perspectivas.

Para realizar dicho análisis, se ha fijado coste del envío en 17,5 €, ya que es la media de la tabla 4. Se van a plantear 4 escenarios los cuales estarán determinados por el número de pedidos diarios, contemplando así días de mayores y menores ventas.

Además, es importante tener en cuenta el gasto medio del cliente ya que este influye sobre los ingresos de la compañía. Se van a realizar 3 iteraciones con diferentes gastos medios del cliente, 25€, 40€ y 60€.



Ingreso medio por pedido 25€

VALOR MEDIO	ESCENARIO 1	ESCENARIO 2	ESCENARIO 3	ESCENARIO 4	PROMEDIO
Nº PEDIDOS x DÍA	10	15	25	35	21,25
INGRESOS 15% DE 25 €	3,75 €	3,75 €	3,75 €	3,75 €	3,75 €
INGRESOS SERVICIO	17,50 €	17,50 €	17,50 €	17,50 €	17,50 €
INGRESOS DIARIOS €	212,50 €	318,75 €	531,25 €	743,75 €	451,56 €
INGRESOS TEMPORADA 22	12.750,00 €	19.125,00 €	31.875,00 €	44.625,00 €	27.093,75 €

Tabla 25. Estimación de ingresos - Gasto medio del cliente 25€. Fuente: Elaboración propia.

Ingreso medio por pedido 40 €

VALOR MEDIO	ESCENARIO 1	ESCENARIO 2	ESCENARIO 3	ESCENARIO 4	PROMEDIO
Nº PEDIDOS x DÍA	10	15	25	35	21,25
INGRESOS 15% DE 40 €	6,00 €	6,00 €	6,00 €	6,00 €	6,00 €
INGRESOS SERVICIO	17,50 €	17,50 €	17,50 €	17,50 €	17,50 €
INGRESOS DIARIOS €	235,00 €	352,50 €	587,50 €	822,50 €	499,38 €
INGRESOS TEMPORADA 22	14.100,00 €	21.150,00 €	35.250,00 €	49.350,00 €	29.962,50 €

Tabla 26. Estimación de ingresos - Gasto medio del cliente 40€. Fuente: Elaboración propia.

Ingreso medio por pedido 60 €

VALOR MEDIO	ESCENARIO 1	ESCENARIO 2	ESCENARIO 3	ESCENARIO 4	PROMEDIO
Nº PEDIDOS x DÍA	10	15	25	35	21,25
INGRESOS 15% DE 60 €	9,00 €	9,00 €	9,00 €	9,00 €	9,00 €
INGRESOS SERVICIO	17,50 €	17,50 €	17,50 €	17,50 €	17,50 €
INGRESOS DIARIOS €	265,00 €	397,50 €	662,50 €	927,50 €	563,13 €
INGRESOS TEMPORADA 22	15.900,00 €	23.850,00 €	39.750,00 €	55.650,00 €	33.787,50 €

Tabla 27. Estimación de ingresos - Gasto medio del cliente 60€. Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar del análisis, que el coste medio del pedido es un factor importante, pero no determinante en cuanto a ingresos. Por el contrario, el aspecto más diferencial será el número de pedidos que se realicen diariamente.

Después de realizar una estimación de gasto se puede observar:



- **El escenario 1** supondría pérdidas en cualquiera de los casos y no sería un modelo de negocio rentable, ya que los gastos fijos superan los ingresos.
- **El escenario 2** presenta datos más esperanzadores, ya que a pesar de generar pérdidas el primer año el segundo se podría haber recuperado la inversión y asumir los gastos del año en cuestión
- **El escenario 3** es positivo, ya que en el caso de menor g Ingreso medio por pedido, en el segundo año ya se habría recuperado la inversión y se estarían generando beneficios
- **El escenario 4** sería muy positivo ya que este supondría recupera en el primer año la inversión y tener beneficios considerables.

7.4 Cuenta de pérdidas y ganancias provisional Y Presupuesto operativo

En este apartado se va a realizar el análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias provisional de los 3 primeros años de la compañía y así estimar el beneficio esperado y la rentabilidad de esta. En la cuenta de PYG se han tenido en cuenta, los aprovisionamientos los cuales hacen referencia a el packaging, el gasto asociado al personal, el personal contratado de forma externa, las cuotas de amortización de los activos fijos, los gastos asociados a los intereses bancarios y finalmente los impuestos sobre los beneficios.

Para realizar la cuenta de pérdidas y ganancias se va a tomar como ventas de la explotación la iteración de ingreso medio 25 € y a su vez se tomarán las ventas como el promedio de los 4 escenarios. Además, se ha considerado que las ventas aumentarán un 10% anual debido a que en los futuros años este servicio no será algo novedoso, sino que será un servicio ya conocido y contará con clientes de años anteriores. Por otro lado, debido a la existencia del almacén, cabe la posibilidad que a final de la temporada exista un exceso de provisiones, siendo los productos percederos desechados. De igual forma, se ha planteado que se produzcan ciertos impagos, por lo que teniendo en cuenta ambos factores se han incluido en la cuenta de PYG como un gasto de 200 €, por dotación de provisiones.

La amortización de los equipos asociados a los medios de transporte y el resto de equipo se realiza de forma lineal, siendo la cuantía anual durante los primeros periodos de 2176,89 €. Cada equipo tendrá un periodo de amortización fijado previamente, pero ninguno de estos será inferior a 3 años por lo que no afecta a los 3 primeros ejercicios.

Con esto, se obtiene un resultado del primer ejercicio anual negativo, ya que en los ingresos son inferiores a los costes del año en cuestión. Cabe resaltar que un gasto considerable, es el desarrollo de la APP móvil al cual se ha hecho frente el primer año. Así mismo, el mayor gasto proviene del coste asociado al personal el cual se trata de un coste fijo durante todos los ejercicios. Durante este primer año se afrontan la mayor parte de los gastos financieros asociados al préstamo bancario, sin embargo, el mordante restante será abonado en el segundo año.



A partir del ejercicio del segundo año, se obtiene un resultado positivo, debido principalmente a la reducción de otros gastos de explotación. Dentro de estos se encuentra, la reducción de los servicios del ingeniero informático y asesor fiscal, ya que en el comienzo del negocio se necesitaba mayor implicación por su parte. Además, el coste de la aplicación móvil se asume durante el ejercicio anterior.

Por último, en el tercer año se observa un incremento en los ingresos, debido al aumento de las ventas ya que se trata de un negocio más consolidado que en los ejercicios anteriores y la reducción gastos financieros y de personal.

CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS			
A) OPERACIONES CONTINUADAS	EJERCICIO 2022	EJERCICIO 2023	EJERCICIO 2024
1. Importe neto de la cifra de negocios	54.825,00 €	60.307,50 €	66.338,25 €
a) Prestación de servicios	54.825,00 €	60.307,50 €	66.338,25 €
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación			
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo			
4. Aprovisionamientos	-27.593,75 €	-30.303,13 €	-33.283,44 €
Consumo de mercaderías (Pedidos a terceros)	-27.093,75 €	-29.803,13 €	-32.783,44 €
Consumo de mercaderías (Packaging)	-500,00 €	-500,00 €	-500,00 €
5. Otros ingresos de explotación			
6. Gasto de personal	-21.334,43 €	-21.334,43 €	-21.334,43 €
a) Sueldos, Salarios y asimilados	-15.228,20 €	-15.228,20 €	-15.228,20 €
b) Cargas sociales	-6.106,23 €	-6.106,23 €	-6.106,23 €
7. Otros gastos de explotación	-9.200,00 €	-3.800,00 €	-1.400,00 €
a) Servicios exteriores	-9.200,00 €	-3.800,00 €	-3.800,00 €
Servicios de asesor fiscal	-1.400,00 €	-1.400,00 €	-1.400,00 €
Servicios de ingeniero informático	-1.600,00 €	-1.200,00 €	-1.200,00 €
Desarrollo APP	-5.000,00 €		
Arrendamientos y canones	-1.200,00 €	-1.200,00 €	-1.200,00 €
8. Amortización del inmovilizado	-2.176,89 €	2.176,89 €	2.176,89 €
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras.			
10. Excesos de provisiones.	-200,00 €	-200,00 €	-200,00 €
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado			
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (BAII) (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11+12+13)	-5.680,07 €	6.846,84 €	12.297,27 €
12. Ingresos financieros			
13. Gastos financieros	-210,15 €	-50,35 €	0,00 €
b) Por deudas con terceros	-210,15 €	-50,35 €	0,00 €
14. Variación de valor razonable en instrumentos financieros			
15. Diferencias de cambio			
16. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros			
A.2) RESULTADO FIANCIERO (12+13+14+15+16)	-210,15 €	-50,35 €	0,00 €
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (BAI) (A.1 + A.2)	-5.890,22 €	6.796,49 €	12.297,27 €
17. Impuestos sobre beneficios	0,00 €	2.038,95 €	3.689,18 €
A4) RESULTADO DEL PERIODO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS (A.3 + 17)	-5.890,22 €	4.757,54 €	8.608,09 €
B) OPERACIONES INTERRUMPIDAS			
18. Resultado del ejercicio procedente de operaciones interrumpidas neto de impuestos			
A.5) RESULTADO DEL PERIODO (A.4 + 18)	-5.890,22 €	4.757,54 €	8.608,09 €

Tabla 28. Cuenta de Pérdidas y Ganancias. Fuente: Elaboración propia.



El presupuesto operativo recoge los ingresos y gastos de carácter ordinario de una empresa, ayudando a proyectar la actividad general de la empresa vía ingresos sobre ventas y gastos sobre costes del servicio. Gracias a esto se consigue:

- Mayor control de donde provienen los ingresos y los gastos
- Analizar la evolución de ingresos y gastos de los distintos ejercicios
- Establecer metas en cuanto a ventas

Dicho presupuesto se calcula según la siguiente formula:

$$\text{Resultado operativo} = \text{Ventas} - \text{Costes Fijos} - \text{Costes Variables} - \text{Costes contables}$$

Ecuación 1. Presupuesto operativo. Fuente: elaboración propia.

PRESUPUESTO OPERATIVO	2022	2023	2024
TOTAL INGRESOS POR VENTAS ORDINARIAS	54.825,00 €	60.307,50 €	66.338,25 €
COSTES FIJOS	-32.911,32 €	-23.157,54 €	-20.757,54 €
MARGEN BRUTO	21.913,68 €	37.149,96 €	45.580,71 €
COSTES VARIABLES	-27.593,75 €	-30.303,13 €	-33.283,44 €
BAII	-5.680,07 €	6.846,84 €	12.297,27 €

Tabla 29. Presupuesto operativo. Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que los costes fijos son muy superiores durante el primer año respecto a los otros, debido a que en este ejercicio se ha hecho frente al pago del desarrollo de la aplicación móvil y se ha requerido mayor participación por parte del ingeniero informático y el asesor fiscal.

De acuerdo con el presupuesto operativo se ha llevado a cabo la realización del Umbral de rentabilidad para la toma de decisiones, el cual indica el número mínimo de pedidos necesario para cubrir los gastos y comenzar a generar beneficios

UMBRAL DE RENTABILIDAD	
PRECIO DE VENTA	42,50 €
Nº DE PEDIDOS	1290
	60
	21,50 €
COSTE VARIABLE	-21,39 €
MARGEN BRUTO	21,11 €
UR1	1559,08
UR2	1097,02
UR3	983,33

Tabla 30. Umbral de rentabilidad. Fuente: Elaboración propia.



Se observa que en el primer año el umbral de rentabilidad del primer ejercicio es muy superior al de los años siguientes. El motivo de esta gran diferencia como se ha mencionado anteriormente se debe a los elevados costes fijos a los que se hace frente en este ejercicio. Por tanto, para recuperar la inversión el primer año serán necesarios 1159,08 pedidos, a partir de ese momento se empiezan a generar beneficios.

Se puede concluir con que el número de pedidos estimados por temporada es 1290 y haciendo referencia a la tabla 27, se puede observar que resultado de la explotación concuerda con el umbral de rentabilidad de cada año en cuestión, siendo negativo si se encuentra por debajo del umbral y positivo por encima.

7.5 Análisis de la rentabilidad financiera

Uno de los factores más importantes al comienzo de un negocio es determinar su rentabilidad. La rentabilidad financiera es uno de los indicadores más importantes para valorar el rendimiento de una empresa, ya que permite conocer la capacidad de generar beneficios utilizando únicamente los recursos propios. Es decir, mide el beneficio obtenido en relación con el capital invertido por los propietarios. Por tanto, se trata de un aspecto de gran importancia ya que cuanto mayor sea dicha rentabilidad más atractivo será el negocio y atraerá más financiación en el futuro.

A continuación, se va a determinar el patrimonio neto de la empresa durante sus 3 primeros años y posteriormente la rentabilidad financiera.

	2022	2023	2024
CAPITAL	15.000,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €
RESERVAS	-	-	-
RESULTADO NEGATIVO DE EJERCICIOS ANTERIORES	-	-5.890,22 €	-1.132,68 €
RESULTADO DEL EJERCICIO	-5.890,22 €	4.757,54 €	8.608,09 €
PATRIMONIO NETO	9.109,78 €	13.867,32 €	22.475,41 €

Tabla 31. Análisis de la rentabilidad financiera. Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se va a calcular el ROE (Return On Equity) o rentabilidad financiera, dicho ratio se encarga de medir la rentabilidad de la empresa utilizando únicamente sus fondos propios. A través de dicho ratio se mide el rendimiento que consigue el inversor, a partir del capital invertido. Por tanto, indica la capacidad de generar beneficio para los inversores, siendo una ratio muy



interesante, en la consecución de financiación externa, en las primeras fases de desarrollo del modelo de negocio estudiado. La forma se define de la siguiente forma:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Patrimonio neto}}$$

Ecuación 2. Rentabilidad financiera (ROE). Fuente: Elaboración propia.

El ROE de EnBarco, para los 3 primeros años de explotación es el siguiente:

AÑO	ROE
2022	-0,646582025
2023	0,343075639
2024	0,383000384

Tabla 32. Rentabilidad financiera anual. Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que en el primer año el ratio de rentabilidad financiera es negativo, esto es debido a que el beneficio neto es negativo. En el segundo año se observa que el beneficio neto positivo, en este periodo se compensan las pérdidas el año anterior y se obtiene una rentabilidad financiera positiva.

Por último, en el tercer ejercicio, se obtiene una rentabilidad para el accionista superior al año anterior, comenzando a generar beneficios y aumentando así el atractivo de la empresa para futuros inversores.



8. CONCLUSIONES

La realización de dicho trabajo ha consistido en la creación de un plan de empresa para un modelo de negocio dedicado al envío de todo tipo de productos a barcos y el respectivo estudio de su viabilidad. Con el análisis empresarial, se ha especificado si se trata de un proyecto económicamente viable. Para determinar dicha viabilidad, no ha sido suficiente con los resultados del análisis económico, sino que también se ha realizado una valoración general de un conjunto de factores externos e internos de la empresa. Estos requerimientos necesarios para el éxito del proyecto se han definido al inicio del trabajo, con el objetivo de al final mismo comprobar si se han cumplido correctamente.

En primer lugar, se ha realizado el estudio del sector del delivery, para ello se han abordado diversos temas de importancia, ya que esto ha sido lo que ha permitido poner en situación el origen, dónde se encuentra el servicio de la comida a domicilio y hacia dónde se dirige. Dicho análisis del sector se ha centrado en digitalización, ya que ha sido la precursora de numerosos cambios en la vida de las personas y con ello en los hábitos. Esto se ha visto incrementado con la llegada de la pandemia, lo cual hizo que cambiase la forma de ver el mundo y más concretamente el servicio de la comida a domicilio, por tanto, es importante conocer en qué punto se encuentra. Actualmente el servicio del delivery está en auge, lo cual ha provocado la aparición de nuevos canales y formas de distribución. Por lo que se trata de un entorno que está en continua evolución y cambio.

Una vez establecida la situación actual, se ha llevado a cabo la definición de la identidad de la empresa, un proceso complejo y con numerosos cambios hasta finalmente dar con la razón de ser de la empresa. Gracias a esto se ha conseguido determinar cuál es el motivo de la creación de la empresa, que busca solventar un problema vivido en primera persona. Una vez se entiende el porqué de la organización, se ha definido con éxito:

- **Misión** satisfacer cualquier tipo de necesidad de aquellas personas que se encuentran en una embarcación en el mar de manera rápida y sostenible.
- **Visión**, disponer de una flota de embarcaciones eléctricas en distintas posiciones estratégicas para dar soporte de manera rápida, económica y sostenible.
- Posteriormente se han definido los **valores** de la empresa, los cuales determinan que cree y defiende la empresa y destacan principalmente:
 - Compromiso social
 - La honestidad
 - La pasión

A continuación, se pasa al análisis de la empresa. En primer lugar, se ha estudiado el macroentorno formado por factores político-legal, económicos, sociales, tecnológicos y medioambientales.

En cuanto a los factores político-legal se obtiene que en España existen numerosas regulaciones para patronear una embarcación, siendo necesario conseguir una licencia emitida por el gobierno según se recoge en Real decreto 875/2014, DE 10 de octubre. También existen restricciones con



respecto a la cercanía de las embarcaciones a costa, la cual limita la navegación y el fondeo. Ambos factores tendrán repercusiones sobre el modelo de negocio, por lo que su conocimiento ha sido clave en la formulación estratégica.

El entorno macroeconómico ha sido castigado duramente por la pandemia ya que esta ocasionó una recesión económica a nivel mundial sin precedentes desde 2019, sin embargo, las últimas actualizaciones del PIB de España presentan datos positivos con una previsión de subida de un 2,3% para 2023. Sin embargo, con los recientes acontecimientos ocasionados en Ucrania, el factor económico entra en un periodo de incertidumbre, por lo que hay que prestar especial atención a la evolución de la economía.

El factor social también se ha visto afectado por la llegada de la pandemia, sin embargo, el sector del delivery se ha visto beneficiado, según datos aportados por Just Eat, los restaurantes vieron aumentar los pedidos a domicilio entre un 40-50%. Esto aporta una visión en la que la sociedad se encuentra en un proceso de adaptación y vuelta a la normalidad, sin embargo, ciertos hábitos y comportamientos perdurarán en el tiempo.

El desarrollo tecnológico es una realidad hoy en día, el cual avanza a gran velocidad creando nuevas oportunidades y negocios que facilitan la vida. Estos factores mejoran el desempeño de los negocios y los hacen más competitivos. En el caso del delivery marítimo la tecnología es un factor clave en el desarrollo del modelo de negocio, ya que su operatividad reside en el uso de una aplicación móvil, la cual incorpora numerosas funcionalidades. Por tanto, se ha interpretado una oportunidad de mejorar la experiencia y el servicio de EnBarco, pero teniendo en cuenta que la tecnología avanza rápidamente y será necesario innovar para mantener la competitividad.

Por último, el medioambiente es uno de los aspectos que más preocupa a la población. El modelo de negocio comparte dicha preocupación, en este caso focalizando en el medio marino. Por esta razón se posicionan en el lado de las energías limpias apostando por los motores y bicicletas eléctricas. Con esto la empresa busca fomentar el uso de este tipo de energía y concienciar sobre la conservación de los ecosistemas.

Para realizar el análisis del microentorno se ha utilizado la herramienta de las 5 fuerzas de Porter la cual ha aportado diversas perspectivas de cara a determinar la situación actual de la empresa, cabe destacar:

- En el comienzo del negocio los clientes tienen un poder importante
- No existe competencia directa, sin embargo, existe la posibilidad de la entrada de las grandes empresas del delivery al sector
- El poder de los proveedores es reducido ya que este modelo de negocio no les supone ningún coste, sino que les permite ampliar el alcance de sus negocios.
- Los productos sustitutivos son un factor de riesgo moderado.



Gracias al análisis externo e interno de la empresa, se han identificado como principales puntos fuertes: ser pioneros en el sector, facilidad de extrapolar el modelo de negocio a diversas localizaciones y la carencia de una empresa que proporcione soporte a las embarcaciones en el mar. En cuanto a los puntos débiles cabe destacar: riesgo de entrada de grandes empresas al sector, estacionalidad del negocio y preocupación por el ecosistema marino lo que lleva a la reducción de zonas de fondeo.

Con el conocimiento de los posibles factores de riesgo y puntos fuertes, se ha llevado a cabo un estudio de viabilidad en diferentes ubicaciones, con el fin de determinar cuál será el punto de implantación del modelo de negocio. Finalmente, la Colonia de Sant Jordi ha sido el punto idóneo para llevar a cabo la implantación, debido a ubicación geografía la cual atrae gran cantidad de embarcaciones y la gran oferta de hotelera y de restauración que ofrece. Además, se ha realizado un estudio del impacto de la organización en la zona y las previsiones son positivas, ya que se tiene previsto fomentar el negocio local y atraer más turistas al pueblo y zonas de baño cercanas.

Se ha realizado una definición del flujo de operaciones de la compañía lo cual ha permitido clarificar las actividades a desarrollar y gracias a esto se han definido las necesidades de personal y material para comenzar el negocio. En relación con lo anterior, una vez definidas las necesidades se ha realizado el marketing mix, el cual se ha centrado en el producto, precio, distribución y comunicación.

Se ha profundizado en el servicio en sí, obteniendo como productos más demandados, los de restauración y productos de supermercados. Así mismo se ha definido el precio de manera variable en función de la proximidad al restaurante, estableciendo como base mínima del servicio 15 € y como máxima 20 €. Se ha definido de forma detallada el sistema logístico, optando por la creación de un almacén propio el cual reduce tiempos de entrega y abarata costes. Por último, se han estudiado diversos canales de promoción estableciendo como los más adecuados para EnBarco, las redes sociales y diversos métodos de promoción convencional ya que son los que más se adecuan en cuanto a público objetivo y costes.

Para determinar la viabilidad económica del negocio se ha llevado a cabo un plan financiero del modelo de negocio. Para ello se ha creado un presupuesto asociado al material y la infraestructura necesaria. Por otro lado, se han definido los requerimientos de personal para desarrollar el modelo de negocio desde el comienzo. Una vez definido se ha realizado un presupuesto asociado a gastos de personal y se ha obtenido el cómputo global para la creación y funcionamiento de la empresa durante el primer año, siendo el presupuesto de 43.063,58€. A partir de dicho presupuesto se ha realizado un estudio de las diversas formas de financiación, siendo el préstamo bancario más el capital del socio fundador, la opción más adecuada.

Al tratarse de un negocio totalmente innovador sin precedentes a cerca de ventas, se han planteado diversos escenarios siendo unos más pesimistas y otros menos. Con esto se consigue tener una previsión de ventas lo más realista posible. Por último, una vez realizado una previsión de ventas y se ha llevado a cabo la cuenta de pérdidas y ganancias para los 3 primeros años.



De la cuenta de PYG se obtiene:

EJERCICIO 2022	EJERCICIO 2023	EJERCICIO 2024
-5.890,22 €	4.757,54 €	8.608,09 €

El primer año se obtiene un balance negativo, siendo necesario resaltar, que durante este ejercicio se han asumido los costes asociados al desarrollo de la App, los costes financieros y una mayor implicación del personal. A partir del segundo año se obtienen beneficios, consecuencia de la reducción de costes.

Una vez realizada la cuenta de PYG, se ha llevado a cabo el presupuesto operativo, el cual ha ayudado a proyectar la actividad general de la empresa vía ingresos sobre ventas y gastos sobre costes de producción. A su vez se ha realizado el umbral de rentabilidad, con el objetivo de identificar en qué punto la empresa comienza a tener beneficios.

PRESUPUESTO OPERATIVO	2022	2023	2024
TOTAL INGRESOS POR VENTAS ORDINARIAS	54.825,00 €	60.307,50 €	66.338,25 €
COSTES FIJOS	-32.911,32 €	-23.157,54 €	-20.757,54 €
MARGEN BRUTO	21.913,68 €	37.149,96 €	45.580,71 €
COSTES VARIABLES	-27.593,75 €	-30.303,13 €	-33.283,44 €
BAIL	-5.680,07 €	6.846,84 €	12.297,27 €

UMBRAL DE RENTABILIDAD	
PRECIO DE VENTA	42,50 €
Nº DE PEDIDOS	1290
	60
	21,50 €
COSTE VARIABLE	-21,39 €
MARGEN BRUTO	21,11 €
UR1	1559,08
UR2	1097,02
UR3	983,33

De esto se obtiene que en el primer año serían necesarios 1559 pedidos para cubrir gastos, a partir de dicho numero la empresa comienza a generar beneficios. Durante los siguientes ejercicios, el umbral de rentabilidad desciende como consecuencia de la reducción de costes de costes fijos.

Por último, se ha llevado a cabo el análisis de la rentabilidad financiera, se observa que el primer año es negativa debido al resultado de la explotación, pero a partir del segundo año es positiva generando beneficios para los inversores, haciendo la empresa más atractiva.

AÑO	ROE
2022	-0,646582025
2023	0,343075639
2024	0,383000384

Finalmente se puede concluir diciendo que se trata de un proyecto estructurado, viable, el cual cumple los objetivos previamente fijados y es viable tanto económica como financieramente.



9. Bibliografía

Abell, D. F. (1980). *Defining the business: Starting point of strategic planning*. Prentice Hall.

Guerras L.A. y Navas, J.E. (2016): *Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa*. Thompson Reuters Civitas, 2ª edición.

Porter, Michael E. (1982): *Estrategia Competitiva*, CEC SA de CV, México, capítulo 1

Porter, M. E. (1985): *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, New York: Free Press.

Strickland, Thompson, K., & Thompson, A. A. (2000). *Dirección y Administración Estratégicas: Conceptos, Casos y Lecturas*. McGraw-Hill Companies.

Adeola, A. (2019). *Strategic Management - A Stakeholder Approach*. Lulu.com.

Eiglier, L., & Langeard, E. (1994). *Servucción*. McGraw-Hill Interamericana.

Juan Carrión Maroto (2007). *Estrategia. De la visión a la acción*. ESIC Editorial; N.º 2 edición

Christophe Speth (2016). *El análisis DAFO: Los secretos para fortalecer su negocio*. Editorial 50minutos.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Papadakos, P., Bernarda, G., & Smith, A. (2015). *Value Proposition Design*. Wiley.

Webgrafía

Alcalde, L. G. (2022, January 10). *Los fondos de inversión que manejan los hilos de Delivery Hero: así encaja Glovo en la cartera del gigante alemán de comida a domicilio*. Business Insider España. <https://www.businessinsider.es/quienes-son-duenos-delivery-hero-gigante-controla-glovo-990887>

Alisys, C. (2020, octubre 5). *E-commerce: claves para afrontar con éxito los principales retos del sector*. Alisys.net. <https://alisys.net/es/blog/e-commerce-claves-para-afrontar-con-exito-los-principales-retos-del-sector>

Análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades) - SWOT. (n.d.). Europa.Eu. Retrieved May 22, 2022, from



https://europa.eu/capacity4dev/evaluation_guidelines/wiki/analisis-dafo-debilidades-amenazas-fortalezas-opportunidades-swotc

Análisis económico e investigación. (n.d.). Bde.es. Retrieved May 20, 2022, from <https://www.bde.es/bde/es/areas/analisis-economi/>

Aragón, J. D. (2015, diciembre 30). *La comida para llevar: Historia y evolución.* Comercial Jimara. <https://comercialjimara.es/la-comida-para-llevar-historia-y-evolucion/>

Balizamientos. (n.d.). Gob.es. Retrieved May 20, 2022, from <https://www.mitma.gob.es/marina-mercante/nautica-de-recreo/normas-de-seguridad-y-recomendaciones/balizamientos/balizamientos-de-playas>

Business, P., & Alonso, G. (n.d.). *Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor.* Palermo.Edu. Retrieved May 20, 2022, from https://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_paralela/review/marketing_servicios.pdf

Chaves, A. (2020, October 9). *Historia de Uber: nacimiento, crecimiento... y crisis de la app que revolucionó la movilidad urbana.* Marketing 4 Ecommerce - Tu revista de marketing online para e-commerce. <https://marketing4ecommerce.net/historia-de-uber-como-se-creo/>

CNAE. (n.d.). Com.es. Retrieved May 20, 2022, from <https://www.cnae.com.es>
Colonia de Sant Jordi. (n.d.). Flickr. Retrieved May 22, 2022, from <https://www.flickr.com/photos/anieto2k/39355682040/>

CNAE. (n.d.). Com.es. Retrieved May 23, 2022, from <http://www.cnae.com.es>

¿Cómo definir la visión empresarial de mi negocio? (n.d.). OBS Business School. Retrieved May 20, 2022, from <https://www.obsbusiness.school/blog/como-definir-la-vision-empresarial-de-mi-negocio>

Contaminación por la Industria Naval. (n.d.). Oceana Europe. Retrieved May 22, 2022, from <https://europe.oceana.org/es/contaminacion-por-la-industria-naval-0>

El poder de negociación de los proveedores. (2015, May 31). 5 Fuerzas de Porter. <https://www.5fuerzasdeporter.com/el-poder-de-negociacion-de-los-proveedores/>

España, B. I. (2018, September 30). *Cómo Deliveroo pasó de ser la idea de un banquero hambriento a un gigante de la comida a domicilio de 2.000 millones.* Business Insider España. <https://www.businessinsider.es/como-deliveroo-paso-ser-idea-banquero-hambriento-306221>

Editorial La República S. A. S. (s/f). *¿Sabe cómo nacieron los servicios de domicilios? Su historia en los Datos Cocteleros.* Diario La República. Recuperado el 20 de mayo de 2022, de <https://www.larepublica.co/empresas/sabe-como-nacieron-los-servicios-de-domicilios-su-historia-en-los-datos-cocteleros-3013391>

El extraordinario hallazgo de un puesto de “comida rápida” en Pompeya. (2020, December 27). <https://www.bbc.com/mundo/noticias-55451058>



Europea, E. (2019, March 25). *¿Qué es un análisis estratégico?* Escuela Europea de Empresa. <https://escuelaeuropeadeempresa.eu/que-es-un-analisis-estrategico/>

Gamez, M. J. (2015, September 17). *Objetivos y metas de desarrollo sostenible*. Desarrollo Sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Gascón, M. (2021, November 19). *Claves del cierre de Deliveroo en España: los motivos por los que el servicio de envío a domicilio abandona nuestro país*. 20bits. <https://www.20minutos.es/tecnologia/aplicaciones/deliveroo-cierra-definitivamente-su-negocio-en-espana-4896847/>

Gestión, R. (2022, March 20). *Qué son los stakeholders*. Gestión. <https://gestion.pe/tendencias/que-son-los-stakeholders-nnda-nnlt-noticia/?ref=gesr>
ICO Empresas i emprendors. (n.d.). Ico.es. Retrieved May 22, 2022, from <https://www.ico.es/ico-empresas-y-emprendedores>

Hernandez, N. (2019, noviembre 15). *I Estudio Eat2Go: delivery y take away en España*. Techfoodmag. <https://www.techfoodmag.com/estudio-eat2go-presentacion/>

Instituto Nacional de Estadística. (Spanish Statistical Institute). (n.d.). Ine.es. Retrieved May 22, 2022, from <https://www.ine.es/nomen2/index.do?accion=busquedaDesdeHome&nombrePoblacion=Sant+Jordi&x=0&y=0>

Innovación en el delivery. Lo quiero, lo tengo. (2018, abril 24). Adolfo Ramírez. <https://adolforamirez.es/2018/04/24/innovacion-en-el-delivery/>

Knöbl, E. (n.d.). *Objetivos SMART: qué son y cómo utilizarlos*. Titular.com. Retrieved May 20, 2022, from <https://www.titular.com/blog/objetivos-smart-que-son-y-como-utilizarlos>

La comida a domicilio, única manera de los restaurantes de conservar facturación. (2020, April 15). Hosteleria Digital. <https://www.hosteleriadigital.es/2020/04/15/los-restaurantes-mantienen-el-negocio-durante-el-confinamiento-gracias-al-servicio-a-domicilio/>

Las 5 fuerzas de Porter: definición y ejemplos. (2019, March 4). ThePower Business School. <https://www.thepowermba.com/es/blog/las-5-fuerzas-de-porter>

Maldonado Martínez, M. M., Estrada Gutiérrez, I., & Sarracino Jiménez, K. N. (2020). Retención y atracción de clientes en empresas de servicios profesionales a través del diseño del Customer Journey Map como herramienta de Design Thinking en la mejora de la experiencia de consumo. *Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*, mayo. <https://www.eumed.net/rev/rilcoDS/07/experiencia-consumo.html>

Malherbe, D. (2017, June 6). *¿Qué es la Cadena de Valor de una Empresa?* - Teamleader. España; Teamleader. <https://www.teamleader.es/blog/que-es-la-cadena-de-valor-de-una-empresa>



mapa satelital de España // Europa. (n.d.). Satellites.Pro. Retrieved May 22, 2022, from [https://satellites.pro/mapa de Espana](https://satellites.pro/mapa_de_Espana)

Marketing mix. (2015, May 25). Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/marketing-mix.html>

Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social - Profesionales - Estrategia de vacunación COVID-19 en España. (n.d.). Gob.es. Retrieved May 20, 2022, from <https://www.sanidad.gob.es/profesionales/saludPublica/ccayes/alertasActual/nCov/vacunaCovid19.htm>

modelocanvas. (2021, September 2). ¿Cómo gana dinero Uber Eats? Businessstap. <https://businessstap.com/como-gana-dinero-uber-eats/>

@NatGeoES. (2018, November 28). Nace el primer plástico biodegradable a partir de residuos vegetales. National Geographic. <https://www.nationalgeographic.es/ciencia/2018/11/nace-el-primer-plastico-biodegradable-a-partir-de-residuos-vegetales>

Objetivos SMART, definición y algunos ejemplos prácticos. (2019, November 19). Foro de Economía Digital Business School. <https://foroeconomiadigital.com/blog/objetivos-smart-definicion-y-algunos-ejemplos-practicos/>

Payo, A. (n.d.). La historia de Glovo, la app de delivery que se ha hecho indispensable en tu vida. Aplicantes - Información sobre apps y juegos para móviles. Retrieved May 20, 2022, from <https://aplicantes.com/glovo-origen-historia/>

Penalva, E. (2021, June 5). Cómo hacer un plan financiero y económico + TABLAS FINANCIERAS. lanzadera. <https://lanzadera.es/como-hacer-plan-financiero-startup/>
RESOLUCIÓN DE BALIZAMIENTO. (n.d.). Puertos.Es. Retrieved May 20, 2022, from <https://www.puertos.es/es-es/BibliotecaV2/playas.pdf>

Roa, M. M. (s/f). Las plataformas de delivery preferidas en España. Statista Infografías. Recuperado el 20 de mayo de 2022, de <https://es.statista.com/grafico/23022/proveedores-online-de-servicios-de-restauracion-o-comida-a-domicilio-usados-en-espana/>

Restauración News. (2022, enero 5). Tendencias que se asentarán en el canal delivery durante 2022. Restauración News. <https://restauracionnews.com/tendencias-canal-delivery-2022/>

Redacción. (s/f). Ley Rider: qué cambia y a quién afecta. Blog Oficial de Bankinter. Recuperado el 20 de mayo de 2022, de <https://www.bankinter.com/blog/empresas/ley-rider>

Seguridad Social: Cotització/Recaptació de treballadors. (n.d.). Seg-social.es. Retrieved May 22, 2022, from <https://www.seg-social.es/wps/portal/wss/internet/Trabajadores/CotizacionRecaudacionTrabajadores/36537>

Titulaciones de Recreo. (n.d.). Mitma.es. Retrieved May 20, 2022, from <https://www.mitma.es/marina-mercante/titulaciones/titulaciones-de-recreo/titulaciones-nauticasde-recreo>



Universidad Miguel Hernández de Elche [UmhEs]. (2013, January 8). *6.1 El perfil estratégico de empresa*. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=5xEIOwo2aKo>

(N.d.-a). Ine.Es. Retrieved May 20, 2022, from <https://www.ine.es/daco/daco42/daco4214/cntr0421.pdf>

(N.d.-b). Ubereats.Com. Retrieved May 20, 2022, from <https://www.ubereats.com/restaurant/es-es/faq#:~:text=Uber%20Eats%20es%20una%20plataforma,lo%20entregue%20lo%20antes%20posible.>

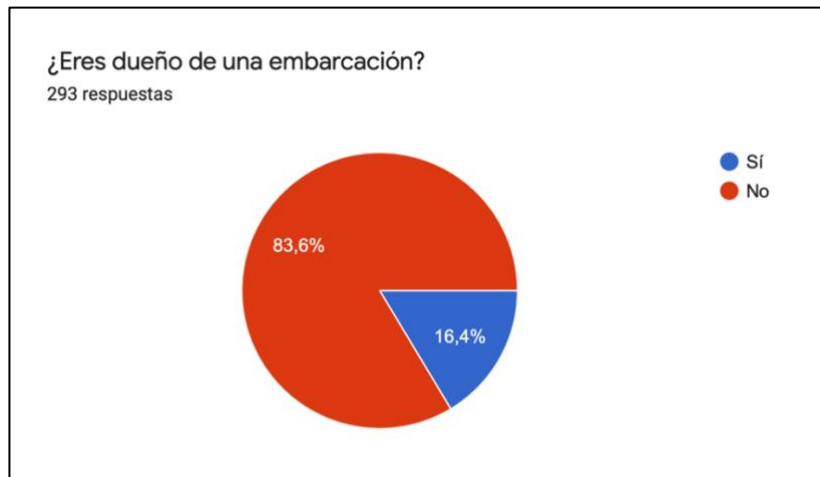
(N.d.-c). Gob.Mx. Retrieved May 22, 2022, from https://sinca.gob.mx/pdf/comunidad/Resumen_propuesta_de_valor.pdf

(N.d.-d). Rae.Es. Retrieved May 22, 2022, from <https://www.rae.es/desen/impacto>

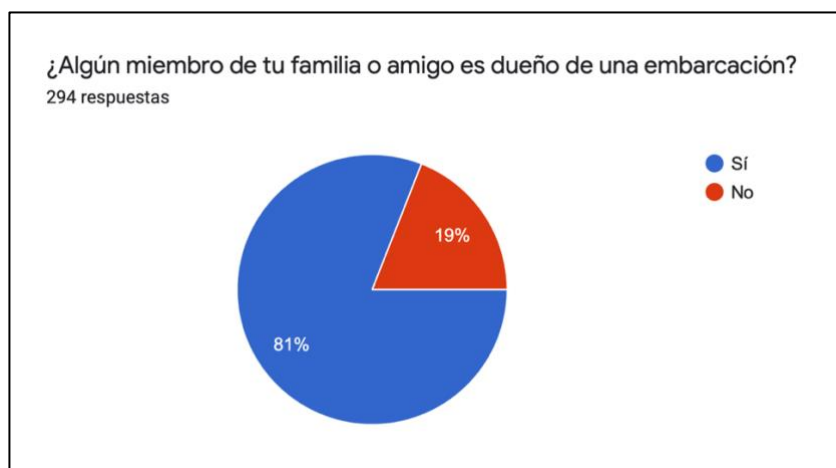


10. ANEXO 1

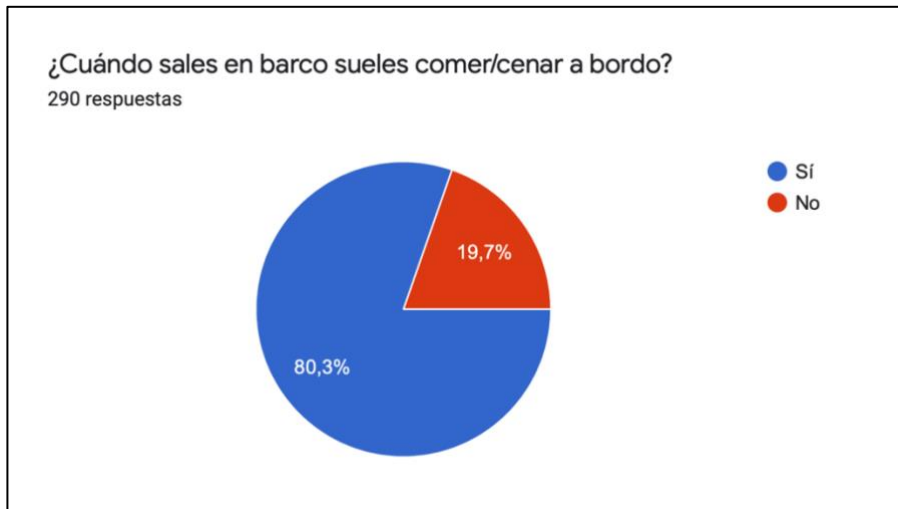
Con el objetivo de realizar un sondeo a cerca del negocio se ha optado por realizar una encuesta la cual aporte información sobre las opiniones y preferencias de posibles clientes. Desde la encuesta se han abordado temas como: duración de las salidas en barco, coste del servicio, cuáles son los productos más demandados entre otros. Dicha encuesta ha sido realizada por 295 personas lo cual es un número considerable y aporta diferentes puntos de vista. A continuación, se pueden observar las preguntas y el % de respuesta según la leyenda que se encuentra a la derecha.



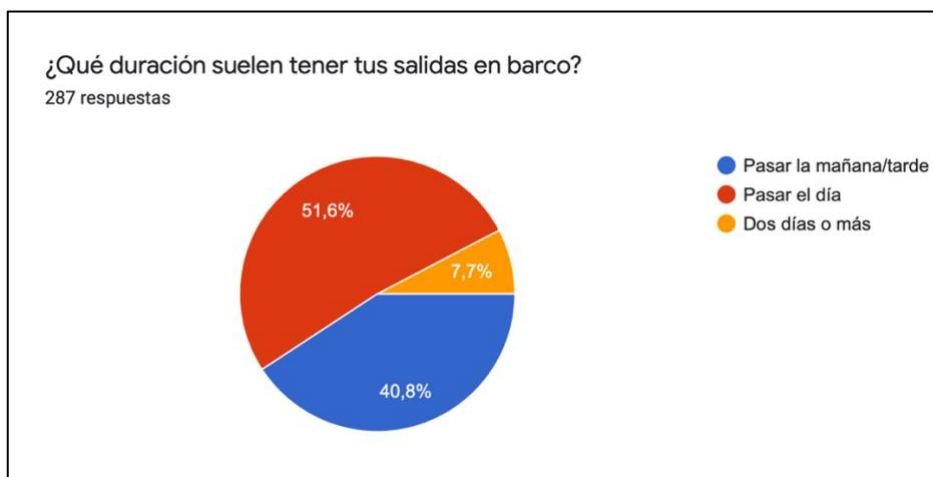
Encuesta 1. Propietarios de una embarcación. Fuente: Google forms



Encuesta 2. Embarcaciones de conocidos. Fuente: Google Forms



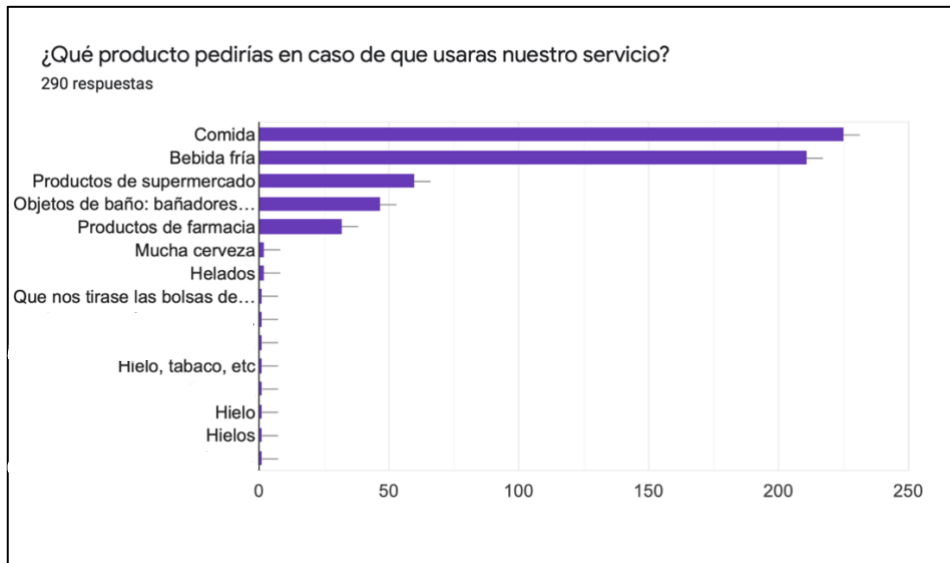
Encuesta 3. Hábitos de comida/cena. Fuente: Google Forms



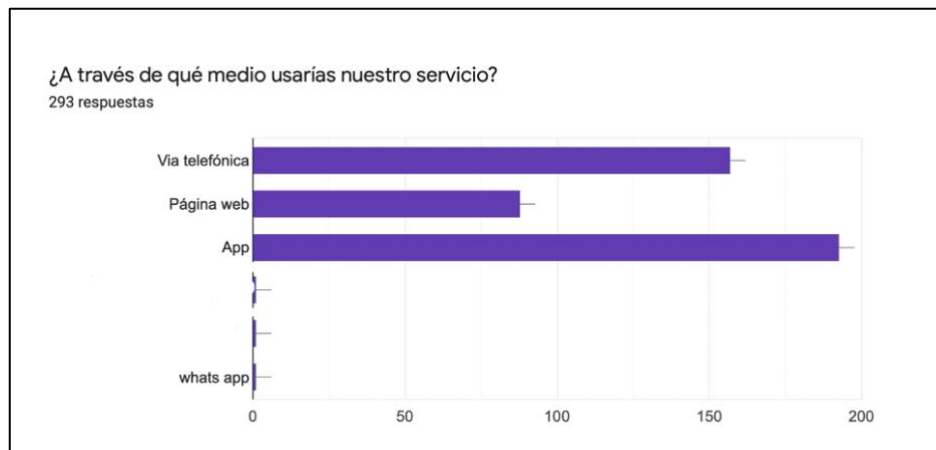
Encuesta 4. Duraciones salidas en barco. Fuente: Google Forms



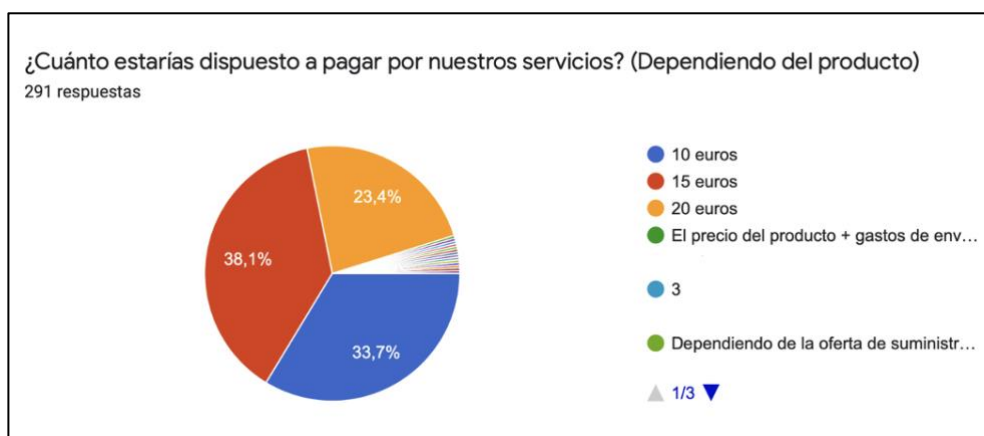
Encuesta 5. Estimación tiempo entrega. Fuente: Google Forms



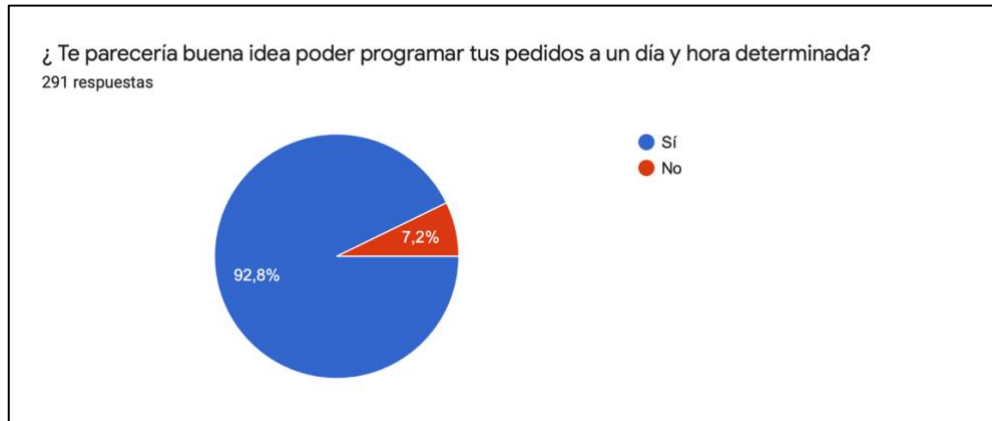
Encuesta 6. Productos más demandados. Fuente: Google Forms



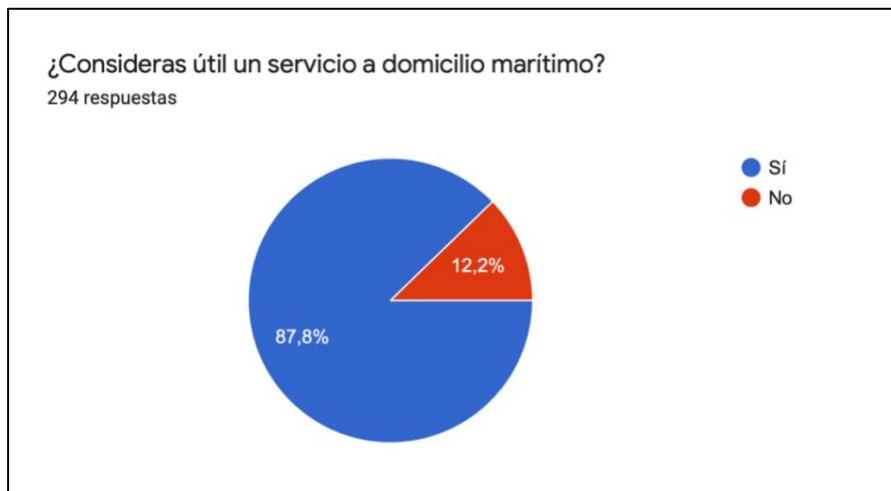
Encuesta 7. Canales para solicitar el servicio. Fuente: Google Forms



Encuesta 8. Estimación tarifa del servicio. Fuente: Google Forms



Encuesta 9. Aceptación de la idea. Fuente: Google Forms



Encuesta 10. Utilidad del servicio. Fuente: Google Forms.

Tras analizar los resultados de la encuesta, se obtienen las siguientes conclusiones:

- Un pequeño porcentaje de los encuestados dispone de una embarcación sin embargo más del 80% tiene algún familiar o amigo que sí.
- La mayor parte de personas realiza salidas en barco suele comer/cenar a bordo y la duración abarca todo el día, mañana o tarde. Esto aporta información sobre el tipo de salida de los usuarios, lo cual indica una gran rotación de barcos en los fondeos. Se trata de un factor positivo, ya que cada día habrá nuevos clientes en la zona.
- El 63,7% de los encuestados estaría dispuesto a esperar 30 minutos y el 23,4% 45 minutos, siendo un rango de tiempo aceptable para la empresa para dar los servicios.
- Los productos con mayor demanda son de restaurantes, bebidas frías y productos de supermercado.



- La forma de realizar los pedidos más votada ha sido a través de la aplicación móvil un 65,9%, sin embargo, un 53,6% ha elegido vía telefónica. Esto confirma la idea de la aplicación como medio para realizar los pedidos, pero el margen tan ajustado hace pensar que también se podría incluir la realización de pedidos a través de vía telefónica debido al bajo costes que supondría.
- En cuanto al rango de precios, las votaciones están más ajustadas. Un 38,1% estaría dispuesto a pagar 15 €. Sin embargo, un 33,7% estaría dispuesto a pagar 10 €.
- Por último, casi a la totalidad de los encuestados les parece una buena funcionalidad la de poder programar pedidos a una hora determinada y el 87,8% considera útil el servicio de delivery marítimo.

Como conclusión se obtiene que las líneas generales del negocio van alineadas con las necesidades de los clientes, pero hay otros factores que no sean tomado en cuenta y podrían beneficiar la compañía. Por tanto, la realización de la encuesta ha servido para ampliar la visión del modelo de negocio y mejorar.



11. ANEXO II

En este anexo se encuentran las bases de contingencias comunes y los tipos de cotización, según los datos obtenidos de la web de la Seguridad Social del 2022, España.

Gracias a esto se ha podido determinar el grupo de cotización de cada empleado, su salario y las contingencias.

BASES DE COTIZACIÓN CONTINGENCIAS COMUNES			
Grupo de Cotización	Categorías Profesionales	Bases mínimas euros/mes	Bases máximas euros /mes
1	Ingenieros y Licenciados. Personal de alta dirección no incluido en el artículo 1.3.c) del Estatuto de los Trabajadores	1.629,30	4.139,40
2	Ingenieros Técnicos, Peritos y Ayudantes Titulados	1.351,20	4.139,40
3	Jefes Administrativos y de Taller	1.175,40	4.139,40
4	Ayudantes no Titulados	1.166,70	4.139,40
5	Oficiales Administrativos	1.166,70	4.139,40
6	Subalternos	1.166,70	4.139,40
7	Auxiliares Administrativos	1.166,70	4.139,40
		Bases mínimas euros/día	Bases máximas euros /día
8	Oficiales de primera y segunda	38,89	137,98
9	Oficiales de tercera y Especialistas	38,89	137,98
10	Peones	38,89	137,98
11	Trabajadores menores de dieciocho años, cualquiera que sea su categoría profesional	38,89	137,98

Anexo 2. Tabla 1. Base de cotización contingencias comunes 2022. Fuente: Seg-social.es

TIPOS DE COTIZACIÓN (%)			
CONTINGENCIAS	EMPRESA	TRABAJADORES	TOTAL
Comunes	23,60	4,70	28,30
Horas Extraordinarias Fuerza Mayor	12,00	2,00	14,00
Resto Horas Extraordinarias	23,60	4,70	28,30

Anexo 2. Tabla 2. Tipo de cotización. Fuente: Seg-social.es