

## Proyecto DI Sierra Norte, dinamización del tejido económico de la Sierra Norte de Madrid



# DI SIERRA NORTE



GOBIERNO DE ESPAÑA  
MINISTERIO PARA LA TRANSICIÓN ECOLÓGICA Y EL RETO DEMOGRÁFICO



**germinando**  
iniciativas  
socioambientales

# Índice

## **1. Introducción**

- 1.1. Contextualización del estudio
- 1.2. Metodología
- 1.3. Equipo técnico

## **2. Resultados en la caracterización de la oferta en Sierra Norte**

- 2.1. Características de los proyectos
- 2.2. Ventas actuales
- 2.3. Logística actual
- 2.4. Interés
- 2.5. Proyectos de distribución

## **3. Análisis del estudio de viabilidad económico-financiero**

- 3.1. Reflexiones previas
- 3.2. Resultados avanzados para la oferta
- 3.3. Análisis de escenarios según el modelo de negocio
- 3.4. Análisis de rutas y posibles vías de distribución

## **4. Posibles modelos de centro logístico**

- 4.1. Organización territorial
- 4.2. Alternativas relacionadas con la gobernanza y la estructura

## **5. Conclusiones y siguientes pasos**

## **Anexo 2. Entrevistas a proyectos productivos de la Sierra Norte**

## **Anexo 3. Guion de entrevistas a las entidades distribuidoras**

# 1. Introducción

## 1.1. Contextualización del estudio

El estudio que se presenta a continuación explora el desarrollo de una venta y logística conjunta de productos de la Sierra Norte.

Se enmarca en el proyecto DI Sierra Norte, subvencionado por el MITECO, que pretende afianzar una **cultura emprendedora que ayude a fortalecer el tejido económico, social y ambiental del territorio**, además de fomentar la articulación colectiva de necesidades en proyectos agroecológicos en la Sierra Norte de Madrid. Así, una de las acciones a desarrollar en este proyecto es la dinamización del sector productivo de base agroecológica de la zona, fomentando las redes de comercialización, venta y distribución conjuntas. Este estudio es el primer paso para la puesta en marcha de esta estructura conjunta.

Esta voluntad de cooperación y coordinación de los proyectos productivos de la Sierra Norte se fraguó con la realización de una comunidad de aprendizaje orientada a la práctica en el 2022. Con este grupo de trabajo colaborativo multi-actor se trabajó en torno a la dinamización de estrategias de comercialización conjunta a través de una central logística de acopio y distribución en la Sierra Norte. A través de diferentes intervenciones de entidades clave en el sector ([GIASAT](#), [Madrid. Km.0](#), [Mincha d' Aquí](#), [Plant on Demand](#) y [Ekoalde](#)) se dieron a conocer diferentes alternativas para hacer una distribución y comercialización asociada al territorio.

También se analizaron las opciones reales de organización relacionadas con los modelos de gestión, estrategias de acopio y reparto, márgenes y modelos de negocio, digitalización y gobernanza interna, y posibilidades jurídicas para llevarlo a cabo, para satisfacer las necesidades de todas las partes y conseguir una distribución eficaz tanto con las iniciativas productivas como con establecimientos del territorio.

Se mapearon de manera colaborativa todas las iniciativas existentes, las diferentes posibilidades en cuanto a las rutas a realizar, así como las diferentes opciones de realizar el transporte de la mercancía. Por último se presentaron los resultados a todas las partes interesadas en el Foro de Turismo de Sierra Norte de Madrid en noviembre de 2022.

### 1.2. Metodología

Este informe es el resultado de las entrevistas a proyectos productivos y de distribución de la Sierra Norte, llevadas a cabo por Germinando Iniciativas Socioambientales S. Coop, en el mes de mayo de 2023, y se ha realizado un estudio de viabilidad económica-financiera a partir de estas entrevistas. Los datos obtenidos son confidenciales, y en este informe no se desglosan por proyecto, sino que se muestran de forma agrupada y anónima. Estas entrevistas tienen un carácter confidencial, y se ha ofrecido un acuerdo de confidencialidad a los proyectos (Ver Anexo 1)

En un primer momento se ha creado una base de datos con los proyectos productivos de la Sierra Norte, reflejando el tipo de productos que tienen, el municipio donde se sitúan y los datos de contacto. Esta base de datos consta de un total de 35 proyectos de producción.

Se han llevado a cabo 22 entrevistas telefónicas a productores y productoras de la Sierra Norte, de carácter cuantitativo y cualitativo (Ver estructura de la entrevista en Anexo 2).

La entrevista consta de 25 preguntas, divididas en 4 secciones: datos del proyecto, ventas actuales, logística actual, y el interés y disponibilidad de participación en el proyecto. Estas entrevistas se han recogido en un formulario de Google Forms, para la obtención de métricas y gráficas cuantitativas. Posteriormente se ha hecho un análisis de las mismas, tanto de las cuestiones cualitativas como cuantitativas para la obtención de datos económicos, la valoración de los recursos disponibles, las rutas logísticas posibles y actuales y las cuestiones recogidas para la elaboración de este informe.

En el informe se reflejan además las entrevistas realizadas a 4 proyectos de distribución existentes en la Sierra Norte, (2 online el 29/05 y dos presenciales en los días 6/06 y 19/06). Se puede ver el guion de dichas entrevistas en el Anexo 3.

Para el estudio de viabilidad económico-financiero hubo en primer lugar que valorar y tomar en consideración diferentes alternativas en torno al modelo de negocio para más tarde pasar a cuantificarlas en cada una de las fases estudiadas. Las principales cuestiones a decidir fueron la manera de realizar el transporte, el número de jornadas de trabajo y recursos humanos, el local y su ubicación, así como la forma jurídica y los márgenes del proyecto. Una vez tomadas las decisiones en torno a cómo sería el modelo de negocio junto con sectores y establecimientos, se pasó a cuantificar cada una de las partidas relacionadas con la inversión,

con la financiación, con los gastos corrientes y con el volumen de ingresos esperados anuales del proyecto en cada una de las fases analizadas.

Así mismo, se han consultado y validado las estimaciones realizadas con Economistas Sin Fronteras, dentro de su programa Vis a Vis de asesorías económicas con 3 sesiones, una de ellas con un experto en logística y distribución. Además, se han realizado consultas e intercambio de conocimientos (especialmente para el cálculo de los márgenes, hasta construir el sistema de precios y retribución sobre el que se ha trabajado) con otros proyectos de logística compartida de otros territorios, como [HortaCuina](#) (Valencia) y [Mincha D'Aquí](#) (pre-pirineo aragonés), así como consultado la información derivada del proyecto de centro logístico [Madrid KMO](#) (Madrid) y los informes de impacto del consorcio [GIASAT](#)<sup>1</sup>.

### 1.3. Equipo técnico

#### Adriana Samper Erice

- Experta en desarrollo rural y procesos grupales.
- Máster en Desarrollo Rural por la Universidade Federal de Rio Grande do Sul (UFRGS), Brasil, con enfoque de desarrollo comunitario con perspectiva de género.

En 2017 comenzó su actividad en el ámbito de la Agroecología y dinamización y gestión de grupos, tanto rurales como de otras características, formándose como facilitadora de grupos y procesos grupales en diferentes lugares de España.

Desde el año 2023 forma parte del área de Agroecología y Emprendimiento de la cooperativa Germinando. Actualmente su actividad profesional se orienta a la asesoría técnica y la dinamización de territorios rurales, con el apoyo y fomento del empleo y del tejido emprendedor. Forma parte del equipo técnico del proyecto DI Sierra Norte, siendo la persona que atiende en la Oficina de Consolidación y Apoyo al Emprendimiento de Proyectos Agroecológicos de dicho proyecto.

Ha sido la responsable de las entrevistas al sector productivo y del análisis de las mismas, así como de la redacción de este estudio.

---

<sup>1</sup> GIASAT (Gestión Integral Agroecológica de los Sistemas Alimentarios Territorializados) es un consorcio de 5 entidades vinculadas al sector agroecológico. Trabaja para con el objetivo de mejorar el acceso de las pequeñas producciones agroalimentarias al mercado y para que sus productos estén más disponibles para las personas consumidoras, para lo que es necesario desarrollar una logística y distribución alimentaria adaptada a la pequeña y mediana producción y a los circuitos cortos de comercialización. Así podremos sostener un salto de escala en la producción y el consumo que generalice el acceso a una alimentación más saludable y sostenible por parte de toda la población y a un desarrollo de los sistemas alimentarios territorializados.

## Estudio de viabilidad para el establecimiento de un nodo logístico agroalimentario

Proyecto DI Sierra Norte, dinamización del tejido económico de la Sierra Norte de Madrid

### Jaime Fernández Truchado

- Graduado en Administración y Dirección de Empresas por la UCM y Máster en Agroecología: un enfoque para la sustentabilidad rural por la Universidad Internacional de Andalucía -UPO-UCO.
- Consultor, formador y facilitador de procesos de cambio para grupos y organizaciones.
- Fundador de ANTAUEN.es y coordinador de la asociación para la gestión y medición del impacto social ESIMPACT.
- Profesor de Fundamentos de Economía en la UCM (Facultad de Trabajo Social) y de Gestión de grupos de interés en el posgrado de Gestión y Medición del Impacto Social del ICADE-Comillas.

Ha realizado investigación aplicada en economía ecológica, y ha trabajado en temas de innovación social aplicada a la inserción sociolaboral y el fomento del emprendimiento social dentro del Tercer Sector. Experto en políticas predistributivas y redistributivas, emprendimiento en agroecología, procesos multiactor y desarrollo socioeconómico en el medio rural.

Ha sido el responsable del estudio de viabilidad económico, del diseño de las rutas, así como de la redacción correspondiente en este estudio.

### Julia del Valle

- Experta en agroecología y desarrollo rural.
- Licenciada en Biología por la Universidad de Alcalá de Henares y
- Máster en Agroecología: un enfoque para la sustentabilidad rural por la Universidad Internacional de Andalucía.
- Experta en la creación y gestión de entidades de economía social por la Universidad Complutense de Madrid.

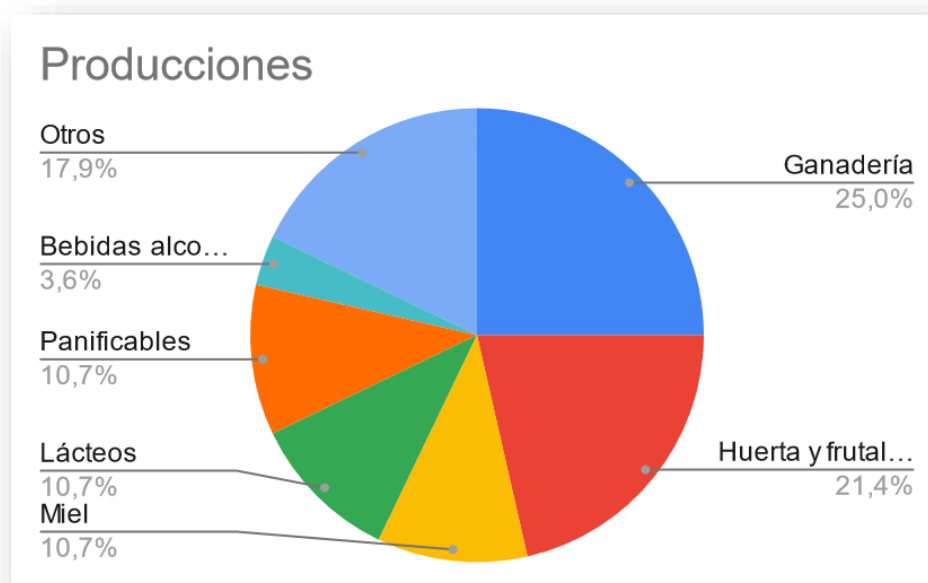
Socia fundadora de la Cooperativa Germinando, y actualmente coordinadora del área de Agroecología y Territorio, su actividad profesional actual está enfocada en la asesoría técnica, la investigación, la consultoría y la coordinación de proyectos en el ámbito de la dinamización agroecológica, los sistemas agroalimentarios y el desarrollo rural.

Cuenta además con amplia experiencia en el desarrollo y coordinación de proyectos formativos y en la dinamización de procesos sociales y participativos. Ha colaborado en diversas investigaciones y publicaciones en torno a los sistemas productivos agroecológicos, los canales cortos de comercialización y los huertos agroecológicos educativos.

## 2. Resultados en la caracterización de la oferta en Sierra Norte

### 2.1. Características de los proyectos

Se han recogido 22 respuestas de proyectos productivos. De ellos, 6 tienen producción de huerta y/o frutales (3 de huerta exclusivamente, 1 de frutos rojos y 2 con huerta y frutales), 7 proyectos que tienen ganadería (2 de ovino, 2 de vacuno y 3 de caprino), 3 proyectos que producen miel, 3 de lácteos y derivados, 3 de panadería y panificables, 1 de bebidas alcohólicas (vino), 5 proyectos que tienen transformados (ahumados, comida preparada, granola, chocolate, mermeladas) y 1 es de lombrices y compost.



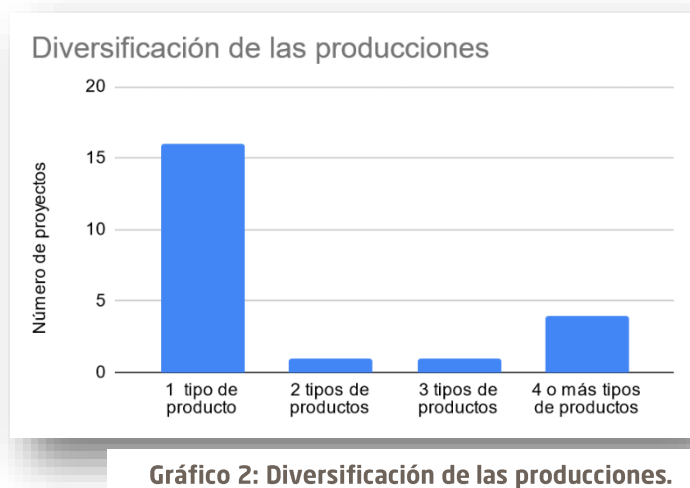
**Gráfico 1: Número de producciones por tipo de producto.**



## Estudio de viabilidad para el establecimiento de un nodo logístico agroalimentario

Proyecto DI Sierra Norte, dinamización del tejido económico de la Sierra Norte de Madrid

### Diversificación de las producciones

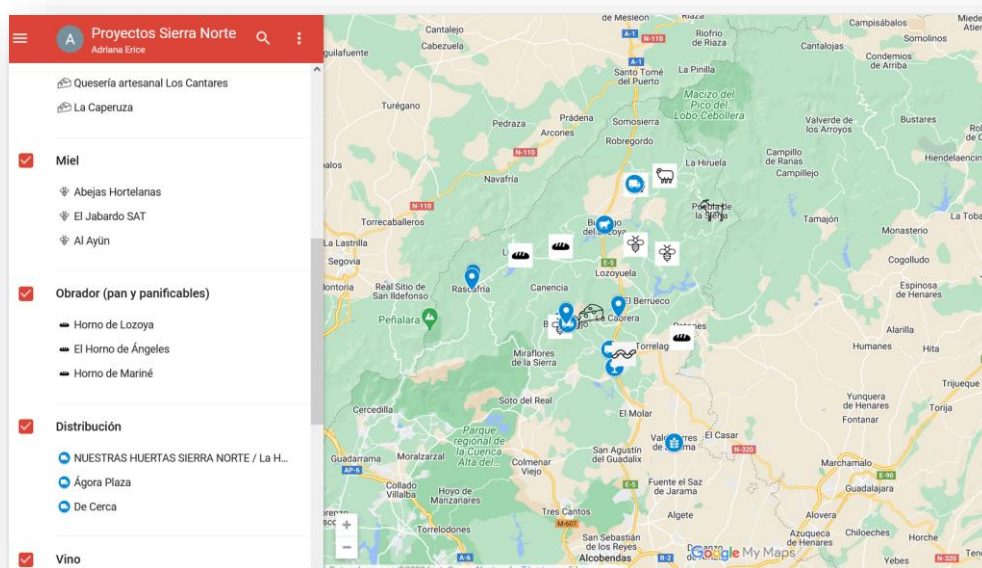


Hay que tener en cuenta que algunos de los proyectos productivos son muy diversificados, pudiendo tener diferentes productos (por ejemplo, ganadería, frutales y miel). 16 proyectos tienen un único tipo de producto (huerta, carne, lácteos, panificables...), 2 proyectos tienen 2 tipos de producto (ganadería y lácteos y huerta y frutales), 2 proyectos tienen 3 tipos de producto y 4 tiene 4 tipos de producto o más.

### Ubicación de los proyectos

La ubicación por municipio de los proyectos entrevistados puede verse en este enlace.

<https://www.google.com/maps/d/u/0/viewer?mid=1Ce27S67MKubNQJlqpZEBUBpai8ks8o&hl=es&ll=40.87776197772698%2C-3.6616445499999957&z=10>





## Estudio de viabilidad para el establecimiento de un nodo logístico agroalimentario

Proyecto DI Sierra Norte, dinamización del tejido económico de la Sierra Norte de Madrid

### Necesidades de temperatura en la distribución de los productos:

En cuanto a las necesidades de temperatura para la distribución de los productos, 7 de ellos necesitan temperatura ambiente (siempre que esta no supere unos 25 grados), 7 un mantenimiento en frío de hasta 8 grados y 7 un frío intenso (por debajo de 4 grados). Para las lombrices, es necesario que estén en cajas separadas para evitar contaminación cruzada y a una temperatura estable de entre 12 y 17 grados. Ningún proyecto tiene necesidad de congelación para la distribución de sus productos.

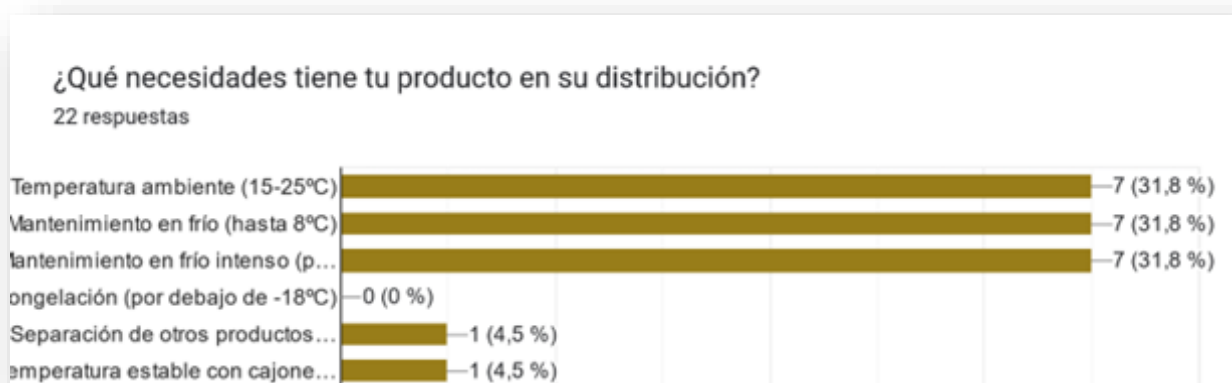


Gráfico 3: Necesidades de temperatura.

Ateniéndonos a los datos, es necesario que la distribución se realice con vehículos isoterms y cámaras de frío, para evitar romper la cadena de frío y el deterioro de los productos.

## 2.2. Ventas actuales

### Volúmenes de facturación

Los volúmenes de facturación de los proyectos son muy variables, dependiendo del tamaño y el tipo de producto. Además, muchos de los proyectos tienen productos que varían mucho con la temporada (tanto en huerta como en ganadería), por lo que es difícil hacer un cálculo estimado de la facturación semanal o mensual, y normalmente se tiene registrado de forma anual o por temporada.

Los proyectos de ganadería ovina y caprina tienen entre 120 y 200 cabritos/corderos, y se venden entre 100 y 120 euros el cabrito (lo que da un volumen de facturación de entre 12.000 y 24.000 euros anuales).

## Estudio de viabilidad para el establecimiento de un nodo logístico agroalimentario

Proyecto DI Sierra Norte, dinamización del tejido económico de la Sierra Norte de Madrid

Los proyectos de huerta también dependen mucho de la temporada y sus ingresos están entre los 200 y los 900 euros semanales.

Los proyectos de productos lácteos (quesos principalmente) facturan alrededor de los 900 euros semanales, los apícolas entre 120 y 500 euros y los de panadería entre 1000 y 1500 euros semanales.

Existen algunos proyectos que, por el tamaño del mismo o por el tipo de producto que ofrecen, tiene una rentabilidad mayor y distribuyen entre 250 y 3000 kg de producto de forma semanal (lo que da unos volúmenes de facturación alrededor de los 5000 euros semanales).

### Tipo de clientela

La mayoría de los proyectos (19) venden a personas particulares, seguido de hostelería y tiendas de barrio/pueblo o pequeños comercios y grupos de consumo. La mayoría de los proyectos vende a una combinación de estos 4 canales, siendo lo más frecuente particulares, tiendas y grupos de consumo.

Hay tres proyectos que venden a supermercados (uno de ellos cooperativo), 1 proyecto que vende a colectividades y dos de ellos mencionan los mercados y ferias a los que acuden.

#### ¿Qué tipo de clientela tienes?

22 respuestas

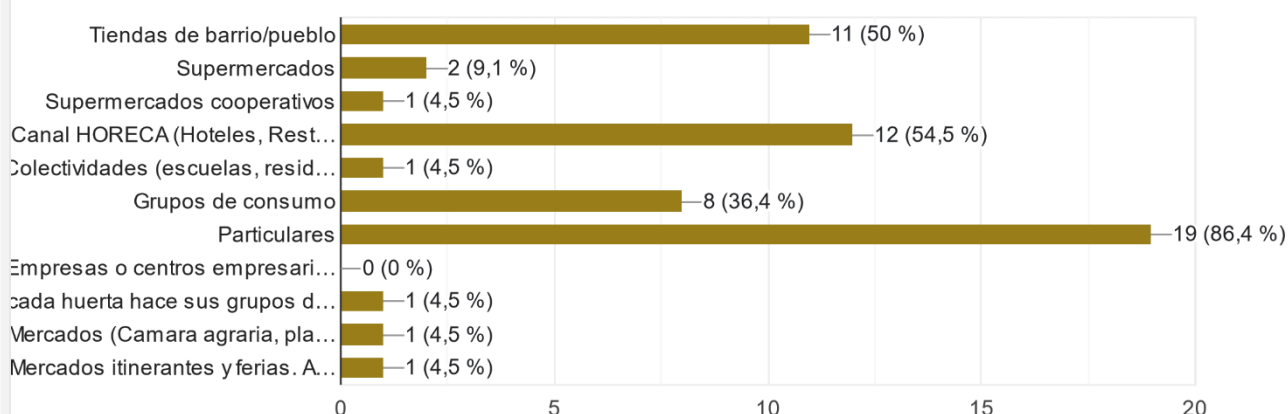


Gráfico 4: Tipo de clientela.

## Estudio de viabilidad para el establecimiento de un nodo logístico agroalimentario

Proyecto DI Sierra Norte, dinamización del tejido económico de la Sierra Norte de Madrid

En general, los precios son diferenciados por tipo de cliente: en los particulares, los precios son más altos, seguido de tiendas y restaurantes. La rentabilidad depende del proyecto y la clientela que tengan, pero en general si son proyectos pequeños tienden a repartir y buscar a particulares o grupos de consumo, si son proyectos algo más grandes a tiendas y restaurantes, ya que, aunque el precio sea menor, el volumen de venta es mayor.

En cuanto al tipo de clientela que sería interesante promover desde el centro logístico, pensando en un catálogo conjunto de comercialización, los proyectos priorizan las tiendas y grupos de consumo, seguidos de particulares y de canal HORECA. 6 proyectos apostarían también por supermercados (especialmente los supermercados cooperativos, pero no sólo), 3 creen que es interesante dirigirse a colectividades y 2 mencionan también la compra pública como posible canal interesante.

En general los proyectos con un menor volumen de producción prefieren los particulares, grupos de consumo y tiendas, y los que manejan un volumen relativamente mayor apuestan también por los otros canales. Es interesante destacar que la mayoría de los proyectos no buscan otro tipo de clientela que la que ya tiene, sino ampliar esta base. Es decir que, si sus ventas se centran en particulares, grupos de consumo y tiendas, les interesa llegar a más personas e iniciativas similares, antes que abrir otros canales como los supermercados o el HORECA.

### ¿Qué canales de venta te interesa que se promuevan desde el centro logístico?

21 respuestas

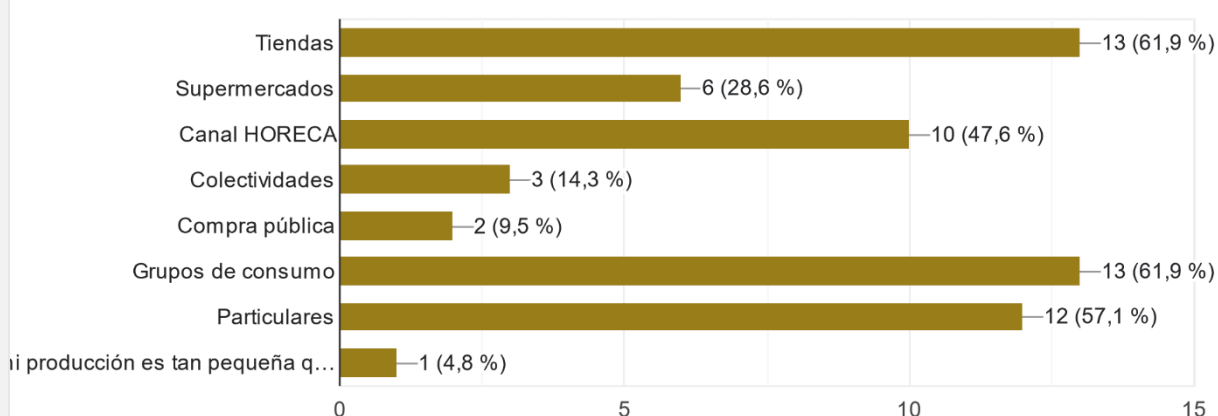


Gráfico 5: Canales de venta de interés.

### Recepción y preparación de los pedidos

La mayoría de los proyectos no tiene herramientas de digitalización asociadas a la recepción y preparación de los pedidos. Casi todos emplean el Whatsapp y el teléfono como herramienta de recepción de los pedidos, seguidos de las tiendas online a través de sus webs y el correo electrónico. Existe un proyecto que emplea la herramienta de Plant On Demand.

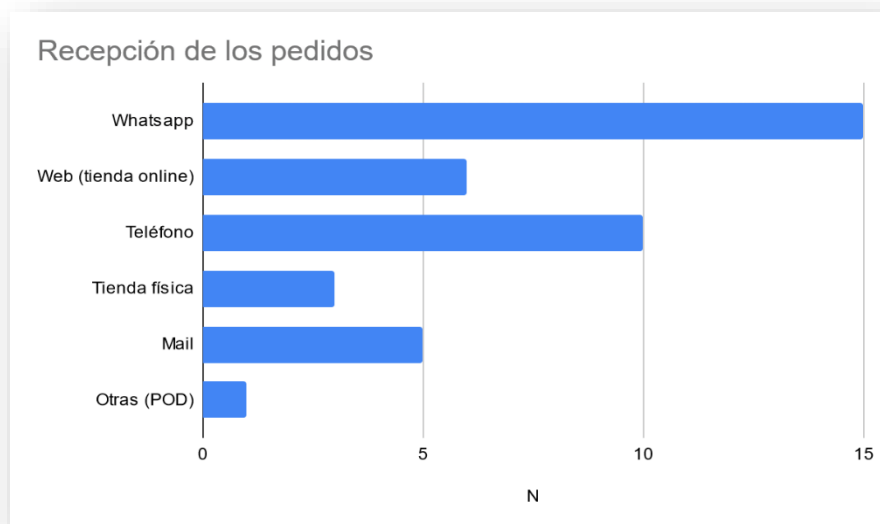


Gráfico 6: Herramientas empleadas para recibir los pedidos.

Una vez recibidos los pedidos, la mayoría pasa estos datos a un excel, pero lo hacen de forma manual (aunque los excel sean específicos y elaborados para este fin), no existiendo una herramienta digital que unifique pedidos si vienen de diferentes vías (online, mail y whatsapp, por ejemplo).

El tiempo medio de preparación de los pedidos es de 4,5 horas semanales, con una amplia horquilla de entre 15 minutos y 50 horas (en un caso puntual, que hacen repartos de productos de diferentes producciones diariamente), dependiendo mucho de la tipología de proyecto. En cuanto al reparto, la mayoría de los proyectos con distribución propia dedican entre media jornada (4 horas) una jornada completa (8 horas), siendo este dato variable según los puntos de reparto y número de rutas que realicen.

## Estudio de viabilidad para el establecimiento de un nodo logístico agroalimentario

Proyecto DI Sierra Norte, dinamización del tejido económico de la Sierra Norte de Madrid

### 2.3. Logística actual

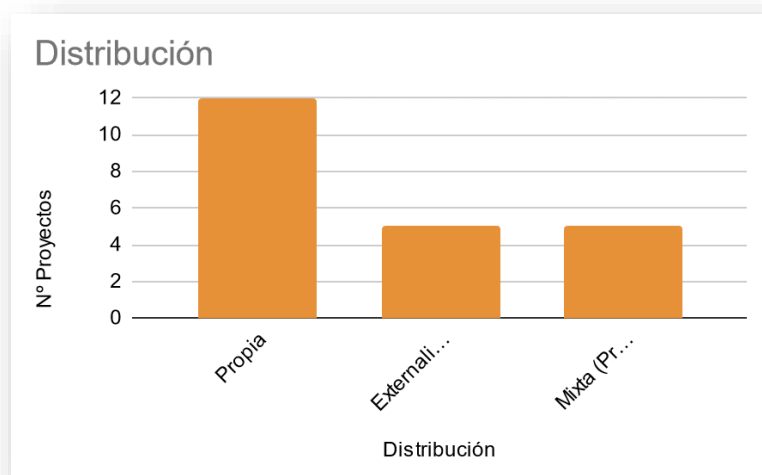


Gráfico 7: Tipo de distribución.

12 proyectos tienen una distribución propia, 5 externalizan su distribución, ya sea a un autónomo, a empresas de mensajería o ambas, y 5 hacen una distribución mixta, entre repartos propios y externalización a empresa de mensajería u otros proyectos/ autónomo.

En cuanto a la externalización, 5 proyectos trabajan con un autónomo de la zona, 5 recurren a empresas de mensajería (Seur, Correos Express, Pack link u otros) ya sea de forma regular o frecuente. (Hay un proyecto que trabaja tanto con un autónomo de la zona, como con empresa externa).

Los costes de la distribución externalizada son los siguientes:

| Empresa                   | Coste por punto de reparto                                                                       |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Operador local (Autónomo) | 7- 9 euros Sierra Norte, a Madrid 12 euros y hasta M50 15 euros, fuera de la M50 hasta 18 euros. |
| Seur (en frío)            | 8,6 más IVA el kg hasta 3 kg, 9,95 euros hasta 5 kg.                                             |
| Correos express/Pack-link | Entre 6,85 y 8,57 euros el kg                                                                    |
| Otras                     | Desde 4 euros a 10 euros, dependiendo del punto de entrega y la empresa                          |

### Repercusión de los costes de logística

11 de los 22 proyectos no aplican ningún margen a sus productos a partir de los costes de logística, aunque trasladan los costes del reparto a los clientes, cobrando una media de 10 euros de reparto. La mayoría no cobra el transporte a partir de cierto volumen de facturación

## Estudio de viabilidad para el establecimiento de un nodo logístico agroalimentario

Proyecto DI Sierra Norte, dinamización del tejido económico de la Sierra Norte de Madrid

(entre los 70 y los 100 euros), o los costes disminuyen a medida que el pedido es mayor (en volumen de facturación).

Los proyectos que tiene cuantificado este margen lo sitúan entre un 4% y un 8% del precio del producto.

15 de los 22 proyectos tienen un pedido mínimo establecido para poder hacer el reparto. El volumen de producto y de facturación es muy variado, dependiendo de la tipología del proyecto.

### Rutas

El promedio de kilometraje de estas rutas es de 180 km semanales, variando de nuevo entre proyectos que hacen un reparto muy local (no más de 40 km de radio) y otros cuya distribución es de 600 o 1000 km semanales. Este apartado se desarrolla con más detalle en el punto 3.4 de este informe.

### Frecuencia de los repartos

En cuanto a los días de reparto, las respuestas son muy variadas, dependiendo del proyecto. Hay proyectos que sólo hacen reparto una vez que han alcanzado un pedido mínimo que les compense, otros tienen distribución varios días a la semana.

En general, la mayoría hace sus repartos un día a la semana, dedicando una jornada laboral exclusivamente a esto. El pedido se cierra con una anterioridad de dos días, para poder elaborar el pedido y enviarlo. El reparto se concentra en los días centrales de la semana (miércoles, jueves o viernes).

Hay que tener en cuenta que los proyectos de ganadería dependen a su vez del matadero (actualmente en Colmenar Viejo), con lo que es necesario que esté contemplado en la logística. Estos proyectos a su vez tienen una gran variabilidad en la distribución, ya que el producto es por temporada, coincidiendo con las parideras (2 al año). En momentos de temporada alta, el reparto puede ser casi diario.

## Estudio de viabilidad para el establecimiento de un nodo logístico agroalimentario

Proyecto DI Sierra Norte, dinamización del tejido económico de la Sierra Norte de Madrid

¿Con qué frecuencia haces la distribución de tu producto? ¿Cuántos y qué días de la semana repartes?

20 respuestas

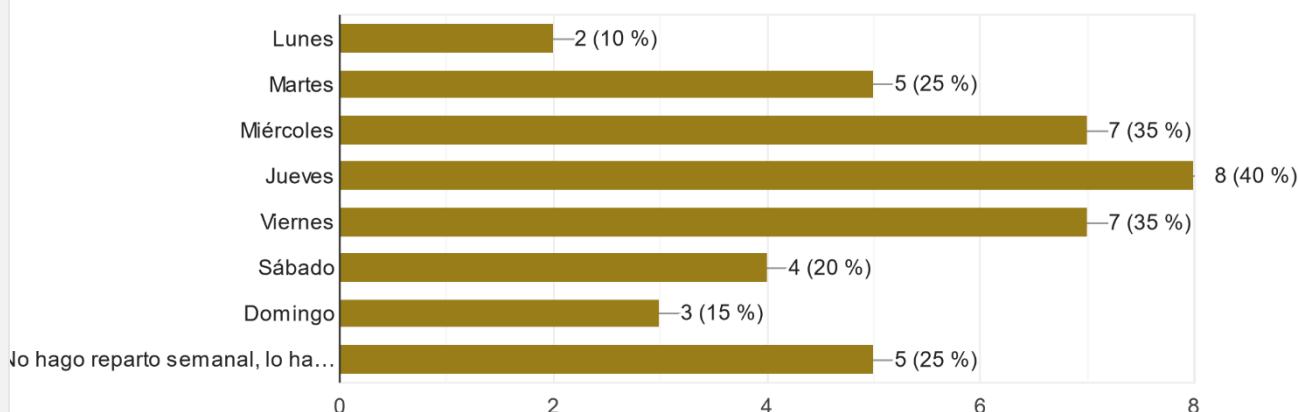


Gráfico 8: Frecuencia de los repartos.

## 2.4. Interés en el centro logístico

En general, los proyectos tienen interés en que la iniciativa salga adelante, si bien muchos nombran la falta de tiempo para involucrarse en un proyecto de estas características, y la necesidad de que esté más claro cuál es el modelo y la propuesta.



## Estudio de viabilidad para el establecimiento de un nodo logístico agroalimentario

Proyecto DI Sierra Norte, dinamización del tejido económico de la Sierra Norte de Madrid

### ¿Qué interés y disponibilidad tendrías para el proyecto?:

Copiar

19 respuestas

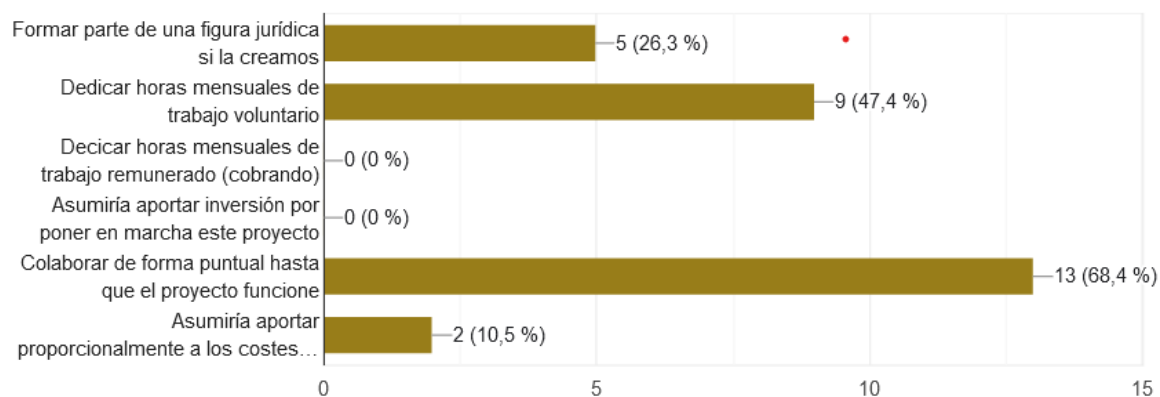


Gráfico 9: Interés y disponibilidad para el proyecto.

5 proyectos estarían dispuestos a formar parte de una figura jurídica si se crease (a ser el grupo motor), y 9 a aportar horas de trabajo voluntario para la puesta en marcha. 13 proyectos dicen que su compromiso sería puntual hasta que el proyecto arrancase, y tan sólo 2 están en condiciones de aportar a los costes de logística.

Creemos que, una vez estén más claros los números y la propuesta estos números pueden variar, pero es necesario mostrar cual es la ventaja, la viabilidad y los costes y ahorro para los proyectos.

### Recursos que podrían estar a disposición

De los recursos con los que cuentan los proyectos, hay 5 que podrían ofrecer vehículo (2 de ellos con cajón isoterma) y 5 que podrían ofrecer un local para recogida de pedidos (3) o estocaje de productos, lo que es interesante para plantearse una posibilidad de que existen diferentes nodos para la logística conjunta. 2 proyectos podrían ofrecer cámara fría o nevera para los productos que necesitan mantener la cadena de frío, y 4 tener al personal a disposición para la preparación de los pedidos, la coordinación y el reparto de estos mismos.

## **2.5. Proyectos de distribución**

En la Sierra Norte existen varios proyectos que realizan distribución de productos de la zona. En concreto hemos hablado con 4 de ellas. Dos son proyectos de reciente creación (uno de ellos cuenta con tienda física), uno es un proyecto con 10 años de trayectoria que distribuye también productos de otras localidades y tiene parte de producción propia y uno es un autónomo de la zona. Es importante destacar que entre los proyectos también hay relaciones, y que la persona autónoma cubre rutas de otras dos de las iniciativas.

Una de las iniciativas de reciente creación está muy enfocada a la distribución de grupo de consumo y particulares en Madrid, siendo este el nicho que quieren continuar fortaleciendo. La empresa que es tienda también, se va a centrar más en el comercio conjunto de los productos de la sierra que en su distribución, siendo una plataforma de comercio conjunto, ahora mismo online, con posibilidad de tienda física que haga las veces de local de acopio y recepción de pedidos.

Las otras dos iniciativas están más enfocadas a la distribución, cubriendo rutas diariamente, principalmente a Madrid capital, aunque abarcando otras zonas de distribución como la sierra de Guadarrama, los pueblos y urbes de la A-1, la A-6 y el corredor del Henares. Los márgenes de beneficio que manejan estas entidades varían, pero están en torno al 24-30 % sobre el precio de producto. Algunas cobran por punto de entrega, o establecen acuerdos de menos coste si el volumen y la frecuencia del reparto son mayores y regulares.

## **3. Análisis del estudio de viabilidad económico- financiero**

### **3.1. Reflexiones previas**

A partir de la recogida y caracterización de la información relacionada con la oferta y la distribución en el territorio, se pasan a generar varios escenarios sobre los cuales hacer el estudio de viabilidad económico-financiero. Entre todos los escenarios posibles susceptibles de análisis, se ha optado por trabajar fundamentalmente en 2 modelos.

El primero es el que sería más parecido a la implantación inicial de un proyecto piloto, con muy pocos gastos fijos y un nivel de inversión mínimo que consiga reducir las necesidades de financiación acopladas a los recursos que provean las propias iniciativas y diferentes agentes del territorio involucrados. El segundo modelo es el que, a partir del diagnóstico inicial sobre la oferta y los recursos disponibles, más se podría parecer a la estructura que podría alcanzar el proyecto de aquí a unos años, en los que factores como el local, los medios de transporte o los recursos humanos podrían pasar a formar parte del modelo en clave de recursos propios (aportados por las iniciativas o adquiridos por el proyecto).

### **3.2. Resultados avanzados para la oferta**

Haciendo un análisis más en detalle de los datos obtenidos en los cuestionarios a los proyectos productivos, se han alcanzado varias conclusiones avanzadas.

Es importante hacer una estimación previa de costes reales del actual modelo de transporte y reparto de las iniciativas, para poder considerar otros modelos. La media de los kilómetros realizados por iniciativa a la semana es de alrededor de 180 km. Si tenemos en cuenta que los cálculos que se usan en el sector de la logística indican que el coste en combustible es la mitad del gasto en logística (pues hay que incluir amortizaciones, recursos humanos, reparaciones, incidencias, etc), tendríamos que:

*“cada iniciativa productiva de la Sierra Norte emplea de media alrededor de 260 €/semana en hacer sus repartos, además de alrededor de 4 h/semana en la preparación de pedidos que podríamos valorar en 100-150 €/semana”*

Para calcular la viabilidad de una plataforma de logística y comercialización conjunta hace falta caracterizar en profundidad la oferta existente. A partir de las respuestas obtenidas en el

## Estudio de viabilidad para el establecimiento de un nodo logístico agroalimentario

Proyecto DI Sierra Norte, dinamización del tejido económico de la Sierra Norte de Madrid

cuestionario, se ha realizado un estudio sobre el posible MIX DE PRODUCTO que tendría como punto de partida el proyecto para el análisis de viabilidad económica. Se han introducido en la matriz las siguientes coordenadas:

- temperatura en el transporte
- estacionalidad
- kg/semana
- €/semana

| mix de producto                                             | temperatura                                               | estacionalidad                | kg/semana       | €/semana        |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------|-----------------|
| hortaliza, frutas y frutos                                  | Mantenimiento en frío (hasta 8°C)                         | verano                        | 3065            | 2150            |
| panadería y repostería                                      | Temperatura ambiente (15-25°C)                            | constante                     | 110             | 2200            |
| aceite, vinos y licores                                     | Temperatura ambiente (15-25°C)                            | constante                     | 300             | 1500            |
| lácteos (queso y derivados)                                 | Mantenimiento en frío intenso (por debajo de 4°C)         | constante                     | 780             | 3370            |
| segunda generación (miel, chocolate, granola, embotados...) | Temperatura estable (cajones isoterms entre 12-17 grados) | constante                     | 260             | 5250            |
| platos preparados (quinta gama, empanadas...)               | Mantenimiento en frío (hasta 8°C)                         | constante                     | 60              | 1000            |
| carnes y transformados cárnicos, polen                      | Mantenimiento en frío intenso (por debajo de 4°C)         | primavera y otoño (parideras) | 1385            | 8450            |
| <b>TOTAL TEMPORADA ALTA (mayo-diciembre)</b>                |                                                           |                               | <b>6.030 kg</b> | <b>22.440 €</b> |
| <b>TOTAL TEMPORADA BAJA (enero-abril)</b>                   |                                                           |                               | <b>2.025 kg</b> | <b>12.900 €</b> |

## Estudio de viabilidad para el establecimiento de un nodo logístico agroalimentario

Proyecto DI Sierra Norte, dinamización del tejido económico de la Sierra Norte de Madrid

Las anteriores cifras habría que matizarlas, pues un proyecto de comercialización conjunta no implica exclusividad, y hay vías de distribución (principalmente a particulares, o aquellas entregas que coinciden con las rutas personales) que se perpetuarían en el tiempo.

Es evidente que cuanto más se concentre la oferta de productos a través de la plataforma conjunta, más ahorro existirá, mejores márgenes se obtendrán y más aumenta el tiempo disponible. Por tanto, las cifras que se manejan en los estudios de viabilidad a continuación serán de tipo realista-pesimista, considerando que **solo un 50% del total de ventas se destinan a la plataforma conjunta**, al menos de manera inicial.

Para obtener **el MIX DE PRODUCTO** estimado final se han adaptado las cifras y volúmenes de venta a las respuestas obtenidas, ya que hay proyectos productores que tienen un canal de distribución consolidado (apoyo con terceros, externalizado, profesionalizado...), otros hacen el reparto de manera híbrida, mientras que otros lo asumen todo con recursos propios. Por ello para esta fase inicial se han acoplado las cifras a las respuestas, obteniendo el siguiente combo con el que se ha pasado a hacer el estudio de viabilidad.



Hay que tener muy en cuenta **el paquete higiénico-sanitario** en todo el proceso dada la oferta existente en Sierra Norte, tanto en los espacios de acopio como en el vehículo de transporte. Lo más importante a considerar es la trazabilidad, velando en toda la cadena de

## Estudio de viabilidad para el establecimiento de un nodo logístico agroalimentario

Proyecto DI Sierra Norte, dinamización del tejido económico de la Sierra Norte de Madrid

valor por evitar la contaminación cruzada. El vehículo de transporte deberá de ser isoterma con certificado ATP. A partir de lo anterior, vemos que la diversidad en torno a los requerimientos de temperatura tanto en almacén como en el transporte son muy variados, aspecto que se puede solventar refrigerando todos los viajes que porten productos que así lo requieran (adaptarse al “peor escenario” o temperatura más baja), siempre que no afecte organolépticamente a los productos que pueden viajar a temperatura ambiente.

En clave de almacén, el Registro Sanitario ha de ser como almacén polivalente sin manipulación, debe estar asociado al CIF con el que se comercializa, y es independiente tanto del Registro Sanitario del proceso productivo de cada producto, como del proceso de transporte y distribución, pues son partes de la cadena de valor diferentes.

Llegado a este punto, es importante también destacar la cuestión de **los embalajes**. Uno de los retos principales para reducir costes y recursos, es coordinar en profundidad la gestión entre los embalajes primarios (que utiliza cada productor/a) y los embalajes secundarios (utilizados en la comercialización conjunta). Si se opta por una central de acopio con capacidad de estocaje, se pueden reducir a la mínima expresión los embalajes secundarios acoplando el formato de los pedidos a los embalajes de origen, de manera que pasaran directamente a formar parte del embalaje utilizado en la distribución final conjunta.

Además esta fórmula simplificaría el etiquetado de albaranes. Si la opción a implementar no incluye un espacio con capacidad de estocaje, la anterior fórmula sería imperativa. Si por el contrario se opta por ofrecer selección o gamas de productos variados por debajo del mínimo, habría que contar con uno o varios formatos de embalaje según volúmenes para este tipo de envíos.

Otra parte fundamental, que viene condicionada por el qué se oferte, es el dimensionamiento de **las labores de picking**. A partir de un modelo basado en volúmenes de pedido de cada producto asociado a su embalaje, se podrían reducir bastantes horas de trabajo en esta fase de la cadena, salvando excepciones que afectan principalmente a la verdura, fruta y graneles. En esta parte de la cadena de valor, un factor fundamental para optimizar los procesos es la digitalización de los pedidos, de manera que se facilite la generación de albaranes y la facturación.

La **entrega y recepción de pedidos** en el punto de acopio, al menos en una fase inicial de testeo, debe de ser lo más ágil y sencilla posible. Es importante coordinar las entregas a partir

de un **calendario de repartos conjunto**, que marque rutas y puntos de entrega con anterioridad suficiente para que la preparación de pedidos sea orquestada.

### 3.3. Análisis de escenarios según el modelo de negocio

Los modelos de negocio de proyectos colectivos en torno a la logística y comercialización conjunta de productos agroalimentarios tienen ventajas e inconvenientes. Lo más destacable podría ser para empezar identificar qué **líneas de negocio** se pretenden sostener. Una línea de negocio es toda actividad a través de la cual obtengo una monetización, por tanto un proyecto de estas características puede obtener rentabilidad a través del propio transporte, pero al mismo tiempo también

Las principales ventajas de unir logística y comercialización son:

- Ahorran tiempo y dinero a todas las partes implicadas.
- Se mejoran las estrategias de comercialización, gracias a la marca y al catálogo conjunto.
- Se ahorran tiempo y trámites de facturación.
- Se reducen considerablemente los tiempos de preparación de pedidos.
- La comunicación es más eficiente, mejor dirigida y entre todos los proyectos de construye la propuesta de valor
- Se ponen en común recursos ociosos
- Ahorro de combustible y reducción de emisiones.

También existen inconvenientes:

- Conjugar todas las necesidades de los proyectos participantes no siempre es fácil.
- El proyecto es sensible a efectos externos (inflación, afluencia del turismo, desabastecimiento agroganadero...)
- Si el proyecto se desarrolla sustentado en recursos y fondos públicos, puede terminar en un modelo de negocio que no es sostenible por sí mismo.
- Estamos hablando de dinero, por eso debe haber mucha transparencia: cuentas claras, amistades largas.

Dentro de todas las alternativas que rodean a estos proyectos, podemos identificar los siguientes factores condicionantes sobre los que hay que elegir para definir **el modelo de negocio** por el que se opte finalmente:

- Punto/s de acopio
- Modelo de aprovisionamiento



## Estudio de viabilidad para el establecimiento de un nodo logístico agroalimentario

Proyecto DI Sierra Norte, dinamización del tejido económico de la Sierra Norte de Madrid

- Cartera de clientela
- Modelo de inversión-financiación
- Actividades asumidas total-parcialmente por la plataforma o externalizadas
- Forma jurídica
- Gobernanza

En cuanto a **la segmentación de clientela**, se han analizado los actuales canales de venta y su modelo de distribución asociada, así como los canales de venta que más interés generan que se promuevan desde el centro logístico a partir de la encuesta. El resultado de cara a la iniciativa de comercialización conjunta que se ha adoptado para el estudio de viabilidad sería: SUPERMERCADOS, RESTAURANTES, ALOJAMIENTOS, TIENDAS Y GRUPOS DE CONSUMO (tanto de la Sierra Norte como del resto de la Comunidad de Madrid).

A partir de la segmentación de mercado anterior, cabría identificar las siguientes **estrategias comerciales** para dar paso a una comercialización conjunta:

- Plan de desarrollo clientes actuales.
- Plan de desarrollo de nuevos clientes/mercados (por sectores y por ruta).
- Política de precios avanzada.
- Plan de colaboraciones estratégicas público-privadas.
- Aumentar el catálogo de productos: cuantas más categorías, más poder de negociación.

### Análisis de viabilidad de un proyecto piloto inicial

Se trataría de un proyecto piloto basado en los recursos ya existentes, tanto públicos como privados de las propias iniciativas. La estructura necesitaría ser lo más “líquida” y práctica posible en su operativa, a la vez que robusta en términos legales y fiscales.

Es importante destacar que **lo que se quiere testear es la “experiencia de servicio” tanto del lado de la oferta como de la demanda**, y obtener conclusiones que ayuden a mejorar y escalar en una siguiente fase que camine hacia la autonomía del proyecto. Por todo ello, es crucial incluir la comercialización conjunta, a partir de un catálogo conjunto. En los números que siguen el Mix de Producto empleado es el mismo que se ha obtenido de las encuestas iniciales al sector productivo, teniendo en cuenta que existen operadores en el territorio susceptibles de sumarse a la iniciativa en siguientes fases.

### A. INVERSIÓN-FINANCIACIÓN



## Estudio de viabilidad para el establecimiento de un nodo logístico agroalimentario

Proyecto DI Sierra Norte, dinamización del tejido económico de la Sierra Norte de Madrid

Para este estudio de viabilidad se ha apostado por una estructura con la menor inversión posible, a partir de los recursos existentes en el territorio. Varias de las partidas podrían ser soportadas por diferentes agentes a través de ayudas directas o programas. Un objetivo a conseguir con la elaboración de los siguientes resultados es que ninguna iniciativa tenga que realizar ninguna aportación monetaria para el piloto.

| ¿Qué INVERSIONES precisamos para iniciar la actividad? |       |                        |                       |                                                                               |                    |
|--------------------------------------------------------|-------|------------------------|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| PLAN DE INVERSIÓN                                      | (IVA) | Importes - ADQUISICIÓN | Importes - APORTACIÓN | Descripción de la Inversión                                                   | Vida Útil (años)   |
| Gastos de constitución y licencias                     | 21 %  | 2.100,00 €             |                       | Registro Sanitario, activación cooperativa                                    |                    |
| Gastos de primer establecimiento                       | 21 %  | 1.500,00 €             | 1.000,00 €            | asesoría + logo, marca, catálogo, materiales                                  |                    |
| Derechos de traspaso y propiedad industrial            | 0 %   |                        |                       |                                                                               | 5                  |
| Aplicaciones informáticas                              | 21 %  | 200,00 €               | 2.115,00 €            | web, PoD, SmartMonkey                                                         | 4                  |
| Instalaciones                                          | 21 %  |                        |                       |                                                                               | 10                 |
| Maquinaria                                             | 21 %  | 2.000,00 €             |                       | nevera arcón                                                                  | 10                 |
| Herramientas y utillaje                                | 21 %  | 200,00 €               |                       | báscula                                                                       | 5                  |
| Mobiliario y equipos de oficina                        | 21 %  | 150,00 €               |                       | impresora pegatinas albaranes                                                 | 10                 |
| Elementos de transporte                                | 21 %  |                        |                       |                                                                               | 5                  |
| Equipos informáticos                                   | 21 %  | 500,00 €               |                       | ordenador                                                                     | 3                  |
| Otro inmovilizado                                      | 21 %  | 100,00 €               |                       | móvil                                                                         | 5                  |
| Fianzas y depósitos                                    | 0 %   | 400,00 €               |                       | apertura cuenta bancaria + crédito                                            |                    |
| Existencias al 21%                                     | 21 %  |                        |                       |                                                                               |                    |
| Existencias al 10%                                     | 10 %  |                        |                       |                                                                               |                    |
| Existencias al 4%                                      | 4 %   |                        |                       |                                                                               |                    |
| IVA soportado                                          |       | 1.417,50 €             |                       |                                                                               |                    |
| Tesorería inicial                                      |       | 7.000,00 €             |                       |                                                                               |                    |
|                                                        |       |                        | 10.623,52 €           | ← Liquidez necesaria para cubrir los gastos promedio del primer trimestre dur |                    |
| <b>TOTAL INVERSIÓN</b>                                 |       | <b>15.567,50 €</b>     | <b>3.115,00 €</b>     |                                                                               | <b>18.682,50 €</b> |

El total de la inversión estimada sería de 18.682€, que incluyen 7.000€ de tesorería. Las partidas detalladas formarían parte del inicio de actividad. Podemos agrupar por un lado las de índole jurídico y legal (activación de la cooperativa, Registro Sanitario del local, apertura de cuenta bancaria), por otro las de carácter comunicativo (web, branding, naming, manual de marca), y por otro las que tienen que ver con los bienes de equipo necesarios (nevera, impresoras, báscula...) y los programas informáticos para digitalizar los procesos.

Tras analizar varios escenarios, se ha optado por incluir en el estudio de viabilidad la opción de activación de una cooperativa ya creada, que posibilitaría de manera sencilla y económica dotar de entidad jurídica al proyecto, pudiendo centralizar pedidos y facturación, a la vez que se ensaya un modelo de gobernanza ágil sujeto a modificaciones que no implicaría desembolso inicial de capital social.

Para calcular el mobiliario se han tenido en cuenta las posibilidades reales de partida en el territorio sujetas a un operador que ya está instalado y que podría ser el lugar donde comenzar la actividad hasta dar paso a la siguiente fase. No se ha incluido vehículo de transporte con la mirada puesta en generar una estructura lo más liviana posible, de manera que la logística se subcontrataría a efectos del modelo analizado.

## Estudio de viabilidad para el establecimiento de un nodo logístico agroalimentario

Proyecto DI Sierra Norte, dinamización del tejido económico de la Sierra Norte de Madrid

En cuanto a la financiación, habría que ver cuáles de los activos detallados puede ser aportado efectivamente por los proyectos integrantes, y cuántos fondos se podrían conseguir para implementar en el proyecto piloto. También se plantea la posibilidad de conseguir algún tipo de ayuda por tratarse de una fórmula de economía social. Y también existe la posibilidad de acudir a fuentes de financiación alternativas como los matchfunding, aunque quizás esta vía podría plantearse en una fase posterior al testeo de la prueba piloto.

Por último apuntar que la inversión detallada es susceptible de verse reducida si se deciden dar pasos sin toda la cobertura legal provista, o si la aportación en especie y/o tiempo de trabajo de las entidades asociadas aumenta.

## B. ESTRUCTURA DE COSTES FIJOS

El modelo objeto de estudio está basado en el Mix de Producto detallado anteriormente, obtenido a partir de los resultados de la encuesta.

En cuanto a la posibilidad de centralizar el asentamiento y estocaje en un mismo sitio, y de cara a simplificar los procesos, se ha decidido hacer la simulación con un único punto al que se le han asignado 300€/mes en calidad de alquiler de espacio (aunque también se baraja la posibilidad de remunerar por cada día de picking que se realice. Ese lugar haría las veces también para el picking, etiquetado si fuera necesario, y recogida para su distribución.

| ¿QUÉ GASTOS de EXPLOTACIÓN y FINANCIEROS VAMOS A SOPORTAR? - Costes Fijos           |          |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                     | Total AÑO 1        |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|--------------------|
| Bases imponibles:                                                                   |          |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                     |                    |
| PREVISIÓN MENSUAL DE GASTOS FIJOS                                                   | Tipo IVA | Importe Mensual    | 1                  | 2                  | 3                  | 4                  | 5                  | 6                  | 7                  | 8                  | 9                  | 10                 | 11                 | 12                  |                    |
| Alquileres y cánones                                                                | 0%       | 300,00 €           | 300,00 €           | 300,00 €           | 300,00 €           | 300,00 €           | 300,00 €           | 300,00 €           | 300,00 €           | 300,00 €           | 300,00 €           | 300,00 €           | 300,00 €           | 300,00 €            | 3.600,00 €         |
| Renting                                                                             | 21%      | 200,00 €           | 200,00 €           | 200,00 €           | 200,00 €           | 200,00 €           | 200,00 €           | 200,00 €           | 200,00 €           | 200,00 €           | 200,00 €           | 200,00 €           | 200,00 €           | 200,00 €            | 2.400,00 €         |
| Mantenimiento, reparaciones, mermas e incidencias                                   | 21%      | 200,00 €           | 200,00 €           | 200,00 €           | 200,00 €           | 200,00 €           | 200,00 €           | 200,00 €           | 200,00 €           | 200,00 €           | 200,00 €           | 200,00 €           | 200,00 €           | 200,00 €            | 2.400,00 €         |
| Servicios de profesionales y subcontrataciones (gestoría)                           | 21%      | 300,00 €           | 300,00 €           | 300,00 €           | 300,00 €           | 300,00 €           | 300,00 €           | 300,00 €           | 300,00 €           | 300,00 €           | 300,00 €           | 300,00 €           | 300,00 €           | 300,00 €            | 3.600,00 €         |
| Transporte (subcontratación por puntos de entrega)                                  | 21%      | 1.440,00 €         | 1.440,00 €         | 1.440,00 €         | 1.440,00 €         | 1.440,00 €         | 1.440,00 €         | 1.440,00 €         | 1.440,00 €         | 1.440,00 €         | 1.440,00 €         | 1.440,00 €         | 1.440,00 €         | 1.440,00 €          | 17.280,00 €        |
| Seguros (almacen)                                                                   | 0%       | 45,00 €            | 45,00 €            | 45,00 €            | 45,00 €            | 45,00 €            | 45,00 €            | 45,00 €            | 45,00 €            | 45,00 €            | 45,00 €            | 45,00 €            | 45,00 €            | 45,00 €             | 540,00 €           |
| Gastos bancarios (cuenta y crédito)                                                 | 0%       | 125,00 €           | 125,00 €           | 125,00 €           | 125,00 €           | 125,00 €           | 125,00 €           | 125,00 €           | 125,00 €           | 125,00 €           | 125,00 €           | 125,00 €           | 125,00 €           | 125,00 €            | 1.500,00 €         |
| Marketing, publicidad, comunicación y web                                           | 21%      | 236,00 €           | 236,00 €           | 236,00 €           | 236,00 €           | 236,00 €           | 236,00 €           | 236,00 €           | 236,00 €           | 236,00 €           | 236,00 €           | 236,00 €           | 236,00 €           | 236,00 €            | 2.832,00 €         |
| Suministros (telefonía)                                                             | 21%      | 20,00 €            | 20,00 €            | 20,00 €            | 20,00 €            | 20,00 €            | 20,00 €            | 20,00 €            | 20,00 €            | 20,00 €            | 20,00 €            | 20,00 €            | 20,00 €            | 20,00 €             | 240,00 €           |
| Otros gastos y servicios (LPRL, auditoría APPCC, ...)                               | 21%      | 60,00 €            | 60,00 €            | 60,00 €            | 60,00 €            | 60,00 €            | 60,00 €            | 60,00 €            | 60,00 €            | 60,00 €            | 60,00 €            | 60,00 €            | 60,00 €            | 60,00 €             | 720,00 €           |
| Impuestos y tasas                                                                   | -        | -                  | -                  | -                  | -                  | -                  | -                  | -                  | -                  | -                  | -                  | -                  | -                  | -                   | -                  |
| Reintegraciones de las trabajadoras autónomas                                       | -        | -                  | -                  | -                  | -                  | -                  | -                  | -                  | -                  | -                  | -                  | -                  | -                  | -                   | -                  |
| Cotización a la Seguridad Social de las trabajadoras autónomas                      | -        | -                  | -                  | -                  | -                  | -                  | -                  | -                  | -                  | -                  | -                  | -                  | -                  | -                   | -                  |
| Sueldo bruto de las trabajadoras contratadas en R.G. (1 JORN. COMPLETA)             | -        | 1.600,00 €         | 1.600,00 €         | 1.600,00 €         | 1.600,00 €         | 1.600,00 €         | 1.600,00 €         | 1.600,00 €         | 1.600,00 €         | 1.600,00 €         | 1.600,00 €         | 1.600,00 €         | 1.600,00 €         | 1.600,00 €          | 19.200,00 €        |
| Cotización a la Seguridad Social de las trabajadoras contratadas en régimen general | -        | 512,00 €           | 512,00 €           | 512,00 €           | 512,00 €           | 512,00 €           | 512,00 €           | 512,00 €           | 512,00 €           | 512,00 €           | 512,00 €           | 512,00 €           | 512,00 €           | 512,00 €            | 6.144,00 €         |
| Gastos financieros                                                                  | -        | -                  | -                  | -                  | -                  | -                  | -                  | -                  | -                  | -                  | -                  | -                  | -                  | -                   | -                  |
| Amortizaciones del inmovilizado                                                     | -        | 40,97 €            | 40,97 €            | 40,97 €            | 40,97 €            | 40,97 €            | 40,97 €            | 40,97 €            | 40,97 €            | 40,97 €            | 40,97 €            | 40,97 €            | 40,97 €            | 40,97 €             | 491,67 €           |
| <b>Total Base Gastos Fijos</b>                                                      |          | <b>4.878,97 €</b>  | <b>4.878,97 €</b>  | <b>4.878,97 €</b>  | <b>4.878,97 €</b>  | <b>4.878,97 €</b>  | <b>4.878,97 €</b>  | <b>4.878,97 €</b>  | <b>4.878,97 €</b>  | <b>4.878,97 €</b>  | <b>4.878,97 €</b>  | <b>4.878,97 €</b>  | <b>4.878,97 €</b>  | <b>4.878,97 €</b>   | <b>58.547,67 €</b> |
| <b>Total IVA Gastos Fijos</b>                                                       |          | <b>473,76 €</b>    | <b>473,76 €</b>    | <b>473,76 €</b>    | <b>473,76 €</b>    | <b>473,76 €</b>    | <b>473,76 €</b>    | <b>473,76 €</b>    | <b>473,76 €</b>    | <b>473,76 €</b>    | <b>473,76 €</b>    | <b>473,76 €</b>    | <b>473,76 €</b>    | <b>473,76 €</b>     | <b>5.685,12 €</b>  |
| <b>Total Importe Gastos Fijos</b>                                                   |          | <b>5.352,73 €</b>  | <b>5.352,73 €</b>  | <b>5.352,73 €</b>  | <b>5.352,73 €</b>  | <b>5.352,73 €</b>  | <b>5.352,73 €</b>  | <b>5.352,73 €</b>  | <b>5.352,73 €</b>  | <b>5.352,73 €</b>  | <b>5.352,73 €</b>  | <b>5.352,73 €</b>  | <b>5.352,73 €</b>  | <b>5.352,73 €</b>   | <b>64.232,79 €</b> |
| <b>PREVISIÓN MENSUAL DE COMPRAS</b>                                                 |          | <b>8.196,00 €</b>  | <b>8.041,20 €</b>  | <b>8.041,20 €</b>  | <b>8.443,20 €</b>  | <b>9.447,61 €</b>  | <b>9.447,61 €</b>  | <b>8.165,55 €</b>  | <b>8.165,55 €</b>  | <b>8.127,52 €</b>  | <b>8.375,58 €</b>  | <b>8.684,37 €</b>  | <b>12.137,79 €</b> | <b>105.334,82 €</b> |                    |
| <b>TOTAL GASTOS mensuales</b>                                                       |          | <b>13.074,97 €</b> | <b>12.920,17 €</b> | <b>12.920,17 €</b> | <b>13.322,23 €</b> | <b>14.325,58 €</b> | <b>14.325,58 €</b> | <b>12.984,92 €</b> | <b>12.984,92 €</b> | <b>13.006,89 €</b> | <b>13.254,95 €</b> | <b>13.543,34 €</b> | <b>17.216,77 €</b> | <b>163.862,49 €</b> |                    |

A partir de la tabla anterior se pueden observar las partidas asignadas a los gastos corrientes. Se han incluido 300€ al mes para el alquiler del espacio, 300€ en concepto de gestión, además de los seguros, gastos bancarios, suministros y otros gastos y servicios de auditoría o LPRL. En cuanto al transporte se han asignado casi 1500€ al mes en concepto de subcontratación del

## **Estudio de viabilidad para el establecimiento de un nodo logístico agroalimentario**

Proyecto DI Sierra Norte, dinamización del tejido económico de la Sierra Norte de Madrid

servicio a la empresa transportista. Suponiendo que en una fase inicial se trabaja con 71 establecimientos, y que cada establecimiento hace 2 pedidos al mes de media, tendríamos 140 puntos de venta asignando, con 10€ de coste medio por entrega para cada punto de venta (36 establecimientos a la semana) con un mínimo de 12 puntos de venta por viaje para que sea viable entre las rutas a realizar.

En sueldos y salarios se ha incluido una jornada de trabajo dedicada al proyecto esta jornada de trabajo se compone de las labores de coordinación, administración, picking y comunicación, y se le han asignado 1600€ al mes brutos.

La estimación en torno al incremento de los gastos corrientes para el año 2 y el año 3 es de un 20% en cada uno de ellos.

### **C. RECURSOS HUMANOS**

Para el presente modelo se han previsto las siguientes tareas a partir de la jornada a tiempo completo de trabajo:

- Coordinación, dinamización, administración y picking.
- Comercialización, sensibilización y comunicación.

El transporte estaría subcontratado y está expresado en gastos fijos de transporte con el detalle anteriormente aportado.

### **D. ANÁLISIS DE COSTES VARIABLES**

Existe la opción del aprovisionamiento al centro logístico asumido por los proyectos productores, que es con la hipótesis con la que se ha trabajado. También existe la opción de recogida en finca con ruta ad hoc (aquí se derivaría al acuerdo entre productores y transportista), y todo se puede simultanear con una ruta de recogida a la vez que se hace el reparto. Aquí se abren varias posibilidades, si por ejemplo se emplea un sistema de micronodos que cubran todo el territorio de Sierra Norte con/sin nodo final. En cualquier caso esta parte del proceso no se ha incluido en el estudio de viabilidad ya que pertenece a siguientes fases en el desarrollo del modelo.

## Estudio de viabilidad para el establecimiento de un nodo logístico agroalimentario

Proyecto DI Sierra Norte, dinamización del tejido económico de la Sierra Norte de Madrid

| ¿Cuáles son los Costes Directos relacionados con los Productos/Servicios a vender? - Costes de ventas |               |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            | Total AÑO 1 | % costes directos s/ total |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|----------------------------|
|                                                                                                       |               | 1º mes     | 2º mes     | 3º mes     | 4º mes     | 5º mes     | 6º mes     | 7º mes     | 8º mes     | 9º mes     | 10º mes    | 11º mes    | 12º mes    |             |                            |
| RESTAURANTES                                                                                          | Uds a comprar | 15         | 15         | 15         | 16         | 19         | 19         | 17         | 17         | 16         | 16         | 17         | 25         | 207         |                            |
|                                                                                                       | Coste directo | 120,00 €   | 120,00 €   | 120,00 €   | 120,00 €   | 120,00 €   | 120,00 €   | 120,00 €   | 120,00 €   | 120,00 €   | 120,00 €   | 120,00 €   | 120,00 €   | 120,00 €    |                            |
|                                                                                                       | Total Compras | 1.800,00 € | 1.800,00 € | 1.800,00 € | 1.890,00 € | 2.268,00 € | 2.268,00 € | 2.041,20 € | 2.041,20 € | 1.939,14 € | 1.939,14 € | 2.036,10 € | 3.054,15 € | 24.876,92 € | 24 %                       |
| ALOJAMIENTOS                                                                                          | Uds a comprar | 13         | 12         | 12         | 13         | 14         | 14         | 13         | 13         | 13         | 13         | 13         | 16         | 160         |                            |
|                                                                                                       | Coste directo | 72,00 €    | 72,00 €    | 72,00 €    | 72,00 €    | 72,00 €    | 72,00 €    | 72,00 €    | 72,00 €    | 72,00 €    | 72,00 €    | 72,00 €    | 72,00 €    | 72,00 €     |                            |
|                                                                                                       | Total Compras | 936,00 €   | 889,20 €   | 889,20 €   | 933,66 €   | 1.027,03 € | 1.027,03 € | 924,32 €   | 924,32 €   | 924,32 €   | 924,32 €   | 970,54 €   | 1.116,12 € | 11.486,07 € | 11 %                       |
| TIENDAS                                                                                               | Uds a comprar | 18         | 17         | 17         | 18         | 19         | 19         | 17         | 17         | 17         | 17         | 17         | 27         | 220         |                            |
|                                                                                                       | Coste directo | 120,00 €   | 120,00 €   | 120,00 €   | 120,00 €   | 120,00 €   | 120,00 €   | 120,00 €   | 120,00 €   | 120,00 €   | 120,00 €   | 120,00 €   | 120,00 €   | 120,00 €    |                            |
|                                                                                                       | Total Compras | 2.160,00 € | 2.052,00 € | 2.052,00 € | 2.154,60 € | 2.262,33 € | 2.262,33 € | 2.036,10 € | 2.036,10 € | 2.036,10 € | 2.036,10 € | 2.137,90 € | 3.206,85 € | 26.432,40 € | 25 %                       |
| SUPERMERCADOS                                                                                         | Uds a comprar | 10         | 10         | 10         | 11         | 12         | 12         | 11         | 11         | 11         | 11         | 11         | 16         | 135         |                            |
|                                                                                                       | Coste directo | 240,00 €   | 240,00 €   | 240,00 €   | 240,00 €   | 240,00 €   | 240,00 €   | 240,00 €   | 240,00 €   | 240,00 €   | 240,00 €   | 240,00 €   | 240,00 €   | 240,00 €    |                            |
|                                                                                                       | Total Compras | 2.400,00 € | 2.400,00 € | 2.400,00 € | 2.520,00 € | 2.898,00 € | 2.898,00 € | 2.608,20 € | 2.608,20 € | 2.608,20 € | 2.608,20 € | 2.608,20 € | 3.912,30 € | 32.469,30 € | 31 %                       |
| GRUPOS DE CONSUMO                                                                                     | Uds a comprar | 15         | 15         | 15         | 16         | 17         | 17         | 8          | 8          | 10         | 14         | 15         | 17         | 168         |                            |
|                                                                                                       | Coste directo | 60,00 €    | 60,00 €    | 60,00 €    | 60,00 €    | 60,00 €    | 60,00 €    | 60,00 €    | 60,00 €    | 60,00 €    | 60,00 €    | 60,00 €    | 60,00 €    | 60,00 €     |                            |
|                                                                                                       | Total Compras | 900,00 €   | 900,00 €   | 900,00 €   | 945,00 €   | 992,25 €   | 992,25 €   | 496,13 €   | 496,13 €   | 620,16 €   | 868,22 €   | 944,63 €   | 1.048,37 € | 10.070,13 € | 10 %                       |

En la tabla superior se pueden observar los costes variables para este modelo, distribuidos por segmentos de clientela potencial. Para llegar a estas cifras, se ha estimado un margen del 40%, el cual recae en un 15% para las iniciativas productivas y un 25% para establecimientos. Los plazos de pagos y cobros se han fijado en 30 días, aspecto que mejora la experiencia de clientela para todas las partes.

| ¿CUÁNTO NOS CUESTA LO QUE VAMOS A COMPRAR PARA VENDER y CUÁNDO VAMOS A PAGARLO? |                |                                                          |                 |                                 |                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------------------------------------------------|-----------------|---------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| ¿Qué vamos a vender?                                                            | ¿Cómo medirlo? | ¿Cuánto cuesta lo que hay que comprar? (Costes Directos) | % IVA Soportado | ¿En qué plazo vamos a pagarlo?  | ¿Cuál es el margen bruto? (Precio de Venta - Coste Directo) |
| Productos / Servicios                                                           |                | Importe Sin IVA                                          |                 | Credito Comercial a Proveedores | Importe Sin IVA en %                                        |
| RESTAURANTES                                                                    | kg             | 120,0 €                                                  | 4 %             | 30 días                         | 80,0 € 40,0%                                                |
| ALOJAMIENTOS                                                                    | kg             | 72,0 €                                                   | 4 %             | 30 días                         | 48,0 € 40,0%                                                |
| TIENDAS                                                                         | kg             | 120,0 €                                                  | 4 %             | 30 días                         | 80,0 € 40,0%                                                |
| SUPERMERCADOS                                                                   | kg             | 240,0 €                                                  | 4 %             | 30 días                         | 160,0 € 40,0%                                               |
| GRUPOS DE CONSUMO                                                               | kg             | 60,0 €                                                   | 4 %             | 30 días                         | 60,0 € 50,0%                                                |

## E. PREVISIÓN DE INGRESOS Y RESULTADOS

A partir de la caracterización de las redes formales e informales de distribución ya existentes, se ha optado por hacer el estudio del primer modelo adaptado a las formas de trabajo que ya se llevan a cabo en el territorio. Ello justifica que no se hayan tenido en cuenta factores volumétricos o recargos específicos fuera de tarifa para **el cálculo de precios de transporte**, ya que varios modelos de negocio operan bajo la lógica del “punto de entrega”.

Precios en origen, tarifas a establecimientos y márgenes aplicados: para el proceso de venta y distribución conjunta es imprescindible un elevado grado de transparencia en torno a los precios. En primer lugar es necesario que todos los proyectos productivos faciliten sus precios en origen para trabajar en igualdad de condiciones. A estos precios cabría aplicarles un **formato inicial de COPAGO**, es decir, un **margen entre el 8-15% que iría destinado a la plataforma y/o cobrar una cuota mensual/anual a cada productor/a**. Y de cara a la comercialización, se

## Estudio de viabilidad para el establecimiento de un nodo logístico agroalimentario

Proyecto DI Sierra Norte, dinamización del tejido económico de la Sierra Norte de Madrid

le podría aplicar un **margen al precio de origen de cada producto de un 15-25% para todos los puntos de venta** indistintamente, o se podría hacer alguna distinción según su naturaleza (Ejemplo. HORECA 20%, Tienda 20%, Supermercados 15%, Grupos Consumo 30%). Es importante validar con los proyectos participantes que el precio final en ningún caso resulte superior en destino al que resultaría de distribuirlo de otra manera que no sea a través de la plataforma conjunta.

| ¿QUÉ VAMOS A VENDER, A QUÉ PRECIOS y CUÁNDO VAMOS A COBRARLO? |                |                                                  |                   |                                      |                             |                                 |    |      |                       |
|---------------------------------------------------------------|----------------|--------------------------------------------------|-------------------|--------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------|----|------|-----------------------|
| ¿Qué vamos a vender?                                          | ¿Cómo medirlo? | ¿A qué precio vamos a vender? (Precios de Venta) | % IVA Repercutido | ¿Cuánto espero vender el primer mes? | ¿En qué mes voy a empezar a | ¿En qué plazo vamos a cobrarlo? |    |      |                       |
| Productos / Servicios                                         |                | Importe Sin IVA                                  |                   | Previsión inicial de ventas          |                             | Crédito Comercial a Clientes    |    |      |                       |
| RESTAURANTES                                                  | kg             | 200,0 €                                          | 10 %              | 15                                   | uds.                        | 0                               | 60 | días | PUNTOS DE VENTA<br>71 |
| ALOJAMIENTOS                                                  | kg             | 120,0 €                                          | 10 %              | 13                                   | uds.                        | 0                               | 30 | días |                       |
| TIENDAS                                                       | kg             | 200,0 €                                          | 10 %              | 18                                   | uds.                        | 0                               | 30 | días |                       |
| SUPERMERCADOS                                                 | kg             | 400,0 €                                          | 10 %              | 10                                   | uds.                        | 0                               | 90 | días |                       |
| GRUPOS DE CONSUMO                                             | kg             | 120,0 €                                          | 10 %              | 15                                   | uds.                        | 0                               | 0  | días |                       |

La evolución de los ingresos se ha calculado teniendo en cuenta la estrategia para escalar la iniciativa de manera que el año 2 la apuesta se centre en supermercados, tiendas y restaurantes y para el año 3 en estos mismos segmentos teniendo en cuenta que se incorporarían las rutas a Madrid ciudad y conurbación.

Se ha considerado que el Mix de Producto es igual para todos los clientes, aunque en la realidad esto no sucede. Sin embargo se ha optado por no caracterizar más en detalle, pues en definitiva se está trabajando a partir de la media de la oferta existente. En cuanto a la estacionalidad, se han manejado 3 temporadas alta/media/baja para la generación del modelo.

Pedido mínimo, medio y descuentos comerciales propuesto inicialmente:

- Pedido mínimo 100€ + costes de transporte 15€
- Entre 150 y 300€: costes de transporte 12€
- A partir de 300€ transporte gratis
- Opción de rappels sobre ventas por pronto pago/compra superior a 500€

A partir de las anteriores valoraciones, se han obtenido los siguientes resultados de Punto de Equilibrio de la actividad: 143.000€ al año, repartidos por segmento de clientela tal y como se explica a través de la siguiente tabla.



# Estudio de viabilidad para el establecimiento de un nodo logístico agroalimentario

## Proyecto DI Sierra Norte, dinamización del tejido económico de la Sierra Norte de Madrid

| ¿CUÁNTO HAY QUE VENDER PARA CUBRIR COSTES? |                  |  |  |
|--------------------------------------------|------------------|--|--|
| <b>GASTOS FIJOS ANUALES</b> Cierre Año 1º  |                  |  |  |
| Gastos de personal                         | 25.344 €         |  |  |
| Gastos generales                           | 32.712 €         |  |  |
| Tributos                                   | - €              |  |  |
| Amortizaciones                             | 492 €            |  |  |
| Gastos financieros                         | - €              |  |  |
| <b>TOTAL GASTOS FIJOS ANUALES</b>          | <b>58.548 €</b>  |  |  |
| <b>MARGEN BRUTO</b>                        |                  |  |  |
| Ventas y/o prestación de servicios         | 178.915 €        |  |  |
| Compras y/o subcontratación de servicios   | 105.335 €        |  |  |
| <b>MARGEN BRUTO</b>                        | <b>41,13 %</b>   |  |  |
| <b>PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL</b>           | <b>142.363 €</b> |  |  |
| <b>PUNTO DE EQUILIBRIO MENSUAL</b>         | <b>11.864 €</b>  |  |  |

| Líneas de Productos / Servicios | Porcentaje Facturación | Precios Unitarios Venta |
|---------------------------------|------------------------|-------------------------|
| RESTAURANTES                    | 23 %                   | 200 euros               |
| ALOJAMIENTOS                    | 11 %                   | 120 euros               |
| TIENDAS                         | 25 %                   | 200 euros               |
| SUPERMERCADOS                   | 30 %                   | 400 euros               |
| GRUPOS DE CONSUMO               | 11 %                   | 120 euros               |
| 6                               | 0 %                    | 0 euros                 |
| 7                               | 0 %                    | 0 euros                 |
| 8                               | 0 %                    | 0 euros                 |
|                                 | 100 %                  |                         |

| Distribución Gastos Fijos Líneas por % Facturación |              |
|----------------------------------------------------|--------------|
| RESTAURANTES                                       | 13.559 euros |
| ALOJAMIENTOS                                       | 6.254 euros  |
| TIENDAS                                            | 14.415 euros |
| SUPERMERCADOS                                      | 17.709 euros |
| GRUPOS DE CONSUMO                                  | 6.591 euros  |
| 6                                                  | 0 euros      |
| 7                                                  | 0 euros      |
| 8                                                  | 0 euros      |
|                                                    | 58.548 euros |

| Márgenes Brutos de cada Línea | Margen Bruto en euros |
|-------------------------------|-----------------------|
| RESTAURANTES                  | 40,00 %               |
|                               | 80,00 euros           |

| Punto de Equilibrio por Líneas (euros) |               | (Gastos Fijo por Línea/Margen |
|----------------------------------------|---------------|-------------------------------|
| RESTAURANTES                           | 33.919 euros  |                               |
| ALOJAMIENTOS                           | 15.661 euros  |                               |
| TIENDAS                                | 36.040 euros  |                               |
| SUPERMERCADOS                          | 44.272 euros  |                               |
| GRUPOS DE CONSUMO                      | 13.181 euros  |                               |
| 6                                      | #DIV/0! euros |                               |
| 7                                      | 0 euros       |                               |
| 8                                      | 0 euros       |                               |
|                                        | #DIV/0! euros |                               |

| Punto de Equilibrio por Líneas (uds) |                 | (Punt de Equilibrio por Línea/P |
|--------------------------------------|-----------------|---------------------------------|
| RESTAURANTES                         | 170 uds/año     | 14,13 uds/mes                   |
| ALOJAMIENTOS                         | 131 uds/año     | 10,89 uds/mes                   |
| TIENDAS                              | 180 uds/año     | 15,02 uds/mes                   |
| SUPERMERCADOS                        | 111 uds/año     | 9,22 uds/mes                    |
| GRUPOS DE CONSUMO                    | 110 uds/año     | 9,15 uds/mes                    |
| 6                                    | #DIV/0! uds/año | #DIV/0! uds/mes                 |
| 7                                    | #DIV/0! uds/año | #DIV/0! uds/mes                 |
| 8                                    | #DIV/0! uds/año | #DIV/0! uds/mes                 |

|                                                |                 |
|------------------------------------------------|-----------------|
| <b>TOTAL GASTOS FIJOS ANUALES 1º ejercicio</b> | <b>58.548 €</b> |
|------------------------------------------------|-----------------|

| Cuentas de RESULTADOS                                               |  | Cierre Año 1º      |               | Cierre Año 2º      |               | Cierre Año 3º      |               |
|---------------------------------------------------------------------|--|--------------------|---------------|--------------------|---------------|--------------------|---------------|
| <b>INGRESOS</b>                                                     |  | <b>Ingresos</b>    |               | <b>Ingresos</b>    |               | <b>Ingresos</b>    |               |
| <b>Cifra de negocio</b>                                             |  | <b>178.914,7 €</b> | <b>100,0%</b> | <b>212.544,9 €</b> | <b>100,0%</b> | <b>242.389,3 €</b> | <b>100,0%</b> |
| Ventas de productos y servicios                                     |  | 178.914,7 €        | 100,0%        | 212.544,9 €        | 100,0%        | 242.389,3 €        | 100,0%        |
| Ayudas y subvenciones                                               |  | - €                | 0,0%          | - €                | 0,0%          | - €                | 0,0%          |
| Subvención cuotas autónomos                                         |  | - €                | 0,0%          | - €                | 0,0%          | - €                | 0,0%          |
| Otros ingresos (Becas, subvenciones...) importe mensual             |  | - €                | 0,0%          | - €                | 0,0%          | - €                | 0,0%          |
| Otras ayudas y subvenciones                                         |  | - €                | 0,0%          | - €                | 0,0%          | - €                | 0,0%          |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>                                               |  | <b>178.914,7 €</b> | <b>100,0%</b> | <b>212.544,9 €</b> | <b>100,0%</b> | <b>242.389,3 €</b> | <b>100,0%</b> |
| <b>GASTOS</b>                                                       |  | <b>Gastos</b>      |               | <b>Gastos</b>      |               | <b>Gastos</b>      |               |
| (1) Coste de las ventas (Costes Directos Variables)                 |  | <b>105.334,8 €</b> | <b>58,9%</b>  | <b>125.573,1 €</b> | <b>59,1%</b>  | <b>143.284,3 €</b> | <b>59,1%</b>  |
| Compras de los productos y servicios vendidos (Coste de Ventas)     |  | 105.334,8 €        | 58,9%         | 125.573,1 €        | 59,1%         | 143.284,3 €        | 59,1%         |
| (2) Margen Bruto s/ Ventas (Ventas - Coste de Ventas)               |  | <b>73.579,9 €</b>  | <b>41,1%</b>  | <b>86.971,8 €</b>  | <b>40,9%</b>  | <b>99.105,0 €</b>  | <b>40,9%</b>  |
| (2) Costes de Estructura (Costes Fijos)                             |  | <b>62.656,0 €</b>  | <b>35,0%</b>  | <b>69.667,2 €</b>  | <b>32,8%</b>  | <b>83.600,6 €</b>  | <b>34,5%</b>  |
| Gastos de personal                                                  |  | 25.344,0 €         | 14,2%         | 30.412,8 €         | 14,3%         | 36.495,4 €         | 15,1%         |
| Sueldos y salarios trabajadores autónomos                           |  | - €                | 0,0%          | - €                | 0,0%          | - €                | 0,0%          |
| Sueldos y salarios trabajadores en régimen general                  |  | 19.200,0 €         | 10,7%         | 23.040,0 €         | 10,8%         | 27.648,0 €         | 11,4%         |
| Seguridad Social trabajadores autónomos                             |  | - €                | 0,0%          | - €                | 0,0%          | - €                | 0,0%          |
| Seguridad Social trabajadores en régimen general                    |  | 6.144,0 €          | 3,4%          | 7.372,8 €          | 3,5%          | 8.847,4 €          | 3,7%          |
| Gastos generales                                                    |  | 32.712,0 €         | 18,3%         | 39.254,4 €         | 18,5%         | 47.105,3 €         | 19,4%         |
| Alquileres y cánones                                                |  | 3.600,0 €          | 2,0%          | 4.320,0 €          | 2,0%          | 5.184,0 €          | 2,1%          |
| Renting                                                             |  | - €                | 0,0%          | - €                | 0,0%          | - €                | 0,0%          |
| Mantenimiento y reparaciones                                        |  | 2.400,0 €          | 1,3%          | 2.880,0 €          | 1,4%          | 3.456,0 €          | 1,4%          |
| Servicios profesionales                                             |  | 3.600,0 €          | 2,0%          | 4.320,0 €          | 2,0%          | 5.184,0 €          | 2,1%          |
| Transporte                                                          |  | 17.280,0 €         | 9,7%          | 20.736,0 €         | 9,8%          | 24.883,2 €         | 10,3%         |
| Seguros                                                             |  | 540,0 €            | 0,3%          | 648,0 €            | 0,3%          | 777,6 €            | 0,3%          |
| Gastos bancarios                                                    |  | 1.500,0 €          | 0,8%          | 1.800,0 €          | 0,8%          | 2.160,0 €          | 0,9%          |
| Publicidad y comunicación                                           |  | 2.832,0 €          | 1,6%          | 3.398,4 €          | 1,6%          | 4.078,1 €          | 1,7%          |
| Suministros                                                         |  | 240,0 €            | 0,1%          | 288,0 €            | 0,1%          | 345,6 €            | 0,1%          |
| Otros gastos y servicios                                            |  | 720,0 €            | 0,4%          | 864,0 €            | 0,4%          | 1.036,8 €          | 0,4%          |
| Tributos                                                            |  | - €                | 0,0%          | - €                | 0,0%          | - €                | 0,0%          |
| Impuestos y tasas                                                   |  | - €                | 0,0%          | - €                | 0,0%          | - €                | 0,0%          |
| Gastos de constitución y de primer establecimiento                  |  | 4.600,0 €          | 2,6%          |                    |               |                    |               |
| Gastos de primer establecimiento                                    |  | 4.600,0 €          | 2,6%          |                    |               |                    |               |
| (3) Resultado Operativo (EBITDA) (Margen Bruto - Costes Estructura) |  | <b>10.923,9 €</b>  | <b>6,1%</b>   | <b>17.304,6 €</b>  | <b>8,1%</b>   | <b>15.504,3 €</b>  | <b>6,4%</b>   |
| (2) Amortizaciones (Costes Fijos)                                   |  | <b>491,7 €</b>     | <b>0,3%</b>   | <b>491,7 €</b>     | <b>0,2%</b>   | <b>491,7 €</b>     | <b>0,2%</b>   |
| Inmovilizado intangible                                             |  | 50,0 €             | 0,0%          | 50,0 €             | 0,0%          | 50,0 €             | 0,0%          |
| Inmovilizado material                                               |  | 441,7 €            | 0,2%          | 441,7 €            | 0,2%          | 441,7 €            | 0,2%          |
| (3) Resultado de Explotación (EBIT) (EBITDA - Amortizaciones)       |  | <b>10.432,3 €</b>  | <b>5,8%</b>   | <b>16.813,0 €</b>  | <b>7,9%</b>   | <b>15.012,7 €</b>  | <b>6,2%</b>   |
| (2) Gastos financieros                                              |  | - €                | 0,0%          | - €                | 0,0%          | - €                | 0,0%          |
| Intereses de préstamos                                              |  | - €                | 0,0%          | - €                | 0,0%          | - €                | 0,0%          |
| (4) Resultado antes de impuestos (EBT) (EBIT - Gastos Financieros)  |  | <b>10.432,3 €</b>  | <b>5,8%</b>   | <b>16.813,0 €</b>  | <b>7,9%</b>   | <b>15.012,7 €</b>  | <b>6,2%</b>   |
| Impuesto de Sociedades                                              |  | 2.706,5 €          | 1,5%          | 3.362,6 €          | 1,6%          | 3.002,5 €          | 1,2%          |
| (5) RESULTADO NETO después de impuestos                             |  | <b>7.725,8 €</b>   | <b>4,3%</b>   | <b>13.450,4 €</b>  | <b>6,3%</b>   | <b>12.010,1 €</b>  | <b>5,0%</b>   |
| <b>TOTAL GASTOS</b>                                                 |  | <b>168.482,5 €</b> | <b>94,2%</b>  | <b>195.731,9 €</b> | <b>92,1%</b>  | <b>227.376,6 €</b> | <b>93,8%</b>  |

## Estudio de viabilidad para el establecimiento de un nodo logístico agroalimentario

Proyecto DI Sierra Norte, dinamización del tejido económico de la Sierra Norte de Madrid

Y como conclusión, la cuenta de pérdidas y ganancias que arroja cifras sensatas para el sector y viables en términos de actividad.

### Análisis de viabilidad de un proyecto a escala con inversión en activos

La siguiente parte del estudio de viabilidad gira en torno a la segunda fase, una vez validado el Piloto. Ante la disyuntiva de asumir con inversión y financiación el escalado y consolidación del proyecto, se plantean varias opciones a la hora de asumir con recursos propios según qué actividades:

- Asumir/externalizar transporte.
- Comprar/alquilar local.

Para el presente estudio de viabilidad se ha decidido apostar por destinar inversión al local y su adecuación, pero no así con el transporte y los vehículos que se integrarían en la estructura de trabajo pero a través de la fórmula del renting.

#### A. INVERSIÓN-FINANCIACIÓN

A continuación se muestran las partidas previstas para la inversión inicial. Las principales inversiones giran en torno a la adecuación del local y la digitalización individualizada de todos los agentes que la plataforma proveería como propuesta de valor del modelo de negocio.

| ¿Qué INVERSIONES precisamos para iniciar la actividad? |       |                                                                                           |                       |                                                |                  |
|--------------------------------------------------------|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|------------------------------------------------|------------------|
| PLAN DE INVERSIÓN                                      | (IVA) | Importes - ADQUISICIÓN                                                                    | Importes - APORTACIÓN | Descripción de la Inversión                    | Vida Útil (años) |
| Gastos de constitución y licencias                     | 21 %  | 1.500,00 €                                                                                | 2.100,00 €            | Registro Sanitario, cooperativa + licencia     |                  |
| Gastos de primer establecimiento                       | 21 %  |                                                                                           | 2.500,00 €            | asesoría + logo, marca, catálogo, materiales   |                  |
| Derechos de traspaso y propiedad industrial            | 0 %   |                                                                                           |                       |                                                | 5                |
| Aplicaciones informáticas                              | 21 %  | 20.400,00 €                                                                               | 2.315,00 €            | web conjunta, SmartMonkey + cuentas PoD        | 4                |
| Instalaciones                                          | 21 %  | 10.500,00 €                                                                               |                       | obras adecuación espacio, puertas, baño...     | 10               |
| Maquinaria                                             | 21 %  | 4.590,00 €                                                                                | 2.000,00 €            | nevera arcón (3) + traspaleta                  | 10               |
| Herramientas y utillaje                                | 21 %  | 280,00 €                                                                                  | 200,00 €              | báscula + carretilla, palets                   | 5                |
| Mobiliario y equipos de oficina                        | 21 %  | 550,00 €                                                                                  | 150,00 €              | impresora pegatinas + 3 estanterías            | 10               |
| Elementos de transporte                                | 21 %  |                                                                                           |                       | renting                                        | 5                |
| Equipos informáticos                                   | 21 %  |                                                                                           | 500,00 €              | ordenador                                      | 3                |
| Otro inmovilizado                                      | 21 %  | 2.250,00 €                                                                                | 100,00 €              | móvil + sistema control acceso                 | 5                |
| Fianzas y depósitos                                    | 0 %   | 1.500,00 €                                                                                | 400,00 €              | apertura cuenta banco + línea crédito + fianza | local            |
| Existencias al 21%                                     | 21 %  |                                                                                           |                       |                                                |                  |
| Existencias al 10%                                     | 10 %  |                                                                                           |                       |                                                |                  |
| Existencias al 4%                                      | 4 %   | 3.200,00 €                                                                                |                       | compra inicial al por mayor de stock           |                  |
| IVA soportado                                          |       | 8.542,70 €                                                                                |                       |                                                |                  |
| Tesorería inicial                                      |       | 15.000,00 €                                                                               |                       |                                                |                  |
|                                                        |       | 20.015,91 € ← Liquidez necesaria para cubrir los gastos promedio del primer trimestre dur |                       |                                                |                  |
| <b>TOTAL INVERSIÓN</b>                                 |       | <b>68.312,70 €</b>                                                                        | <b>10.265,00 €</b>    | <b>78.577,70 €</b>                             |                  |

# Estudio de viabilidad para el establecimiento de un nodo logístico agroalimentario

Proyecto DI Sierra Norte, dinamización del tejido económico de la Sierra Norte de Madrid

Hay algunas partidas que vienen reflejadas como aportación en especie que son los activos adquiridos en la fase Piloto. La tesorería inicial se ha fijado en 15.000€ para evitar descubierto en los primeros meses.

## B. ESTRUCTURA DE COSTES FIJOS

A continuación se detallan los gastos fijos de la actividad corriente de la iniciativa:

| ¿QUÉ GASTOS DE EXPLOTACIÓN Y FINANCIEROS VAMOS A SOPORTAR? Gastos Fijos           |          |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | Total AÑO 1        |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| Bases impositivas:                                                                |          |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                    |
| PREVISION MENSUAL DE GASTOS FIJOS                                                 | Tipo IVA | Importe Mensual   | 1                 | 2                 | 3                 | 4                 | 5                 | 6                 | 7                 | 8                 | 9                 | 10                | 11                | 12                 |
| Alquileres y cánones                                                              | 0%       | 800,00€           | 800,00€           | 800,00€           | 800,00€           | 800,00€           | 800,00€           | 800,00€           | 800,00€           | 800,00€           | 800,00€           | 800,00€           | 800,00€           | 800,00€            |
| Planeta                                                                           | 21%      | 1.070,00€         | 1.070,00€         | 1.070,00€         | 1.070,00€         | 1.070,00€         | 1.070,00€         | 1.070,00€         | 1.070,00€         | 1.070,00€         | 1.070,00€         | 1.070,00€         | 1.070,00€         | 1.070,00€          |
| Mantenimiento, reparaciones, mermas e incidencias                                 | 21%      | 250,00€           | 250,00€           | 250,00€           | 250,00€           | 250,00€           | 250,00€           | 250,00€           | 250,00€           | 250,00€           | 250,00€           | 250,00€           | 250,00€           | 250,00€            |
| Servicios de profesionales y subcontrataciones (gestoría)                         | 21%      | 300,00€           | 300,00€           | 300,00€           | 300,00€           | 300,00€           | 300,00€           | 300,00€           | 300,00€           | 300,00€           | 300,00€           | 300,00€           | 300,00€           | 300,00€            |
| Transporte (GASOL)                                                                | 21%      | 537,80€           | 537,80€           | 537,80€           | 537,80€           | 537,80€           | 537,80€           | 537,80€           | 537,80€           | 537,80€           | 537,80€           | 537,80€           | 537,80€           | 537,80€            |
| Seguros (local, transporte y vehículos)                                           | 0%       | 80,00€            | 80,00€            | 80,00€            | 80,00€            | 80,00€            | 80,00€            | 80,00€            | 80,00€            | 80,00€            | 80,00€            | 80,00€            | 80,00€            | 80,00€             |
| Gastos bancarios (cuentas + créditos)                                             | 0%       | 125,00€           | 125,00€           | 125,00€           | 125,00€           | 125,00€           | 125,00€           | 125,00€           | 125,00€           | 125,00€           | 125,00€           | 125,00€           | 125,00€           | 125,00€            |
| Marketing, publicidad, comunicación y web                                         | 21%      | 238,00€           | 238,00€           | 238,00€           | 238,00€           | 238,00€           | 238,00€           | 238,00€           | 238,00€           | 238,00€           | 238,00€           | 238,00€           | 238,00€           | 238,00€            |
| Suministros (luz, agua, gas, telefonía...)                                        | 21%      | 180,00€           | 180,00€           | 180,00€           | 180,00€           | 180,00€           | 180,00€           | 180,00€           | 180,00€           | 180,00€           | 180,00€           | 180,00€           | 180,00€           | 180,00€            |
| Otros gastos y servicios (LPI, auditoría APPCC...)                                | 21%      | 110,00€           | 110,00€           | 110,00€           | 110,00€           | 110,00€           | 110,00€           | 110,00€           | 110,00€           | 110,00€           | 110,00€           | 110,00€           | 110,00€           | 110,00€            |
| Impuestos y tasas (Ayto local + aparcamiento zona ZBE)                            | 0%       | 80,00€            | 80,00€            | 80,00€            | 80,00€            | 80,00€            | 80,00€            | 80,00€            | 80,00€            | 80,00€            | 80,00€            | 80,00€            | 80,00€            | 80,00€             |
| Rebucciones de los trabajadores autónomos                                         | -        | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                  |
| Cotización a la Seguridad Social de los trabajadores autónomos                    | -        | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                  |
| Gastos brutos trabajadores en R.G. (coordinación y tareas 2.5 JORN.)              | -        | 4.500,00€         | 4.500,00€         | 4.500,00€         | 4.500,00€         | 4.500,00€         | 4.500,00€         | 4.500,00€         | 4.500,00€         | 4.500,00€         | 4.500,00€         | 4.500,00€         | 4.500,00€         | 4.500,00€          |
| Cotización a la Seguridad Social de los trabajadores autónomos en régimen general | -        | 1.440,00€         | 1.440,00€         | 1.440,00€         | 1.440,00€         | 1.440,00€         | 1.440,00€         | 1.440,00€         | 1.440,00€         | 1.440,00€         | 1.440,00€         | 1.440,00€         | 1.440,00€         | 1.440,00€          |
| Gastos financieros                                                                | -        | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                  |
| Amortizaciones del inmovilizado                                                   | -        | 597,50€           | 597,50€           | 597,50€           | 597,50€           | 597,50€           | 597,50€           | 597,50€           | 597,50€           | 597,50€           | 597,50€           | 597,50€           | 597,50€           | 597,50€            |
| <b>Total Base Gastos Fijos</b>                                                    |          | <b>10.046,10€</b> | <b>10.046,10€</b> | <b>10.046,10€</b> | <b>10.046,10€</b> | <b>10.046,10€</b> | <b>10.046,10€</b> | <b>10.046,10€</b> | <b>10.046,10€</b> | <b>10.046,10€</b> | <b>10.046,10€</b> | <b>10.046,10€</b> | <b>10.046,10€</b> | <b>10.046,10€</b>  |
| Total IVA Gastos Fijos                                                            |          | 559,36€           | 559,36€           | 559,36€           | 559,36€           | 559,36€           | 559,36€           | 559,36€           | 559,36€           | 559,36€           | 559,36€           | 559,36€           | 559,36€           | 559,36€            |
| Total Importe Gastos Fijos                                                        |          | <b>10.605,46€</b> | <b>10.605,46€</b> | <b>10.605,46€</b> | <b>10.605,46€</b> | <b>10.605,46€</b> | <b>10.605,46€</b> | <b>10.605,46€</b> | <b>10.605,46€</b> | <b>10.605,46€</b> | <b>10.605,46€</b> | <b>10.605,46€</b> | <b>10.605,46€</b> | <b>10.605,46€</b>  |
| <b>PREVISION MENSUAL DE COMPRAS</b>                                               |          | <b>14.156,00€</b> | <b>13.969,20€</b> | <b>13.969,20€</b> | <b>14.667,66€</b> | <b>16.492,14€</b> | <b>16.492,14€</b> | <b>14.181,43€</b> | <b>14.181,43€</b> | <b>14.201,03€</b> | <b>14.614,47€</b> | <b>15.081,12€</b> | <b>21.645,68€</b> | <b>183.691,50€</b> |
| <b>TOTAL GASTOS mensuales</b>                                                     |          | <b>24.242,10€</b> | <b>24.015,30€</b> | <b>24.015,30€</b> | <b>24.713,76€</b> | <b>26.538,24€</b> | <b>26.538,24€</b> | <b>24.227,53€</b> | <b>24.227,53€</b> | <b>24.247,13€</b> | <b>24.660,57€</b> | <b>25.127,22€</b> | <b>31.691,78€</b> | <b>304.244,70€</b> |

El modelo objeto de estudio está basado en el Mix de Producto detallado inicialmente, obtenido a partir de los resultados de la encuesta. Para este modelo se ha tenido en cuenta que las rutas se amplían a toda la ciudad de Madrid, por eso todo lo relacionado con el transporte y el gasoil incrementa notoriamente los importes. Se ha estimado llegar hasta 200 puntos de venta mensuales de media, teniendo en cuenta que con 3 o 4 rutas se podrían suministrar semanalmente hasta 80 o más puntos y que el coste medio de cada aprovisionamiento es de 10€. Así el coste mensual de transporte asciende a 672€ en pico de trabajo y 538€ con media estacionalidad, haciendo posible hacer entre 4 y 5 rutas y hasta 2000 km semanales.

## C. RECURSOS HUMANOS

Se han incluido las labores de:

- Coordinación.
- Administración.
- Gestión de incidencias.
- Comercialización.
- comunicación y divulgación.
- Transporte.
- Picking.



## Estudio de viabilidad para el establecimiento de un nodo logístico agroalimentario

Proyecto DI Sierra Norte, dinamización del tejido económico de la Sierra Norte de Madrid

En total saldrían 2,5 jornadas de trabajo, que se expresan en el Sueldo bruto trabajadorxs en R.G. por 4.500€/mes.

### D. ANÁLISIS DE COSTES VARIABLES

| ¿Cuáles son los Costes Directos relacionados con los Productos/Servicios a vender? - Costes de ventas |                |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            | Total AÑO 1 | % costes directos s/ total |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|----------------------------|
|                                                                                                       |                | 1º mes     | 2º mes     | 3º mes     | 4º mes     | 5º mes     | 6º mes     | 7º mes     | 8º mes     | 9º mes     | 10º mes    | 11º mes    | 12º mes    |             |                            |
| RESTAURANTES                                                                                          | Uds a comprar: | 22         | 22         | 22         | 23         | 28         | 28         | 25         | 25         | 24         | 24         | 25         | 37         | 304         |                            |
|                                                                                                       | Coste directo  | 150,00 €   | 150,00 €   | 150,00 €   | 150,00 €   | 150,00 €   | 150,00 €   | 150,00 €   | 150,00 €   | 150,00 €   | 150,00 €   | 150,00 €   | 150,00 €   | 150,00 €    |                            |
|                                                                                                       | Total Compras  | 3.300,00 € | 3.300,00 € | 3.300,00 € | 3.465,00 € | 4.158,00 € | 4.158,00 € | 3.742,20 € | 3.742,20 € | 3.555,09 € | 3.555,09 € | 3.732,84 € | 5.599,27 € | 45.607,69 € | 25 %                       |
| ALOJAMIENTOS                                                                                          | Uds a comprar: | 17         | 16         | 16         | 17         | 19         | 19         | 17         | 17         | 17         | 17         | 18         | 20         | 209         |                            |
|                                                                                                       | Coste directo  | 72,00 €    | 72,00 €    | 72,00 €    | 72,00 €    | 72,00 €    | 72,00 €    | 72,00 €    | 72,00 €    | 72,00 €    | 72,00 €    | 72,00 €    | 72,00 €    | 72,00 €     |                            |
|                                                                                                       | Total Compras  | 1.224,00 € | 1.162,80 € | 1.162,80 € | 1.220,94 € | 1.343,03 € | 1.343,03 € | 1.208,73 € | 1.208,73 € | 1.208,73 € | 1.208,73 € | 1.269,17 € | 1.459,54 € | 15.020,24 € | 8 %                        |
| TIENDAS                                                                                               | Uds a comprar: | 24         | 23         | 23         | 24         | 25         | 25         | 23         | 23         | 23         | 23         | 24         | 36         | 294         |                            |
|                                                                                                       | Coste directo  | 138,00 €   | 138,00 €   | 138,00 €   | 138,00 €   | 138,00 €   | 138,00 €   | 138,00 €   | 138,00 €   | 138,00 €   | 138,00 €   | 138,00 €   | 138,00 €   | 138,00 €    |                            |
|                                                                                                       | Total Compras  | 3.312,00 € | 3.146,40 € | 3.146,40 € | 3.303,72 € | 3.468,91 € | 3.468,91 € | 3.122,02 € | 3.122,02 € | 3.122,02 € | 3.122,02 € | 3.278,12 € | 4.917,17 € | 40.529,68 € | 22 %                       |
| SUPERMERCADOS                                                                                         | Uds a comprar: | 18         | 18         | 18         | 19         | 22         | 22         | 20         | 20         | 20         | 20         | 20         | 29         | 244         |                            |
|                                                                                                       | Coste directo  | 270,00 €   | 270,00 €   | 270,00 €   | 270,00 €   | 270,00 €   | 270,00 €   | 270,00 €   | 270,00 €   | 270,00 €   | 270,00 €   | 270,00 €   | 270,00 €   | 270,00 €    |                            |
|                                                                                                       | Total Compras  | 4.860,00 € | 4.860,00 € | 4.860,00 € | 5.103,00 € | 5.868,45 € | 5.868,45 € | 5.281,61 € | 5.281,61 € | 5.281,61 € | 5.281,61 € | 5.281,61 € | 7.922,41 € | 65.750,33 € | 36 %                       |
| GRUPOS DE CONSUMO                                                                                     | Uds a comprar: | 20         | 20         | 20         | 21         | 22         | 22         | 11         | 11         | 14         | 19         | 20         | 23         | 224         |                            |
|                                                                                                       | Coste directo  | 75,00 €    | 75,00 €    | 75,00 €    | 75,00 €    | 75,00 €    | 75,00 €    | 75,00 €    | 75,00 €    | 75,00 €    | 75,00 €    | 75,00 €    | 75,00 €    | 75,00 €     |                            |
|                                                                                                       | Total Compras  | 1.500,00 € | 1.500,00 € | 1.500,00 € | 1.575,00 € | 1.653,75 € | 1.653,75 € | 826,88 €   | 826,88 €   | 1.033,59 € | 1.447,03 € | 1.619,38 € | 1.747,29 € | 16.783,55 € | 9 %                        |

Siguiendo con la misma filosofía, el proyecto trabaja con un 40% de márgenes distribuidos entre los proyectos productivos y los establecimientos a los que se distribuye. Figuran los mismos tipos de establecimientos en clave de segmentación de demanda potencial y aparece el detalle de la distribución mensual de los costes variables por cada uno de ellos.

| ¿CUÁNTO NOS CUESTA LO QUE VAMOS A COMPRAR PARA VENDER y CUÁNDO VAMOS A PAGARLO? |                |                                                          |                 |                                 |      |                                                             |        |
|---------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------------------------------------------------|-----------------|---------------------------------|------|-------------------------------------------------------------|--------|
| ¿Qué vamos a vender?                                                            | ¿Cómo medirlo? | ¿Cuánto cuesta lo que hay que comprar? (Costes Directos) | % IVA Soportado | ¿En qué plazo vamos a pagarlo?  |      | ¿Cuál es el margen bruto? (Precio de Venta - Coste Directo) |        |
| Productos / Servicios                                                           |                | Importe Sin IVA                                          |                 | Crédito Comercial a Proveedores |      | Importe Sin IVA                                             | en %   |
| RESTAURANTES                                                                    | kg             | 150,0 €                                                  | 4 %             | 30                              | días | 100,0 €                                                     | 40,0 % |
| ALOJAMIENTOS                                                                    | kg             | 72,0 €                                                   | 4 %             | 30                              | días | 48,0 €                                                      | 40,0 % |
| TIENDAS                                                                         | kg             | 138,0 €                                                  | 4 %             | 30                              | días | 92,0 €                                                      | 40,0 % |
| SUPERMERCADOS                                                                   | kg             | 270,0 €                                                  | 4 %             | 30                              | días | 180,0 €                                                     | 40,0 % |
| GRUPOS DE CONSUMO                                                               | kg             | 75,0 €                                                   | 4 %             | 30                              | días | 75,0 €                                                      | 50,0 % |

Aquí se puede ver el detalle del ticket promedio por cada establecimiento, los costes que implican así como los márgenes y el plazo de pago o crédito comercial a proveedores.

### E. PREVISIÓN DE INGRESOS Y RESULTADOS

A continuación están detalladas las previsiones de ventas por canales de establecimientos, de manera que en el medio plazo estas cifras pueden ayudar a orientar futuras acciones y a la toma de decisiones a la hora de corregir desviaciones.

## Proyecto DI Sierra Norte, dinamización del tejido económico de la Sierra Norte de Madrid

Y a continuación el punto de equilibrio o umbral de rentabilidad que arroja la recomendación de llegar a la cifra de facturación de 24.500€/mes y casi 300.000€/año.

En términos de cuenta de resultados tendríamos las siguientes cifras. Algo a destacar de los resultados del modelo objeto de estudio es la tesorería, que se ha respetado en el cálculo final para tener en cuenta que algo crucial en el modelo es la obtención de una línea de crédito para poder ofrecer los pagos y cobros a no más de 30 días.

## Estudio de viabilidad para el establecimiento de un nodo logístico agroalimentario

Proyecto DI Sierra Norte, dinamización del tejido económico de la Sierra Norte de Madrid

| Cuentas de RESULTADOS                                                  |  |  | Cierre Año 1º |        | Cierre Año 2º |        | Cierre Año 3º |        |
|------------------------------------------------------------------------|--|--|---------------|--------|---------------|--------|---------------|--------|
| INGRESOS                                                               |  |  | Ingresos      |        | Ingresos      |        | Ingresos      |        |
| Cifra de negocio                                                       |  |  | 311.747,0 €   | 100,0% | 372.072,0 €   | 100,0% | 424.868,0 €   | 100,0% |
| . Ventas de productos y servicios                                      |  |  | 311.747,0 €   | 100,0% | 372.072,0 €   | 100,0% | 424.868,0 €   | 100,0% |
| . Ayudas y subvenciones                                                |  |  | - €           | 0,0%   | - €           | 0,0%   | - €           | 0,0%   |
| Subvención cuotas autónomos                                            |  |  | - €           | 0,0%   | - €           | 0,0%   | - €           | 0,0%   |
| Otros ingresos (Becas, subvenciones...) importe mensual                |  |  | - €           | 0,0%   | - €           | 0,0%   | - €           | 0,0%   |
| Otras ayudas y subvenciones                                            |  |  | - €           | 0,0%   | - €           | 0,0%   | - €           | 0,0%   |
| TOTAL INGRESOS                                                         |  |  | 311.747,0 €   | 100,0% | 372.072,0 €   | 100,0% | 424.868,0 €   | 100,0% |
| GASTOS                                                                 |  |  | Gastos        |        | Gastos        |        | Gastos        |        |
| (x) Coste de las ventas (Costes Directos Variables)                    |  |  | 183.691,5 €   | 58,9%  | 219.986,8 €   | 59,1%  | 251.338,7 €   | 59,2%  |
| . Compras de los productos y servicios vendidos (Coste de Ventas)      |  |  | 183.691,5 €   | 58,9%  | 219.986,8 €   | 59,1%  | 251.338,7 €   | 59,2%  |
| (=) 1. Margen Bruto s/ Ventas (Ventas - Coste de Ventas)               |  |  | 128.055,5 €   | 41,1%  | 152.085,3 €   | 40,9%  | 173.529,3 €   | 40,8%  |
| (x) Costes de Estructura (Costes Fijos)                                |  |  | 119.483,2 €   | 38,3%  | 136.059,8 €   | 36,6%  | 163.271,8 €   | 38,4%  |
| . Gastos de personal                                                   |  |  | 71.280,0 €    | 22,9%  | 85.536,0 €    | 23,0%  | 102.643,2 €   | 24,2%  |
| Sueldos y salarios trabajadores autónomos                              |  |  | - €           | 0,0%   | - €           | 0,0%   | - €           | 0,0%   |
| Sueldos y salarios trabajadores en régimen general                     |  |  | 54.000,0 €    | 17,3%  | 64.800,0 €    | 17,4%  | 77.760,0 €    | 18,3%  |
| Seguridad Social trabajadores autónomos                                |  |  | - €           | 0,0%   | - €           | 0,0%   | - €           | 0,0%   |
| Seguridad Social trabajadores en régimen general                       |  |  | 17.280,0 €    | 5,5%   | 20.736,0 €    | 5,6%   | 24.883,2 €    | 5,9%   |
| . Gastos generales                                                     |  |  | 41.383,2 €    | 13,3%  | 49.659,8 €    | 13,3%  | 59.591,8 €    | 14,0%  |
| Alquileres y cánones                                                   |  |  | 7.200,0 €     | 2,3%   | 8.640,0 €     | 2,3%   | 10.368,0 €    | 2,4%   |
| Renting                                                                |  |  | 12.840,0 €    | 4,1%   | 15.408,0 €    | 4,1%   | 18.489,6 €    | 4,4%   |
| Mantenimiento y reparaciones                                           |  |  | 3.000,0 €     | 1,0%   | 3.600,0 €     | 1,0%   | 4.320,0 €     | 1,0%   |
| Servicios profesionales                                                |  |  | 3.600,0 €     | 1,2%   | 4.320,0 €     | 1,2%   | 5.184,0 €     | 1,2%   |
| Transporte                                                             |  |  | 6.451,2 €     | 2,1%   | 7.741,4 €     | 2,1%   | 9.289,7 €     | 2,2%   |
| Seguros                                                                |  |  | 720,0 €       | 0,2%   | 864,0 €       | 0,2%   | 1.036,8 €     | 0,2%   |
| Gastos bancarios                                                       |  |  | 1.500,0 €     | 0,5%   | 1.800,0 €     | 0,5%   | 2.160,0 €     | 0,5%   |
| Publicidad y comunicación                                              |  |  | 2.832,0 €     | 0,9%   | 3.398,4 €     | 0,9%   | 4.078,1 €     | 1,0%   |
| Suministros                                                            |  |  | 1.920,0 €     | 0,6%   | 2.304,0 €     | 0,6%   | 2.764,8 €     | 0,7%   |
| Otros gastos y servicios                                               |  |  | 1.320,0 €     | 0,4%   | 1.584,0 €     | 0,4%   | 1.900,8 €     | 0,4%   |
| . Tributos                                                             |  |  | 720,0 €       | 0,2%   | 864,0 €       | 0,2%   | 1.036,8 €     | 0,2%   |
| Impuestos y tasas                                                      |  |  | 720,0 €       | 0,2%   | 864,0 €       | 0,2%   | 1.036,8 €     | 0,2%   |
| . Gastos de constitución y de primer establecimiento                   |  |  | 6.100,0 €     | 2,0%   |               |        |               |        |
| Gastos de primer establecimiento                                       |  |  | 6.100,0 €     | 2,0%   |               |        |               |        |
| (=) 2. Resultado Operativo (EBITDA) (Margen Bruto - Costes Estructura) |  |  | 8.572,3 €     | 2,7%   | 16.025,4 €    | 4,3%   | 10.257,5 €    | 2,4%   |
| (x) Amortizaciones (Costes Fijos)                                      |  |  | 7.170,0 €     | 2,3%   | 7.170,0 €     | 1,9%   | 7.170,0 €     | 1,7%   |
| Inmovilizado intangible                                                |  |  | 5.100,0 €     | 1,6%   | 5.100,0 €     | 1,4%   | 5.100,0 €     | 1,2%   |
| Inmovilizado material                                                  |  |  | 2.070,0 €     | 0,7%   | 2.070,0 €     | 0,6%   | 2.070,0 €     | 0,5%   |
| (=) 3. Resultado de Explotación (EBIT) (EBITDA - Amortizaciones)       |  |  | 1.402,3 €     | 0,4%   | 8.855,4 €     | 2,4%   | 3.087,5 €     | 0,7%   |
| (x) Gastos financieros                                                 |  |  | - €           | 0,0%   | - €           | 0,0%   | - €           | 0,0%   |
| Intereses de préstamos                                                 |  |  | - €           | 0,0%   | - €           | 0,0%   | - €           | 0,0%   |
| (=) 4. Resultado antes de Impuestos (EBT) (EBIT - Gastos Financieros)  |  |  | 1.402,3 €     | 0,4%   | 8.855,4 €     | 2,4%   | 3.087,5 €     | 0,7%   |
| Impuesto de Sociedades                                                 |  |  | 1.500,5 €     | 0,5%   | 1.771,1 €     | 0,5%   | 617,5 €       | 0,1%   |
| (=) 5. RESULTADO NETO después de Impuestos                             |  |  | - 98,1 €      | 0,0%   | 7.084,4 €     | 1,9%   | 2.470,0 €     | 0,6%   |
| TOTAL GASTOS                                                           |  |  | 310.344,7 €   | 99,6%  | 363.216,6 €   | 97,6%  | 421.780,5 €   | 99,3%  |

### 3.4. Análisis de rutas y posibles vías de distribución

Una de las claves identificadas para el éxito del proyecto es la recurrencia en los repartos. Se trata de establecer rutas recurrentes, para que desde los proyectos productivos acoplen sus procesos a las rutas. Supone una ventaja para la optimización de puntos de entrega, en la

## Estudio de viabilidad para el establecimiento de un nodo logístico agroalimentario

Proyecto DI Sierra Norte, dinamización del tejido económico de la Sierra Norte de Madrid

planificación de las rutas, y además aumenta la posibilidad de mejorar la capacidad de negociación con establecimientos y clientela.

Las posibilidades de distribución son muy amplias gracias a la ubicación geográfica del territorio. Hay cuatro grandes áreas diferenciables a desarrollar:

- Sierra Norte: hacer una distribución aplicada al territorio que pueda llegar.
- Dentro de la Comunidad de Madrid.
- Madrid municipio.
- Fuera de la Comunidad de Madrid.

La localización del centro de operaciones, al menos para el inicio del proyecto piloto, se ha ubicado en la Cabrera por ser un punto intermedio en el mapa de la Sierra Norte y estar bien comunicado a N-S-E-O y acceso directo a la A1. A su vez también se ha valorado la posibilidad de establecer algún tipo de colaboración con los que podría ser un segundo nodo dentro de Madrid ciudad (La Osa, Ecomarca, Madrid Rural...), pero se ha descartado para una fase inicial en la que se pretendería penetrar en primer lugar en el mercado potencial de Sierra Norte mientras se afianza la red de distribución en conjunto hacia Madrid.

Todos los puntos identificados dentro de Sierra Norte en los que al menos alguno de los proyectos productivos que han respondido la encuesta hace reparto son:

- **ZONA MEDIA:** Bustarviejo, Navalafuente, Valdemanco, Miraflores de la Sierra, La Cabrera, Berrueco, Las Navas, Sieteiglesias, Lozoyuela, Cotos de Monterrey, Redueña, Patones de Arriba, Torremocha, Torrelaguna, Venturada, Pedrezuela, El Cuadrón, El Molar, El Vellón, Venturada, Cabanillas de la Sierra, Guadalix de la Sierra y San Agustín de Guadalix.
- **ZONA ALTA:** Horcajo, Aoslos, Horcajuelo de la Sierra, Navarredonda, Buitrago de Lozoya, Prádena del Rincón, Madarcos, Gandullas, La Hiruela, Pinilla del Valle, Puentes Viejas, Berzosa, Robledillo de la Jara, Villavieja, Montejo de la Sierra, Lozoya, Rascafría, Garganta de los Montes, Alameda del Valle, Pinilla y Canencia.

En el resto de puntos fuera de Sierra Norte en las que al menos 1 productor/a hace reparto han sido agrupadas por zonas que constituyen en sí posibles rutas de frecuencia semanal a desarrollar. Las mismas se podrían agrupar como sigue:

## Estudio de viabilidad para el establecimiento de un nodo logístico agroalimentario

Proyecto DI Sierra Norte, dinamización del tejido económico de la Sierra Norte de Madrid

|                        |                                                                                                                                                                                         |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>A6 - Guadarrama</b> | Majadahonda, Aravaca, Torrelodones, Collado Villaba, Guadarrama, Alpedrete, El Escorial, Navacerrada, Manzanares el Real, Soto del Real, Miraflores, San Agustín y Guadalix + Colmenar. |
| <b>A1</b>              | Alcobendas, S. Sebastián de los Reyes, Algete, la Moraleja, Guadalix, S Agustín de Guadalix, Talamanca Jarama, Montecarmelo, San Chinarro + Colmenar.                                   |
| <b>Sur</b>             | Aranjuez, Seseña, Valdemoro, Getafe, Móstoles, Alcorcón, Leganés + Usera, Villaverde, Villa de Vallecas, Mercamadrid.                                                                   |
| <b>Este A2 + A3</b>    | Alcalá de Henares, Torrejón, Azuqueca, Meco, Anchuelo, Guadalajara, Arganda, Rivas.                                                                                                     |

Dentro del municipio de Madrid se han recogido los siguientes puntos de entrega entre todos los proyectos consultados. No están caracterizados por tipología de cliente (HORECA, Supermercados, Grupos de Consumo, etc...) ya que operarían como puntos de entrega, y en varias ubicaciones hay más de un proyecto que hace reparto:

Centro, Puerta del Ángel, San Bernardo, Guindalera, La Elipa, Tetuán, Mercado San Fernando, Mercado Maravillas, Cuatro Caminos, Hortaleza, Chamberí, Mercamadrid (frutas Eloy), Vallecas, Barrio del Pilar, Retiro, Salamanca, Legazpi, Chamartín, Mirasierra, Moratalaz, Carabanchel, Aluche, Las Musas, Campo de las Naciones.

A partir de lo anterior se pueden extraer varias conclusiones aplicables al diseño de rutas de reparto para:

- El municipio de Madrid y su área periurbana son a día de hoy la pieza clave y fundamental para comprender la estrategia de distribución de los proyectos agroalimentarios de Sierra Norte.
- Dentro de la propia Sierra Norte existen muchas posibilidades de escalar si se hace venta conjunta acompañada de una buena labor comercial.

## **Estudio de viabilidad para el establecimiento de un nodo logístico agroalimentario**

Proyecto DI Sierra Norte, dinamización del tejido económico de la Sierra Norte de Madrid

- La zonificación de repartos alrededor de las autopistas radiales abre enormes posibilidades para una venta y distribución conjunta, que pùede conjugarse con reparto final en el municipio de Madrid y completar así rutas consolidables en el tiempo.

## **4. Posibles modelos de centro logístico**

### **4.1. Organización territorial**

La articulación de esta distribución puede darse a través de diferentes modelos de gobernanza, así como de diferentes modelos de organización territorial.

Atendiendo a las estructuras, proyectos y dinámicas ya existentes en la SN, se pueden dar dos modelos principalmente de distribución conjunta.

- Modelo basado en nodos territoriales: pequeños nodos de acopio conjunto situados en puntos estratégicos de la comarca, en proyectos ya existentes y con esa capacidad, de manera que los productores tengan que hacer un único recorrido de corta distancia para dejar sus productos allí, y desde estos centros la persona/entidad encargada de la distribución recogería los productos para llevarlos hasta el cliente final
- Un único centro de acopio y picking en la SN, desde el que centralizar todos los pedidos y productos para su distribución al cliente final, aprovechando alguna de las estructuras existentes, o en su defecto, buscando una nave que pueda servir para tales fines.
- Recogida en los puntos de producción por una sola persona/empresa con una periodicidad semanal y la ruta planteada de antemano, para su distribución al cliente final (este último modelo es lo que ocurre de facto en la Sn en este momento)

### **4.2. Alternativas relacionadas con la gobernanza y la estructura. Modelos de gobernanza**

Se han identificado 3 modelos posibles de gobernanza adaptados a las características socioeconómicas, que a su vez dependen del modelo territorial que se elija. Estos modelos son:

- Gestión interna: modelo donde la gestión la hacen las entidades socias del proyecto,
- Gestión externa: donde se contrata a un equipo técnico externo y especializado para tal fin,



## **Estudio de viabilidad para el establecimiento de un nodo logístico agroalimentario**

Proyecto DI Sierra Norte, dinamización del tejido económico de la Sierra Norte de Madrid

- **Gestión mixta:** con una entidad externa que apoya durante las primeras fases del proyecto, con la visión de transformar con el tiempo este modelo en uno de gestión interna.

## 5. Conclusiones y siguientes pasos

La tipología de proyectos en la Sierra Norte es muy variada, tanto en los productos ofrecidos como en los tamaños de los proyectos. Muchos de los proyectos entrevistados son pequeñas producciones gestionadas por 1 o 2 personas, con volúmenes de producción muy variables y poco constantes o con alta temporalidad y no todas tienen dimensionados sus costes de logística (sea monetizados o en tiempo).

Aunque existe interés en esta iniciativa, la dedicación de horas a este proyecto es algo complicado, pues al ser proyectos tan personales, las múltiples tareas recaen en las mismas personas, siendo difícil poder añadir tareas a la carga horaria existente.

En la SN ya existen diferentes propuestas de distribución de productos de forma conjunta, lo que es de gran interés para poder plantear un modelo basado en pequeños nodos territoriales que permitan un mayor intercambio entre productores y la logística y comercialización conjuntas.

Todos los proyectos entrevistados tienen sus necesidades cubiertas en cuanto a la distribución, y a la mayoría les interesa un aumento de clientes y de ventas.

El planteamiento para esta zona sería, tal vez, la ordenación y coordinación conjunta de lo ya existente, sin que sea necesario la búsqueda de un local y de personas que puedan realizar la distribución (ya que ya existen proyectos que lo están haciendo). Como resultado se optimizarían los recursos actuales, bajando los costes de transporte y distribución de los productos.

Sería interesante tener una figura de comercial, que pueda hacer la oferta de un catálogo conjunto de productos de la SN y que sea la figura encargada de llegar a nuevos clientes y ampliar el mercado para estos proyectos.

Desde el Proyecto de DI Sierra Norte, se va a continuar trabajando en el desarrollo de esta articulación de venta y distribución conjunta con las siguientes acciones (Fig.1):

- Estudio de la demanda de productos locales en la SN: Con el apoyo del Centro de Innovación Turística Villa de San Roque, a través de los fondos Next Generation, realizaremos un estudio de la demanda potencial de productos locales en la sierra norte, realizando al menos 40 entrevistas a establecimientos de la comarca: tiendas y

## Estudio de viabilidad para el establecimiento de un nodo logístico agroalimentario

Proyecto DI Sierra Norte, dinamización del tejido económico de la Sierra Norte de Madrid

supermercados, restaurantes, alojamientos rurales y grupos de consumo. Queremos evaluar la demanda potencial de estos productos, a la vez que conocer los establecimientos con los que realizar un proyecto piloto de venta de productos de la Sierra Norte. Analizaremos la viabilidad económico-financiera de la venta de producto local a estos establecimientos, así como las características de logística y necesidades de estos clientes potenciales, para una comercialización satisfactoria para todas las partes.

- Búsqueda de fondos para la realización de un piloto de comercialización y venta conjunta, en el que hay que tener en cuenta las actividades siguientes:
  - a) La realización de una campaña de comunicación y sensibilización para dar a conocer los productos de la SN, con la creación de una identidad de marca, recursos web, etc.
  - b) La realización de una campaña de comercialización con la creación de un catálogo conjunto de productos de la SN y la contratación de un perfil específico.
  - c) La dinamización y coordinación del sector.

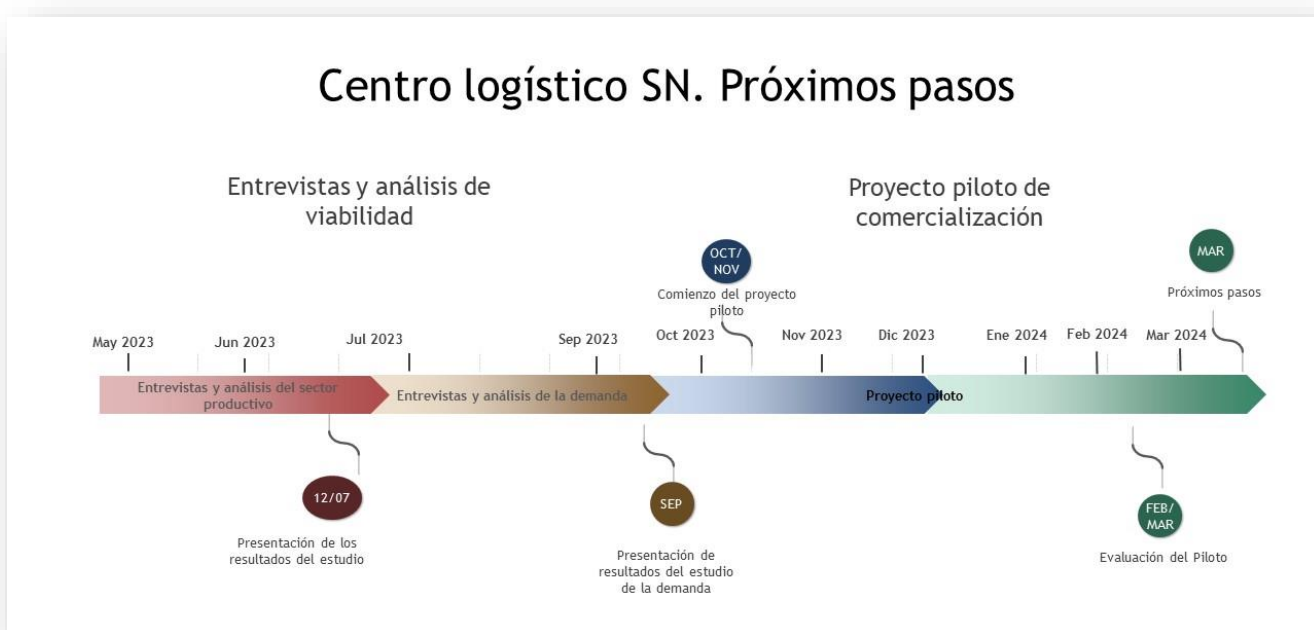


Fig 1. Línea del tiempo de próximos pasos.

## Anexo 2. Entrevistas a proyectos productivos de la Sierra Norte



Sección 1 de 6

### Sierra Norte-Centro logístico

Este formulario está dirigido a las personas productoras de la Sierra Norte. El objetivo del mismo es recabar datos para el estudio de viabilidad de un centro logístico en la Sierra Norte de Madrid.

Los datos serán tratados por Germinando Iniciativas Socioambientales S. Coop, entidad encargada de este estudio, con este único fin. El estudio forma parte del proyecto DI Sierra Norte, subvencionado por el Ministerio de Transición Ecológica y Reto Demográfico (MITECO).

Si prefieres responder al mismo con el acompañamiento de Germinando, por favor envía un e-mail a: [consolidasierranorte@gmail.com](mailto:consolidasierranorte@gmail.com)

¡Agradecemos de antemano el tiempo dedicado a responderlo!

## Estudio de viabilidad para el establecimiento de un nodo logístico agroalimentario

Proyecto DI Sierra Norte, dinamización del tejido económico de la Sierra Norte de Madrid

Nombre del proyecto \*

Texto de respuesta corta

Nombre de la persona de contacto \*

Texto de respuesta corta

Vía de contacto preferente

Texto de respuesta corta

Municipio \*

Texto de respuesta corta

## Estudio de viabilidad para el establecimiento de un nodo logístico agroalimentario

Proyecto DI Sierra Norte, dinamización del tejido económico de la Sierra Norte de Madrid

...

¿Qué tipo de producto elaboras o produces?



☒ Casillas ▼

|                                                          |   |
|----------------------------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Huerta                          | × |
| <input type="checkbox"/> Fruta                           | × |
| <input type="checkbox"/> Cereales                        | × |
| <input type="checkbox"/> Carne de vacuno                 | × |
| <input type="checkbox"/> Carne de ovino                  | × |
| <input type="checkbox"/> Carne de caprino                | × |
| <input type="checkbox"/> Carne de aves                   | × |
| <input type="checkbox"/> Huevos                          | × |
| <input type="checkbox"/> Lácteos y transformados lácteos | × |
| <input type="checkbox"/> Pan y panificables              | × |
| <input type="checkbox"/> Transformados: Conservas        | × |

## Estudio de viabilidad para el establecimiento de un nodo logístico agroalimentario

Proyecto DI Sierra Norte, dinamización del tejido económico de la Sierra Norte de Madrid

- |                                                                        |   |
|------------------------------------------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Miel                                          | X |
| <input type="checkbox"/> Bebidas alcohólicas                           | X |
| <input type="checkbox"/> Aceite                                        | X |
| <input type="checkbox"/> Cosmética natural                             | X |
| <input type="checkbox"/> Repostería                                    | X |
| <input type="checkbox"/> Platos preparados                             | X |
| <input type="checkbox"/> Catering                                      | X |
| <input type="checkbox"/> Cestas de productos con productos de tercer@s | X |
| <input type="checkbox"/> Otra...                                       | X |

...

¿Qué necesidades tiene tu producto en su distribución?

- ☐ Temperatura ambiente (15-25°C)
- ☐ Mantenimiento en frío (hasta 8°C)
- ☐ Mantenimiento en frío intenso (por debajo de 4°C)
- ☐ Congelación (por debajo de -18°C)
- ☐ Separación de otros productos para evitar contaminación cruzada (trazas)
- ☐ Otra...



## Estudio de viabilidad para el establecimiento de un nodo logístico agroalimentario

Proyecto DI Sierra Norte, dinamización del tejido económico de la Sierra Norte de Madrid

### Sección 2 de 6

#### Ventas actuales



Necesitamos conocer los volúmenes de tus entregas actuales para dimensionar rutas, el espacio necesario para el centro de acopio y la magnitud económica necesaria para su rentabilidad.

¿Qué volumen de producto distribuyes semanalmente? (Kg, litros, palets, docenas, nºcajas...)

Texto de respuesta corta

¿Qué volumen de facturación tienes semanalmente (aproximadamente)?

Texto de respuesta larga

¿Cómo recibes los pedidos? ¿Empleas alguna herramienta de digitalización: vía whatsapp, web, ecommerce, excel (karakolas), etc?

Texto de respuesta corta

## Estudio de viabilidad para el establecimiento de un nodo logístico agroalimentario

Proyecto DI Sierra Norte, dinamización del tejido económico de la Sierra Norte de Madrid

### Sección 3 de 6

#### Logística actual



Necesitamos conocer los actuales puntos de venta y costes de tu logística para dimensionar las rutas

¿Con qué frecuencia haces la distribución de tu producto? ¿Cuántos y qué días de la semana repartes?

- ☐ Lunes
- ☐ Martes
- ☐ Miércoles
- ☐ Jueves
- ☐ Viernes
- ☐ Sábado
- ☐ Domingo
- ☐ No hago reparto semanal, lo hago en otra frecuencia

## Estudio de viabilidad para el establecimiento de un nodo logístico agroalimentario

Proyecto DI Sierra Norte, dinamización del tejido económico de la Sierra Norte de Madrid

Respecto a la frecuencia de reparto, ¿en qué horario sueles hacerlos? Indica si éstos podrían cambiar

Texto de respuesta larga

La distribución (los repartos) es:

- ☐ Propia
- ☐ Externalizada a un autónomo / otro proyecto
- ☐ Externalizada a una empresa de mensajería
- ☐ Mixta (propia + externalizada)
- ☐ Compartida y coordinada con otros proyectos en mayor o menor medida

Puntos de venta en la Sierra Norte: por favor, detalla todos los pueblos en los que repartes. Identifica los que realizas tú y los que tienes externalizados.

Texto de respuesta larga

## Estudio de viabilidad para el establecimiento de un nodo logístico agroalimentario

Proyecto DI Sierra Norte, dinamización del tejido económico de la Sierra Norte de Madrid



Puntos de venta en Madrid capital (dentro M-40): por favor, detalla todos los puntos de venta (localidades, zonas, barrios, calles) en los que repartes. Identifica los que realizas tú y los que tienes externalizados.

Texto de respuesta larga

Puntos de venta en Madrid fuera de la M-40: por favor, detalla todas las localidades y pueblos en los que repartes. Identifica los que realizas tú y los que tienes externalizados

Texto de respuesta larga

## Estudio de viabilidad para el establecimiento de un nodo logístico agroalimentario

Proyecto DI Sierra Norte, dinamización del tejido económico de la Sierra Norte de Madrid

¿Qué tipo de clientela tienes?

- ☐ Tiendas de barrio/pueblo
- ☐ Supermercados
- ☐ Supermercados cooperativos
- ☐ Canal HORECA (Hoteles, Restaurantes y Caterings)
- ☐ Colectividades (escuelas, residencias, universidades, centros de trabajo...)
- ☐ Grupos de consumo
- ☐ Particulares
- ☐ Empresas o centros empresariales
- ☐ Otra...

Costes de la logística. ¿Cuántos Km semanales haces en tus repartos?

Texto de respuesta corta

## Estudio de viabilidad para el establecimiento de un nodo logístico agroalimentario

Proyecto DI Sierra Norte, dinamización del tejido económico de la Sierra Norte de Madrid

Costes de la logística. ¿Cuántas horas semanales dedicas a preparar pedidos? ¿Cuántas horas dedicas a repartir? Trata de independizar las dos respuestas

Texto de respuesta corta

¿Le aplicas algún margen a tus productos a partir de los costes de logística?

Texto de respuesta corta

Si la distribución es externalizada, ¿cuánto pagas por cada punto de entrega? Diferencia por zonas y por tipo de servicio (si pagas "expres", "frío", "voluminoso")

Texto de respuesta larga

¿Cómo repercutes los gastos de la logística? Pedidos mínimos, precio por entrega fijo, no se aplican...

Texto de respuesta corta

## Estudio de viabilidad para el establecimiento de un nodo logístico agroalimentario

Proyecto DI Sierra Norte, dinamización del tejido económico de la Sierra Norte de Madrid

### Sección 4 de 6

#### Interés y disponibilidad



Queremos saber cuál es el grado de interés y disponibilidad para participar en la puesta en marcha de este proyecto



¿Qué interés y disponibilidad tendrías para el proyecto?:

- ☐ Formar parte de una figura jurídica si la creamos
- ☐ Dedicar horas mensuales de trabajo voluntario
- ☐ Dedicar horas mensuales de trabajo remunerado (cobrando)
- ☐ Asumiría aportar inversión por poner en marcha este proyecto
- ☐ Colaborar de forma puntual hasta que el proyecto funcione
- ☐ Asumiría aportar proporcionalmente a los costes derivados de la logística y comercialización compartidas



## Estudio de viabilidad para el establecimiento de un nodo logístico agroalimentario

Proyecto DI Sierra Norte, dinamización del tejido económico de la Sierra Norte de Madrid

...

¿Dispones de recursos propios para poner a disposición?

- ☐ Local para recogida de pedidos
- ☐ Mobiliario de almacenaje
- ☐ Cámara Fría
- ☐ Vehículo
- ☐ Vehículo refrigerado
- ☐ Local para almacenar (estocar) producto y preparar pedidos y expedirlos
- ☐ Persona para repartos
- ☐ Persona para preparación de pedidos, coordinación, etc.
- ☐ Otra...

## Estudio de viabilidad para el establecimiento de un nodo logístico agroalimentario

Proyecto DI Sierra Norte, dinamización del tejido económico de la Sierra Norte de Madrid

¿Qué canales de venta te interesa que se promuevan desde el centro logístico?

- ☐ Tiendas
- ☐ Supermercados
- ☐ Canal HORECA
- ☐ Colectividades
- ☐ Compra pública
- ☐ Grupos de consumo
- ☐ Particulares
- ☐ Otra...

## **Anexo 3. Guion de entrevistas a las entidades distribuidoras**

### **A. DATOS DE LA ENTIDAD**

- Nombre de la entidad:
- Municipio:

### **B. MODELO DE NEGOCIO**

- Modelo de negocio:
- Segmentación de clientela:
- Qué servicios prestan: comercialización y /o logística:
- Qué productos de la Sierra Norte comercializan actualmente:
- Proyección de negocio: Intención de crecer, ser tienda, distribuir, etc:

### **C. LOGÍSTICA ACTUAL**

- Rutas actuales: Sierra Norte/Sierra Norte-Madrid/Sierra Norte-otro
- Flota de vehículos actual (frío/ seco):
- Volumen y capacidad actuales:
- Local propio y características (neveras, capacidad de stock, espacio para picking, accesibilidad...):
- Acceso al producto. ¿Recogen en origen? ¿Les envían a su local? ¿Puntos de acopio previos?:
- Porcentaje de beneficio:
- Gestión económica. Viabilidad económica del proyecto:
- ¿Hacen comercialización conjunta?:

### **D. OTRAS**

- Colaboraciones que mantienen con otros agentes del territorio (Patricio, CEA Cuadrón, CVSR, Galsinma...):