



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Plan de Negocios REDOnsella

Análisis y guía para el desarrollo de un modelo innovador
de supermercado en el ámbito rural

-

Business Plan REDOnsella

Analysis and guide for the development of an innovative
supermarket model in rural areas

Autor:

Carlos Gascón Pérez

Directora:

Begoña Gutiérrez Nieto

Grado en Derecho y Administración y Dirección de Empresas

Facultad de Economía y Empresa, Zaragoza 2024

Resumen

En el presente Trabajo de Fin de Grado se realiza un estudio de viabilidad del negocio REDOnsella, un modelo empresarial innovador que permitirá a muchas personas del ámbito rural permanecer en su pueblo. Este Plan de Negocios tiene como propósito trazar el camino para la creación y gestión de una tienda de reparto de productos básicos y de alimentación en Urriés, Valle de Onsella, Zaragoza. La principal misión de la tienda es contribuir al bienestar de estas comunidades, ofreciendo un acceso sostenible a productos esenciales. Además, busca establecer un modelo replicable en municipios con desafíos similares de despoblación.

El documento abarca la presentación de la misión y visión del negocio, un exhaustivo estudio de mercado mediante entrevistas directas para comprender a los potenciales clientes, establecer relaciones con proveedores y diseñar un eficiente plan comercial y de marketing para la empresa. A continuación, se desarrolla un plan económico y financiero con proyecciones detalladas de ingresos, gastos y financiación, resultando en estimaciones de flujos de caja para los próximos cinco años y distintas medidas de desempeño. Finalmente, se proporciona una línea de tiempo y un Diagrama de Gantt como guía concisa para el desarrollo futuro del negocio.

Abstract

In this present Final Degree Project, a feasibility study of the REDOnsella business is carried out, an innovative entrepreneurial model that will allow many people from rural areas to remain in their hometowns. This Business Plan aims to outline the path for the establishment and management of a delivery store for commodities and food products in Urriés, Valle de Onsella, Zaragoza. The main mission of the store is to contribute to the well-being of these communities by providing sustainable access to essential products. Additionally, it seeks to establish a replicable model in municipalities with similar depopulation challenges.

The document includes the presentation of the business's mission and vision, a comprehensive market study through direct interviews to understand potential customers, establish relationships with suppliers, and design an efficient commercial and marketing plan for the company. Subsequently, an economic and financial plan is developed with detailed projections of income, expenses, and financing, resulting in cash flow estimates for the next five years and different performance measures. Finally, a timeline and Gantt chart are provided as a concise guide for the future development of the business.

ÍNDICE

1. Introducción	5
2. Estudio de mercado	9
2.1. Obtención de información relevante a través de entrevistas	9
2.2 Análisis del entorno	13
2.2.1 Ámbito geográfico	13
2.2.2 Características especiales del mercado	13
2.2.3 Tamaño del mercado	14
2.2.4 Competencia del mercado	14
2.2.5 Análisis PESTEL	15
2.3 Segmentación de clientes	16
2.3.1 Perfil del cliente potencial. Mapas de empatía	16
2.3.2. Estimación del número de clientes	20
2.3.3. Estimación de clientes potenciales	21
2.3.4 Estimación del gasto medio por cliente y total	22
2.3.5 Factores Clave de Compra: Identifica los factores clave de compra para los consumidores	24
2.4. Productos o negocios sustitutos	25
2.5 Proveedores	27
2.6. Plan comercial y de marketing	29
2.6.1. Canal y estrategia de distribución	29
2.6.2. Estrategia de comunicación y promoción	30
2.6.3 Identidad corporativa	31
3. Organización de la empresa	32
4. Plan económico y financiero	33
4.1 Gastos	34

4.1.1 Inversiones y gastos previos al comienzo de la actividad	34
4.1.2. Gastos corrientes para el funcionamiento de la empresa	35
4.2 Financiación y estimación de ingresos	38
4.2.1 Financiación	39
4.2.2 Estimación de ingresos	40
4.3 Cuenta de pérdidas y ganancias y balance	41
4.4. Evaluación de viabilidad financiera	43
5. Foto final	44
5.1 DAFO y DAFO dinámico	45
5.2. Riesgos de la empresa	45
5.3 Línea de Tiempo y Diagrama de Gantt	46
6. Conclusiones	47
7. Citas bibliográficas y bibliografía	49
8. Anexos	51

1. Introducción

En un mundo dinámico y en constante cambio como en el que nos encontramos, el establecimiento de un supermercado en el corazón de los pueblos rurales no solo representa una oportunidad comercial, sino un compromiso con el tejido social y económico de estas comunidades. Este plan de negocio busca trazar la hoja de ruta para la creación y operación de una tienda de abastecimiento local, enfocada en satisfacer las necesidades específicas de los pueblos más pequeños, con poblaciones de menos de 50 habitantes. En este caso concreto, estaría situada en el Valle de Onsella, en el pueblo de Urriés, en la comarca de las Cinco Villas, Zaragoza. El principal objetivo de la tienda es contribuir al bienestar de estas comunidades, proporcionando un acceso conveniente y sostenible a productos esenciales. A través de una cuidadosa selección de productos, un servicio personalizado y un enfoque en la conexión con los valores locales, aspiramos a ser el centro de referencia para las necesidades cotidianas de los residentes de estos pueblos.

El Plan de Negocios se revela como un documento esencial, tanto para las corporaciones de envergadura como para las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes). Detalla los objetivos, estrategias, recursos y proyecciones financieras de una empresa. Más que un simple compendio, este documento integral encapsula los aspectos cruciales de un proyecto emprendedor, proporcionando una brújula estratégica y esencial para aquellos que lideran la empresa. Su presentación trasciende la mera recopilación de datos; constituye un pilar esencial al buscar financiación, socios o inversionistas. En resumen, el modelo de negocio no es más que un plan estratégico que adoptan las empresas para generar una oferta de valor que conlleve a un éxito financiero (García, 2019), o como bien afirman Osterwalder y Pigneur (2011, p. 14) “un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”.

Durante el proceso de elaboración, este documento no se limita a la recopilación de datos; es un ejercicio interpretativo del entorno empresarial. Se desentrañan las complejidades del negocio, se evalúan minuciosamente los resultados anticipados de acciones específicas y se toman decisiones fundamentales. Se delinean las variables del proyecto y se determina la asignación óptima de recursos para su materialización. Este plan no solo moldea la visión del emprendedor, sino que al mismo tiempo proporciona una guía paso a paso para convertir esa visión en una realidad próspera y sostenible. Por ello, con la finalidad de hacer accesible y comprensible cada aspecto de este plan de negocio, se ha diseñado teniendo en cuenta las particularidades de la iniciativa. El objetivo

principal es proporcionar una guía clara y sencilla, facilitando así la implementación práctica del negocio en un futuro cercano.

El objetivo intrínseco de este proceso es cristalizar la viabilidad y rentabilidad del proyecto a medio y largo plazo. Esta evaluación exhaustiva posibilita llegar a conclusiones fundamentadas y decidir si la empresa debe erigirse, asumiendo riesgos bajo un control meticuloso, o si es imperativo perfeccionar la idea de negocio, evitando así un desenlace inevitable de fracaso. En esencia, el plan de negocios ofrece una estructura coherente y lógica para el desarrollo y gestión de una empresa, actúa como un instrumento de toma de decisiones y sirve como medio de comunicación efectivo con inversores, socios y otros interesados.

Aunque se establece una dirección clara, reconocemos que el entorno empresarial puede cambiar. Por lo tanto, la flexibilidad y la capacidad de adaptación son características intrínsecas de un plan de negocios efectivo. Al ser un documento dinámico, permite ajustes a medida que la empresa evoluciona y responde a las fluctuaciones del mercado.

El primer paso para la realización de un Plan de Negocios es el Elevator Pitch, es decir, la propuesta de negocio en un discurso breve y convincente, tan conciso como una conversación de ascensor. Según lo indicado por Applegate y Saltrick (2009), un “elevator pitch” ofrece las características clave de un negocio de manera clara y sucinta, de modo que pueda comunicarse fácilmente a otros. Imagínelo como la manera en que describiría su negocio a un desconocido durante el breve trayecto en ascensor entre el primer y décimo piso de un edificio. Esta herramienta es crucial porque, en un mundo donde la atención es escasa, capturar el interés rápido y dejar una impresión duradera es esencial.

<<En el corazón del Valle de Onsella, en Urriés, propongo la creación de una tienda que funcione bajo demanda con reparto a domicilio, que va más allá de ser un simple comercio. Existe un compromiso con ser el vínculo vital en estas comunidades, ofreciendo acceso conveniente y sostenible a productos esenciales. Una cuidada selección de productos, atención personalizada y enfoque arraigado en los valores locales nos posicionarán como el centro de referencia para las necesidades cotidianas de los residentes del Valle de Onsella>>.

En segundo lugar, el Business Canvas Model, según la perspectiva de Vicedo y Rodríguez (2015), se presenta como un concepto esencial para describir y reflexionar sobre el modelo de negocio de una empresa. Este enfoque proporciona un lenguaje simplificado que facilita la descripción y gestión de modelos de negocio, permitiendo el desarrollo de nuevas alternativas estratégicas. La

simplicidad y relevancia son fundamentales en este contexto, ya que se busca una herramienta comprensible para todos, que fomente el debate y la comprensión sin simplificar excesivamente el complejo funcionamiento empresarial.

El modelo de negocio se estructura en nueve módulos básicos que abarcan las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. Según esta metodología, el modelo de negocio es como un anteproyecto estratégico que guía las estructuras, procesos y sistemas de una empresa. Los nueve elementos clave presentados en el Anexo I: Business Canvas Model incluyen la Propuesta de Valor, centrándose principalmente en el acceso a una amplia variedad de productos de calidad con servicio de entrega a domicilio; los Segmentos de Clientes, que abarcan tanto a compradores individuales como a restaurantes; los Canales de Distribución, representados principalmente por el reparto de folletos, la comunicación directa a través de grupos de WhatsApp y la propia página web; la Relación con los Clientes, haciendo hincapié en una atención personalizada; las Fuentes de Ingresos, mayoritariamente derivadas del margen de beneficio por los productos vendidos; los Recursos Clave, destacando las subvenciones concedidas; las Actividades Clave centradas en la gestión y distribución de los pedidos; los Asociados Clave, tanto el Ayuntamiento como el proveedor Alto Aragón; y la Estructura de Costos, derivada principalmente del costo de adquisición de los productos; a los que se añaden dos elementos: el impacto social y medioambiental de la empresa, unido a un acceso equitativo a los productos básicos y a un transporte eficiente y sostenible.

Esta herramienta estratégica se destaca por ofrecer una visión panorámica y estructurada, facilitando la comprensión de cómo todos los componentes se entrelazan para generar valor y sostenibilidad. Al presentar la totalidad del modelo de negocio en un solo lienzo, el Business Canvas Model se convierte en una herramienta esencial para la toma de decisiones y la comunicación efectiva, tanto interna como externamente.

En conjunto, el Elevator Pitch y el Business Canvas Model son las herramientas iniciales que nos permitirán no solo presentar nuestra propuesta con claridad y eficacia, sino también establecer las bases sólidas sobre las cuales construiremos el resto del plan de negocios. Estas herramientas nos guiarán hacia la comprensión y la presentación efectiva de nuestra visión empresarial.

Antes de inmiscuirnos en los detalles del Plan de Negocio, se van a mencionar diferentes resultados obtenidos. El umbral de rentabilidad, que indica el punto en el que la empresa comienza a generar ganancias, se sitúa en unos ingresos brutos de 80.638,46€ para el año 2024, que disminuirá a

70.931,24€ en 2025. La introducción de producto local está prevista para mediados de 2025, seguida de una robusta campaña de marketing y la contratación del primer trabajador en 2026, con el objetivo de expandir los municipios de reparto y su frecuencia. En cuanto al margen de beneficio neto, se estima en 13.32% en 2024, aumentando ligeramente a 12.02% en 2025. Finalmente, el Valor Actual Neto (VAN) para los primeros 5 años del negocio asciende a 243.762,93€ con una tasa de descuento del 5% y una TIR de 634,46%.

La tienda en Urriés no es simplemente un establecimiento; es un faro de esperanza y progreso en medio de desafíos demográficos y territoriales crecientes. No pretende ser una solución puntual como fue en muchos sitios durante la pandemia causada por el COVID, sino un modelo pionero e innovador que permita a muchas personas quedarse a vivir en sus casas, en el lugar donde se han criado y al que sienten que pertenecen. La tienda en Urriés representa la libertad de decidir el lugar en el que vivir. Permite que nadie se vea obligado a irse de su pueblo porque no tiene forma de conseguir alimentación y productos necesarios. Asimismo, permite a quienes sí que pueden desplazarse ahorrarse el tiempo y coste que supone hacerlo. Pero no solo eso. Supondrá el apoyo necesario al sector primario, tan castigado en los últimos años y un impulso a la alimentación sostenible, de producto fresco y de calidad alejada de los cada vez más frecuentes productos procesados y con una menor calidad nutritiva.

La estructura de este trabajo se organiza en los siguientes apartados: primero, se realiza un completo estudio de mercado a partir de entrevistas y otros datos obtenidos; segundo, se establece la organización de la empresa y su forma jurídica; tercero, se lleva a cabo una estimación detallada de gastos, proyecciones de ingresos y financiación, con análisis de indicadores financieros clave; cuarto, se presenta una síntesis final que destaca las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades del negocio, junto con una línea temporal para guiar los pasos a seguir y un análisis de los posibles riesgos a los que enfrenta la empresa a partir de la Matriz de Riesgos y finalmente, se proporcionan las conclusiones del trabajo realizado, seguidas de la bibliografía y anexos. Este enfoque estructurado pretende ofrecer una visión completa y ordenada del plan de negocios REDOnsella.

2. Estudio de mercado

2.1. Obtención de información relevante a través de entrevistas

En una primera etapa se optó por llevar a cabo entrevistas con personas consideradas clave o de especial relevancia en la gobernanza y el funcionamiento del Valle. Este proceso se realizó en colaboración con mi compañera Meritxell Barberán¹, buscando crear entrevistas más dinámicas para obtener información desde perspectivas diversas.

Los criterios establecidos para seleccionar a los actores óptimos para la primera fase de entrevistas fueron los siguientes:

- La capacidad de una entidad determinada para tomar decisiones y establecer políticas que afecten a la planificación y el desarrollo local, puesto que se trata de un indicador clave de su relevancia en el entorno rural. En este caso en concreto, era fundamental contar con el apoyo de los Ayuntamientos de los demás pueblos para la gestión de los pedidos en cada uno, así como para la financiación de una furgoneta refrigerada para el reparto.
- La capacidad de los actores para impulsar la economía local, buscando colaborar con los productores locales para integrar productos de calidad en la tienda desde el inicio.
- Los bares y restaurantes del valle son elementos clave, ya que su volumen de pedido supera significativamente al de los ciudadanos individuales. El objetivo era ganarse su confianza para fomentar su participación en la tienda.

Después de realizar un proceso de mapeo e investigación de todos los actores del valle, los actores entrevistados durante la primera fase fueron los alcaldes, negocios, asociaciones y casas rurales señalados en la Figura 1:

¹ El proyecto desarrollado en Urriés se llevó a cabo simultáneamente con otros dos proyectos complementarios. Natalia Pellicer se encargó de llevar a cabo un exhaustivo diagnóstico social, llevando a cabo entrevistas con todos los habitantes de Urriés. Por otro lado, Meritxell Barberán se dedicó a un estudio cultural, realizando entrevistas a diversos agentes culturales del Valle de Onsella. Este enfoque me permitió obtener valiosa información adicional.

AYUNTAMIENTOS Y ALCALDES		
Luis	Isuerre	Alcalde
José Antonio Olivas	Lobera de Onsella	Alcalde
Leire Mendive	Navardún	Alcalde
Miguel Ángel Nieto	Longás	Alcalde
Mario Córdoba Martins	Undués de Lerda	Alcalde y ayuntamiento
José Alberto Pérez	Bagües	Alcalde
Francisca Herranz Saez	Los Pintanos	Alcalde y ayuntamiento
Florentino	Petilla de Aragón	Alcalde y ayuntamiento
Armando	Urriés	Alcalde
Adrián	Los Pintanos (Undués Pintano)	Teniente alcalde
NEGOCIOS Y EMPRENDIMIENTO		
Casa Lorente (Patricia)	Isuerre	Alojamiento
Casa Cardelina	Isuerre	Alojamiento
Restaurante El Balcón D'Onsella	Isuerre	Restauración
Casa Rural el Balcon D'Onsella	Isuerre	Alojamiento
OSF - O.S. FRENOS	Isuerre	Empresa
El Jabalí	Lobera de Onsella	Restauración
Casa Rural Bal d' Onsella	Lobera de Onsella	Alojamiento
Albergue Municipal	Lobera de Onsella	Alojamiento
Os Tablaus	Longás	Restauración, alojamiento
Pintanos (GEOALCALI)	Los Pintanos	Empresa, proyecto
Hospedería Villa de Pintano	Los Pintanos (Pintano)	Restauración, alojamiento
Hospedería Prepirineo	Los Pintanos (Undués Pintano)	Restauración, alojamiento
Restaurante-Albergue Casa Artieda	Navardún	Restauración, alojamiento
Hostal Don Santiago Ramón y Cajal	Petilla de Aragón	Restauración, alojamiento
Ganadería Ignacio Suescun	Petilla de Aragón	Productor, ganadero
Miguel Ángel (Cooperativa)	Undués de Lerda	Emprendedor
Albergue Undués de Lerda	Undués de Lerda	Restauración, alojamiento
MinaMuga (GEOALCALI)	Undués de Lerda (y Sangüesa)	Empresa, proyecto
Huevito Azul (Cristina)	Urriés	Emprendedora
Hostal y Restaurante Urriés (Sergio)	Urriés	Restauración, alojamiento
Albergue Ruesta	Urriés (Ruesta)	Restauración, alojamiento

Figura 1: Actores relevantes del Valle de Onsella.

Para evaluar y sintetizar la información recopilada, se llevó a cabo un análisis DAFO por cada pueblo del valle, recogido en el Anexo II: DAFOs de los pueblos del Valle de Onsella, abordando tanto aspectos internos (debilidades y fortalezas) como externos (amenazas y oportunidades). Se subdividió en las áreas de recursos territoriales, políticas, sociedad, tejido empresarial y cultura. El Anexo II fue evaluado de manera integral para recoger información relevante para la implementación de la tienda a domicilio en Urriés, siendo una fuente fundamental a lo largo del trabajo. Por tanto, nos referiremos a este anexo al mencionar la información obtenida en las entrevistas realizadas.

La estructura y enfoque de las entrevistas se diseñaron de manera semi-estructurada, abarcando tanto encuentros presenciales como telemáticos, con un formato en profundidad. El objetivo principal era fomentar la fluidez de la conversación, permitiendo que la entrevista se desarrollara de manera desestructurada si así resultaba conveniente. En relación con lo anterior, es importante

matizar que estas entrevistas se llevaron a cabo de manera altamente conversacional. No se buscaba abordar temas específicos de manera forzada, sino más bien poner en relieve lo que surgiera espontáneamente por parte de los entrevistados. Dado que son ellos quienes mejor conocen la realidad del valle, la personalidad y costumbres de la población, así como los posibles desafíos que podría enfrentar nuestro negocio, se procuró capturar su conocimiento de manera orgánica. Este enfoque permitió identificar diversos problemas y enfoques que podrían no haber sido considerados de otra manera, posibilitando así dar forma a la idea de negocio y proponer soluciones más adecuadas.

La comunicación con los diversos actores se estableció a través de WhatsApp, utilizando un breve mensaje de presentación y expresando la intención de llevar a cabo la investigación. En algunas instancias, las reuniones se concretaron de manera presencial, especialmente con los propietarios de bares y restaurantes. Esta elección se debió a que estos individuos residían en los pueblos durante la semana y representaban una audiencia estratégica para dar a conocer el proyecto en cada localidad. Por otro lado, en algunas situaciones, se optó por efectuar las reuniones a través de videollamadas. La entrevista contenía una fase introductoria de presentación personal y del proyecto en la que se explican las razones de la entrevista y se comparte la información previamente recopilada y posteriormente la fase específica con la batería de preguntas de la Figura 2.

	Análisis interno: Debilidades y Fortalezas	Análisis externo: Amenazas y Oportunidades
Aspectos positivos y negativos	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuántos habitantes tiene actualmente el pueblo? • ¿Cuál es la media de edad de la población local? • ¿Existen productores locales en el pueblo? • ¿Cuáles son las principales actividades comerciales y proyectos de emprendimiento que destacan en la localidad? • ¿Existe actividad turística en el pueblo? • ¿Cómo describirías la situación del Ayuntamiento y la posibilidad de ayudar a la gestión de los pedidos a las personas mayores? • ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas y debilidades de vuestro pueblo en términos de infraestructuras y servicios públicos? • Desde el punto de vista del Ayuntamiento, ¿cuáles son las políticas y programas locales que han contribuido al desarrollo sostenible del territorio? • ¿Cuáles son los activos clave de vuestro territorio en términos de recursos naturales, patrimonio cultural o ubicación estratégica? • Desde la perspectiva de los restaurantes y bares, ¿existen obstáculos específicos en cuanto a la obtención de insumos o materias primas locales para sus negocios? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo impactan las tendencias demográficas (envejecimiento de la población, migración, etc.) en el desarrollo del territorio? • ¿Cuáles son los principales desafíos a los que se enfrenta actualmente la población de su pueblo? • ¿Existen oportunidades específicas para el desarrollo económico o la inversión en infraestructura en el territorio? • ¿Estaría el Ayuntamiento dispuesto a financiar de forma conjunta entre los pueblos del valle el alquiler o renting de una furgoneta refrigerada destinada al reparto de los productos a domicilio? • ¿Cuáles son los obstáculos comunes que enfrentan los residentes y los restaurantes al adquirir productos básicos? ¿Hay una tienda local o cuántos kilómetros deben recorrer para realizar sus compras? • ¿Observa un interés creciente en la producción local que podría integrarse en la tienda a medio plazo? ¿Cree que facilitar la comercialización de estos productos podría incentivar la producción local? • Para los restaurantes y bares ¿dónde hace la compra para su restaurante? ¿Valoraría positivamente la existencia de una tienda que les suministre productos de supermercado? • Para los restaurantes y bares, ¿cómo valoran la colaboración con productores locales y cómo ha impactado positivamente en sus negocios? • ¿Cómo percibe la vulnerabilidad de su pueblo ante eventos climáticos extremos o cambios medioambientales? • ¿Considera que el pueblo puede aprovechar las tendencias actuales, como el interés creciente en el turismo rural o la demanda de servicios en línea?

Figura 2: Batería de preguntas de las entrevistas realizadas.

2.2 Análisis del entorno

2.2.1 Ámbito geográfico

El Valle de Onsella, ubicado en la comarca de las Cinco Villas, constituye una porción destacada de la que es la comarca más extensa de Aragón, que representa el 6,42% de la superficie total de la Comunidad Autónoma. Las Cinco Villas, con sus 3.062,5 km² y 30.815 habitantes (según el padrón a 1 de enero de 2022), engloban 52 núcleos de población. A pesar de su extensión de 344,15 km², el Valle de Onsella ha sufrido las consecuencias del vaciamiento demográfico que afecta al mundo rural aragonés. Con una población total de 285 habitantes, según datos del INE (2022b), el Valle de Onsella presenta una densidad de población de 0,83 hab/km². Esta baja densidad coloca al Valle entre los territorios más despoblados de España, enfrentando desafíos que lo han llevado a ser considerado casi un desierto demográfico.

El proyecto que se desarrollará en el Valle de Onsella adquiere especial relevancia al considerar que no existe ninguna tienda de bienes de primera necesidad en la zona. Los habitantes del Valle se ven obligados a realizar desplazamientos significativos, con distancias mínimas de 25 km, para adquirir productos básicos. La base física del negocio estaría situada en Urriés, poniendo el Ayuntamiento a su disposición el local que serviría para almacenar productos no perecederos y como base de operaciones.

2.2.2 Características especiales del mercado

A pesar de haber obtenido cifras de baja población, debemos tener en cuenta dos factores significativos para la viabilidad del negocio. En primer lugar, todos los pueblos cuentan con al menos un bar o restaurante, la mayoría de los cuales han mostrado interés en el proyecto. Varios de estos establecimientos cuentan también con servicio de alojamiento, por lo que experimentan una considerable afluencia de turismo los fines de semana y en fechas señaladas, además de ser el principal lugar de reunión de la gente del pueblo. En segundo lugar, se trata de un mercado con una fuerte variación estacional. Durante la temporada estival, la población experimenta un aumento significativo, multiplicándose por entre 5 y 10 el número de habitantes. Esto resultaría en una población total mínima de 975 personas durante los meses de julio y agosto y un aumento notable en los meses de junio y septiembre. Por último, añadir que no estamos ante un mercado cíclico, ya que al tratarse de productos de primera necesidad, presentan una demanda más inelástica.

2.2.3 Tamaño del mercado

De inicio, la tienda ofrecería servicio a los pueblos señalados en la Figura 3 (los datos de población están corregidos por la información aportada por los alcaldes de cada pueblo):

MUNICIPIO	HABITANTES
Urriés	35
Navardún	35
Undués de Lerda	32
Los Pintanos	35
Isuerre	27
Lobera de Onsella	14
Longás	17
TOTAL	195

Figura 3: Municipios y cantidad de habitantes.

Fuente: Realización de entrevistas a los alcaldes de los pueblos recogidas en el Anexo II: DAFOs de los pueblos del Valle de Onsella, debido a que, como podemos apreciar, hay cierta diferencia entre los que realmente viven en el pueblo (que son los que comprarían en la tienda) y los que están censados. También se ha utilizado el INE (2022b) para conocer los datos oficiales.

Por lo tanto, si ajustamos los datos de superficie con la información recopilada sobre la población, la densidad poblacional se situaría en 0,57 habitantes por kilómetro cuadrado.

Por último, es fundamental remarcar la posibilidad de expandirse a medio plazo y ofrecer servicio también a otros pueblos cercanos a Urriés. En concreto, podemos señalar los siguientes pueblos y restaurantes: Sos del Rey Católico, con solo una pequeña tienda; Sofuente, sin tienda en el pueblo; Uncastillo, que cuentan con una pequeña tienda; el restaurante Ramón y Cajal, en Petilla de Aragón y el Albergue de Ruesta.

2.2.4 Competencia del mercado

En la actualidad, la competencia en el mercado local es baja, ya que no existen supermercados establecidos en los pueblos del Valle de Onsella. Los residentes de estos pueblos se enfrentan a la limitación de opciones locales para satisfacer sus necesidades de compra diarias, lo que crea una oportunidad estratégica para el proyecto. La ausencia de supermercados locales ofrece una ventaja

inicial y nos permite introducirnos en un mercado donde la demanda de productos y servicios es alta, pero la oferta es limitada. Este escenario favorece la posibilidad de cubrir un vacío significativo en la comunidad, proporcionando una solución conveniente y accesible para las compras de alimentos y productos básicos. La falta de competencia directa permite enfocarse en la diferenciación del servicio, lo que se lograría a medio plazo con la integración del máximo producto local posible. Este compromiso con el producto local, fresco y de una calidad superior, permitirá a la tienda captar y retener la clientela más allá de los residentes habituales. Tanto turistas como residentes ocasionales valorarán positivamente la diferenciación del producto local.

No obstante, a pesar de la ausencia de tiendas en los pueblos de reparto, los habitantes tienen acceso a supermercados en los pueblos vecinos, a los que acuden asiduamente, convirtiéndose en nuestros principales competidores junto con los camiones de venta de alimentación que pueden acudir semanalmente a los pueblos. Los principales pueblos cercanos con supermercados y tiendas de alimentación a los que la gente del Valle de Onsella va a comprar son Sos del Rey Católico, Sangüesa, Ejea de los Caballeros y Jaca. En el apartado 2.4 analizaremos en detalle los productos y negocios sustitutos, desglosando las posibles debilidades y amenazas que presenta frente a ellos, así como las ventajas competitivas y oportunidades que se posee.

2.2.5 Análisis PESTEL

Un análisis PESTEL supone una herramienta fundamental para que las empresas identifiquen y evalúen los factores que pueden impactar su negocio tanto en el momento de su constitución como en el largo plazo. PESTEL es un acrónimo de Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal. Este enfoque analítico se emplea para evaluar la influencia de estos seis factores externos en el contexto empresarial. El análisis implica un minucioso análisis de las oportunidades y amenazas que surgen a partir de cada una de estas dimensiones. Los resultados proporcionados por este análisis brindan una visión integral que facilita la investigación de mercados, la formulación de estrategias de marketing, el desarrollo de productos y la toma de decisiones informadas para la organización. (Amador-Mercado, 2022).

En el Anexo III: Análisis Pestel se muestran los factores clave identificados en el Valle de Onsella, con los datos obtenidos a partir de las entrevistas y de la investigación realizada. En el ámbito político, se observan cambios recientes en los Ayuntamientos, lo que ha facilitado una mayor colaboración intermunicipal. Los factores económicos apuntan a Sangüesa, donde se produce una importante concentración industrial, no obstante, en los pueblos del valle se ha producido un

aumento notable del turismo y se han creado varias cooperativas. Socialmente, debemos centrarnos en el envejecimiento de la población y el auge de sentimiento comunitario. En el aspecto tecnológico, es esencial resaltar la importancia de la formación para garantizar un uso óptimo de la Webapp de la tienda. Respecto a las preocupaciones ecológicas, se deben tener en cuenta dos proyectos mineros en desarrollo en la zona y se subraya la necesidad de adherirse a las leyes vigentes que regulan el tratamiento, almacenamiento, manipulación y venta de alimentos.

2.3 Segmentación de clientes

2.3.1 Perfil del cliente potencial. Mapas de empatía

En la implementación de una nueva idea de modelo de negocio, uno de los mayores retos radica en la capacidad de empatizar con el cliente. La Real Academia Española (2023) define la empatía como la “capacidad de identificarse con alguien y compartir sus sentimientos”. En el caso de multitud de ideas innovadoras, y todavía más en el entorno rural, el fracaso de estas se debe a no haber considerado al cliente en el desarrollo de la idea de negocio, es decir, enfocar la idea en torno a los gustos y percepciones del innovador. Este dilema plantea preguntas fundamentales: ¿cómo conocer los gustos del cliente?, ¿cómo percibirá el cliente mi producto?, ¿será mi idea lo suficientemente atractiva para que el cliente la desee comprar? Para abordar estas preguntas y aumentar la probabilidad de éxito en cualquier modelo de negocio, es esencial practicar la empatía con el cliente, entendiendo sus gustos, pensamientos, influencias externas, y en general, su percepción del mundo (García, 2019).

El Mapa de Empatía surge como una herramienta valiosa que nos permite visualizar nuestra idea de negocio desde dentro del propio cliente, permitiéndonos así tener una visión más completa en la creación de productos y servicios. Desarrollado por la empresa XPLANE, el mapa de empatía facilita el desarrollo de propuestas de valor y modelos de negocio centrados en el cliente debido a que proporciona una visión detallada de lo que el cliente desea y busca en un producto o servicio (García, 2019). En consonancia con lo anterior, Osterwalder y Pigneur (2011, p. 131) afirman que: “de esta manera, concebirás un modelo de negocio más fuerte, pues el perfil de un cliente te orientará en el diseño de propuestas de valor, canales de contacto y relaciones con los clientes más adecuados. Además, en última instancia, te permite entender mejor por qué está dispuesto a pagar un cliente”.

Para la creación de un mapa de empatía centrado en los potenciales clientes de la tienda a domicilio en el Valle de Onsella, se seguirán los siguientes pasos: en primer lugar, se deben identificar los posibles segmentos de clientes y escoger el perfil que más se adecúe al modelo de negocio, detallando la personalidad del cliente agrupándolo dependiendo de algunos atributos (García, 2019). En este caso, se ha decidido dividir en dos perfiles de clientes en función de la edad, mayores y menores de 55 años. En segundo lugar, es conveniente seleccionar un personaje ficticio dentro de la segmentación previamente realizada, que sirva como representación de un grupo con personalidad y comportamiento similares. Para ello se abordarán las siguientes preguntas:

- ¿Quién es? Lo primero que se debe tener en cuenta es quién es el cliente, a quién se desea analizar y escuchar.
- ¿Qué necesita hacer? La segunda cuestión supone conocer qué necesita hacer el cliente, qué problemas intenta resolver y porqué elegiría acudir a la empresa.

Este enfoque permite humanizar y personalizar la experiencia del cliente, proporcionando una representación más concreta y detallada de sus necesidades y motivaciones. (García, 2019)

En el caso objeto de análisis, se han seleccionado 2 clientes potenciales diferentes, para los que contestaremos a las preguntas anteriores para delimitarlos. Por un lado, respecto a la pregunta “¿Quién es?”, el primer cliente potencial que se analiza es una mujer, mayor de 70 años, que reside en cualquiera de los pueblos del Valle de Onsella, a la que llamaremos Carmen (ver Figura 4). Vive sola o con su marido y dado que es un perfil común en la zona, representa una parte significativa de la población local. Se ha escogido una mujer por dos razones fundamentales: para visibilizar los desafíos que enfrenta la mujer en el entorno rural y porque la media de años de vida de una mujer es superior a la de un hombre. Esta generación suele tener hijos viviendo fuera, lo que puede resultar en ciertas dificultades para materializar tareas cotidianas como las compras (suelen vivir en Zaragoza, Pamplona, Ejea, etc.). Por otra parte, respondiendo a la pregunta “¿Qué necesita hacer?”, Carmen, de igual modo que la mayoría de personas de edad similar, enfrenta diversos problemas a la hora de realizar las compras: sus hijos no siempre pueden ayudarle (o puede que no tengan hijos), habitualmente no posee carné de conducir o puede ser que su salud no le permita hacer desplazamientos a supermercados para realizar la compra, cargar las bolsas, etc. La opción de un supermercado a domicilio le proporcionaría la comodidad de recibir productos frescos y necesarios en su puerta, permitiéndole mantener su independencia y calidad de vida.

Respecto al segundo perfil de cliente que se examina, se ha seleccionado a un bar restaurante del Valle de Onsella, que también posea habitaciones para alojar huéspedes (ver Figura 5). Durante la semana, la afluencia de clientes es menor, pero aún así suelen tener gente prácticamente la mayoría de días y en momentos clave como fiestas locales, verano, Semana Santa y Navidad, el establecimiento experimenta un aumento significativo de visitantes. Incluso algunos de los establecimientos son un punto de paso del Camino de Santiago, por lo que atraen peregrinos. Asimismo, el turismo está experimentando un aumento significativo durante los últimos años en todos los pueblos del Valle de Onsella. En lo referido a las necesidades de este potencial cliente, su necesidad principal es encontrar una solución para abastecer su establecimiento con productos frescos y de calidad, sin tener que realizar desplazamientos largos y costosos a lugares como Sangüesa o Pamplona. Los bares restaurantes del valle representan una oportunidad valiosa, ya que suelen estar abiertos a avances que faciliten la gestión del negocio y mejoren la experiencia de sus clientes. La colaboración con ellos podría fortalecer la propuesta de valor del servicio de entrega a domicilio y contribuir significativamente a la viabilidad y aceptación del proyecto en la comunidad. Inicialmente, por las conversaciones mantenidas en las entrevistas, los bares que podrían estar interesados son los de Urriés, Undués de Lerda, Navardún, Los Pintanos, Isuerre y Longás.

Como señalan Osterwalder y Pigneur (2011), es necesario sumergirse en la perspectiva del cliente, empatizando con él. Respondiendo a los siguientes interrogantes en las Figuras 4 y 5, podremos conocer mejor a los potenciales clientes y adaptar el proyecto a sus necesidades.

- ¿Qué ve? Describir qué ve el cliente en su entorno, intensificar los elementos que le rodean, la información a la que está expuesto y los problemas a los que se enfrenta.
- ¿Qué oye? Conocer qué opinan sus familiares y qué opiniones le influyen.
- ¿Qué piensa y siente? Averiguar qué es lo más importante para el cliente (aunque no lo diga explícitamente), qué le conmueve o le cambia el estado de ánimo, cuáles son sus aspiraciones, qué le hace feliz y qué le preocupa del proyecto.
- ¿Qué dice y hace? Definir la posible actitud del cliente ante el nuevo proyecto, las posibles incongruencias entre lo que dice y lo que luego haría y analizar su comportamiento con los proyectos anteriores en el Valle de Onsella.
- ¿Qué esfuerzos hace? Identificar los obstáculos que se interponen entre el cliente y sus deseos o necesidades, explora qué miedos tiene, qué riesgos teme asumir y qué esfuerzos tiene que enfrentar para hacer la compra.

- ¿Qué resultado obtiene? Profundizar en las verdaderas necesidades y deseos del cliente, entender qué espera lograr y por qué. Evaluar los aspectos que valorará positivamente en la experiencia del proyecto.

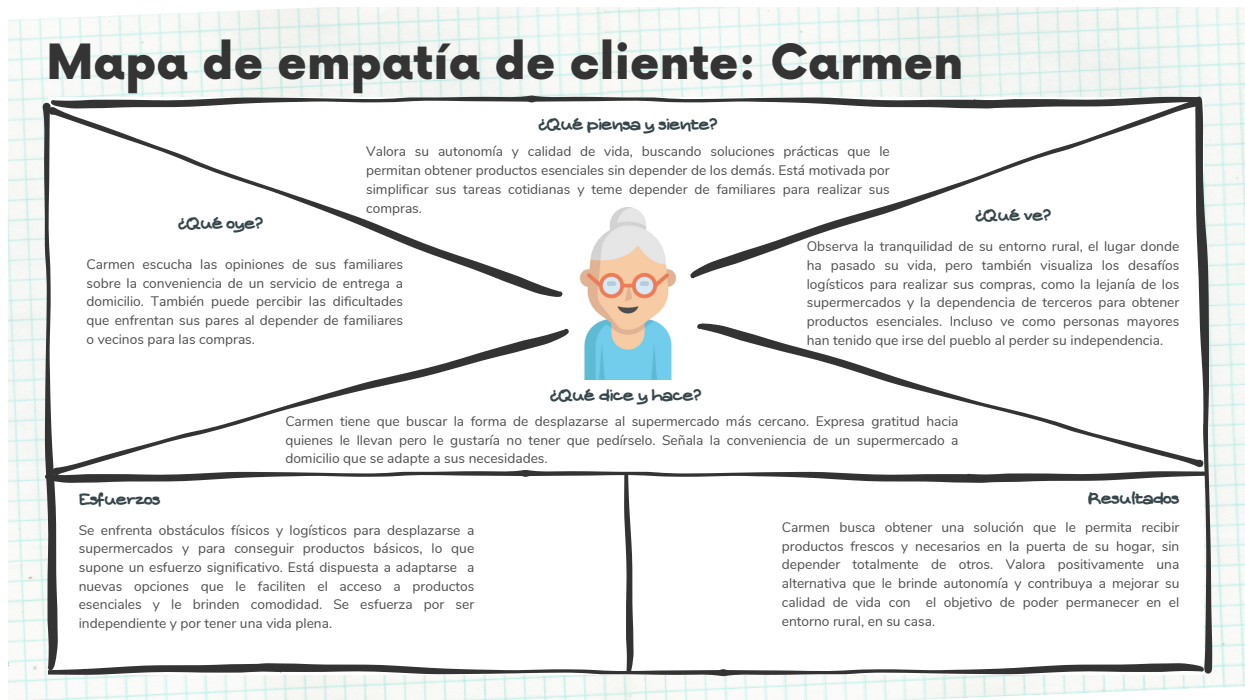


Figura 4: Mapa de empatía de cliente 1, Carmen.



Figura 5: Mapa de empata de cliente 2, Bar-Restaurante del Valle de Onsella.

2.3.2. Estimación del número de clientes

El proceso de estimación del número de clientes se basará en la información recopilada en las entrevistas, la experiencia de tiendas anteriores en el Valle de Onsella, la distancia a los supermercados más cercanos, el uso de otros servicios de reparto y la movilidad de la población para trabajar, ocio, etc. Asimismo, se incorporará la información proporcionada por mis compañeras Natalia y Meritxell. Respecto a los bares-restaurantes, se ha establecido contacto directo con los propietarios para determinar su interés en la tienda a domicilio.

La población objetivo inicial abarca los pueblos mencionados en el apartado 2.2.3. Aunque el censo municipal indique 274 habitantes, las entrevistas sugieren una población residente de 195 personas durante todo el año. Es importante tener en cuenta que, aunque algunas personas no residan los 12 meses, pasan 4-6 meses en estos pueblos, lo que no constituye una estancia ocasional. Por lo tanto, para simplificar y teniendo en cuenta alrededor de 12-14 personas adicionales, se añadirán 5 personas al total anterior, resultando en un número final de 200 personas. En relación con los bares-restaurantes y hostales potenciales, se ha buscado establecer contacto y colaboración con los establecimientos de Urriés, Navardún, Undués de Lerda, Los Pintanos (Undués-Pintano y Pintano), Isuerre, Lobera de Onsella, Longás, Petilla de Aragón y Ruesta para evaluar su interés en la tienda. Se van a plantear tres posibles escenarios en la Figura 6 sobre la utilización y éxito de la tienda, estableciendo porcentajes de uso sobre el total de población y basándose en las conversaciones mantenidas con los dueños de los restaurantes: uno favorable, uno moderado y otro desfavorable.

En el escenario favorable, consideraremos que el 90% de la población utiliza la tienda, y los bares-restaurantes de Urriés, Navardún, Undués de Lerda, Undués-Pintano, Pintano, Isuerre, Longás y Petilla de Aragón realizan sus compras con frecuencia en la tienda. Esto resultaría en un total de 180 clientes y 8 bares-restaurantes. En el escenario moderado, asumiremos que el 70% de la población utiliza la tienda, junto con los establecimientos de Urriés, Navardún, Undués de Lerda, Pintano e Isuerre. El número de personas que utilizarían la tienda sería de 140 y 5 bares-restaurantes. En el escenario desfavorable, se estima que el 50% de la población, es decir, 100 personas, utilizaría la tienda, con la participación de tres establecimientos de los cinco mencionados anteriormente. Si bien a primera vista pueden resultar porcentajes elevados de éxito para un negocio, debemos tener en consideración que se trata de productos básicos de alimentación y la tienda a domicilio representa el único servicio disponible en los pueblos analizados. Basándonos en las entrevistas efectuadas y en investigaciones complementarias realizadas por mis compañeras Meritxell y Natalia

con los residentes del valle, prevalece una percepción positiva hacia la tienda, siendo vista como un recurso esencial al que la mayoría recurriría.

ESCENARIO	Cientes individuales	Bares-Restaurantes
Favorable	180	8
Moderado	140	5
Desfavorable	100	2

Figura 6: Escenarios de número de clientes.

2.3.3. Estimación de clientes potenciales

Como se mencionó en la sección dedicada al ámbito geográfico, se busca establecer una base de servicio para los pueblos de Urriés, Navardún, Undués de Lerda, Los Pintanos, Isuerre, Lobera de Onsella y Longás a corto plazo, con la perspectiva de ampliar la cobertura a más pueblos en el medio plazo. De manera que es necesario analizar y evaluar la posibilidad de que el tamaño del mercado aumente, lo que llevaría a un incremento en el número de posibles clientes. Entre los principales clientes a considerar para una posible expansión de la tienda se encuentran:

- Restaurante Ramón y Cajal, en Petilla de Aragón. Aunque el pueblo ya dispone de un servicio a domicilio de productos de supermercado a través de "El Gallo de Sangüesa", el restaurante aún realiza viajes a Pamplona para abastecerse. Manifestaron interés en la propuesta.
- Albergue de Ruesta. Se trata de un pueblo en el que únicamente está el albergue (de paso del Camino de Santiago). Mostraron interés aunque estaban contentos con sus proveedores. Está en dirección contraria al resto de pueblos.
- Sos del Rey Católico. Con una población de 568 habitantes (INE 2022b) y un turismo elevado, únicamente cuentan con una pequeña tienda.
- Sofuentes. Con una población de 78 habitantes (INE 2022b), no tienen tienda en el pueblo.
- Uncastillo. Con una población de 628 habitantes (INE 2022b), únicamente cuentan con una pequeña tienda.
- Biel. Cuenta con una población de 170 habitantes (INE 2022b), no tienen tienda en el pueblo.
- El Frago. Su población es de 115 habitantes (INE 2022b), y tampoco tiene tienda en el pueblo.
- Luesia. Solamente tiene una pequeña tienda y su población es de 333 habitantes (INE 2022b).

- Ardisa. Con una población de 74 habitantes (INE 2022b), no cuenta con una tienda en el pueblo.
- Pueblos de la comarca de Calatayud. Desde el inicio del proyecto, varios pueblos se mostraron interesados en el proyecto, en replicar el modelo en los municipios de Terrer y Nigüella, entre otros. Puede ser una oportunidad para exportar un modelo de negocio que funcione y poder abarcarían mayor cantidad de municipios en Aragón.

2.3.4 Estimación del gasto medio por cliente y total

En la búsqueda de establecer una estimación precisa del gasto medio por persona, hemos examinado diversos datos, encontrando cierta disparidad debido a la naturaleza subjetiva de lo que se considera un gasto medio o mínimo. En nuestro contexto específico, dos factores son cruciales para una evaluación precisa. Por un lado, la población del Valle de Onsella presenta una media de edad elevada, y las personas mayores de 70 años tienden a tener hábitos alimenticios distintos a los más jóvenes, caracterizados por un menor consumo calórico, menor ingesta de carne y una preferencia por productos como las verduras. Por otro lado, la mayoría de los residentes realiza sus compras en Sangüesa, donde los precios en los supermercados son superiores a la media debido a la mayor renta per cápita de sus habitantes. Este contexto influye significativamente en la variabilidad de los datos recopilados.

Se han consultado diferentes datos y estadísticas para calcular el consumo medio mensual por persona, y se han integrado con la información recopilada en las entrevistas y las conversaciones directas con residentes en el Valle de Onsella. En primer lugar, según Rodríguez (2023), el gasto mensual promedio en alimentos para una persona en España se sitúa alrededor de los 300 € a principios de 2023 y de forma general, el 70% de los españoles tiene un gasto en comida que oscila entre 200 € y 500 € al mes. En segundo lugar, según el INE (2022a), el gasto exclusivamente en alimentación, sin contar bebidas alcohólicas, es de 2044,49€ al año por persona, lo que supone mensualmente 170,34€. No obstante, a este número habría que sumar tanto las bebidas alcohólicas como todos los productos cotidianos del hogar (papel higiénico, jabón, productos de limpieza, etc.). Es importante señalar que la inflación durante los últimos 2 años ha generado un aumento considerable del precio de muchos de estos productos, afectando significativamente al aceite de oliva y a los productos frescos, entre otros. Concretamente el gasto medio mensual que se ha establecido para un habitante del Valle de Onsella, considerando tanto los productos alimenticios como cualquier otro gasto del hogar que se realiza en un supermercado y matizado por las dos circunstancias expuestas anteriormente y por el hecho de que, sobre todo al principio, puede ser

habitual que determinados clientes sigan realizando alguna compra en otros supermercados es de 200€ mensuales.

En relación con los bares y restaurantes, se les ha consultado directamente acerca de sus gastos semanales en productos de alimentación compradas en supermercado, excluyendo aquellos productos con los que ya cuentan con un repartidor especializado, como puede ser el caso de las bebidas o el pan. Resulta un desafío hacer una estimación precisa debido a la naturaleza variable de su afluencia, especialmente en fechas señaladas. Durante eventos con gran afluencia de personas y turistas, por ejemplo un puente de cuatro o cinco días, es común que experimenten unos ingresos superiores al resto del mes en su conjunto. Por consiguiente, se ha optado por realizar una estimación anual con el propósito de atenuar las variaciones mensuales en el análisis y sin sobredimensionar en exceso estas fechas señaladas, debido a que depende de otros factores.

Al calcular los gastos estimados para los bares y restaurantes en la tienda, es crucial incorporar tres consideraciones clave. Primero, los bares y restaurantes ya cuentan con servicios de entrega para determinados productos, como las bebidas y el pan; segundo, algunos de ellos, como Undués o Navardún, cuentan con una huerta propia que les proporciona productos frescos de alta calidad y, tercero, no todos los pueblos tienen la misma población ni el mismo nivel de afluencia durante el año, por lo que en nuestra estimación se deberán ajustar los ingresos debido a las causas anteriores y se deberá hacer nuevamente una media entre los ingresos estimados para el establecimiento de cada pueblo. Basándonos en estos factores y para adoptar un enfoque conservador en nuestra estimación, hemos establecido un gasto promedio mensual de 900€ por establecimiento.

Aplicando los ingresos y el número de clientes estimados para cada escenario en la Figura 6, procederemos a materializar una estimación de los ingresos brutos proyectados para la tienda en la Figura 7.

ESCENARIO	Cientes individuales	Bares-Restaurantes	Total
Favorable	36.000 €	7.200 €	43.200 €
Moderado	28.000 €	4.500 €	32.500 €
Desfavorable	20.000 €	1.800 €	21.800 €

Figura 7: Escenarios de ingresos totales.

2.3.5 Factores Clave de Compra: Identifica los factores clave de compra para los consumidores

En el cada vez más dinámico mundo del comercio, entender las razones que motivan a los consumidores a tomar decisiones de compra es esencial para cualquier empresa que busque prosperar. Estas decisiones, determinan no solo qué productos o servicios son seleccionados, sino también cómo se perciben las marcas, cómo se establecen las lealtades y, en última instancia, cómo se desarrollan las relaciones entre consumidores y empresas. Los "Factores Clave de Compra" son aquellos elementos cruciales que los consumidores consideran y evalúan antes de hacer una compra. Estos pueden variar desde aspectos tangibles, como el precio y la calidad, hasta consideraciones más intangibles, como la percepción de marca o la influencia social. En el siguiente análisis, exploraremos en detalle estos factores, proporcionando una visión profunda de su impacto y relevancia en el proceso de decisión de compra de los habitantes del Valle de Onsella en la tienda.

- Precio: el costo del producto o servicio es un factor fundamental para muchos consumidores. En nuestro contexto, buscamos negociar precios competitivos con los proveedores aprovechando el potencial de grandes volúmenes de compra. Es relevante señalar que, en contraste con Sangüesa, donde los precios en supermercados suelen ser más altos que la media nacional, nuestra propuesta se presenta como una opción más económica. Sumado a eso, al no aplicar cargos por envío, los consumidores disfrutan de un ahorro adicional al evitar gastos asociados con desplazamientos y combustible.
- Calidad: aunque inicialmente nos abasteceremos de un proveedor que sea un supermercado con amplia oferta, se buscará maximizar la calidad de los productos. A medida que evolucione la tienda, nos enfocaremos en incorporar productos locales, no solo para fomentar la economía local sino también para ofrecer a los clientes alimentos frescos y de alta calidad. Ya se han establecido contactos con diversos productores locales, explorando opciones como huevos ecológicos y ternera ecológica de pasto, para asegurar una oferta que destaque por su excelencia.
- Marca: resulta fundamental ser percibidos como una marca única, que presta un servicio esencial en aquellas zonas de Aragón donde más difícil tienen sus habitantes acceder a servicios básicos de productos alimentarios, de higiene, etc. Por ende, es importante construir una imagen de marca rural, sostenible y respetuosa con el medio ambiente que apoya las iniciativas rurales. Por otra parte, a medio plazo, también se buscará construir una imagen de marca de productos sostenibles,

mostrando las ventajas de una alimentación con producto más natural y de mayor calidad que el consumido habitualmente en las ciudades.

- **Accesibilidad:** los clientes deben tener facilidades a la hora de comprar los productos, no les debe suponer un proceso costoso, se deben facilitar opciones de entrega para aquellas personas que no estén en el pueblos en el momento de reparto y es necesario la impresión de catálogos para que puedan ver los productos disponibles.
- **Recomendaciones y reseñas:** en la prestación de un servicio, y todavía más si cabe en un pueblo pequeño, el boca a oído resulta la mejor estrategia de marketing posible. Por lo tanto, debemos facilitar a los clientes la inclusión de reseña en los portales web, así como una interacción entre ellos en los momentos de compra.
- **Experiencia del cliente:** el servicio al cliente debe tener la mayor calidad posible, ofreciendo soporte en el proceso de compra, compensando los posibles errores o defectos que pueda tener algún producto y dando opciones tanto telemáticas como presenciales para una mayor opcionalidad de compra.
- **Valores y ética:** resulta imprescindible que el negocio sea percibido por la sociedad como una innovación rural con beneficios reales para el propio entorno, para los consumidores y también para los productores locales. Los propios clientes deben sentirse parte del negocio, porque estarán consiguiendo que se preste un servicio fundamental en unos pueblos que actualmente no cuentan con ello.
- **Innovación y actualización:** la creación y desarrollo del supermercado a domicilio tendrá un marcado carácter innovador, con la creación de una Webapp para la gestión de pedidos y la creación de un modelo que pueda ser replicable a otros municipios.

2.4. Productos o negocios sustitutos

A modo de introducción, podemos afirmar que el análisis de la competencia se centra en identificar a los competidores directos e indirectos y en examinar sus fortalezas y debilidades en relación con nuestro proyecto (Asana, 2022). A la hora de analizar posibles competidores del negocio se debe tener en cuenta que está basado en una necesidad concreta que tienen los habitantes de los diferentes pueblos del valle, poder tener tiendas de alimentación sin la necesidad de desplazarse. Por lo tanto, al no haber ninguna otra tienda en la zona, se cuenta con una importante ventaja competitiva. No obstante, se debe reconocer que los habitantes ya han adoptado soluciones

alternativas para sus compras, recurriendo a pueblos vecinos con mayor oferta comercial. Es decir, los posibles negocios sustitutivos se encuentran en los pueblos con mayor población de los alrededores.

Los pueblos en los que se encuentran los posibles competidores son: Sangüesa, principal pueblo de compras para la mayoría de la población, un municipio de Navarra con 4.814 habitantes (INE 2022b) con un importante tejido industrial. Sus principales supermercados y tiendas en Sangüesa son BM Supermercados, Supermercados Día, Eroski City Sangüesa, Supermercado Gallo Coviran, Supermercado Unide, Punto Eko, Machin Estremado T y Eroski Rapid. Asimismo, otros pueblos como Sos del Rey Católico, Jaca o Ejea e incluso Pamplona son puntos habituales de compra para los habitantes del valle.

El panorama muestra una variedad significativa de opciones comerciales en la región, por lo que se ha realizado un análisis de aquellos aspectos en los que se podría partir con ventaja o bien representan una oportunidad y de aquellos aspectos que, por el contrario, se parte con cierta desventaja o pueden suponer una amenaza.

Por un lado, en cuanto las ventajas y oportunidades que presenta el supermercado en Urriés, dado que hay personas que tienen dificultades para el desplazamiento, unido a que en determinados pueblos tienen que hacer un trayecto muy largo (en torno a una hora) para llegar a los supermercados más cercanos, la entrega en cada pueblo supone una ventaja única. Esto no solo facilita el acceso a los productos sino que también representa un ahorro en gastos de combustible para los clientes. Si pensamos en los costes para los clientes, Sangüesa, que es el pueblo más cercano en la mayoría de casos, tiene unos precios elevados, por lo que sería posible competir también en precios. Adicionalmente, existe un potencial para forjar una conexión emocional con la marca. Integrando productos locales y enfatizando la naturaleza innovadora del proyecto en el Valle de Onsella, se puede cultivar un sentido de pertenencia y lealtad entre los consumidores. Esta estrategia no solo beneficia a los residentes locales sino que también puede atraer a turistas, cada vez más interesados en apoyar y consumir productos autóctonos. Finalmente, ofrecer la posibilidad de ejecutar pedidos a través de la web o por teléfono representa una alternativa moderna, cómoda e innovadora de realizar la compra.

Por otro lado, atendiendo a las desventajas, es evidente que una parte significativa de la población local ya ha establecido hábitos de compra fuera de Urriés, confiando en supermercados establecidos en localidades cercanas. Estos establecimientos tienen horarios extensos que incluyen apertura de lunes a sábado; en contraste, la tienda propuesta en Urriés no permanecería abierta durante toda la

semana, lo que podría ser percibido como una limitación. La principal amenaza radica en la percepción del acto de compra como una actividad que permite a las personas romper con la rutina diaria. Para muchos, salir a comprar es una oportunidad para llevar a cabo múltiples actividades, desde visitas a la peluquería hasta otros servicios como fisioterapeuta o podólogo. Adicionalmente, dado que una proporción significativa de la población ya trabaja en Sangüesa o Pamplona, la idea de desplazarse para realizar compras no representa un inconveniente significativo para ellos. En relación con el sector de bares y restaurantes, es relevante mencionar que algunos ya han establecido acuerdos con grandes distribuidores, como Makro en Pamplona, para obtener descuentos especiales o servicios de entrega. Para contrarrestar esta situación, una posible estrategia sería ofrecer descuentos por compras en volumen o por montos superiores, dirigidos específicamente a estos establecimientos, fortaleciendo así la relación comercial y posicionando la tienda en Urriés como una alternativa viable y beneficiosa para su negocio.

2.5 Proveedores

De acuerdo con Ojeda et al. (2020), contar con buenos proveedores no sólo significa contar con recursos de calidad y poder ofrecer productos de calidad, sino también la posibilidad de tener bajos costos, o la seguridad de contar siempre con los mismos productos cada vez que se requieran. Por ende, cada vez que consideremos a un proveedor, es esencial dedicar el tiempo necesario para evaluar cuidadosamente las distintas opciones disponibles. La adquisición eficaz de bienes y servicios es crucial para potenciar nuestra productividad. Por lo tanto, es imperativo seleccionar proveedores que cumplan con los estándares de calidad adecuados en las materias primas utilizadas en nuestra producción. Esta elección garantizará que podamos satisfacer tanto las necesidades internas de nuestra organización como las expectativas de nuestros clientes finales.

Para la tienda en Urriés, inicialmente se establecerá una relación con un proveedor principal. Esta estrategia busca minimizar los costes de transporte y aprovechar descuentos por compras al por mayor. A medida que avanza el negocio, se planea incorporar directamente a productores locales con una doble intención: garantizar productos de alta calidad originarios del Valle de Onsella y reducir costos al eliminar intermediarios. También a medio plazo, se valorará la posibilidad de contar con dos productores principales, para conseguir una mayor variedad de oferta.

Se han estudiado, valorado y mantenido conversaciones con dos grandes supermercados para ser el proveedor principal, supermercados DIA y Alto Aragón. En cuanto a la primera opción, sería ser una tienda franquicia de DIA. Los bajos costes iniciales en comparación con la segunda opción

pueden suponer una ventaja, puesto que el canon de entrada es de 300€, DIA se encarga de llenar el 100% de la tienda y el pago se realiza cuando ya se ha vendido la mercancía con plazo de hasta 60 meses sin coste financiero. Además, DIA da apoyo en los trámites necesarios, así como orientación y formación para la creación de la tienda. No obstante, la garantía es del 100% del valor inicial de las mercancías y un aval contractual, el royalty supone un 2% sobre las ventas y los gastos corrientes un 0,5% sobre las ventas al contar ya con un local. Un aspecto a destacar es la restricción de ofrecer exclusivamente productos de la marca DIA, limitando la posibilidad de incorporar proveedores locales adicionales. En cuanto a la segunda opción, se han mantenido varias conversaciones con el supermercado Alto Aragón, y aunque todavía quedan flecos por establecer, será inicialmente el proveedor elegido. Desde un primer momento se mostraron ilusionados con el proyecto y muestran un importante compromiso con la despoblación y las zonas rurales. Los costes de transporte corren de su parte siempre que superen los 1000€ por pedido y el margen de beneficio medio rondaría el 20% por producto.

Durante la investigación del Valle de Onsella, se identificaron productores locales y emprendedores con potencial para suministrar productos a la tienda en una fase más avanzada, una vez consolidada la clientela. Se entablaron conversaciones con varios de estos proveedores, quienes manifestaron su interés ante la oportunidad, ya que representa una vía eficiente para comercializar sus productos. A continuación, se detallan los productores locales con los que se aspira a colaborar:

- Huevito Azul, ubicado en Urriés, es un emprendimiento liderado por Cristina que se dedica a la crianza de gallinas en libertad para la producción de huevos ecológicos. Además, ofrecen aceite de calidad. Este proyecto se encuentra en la fase inicial, por lo que fue visto de un modo muy positivo tener una tienda que comprara su producción ahorrándole el proceso de venta.
- Cooperativa en Undués de Lerda. Miguel Ángel, uno de los dueños, valora profundamente el papel del sector primario en el sustento y desarrollo de las comunidades rurales. Esta cooperativa emergente tiene como objetivo principal la elaboración de quesos y otros productos derivados, y está en proceso de ampliar su actividad al cultivo de las tierras disponibles en la localidad.
- Ternera de Petilla, I.G.P.², dirigida por Ignacio Suescun, es una ganadería especializada en vacuno ecológico con una población aproximada de 100 animales. Ignacio, con una experiencia consolidada en el sector ganadero desde 2011 y en la ganadería ecológica desde 2016, ofrece sus

² Indicación Geográfica Protegida.

productos directamente al consumidor en presentaciones de 5 y 10 kg, garantizando su frescura gracias a un envasado al vacío.

2.6. Plan comercial y de marketing

2.6.1. Canal y estrategia de distribución

Tal como menciona Acosta (2017), un canal de distribución puede definirse como la forma de hacer llegar un producto desde el punto de origen hasta el consumidor final. En este caso concreto, representa el camino que transcurre entre que el cliente realiza el pedido hasta que este es entregado.

El cliente cuenta con varios canales para realizar su pedido, diseñados para adaptarse a las necesidades de aquellos que no están familiarizados con las compras en línea. En primer lugar, pueden hacer el pedido por Internet, bien a través de la página web, donde los clientes tienen la opción de explorar los productos y completar su compra, o bien con una aplicación móvil optimizada para dispositivos móviles, que no solo facilita la navegación sino que a su vez ofrece sugerencias de menús semanales y destaca productos en promoción. En segundo lugar, se distribuirán folletos impresos para que aquel cliente que lo desee pueda realizar el pedido a través de WhatsApp o mediante llamada telefónica. Y en tercer lugar, para aquellas personas mayores que necesiten asistencia, habrá un encargado local en cada pueblo para facilitar el proceso de compra y aclarar las dudas pertinentes. Es importante mencionar que parte de la financiación recibida se destinará a la formación de los usuarios en el uso de la página web y la aplicación, garantizando así un servicio eficiente y completo.

Con respecto al proceso de distribución de los productos, el sistema diseñado es el siguiente: los clientes disponen de tiempo hasta el miércoles a mediodía para realizar sus pedidos a través de los diferentes canales mencionados. El jueves el distribuidor principal envía a Urriés todos los productos de los pedidos de esa semana. Ese mismo día se organizan y clasifican los pedidos según el orden de entrega de cada pueblo con el propósito de ser lo más eficiente posible para que dé tiempo a repartir en todos los pueblos el viernes. Por último, la tienda física abrirá sus puertas los lunes, miércoles y sábados, ofreciendo productos no perecederos. Se escoge el sábado por dos motivos: aprovechar la mayor afluencia de gente en los pueblos los fines de semana y poder brindar un servicio de urgencia a los restaurantes y hostales que vayan a recibir ese fin de semana más gente de la esperada.

La ruta establecida para el reparto de los viernes sigue el siguiente orden: Urriés > Navardún > Isuerre > Lobera de Onsella > Longás > Undués-Pintano > Pintano > Undués de Lerda > Urriés. En total, son 93,1 kilómetros, lo que supone 1 hora y 54 minutos. En los últimos años se han arreglado varias carreteras, lo que supone una noticia positiva para el reparto.



Figura 8: Recorrido de la furgoneta de reparto en los pueblos del Valle de Onsella. Fuente: Google Maps.

Debería dar tiempo a realizar el recorrido en un día, puesto que el reparto y distribución será ágil gracias a la ayuda de un encargado en cada pueblo y de lugares habilitados para depositar los pedidos de aquellos que no estén disponibles en la hora de reparto. Además, si no cupieran todos los pedidos en la furgoneta, se podría dividir el reparto en dos. Por la mañana se haría Urriés > Navardún > Isuerre > Lobera de Onsella > Longás > Urriés. Y por la tarde Urriés > Undués-Pintano > Pintano > Undués de Lerda > Urriés. Esto no supondría ningún kilómetro extra debido a que Urriés es punto de paso entre Longás y Undués Pintano.

2.6.2. Estrategia de comunicación y promoción

Durante la fase de estudio de mercado se han establecido conexiones significativas con potenciales compradores clave. Se ha expuesto el proyecto a los bares y restaurantes del Valle de Onsella, quienes serían compradores muy importantes para el buen rumbo del negocio, y éstos se han mostrado ilusionados con la posibilidad de recibir producto de calidad en su local sin tener que hacer desplazamientos a otros municipios. De igual modo, se han mantenido conversaciones con alcaldes y residentes de los diferentes municipios. Esta interacción temprana ha sentado las bases para una estrategia de comunicación y promoción que no solo se inició meses antes del

lanzamiento, sino que al mismo tiempo nos ha proporcionado valiosas percepciones sobre las preferencias y expectativas de nuestros futuros clientes. Por lo tanto, más allá de las diversas tácticas de marketing que abordaremos en detalle a continuación, el mejor marketing será un buen producto, fresco y de calidad, y un buen servicio, puesto que la atención al cliente a la hora de realizar los pedidos es, sin lugar a dudas, el aspecto más importante para los habitantes del Valle de Onsella.

Los habitantes de los pueblos del Valle de Onsella están activamente conectados a través de grupos de difusión en WhatsApp y Facebook, donde se anuncian los eventos y se comparten otras noticias relevantes. En consecuencia, las mencionadas plataformas serán los principales canales para introducir la tienda, detallar su operativa y presentar las opciones disponibles para concretar los pedidos. De igual modo, será importante mantener una presencia activa en estos grupos, compartiendo información relevante, promociones especiales y respondiendo preguntas de los miembros. Como complemento de esta estrategia digital, la impresión de folletos y flyers cumplirá una doble función: servirá para que los clientes tengan un catálogo para realizar sus pedidos y también servirá para que más gente conozca los servicios de la tienda, repartiéndolos en puntos clave del pueblo como el Ayuntamiento y los bares. Por último y de modo paralelo, resulta fundamental tener una página web optimizada, fácil de usar y con información relevante sobre la tienda, productos, horarios y ubicación. Dado el potencial del turismo y la intención de integrar productos locales, se pondrá el enfoque en una estrategia de SEO local. Hardwick (2022) define en su blog al SEO local como la práctica de mejorar tu presencia online para conseguir más negocio a partir de búsquedas locales, principalmente en Google y establece que el SEO local es el camino a seguir para conseguir más clientes. Se prevé comenzar una campaña de SEO local el segundo semestre de 2025.

2.6.3 Identidad corporativa

El problema de la despoblación, definido como un fenómeno demográfico y territorial, que consiste en la disminución del número de habitantes de un territorio o núcleo con relación a un período previo (Pinilla y Sáez, 2017) supone un reto mayúsculo en muchas provincias de España, por lo que se pretende establecer un modelo de referencia que pueda ser imitado en otras áreas del país. Para llevar a cabo el mencionado crecimiento a otras zonas de la geografía española, se pretende diseñar a medio plazo una única webapp que permita el uso en múltiples municipios. No obstante, cada

cuenta de usuario estará asociada a una determinada ubicación, para adaptarse de un modo eficiente a las características y particularidades de cada territorio.

Como se ha mencionado en la introducción, la tienda en Urriés no solo es un establecimiento, sino un innovador modelo que aborda los desafíos demográficos y territoriales, brindando la libertad de decidir dónde vivir y apoyando el sector primario.

En relación con la representación visual de la marca, se han desarrollado tres propuestas distintas de logos. La decisión final sobre cuál de estos logos adoptar será tomada en una etapa posterior por quienes lideren este proyecto, quienes podrán añadir o modificar rasgos específicos que consideren esenciales para la identidad de la marca.



Figura 9: posibles logos REDOnsella Urriés. Fuente: elaboración propia.

3. Organización de la empresa

La forma jurídica adoptada será la de empresario individual, debido a que permite una gestión más ágil y es un modo más económico (no requiere capital mínimo) y rápido de comenzar que permite al empresario tener el control total de la empresa. A pesar de que esta forma jurídica cuenta con otras desventajas, tales como la responsabilidad ilimitada del empresario, es decir, que responde con su patrimonio personal por las deudas generadas en sus actividad y la posibilidad de una elevada tributación por IRPF si los ingresos son altos, no consideramos que estos dos factores vayan a ser influyentes en las etapas iniciales del negocio. En lo que respecta a la ubicación, se encontrará en la Avenida de Zaragoza, Urriés, 50685, en la provincia de Zaragoza.

El responsable de la gestión de la tienda, en calidad de autónomo, mantendrá una colaboración continua con el Ayuntamiento de Urriés, puesto que la estructura sobre la que se va a construir el

negocio parte de una iniciativa lanzada desde el consistorio que ha recibido fondos públicos del Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico. De igual modo, deberá mantener una relación cercana con los ayuntamientos de los demás pueblos implicados, puesto que en cada uno de ellos habrá un encargado de ayudarle con la gestión de pedidos prestando atención a aquellos clientes que no puedan realizar el pedido por Internet, habilitando una zona de entrega de pedidos y ofrecerá un espacio para aquellos clientes que no puedan recoger sus pedidos en el momento de la entrega.

El empresario individual asumirá la responsabilidad de mantener operativa la página web, actualizando regularmente el inventario de productos, implementando promociones y gestionando cualquier cambio necesario. Asimismo, será la persona encargada de estar en contacto directo con el proveedor, de organizar los pedidos y de efectuar el reparto. Se ha establecido un modelo híbrido, que fusiona las ventajas del comercio digital, bajo demanda y con una mayor variedad de productos, con los beneficios de una tienda física, que permita realizar determinadas compras y consiga una mayor interacción entre los habitantes de los municipios del Valle de Onsella. La tienda permanecerá abierta 3 días a la semana, lunes, miércoles y sábado por la mañana, con horarios específicos a definir en el futuro. Los jueves se destinarán a la recepción y organización de pedidos, para que el viernes se efectúe el reparto correspondiente. No obstante, durante la época estival, cuando la afluencia de población en estos municipios se cuadruplica, se valorará la contratación de personal adicional, bien para la gestión de los pedidos y el reparto a los pueblos, que pasará a producirse 2 veces por semana, o bien para la atención de los clientes en la tienda. A medio plazo, conforme el negocio se vaya consolidando y pueda abarcar un número más elevado de municipios, se explorará la posibilidad de aumentar la frecuencia de repartos y expandir el equipo mediante nuevas contrataciones.

4. Plan económico y financiero

En el desarrollo de cualquier empresa, resulta esencial contar con una estimación clara y detallada de la estructura financiera que respalda el proyecto. Los siguientes apartados se enfocan en desglosar minuciosamente los gastos operativos anticipados, las inversiones iniciales necesarias, las posibles fuentes de financiación y las proyecciones de ingresos. Cada uno de estos elementos se explicará detalladamente junto con la estimación de su cuantía. Posteriormente, toda esta información se recopilará en un documento Excel para llevar a cabo un análisis exhaustivo, incluyendo la elaboración de una cuenta de pérdidas y ganancias y otros indicadores como flujos de

caja, VAN, umbral de rentabilidad y ratios relacionados, entre otros. Al proporcionar una visión transparente y cuantificada de estos elementos, no solo se evalúa la viabilidad económica del negocio, sino que al mismo tiempo se establece un marco sólido para la toma de decisiones financieras estratégicas. Cada componente financiero se analiza en relación con su posible impacto en la rentabilidad, la liquidez y la estabilidad a largo plazo del negocio, asegurando así un posicionamiento óptimo de la empresa para alcanzar sus objetivos comerciales y satisfacer las expectativas de todas las partes interesadas.

4.1 Gastos

4.1.1 Inversiones y gastos previos al comienzo de la actividad

Antes de iniciar las operaciones comerciales, resulta esencial preparar el negocio para su funcionamiento y asegurar una transición fluida al momento de arranque. Esta categoría abarca todos los gastos incurridos durante la fase de planificación y puesta en marcha de la empresa. Se detallan a continuación todos los gastos previstos, acompañados de una breve descripción y su correspondiente estimación presupuestaria:

- Desarrollo y puesta en marcha de webapp. Este ítem contempla la creación de la página web, la implementación de la plataforma de pago, los costes asociados de hosting y dominio y el mantenimiento durante el año 2024. Ya se ha pedido presupuesto y el coste es de 1258,40€.
- Adquisición de equipos informáticos. Esta partida contempla la compra de dos pantallas táctiles de alta resolución, un portátil con especificaciones adecuadas para las necesidades del negocio y una impresora multifuncional para garantizar la eficiencia en las tareas administrativas y de operación diaria. Estos equipos serán fundamentales para potenciar la infraestructura tecnológica del negocio y asegurar un desempeño óptimo desde el inicio de las operaciones. El importe es de 1167,74€.
- Stock inicial de la tienda. A pesar de que el servicio principal se enfocará en el reparto a domicilio, es crucial contar con un inventario inicial robusto para atender las demandas inmediatas de nuestros clientes locales. Inicialmente, se abastecerá la tienda con una variedad de productos no perecederos, que servirán como base para la operación diaria y asegurarán un servicio eficiente desde el comienzo. Para determinar el coste estimado de este stock inicial, se tomó como referencia los datos de la última tienda que operó en Urriés hace tres años, llegando a una estimación total de 4.000€.

- Para garantizar el cumplimiento legal y operativo del negocio, es esencial llevar a cabo los trámites pertinentes de registro y obtención de licencias. Para simplificar y agilizar estos procesos administrativos, se prevé contratar los servicios de una gestoría especializada. El coste estimado por la gestión de estos trámites se sitúa en 80€.

4.1.2. Gastos corrientes para el funcionamiento de la empresa

Con el inicio de las operaciones comerciales, se presentarán diversos gastos recurrentes que serán fundamentales para mantener la actividad y garantizar un servicio de calidad. Estos gastos pueden variar desde costos fijos hasta aquellos que fluctúan en función del volumen de pedidos. Los desglosamos a continuación:

- Alquiler de una furgoneta refrigerada para el reparto a cada pueblo. Se ha identificado la necesidad de contar con una furgoneta refrigerada para garantizar la integridad y frescura de los productos durante su transporte a cada uno de los pueblos, así como para cumplir con la normativa vigente en materia de tratamiento, almacenamiento, manipulación y venta de alimentos. Se trata de un gasto especialmente sensible, puesto que adquirir una en propiedad es una inversión arriesgada que no se realizará de momento. Se ha pedido presupuesto a tres empresas. Primero, la empresa Petit Forestier ha presentado las siguientes opciones: Fiat E-Dobló furgoneta eléctrica por un coste mensual de 1741,19€ IVA incluido, Fiat Dobló Diésel frigorífica por 1241,19€ mensuales IVA incluido y la opción Piaggio Caja frigorífica con un coste de 969€ al mes IVA incluido. También se han mantenido conversaciones con la empresa Anfix y se ha pedido presupuesto a Alquiler Isothermo. Se prevé que a mediados de febrero se haya podido negociar con las tres empresas y obtener la solución más eficiente posible. Por último, debido a los posibles costes elevados de la furgoneta refrigerada, se ha planteado la posibilidad de comenzar realizando la actividad con una furgoneta normal y neveras aislantes, ya que los trayectos recorridos son cortos y se puede hacer una parada en Urriés a mitad de camino sin tener que recorrer ningún kilómetro añadido. En este caso, el coste mensual sería de 468€ IVA incluido. En principio, la opción escogida para el alquiler de la furgoneta será la Piaggio Caja frigorífica, de la empresa Petit Forestier, con un coste total para 2024 de 9.690€ y de 11.628€ para 2025.
- Gasolina para el reparto. La distancia recorrida es de 93 km por cada reparto. Suponiendo que la actividad comienza en marzo de 2024, habría 52 días de reparto (1 día por semana durante todo el año y 2 días por semana los meses de julio y agosto) el número total de kilómetros realizados en

2024 será de 4836. Mientras que en 2025 habrá un total de 61 días de reparto y un total de kilómetros de 5673. Por consiguiente, teniendo en cuenta que el consumo medio estimado para la furgoneta es de 7 litros a los 100 kilómetros, se estima un gasto total de 338,52 litros en 2024 y 397,11 litros en 2025. En términos económicos, suponiendo un precio medio del diésel en 1,50 en 2024 y 1,55 en 2025, el coste total sería de 507,78€ en 2024 y 615,52 en 2025.

- Alquiler del local. Al ofrecer un servicio público a los diferentes pueblos del Valle de Onsella, el precio del alquiler de la tienda, que pertenece al Ayuntamiento, es de 50€ mensuales. En total, comenzando en marzo de 2024, supondrían 500€ en 2024 y 600€ en 2025.
- Pedidos semanales de alimentación y productos básicos de la tienda. El gasto más recurrente de la tienda está estrechamente ligado al volumen de pedidos y, por consiguiente, es de naturaleza variable. Con base en las proyecciones de ingresos detalladas en la sección 4.2.2 y la Figura 7, y teniendo en cuenta un margen medio del 20% —determinado tras discusiones con nuestro proveedor—, podemos estimar los costes asociados a la adquisición de productos para el reparto. Para los meses de marzo a junio de 2024, proyectamos un gasto mensual de 17.440€ (el 80% de 21.800€). En contraste, para el período de julio a diciembre de 2024, esperamos un gasto mensual de 26.000€ (el 80% de 32.500€). En suma, anticipamos un gasto total en 2024 de 225.760€ destinado a la compra de productos para el reparto. Mirando hacia 2025, proyectamos una continuidad en estos gastos para la primera mitad del año y para los meses de noviembre y diciembre, de menor actividad, manteniéndose los costes en 26.000€ mensuales. Sin embargo, para los meses de julio a octubre se estima un ligero aumento unido a un mayor volumen de pedidos, con un gasto mensual de 34.560€ (el 80% de 43.200€). Así, la estimación total de costes para 2025 se sitúa en 346.240€.
- Cuota autónomos: Atendiendo a la legislación estatal, el Real Decreto-ley 13/2022 (BOE 2022) establece que, durante el periodo comprendido entre los años 2023 y 2025, las personas que causen alta inicial en el Régimen de autónomos podrán solicitar la aplicación de una cuota reducida (tarifa plana) de 80 euros mensuales durante los primeros 12 meses de actividad. Por un lado, se establece que se podrá aplicar otros 12 meses más si no se alcanza el SMI. No obstante, en el caso de municipios con menos de 5.000 habitantes se podrán acoger a la tarifa plana 24 meses. Incluso es posible un cambio legislativo en Aragón en los próximos meses que establezca una cuota cero durante los 3 primeros años en los municipios con menos de 5.000 habitantes, igual que ocurre en otras provincias como Murcia, Andalucía o Madrid (PP Aragón, 2023). De

manera que, el coste estimado, tomando como cuota los 80€ mensuales, es de 800€ en 2024 y 960€ en 2025.

- Electricidad. Tras el modelo sostenible implantado en Urriés durante los últimos años, la electricidad estará cubierta por la generada por la comunidad energética, por lo que únicamente se pagaría la cuota fija, de 23€ mensuales, es decir, 230€ en 2024 y 276€ en 2025.
- Gastos de embalaje: Se prevé la compra de bolsas tejido non woven grandes y anchas con el logo de la empresa. Tras contactar con dos empresas, Sulema y Grupo Billingham, se ha optado por la segunda, aunque eran oferta similares, en cuanto a calidad y precio. Las bolsas serán personalizadas con el logo de la tienda y reutilizables, para una mayor sostenibilidad. Se ha previsto el pedido de 1000 bolsas de este tipo para 2024 y otras 1000 para 2025. Se establecerá un sistema en el que los clientes puedan comprar dos bolsas y cada semana utilizar una y devolver la otra. El coste unitario, teniendo en cuenta la estampación y el envío, es de 1,40€, lo que supone un coste total de 1400€. No obstante, ese coste se repercutirá en el cliente a un precio de 1,50€ por bolsa. Por otro lado, se prevé la compra de bolsas de plástico reciclado de color blanco, tamaño 35 cm x 50 cm, para pedidos ocasionales y uso en la tienda. Se ha pedido presupuesto a la empresa “Venta de Productos de Limpieza” y el coste unitario es de 0,064€. En 2024 se pedirán 3000 bolsas, por lo que el coste total es de 192€, mientras que en 2025 se pedirán 5000, suponiendo un coste total de 320€. De igual manera, el coste será repercutido en el cliente, a un precio unitario de 0,10€.
- Otros gastos de gestoría y administración. Se estiman 100€ en 2024 y otros 100€ en 2025.
- Gastos en publicidad y marketing: a pesar de que al tratarse de un ámbito rural en el las acciones emprendedores son fácilmente divulgadas y conocidas por todos los habitantes y del trabajo previo de difusión que se ha hecho, se efectuarán una serie de gastos en concepto de publicidad y marketing. Incluirá la impresión de folletos de compra que puedan ser repartidos a los vecinos de cada pueblo con la doble función de servir como publicidad y como catalogo para realizar la compra. También se imprimirán flyers que serán repartidos por los Ayuntamientos y restaurantes del Valle y puedan servir de atracción para turistas y tarjetas de empresa con propósitos similares. Se ha optado por la impresión de folletos y flyers porque se trata del canal favorito de los consumidores para recibir publicidad, considerado el canal menos molesto y el segundo que más confianza genera (InfoRetail, 2021). Para los catálogos, se buscará directamente la colaboración del supermercado proveedor, mientras que para otros pedidos, se utilizará el servicio de impresión de Imprimir360, con un coste estimado de 28,42€ para 4000 flyers y 18,82€ por 1000

tarjetas de empresa. Este desembolso, contando los gastos de envío totalizará 53,24€ tanto en 2024 como en 2025.

- En el año 2025, a medida que se pueda ir integrando producto local en la tienda la inversión en marketing y publicidad serán mayor. Está prevista una campaña de concienciación sobre la importancia de consumir productos ecológicos, destacando sus beneficios para la salud. Asimismo, se llevará a cabo una campaña de SEO local con el objetivo de optimizar la visibilidad en Google, especialmente en Google Maps, donde los turistas suelen buscar lugares de interés. La página web contará con un blog que publicará artículos sobre consumo ecológico y productos locales, con el fin de construir la marca Valle de Onsella y mejorar el posicionamiento en los motores de búsqueda. Se prevé que la mencionada campaña de publicidad que anuncie la integración de producto local se realice en junio y julio de 2025, meses en los que la población de estos municipios es considerablemente superior, por lo que además de llegar la campaña a un mayor número de personas, también se producirá un mayor número de ventas con facilidad, por la misma razón. El coste de la campaña se estima en 200€, intentando que la mayoría de la publicidad pueda ser de bajo coste, gracias a la difusión en grupos de WhatsApp o Facebook, la aparición en televisión o periódicos regionales, etc. Con respecto a la campaña de SEO, empezará en septiembre, debido a dos razones: puesto que el volumen de trabajo será menor que en los meses de verano, se dispondrá de mayor tiempo para realizar artículos para el blog, hacer fotos a los productos, etc. y que al ser el SEO una estrategia muy efectiva pero con escasos resultados a corto plazo, se realizará el trabajo con vistas al verano de 2026. El coste estimado para los cuatro meses de 2025 es de 516€, a un precio de 129€ al mes, basado en un presupuesto proporcionado por Ziguatenejo, una empresa de SEO local reconocida en nuestro país.

4.2 Financiación y estimación de ingresos

En el diseño y operación de la tienda con reparto a domicilio, se distinguen claramente dos componentes fundamentales: por un lado, la tienda física, que abarca desde el almacenamiento de productos hasta la gestión de pedidos y la logística de reparto; y, por otra parte, la vertiente tecnológica representada por la página web, que pertenece al Ayuntamiento. Esta dualidad implica una estructura financiera única y multifacética, debido a que se debe mantener una colaboración constante entre Ayuntamiento y propietario. Este modelo de negocio se caracteriza por la recepción de ingresos directos del Ayuntamiento, así como por la financiación de diversas actividades y operaciones asociadas. La interacción entre los ingresos garantizados por el Ayuntamiento y los

gastos operativos diarios establece un equilibrio financiero esencial para la viabilidad y sostenibilidad del proyecto.

Uno de los aspectos clave de nuestra estructura financiera es que los gastos semanales de compra, inherentes al abastecimiento de productos esenciales, se financiarán directamente a través de los ingresos generados por nuestros clientes. Esta estrategia garantiza que la tienda opere de manera autónoma y sostenible, alineando los flujos de ingresos y gastos de manera eficiente. A continuación, se detallarán los diferentes componentes de nuestra financiación, ofreciendo una visión integral de cómo se estructura y opera el aspecto financiero de nuestro negocio y, en el apartado siguiente, se realizará una estimación de los ingresos.

4.2.1 Financiación

- Subvención para el desarrollo y puesta en marcha de webapp. El Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico ha otorgado al Ayuntamiento de Urriés una subvención destinada específicamente a la implementación de la tienda a domicilio con un enfoque innovador en tecnología. Dentro de las partidas financiadas, se encuentra la creación y los costos asociados de la página web, que será instrumental en la gestión y coordinación de los pedidos. El monto total asignado para este fin asciende a 1258,40€.
- Subvención para el mantenimiento de la estructura de la webapp. En línea con la financiación anteriormente mencionada, el Ayuntamiento de Urriés asumirá la responsabilidad del mantenimiento continuo de la página web durante el año 2025, cubriendo aspectos como hosting, dominio y actualizaciones. El importe destinado para este propósito es de 290,40€.
- Subvención para la adquisición de equipos informáticos. Como parte de las iniciativas financiadas por la subvención para fortalecer la actividad comercial, se ha facilitado a la tienda un conjunto de herramientas tecnológicas, que incluyen dos pantallas táctiles de alta resolución, un portátil y una impresora. El desembolso total por estos equipos se estima en 1167,74€.
- Subvención por la prestación de servicio de reparto a los pueblos. Dada la particularidad demográfica de algunos pueblos, donde el número de habitantes es reducido, resulta fundamental asegurar la distribución eficiente de productos esenciales. Con este propósito, se ha contemplado la posibilidad de financiar parcialmente los gastos asociados al transporte, específicamente en lo que respecta a gasolina y parte del coste de la furgoneta utilizada para el reparto. La cantidad concreta todavía está por definir, pero por las conversaciones mantenidas en las reuniones anteriores se estima en 60€ mensuales por cada municipio (los 7 mencionados en el apartado

2.2.3 del plan). Por consiguiente, el desglose financiero previsto para esta subvención asciende a 4200€ para el año 2024 y 5040€ para el año 2025.

4.2.2 Estimación de ingresos

Volvemos a hacer hincapié en que modelo de negocio se distingue por su naturaleza bicéfala: mientras que la tienda física es gestionada y pertenece al trabajador autónomo, la infraestructura tecnológica es responsabilidad del Ayuntamiento, gracias a la subvención otorgada por el Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico. A pesar de estas diferencias estructurales, la visión es clara: una integración armónica entre ambas facetas del negocio. El trabajador autónomo dirigirá y llevará a cabo las operaciones diarias, contando siempre con el respaldo y colaboración del Ayuntamiento. En este marco colaborativo, se han establecido dos fuentes de ingresos para el autónomo, financiadas por el Ayuntamiento, con el doble objetivo de garantizar al trabajador unos ingresos estables independientes de la marcha inicial del negocio, al tiempo que asegura una prestación de servicios confiable y continua para los residentes del Valle de Onsella. Por consiguiente, los ingresos estimados son los siguientes:

- Gestión, actualización y alimentación de la webapp. El Ayuntamiento proporcionará al autónomo fondos al comienzo de cada año fiscal (a partir de marzo en 2024) para asegurar la gestión eficaz y la actualización constante de la página web. Adicionalmente, podrá destinarse a la adquisición del stock inicial para la tienda física. Para el año 2024, se asignará un monto de 3600€, manteniéndose igual la cuantía para el año 2025.
- Formación de los usuarios de los municipios del Valle de Onsella. Para asegurar una adopción efectiva de la webapp entre los residentes de los municipios del Valle de Onsella, es esencial ofrecer formación adecuada, especialmente considerando que muchos de los habitantes tienen una edad avanzada. Esta capacitación busca familiarizar a los usuarios con la plataforma y fomentar la realización regular de compras a través de ella. Dada la importancia de este servicio, se ha asignado un presupuesto específico de 1760,53€ para el año 2024.
- Venta de productos. La venta de productos constituirá la principal fuente de ingresos recurrentes para la tienda. Estos ingresos tendrán un carácter variable, fluctuando según el volumen de pedidos. A medida que la tienda logre captar una mayor clientela o expandirse a nuevos municipios, se anticipa un incremento progresivo en los ingresos. Para realizar nuestras proyecciones, nos basaremos en las estimaciones de ingresos presentadas en la Figura 7. A pesar de que se ha realizado un buen trabajo previo de publicidad y la mayoría de la población se

encuentra entusiasmada con la idea, se va a prever una marcha incierta durante los meses iniciales, en la que los clientes comenzarán a utilizar de manera esporádica el servicio y otros esperarán a ver su funcionamiento y cambiar sus hábitos. Por ello, el escenario previsto para el primer cuatrimestre de actividad es el desfavorable, con un total de ingresos de 87.200€ (21.800€ multiplicado por 4 meses). Sin embargo, en los seis meses subsiguientes de 2024, que incluyen los meses de julio y agosto (periodo en el que la población del Valle de Onsella suele aumentar significativamente), adoptaremos un escenario moderado, esperando ingresos por valor de 195.000€ (32.500€ multiplicado por 6 meses). Por ende, la proyección de ingresos brutos por la venta de productos en 2024 será de 282.200€. Para el año 2025, se estimará un escenario moderado durante los primeros 6 meses y durante los meses de noviembre y diciembre, debido a la menor actividad conforme se acerca el invierno. Los ingresos totales estimados serían de 260.000€ para dichos ocho meses. Y un escenario favorable durante otros 4 meses, lo que supondrá otros 172.800€ (43.200€ multiplicado por 4 meses). En consecuencia, la proyección total para el año 2025 se sitúa en 432.800€ en ingresos brutos derivados de la venta de productos.

- Ingresos por venta de bolsas tejido non woven grandes y por bolsas de plástico reciclado. En el primer caso, se prevé la venta de 950 unidades a 1,50€, utilizando otras 40 para la tienda y dejando 10 de margen para posibles roturas. El ingreso total será de 1425€, tanto en 2024 como en 2025. En el caso de las bolsas de plástico, se prevé la venta a 0,10€. De las 3000 bolsas de 2024 se prevé la venta de 2800, siendo 120 para el uso en la tienda y otras 80 por posibles roturas y de las 5000 de 2025 se prevé la venta de 4700, siendo 200 para el uso en la tienda y otras 100 por posibles roturas.

4.3 Cuenta de pérdidas y ganancias y balance

Con el propósito de establecer proyecciones que funcionen simultáneamente como metas a alcanzar, se ha desarrollado una cuenta de pérdidas y ganancias en la Figura 10. En esta cuenta se han considerado minuciosamente todos los gastos e ingresos detallados en los apartados 5.1 y 5.2 del presente Plan de Negocio para los años 2024 y 2025. La elaboración de esta cuenta tiene como objetivo proporcionar estimaciones claras y detalladas que nos permitan visualizar de manera más precisa el Beneficio Antes de Impuestos e Intereses (BAIT), conocer los flujos de caja, el desembolso inicial y servir como base para calcular los diferentes indicadores detallados en el apartado 5.4.

Asimismo, se han efectuado proyecciones para los años 2026, 2027 y 2028. Para la estimación de ingresos y gastos se empleó la función Tendencia de la Hoja de Cálculo (Anexo IV: Cálculo de la función Tendencia corregida mensualmente). Como se recoge en el Anexo V: Crecimiento Previsto de Determinados Gastos, se optó por estimar un porcentaje de crecimiento para ciertos gastos, como el de la gasolina, directamente vinculado a la expansión a otros pueblos y el aumento de la frecuencia de reparto. En cuanto a los salarios, se prevé su inicio en el año 2026, y a partir de entonces también se estima el gasto mediante cálculos directos en función de los meses de trabajo. Por último, para el cálculo de la cuota de autónomos a partir de 2026 se ha utilizado la calculadora disponible en Tax Scouts (2023), en función de los ingresos estimados. En términos de ingresos, se espera que el único ingreso constante, además de las ventas de productos, sea el pago de los Ayuntamientos por el servicio de reparto; no obstante, se contempla la posibilidad de obtener nuevas subvenciones.

Flujos de Caja	2024 INICIO	2024	2025	2026	2027	2028
Cobros Previstos	- €	294.723,93 €	443.625,40 €	532.904,00 €	626.913,00 €	720.922,00 €
Por ventas a clientes		283.905,00 €	434.695,00 €	528.704,00 €	622.713,00 €	716.722,00 €
Por prestación de servicios		5.360,53 €	3.600,00 €	- €	- €	- €
Por subvenciones de explotación		5.458,40 €	5.330,40 €	4.200,00 €	4.200,00 €	4.200,00 €
Pagos Previstos	6.506,14 €	255.466,16 €	390.288,95 €	475.104,42 €	560.319,59 €	644.459,74 €
Por compras a proveedores (COGS)		227.288,32 €	347.884,80 €	423.023,62 €	498.162,43 €	573.301,25 €
Mantenimiento estructura webapp			290,40 €	313,63 €	335,59 €	355,72 €
Renting de una furgoneta refrigerada		9.690,00 €	11.628,00 €	11.628,00 €	11.628,00 €	11.628,00 €
Gasolina para el reparto		507,78 €	615,52 €	800,18 €	1.040,23 €	1.352,30 €
Alquiler del local		500,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €
Electricidad		230,00 €	276,00 €	298,08 €	318,95 €	338,08 €
Publicidad y marketing		53,24 €	769,24 €	830,78 €	888,93 €	942,27 €
Otros gastos de embalaje para la tienda		63,68 €	68,80 €	74,30 €	79,51 €	84,28 €
Cuota autónomo		800,00 €	960,00 €	4.680,00 €	5.007,60 €	5.308,06 €
Inversiones previstas	1.167,74 €	- €	- €	- €	- €	- €
Otros gastos legislativos y de gestión		100,00 €	100,00 €	108,00 €	115,56 €	122,49 €
Gastos de personal	- €	- €	- €	2.000,00 €	4.200,00 €	4.410,00 €
Pagos de puesta en marcha	5.338,40 €	- €	- €	- €	- €	- €
IRPF		16.233,14 €	27.096,19 €	30.747,84 €	37.942,79 €	46.017,30 €
BAIT	- 6.506,14 €	55.490,91 €	80.432,64 €	88.547,41 €	104.536,21 €	122.479,56 €
FLUJOS DE CAJA	-6.506,14 €	39.257,77 €	53.336,45 €	57.799,58 €	66.593,41 €	76.462,26 €

Figura 10: Cuenta de Pérdidas y Ganancias.

Por otro lado, en el marco de nuestras proyecciones financieras detalladas, se ha confeccionado una Cuenta de Pérdidas y Ganancias Operativa, en la que se realiza una división entre el costo total de los bienes vendidos (COGS), los gastos operativos, los gastos generales y de administración y posteriormente se detallan los ingresos netos después de impuestos. Adjunto a este informe, como Anexo VI, se presenta la Cuenta de Pérdidas y Ganancias Operativa. Este anexo abarca de manera específica las estimaciones para los años 2024 y 2025 realizadas en los apartados 5.1 y 5.2 y se ha incorporado un aumento mediante la función Tendencia en los ingresos, costos, y otros elementos

para los años subsiguientes, ofreciendo así una visión a cinco años de nuestras expectativas financieras operativas.

Finalmente, en el Anexo VII: Balance, se proporciona una estimación del estado financiero de la empresa para los años 2024 y 2025. Dado que la empresa se inicia con recursos propios y subvenciones, se observa que no presenta pasivo. Del mismo modo, al ser una actividad de compraventa con el local y la furgoneta en alquiler, el activo inmovilizado es limitado (se reduce a los equipos informáticos). A partir de los dos años mencionados, y en función del desempeño del negocio, se contempla la posibilidad de adquirir activos como inversión para la empresa.

4.4. Evaluación de viabilidad financiera

Para obtener un análisis exhaustivo y una proyección precisa de la empresa, es necesario efectuar estimaciones detalladas de los flujos de caja (vistos en la Figura 10). Para el cálculo del VAN, se ha estimado una tasa de descuento del 5%, resultando en los siguientes flujos descontados: inversión inicial 6.506,14€, año 2024 37.388,36€, año 2025 48.377,73€, año 2026 49.906,64€, año 2027 54.744,32€ y año 2028 59.852,02€, resultando un VAN de 243.762,93€ y una TIR de 634,46%.

Simultáneamente, se han incluido diversos ratios e indicadores para los años 2024 y 2025, detallados en la Figura 11: Ratios y otros indicadores financieros, posibilitando una evaluación completa de la situación financiera de la empresa. Estos datos no solo ofrecen una perspectiva clara de su salud financiera, sino que al mismo tiempo señalan posibles áreas de mejora y aspectos estratégicos que requieren atención. Adentrándonos en un breve análisis, el ROI mide la rentabilidad de una inversión en relación con sus costos y se obtiene un porcentaje muy positivo para 2024. En cuanto a los márgenes, se observa que el margen de beneficio bruto en 2025 crece debido a un aumento en los ingresos mayor que en los costes directos y el margen de beneficio neto demuestra la eficiencia operativa y la capacidad para generar ganancias de la empresa en ambos años. El beneficio neto por cliente experimenta un ligero aumento en 2025 debido a la familiarización del cliente con el servicio y la incorporación del producto local.

Puesto que el eficiente manejo del inventario y la logística son fundamentales en este negocio, se han evaluado diversos indicadores relacionados. La rotación de inventario refleja una gestión eficaz del stock, y el costo de almacenamiento como porcentaje del inventario indica bajos costos de almacenamiento. El costo logístico por pedido señala una eficiencia destacada en el reparto, y el costo logístico sobre los ingresos es bajo y tiende a disminuir, lo que sugiere que expandirse a más

pueblos puede ser beneficioso. La reducción en el costo operativo indica eficiencia operativa, logrando un equilibrio mejorado entre los costos operativos y la generación de ingresos. En cuanto a los gastos de marketing, aunque son bajos, el aumento en 2025 sugiere una estrategia más proactiva para promoción y concienciación. Además, ante la previsión de un aumento en el número de clientes, el ratio de fidelización supera el 100% en ambos años.

Finalmente, el umbral de rentabilidad marca el punto a partir del cual la empresa comienza a generar beneficios. Se destacan, por un lado, un margen de seguridad y un ratio de seguridad de los costos fijos amplios y decrecientes, mientras que, por otro lado, el ratio de absorción de costos fijos y el grado de apalancamiento operativo son bajos y tienden a disminuir, reflejando en ambos casos los limitados costos fijos del negocio. En consecuencia, la viabilidad y rentabilidad del negocio están estrechamente vinculadas a los costos variables, como se evidencia en el BAIT sobre ventas y el ratio de seguridad de los costos variables. En ambos casos, los resultados obtenidos muestran un desempeño positivo, lo cual es beneficioso para la estabilidad financiera.

	2024	2025
Rendimiento sobre la Inversión (ROI)	603,40%	
Margen de contribución	22,88%	21,58%
Margen de Beneficio Bruto	17,32%	18,44%
Margen de Beneficio Neto	13,32%	12,02%
Beneficio Neto por cliente	307,18 €	334,75 €
Rotación de inventario	56,82	86,97
Coste de almacenamiento como porcentaje de Inventario	19,84%	23,62%
Coste logístico por pedido	196,11 €	200,71 €
Coste logístico como porcentaje de ingresos	3,46%	2,76%
Costes operativos como porcentaje de ingresos	4,57%	4,83%
Gastos de marketing como porcentaje de ingresos NETOS	0,14%	1,44%
Ratio de fidelización de clientes	142,16%	129,66%
Umbral de Rentabilidad	80.638,46 €	70.931,24 €
Margen de seguridad	72,64%	84,01%
Ratio de absorción de costes fijos	27,36%	15,99%
BAIT sobre Ventas	18,83%	18,13%
Grado de apalancamiento operativo	137,67%	119,03%
Seguridad de los costes fijos	300,75%	525,43%
Seguridad de los costes variables	24,41%	23,12%

Figura 11: Ratios y otros indicadores financieros.

5. Foto final

Para culminar con la elaboración del Plan de Negocio, es esencial consolidar la información obtenida para que este documento se convierta en una guía integral para el desarrollo futuro del negocio. De este modo, se añade coherencia y claridad al plan, facilitando la interpretación de información clave y destacando aspectos cruciales para la toma de decisiones. Asimismo, ofrece

una visión panorámica que facilita la comprensión global del lector. La inclusión de un análisis DAFO y un DAFO dinámico proporciona una comprensión profunda de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de REDOnsella, ofreciendo orientación estratégica para abordar eficazmente los retos que puedan surgir. Por otro lado, debemos ser conscientes que cualquier empresa enfrenta diversos riesgos en el desarrollo de su actividad, por lo que la matriz de riesgos servirán para identificarlos, valorar la posibilidad de que estos se produzcan y evaluar su posible impacto. Finalmente, el Diagrama de Gantt y la línea de tiempo establecen un plan de actuación claro y conciso para los próximos tres años, proporcionando una visión de los objetivos y pasos estratégicos que seguirá la empresa. Este enfoque estratégico integral garantiza una conclusión robusta y orientada hacia el éxito del Plan de Negocio.

5.1 DAFO y DAFO dinámico

El Anexo VIII: DAFO y DAFO dinámico consolida en un solo documento las fortalezas iniciales de la empresa, como la conveniencia del servicio a domicilio y el respaldo institucional, junto con las oportunidades derivadas del potencial de expansión geográfica y la colaboración con productores locales. A pesar de las debilidades asociadas a los desafíos logísticos y los costos iniciales elevados de alquiler de una furgoneta refrigerada, así como la amenaza de la competencia en municipios circundantes, un análisis conjunto revela las potencialidades, los riesgos, los desafíos y las limitaciones que enfrenta la empresa.

5.2. Riesgos de la empresa

Siguiendo a Rodríguez et al. (2013), un mapa de riesgos es una herramienta basada en sistemas de información que busca identificar actividades o procesos susceptibles a riesgos, cuantificar la probabilidad de eventos y evaluar el daño potencial asociado a su ocurrencia. El Mapa de Riesgos de la Figura 12 indica que no hay riesgos con alta probabilidad y consecuencias catastróficas para la empresa. Sin embargo, es crucial analizar y abordar posibles riesgos, como cambios lentos en los hábitos de compra, dependencia excesiva de proveedores, o la retirada de apoyos institucionales. Para un análisis más detallado, el Anexo IX: Matriz de Riesgos asigna valores numéricos a cada riesgo, considerando su probabilidad e impacto. Ningún riesgo tiene un valor total superior a 20, resultado del trabajo previo para prevenir posibles riesgos.

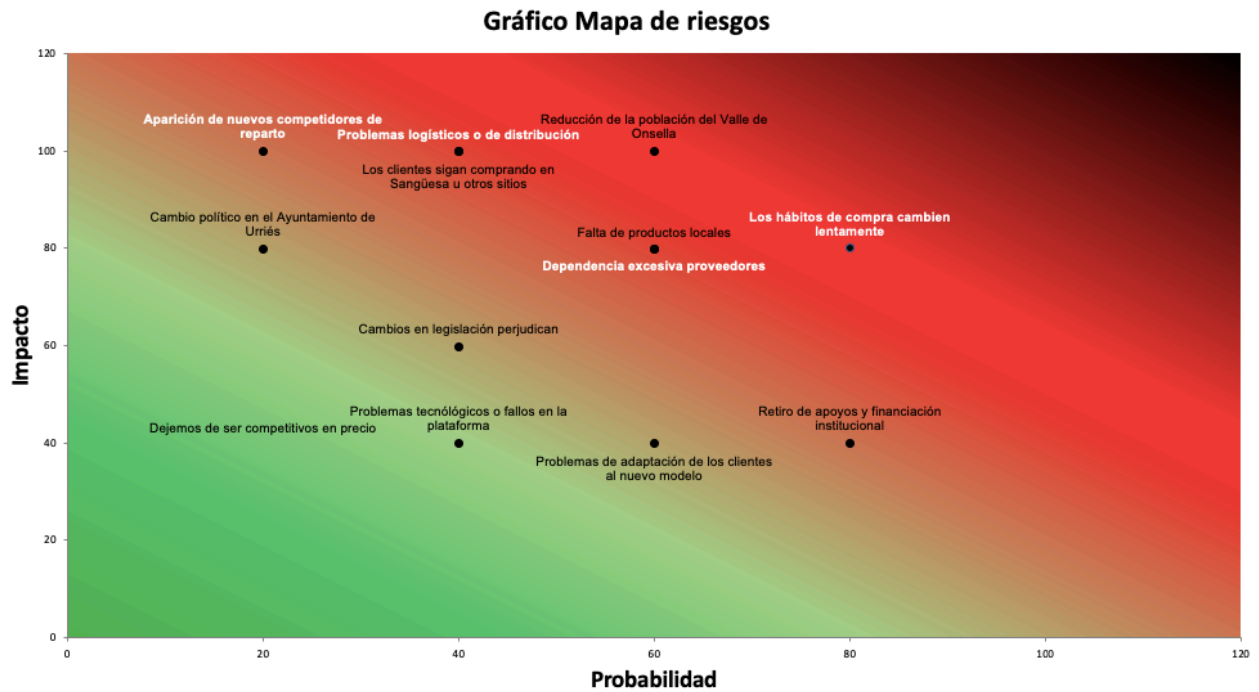


Figura 12: Gráfico Mapa de Riesgos

5.3 Línea de Tiempo y Diagrama de Gantt

A continuación, la Figura 13 presenta la Línea de Tiempo, que detalla las actividades ya completadas para la creación de REDOnsella y los pasos planificados para los próximos tres años. Al mismo tiempo, el Diagrama de Gantt en la Figura 14 muestra de manera anticipada y sencilla las fechas de finalización de las diferentes actividades del proyecto, representadas por barras graduadas en el eje horizontal del tiempo (Niebel y Freivalds, 2009). Este enfoque visual proporciona una guía clara y concisa de las actividades previstas, facilitando una comprensión inmediata de la planificación estratégica.

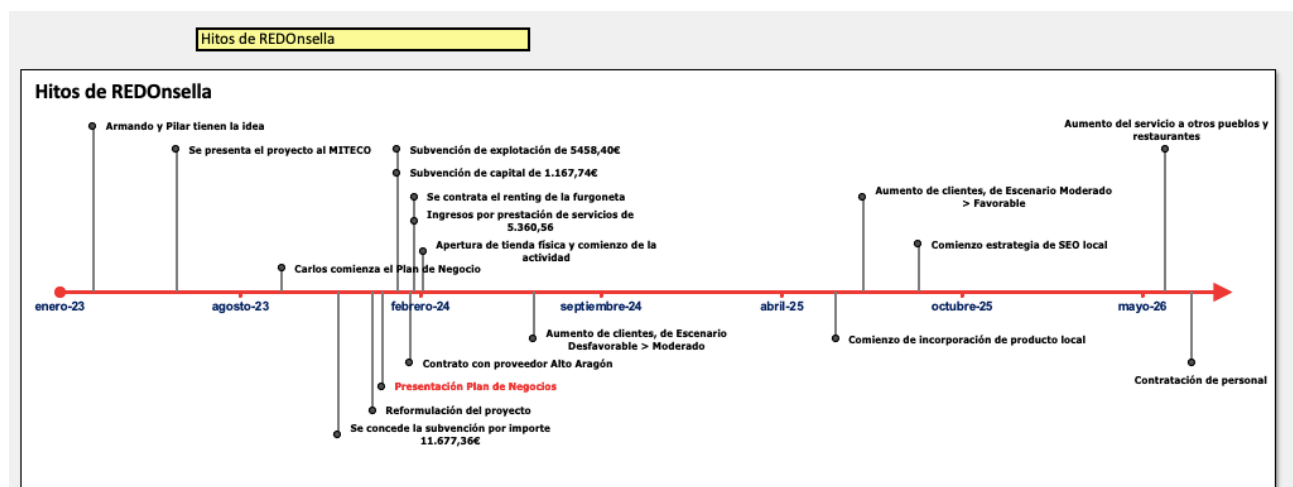


Figura 13: Línea de Tiempo

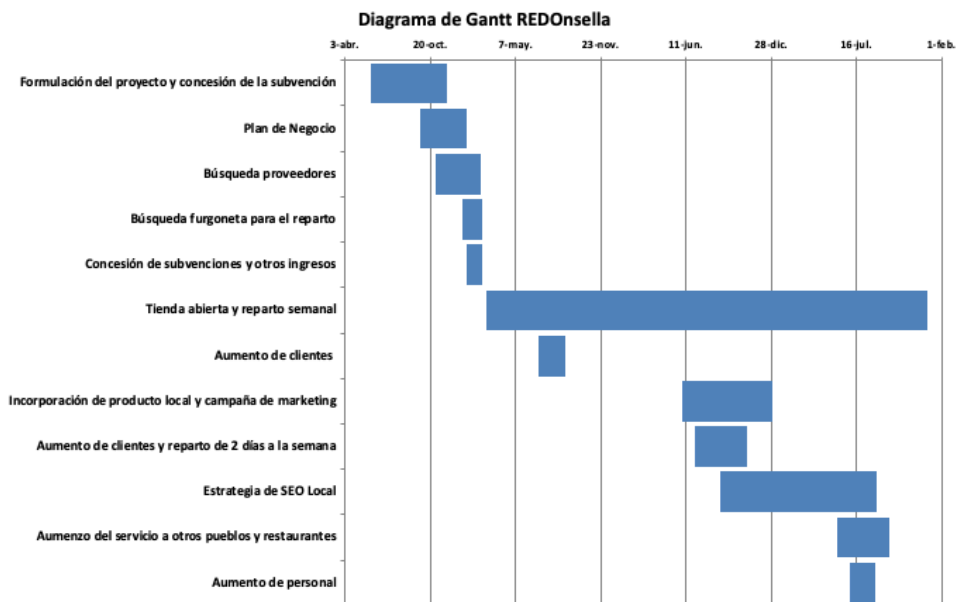


Figura 14: Diagrama de Gantt

6. Conclusiones

La realización de este Trabajo de Fin de Grado, unido al programa de prácticas desarrollado en Urriés, me ha permitido adentrarme de un modo más práctico en la gestión y desarrollo de un proyecto empresarial real, con un enfoque que va más allá de la teoría académica. Durante este periodo, se adquirieron habilidades fundamentales en la creación de planes de negocio y gestión de proyectos. Esto incluyó la ejecución de un detenido estudio de mercado, crucial para entender la complejidad y las necesidades específicas del Valle de Onsella. Asimismo, se llevó a cabo un análisis financiero con un doble propósito: evaluar la viabilidad del proyecto y estructurarlo de manera efectiva. Esta tarea no solo aportó claridad sobre la factibilidad financiera, sino que también sirvió como base para la búsqueda de un colaborador futuro capaz de asumir la dirección del proyecto. Sumado a eso, se perfeccionaron las habilidades de comunicación y negociación mediante la interacción con diversos actores clave. Esta interacción implicó la realización de llamadas directas, el desarrollo de estrategias de venta para presentar y persuadir acerca del proyecto, y la práctica de la escucha activa para comprender las necesidades y desafíos reales que enfrenta el Valle de Onsella, proporcionando una visión integral del nuevo negocio.

El inicio del proyecto presentó desafíos significativos, ya que llegué a Urriés sin una hoja de ruta clara para su ejecución ni una definición precisa del negocio. La adaptación y desarrollo de la idea en función de la realidad del Valle de Onsella se convirtieron en una parte integral del proceso. A su vez, las prácticas enriquecieron mi comprensión de la realidad de los pueblos pequeños y el desafío demográfico que enfrentan.

Más específicamente, el proyecto estaba condicionado por la posibilidad de obtener una subvención, pero la respuesta no se materializó hasta diciembre, generando una incertidumbre que afectó la dirección y ambición del proyecto. A pesar de ello, durante las primeras semanas, se planteó un modelo mínimo viable que permitiría avanzar con el proyecto incluso sin financiación, facilitando su adaptación y crecimiento en caso de obtener una parte de la financiación necesaria. Desde el primer momento, en las reuniones con Armando, el alcalde de Urriés, quedó establecido que el trabajo que realizara debía ser valioso y útil para una eventual puesta en marcha del negocio, independientemente de contar con financiación o no. Actualmente, conociendo la financiación con la que ha contado el proyecto, se ha llevado a cabo una adaptación del mismo. El Plan de Negocio no solo es una herramienta estratégica para posibles interesados en llevar a cabo el proyecto analizado, sino que también proporciona un estudio de mercado detallado, ofreciendo una comprensión profunda de la realidad y posibles desafíos que podría enfrentar el negocio en el territorio.

Se presenta un análisis económico y financiero con proyecciones de crecimiento para los próximos cinco años. En síntesis, el proyecto presentado constituye una guía práctica para la creación del Plan de Negocio, contemplando el crecimiento futuro mediante la expansión a otros pueblos y la integración de productos locales. Asimismo, sirve como herramienta para anticipar los gastos necesarios antes de la puesta en marcha y durante el desarrollo de la actividad, junto con la financiación recibida y los ingresos estimados. Por último, proporciona información esencial, como la ruta a seguir, el sistema de reparto y las estrategias de difusión y marketing a implementar a corto, medio y largo plazo. Este enfoque integral lo posiciona como un recurso valioso para cualquier emprendedor que busque materializar un proyecto similar en contextos rurales.

El estudio realizado durante estos meses, así como los resultados obtenidos indican la viabilidad del negocio propuesto destacando la importancia de una eficaz gestión de pedidos y un trato personal y cercano con los clientes. La TIR estimada a cinco años es un 634,47%, debido a los apoyos iniciales y a la previa promoción del proyecto entre los residentes de estos municipios. Por otro lado, el VAN a cinco años, con una tasa de descuento del 5%, alcanza los 243.762,93€, señalando el potencial de obtener beneficios a medio plazo con un buen desempeño. Indicadores como el umbral de rentabilidad y el margen de seguridad sugieren que los bajos costes fijos permitirán obtener ganancias desde el inicio, facilitando la financiación segura de la actividad y abriendo la posibilidad de una expansión a medio plazo tanto en la oferta de productos locales como en la ampliación del servicio a más municipios.

7. Citas bibliográficas y bibliografía

1. Acosta, A. L. (2017). Canales de distribución. Universidad del Área Andina. Bogotá DC.
2. Amador-Mercado, C. Y. (2022). El análisis PESTEL. Uno Sapiens Boletín Científico de la Escuela Preparatoria No. 1, 4(8), 1-2.
3. Applegate, L. M., & Saltrick, S. (2009). Desarrollo de un “elevator pitch” para una nueva empresa. Boston. Harvard Business School.
4. Asana (2022). Cómo hacer un análisis de la competencia con un ejemplo práctico. Recuperado de: <https://asana.com/es/resources/competitive-analysis-example>. Fecha de consulta: 26-11-2023.
5. BOE (2022). Real Decreto-ley 13/2022, de 26 de julio, por el que se establece un nuevo sistema de cotización para los trabajadores por cuenta propia o autónomos y se mejora la protección por cese de actividad. Boletín Oficial del Estado. Recuperado de: <https://www.boe.es/boe/dias/2022/07/27/pdfs/BOE-A-2022-12482.pdf>.
6. García, L. K. (2019). Aplicación del mapa de empatía: una herramienta de valor en los modelos de negocio. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/35868>. Fecha de consulta: 26-11-2023.
7. Hardwick, J. (2022). SEO local: la guía completa. Ahrefs. Recuperado de: <https://ahrefs.com/blog/es/seo-local/>. Fecha de consulta: 22-12-2023.
8. InfoRetail (2021). Carrefour y LIDL, líderes del buzono. Recuperado de: <https://www.revistainforetail.com/noticiadet/carrefour-y-lidl-lideres-del-buzono/53e8196a090f2a18373ef015a6d98c0d>. Fecha de consulta: 20-01-2024.
9. Instituto Nacional de Estadística. (2022a). Gasto total, gastos medios y distribución del gasto de los hogares. Recuperado de <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=24900&L=0>. Fecha de consulta: 10-11-2023
10. Instituto Nacional de Estadística. (2022b). Población según municipio y sexo. Recuperado de <https://www.ine.es/jaxi/Tabla.htm?tpx=61398&L=0>. Fecha de consulta: 10-11-2023.
11. Niebel, B., & Freivalds, A. (2009). Métodos, estándares y diseño del trabajo. *Onceava ed, 1*.
12. Ojeda, V. A., Barberán, J. V. N., Naranjo, A. R. S., & Alfonso, Y. R. (2020). Selección de proveedores, factor de éxito en la gestión de compras del producto restauración. ULEAM Bahía Magazine (UBM), 1(2), 59-70.

13. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio. Barcelona. Ediciones Deusto.
14. Pinilla, V., & Sáez, L. A. (2017). La despoblación rural en España: génesis de un problema y políticas innovadoras. *Informes CEDDAR*, 2, 1-24.
15. PP Aragón. (2023). El PP propone una “cuota cero” para los nuevos autónomos en poblaciones de menos de 5.000 habitantes. Recuperado de <http://www.pparagon.es/actualidad-noticia/pp-propone-una-cuota-cero-nuevos-autonomos-poblaciones-menos-5000-habitantes>. Fecha de consulta: 28-12-2023.
16. Real Academia Española. (2023). Diccionario de la lengua española (23.^a ed.). Versión 23.7 en línea. Recuperado de <https://dle.rae.es>. Fecha de consulta: 10-11-2023.
17. Rodríguez López, M., Piñeiro Sánchez, C., & de Llano Monelos, P. (2013). Mapa de riesgos: Identificación y gestión de riesgos. *Atlantic Review of Economics*, 2.
18. Rodríguez M.L. (2023). Cuánto dinero se gasta en comida al mes en España. Money24. Recuperado de: <https://money24.es/cuanto-gasta-una-persona-en-comida-al-mes/>. Fecha de consulta: 04-12-2023.
19. TaxScouts (2023). Calculadora de la cuota de autónomos en 2023. Recuperado de: https://taxscouts.es/calculadoras/calculadora-cuota-de-autonomo/?utm_source=googlePM&utm_medium=cpc&utm_campaign=performancemax&gad_source=1&gclid=CjwKCAiAqY6tBhAtEiwAHeRopWWRe7zcRIFjFUMo5BfYMd3pdYliYWj6PYQ8WPg523QESAxsK1N6bxoCrd4QAvD_BwE. Fecha de consulta: 29-12-2023.
20. Vicedo, J. C., & Rodríguez, B. O. (2015). 10 Pasos para desarrollar un plan estratégico y un Business Model Canvas. *3c Empresa: investigación y pensamiento crítico*, 4(4), 231-247.

8. Anexos

En esta sección se encuentran los anexos adicionales que respaldan y complementan la información presentada en el Plan de Negocios.

Anexo I: Business Model Canvas

Business Model Canvas

Diseñado por: Carlos Gascón Pérez

Diseñado para: Proyecto Tienda Urriés

<p>Asociados Clave</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Proveedor principal: Cooperación sólida con un supermercado. 2. Proveedores locales a medio plazo. 3. Ayuntamientos pueblos de alrededor. 4. Colaboradores en cada pueblo. 5. Comunidad local. 6. Plataformas tecnológicas. 	<p>Actividades Clave</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión de pedidos. 2. Logística y distribución. 3. Interacción con los clientes. 4. Gestión de inventario. 5. Coordinación con proveedores. 6. Marketing local. 7. Gestión de tecnología. 	<p>Propuesta de Valor</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Acceso a una amplia variedad de productos de calidad. 2. Servicio de entrega a domicilio: eliminamos la necesidad de desplazarse para comprar productos básicos. 3. Productos locales y sostenibles a medio plazo. 4. Por ende, apoyo a la creación de producto km0 de la Bal d'Onsella. 5. Atención personalizada en cada pueblo y para cada persona que lo necesite. 6. Inclusión digital y accesibilidad: Ofrecer opciones de pedido no electrónicas para garantizar el acceso. 7. Impacto social y ambiental positivo. 8. Enfoque de género y apoyo al emprendimiento femenino en el mundo rural. 9. Creación de empleo local. 10. Colaboración de la comunidad, unión entre los pueblos de la Bal d'Onsella. 	<p>Relación con los Clientes</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Atención personal a cada cliente. Soporte por Whatsapp y por teléfono. 2. Ofertas y facilidades a los restaurantes que compren en la tienda. 	<p>Segmento de Clientes</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Compradores individuales: Habitantes de Urriés, Navardún, Undués, Los Pintanos, Lobera, Isuerre y Longás. 2. Bares y restaurantes de los pueblos de la Bal d'Onsella.
<p>Impacto medioambiental</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Transporte eficiente: se ahorran muchos viajes de particulares. 2. Eficiencia energética en Urriés. 3. Promoción de productos locales y km0 a medio plazo. 4. Embalaje sostenible. 	<p>Recursos Clave</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Furgoneta refrigerada. 2. Recursos financieros: Subvenciones, colaboraciones. 3. Empresario local. 4. Tienda en Urriés. 5. Personal de apoyo en los pueblos. 		<p>Canales</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Folletos en bares y Ayuntamientos de cada pueblo. 2. Comunicación por los grupos de Whatsapp. 3. Página web. 4. Boca a oído. 5. Redes sociales. 	<p>Impacto social</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Acceso equitativo a productos básicos de todos los habitantes de la Bal d'Onsella. 2. Desarrollo comunitario, fomentar la colaboración entre los pueblos. 3. Generación de empleo local. Mínimo 1 todo el año y ampliación en los meses de verano. 4. Inclusión digital. Facilitar a la gente el acceso y uso de recursos tecnológicos. 5. Autonomía para las mujeres del medio rural.
<p>Estructura de Costos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Coste de adquisición de los productos: conseguir volumen alto para negociar acuerdos. 2. Costes logísticos: Furgoneta refrigerada (alquiler o renting), gasolina y mantenimiento. 3. Costes de embalaje de los alimentos. 4. Costes de Marketing y promoción (bajos en el inicio). 5. Costes impositivos y legales. 6. Costes de personal en épocas de alta demanda. 	<p>Vías de Ingreso</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Margen de beneficio de productos. 2. Colaboraciones con productores locales o para la distribución. 3. Patrocinios y colaboraciones con empresas y organizaciones interesadas en apoyar el impacto social y medioambiental del negocio. 4. Subvenciones. 5. Apoyo para la financiación de la furgoneta por los Ayuntamientos. 			

Anexo II: DAFO Integral pueblos Valle de Onsella

Se recogió toda la información relevante de las entrevistas en una Hoja de Cálculo con un DAFO de cada pueblo. En algunos pueblos hubo un número mayor de entrevistas, o bien con mayor profundidad, mientras que en otros únicamente se recogió la información necesaria.

A. Urriés

Aspectos Negativos	Análisis Interno		Análisis Externo	
	#	Debilidades	#	Amenazas
Aspectos Negativos	1	Recursos y características territoriales <ul style="list-style-type: none"> - Problema de vivienda para poder continuar creciendo. Últimas obras todas vendidas a habitantes fijos. - Falta suelo público para proyectos. - Falta vivienda para alquiler, mayor demanda que disponibilidad 	1	Recursos y características territoriales
	2	Políticas	2	Políticas <ul style="list-style-type: none"> - Poca voz política en el Gobierno de Aragón
	3	Personas sociedad:	3	Personas sociedad: <ul style="list-style-type: none"> - La gente trabaja en Sangüesa, por lo que gran parte de su vida y actividad se lleva a cabo allí.
	4	Tejido empresarial: <ul style="list-style-type: none"> - Trabaja para el emprendimiento. (El huevito azul se está encontrando con grandes barreras burocráticas para poner en marcha su granja ecológica de gallinas y están perdiendo la ilusión) 	4	Tejido empresarial: <ul style="list-style-type: none"> - Falta de empleo en la zona para fijar población en Urriés.
	5	Cultura: <ul style="list-style-type: none"> - Plan cultural carece de seguimiento o datos a partir de los cuales analizar su éxito y su posible mejora. 	5	Cultura: <ul style="list-style-type: none"> - Mayor oferta y atractivo de otras localidades cercanas crea desconexión con el pueblo a un sector joven de la población
Aspectos Positivos	#	Fortalezas	#	Oportunidades
	1	Recursos y características territoriales <ul style="list-style-type: none"> - Espacios naturales amplios - Rutas senderistas - Patrimonio arquitectónico - Localización estratégica que permite desplazarse con facilidad a Sangüesa, Sos o Pamplona. - Buena infraestructura para la oferta de servicios como piscina municipal, gimnasio, sala coworking, biblioteca, consultorio médico o pista de padel 	1	Recursos y características territoriales
	2	Políticas: <ul style="list-style-type: none"> - Alcalde muy querido y apoyado por su población - Reelegido - Políticas inclusivas donde la población siente que participa en la toma de decisiones. 	2	Políticas: <ul style="list-style-type: none"> - Posibilidad de fondos Europeos para los proyectos desarrollados por Pilar Saura. Buen trabajo y muy activos en búsqueda de soluciones.
	3	Personas sociedad <ul style="list-style-type: none"> - Apoyo a personas, es una familia más que una comunidad - Gente con buena predisposición, apoyo al foraneo - Arraigo - Sentimiento de comunidad y sinergias creativas y positivas 	3	Personas sociedad: <ul style="list-style-type: none"> - Alta densidad de población joven, aspecto muy positivo que brinda un abanico de posibilidades muy amplio frente a pueblos con población envejecida
	4	Tejido empresarial: <ul style="list-style-type: none"> - Bar abre todos los días en horario de mañanas (10:00 a 16:00) y de tardes (19:00 a 22:00) - Las mismas personas gestionan el hostel 	4	Tejido empresarial: <ul style="list-style-type: none"> - Promoción del bar a través de facebook y la nueva web del Valle de Onsella. - Mina Muga no afecta al territorio de Urriés por lo que es una gran oportunidad de financiación y crecimiento de población.
5	Cultura <ul style="list-style-type: none"> - Ambiciosa estrategia cultural. Jornadas periodismo, jornadas micológicas, semana cultural temática, fiesta patronal, festival de música. - Museo etnográfico, centro de interpretación románico, casco urbano... - Asociación cultural, asociación de mujeres 	5	Cultura: <ul style="list-style-type: none"> - Aprovechamiento de conocimientos de individuales ya establecidos en el territorio. - Continuar con proyectos de hermanamiento de pueblos para visibilizar problemas y compartir experiencias comunes, amplificando su alcance mediático y aportando a su población una rica experiencia internacional. 	

B. Undués de Lerda

Aspectos Negativos

Análisis Interno	
#	Debilidades
1	Recursos y características territoriales - Aparecen en los itinerarios del Camino de Santiago pero no suele ser sitio de pernoctación.
2	Políticas - Poca competencia local para que la población civil participe en el proceso de creación y toma de decisiones respecto a Minas Muga
3	Personas sociedad: - 32 habitantes - Desarraigo de la población joven con el pueblo. - Pueblo dormitorio para la mayoría, que hacen su vida en Sangüesa.
4	Tejido empresarial: - Muchas huertas sin utilizar o sin conocer el dueño.
5	Cultura: - Personas dinamizadoras tienen dificultades para acceder a ayudas en cuanto a actividades culturales como individuales o empresario. - Desarraigo de la población joven, poca cohesión y transferencia generacional.

Análisis Externo	
#	Amenazas
1	Recursos y características territoriales - Mina Muga: Clima de incertidumbre durante muchos años, posibles perjuicios para el ecosistema. Se han presentado varias quejas desde el pueblo.
2	Políticas: - Poca competencia política frente a toma de decisiones como puede ser el caso de Minas Muga, donde el gobierno de Navarra junto con el Gobierno de Aragón llevan la voz cantante.
3	Personas sociedad: - La gente trabaja en Sangüesa, por lo que tiene muy fácil comprar allí.
4	Tejido empresarial: - Trabas burocráticas para la venta de producto de huertas. - Los intermediarios se comen la mayor parte del beneficio. - La gente trabaja en Sangüesa, por lo que tiene muy fácil comprar allí.
5	Cultura: - Mayor oferta y atractivo de otras localidades cercanas crea desconexión con el pueblo a un sector joven de la población

Aspectos Positivos

#	Fortalezas
1	Recursos y características territoriales: - Pueblo de la red del Camino de Santiago Francés. - Punto medio entre ciudades (Pamplona, País Vasco, Zaragoza). - Disponibilidad de vivienda habitable. El ayuntamiento compró una obra con capacidad para habilitar 8 apartamentos.
2	Políticas: - Ayuda a la gestión de los pedidos para personas mayores. - Puesta a disposición de un lugar donde dejar las compras de quienes estén trabajando. - Cuenta con colegio con 12 estudiantes.
3	Personas sociedad: - Pueblo joven, la mitad de la población tiene menos de 30 años. - Crecimiento de la población en los últimos años.
4	Tejido empresarial: - Albergue con capacidad para más de 60 personas. - Miguel Ángel es muy activo, quiere recuperar el sector primario. A medio plazo, su objetivo es tener varios huertos. - Creación de una cooperativa de quesos y otros productos que podrían integrarse en la tienda en el medio plazo para tener producto local que sea visto como un valor añadido.
5	Cultura - Población activa y emprendedora, muy comprometida con la cultura. Promovida desde individuales o a través de asociaciones culturales. - Actividades frecuentes dedicadas a la población fija (pizza y peli en el albergue cada jueves, por ejemplo)

#	Oportunidades
1	Recursos y características territoriales: - Minas Muga - Pueblo de la red del Camino de Santiago Francés (aunque no es pueblo de pernoctación) - Estratégico entre grandes ciudades y pistas de esquí (Candanchú)
2	Políticas: - Nuevo ayuntamiento joven. - Dispuestos a apoyar económicamente el renting de una furgoneta refrigerada.
3	Personas sociedad: - Alta densidad de población joven, aspecto muy positivo que brinda un abanico de posibilidades muy amplio frente a pueblos con población envejecida.
4	Tejido empresarial: - Conseguir identificación de cada parcela y proponer compras o cesiones. A la gente suele interesarle, le trabajan el campo. - Valoraron muy positivamente la intención de venta directa, saltarse eslabones en la cadena. Posible salida de producto local en la tienda a medio plazo, añadiendo calidad y valor intangible a la tienda. - Los supermercados en Sangüesa son caros, se podría competir en precio. - Uso de plataformas como booking para promocionar el albergue y hacerlo más rentable. - Mina Muga: Si sale adelante el proyecto, puede significar puestos de trabajo para la gente del pueblo o posibles nuevos habitantes. - Cercanía del albergue con las pistas de esquí y precios más asequibles.
5	Cultura: - Aprovechamiento de conocimientos de individuales ya establecidos en el territorio.

C. Lobera de Onsella

Aspectos Negativos

Análisis Interno	
#	Debilidades
1	Recursos y características territoriales
2	Políticas - Alcaldía previa deja grandes retos. Deudas y desconfianza por parte de la población. La gente parece haber sufrido cierto desarraigo después de la gestión de la última alcaldía.
3	Personas sociedad: - Viven 12-14 personas durante el año y 4 tienen más de 90 años. - Población envejecida y mayoritariamente centrada en agricultura.
4	Tejido empresarial - El restaurante/bar no abre todos los días y no hay horario fijo.
5	Cultura

Análisis Externo	
#	Amenazas
1	Recursos y características territoriales
2	Políticas: - Problemas económicos derivados de gestiones anteriores.
3	Personas sociedad
4	Tejido empresarial: - El restaurante ya tiene unos proveedores fijos, compran carne en el matadero en Sangüesa y unos productos muy marcados, lo que les ha dado éxito. Además, les traen los productos congelados.
5	Cultura

Aspectos Positivos

#	Fortalezas
1	Recursos y características territoriales - Patrimonio natural extenso. - Accesible y cerca de centros como Sangüesa, no está aislado.
2	Políticas - Nueva alcaldía trae un aire nuevo, recuperan las riendas del pueblo y tratan de reconectar con su gente.
3	Personas sociedad - Compromiso con el pueblo y las celebraciones y reuniones tradicionales.
4	Tejido empresarial: - El restaurante es una sidrería que está teniendo bastante éxito, suele tenerlo lleno los fines de semana.
5	Cultura: - AC Sesayo tiene tirón y está activa - Esfuerzos por mantener tradiciones como la del día de San Juan, que a su vez ha promovido la creación de "el bosque encantado" que promueve la tradición de llos "herniaos".

#	Oportunidades
1	Recursos y características territoriales
2	Políticas: - Dispuestos a apoyar económicamente el proyecto de tienda a domicilio con la financiación del camión refrigerado a través de un servicio de renting o alquiler.
3	Personas sociedad: - Tendría buena acogida, la gente tiene 60km ida y vuelta hasta Sangüesa para comprar. - Necesario hacer catálogos, mayor facilidad para la venta.
4	Tejido empresarial: - Va un camión con fruta y verdura, por lo que la gente ya está acostumbrada a este tipo de servicio y hace uso de él. - La casa rural tiene éxito, suele haber turismo.
5	Cultura

Aspectos Negativos

Análisis Interno	
#	Debilidades
1	Recursos y características territoriales
2	Políticas: - Deuda elevada.
3	Personas sociedad: - Unas 32 personas. - Mucha gente de la que está empadronada no está viviendo y los que viven no están empadronados. - Población envejecida, horquilla de 35 años para abajo es una minoría.
4	Tejido empresarial - Reciente fallecimiento del gestor del bar ha ensombrecido su principal centro de encuentro social y principal negocio.
5	Cultura: - Vision un tanto patrimonial

Aspectos Positivos

#	Fortalezas
1	Recursos y características territoriales: - Muy cerca de Urriés (2km), gasto mínimo en gasolina. - Fácil accesibilidad
2	Políticas: - Tiene colegio. - Tiene infraestructura para una tienda - Servicio de autobús que lleva a Sangüesa una vez por semana
3	Personas sociedad - Buen sentido de comunidad, los más jóvenes se encargan de las necesidades de los ancianos
4	Tejido empresarial: - Albergue con 12 habitaciones y un total de 42 camas.
5	Cultura: - Patrimonio cultural rico + personas fijas con conocimiento y estudios para su promoción y gestión. - Oficina de turismo dedicada a la historia navarro-aragonesa - Población en contacto con la cultura, con inquietudes y proyectos propio.

Análisis Externo	
#	Amenazas
1	Recursos y características territoriales
2	Políticas
3	Personas sociedad
4	Tejido empresarial: - El albergue/restaurante está disponible y tienen que encontrar gente para llevarlo. Puede ser un proceso costoso.
5	Cultura:

#	Oportunidades
1	Recursos y características territoriales
2	Políticas: - Dispuestos a apoyar económicamente la tienda con la financiación de la furgoneta refrigerada.
3	Personas sociedad: - Los pocos jóvenes tienen que encargarse de las necesidades básicas de las personas mayores, de llevarlos a Sangüesa. Por ende, les sería muy útil un servicio que les llevara la comida y productos básicos a la puerta de su casa.
4	Tejido empresarial: - El restaurante tenía bastante gente los fines de semana, por lo tanto puede ser interesante para los posibles nuevos dueños. Bajaban a comprar a Pamplona, por lo que podrá interesarles el servicio. - El panadero va 3 días a la semana y el frutero 1. Esto supone que les sale rentable, por lo tanto, a la gente le interesa comprar el producto que le llega a Navardún.
5	Cultura - Colaboración con otros pueblos del Valle en cuanto a la utilización del torreón. Ej: Urriés quiere ser anfitrión de la final del Festival de Cine de Zaragoza en la modalidad documental. Debe ser proyectado en un edificio histórico. Colaboración Urriés Navardun para que se proyecte en el torreón.

E. Los Pintanos

Análisis Interno

#	Debilidades
1	Recursos y características territoriales
2	Políticas: - 2 pueblos separados (arriba y abajo) con malas relaciones entre ellos.
3	Personas sociedad: - Unas 15 personas en cada uno de los 2 pueblos. 30-35 en total. - Población envejecida.
4	Tejido empresarial

Aspectos Negativos

Análisis Externo

#	Amenazas
1	Recursos y características territoriales
2	Políticas: - Problemas de vivienda. Hay pocas disponibles para vender, en mal estado, demasiado grandes y con precios elevados.
3	Personas sociedad: - Los martes hay un autobús que les lleva a Sangüesa, por lo que suelen aprovechar para comprar.
4	Tejido empresarial

Aspectos Positivos

#	Fortalezas
1	Recursos y características territoriales
2	Políticas
3	Personas sociedad
4	Tejido empresarial

#	Oportunidades
1	Recursos y características territoriales: - Potencial de las cebollas de Pintano, grandes y de buena calidad. Posibilidad para integrarse a medio plazo en la tienda, añadiéndose así un valor intangible a la tienda y ofreciendo un producto de mayor calidad.
2	Políticas: - El teniente alcalde señala que hablemos con la Mancomunidad, que este tipo de cosas deben financiarse así.
3	Personas sociedad: - La población se multiplica por 5 en los meses de verano.
4	Tejido empresarial: - El restaurante de Pintano de arriba tiene bastantes clientes fines de semana, puentes y verano. Van a comprar a Jaca debido a que Sangüesa es muy caro. Se mostraron interesados en el servicio de la tienda. - El restaurante de Undués-Pintano va a comprar a Pamplona, al macro. No he podido hablar personalmente con la dueña, pero podría interesarle también.

F. Longás

Análisis Interno

#	Debilidades
1	Recursos y características territoriales - Pueblo al final de la carretera, no es paso de nada. - Localización un tanto aislada, poco accesible. - Pistas alternativas para llegar al pueblo que no son muy conocidas ni aparecen en mapas.
2	Políticas
3	Personas sociedad: - 17 habitantes. - Población envejecida.
4	Tejido empresarial: - Negocio único bar y hostel. A diferencia de otros pueblos, se trata de alquiler privado de cuantía elevada (1000€). - Poco rentable, entre semana no suele ir casi nadie.

Aspectos Negativos

Análisis Externo

#	Amenazas
1	Recursos y características territoriales
2	Políticas
3	Personas sociedad
4	Tejido empresarial: - Quieren traspasar el restaurante, por lo que no sabemos qué querrán hacer los nuevos dueños (y estos sí que estaban interesados).

Aspectos Positivos

#	Fortalezas
1	Recursos y características territoriales - Patrimonio natural extenso y diversas rutas de senderismo.
2	Políticas
3	Personas sociedad: - Pueblo al que acuden cazadores y suelen frecuentar el bar los fines de semana (almuerzo, comida)
4	Tejido empresarial

#	Oportunidades
1	Recursos y características territoriales
2	Políticas
3	Personas sociedad: - Suelen ir a Jaca a comprar, etc, pero tienen que cruzar por pistas, Sangüesa les pillaría lejos.
4	Tejido empresarial: - Posibles nuevos dueños del restaurante holandeses, creemos que también les interesaría el servicio por las malas conexiones con otros pueblos.

Aspectos Negativos

Análisis Interno

#	Debilidades
1	Recursos y características territoriales:
2	Políticas
3	Personas sociedad: - 25 personas fijas. - Media de edad elevada.
4	Tejido empresarial

Aspectos Positivos

#	Fortalezas
1	Recursos y características territoriales
2	Políticas
3	Personas sociedad: - La gente mayor necesitaría un catálogo pero se apaña bien por Whastapp. - Cristina va a ser alguacil, ayuda a la gente mayor en lo que necesite. Podría ayudar a la gestión de los pedidos de la tienda para aquellas personas que no tengan WhatsApp.
4	Tejido empresarial: - Buen restaurante, con bastantes clientes los fines de semana.

Análisis Externo

#	Amenazas
1	Recursos y características territoriales
2	Políticas
3	Personas sociedad
4	Tejido empresarial

#	Oportunidades
1	Recursos y características territoriales: - Pueblo bastante bonito, con potencial para el turismo. Varias casas rurales en Booking puestas en los últimos años.
2	Políticas: - Dispuestos a apoyar económicamente la tienda con la financiación de la furgoneta refrigerada.
3	Personas sociedad:
4	Tejido empresarial: - Desde el restaurante tienen que ir a Pamplona a comprar, con lo que supone en tiempo y gasolina. Se mostraron muy interesados en la tienda. - Hay una pequeña tienda en el pueblo de productos no perecederos, pero también mostró interés en comprar en la tienda y ayudarían en la gestión.

H. Petilla de Aragón

Análisis Interno

#	Debilidades
1	Recursos y características territoriales - Pueblo pequeño, con plano urbanístico reducido significativamente en comparación con su plano histórico debido a que el Gobierno de Navarra reformó todo el pueblo a finales del S. XX
2	Políticas - Dificultad para afianzar población fija a pesar de numerosas políticas y ayudas.
3	Personas sociedad: - Prácticamente no vive nadie durante el año.
4	Tejido empresarial - Reducido, grandes esfuerzos para mantener el bar y el hostel abierto (con ayudas municipales).
5	Cultura: - Historia de reconstrucción del pueblo parece desvincularlo con su tradición e identidad. - Predomina la narrativa del pueblo nobel, donde da la impresión que todo debe girar en torno a la figura de Ramón y Cajal.

Análisis Externo

#	Amenazas
1	Recursos y características territoriales
2	Políticas: - Puesto que ya tienen un buen servicio de alimentación que financian desde el Ayuntamiento, no habría
3	Personas sociedad: - Les traen todas las semanas la comida desde El Gallo (financiado por el Ayuntamiento). Tienen un buen servicio y no van a cambiarlo a las primeras de cambio. Por lo tanto, los habitantes no comprarían.
4	Tejido empresarial: - Desde el restaurante compran en la cooperativa de Pamplona, no bajan de propio porque tienen allí un hijo estudiando.
5	Cultura: - Mayor oferta y atractivo de otras localidades cercanas crea desconexión con el pueblo a un sector joven de la población.

Fortalezas

#	Fortalezas
1	Recursos y características territoriales - Patrimonio natural y paisajístico envidiable. - Dentro del territorio navarro.
2	Políticas: - Respaldo especial del Gobierno de Navarra por su valor cultural - Ingresos muy altos en comparación con resto de pueblos de la zona por energía eólica. - Buena gestión económica, varios ingresos. - Numerosas ayudas para la gente que viva allí: Calefacción hasta 1200€, 200€ de compra al mes, 60€ gasolina.
3	Personas sociedad: - Buena gestión entre los ciudadanos para que el pueblo no esté vacío y todas las semanas haya 2/3 familias mediante un sistema de listas. - Buen ambiente y sentido de comunidad, participación de personas del pueblo que no viven en Petilla en actividades promovidas desde la AC.
4	Tejido empresarial: - Pueblo de Nobel, hay turismo. - Restaurante con horario de 10 a 10, los dueños llevan poco tiempo y tienen ganas de cambiar cosas y hacer cosas nuevas.
5	Cultura - Riqueza de capital cultural gracias a Ramón y Cajal

Oportunidades

#	Oportunidades
1	Recursos y características territoriales: - Pueblo en medio de la naturaleza, en un entorno bonito. Unido a ser ciudad del Nobel, gran potencial para el turismo.
2	Políticas: - 2 casas compradas por el Ayuntamiento que están en reforma con el objetivo de alquilarlas a precios bajos a familias que quieran vivir allí.
3	Personas sociedad
4	Tejido empresarial: - Desde el restaurante se mostraban interesados en el servicio. Tampoco les dan precios muy bajos. - Ignacio Suescun es un productor local, ganadero de vacuno ecológico de buena calidad. A medio plazo intentar integrarla en el supermercado. - Turismo elevado, ciudad de Nobel y entorno muy bonito. - Publicidad en https://elturismofacil.com/turismo-en-navarra/ , por lo que el turismo no para de crecer.
5	Cultura: - Mayor explotación del recurso del pueblo Nobel, les otorga un valor y una posición privilegiada frente al Gob de Navarra - Continuar con el programa de hermanamiento de pueblos Nobel, actualmente cuentan con dos hermanamientos.

I. Ruesta

Negríta

Análisis Interno

#	Debilidades
1	Recursos y características territoriales: - No vive nadie, únicamente están allí los dueños del albergue. El pueblo pertenece al sindicato CGT. - Pueblo en ruinas, dificultad para avanzar con el plan urbanístico y rehabilitarlo.
2	Políticas - Inestabilidad política, acuerdos rígidos en cuanto a la cesión de la CHE a la CGT.
3	Personas sociedad -Única población fija es la vinculada al albergue, que a su vez es el único motor de vida de Ruesta .
4	Tejido empresarial - Al no haber población, no hay tejido social para el funcionamiento de cualquier negocio. Dependerían de visitantes.
5	Cultura: - Memoria histórica en riesgo - Al no haber población fija, la cultura pierde dinamismo, se centra en atraer visitantes y utilizar el pueblo para actividades temporales. - Valor cultural contenido por el patrimonio y la historia, las cuales son vulnerables en este momento.

Análisis Externo

#	Amenazas
1	Recursos y características territoriales: - Está alejado del resto de pueblos, por lo que supone un mayor gasto en gasolina para llevarlo solo al albergue.
2	Políticas - Tensiones entre el compromiso de la CHE y CGT en cuanto a la gestión del territorio y las actuaciones imprescindibles.
3	Personas sociedad
4	Tejido empresarial: - Buen trato en Sangüesa. Están contentos con el servicio que les dan, pero tienen en torno a 1 hora ida y vuelta. - Antes les llevaban comida desde Brunette pero dejaron de ir porque no les salía rentable. - Hicieron mucho hincapié en el margen de precios, que deben ajustarse mucho. - Dependencia del turismo y poca gente durante los meses de noviembre a mayo.
5	Cultura:

Aspectos Negativos

Aspectos Positivos

#	Fortalezas
1	Recursos y características territoriales: - Pueblo de la red del Camino de Santiago Francés. Suele ser un punto de paso en el que la gente pernocta. - Disponibilidad de terrenos y huertas.
2	Políticas - CGT muy comprometida con Ruesta, memoria y preservación patrimonial.
3	Personas sociedad - Compromiso y arraigo. - Programa de voluntariado en el albergue permite estancias de interesados en la autogestión y la historia de Ruesta.
4	Tejido empresarial - Albergue funcional con alta capacidad y buena oferta de servicios.
5	Cultura - Buen volumen de actividades promovidas por el albergue, desde talleres hasta charlas o formaciones. Mantiene a Ruesta conectada a la esfera cultural. - Riqueza patrimonial - Historia altamente relevante para la memoria histórica del franquismo y el éxodo rural

#	Oportunidades
1	Recursos y características territoriales - Localización estratégica dentro del camino de santiago, obtención del premio Hispania Nostra por su trabajo de rehabilitación. Creación de prestigio externo.
2	Políticas - Actividades del sindicato revierten positivamente en el pueblo, que se llena y trae ingresos.
3	Personas sociedad: - Muy interesados en la economía circular y en el producto km0, por lo que a medio plazo podría integrarse en la tienda ese producto local. - Trabajo desde los gestores del albergue (Luna) de promoción en redes y de creación de grupos de difusión sobre Ruesta.
4	Tejido empresarial: - Camping fue expropiado, disponibilidad de dicha infraestructura para el futuro.
5	Cultura:

Anexo III: Pestel

<p style="text-align: center;">P Político</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de esfuerzos conjuntos entre los distintos Ayuntamientos, siguiendo cada uno una ruta independiente. No obstante, se perciben intentos de cambiar la dinámica. - Ha habido cambios en las alcaldías de muchos pueblos, con enfoques más proactivos para la implementación de proyectos innovadores como el supermercado bajo demanda. - Solicitud y concesión de subvenciones que podrían influir positivamente en el desarrollo de los proyectos locales. - La administración y coordinación de los pueblos se lleva a cabo de manera centralizada a través de la Comarca, con sede en Ejea de los Caballeros. - Deuda y problemas internos en varios Ayuntamientos. - Problemas de vivienda disponible para seguir creciendo, tanto en venta como en alquiler. - Poca voz política en el Gobierno de Aragón, donde se toman la mayoría de decisiones. - Poca competencia local para la toma de decisiones relacionadas con la Mina Muga.
<p style="text-align: center;">E Económico</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El sector primario, que históricamente desempeñó un papel determinante en el entorno rural, ha experimentado una disminución en su relevancia en las últimas décadas. Sin embargo, se están llevando a cabo iniciativas para revitalizar este sector. En los últimos años, diversas iniciativas han surgido para potenciar el producto local, incluyendo la creación de una cooperativa de quesos en Undués de Lerda, el proyecto Huevito Azul con gallinas ecológicas, y la promoción de la ternera de calidad de Suescun, entre otras. - Destacan como pilares económicos fundamentales en cada pueblo los restaurantes y hostales locales. - Los productores individuales se enfrentan a obstáculos burocráticos que dificultan la venta de sus productos locales. - La despoblación y el envejecimiento de la población ha provocado una importante disminución en la actividad económica del Valle de Onsella. - El panadero visita todos los pueblos 2-3 veces por semana y en algunos pueblos se realiza la venta de frutas y verduras de forma regular, ofreciendo productos frescos. - La mayor concentración de actividad económica se encuentra en Sangüesa, con un significativo desarrollo industrial. - Se ha observado un notable aumento en el turismo local, impulsado por el atractivo del entorno natural. Sumado a eso, la implementación de iniciativas culturales, como museos locales en cada pueblo, ha contribuido de manera significativa a la creciente afluencia de turistas. - Varios puntos de paso del Camino de Santiago (Undués, Navardún y Ruesta). - Existen 3 casas rurales en Isuerre y 1 en Lobera de Onsella con actividad en plataformas como Booking. - El valle limita con territorio de la provincia de Navarra, una Comunidad Autónoma con una renta per cápita superior, lo que resulta en precios más elevados en los productos de los supermercados locales.

S Social

- Los cambios demográficos, caracterizados por la despoblación y envejecimiento en el Valle de Onsella, subrayan la importancia de adaptar estrategias comerciales para satisfacer las necesidades específicas de este perfil de consumidores.
- Importante crecimiento de la población durante los meses de verano y las fechas señaladas como Navidad o Semana Santa.
- Hay pueblos como Undués de Lerda y Urriés con una media de edad más baja, con bastante gente joven. En Navardún hay colegio.
- El fuerte sentido de comunidad en la mayoría de los pueblos y el apoyo a las iniciativas locales brindan una base sólida para la aceptación y éxito del proyecto.
- Multitud de iniciativas culturales locales, tanto diferentes asociaciones como AC Sesayo, Asociación de Mujeres de Urriés, como el desarrollo de museos locales y la celebración de tradiciones y eventos locales.
- En diferentes pueblos como Los Pintanos o Navardún hay un servicio de autobús que lleva a la gente a Sangüesa un día a la semana.
- Cambios en los estilos de vida y tendencias. Cada vez es mayor la concienciación de las personas sobre la importancia de una buena alimentación y sobre las diferencias de calidad alimentaria entre productos locales y productos procesados.
- Preferencias de los turistas en la compra de productos locales cuando acuden a entornos naturales sobre otro tipo de recuerdos.
- Aumento del turismo sostenible, alejado de las masas.

T Tecnológico

- Es necesario adaptar la tecnología del proyecto a las habilidades tecnológicas de la población, en especial, considerando la presencia de una proporción significativa de personas mayores.
- Durante las entrevistas realizadas, se observó que la preferencia por realizar pedidos a través de WhatsApp y llamadas telefónicas con un catálogo resulta más eficaz y amigable para la mayoría de los residentes, en comparación con plataformas en línea más complejas.
- Aunque se garantiza cobertura en todos los pueblos, es imperativo reconocer que el acceso a Internet presenta deficiencias en diversas zonas del Valle, lo que puede influir en la experiencia digital de los usuarios.
- Espacios de co-working con buena conexión a Internet en varios pueblos, v.g., Urriés y Undués de Lerda.
- A medio plazo, con la introducción de producto local en el supermercado, posibilidad de crear sinergias con el sector turístico y hotelero a través de promociones en redes sociales.
- Adopción de herramientas de comunicación digital en la comunidad. Principalmente, a través de los grupos de WhatsApp de cada pueblo y la creación de uno con los colaboradores de cada pueblo con el objetivo de fortalecer la cohesión comunitaria y facilitar la coordinación.
- Para mejorar la experiencia del cliente, se propone utilizar herramientas como la función de "Localización" de Google Maps para la furgoneta refrigerada. Esto permitirá a los habitantes conocer con precisión la llegada del vehículo, especialmente en condiciones climáticas adversas.
- Integrar el supermercado bajo demanda en la página web del Valle de Onsella. A medio plazo, posibilidad de crear una aplicación para la realización de los pedidos.
- Explorar programas de educación tecnológica o iniciativas que fomenten la adopción de tecnología en la población.

<p style="text-align: center;">E Ecológico</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El Valle de Onsella tiene un entorno natural de gran belleza y biodiversidad. Es crucial considerar medidas para preservar estos recursos naturales, evitando la contaminación y el deterioro del paisaje. - La construcción de dos proyectos mineros para la extracción de potasa (Muga y Pintanos) genera opiniones diversas en la comunidad, con preocupaciones sobre posibles impactos a medio y largo plazo. - La instalación de placas fotovoltaicas en Urriés es una oportunidad para abastecer de energía a la tienda, fomentando prácticas más sostenibles y el uso de recursos renovables. - Es necesario establecer una gestión de residuos eficiente, ya que en algún pueblo manifestaban quejas sobre este servicio. - En el entorno rural existe una mayor concienciación sobre el cuidado del monte y el entorno natural.
<p style="text-align: center;">L Legal</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar y cumplir las normativas de comercio y alimentación para cumplir con las regulaciones que afectan al tratamiento, almacenamiento, manipulación y venta de alimentos. - Garantizar que los alimentos perecederos se almacenen y exhiban a las temperaturas adecuadas para prevenir la proliferación de bacterias. La normativa establece requisitos específicos para la cadena de frío. - Conocer y cumplir la normativa relativa a la apertura de un negocio, que puede incluir permisos municipales, licencias de negocio. - Evaluar y cumplir las regulaciones ambientales que puedan aplicarse al proyecto. - Al vender en línea es necesario tener en cuenta las regulaciones específicas para el comercio electrónico, protección de datos y transacciones en línea. - Investigar las posibles subvenciones y ayudas disponibles para proyectos que fomenten el desarrollo económico y la lucha contra la despoblación en zonas rurales, así como el apoyo al desarrollo sostenible. - Facilitar a los productores individuales el cumplimiento de la regulación y las trabas burocráticas para que puedan vender sus productos a la tienda. - Para todo ello, tener en cuentas las siguientes leyes y reglamentos: <ul style="list-style-type: none"> + Reglamento (CE) 852/2004: Higiene alimentaria. + Real Decreto 126/2015: Venta a distancia de productos alimenticios al consumidor final. + Reglamento (UE) 1169/2011: Etiquetado de alimentos. + Ley 28/2015, de 30 de julio, para la defensa de la calidad alimentaria. - Por otro lado, en materia de subvenciones para proyectos relacionados con la venta de alimentos y desarrollo rural, debemos estudiar lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> + Programas de Desarrollo Rural (PDR) + Leader (Liaison Entre Actions de Développement de l'Économie Rurale) + Fondos Europeos Agrícolas para el Desarrollo Rural (FEADER) + Programas de Desarrollo Local Participativo (PDLP) + Instituto Aragonés de Fomento (IAF). + Otras subvenciones locales y autonómicas.

Anexo IV: Cálculo de la función Tendencia corregido mensualmente

Debido a que en 2024 el periodo de actividad es desde marzo hasta diciembre y en 2025 son los 12 meses, el cálculo quedaría desvirtuado si tomáramos los ingresos y gastos de estos dos años y utilizamos la función tendencia. Por lo tanto, se ha realizado una media mensual para calcular la función tendencia y posteriormente se ha multiplicado por 12 para obtener los ingresos y gastos anuales.

	2024	2025	2026	2027	2028
INGRESO MEDIO MENSUAL POR VENTAS	28.390,50 €	36.224,58 €	44.058,67 €	51.892,75 €	59.726,83 €
COGS MEDIO MENSUAL	22.728,83 €	28.990,40 €	35.251,97 €	41.513,54 €	47.775,10 €

Anexo V: Crecimiento Previsto de Determinados Gastos

Hay determinados gastos que no aumentan, puesto que se han acordado ya los precios para varios años.

	Δ 2025	Δ 2026	Δ 2027	Δ 2028
Crecimiento previsto gastos personal			5,00%	5,00%
Crecimiento previsto de gastos explotación		8,00%	7,00%	6,00%
Crecimiento previsto del gasto por gasolina		30,00%	30,00%	30,00%

Anexo VI: Cuenta de Pérdidas y Ganancias Operativa

INGRESOS	2024	2025	2026	2027	2028
Ventas	283.905,00 €	434.695,00 €	528.704,00 €	622.713,00 €	716.722,00 €
Prestación de servicios	5.360,53 €	3.600,00 €	- €	- €	- €
Subvenciones de explotación	5.458,40 €	5.330,40 €	4.200,00 €	4.200,00 €	4.200,00 €
INGRESOS BRUTOS	294.723,93 €	443.625,40 €	532.904,00 €	626.913,00 €	720.922,00 €
COSTO DE VENTAS	2024	2025	2026	2027	2028
Inventario Inicial	- €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €
Más bienes comprados o fabricados	231.288,32 €	347.884,80 €	423.023,62 €	498.162,43 €	573.301,25 €
TOTAL DE BIENES DISPONIBLES	231.288,32 €	351.884,80 €	427.023,62 €	502.162,43 €	577.301,25 €
Menos inventario final	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €
COSTO TOTAL DE LOS BIENES VENDIDOS (COGS)	227.288,32 €	347.884,80 €	423.023,62 €	498.162,43 €	573.301,25 €
GANANCIA BRUTA	67.435,61 €	95.740,60 €	109.880,38 €	128.750,57 €	147.620,75 €
GASTOS OPERATIVOS	2024	2025	2026	2027	2028
Desarrollo y puesta en marcha de webapp	1.258,40 €	- €	- €	- €	- €
Mantenimiento estructura webapp	- €	290,40 €	313,63 €	335,59 €	355,72 €
Equipos informáticos	1.167,74 €	- €	- €	- €	- €
Renting de una furgoneta refrigerada	9.690,00 €	11.628,00 €	11.628,00 €	11.628,00 €	11.628,00 €
Gasolina para el reparto	507,78 €	615,52 €	800,18 €	1.040,23 €	1.352,30 €
Alquiler del local	500,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €
Electricidad	230,00 €	276,00 €	298,08 €	318,95 €	338,08 €
Publicidad y marketing	53,24 €	769,24 €	830,78 €	888,93 €	942,27 €
Otros gastos de embalaje para la tienda	63,68 €	68,80 €	74,30 €	79,51 €	84,28 €
Stock inicial de la tienda	4.000,00 €	- €	- €	- €	- €
Gastos de personal	- €	- €	2.000,00 €	4.200,00 €	4.410,00 €
TOTAL DE GASTOS DE VENTA	17.470,84 €	14.247,96 €	16.544,97 €	19.091,20 €	19.710,65 €
GENERAL Y ADMINISTRACIÓN	2024	2025	2026	2027	2028
Cuota autónomo	800,00 €	960,00 €	4.680,00 €	5.007,60 €	5.308,06 €
Gastos legislativos administrativos y de gestión	180,00 €	100,00 €	108,00 €	115,56 €	122,49 €
	- €	- €	- €	- €	- €
	- €	- €	- €	- €	- €
TOTAL DE GASTOS GENERALES Y DE ADMINISTRACIÓN	980,00 €	1.060,00 €	4.788,00 €	5.123,16 €	5.430,55 €
GASTOS OPERATIVOS TOTALES	18.450,84 €	15.307,96 €	21.332,97 €	24.214,36 €	25.141,20 €
INGRESOS NETOS ANTES DE IMPUESTOS	2024	2025	2026	2027	2028
	48.984,77 €	80.432,64 €	88.547,41 €	104.536,21 €	122.479,56 €
Tipo aplicable	28,22%	33,69%	34,72%	36,30%	37,57%
Impuestos sobre la renta	13.825,86 €	27.096,19 €	30.747,84 €	37.942,79 €	46.017,30 €
INGRESOS NETOS DESPUÉS DE IMPUESTOS	35.158,91 €	53.336,45 €	57.799,58 €	66.593,41 €	76.462,26 €
Ganancias o pérdidas extraordinarias	- €	- €	- €	- €	- €
Impuesto sobre las ganancias extraordinarias	- €	- €	- €	- €	- €
INGRESOS NETOS (PÉRDIDAS)	35.158,91 €	53.336,45 €	57.799,58 €	66.593,41 €	76.462,26 €
CRECIMIENTO		26,42%	8,37%	15,21%	14,82%

Anexo VII: Balance

ACTIVO	2024	2025
ACTIVO CIRCULANTE		
Efectivo	31.158,91 €	49.336,45 €
Inventario	4.000,00 €	4.000,00 €
	- €	- €
	- €	- €
	- €	- €
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	35.158,91 €	53.336,45 €
ACTIVOS FIJOS (A LARGO PLAZO)		
Equipos Informáticos	1.167,74 €	1.167,74 €
Activos Intangibles. Valor aquí?	- €	- €
(Menos amortización acumulada)	243,28 €	535,13 €
	- €	- €
TOTAL DE ACTIVOS FIJOS	924,46 €	632,61 €
OTROS ACTIVOS		
Impuesto sobre la Renta Diferido	- €	- €
Otro	- €	- €
TOTAL DE OTROS ACTIVOS	- €	- €
ACTIVOS TOTALES	36.083,37 €	53.969,06 €

PASIVOS Y PATRIMONIO DEL PROPIETARIO	2024	2025
PASIVOS CORRIENTES		
Cuentas a pagar	- €	- €
Préstamos a corto plazo	- €	- €
Impuestos sobre la renta a pagar	- €	- €
Sueldos y salarios devengados	- €	- €
Ingresos no devengados	- €	- €
Porción actual de la deuda a largo plazo	- €	- €
PASIVO CORRIENTE TOTAL	- €	- €
PASIVOS A LARGO PLAZO		
Deuda a largo plazo	- €	- €
Impuesto sobre la Renta Diferido	- €	- €
Otro	- €	- €
PASIVOS TOTALES A LARGO PLAZO	- €	- €
PATRIMONIO DEL PROPIETARIO		
Inversión del propietario	- €	- €
Resultado del ejercicio	35.158,91 €	53.336,45 €
Subvenciones de capital	924,46 €	632,61 €
PATRIMONIO TOTAL DEL PROPIETARIO	36.083,37 €	53.969,06 €
PASIVOS TOTALES Y PATRIMONIO DEL PROPIETARIO	36.083,37 €	53.969,06 €

Anexo VIII: DAFO y DAFO Dinámico

	Aspectos positivos para el proyecto ▼	Aspectos negativos para conseguir el proyecto ▼
Interno ▶	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> Coveniencia del servicio a domicilio Diversificación de productos Producto local y sostenible Apoyo del Ayuntamiento Participación activa en la Comunidad 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> Retos logísticos Costes iniciales elevados para el renting de la furgoneta refrigerada Dependencia de proveedores locales a medio plazo Dependencia de un proveedor principal Necesidad de adaptarse los clientes a un nuevo modelo
Externo ▶	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> Potencial para la expansión geográfica Colaboraciones con productores locales Aprovechar subvenciones y apoyos institucionales Crecimiento del consumo sostenible Colaboraciones con los Ayuntamientos 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> Competencia en municipios de alrededor Posible preferencia del consumidor por desplazarse para hacer más cosas que la compra Retiro de apoyos y financiación institucional Reducción de la población en el Valle de Onsella Falta de productos locales

	Combinaciones ▼
Potencialidades (FO) ▶	<ul style="list-style-type: none"> Innovación constante en la forma de llevar a cabo las entregas, junto con la posibilidad de ofrecer alternativas a través de la webapp. Identificar y asociarse con nuevos proveedores locales para fortalecer la oferta de productos y crear marca REDOnsella. Flexibilidad en la Oferta de productos. La capacidad de ajustar rápidamente la oferta a las demandas cambiantes del mercado es una ventaja competitiva importante. Organizar actividades que involucren a la comunidad en torno a la producción local para fortalecer la conexión con los clientes y promover una alimentación sostenible. Estrategias de Marketing Digital enfocadas a promover una alimentación ecológica y sostenible.
Riesgos (FA) ▶	<ul style="list-style-type: none"> Resistencia de los clientes a cambiar sus hábitos de compra, a pesar de ser un servicio necesario. Dificultad para ofrecer todos los productos necesarios, obligando a los clientes a recurrir a otros supermercados. Insuficiente disponibilidad de productos locales, impidiendo la creación de la marca REDOnsella como referente de productos locales y sostenibles. Pérdida de participación activa en la comunidad debido a una disminución en su población, ya sea por fallecimientos o emigración. Cambio en la administración del Ayuntamiento o en los apoyos institucionales que podrían comprometer la viabilidad del negocio.
Desafíos (DO) ▶	<ul style="list-style-type: none"> Lograr una logística eficiente y un uso efectivo de la furgoneta refrigerada que permita una expansión geográfica viable. Establecer relaciones efectivas con diversos productores locales para garantizar diversidad y calidad en la oferta de productos. Mantener una buena relación con el proveedor principal y, a medio plazo, considerar la posibilidad de contar con dos proveedores diferentes para todos los productos. apoyo eficaz
Limitaciones (DA) ▶	<ul style="list-style-type: none"> Resistencia por parte de los clientes a cambiar de forma abrupta su método de compra y su tienda habitual. Falta de apoyos institucionales para el renting de la furgoneta refrigerada Escasez inicial de producto local y productores locales en el Valle de Onsella. Posible dificultad de expansión a nuevos municipios.

Anexo IX: Matriz de Riesgos

Tipo de riesgo	Probabilidad	X	Impacto	=	Riesgo		
Los clientes sigan comprando en Sangüesa u otros sitios	2- Es raro que suceda		5-Catastrofe		10	Alto	
Los hábitos de compra cambien lentamente	4- Muy probable		4-Grande		16	Alto	
Dejemos de ser competitivos en precio	1- Sería excepcional		2-Pequeño		2	Bajo	
Retiro de apoyos y financiación institucional	4- Muy probable		2-Pequeño		8	Medio	
Problemas de adaptación de los clientes al nuevo modelo	3- Es posible		2-Pequeño		6	Medio	
Dependencia excesiva proveedores	3- Es posible		4-Grande		12	Alto	
Aparición de nuevos competidores de reparto	1- Sería excepcional		5-Catastrofe		5	Medio	
Reducción de la población del Valle de Onsella	3- Es posible		5-Catastrofe		15	Alto	
Cambio político en el Ayuntamiento de Urriés	1- Sería excepcional		4-Grande		4	Bajo	
Problemas tecnológicos o fallos en la plataforma	2- Es raro que suceda		2-Pequeño		4	Bajo	
Problemas logísticos o de distribución	2- Es raro que suceda		5-Catastrofe		10	Alto	
Cambios en legislación perjudican	2- Es raro que suceda		3-Moderado		6	Medio	
Falta de productos locales	3- Es posible		4-Grande		12	Alto	