

Treball de Fi de Grau

Títol

Transformant les botigues de conveniència: estratègia de negoci i comunicació de Krok

Autoria

Nil Martín Mujal

Professorat tutor

Alejandro Martínez Moreno

Grau

Comunicació Audiovisual	
Periodisme	
Publicitat i Relacions Públiques	X
Comunicació Interactiva	
Comunicació de les Organitzacions	

Tipus de TFG

Projecte	X
Recerca	

Data

Del 10 al 13 de juny de 2025	X
De l'1 al 2 de setembre de 2025	

Full resum del TFG

Títol del Treball Fi de Grau:

Català:	Transformant les botigues de conveniència: estratègia de negoci i comunicació de Krok			
Castellà:	Transformando las tiendas de conveniencia: estrategia de negocio y comunicación de Krok			
Anglès:	Transforming convenience stores: business and communication strategy of Krok			
Autoria:		Nil Martín Mujal		
Professorat tutor:		Alejandro Martínez Moreno		
Curs:	2024/25	Grau:	Comunicació Audiovisual	
			Periodisme	
			Publicitat i Relacions Públiques	X
			Comunicació Interactiva	
			Comunicació de les Organitzacions	

Paraules clau (mínim 3)

Català:	Botigues de conveniència, innovació, personalització, digitalització, automatització
Castellà:	Tiendas de conveniencia, innovación, personalización, digitalización, automatización
Anglès:	Convenience stores, innovation, personalization, digitalization, automation

Resum del Treball Fi de Grau (extensió màxima 100 paraules)

Català:	Aquest treball de fi de grau planteja la creació de Krok, una cadena de botigues de conveniència tecnològitzades i automatitzades, inspirada en el model Žabka. L'objectiu de Krok es transformar el sector de retail de proximitat i oferir una experiència de compra innovadora, personalitzada i recompensada. S'aposta per una nova manera de comprar que combini tecnologia i automatització per adaptar-se a les tendències i necessitats actuals.
Castellà:	Este trabajo de fin de grado plantea la creación de Krok, una cadena de tiendas de conveniencia tecnologizadas y automatizadas, inspirada en el modelo Žabka. El objetivo de Krok es transformar el sector del retail de proximidad y ofrecer una experiencia de compra innovadora, personalizada y recompensada. Se apuesta por una nueva forma de comprar que combine tecnología y automatización para adaptarse a las tendencias y necesidades actuales.
Anglès:	This final degree project proposes the creation of Krok, a chain of technologized and automated convenience stores inspired by the Žabka model. Krok's goal is to transform the proximity retail sector and offer an innovative, personalized and rewarding shopping experience. It promotes a new way of shopping that combines technology and automation to adapt to current trends and consumer needs.

Transformant les botigues de conveniència: estratègia de negoci i comunicació de Krok



Autor: Nil Martín Mugal

Tutor: Alejandro Martínez Moreno

Grau en Publicitat i Relacions Públiques

Universitat Autònoma de Barcelona

Curs 2024-2025

1. Introducció.....	3
2. El model de negoci.....	5
2.1. Antecedents i model de referència, Žabka.....	5
2.2. El sector del negoci, la venda al detall.....	8
2.2.1. Tendències clau en el sector del retail.....	9
2.3. La distribució alimentària a Espanya.....	11
2.3.1. La distribució alimentària detallista a Espanya.....	11
2.3.2. La distribució alimentària a Catalunya.....	13
2.4. Estructura de costos i fonts d'ingressos.....	14
2.4.1. Estructura de costos.....	14
2.4.2. Fonts d'ingressos.....	19
2.5. Funcionament del model de negoci.....	21
2.6. Business Model Canvas.....	25
3. Anàlisi del macroentorn.....	26
3.1. Anàlisi del macroentorn polític, legal i fiscal.....	26
3.1.1. Regulació comercial i de franquícies.....	27
3.1.2. Regulació dels horaris comercials.....	27
3.1.3. Fiscalitat i impostos clau pel negoci.....	28
3.1.4. Compliment normatiu i regulacions específiques.....	29
3.2. Anàlisi del macroentorn econòmic.....	30
3.2.1. Anàlisi de la situació econòmica a Espanya.....	30
3.2.2. Estacionalitat i impacte econòmic del turisme.....	31
3.2.3. Comparació amb Polònia.....	32
3.3. Anàlisi del macroentorn demogràfic, social i cultural.....	32
3.3.1. Demografia de la societat espanyola i catalana.....	32
3.3.2. Hàbits de consum i tendències en la societat.....	36
3.4. Anàlisi del macroentorn tecnològic.....	37
3.4.1. Digitalització i hàbits tecnològics de la població espanyola.....	37
3.4.2. Dades, personalització i intel·ligència artificial.....	38
3.4.3. Tendències tecnològiques en retail.....	40
3.5. Anàlisi del macroentorn ecològic.....	41
4. Anàlisi del microentorn.....	44
4.1. Proveïdors.....	44
4.2. Franquiciats.....	45
4.3. Figures internes.....	45
4.4. Reguladors i entitats governamentals.....	46
4.5. Altres públics.....	46
5. Anàlisi de la competència.....	47
5.1. Anàlisi dels competidors directes.....	48

5.2. Conclusions de l'anàlisi.....	60
5.3. Mapa de posicionament.....	63
5.4. Points of parity and points of difference.....	64
6. Anàlisi del consumidor.....	67
6.1. El client esporàdic.....	68
6.2. El client habitual sense programa de fidelització.....	69
6.3. El client habitual amb programa de fidelització.....	73
6.4. El client habitual amb programa de fidelització i ús de les botigues automatitzades.....	77
7. Anàlisi DAFO.....	81
8. La marca.....	82
8.1. Ànima de la marca: missió, visió, valors i propòsit.....	82
8.2. Identitat de marca.....	83
8.2.1. Significats i dimensions de marca.....	83
8.2.2. Personalitat de la marca.....	84
8.2.3. Promesa de valor.....	86
8.3. Imatge de marca.....	86
8.3.1. Naming.....	86
8.3.2. Identitat visual corporativa i espacial.....	87
9. Pla de comunicació: estratègia de comunicació i pla d'accions.....	92
9.1. Introducció al pla de comunicació.....	92
9.2. Estratègia de comunicació.....	94
9.2.1. Objectius de comunicació.....	94
9.2.2. Target de comunicació.....	95
9.2.3. Big idea i concepte creatiu.....	95
9.2.4. USP (Unique Selling Proposition).....	96
9.2.5. Storytelling.....	96
9.2.6. Missatges clau.....	97
9.2.7. To i estil de comunicació.....	97
9.3. Pla d'accions.....	98
9.3.1. Accions del pla de comunicació.....	98
9.3.2. Planificació del pla de comunicació.....	127
9.3.3. Pressupost del pla de comunicació.....	130
9.4. Conclusions del pla de comunicació.....	135
10. Estratègia de creixement: l'expansió a través del règim de franquícia.....	136
11. Conclusions i valoració personal del TFG.....	139
12. Referències.....	140
13. Annexos.....	153

1. Introducció

Aquest treball de fi de grau té com a objectiu la creació d'una nova marca de botigues de conveniència tecnològicament avançades al mercat espanyol inspirada en el model polonès Żabka. La proposta es basa en un sistema mixt de botigues pròpies i franquiciades, dissenyat per cobrir les necessitats de compra ràpida i de proximitat tant en zones urbanes com en pobles i àrees rurals no tan cobertes per aquest tipus de comerç. El projecte neix com a resposta a la manca d'un model de conveniència cohesionat i diferencial a Espanya, on aquest segment es compon principalment de petits comerços independents o establiments que operen sota cadenes o distribuïdores alimentàries en règim de franquícia, sense aportar un valor diferencial significatiu.

Una de les grans innovacions que proposa el projecte respecte del sector és la incorporació de botigues automatitzades. Aquestes se situarien en ubicacions estratègiques com centres comercials, estacions de transport o zones universitàries, i funcionarien les 24 hores del dia cada dia de la setmana, responenent a la creixent demanda de disponibilitat i flexibilitat dels consumidors. Aquest format, encara inexistent a Espanya, tant en petits com en grans supermercats, representa una oportunitat per introduir una nova manera de comprar, totalment automatitzada amb ajut de la intel·ligència artificial, i sense necessitat d'interacció amb personal.

Aquesta no és l'única innovació que proposa el projecte, sinó que vol aportar valor al consumidor a través d'altres aspectes com la personalització de les compres, un sistema de fidelització amb recompenses internes i externes, i un servei de preparació de menjar calent al moment als establiments. Per això, la digitalització i l'automatització juguen un paper clau en la proposta de valor, per oferir una experiència moderna i eficient que transformi la percepció del sector.

L'estratègia es basa en l'èxit de Żabka, una xarxa de franquícies que ha revolucionat el mercat polonès amb un model tecnològicament avançat. Aquest s'ha consolidat al país a través dels seus serveis innovadors, una estratègia de fidelització efectiva i una estratègia de comunicació atractiva, sobretot per joves, dominant de forma quasi total el sector de la conveniència. Aquest projecte pretén adaptar alguns d'aquests elements operatius al context espanyol, ajustant-los a les necessitats i hàbits de consum locals.

Cal entendre que aquest projecte no és una còpia del concepte Żabka, sinó que d'ell s'agafen els següents conceptes: l'aplicació mòbil amb sistema de fidelització amb recompenses (tot i que sense personalització), les botigues automatitzades 24h i un servei de preparació de menjar. A partir d'aquestes tres funcionalitats, es crea una marca pròpia, sota la multinacional Żabka, per motius de viabilitat econòmica, que vol aportar valor a les compres dels consumidors i millorar les seves experiències de compres i les seves rutines diàries.

Aquest projecte es divideix principalment en sis blocs:

- Anàlisi de Żabka, les característiques del sector i l'estructura d'ingressos i costos.
- Anàlisi del macroentorn.
- Anàlisi del microentorn, amb èmfasi en la competència i els consumidors.
- Creació de la marca.
- Desenvolupament del pla de comunicació a 2 anys.
- Desenvolupament d'un pla d'expansió.

Però, per què Żabka? D'on sorgeix aquesta idea? Aquest TFG prové de la meua estada d'Erasmus a Polònia durant el curs acadèmic 2023-2024, on vaig poder conèixer aquest model i les seves funcionalitats. Mentre estava allà, no li vaig donar gaire importància, més enllà de ser usuari i pensar que no ho teníem a Espanya. Però, en tornar, no vaig entendre com cap cadena de supermercats, ni grans ni petits, apostava per un sistema com aquell on els consumidors poguessin rebre recompenses reals per les seves compres, comprar menjar preparat al moment a preus econòmics o acudir a una botiga automatitzada a plena mitjanit per comprar-se alguna cosa. A Espanya, o almenys als supermercats que operen a Catalunya, no semblen voler aportar una experiència única als consumidors, i les seves estratègies de fidelització són bàsiques i genèriques, creient que els preus i promocions senzilles són l'únic rellevant pels consumidors.

Cada cop més, les generacions més joves busquen rebre valor i sentir-se valorats, i viure experiències diferencials, personalitzades i tecnològicament avançades. Aquest projecte, amb la marca Krok, vol revolucionar un sector estancat que no evoluciona i no s'adapta als nous temps, amb l'objectiu de fer que les compres deixin de ser vistes com una rutina tediosa, i millorant la manera de comprar i de viure dels consumidors.

2. El model de negoci

2.1. Antecedents i model de referència, Żabka

Aquest projecte importa el model Żabka, una marca de botigues de conveniència fundada l'any 1998 a Poznań (Polònia), i adapta el seu concepte al mercat espanyol.

Segons Wilczek (2021), l'èxit del seu model de negoci va impulsar una ràpida expansió, arribant a 1.700 botigues l'any 2005 en poblacions de més de 5.000 habitants. Posteriorment, va ampliar la seva presència a localitats més petites, oferint un servei essencial en zones amb baixa densitat comercial o amb absència total d'aquest tipus d'establiments. A partir de 2016, Żabka va iniciar un procés de modernització, amb l'objectiu d'evolucionar més enllà del format tradicional de botiga de conveniència, una situació similar a la que es troba actualment el mercat espanyol. Aquest procés va incloure la incorporació de menjar preparat a les seves botigues, oferint productes com cafès, paninis, fränkfurts i pizzes, convertint-se així en un punt de menjar preparat ràpid pels consumidors. L'any 2019, Żabka va llançar la seva aplicació mòbil, *Żappka*, que actualment compta amb gairebé 11 milions d'usuaris (en un país de menys de 37 milions d'habitants). Aquesta aplicació inclou un programa de fidelització basat en punts amb recompenses i descomptes, un servei de pagament digital integrat i una funcionalitat de seguiment de paquets, ja que moltes botigues de la cadena actuen com a punts d'entrega de paqueteria.

A més, tal com ens indica Forbes (2023), han apostat per la tecnologia i la innovació en diverses iniciatives aquests últims anys:

- **Żabka Nano** (2021): Botigues automatitzades obertes 24 hores al dia, 7 dies a la setmana, potenciades per intel·ligència artificial, que permeten una experiència de compra sense la interacció de cap contacte humà.
- **Żabka Drive** (2023): Un format de 'botiga' en què els conductors poden adquirir productes d'alimentació de la marca sense baixar del cotxe, com fränkfurts, hamburgueses o patates fregides.

- **Robòtica en botigues** (2023): Incorporació d'un robot en una de les seves botigues per a la preparació automatitzada de menjar, reforçant la seva aposta per la tecnologia.
- **Format híbrid** (2023): Botigues que operen en format tradicional durant el dia i com a Nano (automatitzades) durant la nit.



Imatge 1: Żabka Nano a Gen. Walerego Wróblewskiego 21R, Łódź. Elaboració pròpia.

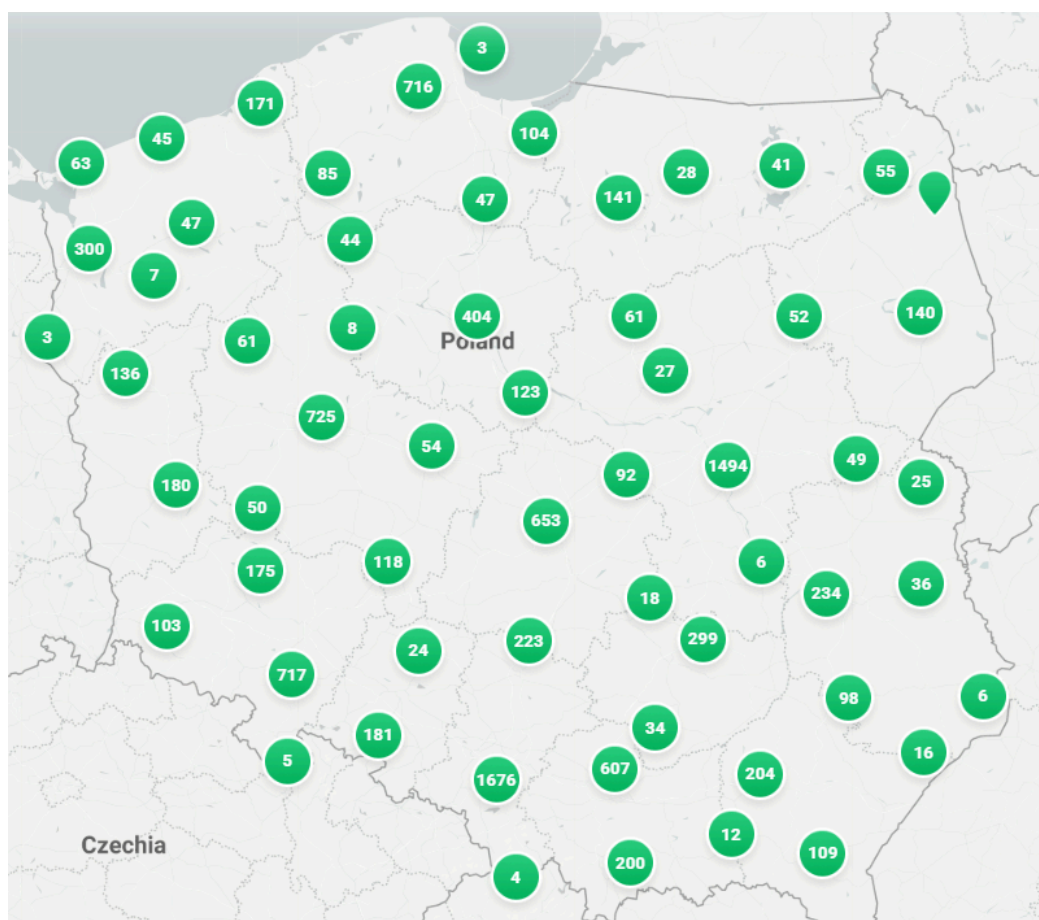
A 24 de febrer de 2025, segons dades de la web de Żabka (2025), la companyia compta amb:

- ❖ 8 centres de distribució
- ❖ 11.223 botigues, principalment a Polònia, però també a la República Txeca i Romania (sota les marques Żabka i Froo, respectivament)
- ❖ 63.000 treballadors al mercat polonès
- ❖ 3 milions de clients diaris
- ❖ 17 milions de polonesos tenen una botiga Żabka a menys de 500 metres de casa seva
- ❖ Visites mitjanes de 106 segons als seus establiments

Totes les millores implementades per Żabka responen a la seva missió principal: facilitar la vida del consumidor optimitzant el seu temps. L'objectiu és oferir una experiència de compra ràpida i eficient, reduint al màxim les cues i permetent opcions de pagament àgils (Żabka, 2025).

Amb el consumidor sempre al centre de la seva estratègia, la companyia ha llançat dos serveis d'entrega a domicili, Jush i Delio, cadascun especialitzat en diferents categories de productes per adaptar-se millor a les necessitats dels usuaris.

D'aquesta manera, Żabka s'ha consolidat a Polònia com un referent en el sector de la conveniència gràcies a la seva innovació tecnològica i a la diversificació de serveis.



Imatge 2: Mapa dels establiments Żabka a Polònia [febrer del 2025]. **Font:** Żabka¹

¹ Żabka (2025). *Znajdź sklep Żabka*. <https://www.zabka.pl/znajdz-sklep/>

2.2. El sector del negoci, la venda al detall

Aquest projecte planteja la creació d'una nova marca, Krok, dins del hòlding Żabka, centrada en el desenvolupament de botigues de conveniència a escala nacional. Aquest tipus d'establiment, segons ens indica González (2022), s'emmarca dins del sector del **retail o venda al detall**, que es caracteritza per les vendes directes al consumidor final. Aquesta categoria es divideix en:

- **Retail offline:** Vendes realitzades en establiments físics.
- **Retail online:** Vendes realitzades a través de botigues en línia.
- **Brick&Click:** Combinació de punts de venda físics i digitals.

Aquest projecte se centrarà principalment en el retail offline, ja que l'objectiu principal és la creació d'uns establiments físics que compleixin amb les característiques de proximitat i accessibilitat típiques de les botigues de conveniència. Tot i que, de forma secundària, es podrà dur a terme la compra online, a través d'una aplicació, que podrà ser recollida als establiments o duta a ubicacions determinades pels compradors a través de plataformes de lliurament a domicili.

Segons González (2022) i VisionRetail (2024), podem distingir diverses tipologies d'establiments:

1. **Quiosc:** Petits establiments que ofereixen productes d'alta rotació en zones de gran trànsit. Tot i que tenen una oferta molt limitada, poden adaptar-se a les necessitats específiques dels vianants, com begudes, snacks o revistes.
2. **Mercat:** Punts de venda locals temporals (mercats setmanals/mensuals) o permanents (mercats coberts) especialitzats en la venda de productes d'alimentació com fruites, verdures, llegums, carn i peix.
3. **Botiga especialitzada:** Establiments que ofereixen una gamma específica de productes, com papereries, llibreries o botigues de roba.
4. **Botigues d'alimentació:** Establiments especialitzats en productes d'alimentació específics, com forns de pa, carnisseries, peixateries o fruiteries.

5. **Botigues de conveniència:** Establiments amb una superfície d'entre 30 i 100 m², amb horaris d'obertura ampliat (normalment més de 14 hores i, en alguns casos, 24 hores), operatius cada dia de la setmana. Ofereixen productes de primera necessitat i ús diari.
6. **Botigues de conveniència de gran format/supermercats petits:** Segueixen el model de les botigues de conveniència, però ampliant la seva superfície (d'entre 100 m² i 500 m²) i oferta de productes, amb zones addicionals com preparats, cafè o fleca.
7. **Supermercats mitjans i grans:** Establiments d'entre 500 i 1500 m² (mitjans) o entre 1500 i 2500 m² (grans), que combinen l'autoservei amb zones d'atenció especialitzada com peixateria o carnisseria.
8. **Hipermercat:** Establiments amb una superfície superior als 2500 m², normalment ubicats en zones perifèriques, que ofereixen una gamma molt extensa de productes, com productes electrònics, videojocs, llibres, roba, material esportiu...

Aquesta classificació ajuda a contextualitzar la marca dins el panorama del retail i ajuda a identificar les diferents modalitats d'establiments per identificar la competència directa. Segons les característiques del nostre model, Krok es troba en una categoria intermèdia entre les petites botigues de conveniència i les botigues de conveniència de gran format.

2.2.1. Tendències clau en el sector del retail

A mesura que el sector del retail continua evolucionant, cal entendre les noves tendències per anticipar-se a les necessitats del consumidor i aprofitar aquestes oportunitats. Segons ShopFully (2024) i IBA Group (2025), el comerç al detall al nostre país està experimentant canvis profunds a causa de les innovacions tecnològiques, canvis en el comportament del consumidor i reptes econòmics, i aquests destaquen les següents principals tendències que es preveuen per aquest any:

- ➔ **Telèfon mòbil com a canal clau d'interacció amb el consumidor:** Aquest s'ha consolidat com el mitjà preferit pels consumidors per interactuar amb les marques. Aproximadament 7 de cada 10 espanyols valoren les promocions i ofertes a través d'aplicacions mòbils, destacant la importància d'integrar funcionalitats digitals en el

procés de compra. Per tant, com ja fa el model matriu que adaptem, haurem de comptar amb una aplicació sòlida que permeti una experiència d'usuari còmoda, personalitzada i integrada en el procés de compra.

- ➔ **Rapidesa i conveniència:** Els consumidors, especialment els menors de 40 anys, valoren cada cop més aquests dos aspectes, que esdevenen clau en el nostre model de negoci. Algunes opcions com els caixers automàtics o els codis QR estan guanyant importància.
- ➔ **Realitat augmentada i navegació digital,** que poden facilitar aspectes com la navegació dins les botigues per trobar el que necessiten. A causa del nostre model, aquesta tendència no l'aplicaríem, ja que va més orientada a grans espais; així com la realitat augmentada que s'aplicaria a altres tipus de negocis com botigues de roba.
- ➔ **Estratègies basades en dades per a una experiència personalitzada:** Aquesta es basa en la utilització de dades per conèixer els hàbits i preferències dels consumidors, amb l'objectiu d'oferir-los ofertes personalitzades. En aquest sentit, l'aplicació mòbil serà essencial, ja que ens permetrà ajustar el programa de fidelització i les recompenses, així com descomptes, segons les preferències i hàbits de compra dels consumidors.
- ➔ **Omnicanalitat:** Els consumidors cada vegada més opten més per una experiència híbrida entre els mitjans digitals i l'experiència física. D'igual forma que amb l'anterior tendència, això ho aconseguirem amb l'aplicació.
- ➔ **Retorn a la compra física:** Hi ha hagut un fort creixement en la investigació de productes per internet abans de procedir a la seva compra a les botigues físiques, fet que demostra la importància d'utilitzar mitjans digitals i mantenir una bona reputació en línia.
- ➔ **Intel·ligència artificial:** Aquesta, que serà clau a la nostra aplicació, ajudant a oferir recomanacions personalitzades i pel xatbot integrat. També es pot fer servir per automatitzar la reposició de productes dins de les botigues, avisant quan es detecti que aquell producte s'està acabant, i servirà per dur a terme el funcionament de les botigues automatitzades.

- **Comerç social:** Les xarxes socials s'han convertit en plataformes essencials per a la recerca d'informació, sobretot per les generacions més joves. Les marques poden dur a terme diverses accions com col·laborar amb influencers o potenciar el contingut generat per usuaris (UGC).
- **Innovació continua:** La tecnologia ha esdevingut clau en el món actual, per tant, les empreses han d'adaptar-se i crear un servei i experiència personalitzats.

Totes aquestes tendències tenen un impacte en el sector detallista, inclòs el d'alimentació. En conseqüència, és essencial considerar totes aquestes tendències, encara que algunes d'elles no s'apliquin directament al nostre segment de negoci.

Finalment, una tendència específica del sector, tal com ens indica InfoRetail (2025), és la **penetració de la marca pròpia** dels diferents distribuïdors, que representa el 50% de la quota de mercat al nostre país, oferint productes similars als de marques establertes a preus més baixos mantenint la qualitat i alineant-se amb els seus valors, sumat a les estratègies promocionals que realitzen en els establiments per potenciar els seus propis productes.

2.3. La distribució alimentària a Espanya

Segons dades de Mercasa (2024), l'any 2023, la producció en la indústria alimentària i de begudes va ser de 162.459 milions d'euros, suposant un 2,3% del PIB (un 13,9% dins del sector industrial), essent el sector carni el més important, suposant el 24,2% d'aquest valor. En aquest sector hi havia 28.335 empreses, el 77% d'elles amb menys de 10 treballadors. Els sectors principals van ser: fleca i pastes (10.924 empreses amb 95.361 treballadors), begudes (4.844 empreses amb 53.585 treballadors) i indústria càrnia (3.244 empreses amb 118.368 treballadors).

2.3.1. La distribució alimentària detallista a Espanya

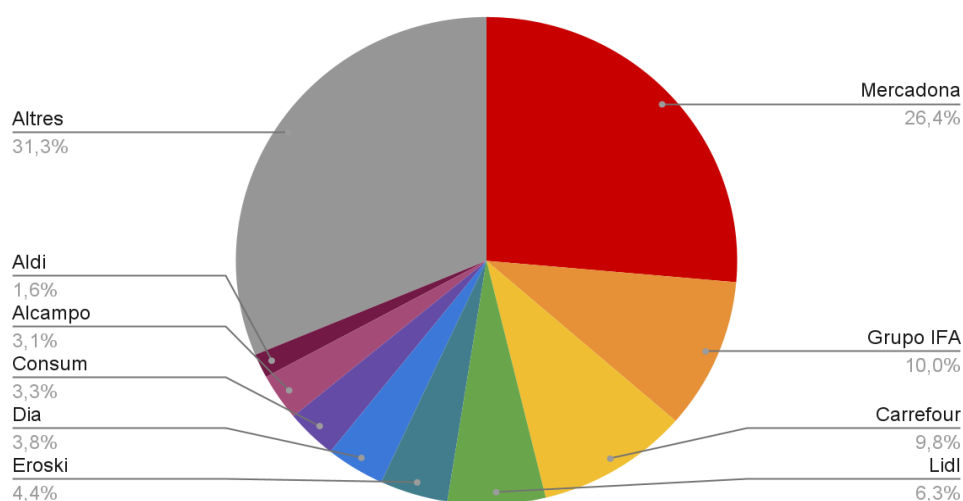
Segons dades de Mercasa (2024), l'any 2023, sobre el total d'empreses dedicades al comerç detallista, un 19,4% pertanyen a establiments de comerç alimentari, que equival a 95.450 empreses i amb 240.000 treballadors. Hi ha aproximadament 2 establiments de comerç alimentari per cada 1.000 habitants, tot i que aquest augmenta a Catalunya amb 2,3 per cada 1.000. La distribució de locals en règim d'autoservei durant l'any 2023 va ser la següent:

- **Establiments de comerç detallista** (506.772 establiments)
- **Establiments especialitzats** (98.048 establiments)
- **Supermercats** (23.617 establiments), dels quals:
 - ❖ 13.050 establiments inferiors a 399 m²
 - ❖ 5.731 establiments entre 400 m² i 999 m²
 - ❖ 4.836 establiments amb més de 1.000 m², però inferiors a 2500 m²
- **Hipermercats** (512 establiments)

El sector del comerç detallista en conjunt va tenir un creixement interanual del 7,9% en vendes respecte al 2022, dins del qual, els productes d'alimentació van tenir un creixement del 13% (Mercasa, 2024).

Durant l'any 2022, la despesa per persona en alimentació a la llar era d'uns 1730 euros en mitjana anual, uns 144 euros mensuals. Tot i que aquest, varia segons CCAA oscil·lant entre uns 2001 euros a Catalunya (167 euros mensuals) i 1388 euros a Extremadura (115 euros mensuals) (Mercasa, 2024). Dins dels diferents distribuïdors detallistes, a febrer de 2025, es dividien:

Quotes de mercat de la distribució alimentària



Gràfic 1: Gràfic de les quotes de mercat de la distribució alimentària. Elaboració pròpia. **Font:** García Ropero, J. (CincoDías)²

² García Ropero, J. (2025, 13 de febrer). *Mercadona resiste el auge de Lidl, Aldi y los regionales y acaba 2024 como el supermercado que más crece*. CincoDías. <https://cincodias.elpais.com/companias/2025-02-13/>

Actualment, entre franquícies i cooperatives gestionen el 48,3% dels supermercats i hipermercats (12.242 establiments). Els majors distribuïdors alimentaris amb supermercats franquiciats són: Dia, Coviran i HD Covalco (Mercasa, 2024). Pel que fa al model de gestió (explotació [establiment propi], franquícia, socis), segons indica la revista InfoRetail (2024), observem:

- **Total nacional:** 51,67% explotació (amb el 81,90% de la superfície) - 34,78% franquícia (amb el 14,27% de la superfície) - 13,55% socis (amb el 3,83% de la superfície).
- **Catalunya:** 51,52% explotació (amb el 76,99% de la superfície) - 51,52% explotació (amb el 21,97% de la superfície) - 51,52% explotació (amb l'1,04% de la superfície).

2.3.2. La distribució alimentària a Catalunya

Segons dades de Mercasa (2024), l'any 2023, la producció en la indústria alimentària i de begudes a Catalunya ser de 31.729 milions d'euros, suposant un el 23,3% del total nacional. Els sectors catalans que aporten major xifra dins del total nacional van ser: plats i menjars preparats (52,8%), preparats alimentaris (38%) i indústria càrnia (33,7%). A Catalunya, l'any 2023, hi trobem la següent distribució alimentària segons establiment:

- **Establiments de comerç detallista** (84.631 establiments; 16,7% del total nacional).
- **Establiments especialitzats** (18.531 establiments; 18,9% del total nacional).
- **Supermercats** (4.495 establiments; 19% del total nacional), dels quals:
 - ❖ 2.747 establiments inferiors a 399 m² (21% del total nacional)
 - ❖ 1.023 establiments entre 400 m² i 999 m² (17,9% del total nacional)
 - ❖ 725 establiments entre 1.000 m² i 2500 m² (15% del total nacional)
- **Hipermercats** (79 establiments; 15,4% del total nacional)

Tal com indica Mercasa (2024), la despesa mitjana en alimentació anual a la llar a Catalunya va ser de 2.001 euros, sent la tercera comunitat autònoma que més destina en alimentació, una despesa un 15,6% superior a la mitjana nacional. Cal destacar, també, la desviació en la compra de certs productes, que podria contribuir a aquesta diferència, principalment: plats preparats (+27,4%) i verdures fresques (+20,9%).

2.4. Estructura de costos i fonts d'ingressos

Segons la Classificació Nacional d'Activitats Econòmiques (CNAE) de l'Institut Nacional de Estadística (2009), el model de negoci de Krok es qualificaria sota l'activitat 471: Comerç al detall en establiments no especialitzats. Aquesta inclou negocis que ofereixen una àmplia gamma de productes de diverses categories, com els supermercats o les botigues de conveniència.

A causa del tipus d'establiments proposats, que combinen la venda de productes amb l'oferta de menjar preparat cuinat al moment, també ens situaríem dins l'activitat 561: Restaurants i establiments de menjar. Això reflecteix l'objectiu de proporcionar productes quotidians i opcions de menjar preparat ràpid i econòmic, millorant la forma de comprar, de consumir i de viure.

Segons la CNAE, caldria ponderar la participació de cadascuna de les activitats per determinar-ne la principal. En el nostre cas, el comerç al detall tindria un rol predominant, mentre que l'activitat de restauració es consideraria complementària.

2.4.1. Estructura de costos

Segons la Cámara de Comercio de València (2024) i la Direcció General d'Economia Cooperativa i Creació d'Empreses (2006), els costos representen les despeses que un negoci ha d'assumir per assolir els seus objectius, en el nostre cas, des de l'adquisició de les mercaderies fins a la seva venda. L'estructura de costos d'un negoci és indispensable per garantir-ne la rendibilitat i sostenibilitat a llarg termini i se sol calcular de manera mensual, trimestral o anual, sent supervisada regularment. Els costos es poden dividir en diferents categories:

1. **Costos fixos:** No varien en funció de les unitats venudes i es produeixen periòdicament encara que augmenti o disminueixi la demanda. Per calcular el percentatge de costos fixos sobre el total cal dividir la suma de tots els costos fixos entre els costos totals i multiplicar-ho per 100. Alguns costos fixos són:
 - Lloguers i manteniment dels locals.
 - Costos laborals: salaris, prestacions socials i formació del personal.
 - Infraestructura: equipament per les botigues, zones de cuina i magatzems.

2. Costos variables: Tenen una relació directa amb les unitats venudes; si augmenta l'activitat, els costos augmenten i, si disminueix, disminueixen. Per calcular el percentatge de costos variables sobre el total cal dividir la suma de tots els costos variables entre els costos totals i multiplicar-ho per 100. Alguns costos variables són:

- Compra a proveïdors: productes alimentaris, begudes, etc.
- Subministrament: electricitat i aigua.
- Activitats de màrqueting i publicitat.

3. Costos mixtos: Tenen una part fixa i una part variable, que depèn del nivell d'activitat. Per exemple, tot i que considerat com variable, un cost com l'electricitat seria un cost mixt, ja que té una part fixa (potència contractada) i una variable (consum energètic).

La suma dels costos fixos, variables i mixtos dona lloc als **costos totals** del negoci en un període determinat. Conèixer l'estructura de costos, i la d'ingressos, permet identificar el **llindar de rendibilitat**, que és el punt en què els ingressos generats cobreixen exactament els costos (el moment en què estan totalment equilibrats) i, a partir del qual, es comença a generar beneficis.

Anàlisi dels costos unitaris

Segons la Cámara de Comercio de València (2024), és important fer una anàlisi dels costos associats a cada producte, els **costos unitaris**, per determinar quins generen un major marge de benefici. Aquesta anàlisi implica analitzar els costos de cada producte i els ingressos que aporta.

Els productes amb marges més alts haurien de tenir major visibilitat i ser prioritzats tant en la seva col·locació a la botiga com en possibles promocions o tàctiques de màrqueting. En canvi, els productes amb baixa rendibilitat haurien de ser revisats. Aquesta anàlisi permet identificar la contribució de cada producte i ajuda a veure quins productes cal potenciar, revisar o eliminar.

Aspectes específics per al model de franquícia i costos derivats

A llarg termini es preveu la implementació d'un model de franquícia un cop la marca s'hagi consolidat i hagi demostrat la seva viabilitat a “petita escala”, a la província de Barcelona. L'objectiu és expandir-se per tot el territori nacional mitjançant la cessió dels drets d'exploació a tercers, donant-los l'oportunitat d'operar sota Krok, però sense deixar d'obrir botigues pròpies.

Com a franquiciadors cedirem als franquiciats el dret d'ús de la marca i els oferirem el suport necessari per garantir el seu èxit: formació, assistència operativa i suport logístic. Això requereix una anàlisi dels costos associats tant per als franquiciats com per nosaltres com franquiciadors. A continuació, tal com ens indiquen T4Franquicias (2023), la Cámara de Comercio de España (2022) i Emprendedores (2024), es detallen els principals costos:

Els costos inicials per part dels franquiciats serien:

- **Cost d'adhesió a la franquícia (cànon d'entrada):** És l'import inicial que el franquiciat ha de pagar a canvi d'obtenir el dret d'utilitzar la marca, el *know-how* i el sistema comercial. Aquest ajuda a finançar la formació i l'acompanyament inicial. En el nostre cas, no implementarem un cànon d'entrada, o serà baix, segons les ubicacions.
- **Inversió inicial d'obertura:** Inclou les despeses relacionades amb l'adequació del local, l'adquisició de mobiliari, la compra de l'estoc inicial i la contractació del personal. Aquesta varia segons la ubicació i mida de l'establiment.

Els costos recurrents per part dels franquiciats serien:

- **Contribució al fons de publicitat i màrqueting (cànon de publicitat):** És un import que el franquiciat paga per finançar campanyes de publicitat i accions promocionals. En el nostre cas, no l'implementarem, i els costos de màrqueting seran finançats per part de l'empresa en la seva totalitat.
- **Royalties:** Són aportacions periòdiques que poden ser una quantitat fixa o proporcionals als ingressos dels franquiciats. Aquests ajuden a finançar les operacions i l'expansió.

- **Compra de productes a l'empresa:** En cas de productes propis de marca, els subministrarem als franquiciats a canvi d'un cost que hauran d'assumir.
- **Lloguer i manteniment dels locals:** Inclou els costos associats al lloguer i manteniment del local, en cas que no sigui propietat del franquiciat.
- **Costos operatius:** Inclou una gran varietat de costos com els impostos, les assegurances, les despeses de subministraments, els salaris del personal, la compra de mercaderies, etc.

En combinar la gestió de botigues pròpies amb un model de franquícia es generen dues categories principals de costos:

Costos relatius a les botigues pròpies: Les botigues gestionades directament per la marca estan completament sota el nostre control operatiu i financer. Estan dissenyades per establir una base sòlida i consolidar la marca en un inici a cada territori, combinant una presència de botigues pròpies amb franquiciades a mesura que ens expandim. Això implica assumir els costos anteriorment vists, com:

- Lloguers i manteniment dels locals.
- Personal: salaris, formació i beneficis socials.
- Equipament i infraestructura: mobiliari, maquinària...
- Mercaderies (estoc).
- Subministraments: aigua, llum, internet, i altres serveis necessaris.

Costos relatius als franquiciats: Les botigues franquiciades, gestionades per tercers sota la marca Krok, comporten un altre tipus de costos, principalment relacionats amb el suport i manteniment de la qualitat. En aquests hi trobem:

- Formació inicial i contínua als franquiciats.
- Suport tècnic i operatiu.
- Supervisió i control de qualitat.
- Màrqueting i publicitat corporativa.

Finalment, cal mencionar alguns **costos generals**:

- **Costos tecnològics:** Inclou diversos costos pel manteniment de l'aplicació, la web i les botigues automatitzades, com els costos de seguretat i pel manteniment dels sistemes.
- **Costos legals:** Inclou els costos associats a regulacions específiques, certificacions i llicències.
- **Costos de màrqueting i publicitat:** Inclou els costos associats a la creació de campanyes publicitàries, accions promocionals, gestió de xarxes socials...

Aquest model combina els avantatges de la gestió directa amb l'expansió amb franquícies:

- **Expansió ràpida amb menor inversió directa:** Les franquícies permeten ampliar la presència al llarg del territori nacional sense haver d'assumir els costos associats a cada establiment.
- **Ingressos constants a través dels royalties i la venda de productes propis:** Els royalties i la venda de productes propis (productes cuinats a les botigues o productes exclusius de la marca) generen una font d'ingressos periòdics.
- **Motivació dels franquiciats:** Els franquiciats, com a inversors, tenen una motivació més alta que un treballador assalariat.
- **Control i homogeneïtat:** Tot i el que els franquiciats gestionen els seus locals, hem de mantenir la qualitat i la imatge de marca mitjançant sistemes de supervisió i formació, per generar una mateixa experiència de compra a qualsevol establiment.

Aquest model es configura com l'estratègia a llarg termini per potenciar la presència nacional. El desenvolupament inicial de botigues pròpies gestionades directament ens permetrà consolidar la marca i garantir la viabilitat del sistema de franquícies.

2.4.2. Fonts d'ingressos

Segons Coll Morales (2023), una font d'ingressos fa referència als mitjans i activitats a través dels quals una empresa genera ingressos de manera directa o indirecta. Aquestes fonts són essencials per garantir la rendibilitat i viabilitat econòmica del negoci. En el cas d'empreses comercials com Krok, els ingressos provenen principalment de les vendes de productes. Les fonts d'ingressos poden experimentar variacions al llarg del temps per culpa de factors com:

- Fluctuacions del mercat.
- Canvis en la demanda.
- Introducció de nous serveis, productes, tecnologies...
- Geografia i estacionalitat.

Una de les claus per assegurar la sostenibilitat del negoci és la diversificació, que es materialitza a través del model combinat de botigues pròpies i franquiciades així com en la diversitat de serveis a través de la venda de productes i de la venda d'alimentació cuinada a l'instant. Segons Coll Morales (2023), es poden identificar dues grans categories de fonts d'ingressos:

- **Ingressos per transaccions o puntuals:** Aquests provenen de pagaments per part dels clients per adquirir productes. En el nostre cas, s'associen principalment a les botigues pròpies, on els ingressos es generen a través de les compres realitzades als establiments. Aquests ingressos es classifiquen com ingressos per venda directa.
- **Ingressos recurrents:** Aquests provenen de pagaments periòdics, com els royalties i altres aportacions dels franquiciats. Aquests ingressos es classifiquen com ingressos per llicències. Tot i que, inclouríem també les vendes de productes de marca als franquiciats, que es classifiquen com ingressos per venda directa.

Aquestes dues categories permeten estructurar una estratègia d'ingressos forta i diversificada, que garanteix la viabilitat econòmica i proporciona una base sòlida per a l'expansió nacional.

Impacte de la ubicació en les fonts d'ingressos

La ubicació és un factor fonamental que afecta la rendibilitat de cada una de les botigues. Els factors claus a tenir en compte a l'hora de determinar la ubicació d'un establiment, alguns d'ells tal com ens indica Infoautónomos (2024), són:

- Accessibilitat i visibilitat.
- Coneixement de la demografia i el tipus de clients de la zona.
- Presència de la competència.
- Proximitat als proveïdors i a grans infraestructures.
- Anàlisi de la infraestructura del local i de l'àrea.
- Anàlisi dels factors legals, econòmics i polítics de la ciutat/poble.

Ingressos de les botigues pròpies

Els ingressos generats per les botigues pròpies es basen principalment en la venda directa de productes i, de manera complementària, en la preparació i venda d'aliments i begudes per al consum immediat. Aquest model depèn directament del volum de vendes per assegurar un flux constant d'ingressos i fa que els beneficis variïn segons diversos factors com l'estratègia de preus adoptada o les condicions de cada mercat, ciutat o establiment.

Ingressos de les franquícies

Els franquiciats generen ingressos de manera similar a com ho fan les botigues pròpies. Com a franquiciadors, obtenim diversos ingressos a partir de les aportacions dels franquiciats. Aquestes fonts inclouen el cànon d'entrada, els royalties, el cànon de publicitat, el marge de venda de productes de marca i el lloguer d'espais comercials. De totes maneres, en un principi, no pretenem aplicar ni cànon d'entrada ni cànon de publicitat.

2.5. Funcionament del model de negoci

Un cop explicat que Krok vol ser una cadena de botigues de conveniència que combini botigues pròpies i franquiciades, cal explicar més detalladament com funcionarà el seu model i que el diferencia en el mercat.

L'objectiu de Krok és anar més enllà i evolucionar el concepte de les botigues de conveniència, oferint una proposta més eficient i avançada. La competència directa estarà formada per botigues de conveniència i petits supermercats, però també es vol captar part dels consumidors habituats a grans supermercats, en presentar-los una opció més ràpida, propera i satisfactòria, que els pot oferir una experiència millor que la dels competidors amb grans superfícies.

La proposta es diferencia del sector en quatre elements clau: personalització de l'experiència de compra, integració tecnològica per una experiència omnicanal, automatització dels processos i serveis, i oferta de menjar preparat a l'instant. Amb aquests elements, apostem pels següents elements diferenciadors:

- **Aplicació mòbil.** Serà el gran pilar de la marca arran de la incorporació d'intel·ligència artificial per oferir una experiència personalitzada per a cada client. Aquesta servirà per accedir a promocions i ofertes específiques, rebre recomanacions de productes i receptes, utilitzar un xatbot personal, i, a més, formar part d'un **sistema de fidelització**. Aquest sistema permetrà acumular punts a canvi de productes o avantatges interns o externs; per aconseguir-los es farà majoritàriament a través de compres en les botigues, però també es podrà obtenir punts d'altres maneres.
- **Botigues automatitzades 24/7.** S'incorporarà en el mercat espanyol un element que cap altre competidor ha provat: unes botigues automatitzades 24h que ofereixin un servei continuat sense necessitat de personal. Aquestes utilitzaran sistemes de reconeixement i pagament automàtic, a fi de tenir un procés de compra totalment àgil. Els usuaris només hauran d'accedir a través del seu identificador a l'aplicació, agafar els productes que necessitin i marxar. La IA farà el restant, ja que s'encarregarà, a través de càmeres, de captar tots els productes que agafin. Quan surtin de l'establiment, es procedirà al pagament a través de la connexió entre l'aplicació i el compte bancari.

Això garanteix una experiència totalment automatitzada, de manera que el client no haurà de realitzar cap acció manual, més enllà d'accedir a l'establiment i agafar els productes.

Aquestes botigues, de format reduït, s'ubicaran en zones d'alt trànsit i dins d'edificis com estacions o universitats. A més, a la llarga, alguns establiments convencionals funcionaran de manera automatitzada durant la nit, sense necessitat de personal.

- **Experiència omnicanal.** Es vol oferir una experiència diferent i integrada, per això es dona importància a l'aplicació, que uneix el món digital amb el físic, per tal de facilitar i millorar les compres dels clients. No obstant això, les botigues convencionals no exclouen als usuaris que decideixin fer compres puntuals o de forma habitual sense l'aplicació, però aquests no gaudiran dels avantatges diferencials.
- **Oferta de menjar ràpid preparat al moment.** S'oferirà opcions de menjar cuinat immediat a les botigues convencionals com paninis, fränkfurts, patates fregides, trossos de pizza... per tal que el consumidor pugui menjar mentre camina o va a algun lloc, adaptant-se al seu ritme de vida. D'aquesta manera, es vol millorar tant la forma en què la gent compra com la seva vida en general, fent que aquella gent que no té temps per parar en un bar pugui acudir a les botigues i sortir amb alguna cosa per menjar en menys d'un parell de minuts.

Amb tot això en ment, es pretén posicionar a Krok com un model de botiga de conveniència modern, innovador, eficient i adaptat a les necessitats actuals, sense excloure a usuaris que volen experiències més tradicionals.

Així mateix, es vol aconseguir que els consumidors vegin a Krok com una marca que els coneix i valora, no com un simple supermercat, sinó un ecosistema que els facilita la vida.

Les eines que utilitzarem per dur a terme una comunicació personalitzada i individualitzada que impulsi la fidelització i les compres dels usuaris seran:

CDP (Customer Data Platform): Aquesta és una eina de gestió operativa que farem servir per gestionar les bases de dades dels usuaris registrats a l'aplicació, així com gestionar les relacions amb ells. Servirà per segmentar i analitzar el comportament de compra, les seves interaccions amb l'aplicació i altres dades, a fi de poder enviar comunicacions personalitzades i rellevants a cada usuari a través de dos sistemes: correu electrònic i aplicació.

Correu electrònic/Newsletter: Aquest està orientat a clients registrats a l'aplicació que hagin donat el seu consentiment per rebre newsletters. És un format bàsic que servirà com a suport per algunes accions comunicatives i l'utilitzarem per a dues tipologies de missatges:

- **Comunicacions globals:** S'utilitzarà com a suport d'algunes accions comunicatives com esdeveniments, col·laboracions amb marques, noves obertures, notícies rellevants de la marca i la companyia...
- **Comunicacions personalitzades:** S'utilitzarà, de forma similar a l'aplicació, per informar els clients d'ofertes personalitzades, noves recompenses o recomanacions de productes.

Aplicació: Aquesta és el punt de connexió entre l'usuari i les botigues, ja que sense l'aplicació:

- No hi ha experiència personalitzada ni omnicanal.
- No hi ha sistema de fidelització ni recompenses.
- No hi ha identificador per accedir a les botigues automatitzades.

En resum, sense l'aplicació no hi ha res que diferenciï a Krok de la competència respecte a l'operativitat. Per això, un dels objectius del pla de comunicació serà que aconseguir que el públic objectiu es descarregui l'aplicació fins i tot abans d'acudir als establiments.

De forma similar al correu, l'aplicació servirà com un mitjà de comunicació directa amb els usuaris, però en aquest cas, dirigit a tots els usuaris que disposin de l'aplicació, i sense comunicacions globals (tot i que hi haurà un apartat de notícies a l'aplicació), amb intenció d'oferir una experiència 100% personalitzada. Aquesta tindrà les següents funcionalitats:

- ❖ Notificacions de noves ofertes, recompenses o productes.
- ❖ Recomanacions personalitzades.
- ❖ Sistema de fidelització amb punts i recompenses.
- ❖ Avisos d'obertures pròximes a l'usuari.

A més, una de les funcionalitats de l'aplicació serà “**Kroki**”, un xatbot que representarà el personatge de la marca i que servirà com a assistent virtual i que:

- Parlarà amb l'usuari de qualsevol aspecte relacionat a les botigues, els productes, la marca, les col·laboracions...
- Podrà recomanar a l'usuari receptes personalitzades segons les seves peticions i la disponibilitat de productes a les botigues Krok més properes.
- L'usuari li podrà fer peticions de millores i aspectes que els agradaria que incorporéssim, recollint suggeriments de manera directa (en cas que l'usuari així ho indiqui, ja que les converses seran privades).

A més, aquest xatbot servirà per aportar un toc més proper i humanitzarà l'experiència de la marca, fent que els usuaris tinguin un assistent amb qui parlar i que els conegui. També servirà per continuar reforçant la presència de la granota Kroki en els diferents touchpoints.

2.6. Business Model Canvas

Imatge 3: Business Model Canvas. Elaboració pròpia.

Socis/aliances	Activitats clau	Proposta de valor	Relació amb els clients	Públic objectiu
• Proveïdors de productes • Empreses de tecnologia i automatització per al funcionament de les botigues automàtiques • Plataformes de “delivery” • Franquiciats • Empreses de pagaments digitals • Bancs i altres institucions financeres • Empreses i marques col·laboradores per productes exclusius o serveis	• Venda de productes en botigues tradicionals i automatitzades, i la gestió de les botigues • Gestió de l'aplicació i venda de productes per recollir o <i>delivery</i> • Gestió de botigues franquiciades	Cadena de botigues de conveniència i petits supermercats convencionals i automatitzades 24/7, potenciades amb intel·ligència artificial per oferir una experiència automatitzada, personalitzada i amb recompenses, adaptada a l'estil de vida i a les necessitats actuals, amb productes per les necessitats quotidianes i menjar preparat al moment.	• Servei atent i personalitzat a les botigues tradicionals • Experiència autònoma a les botigues automatitzades • Programa de fidelització • Suport via app, web i xarxes socials	• Clients esporàdics • Clients habituals que no fan ús del programa de fidelització • Clients habituals que fan ús del programa de fidelització • Clients habituals que fan ús del programa de fidelització i de les botigues automàtiques
	Recursos clau		Canals	
	• Xarxa de botigues físiques • Aplicació mòbil • Proveïdors de productes i de tecnologia per la gestió d'estocs i automatització de botigues • Eines de suport als franquiciats		• Aplicació mòbil i pàgina web • Botigues físiques tradicionals i automatitzades • Xarxes socials i campanyes de màrqueting digital • Col·laboracions amb plataformes de delivery	
Estructura de costos			Fonts d'ingressos	
• Costos de personal, lloguer i manteniment de les botigues (explotació pròpia) • Costos de proveïdors i estocs (explotació pròpia) • Suport i formació als franquiciats • Manteniment operatiu tecnològic: aplicació, web i botigues automatitzades. • Campanyes de publicitat i màrqueting			• Venda directa (explotació pròpia) • Ingressos per part dels franquiciats • Ingressos per acords comercials, col·laboracions, patrocinis...	

3. Anàlisi del macroentorn

L'anàlisi del macroentorn fa referència a tots aquells factors externs i incontrolables que poden afectar a l'activitat del negoci, la competència del sector i el comportament del consumidor. Aquests poden representar oportunitats o amenaces, de manera que cal conèixer-los per anticipar-nos als canvis i adaptar l'estratègia.

Com que el model de Krok té una projecció a escala nacional a llarg termini, l'anàlisi es farà des d'una perspectiva general d'Espanya. No obstant això, es posarà èmfasi en Catalunya i la regió metropolitana de Barcelona, ja que serà la zona d'inici.

Una de les eines més utilitzades per dur a terme aquesta anàlisi és el model PESTEL, que examina sis àmbits clau: polític, econòmic, sociocultural, tecnològic, legal-fiscal i ecològic. En aquest cas s'analitzaran conjuntament els factors polítics, legals i fiscals, ja que estan molt relacionats i influeixen conjuntament en la regulació del sector.

3.1. Anàlisi del macroentorn polític, legal i fiscal

El marc polític i legal d'un país té influència directa en el desenvolupament de qualsevol negoci, especialment en sectors regulats com el comerç. A Espanya, des de la moció de censura a Mariano Rajoy el juny de 2018, el PSOE ha estat al govern amb Pedro Sánchez com a president. A Catalunya, on s'iniciarà l'activitat, el govern actual està encapçalat pel PSC, amb Salvador Illa com a president des de les eleccions del 12 de maig del 2024.

Espanya es configura com un estat autonòmic, format per 17 comunitats autònomes i 2 ciutats autònomes, cadascuna amb competències pròpies dins del marc de la Constitució espanyola de 1978. Aquest sistema d'organització territorial implica un cert grau d'autonomia en l'administració i regulació dels diferents territoris. La distribució política, tant a escala nacional com autonòmica i local, pot influir significativament en aspectes clau del nostre negoci, com la regulació fiscal, les lleis laborals, les normatives urbanístiques, els horaris comercials, la disponibilitat d'ajuts i incentius...

Aquestes polítiques poden condicionar la ubicació, la gestió i el funcionament de les botigues pròpies i les franquícies. Les normatives autonòmiques i locals poden establir diferències significatives segons els territoris i ciutats, per això cal analitzar els governs autonòmics i municipals de les principals ciutats espanyoles per entendre com les seves decisions poden impactar en l'activitat econòmica.

3.1.1. Regulació comercial i de franquícies

La **Llei 7/1996, de 15 de gener, d'Ordenació del Comerç Minorista** regula el règim jurídic del comerç detallista i els diferents establiments comercials, establint que l'obertura d'establiments no està subjecte a autorització prèvia (Ley 7/1996). Aquesta llei estableix el principi de la llibertat de preus, tot i que en situacions específiques es podran fixar els preus per certs productes, com els de primera necessitat, fet que podria afectar el model de Krok. També regula altres aspectes fonamentals per a l'activitat comercial, com les relacions econòmiques amb els proveïdors, les reduccions de preus, les promocions, les liquidacions, la venda automàtica i, a més, inclou una introducció a la regulació del règim de franquícies.

En relació amb les franquícies, el **Reial decret 201/2010, de 26 de febrer**, regula l'exercici de l'activitat comercial en règim de franquícia i la comunicació de dades al registre de franquiciadors (Real Decreto 201/2010). Aquest decret estableix aspectes com la informació precontractual que ha de facilitar el franquiciador als franquiciats, les obligacions respecte al registre de franquícies i les relacions entre franquiciador i franquiciat.

3.1.2. Regulació dels horaris comercials

La **Ley 1/2004, de 21 de desembre, d'Horaris Comercials** estableix la normativa bàsica en l'àmbit nacional (Ley 1/2004). Aquesta permet que cada comunitat autònoma dicti les seves pròpies normes segons el model de negoci. De totes maneres, es determinen punts clau com:

- L'horari global durant els dies laborables no pot ser inferior a 90 hores.
- L'horari d'obertura i tancament durant els dies laborables serà decidit lliurement per cada comerciant, tot i que en el cas de Krok, tots els establiments convencionals tindran els mateixos horaris, independentment que siguin botigues pròpies o franquiciades.

- Els establiments classificats com a botigues de conveniència gaudeixen de total llibertat horària en tot el territori nacional, incloent-hi diumenges i dies festius.

A Catalunya, els horaris comercials estan regulats per la normativa autonòmica. Tal com ens indica la web de Canal Empresa (2025), els establiments poden obrir de dilluns a dissabte entre les 6 i les 21 h d'octubre a maig, i entre les 7 i les 22 h de juny a setembre. Per al 2025, s'han fixat 8 dies festius d'obertura comercial (7 de gener; 30 de juny; 12 d'octubre; 1, 8, 15, 22 i 29 de desembre), als quals s'afegeixen 2 dies addicionals determinats per cada ajuntament. No obstant això, aquestes restriccions no s'aplicarien a la majoria de les botigues Krok, ja que compleixen amb la definició d'establiments d'autoservei amb una superfície inferior a 300 m², dedicats principalment a productes d'alimentació. De totes maneres, en cas que d'aquells establiments que ho superin, s'intentarà que estiguin situats en determinades poblacions que contemplin altres excepcions com la classificació de municipi turístic en certes èpoques de l'any o durant tot l'any. Això permet un avantatge competitiu respecte a altres comerços amb limitacions horàries.

3.1.3. Fiscalitat i impostos clau pel negoci

El sistema tributari espanyol es divideix en impostos estatals, autonòmics i locals. La normativa estatal estableix uns tipus mínims i màxims als tributs controlats per les administracions autonòmiques o locals. Actualment, segons Ferrari (2024), les ciutats catalanes presenten alguns dels tipus impositius més alts, resultant de les més cares a escala nacional per obrir un negoci. Això és crucial a l'hora de determinar l'obertura de negocis en determinades poblacions o zones, ja que la càrrega fiscal pot afectar la rendibilitat dels establiments.

Els principals impostos que afectaran el model del negoci de Krok, tal com indiquen Ferrari (2024) i Fernández de la Cigonya (2024), són:

- **Impost sobre societats (IS):** És un impost estatal, amb un tipus general del 25%, que grava la renda de totes les societats, tot i que els primers dos anys pot gravar a un tipus inferior del 15%. Té un impacte directe sobre els beneficis de l'empresa i de les franquícies, influint en la rendibilitat del negoci a llarg termini.

- **Impost sobre el valor agregat (IVA):** És un impost estatal que grava el consum en l'adquisició de béns. El tipus general és del 21%, tot i que els productes d'alimentació, farmacèutics, aigua, entre altres, es graven a un tipus reduït del 10%; en alguns casos, com en béns i serveis de primera necessitat, es graven al 4%.
- **Impost sobre activitats econòmiques (IAE):** És un impost local anual que grava la realització d'activitats econòmiques en el municipi. Oscil·la entre un 0,4% i un 3,8% segons la ubicació del negoci, que pot variar de carrer a carrer. A Catalunya, les quatre capitals de província, a part d'altres 19 ciutats amb més de 50.000 habitants, han optat pel límit màxim, o quasi màxim, a determinats carrers; en el límit mínim trobem major variància des d'un 2,31% a Girona fins a un 0,95% a Barcelona. No obstant això, les empreses amb un volum de negoci inferior a 1 milió d'euros estan exemptes, d'igual manera que totes les empreses, durant els dos primers anys d'activitat.
- **Impost sobre béns immobles (IBI):** És un impost local que grava el valor cadastral dels immobles. En cas dels locals en propietat, correspon el pagament a l'empresa; en cas de locals de lloguer, ve recollit en el contracte.
- **Taxa de recollida de residus:** És un import local que varia segons el municipi i que cobreix el servei de recollida de residus.

3.1.4. Compliment normatiu i regulacions específiques

A més, atès el model de negoci, s'ha de complir amb determinades normatives específiques:

- **Normatives de seguretat alimentària:** Com que Krok incorporà un servei de preparació d'aliments, s'haurà de complir amb els requisits continguts en el Reial decret 1021/2022, de 13 de desembre, pel qual es regulen determinats requisits en matèria d'higiene de la producció i comercialització dels productes alimentaris en establiments de comerç al detall (Real Decreto 1021/2022).
- **Normatives d'etiquetatge i informació al consumidor:** Tots els productes d'alimentació han d'estar degudament etiquetats, tal com indica l'Agència Catalana de

Consum (2017). L'etiquetatge ha d'incloure la denominació del producte, ingredients, data de caducitat, condicions de conservació, país d'origen i informació nutricional, entre altres elements obligatoris.

El marc polític, legislatiu i fiscal és un factor decisiu per a la implantació i expansió de Krok. El sistema autonòmic espanyol genera una diversitat normativa que pot representar tant oportunitats com reptes en funció del territori. Per això, cal conèixer i adaptar-nos a les diferents regulacions, per garantir la viabilitat legal del negoci i per guanyar la confiança dels consumidors i franquiciats.

3.2. Anàlisi del macroentorn econòmic

L'economia del país és un factor clau pel nostre negoci, ja que afecta la seva gestió interna i influeix en els consumidors i les seves decisions de compra. D'aquesta forma, l'economia afecta aspectes com l'estratègia, el creixement i les inversions de l'empresa.

3.2.1. Anàlisi de la situació econòmica a Espanya

Segons DatosMacro (2025), Espanya és la quinzena economia per volum de **PIB** (producte interior brut), amb 1.593.136 milions d'euros el 2024, traduïnt-se en un PIB per càpita de 32.630 euros. El **deute sobre el %PIB** el 2024 va ser d'un 101,8%, traduïnt-se en un deute per càpita de 33.021 euros. Durant el 2024, el PIB va augmentar un 2,9%. Les previsions pel 2025, segons Economy and Finance EU (2024), són positives, tot i que amb un creixement menor que el 2024, i es calcula un augment del 2,3%. L'any 2023, segons Statista (2025), el PIB espanyol es dividia en: 68,7% al sector de terciari, 20,1% al sector secundari i 2,5% al sector primari.

La **taxa d'inflació** durant el 2024 va ser del 2,8% i es preveu que disminueixi els pròxims dos anys, amb un 2,2% durant el 2025 i un 2% el 2026. La **pressió fiscal**, durant el 2023, era del 36,9% sobre el PIB (DatosMacro, 2025).

L'**IPC** (índex de preus de consum) l'any 2024 es va situar en un 2,8% interanual, mostrant una reducció respecte als anys anteriors (3,1% el 2023 i 5,7% el 2022). En aquests tres anys, la categoria que més s'ha vist incrementada han estat la d'aliments i begudes no alcohòliques, tot i que aquest increment ha estat menor durant el 2024 (DatosMacro, 2025).

Pel que fa al mercat laboral, la **taxa d'atur** general era de l'11,5% a febrer de 2025, però aquesta augmenta en els menors de 25 anys, en què arriba a un 25,5%, situant Espanya com un dels països amb més atur juvenil (DatosMacro, 2025). Aquesta situació pot beneficiar el nostre model de negoci, ja que facilita la mà d'obra jove, i, a més, proporciona una oportunitat a joves que tinguin intenció d'emprendre a través del model de franquícia.

Pel que fa als salaris, el salari mínim interprofessional (**SMI**) establert el 2025 és de 1.184 euros mensuals (16.576 euros anuals), un augment inferior a l'increment de l'IPC, cosa que implica una pèrdua de poder adquisitiu. El **salari mitjà brut** el 2024 va ser de 22.383 euros, amb diferències entre comunitats: des d'Extremadura (18.860 euros) o Canàries (19.214 euros), fins a Euskadi (28.857 euros) o Navarra (26.334 euros); Catalunya va ocupar la quarta posició, amb un salari mitjà de 24.772 euros anuals (Sánchez, Oliveres, Jara i Velasco, 2025).

3.2.2. Estacionalitat i impacte econòmic del turisme

El turisme constitueix un sector clau per a l'economia espanyola i catalana, i representa una petita part del públic objectiu de la marca dins el segment de compradors ocasionals. Segons Garrote (2025), el sector turístic va generar 207.763 milions d'euros l'any 2024, amb un creixement del 6,5% respecte al 2023, i suposant aproximadament el 13% del PIB nacional. Les previsions apunten a una continuació a l'alça, amb una estimació de 222.000 milions d'euros pel 2025.

L'Institut Nacional de Estadística (2025) indica que Espanya va rebre gairebé 94 milions de turistes internacionals el 2024, principalment del Regne Unit, França i Alemanya. Catalunya va ser la comunitat autònoma més visitada, amb quasi 20 milions de turistes internacionals, consolidant la importància de la ciutat de Barcelona com a destinació internacional de referència. La seguien les Illes Balears (15,3 milions), Canàries (15,2 milions) i Andalusia (13,6 milions).

El pes del turisme en l'economia espanyola demostra la importància de tenir en compte aquest segment en certes tàctiques, com la ubicació dels establiments o el desenvolupament de funcionalitats específiques en algunes botigues o a l'aplicació, com l'etiquetatge en anglès en locals a zones turístiques o la possibilitat d'utilitzar l'anglès, el francès o alemany a l'aplicació.

3.2.3. Comparació amb Polònia

Per tornar a la inspiració principal del projecte, es vol fer una breu comparació econòmica amb Polònia per entendre si els dos mercats són similars i si el model és econòmicament equiparable:

PIB i inflació: El 2024, el PIB va créixer un 3%, arribant als 840.132 milions d'euros (22.410 euros per càpita), amb una previsió del 3,6% per al 2025. La **taxa d'inflació** va ser d'un 3,8%, amb una previsió a l'alça del 4,7% per al 2025. En comparació, Polònia preveu un creixement del PIB superior a Espanya, però també una inflació més elevada (DatosMacro, 2025; Economy and Finance EU, 2024). Segons Statista (2024), el PIB es divideix de la següent manera: 58,8% al sector de terciari, 28,09% al sector secundari i 2,84% al sector primari; això mostra que és una economia menys dependent dels serveis i més industrialitzada.

Taxa d'atur: Polònia registra una de les taxes d'atur més baixes d'Europa, 2,6% general i 10,5% en menors de 25 anys, en contrast amb l'11,5% general i 25,5% d'Espanya (DatosMacro, 2025), evidenciant un mercat laboral més sòlid que l'espanyol.

Salari mínim i mitjà: A principis de 2025, el salari mínim ha augmentat fins als 4.666 PLN mensuals (55.992 PLN anuals, uns 13.000 euros bruts). El salari mitjà nacional durant el 2024 ha estat de 7.768 PLN mensuals (93.216 PLN anuals, uns 21.678 euros) (DatosMacro, 2025). Aquestes xifres són similars a les d'Espanya, indicant un poder adquisitiu comparable, tot i que caldria considerar les diferències en el cost de vida.

3.3. Anàlisi del macroentorn demogràfic, social i cultural

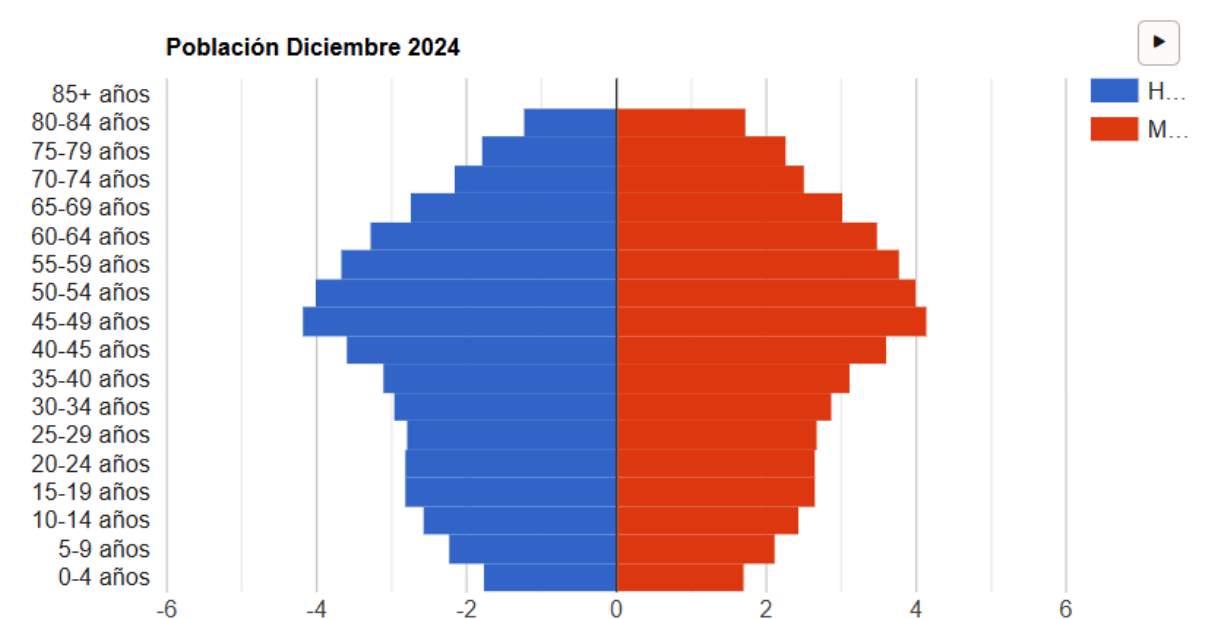
Els aspectes demogràfics, socials i culturals influeixen en les preferències, valors i comportaments dels consumidors, influint en la manera en què interactuen amb les marques i els establiments, així com condicionen les seves rutines.

3.3.1. Demografia de la societat espanyola i catalana

En primer lloc, és necessari entendre com està distribuïda la població per edat i gènere. A finals de 2024, segons DatosMacro (2025), Espanya tenia 49.077.984 habitants, amb una proporció molt equilibrada entre dones (51%) i homes (49%). El país es caracteritza per una baixa natalitat i

una població cada cop més envellida: el 20,75% dels habitants té més de 65 anys, mentre que només el 12,88% són menors de 15 anys.

A més, la població espanyola es troba en situació de decreixement natural, ja que el nombre de defuncions supera el de naixements. El creixement demogràfic es deu exclusivament a la immigració, amb col·lectius majoritaris provinents de Colòmbia, Veneçuela i Marroc. Actualment, els residents estrangers ja representen prop del 14% de la població, amb gairebé 7 milions de persones (El País, 2025).



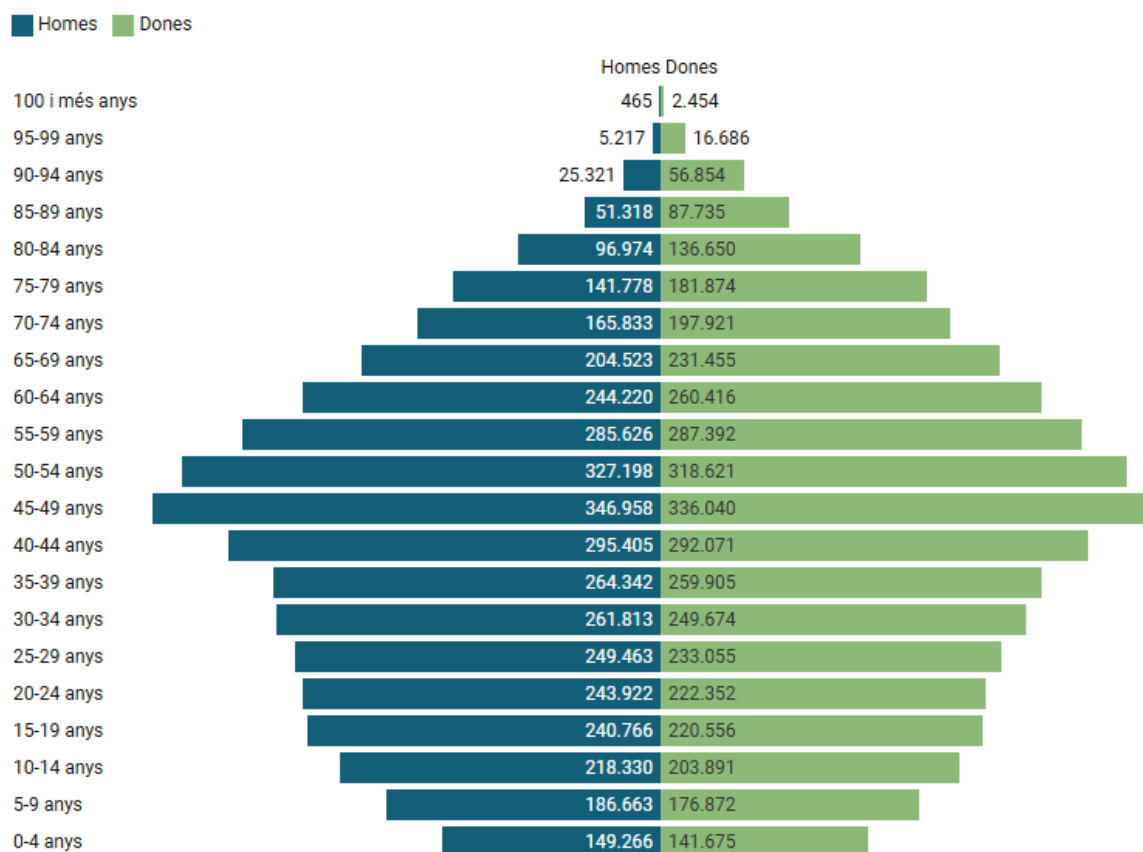
Gràfic 2: Piràmide poblacional a Espanya, a desembre de 2024. **Font:** DatosMacro³

Segons l'Idescat (2025), la tendència demogràfica a Catalunya segueix un patró similar. A 1 de juliol de 2024, la població a Catalunya era de 8.067.454 habitants, amb una lleugera proporció superior en dones (50,8%). Catalunya també presenta un creixement natural negatiu, mentre que el saldo migratori amb l'estranger és positiu, especialment a Barcelona i el Vallès.

Pel que fa a la distribució per edats, Catalunya també té una població envellida, amb els majors de 65 anys representant el 19,6% del total, mentre que només el 14,6% són menors de 15 anys. La major part de la població es concentra a la província de Barcelona, amb 5.922.302 habitants, mentre la resta es distribueix entre Tarragona (863.313), Girona (827.336) i Lleida (454.503)

³ DatosMacro (2025). *España - Pirámide de población*. <https://datosmacro.expansion.com/demografia/estructura-poblacion/espana>

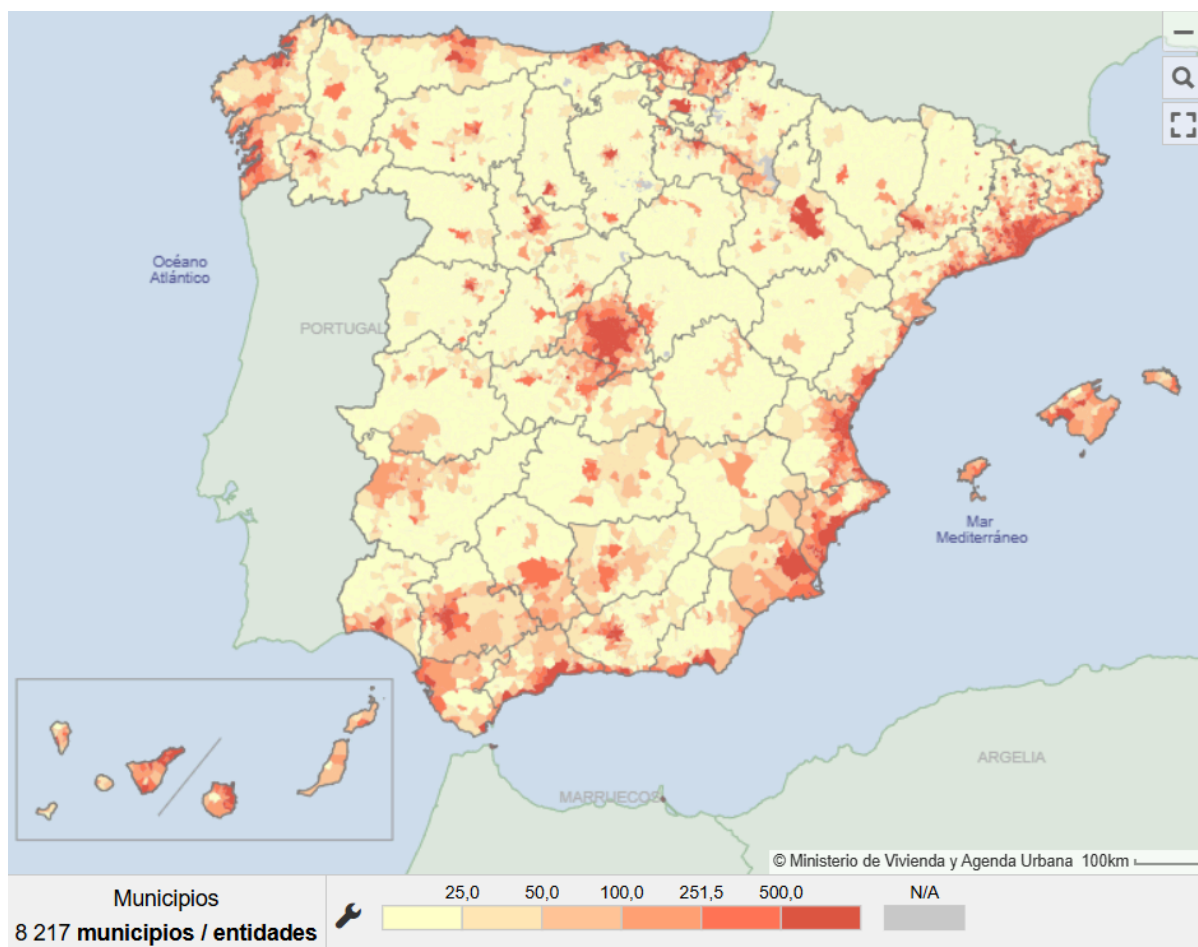
(Idescat, 2025). Actualment, segons Vilalta (2025), els residents estrangers ja representen el 25% de la població a Catalunya, superant els 2 milions de persones, una proporció més elevada que en el conjunt d'Espanya.



Gràfic 3: Piràmide poblacional a Catalunya, a gener de 2025. **Font:** Vilalta, L. (NacioDigital)⁴

També, cal considerar que aquesta distribució irregular de la població no és un fenomen únic a Catalunya, tal com podem observar a la *Imatge 4 (Densitat poblacional per km² a Espanya)*, la majoria de la població espanyola es concentra a la costa mediterrània, a la costa atlàntica i a Madrid, a més de les principals ciutats del país.

⁴Vilalta, L. (2025, 13 de febrer). *La població de Catalunya nascuda a l'estranger ja supera els dos milions*. NacioDigital. <https://naciodigital.cat/societat/cada-quatre-residents-catalunya>



Imatge 4: Densitat poblacional per km² a Espanya (2023). **Font:** Atlas Digital de las Áreas Urbanas⁵

A més, segons FoodRetail (2025), actualment hi ha 5,5 milions de llars unipersonals a Espanya, que es preveu que arribin als 7,7 milions l'any 2037. Això comporta diversos canvis en els hàbits de compra i consum, entre els quals destaquen: una menor freqüència de compra, una despesa menor alineada amb una mentalitat d'estalvi (el 50% són sensibles als preus) i una recerca activa de promocions.

⁵Atlas Digital de las Áreas Urbanas. (2025) *Densidad de población (habitantes/Km²) - 2023*. Ministerio de Vivienda y Agenda Urbana. <https://atlasau.mitma.gob.es/#c=indicator&i=pobevo.densidad>

L'anàlisi demogràfica mostra diversos factors que s'hauran de tenir en compte a l'hora de definir el plantejament, funcionament i ubicacions:

- **Envelliment de la població:** Amb gairebé 20% de la població major de 65 anys, tot i apostar fortament per la tecnologia i l'automatització, hem de considerar estratègies per captar a aquest segment, oferint una experiència de compra accessible i intuïtiva.
- **Concentració en grans ciutats:** Ja que la major part de la població es concentra en zones urbanes, cal comptar amb establiments estratègics de proximitat en aquests nuclis.
- **Increment de la població estrangera:** Amb un 25% de residents estrangers a Catalunya (14% en el conjunt nacional), aquest sector es converteix en un públic clau. Això implica adaptar l'oferta de productes, oferint articles internacionals i opcions adaptades als hàbits de consum de diferents comunitats, sobretot en zones amb major població estrangera.

Aquesta anàlisi permet entendre millor les dinàmiques poblacionals que influiran en l'èxit del negoci i ajuden a definir estratègies de localització i assortiment de productes.

3.3.2. Hàbits de consum i tendències en la societat

És fonamental analitzar les tendències en els hàbits de consum i la seva previsió a futur. Algunes tendències rellevants pel model de negoci de Krok, segons Montcelo (2024), són:

- ❖ **Cerca d'experiències de compra omnicanals:** Els consumidors busquen integrar canals físics i digitals durant el seu procés de compra.
- ❖ **Adopció de nous mètodes de pagament:** Hi ha una tendència a abandonar l'ús d'efectiu a favor de pagaments amb el mòbil i altres mètodes digitals.
- ❖ **Expansió del comerç electrònic:** Cada vegada més persones opten per fer compres en línia, tant per recollir a l'establiment, com a domicili o en punts de recollida. Això obre una oportunitat per incorporar serveis de recollida de paquets a les botigues, aprofitant l'obertura diària amb horaris amplis.

A més, es podria establir col·laboracions amb empreses de lockers per instal·lar punts de recollida prop dels locals. També s'ofereix la possibilitat de fer compres a través de l'aplicació, per poder ser recollides al moment d'arribar, sense haver de perdre temps dins les botigues o per ser enviades a domicili a través d'empreses de lliurament.

- ❖ **Sensibilitat als preus i importància de les promocions:** 3 de cada 4 consumidors estan pendents de promocions en el moment de fer la compra i un 20% estarien disposats a canviar d'establiment habitual si troben millors preus i ofertes.
- ❖ **Valoració de la rapidesa i la conveniència.** Els compradors cada cop valoren més la possibilitat de fer compres àgils i ràpides, sense renunciar a una bona qualitat-preu.
- ❖ **Increment de la freqüència de compra amb una despesa menor.** Hi ha una tendència creixent a què els consumidors facin compres diàries o puntuals en lloc de grans compres setmanals, cosa que afavoreix els establiments de proximitat com les nostres botigues de conveniència.

Aquestes tendències permeten conèixer les necessitats dels consumidors i adaptar l'estratègia de negoci, per millorar la seva experiència de compra i reforçar el nostre valor diferencial.

3.4. Anàlisi del macroentorn tecnològic

La tecnologia s'ha convertit en un factor clau en els últims anys en el sector del retail, millorant tant l'eficiència operativa com l'experiència de compra dels consumidors. En aquest apartat, s'analitzarà els principals factors tecnològics rellevants per al nostre negoci.

3.4.1. Digitalització i hàbits tecnològics de la població espanyola

Segons el Colegio Oficial de Ingenieros de Telecomunicación (2022), l'any 2021 gairebé tota la població espanyola disposava de telèfon mòbil (98%). No obstant això, només el 50% l'utilitzava per escanejar codis QR i solament un 25% el feia servir com a mitjà habitual de pagament.

Pel que feia a l'ús d'Internet, un 91% de la població el feia servir amb regularitat, principalment a través de dispositius mòbils, amb una mitjana de 6 hores i 11 minuts diaris en la franja d'edat de 16 a 64 anys. D'aquest temps, unes dues hores es dedicaven exclusivament a l'ús de xarxes socials, utilitzades pel 80% de la població (Colegio Oficial de Ingenieros de Telecomunicación, 2022).

Pel que fa al comerç electrònic, l'any 2021 es va registrar un fort creixement, especialment en la categoria d'alimentació i cura personal, amb un increment del 40%. Aquesta tendència ha consolidat al màrqueting digital, especialment a través de xarxes socials, en una eina clau per connectar amb el públic, generar i crear contingut i afavorir el procés de fidelització de nous consumidors (Colegio Oficial de Ingenieros de Telecomunicación, 2022).

3.4.2. Dades, personalització i intel·ligència artificial

Amb l'evolució de la digitalització, el màrqueting i la publicitat han anat enfocant-se cap a públics més concrets i segmentats, a fi d'oferir missatges personalitzats i rellevants. Segons Martínez (2024), el **Big Data** ha impulsat de gran manera aquesta tendència, ja que permet a les empreses crear estratègies de màrqueting personalitzades a través de la recopilació i l'anàlisi de grans volums de dades de fonts diverses, com xarxes socials o aplicacions mòbils, que permeten conèixer el comportament i preferències dels clients. Així mateix, Martínez (2024) explica que també ofereix altres avantatges com la capacitat de dur a terme una segmentació precisa, la millora de l'experiència del client i l'optimització de les campanyes de màrqueting en temps real.

Com afirma Emilio (2022), un dels components clau per dur a terme la millora d'experiència del client és la personalització de la compra, que és rellevant pel 86% dels consumidors i el 31% afirma que prefereix experiències personalitzades; a més, el 71% dels clients voldria gaudir d'experiències multicanal que integrin canals físics i digitals.

Les **dades** dels usuaris permeten conèixer la seva freqüència de compra, la despesa mitjana, quins dies compren, els productes que compren, entre altres. Això permet oferir recomanacions personalitzades adaptades a cada client i, així, connectar millor amb els usuaris, a la vegada que permet entendre els clients tant a escala individual com en conjunt (Keyrus, 2023). D'aquesta manera, es millora l'experiència pel client i es pot extrapolar per elaborar estratègies globals de productes o comunicació.

Però l'ús de les dades té un cost a considerar: la **privacitat**. Segons Keyrus (2023), aquesta es basa en tres factors: el legal, el cultural i el tecnològic. Per això, cal complir la normativa vigent aplicable i ser transparents amb els clients sobre l'ús que es farà amb les seves dades.

En els recents anys, ha aparegut un nou factor en el món digital i de dades: la **intel·ligència artificial** (IA). Segons Google Cloud (2024), la IA és un conjunt de tecnologies amb una gran varietat de funcions com traduccions, personalitzacions o anàlisis de dades. Són sistemes que actuen i fan tasques, que habitualment realitzarien persones en requerir intel·ligència humana. Els principals avantatges de la IA són: l'automatització dels processos, la reducció dels errors humans, l'eliminació de tasques repetitives i la disponibilitat infinita.

Entre les seves aplicacions més rellevants per al negoci de Krok, destaquen l'anàlisi de dades i el reconeixement d'imatges (Google Cloud, 2024). A més, segons Arista (s.d.), la IA pot contribuir a millorar l'experiència del client mitjançant:

- La comprensió de les necessitats i preferències dels usuaris.
- La personalització de l'experiència de l'usuari (ofertes, descomptes, recompenses...).
- La millora de l'atenció al client (per exemple, amb xatbots impulsats per IA)
- La predicció i anticipació de les necessitats dels usuaris.

Dins del sector de la IA, s'emmarca la **visió artificial**, que consisteix a ensenyar a sistemes informàtics (com càmeres) a extraure informació d'imatges o vídeos digitals. Això permet als sistemes observar i interpretar l'entorn (IBM, 2021). Per a les botigues automatitzades de Krok, la visió artificial serà clau amb les seves funcionalitats de detecció i seguiment d'objectes, que permet tenir tots els productes classificats i identificar el que els usuaris agafen.

Finalment, cal tenir en compte el concepte de **Trustworthy AI**, que fa referència a com els sistemes d'IA han de ser explicables, justos, robustos, transparents i segurs. Aplicar aquests principis és essencial per generar confiança amb els usuaris, evitar la nul·la transparència amb les dades utilitzades i reforçar els sistemes de seguretat per no tenir filtracions de dades. Els sistemes IA que compleixen aquests criteris poden protegir als usuaris, a l'organització i als ecosistemes (Gomstyn, A.; Jonker, A.; McGrath, A., 2024).

3.4.3. Tendències tecnològiques en retail

Les tendències tecnològiques que estan apareixent actualment al nostre país contrasten amb les que fa anys que formen part del model que adaptàrem.

- **Omnicanalitat:** Consisteix en integrar canals digitals (aplicacions, xarxes socials) i físics (botigues) per oferir una experiència fluida que millori l'experiència de compra (ShopFully, 2024).
- **Intel·ligència artificial (IA):** La IA serà essencial en diversos aspectes del negoci, com les recomanacions personalitzades, la gestió d'inventaris i la logística. El seu ús permet millorar l'eficiència operativa i oferir serveis adaptats a cada client.
- **Personalització:** La IA i l'anàlisi de dades permeten personalitzar l'experiència de compra del consumidor en oferir recomanacions i ofertes personalitzades, augmentant la seva satisfacció i fidelització (TheFoodTech, 2024).
- **Moneders digitals i pagaments contactless:** Els sistemes com Apple Pay o Google Pay agilitzen els pagaments i milloren l'experiència de compra fent-la més ràpida i còmoda, però encara no s'utilitzen entre tots els segments de la població (PracticsBusinessSolutions, 2024).
- **Biometria:** Els avenços en reconeixement facial i dactilar permeten identificar els usuaris de forma segura, augmentant la seva seguretat en els pagaments i altres interaccions, com l'entrada a les botigues automatitzades (PracticsBusinessSolutions, 2024).
- **Botigues intel·ligents:** Tot i que a Espanya encara no s'han instaurat, en el Mobile World Congress es va comentar com aquestes botigues, impulsades per IA, aportaran experiències de compra eficients, gestionaran els inventaris i personalitzaran l'oferta (CAAD, 2025).
- **Retail immersiu:** Alguns establiments comencen a incorporar elements d'il·luminació ambiental, sons, aromes i tecnologies per crear experiències immersives (Cabezudo, 2024).

Segons la Unitat d'Estratègia i Intel·ligència Competitiva d'ACCIÓ de la Generalitat de Catalunya (2024), la intel·ligència artificial serà la tecnologia protagonista del 2025, transformant sectors clau com la indústria, la salut i la logística. A desembre de 2024, ja hi havia 488 empreses a Catalunya relacionades o implementant IA en els seus processos.

En definitiva, totes aquestes tendències ja han estat considerades en el disseny del nostre model de negoci. D'aquesta manera, ens assegurem que la nostra proposta de valor s'adapti a les tendències tecnològiques actuals.

3.5. Anàlisi del macroentorn ecològic

En els últims anys, la sostenibilitat s'ha convertit en una prioritat pels consumidors, que ha fet que les empreses hagin hagut d'adoptar iniciatives per complir els criteris ambientals. L'impacte ecològic i el canvi climàtic són qüestions que preocupen a la societat, i tot i que Krok no es fonamenta en la sostenibilitat ni la promou com a valor, cal incorporar determinats aspectes ecològics en el seu disseny i funcionament.

La sostenibilitat ha anat assolint molta importància en els últims anys, fins a tal punt que, a 2022, 9 de cada 10 consumidors afirmaven voler marques més compromeses amb la sostenibilitat, convertint-se en un factor determinant en les decisions de compra, sobretot entre millenials i la generació Z (CAAD, 2022). Segons Metafase (2024) i Retail Digital (2024), la incorporació de pràctiques sostenibles permet:

- Reduir les emissions de gasos d'efecte hivernacle.
- Minimitzar la generació de residus.
- Optimitzar l'ús dels recursos.
- Afavorir la conservació de recursos naturals.
- Millorar l'eficiència operativa i econòmica mitjançant l'optimització energètica.
- Millorar la reputació de marca i atreure a clients sensibilitzats amb el medi ambient.
- Complir la legislació mediambiental.

Algunes pràctiques que es poden adaptar en els establiments i en la logística per ser més sostenibles, tal com indica Metafase (2024), són:

- **Eficiència energètica:** ús d'il·luminació LED, sistemes de gestió energètica i electrodomèstics de baix consum.
- **Reducció de residus:** instauració de programes de reciclatge, ús de packaging sostenible i minimització de la despesa de residus alimentaris.
- **Optimització de la cadena de subministrament:** treballar amb proveïdors sostenibles, optimitzar les rutes de transport i utilitzar vehicles elèctrics o manuals pel *delivery*.
- **Digitalització i tecnologia:** eliminació de l'ús del paper amb la digitalització dels tiquets.

Actualment, el sector minorista genera el 25% de les emissions globals de gasos d'efecte hivernacle i es preveu que el 75% de les empreses del sector comencin a aplicar mesures per reduir aquest impacte (Retail Digital, 2024).

Tal com indica CAAD (2022), els consumidors no han canviat la seva mentalitat tot i la inflació, sinó que continuen essent ecològicament conscients i el retail ecològic continua creixent. A més, el 2024, el 60% dels consumidors estava disposat a modificar els seus hàbits de compra per poder reduir el seu impacte ambiental i, fins i tot, estarien disposats a pagar un 35% per productes considerats com a sostenibles (Polo Oeste, 2024). Aquesta xifra ha augmentat de l'any 2022, quan CAAD (2024) afirmava que el 3 de cada 4 consumidors estaria disposat a pagar un 5% addicional pels productes sostenibles. L'estudi de CAAD també indicava que el 40% dels consumidors es fidelitzaria a marques que utilitzessin proveïdors locals i un 27% deia que comprarien més si hi hagués opcions d'entrega sostenibles (CAAD, 2022).

Dins d'aquest context, apareixen els criteris ESG (Enviromental, Social, Governance) per tal que les empreses siguin sostenibles amb el medi ambient, la societat i amb el bon govern de l'empresa, esdevenint uns criteris cada cop més valorats per part d'inversors. En l'àmbit legal, per complir amb aquests criteris, cal destacar normatives com la Llei 7/2022 de residus i sols contaminats per una economia circular i la Llei 12/2013, de 2 d'agost, de mesures per millorar el funcionament de la cadena alimentària (SelierAbogados, 2023).

Més enllà d'això, cal destacar l'augment d'alternatives vegetals als productes d'origen animal. Ja l'any 2021, el 40% de les empreses dedicades a producció alimentària tenien equips d'investigació i desenvolupament centrats en productes vegetal, com Unilever, Mars, Nestlé o Danone. Això es reflecteix en l'augment del consum d'aquests productes alternatius i en la disminució de la compra de productes d'origen animal com carn, peix o làctics (González, 2022).

En conclusió, encara integrar aquestes pràctiques és indispensable tant en l'àmbit legal com reputacional. D'aquesta manera, ajuda a posicionar a Krok com una marca responsable i adaptada a les exigències de la societat i a les normatives vigents, contribuint a donar-nos una imatge positiva davant dels consumidors (González, 2022).

4. Anàlisi del microentorn

El microentorn inclou diversos actors pròxims a l'empresa i que poden influir en el dia a dia. A diferència del macroentorn, aquests factors són més immediats i incideixen en l'operativa, cosa que permet una certa capacitat d'intervenció. L'anàlisi del microentorn, d'igual manera que el macroentorn, permet identificar oportunitats i amenaces, anticipar-nos a canvis, i adaptar les estratègies de negoci. Els principals actors que conformen el microentorn són:

- Proveïdors
- Competidors
- Clients/Consumidors
- Franquiciats
- Figures internes
- Reguladors i entitats governamentals
- Altres públics

Donada la seva rellevància, els competidors i els clients seran analitzats en apartats específics.

4.1. Proveïdors

Els proveïdors són actors clau en el funcionament del negoci, ja que proporcionen els productes i la tecnologia necessària per a l'operativa de les botigues. Es poden classificar en tres grups:

- **Proveïdors de productes:** Inclou tant marques distribuïdores de productes com a proveïdors locals de productes frescos. També s'hi poden integrar, de manera puntual, proveïdors especials per a col·laboracions exclusives. A més, també inclou els productes de marca pròpia importats de Polònia, sota el packaging de la marca Krok.
- **Proveïdors de tecnologia:** Inclou empreses responsables del desenvolupament i manteniment de la web i l'aplicació mòbil, proveïdors de sistemes de pagament digital i proveïdors de tecnologia avançada per a les botigues (caixes d'autopagament, sistemes de reconeixement, càmeres amb IA...).

- **Proveïdors de logística:** Inclou empreses de distribució i transport encarregades de la reposició de productes a les botigues, així com proveïdors per a la gestió d'inventaris i emmagatzematge en centres logístics propis.

4.2. Franquiciats

Els franquiciats són actors clau en l'expansió de la marca a llarg termini, ja que utilitzaran la llicència de Krok sota unes condicions establertes. Alguns aspectes rellevants respecte als franquiciats són:

- **Perfil dels franquiciats:** Es buscarà a persones emprenedores amb motivació per formar part de Krok. La seva implicació i valors seran fonamentals per garantir l'èxit de la marca. Per aquest motiu, s'analitzarà de forma extensa a cada possible franquiciat.
- **Condicions del contracte de franquícia:** A canvi del dret d'explotació, els franquiciats tindran unes obligacions relatives al compliment de normatives internes, al manteniment de la qualitat del servei i al pagament de royalties i el marge de venda de productes.
- **Impacte en la marca:** Els franquiciats tindran un impacte directe en la reputació de la marca, ja que una mala experiència en un local franquiciat afecta negativament de forma global a la marca. Per això, més enllà d'una selecció exhaustiva dels franquiciats, s'establirà mecanismes de control rigorosos i es donarà suport constant i formació per assegurar una experiència homogènia de compra a tots els establiments del país.

4.3. Figures internes

L'empresa no estarà formada únicament per les botigues pròpies i franquiciades, sinó que requereix una estructura interna organitzada que garanteixi el seu funcionament. Aquesta es dividirà en diferents departaments especialitzats:

- Equip directiu
- Departament de compres
- Departament de logística
- Departament financer

- Departament de recursos humans
- Departament de franquiciats
- Departament de servei al client
- Departament tecnològic
- Departament legal
- Departament de màrqueting i comunicació

4.4. Reguladors i entitats governamentals

Com qualsevol empresa, s'ha d'operar dins d'un marc normatiu, com s'ha vist durant l'anàlisi del macroentorn. Això implica mantenir una relació constant amb diferents organismes, institucions i agències que afecten l'activitat del negoci, com:

- Govern d'Espanya, especialment amb el Ministeri d'Indústria i Turisme.
- Govern de Catalunya, especialment amb la Conselleria d'Empresa i Treball.
- Agència Tributària (AEAT).
- Agència Espanyola de Seguretat Alimentària i Nutrició (AESAN).
- Agència Espanyola de Protecció de Dades (AEPD).
- Comissió Nacional dels Mercats i la Competència (CNMC).
- Organismes locals, com, per exemple, l'Ajuntament de Barcelona.

4.5. Altres públics

Finalment, més enllà dels actors més pròxims en l'operativa del negoci, cal mantenir bones relacions amb diversos col·lectius, com:

- ❖ Societat local.
- ❖ Mitjans de comunicació.
- ❖ Líders d'opinió i influencers.
- ❖ Grups de pressió, associacions i sindicats.

Per gestionar adequadament relacions amb ells, cal dur a terme una comunicació transparent i honesta, desenvolupar iniciatives de RSC i implementar una estratègia de gestió de crisi que permeti actuar ràpidament en cas de possibles situacions de risc.

5. Anàlisi de la competència

L'anàlisi de la competència consisteix en l'estudi de l'entorn de mercat per identificar els competidors i les seves característiques, amb l'objectiu de detectar les seves fortaleeses i debilitats, i així establir un posicionament i estratègia diferencial que reforci la proposta de valor de Krok. Abans de definir els competidors específics, cal establir diferents graus de competència:

Competència directa: Inclou empreses que operen dins del mateix mercat i sector, utilitzen canals de distribució similars i ofereixen productes i serveis molt similars als nostres. Es dirigeixen al mateix públic objectiu i presenten models de negoci comparables. Competeixen en aspectes com la qualitat, el preu, el posicionament de marca i la ubicació. A la província de Barcelona, els principals competidors directes serien:

- 'Supermercats' sense marca [botigues de conveniència independents]
- Carrefour Express [sota la marca *Carrefour*]
- Condis Express [sota la marca *Condis*]
- BonPreu Ràpid [sota la marca *BonPreu Escalà*]
- Supermercats Charter [sota la marca *Consum*]
- SuperCor Express [sota la marca *El Corte Inglés*]
- Caprabo (sota els formats Aliprox i Caprabo Rapid) [sota la marca *Caprabo-Eroski*]
- CoAliment [sota el grup *HD Covalco*]
- Trady's Supermercats [sota el grup *HD Covalco*]
- Supermercados Pròxim [sota el grup *Transgourmet*]
- SUMA Supermercados [sota el grup *Transgourmet*]
- SPAR
- Covirán

Més enllà de la província de Barcelona, a mesura que Krok es vagi expandint, s'haurà d'analitzar cada regió i la seva competència local per veure si fa falta adaptar l'estratègia o la comunicació a les particularitats de cada territori.

Competència indirecta: Inclou empreses que, tot i operar en el mateix sector i utilitzar canals de distribució similars, presenten models de negoci diferents.

No obstant això, cobreixen les mateixes necessitats dels consumidors, convertint-se en alternatives viables. Aquí hi englobem supermercats mitjans, grans i hipermercats, que no es poden considerar botigues de conveniència ni supermercats petits. A Catalunya, els principals competidors indirectes serien: Mercadona, Lidl, Sorli, Aldi, Caprabo, Carrefour, Alcampo i DIA.

Competència substitutiva: Inclou empreses que, en un inici, no formen part del mateix mercat ni s'adrecen al mateix segment de clients, però ofereixen una solució alternativa que pot satisfer les seves necessitats en moments puntuals. Alguns exemples serien les màquines de vending d'aliments, begudes i cafè o els serveis de lliurament a domicili com Glovo, Uber Eats o Amazon Fresh.

5.1. Anàlisi dels competidors directes

Supermercats sense marca

El primer grup de competidors està format per botigues de conveniència i petits supermercats que operen sense una marca definida. Aquests estan àmpliament distribuïts a Catalunya, tant a ciutats com a pobles, i són gestionats per particulars, sovint d'origen estranger. No operen sota cap marca registrada i adopten noms genèrics com "Supermercat", sovint afegint-hi descriptors addicionals com el nom del propietari, el carrer, el municipi o termes com '24h', 'Fruites i verdures', 'Alimentació', etc.

Pel que fa a l'oferta de productes, aquesta varia segons la mida i el model de cada establiment, i depèn del distribuïdor alimentari. Alguns incorporen productes frescos i verdures, mentre que d'altres es limiten a una selecció bàsica. Per tant, la diversitat en l'oferta no és un punt de diferenciació rellevant.

Tampoc presenten cap proposta de valor significativa i, generalment, no segueixen cap estratègia de màrqueting més enllà de possibles promocions puntuals a la botiga. A més, tampoc solen disposar de programes de fidelització ni presència digital (xarxes socials, aplicacions mòbils o pàgines web), limitant tota l'experiència del client al punt de venda físic.

Pel que fa als preus, solen ser percebuts com a cars en comparació amb altres opcions del mercat. En alguns casos, els preus augmenten durant les hores nocturnes (després de les 22 h) o els diumenges, aprofitant la menor disponibilitat d'alternatives. En algunes zones, especialment a les grans ciutats, com Barcelona, la seva rendibilitat és qüestionada a causa de l'elevada competència, els costos de lloguer i el fet que la clientela sol fer compres de petit import i de forma esporàdica.

Aquests establiments no destaquen per la seva capacitat d'innovació ni per operar sota marques reconegudes; tot i que alguns poden operar sota marques locals amb un parell d'establiments al municipi o barri. La seva supervivència depèn en gran manera de si alguna cadena forta decideix establir-se a les mateixes zones i captar els clients oferint una proposta de valor diferenciada. El seu principal avantatge competitiu és l'horari d'obertura ampli, ja que alguns operen 24 hores, que pot rivalitzar amb el format de botigues automatitzades proposat, especialment per aquells consumidors que prefereixen un tracte humà.

Finalment, la diversitat d'aquests tipus d'establiments fa que l'experiència del consumidor sigui molt heterogènia, perquè depèn de la gestió del local per cada propietari. En general, aquest tipus de supermercats no gaudeixen d'una reputació especialment positiva i són percebuts com una solució per a compres puntuals de petit import, en lloc d'una alternativa per a compres habituals.

Carrefour Express (Grup Carrefour)

Carrefour, la cadena de supermercats i hipermercats francesa, va apostar fa uns anys per un model de proximitat a través de la marca **Carrefour Express**, que actualment compta amb més de 1.000 establiments a Espanya, la majoria d'ells en format de franquícia. Aquestes botigues, amb superfícies que van dels 70 als 600 m², se centren en la venda de productes d'alimentació, que representen el 90% del seu assortiment, amb una mitjana de 5.000 productes. La cadena ha decidit continuar apostant per aquest model, obrint 77 noves botigues durant el 2024, en detriment del model d'hipermercats i Carrefour Market, ja estan experimentant una caiguda en vendes (Olcina, 2025; QueFranquicia, s.d.).

Pel que fa als preus, un estudi realitzat el 2024 va mostrar que els productes de Carrefour Express són més cars que en els supermercats tradicionals, excepte la llet. Es va trobar diferències significatives en els preus en quasi tots els productes com cereals, llegums, làctics, carn o peix. A

més, la majoria dels productes a Carrefour Express són de marca pròpia. L'estudi destaca que això se sol donar en tots aquests els formats *'express'* dels supermercats tradicionals (Siles, 2024).

Pel que fa als franquiciats, aquests no han de pagar cànon d'entrada ni de màrqueting, però han d'abonar un *royalty* de l'1,25% sobre les vendes netes. La inversió inicial per obrir una franquícia se situa entre 1.300 i 1.500 euros per m², amb un contracte renovable cada 5 anys. A canvi, els franquiciats reben el suport d'una marca reconeguda i consolidada, amb accés al seu catàleg de productes i una política de preus establerta. A més, Carrefour garanteix una zona d'exclusivitat per cada franquiciat, assegurant que no obrirà altres establiments de la marca en un radi determinat (QueFranquicia, s.d.; InfoFranquicias, s.d.).

Tots els establiments ofereixen servei a domicili, disponible de manera gratuïta per a compres superiors a 120 euros o per 7,99 euros en compres inferiors. Les botigues aposten per la reposició diària de productes frescos per garantir la qualitat de l'oferta. Les botigues Carrefour Express operen 7 dies a la setmana amb horaris variables, que oscil·len entre les 8:00-9:00h i les 21:30-23:00h. La majoria de locals a Barcelona tenen una puntuació mitjana d'entre 3,5 i 4 sobre 5 a Google Maps, mostrant una experiència de compra satisfactòria però amb marge de millora.

Carrefour disposa del programa de fidelització **Club Carrefour**, que és gratuït i segmenta els usuaris en quatre grups: famílies nombroses, majors de 65 anys, joves menors de 30 anys i població general. Els membres acumulen un 1% de l'import de seves compres i un 8% en el reposament a les gasolineres Carrefour en un *'ChequeAhorro'*. També, hi ha descomptes exclusius en marques col·laboradores com Moeve o Sanitas. Així mateix, disposen de la seva targeta de crèdit, **Carrefour Pass**, que permet acumular un altre 1% de l'import de les compres. El *'Cheque Ahorro'* s'emet cada quinze dies i té una validesa de quinze dies més per gastar els diners acumulats (Carrefour, 2025).

En els darrers anys, Carrefour ha digitalitzat el seu sistema de fidelització amb l'aplicació **Mi Carrefour**, que permet als clients gestionar el seu compte, consultar promocions vigents (iguals per a tots els clients) i accedir als catàlegs setmanals. Aquesta ha substituït en gran part les targetes físiques del Club, tot i que continuen vigents per als usuaris que no utilitzen l'aplicació.

Pel que fa a la comunicació, Carrefour Espanya no promociona el seu format Express, com sí que va fer als inicis el 2016/2017. No obstant això, com a marca, Carrefour Espanya està molt present a xarxes socials amb 1,1 milions de seguidors a Instagram, 257.000 a TikTok, 12 milions a Facebook, 69.000 a YouTube i 260.400 a X [a febrer de 2025].

Condis Express (Grup Condis)

L'any 2014, la cadena de supermercats catalana **Condis** va començar a apostar per combinar el model de supermercat tradicional amb botigues de conveniència sota la marca **Condis Express**. Aquesta marca va néixer per expandir a la companyia en establiments més petits i oferir productes de marca pròpia, que crea des de 1998 (ExpoFranquicia, 2016). A febrer de 2025, Condis Express compta amb un total de 111 establiments, tots a Catalunya, amb una concentració major a Barcelona (32), Sabadell (12) i Terrassa (8) (Condis, 2025). Aquestes botigues obren cada dia de l'any de 8:00h a 23:00h. A Barcelona, la majoria dels locals tenen una puntuació mitjana d'entre el 2,5 i el 3,5 sobre 5 a Google Maps, amb alguns establiments puntuats amb menys d'un 2.

En relació amb la seva gestió, Condis ha estat sota investigació policial en diverses ocasions en els últims anys. El 2021, vuit empreses (quatre d'elles sota un mateix franquiciat) que gestionaven 14 botigues de la franquícia van ser investigades per diverses infraccions laborals, incloent-hi l'ús de menors i treballadors sense contracte (Catà Figuls, 2021). El 2024, els Mossos d'Esquadra van detenir sis persones per formar part d'una organització criminal dedicada al tràfic humà, que portava a persones del Pakistan i les feia treballar, en condicions d'esclavitud, als 16 supermercats Condis que gestionàvem com a franquiciats a la zona del Maresme i la Selva (RS, 2024).

Pel que fa als franquiciats, aquests no han de pagar cànon d'entrada ni de màrqueting ni royalties, sinó un marge sobre el benefici. La inversió inicial varia entre 800 i 1.000 euros per m², en establiments d'entre els 150 i 200 m², amb un contracte de 5 anys renovables i una fiança de 25.000 euros. A canvi, els franquiciats reben el suport d'una marca consolidada, amb accés al seu catàleg de productes i a una política de preus establerta (Condis, comunicació personal per correu, 25 de febrer de 2025 [Annex 2]; ExpoFranquicia, 2016).

En l'àmbit digital, disposen del portal web **Condisline**, que permet fer la compra en línia i consultar promocions (que solen ser de 3x2 o 50% en segones unitats), així com navegar per les distintes categories, filtrant per marques, preus i, fins i tot, calories. Aquest també està disponible en format d'aplicació mòbil, tot i que és una versió adaptada de la web, sense afegir novetats. A més, disposen de l'aplicació **Mi Condis**, que permet als usuaris trobar promocions, planificar entregues a domicili o recollides a la botiga, i veure el catàleg de productes de la botiga preferida.

Pel que fa a la comunicació, Condis no promociona el seu format Express. Tot i això, com a marca, Condis està present a les xarxes socials amb 21.000 seguidors a Instagram, 14.400 a Tiktok, 86.000 a Facebook, 40.000 a YouTube i 12.600 a X [a febrer de 2025].

BonPreu Ràpid (Grup BonPreu)

El grup català **BonPreu** opera en els sectors d'alimentació, carburants i energia renovable, i destaca per operar exclusivament a Catalunya i pel seu compromís amb els productors locals i de proximitat, així com amb la sostenibilitat i la responsabilitat social. Col·laboren amb diverses organitzacions i fan donacions setmanals d'aliments a entitats socials. A més, disposa d'iniciatives socials com l'arrodoniment solidari i les hores tranquil·les (BonpreuEsclat 2025).

BonPreu disposa de diversos formats de supermercats, com el format tradicional **BonPreu i Esclat**, que ofereix una àmplia gamma de productes, incloent-hi marques pròpies i seccions especialitzades. A més, compten amb el format express **BonPreu Ràpid**, que té un horari d'obertura de 9:00h a 21:00h, com els supermercats tradicionals. La principal diferència amb els tradicionals és la mida reduïda, ja que no opera sota règim de franquícia (BonpreuEsclat 2025). En total, BonPreu disposa de 198 establiments entre les dues modalitats. La majoria dels locals a Barcelona tenen una puntuació entre el 4 i el 4,5 sobre 5 a Google Maps. A més, BonPreu disposa de **minimercats** a les seves gasolineres, oberts de 8:00h a 22:00h tot l'any, tot i que només compten amb 14 d'aquest tipus d'establiments, cap d'ells a Barcelona (BonpreuEsclat 2025).

Tots els seus establiments ofereixen compra en línia, amb opció d'entrega a domicili o recollida a les botigues (les cinc primeres compres amb servei gratuït). A més, a diferència de la majoria dels competidors, la majoria de les seves botigues disposen de caixes d'autoservei. Un aspecte destacable és la seva oferta de plats preparats, amb una secció de menjar per emportar centrada

en productes catalans, així com opcions que competeixen amb la nostra proposta com una secció de pizzeria i fleca, que preparen pizzes i entrepans calents, respectivament. A més, BonPreuEsclat disposa d'una targeta client, similar a la de Carrefour, que permet acumular l'1% de cada compra i obtenir descomptes de fins al 20% en determinats productes (BonpreuEsclat 2025).

En l'àmbit digital, la companyia disposa del seu portal web **BonPreuEsclat**, que permet als clients fer la compra en línia, consultar ofertes i lots d'estalvi, així com trobar receptes. També disposen de la seva aplicació que inclou vals personalitzats, permet revisar compres (tant d'alimentació com d'energia i benzina), veure ofertes i trobar receptes. Aquesta no permet fer la compra en línia, sinó que per fer-la disposen d'una aplicació per separat, que emula la pàgina web.

Pel que fa a la comunicació, la marca, BonPreuEsclat, està present a les xarxes socials amb 122.000 seguidors a Instagram, 47.000 a Facebook i 24.300 a X [a febrer de 2025].

Supermercats Charter (Cooperativa Consum)

El grup valencià **Consum** compta amb un model de franquícia per a petites poblacions i barris urbans on no és viable instaurar un supermercat tradicional sota la marca '**Supermercados Charter**'. El gener de 2023, la cadena disposava d'un total de 874 establiments, dels quals 403 eren franquícies Charter, principalment situats a la Comunitat Valenciana i Catalunya (Charter, 2023). Aquests establiments obren cada dia de l'any de 9:00h a 22:00-23:00h i la majoria dels locals a Barcelona tenen una puntuació mitjana entre el 3,5 i el 4 sobre 5 a Google Maps.

Pel que fa als franquiciats, aquests no han de pagar cànon d'entrada ni de màrqueting ni royalties. Per obrir la franquícia es requereix un local d'entre 300 i 500 m² en poblacions de més de 1500 habitants, i els contractes són de 5 anys renovables. El benefici que hi ha per la marca com per al franquiciat és el marge de facturació, calculat en funció del nivell de fidelitat (a major fidelitat, major marge i benefici pel franquiciat). A canvi, els franquiciats reben el suport per part de la cooperativa Consum: suport per muntar el local, l'anàlisi i estudi del mercat, logística centralitzada i gratuïta, equips informàtics, pla de màrqueting amb ofertes, material publicitari i ambientació del local, així com publicitat i cartelleria gratuïta, i, finalment, accés a una gamma de quasi 16.000 productes (2.000 de la marca Consum) (Charter, 2023).

El model cooperatiu de Consum ofereix avantatges pels clients, que han de ser socis de la cooperativa. Els avantatges inclouen descomptes exclusius i l'acumulació de l'1,25% de l'import de les compres superiors a 50 euros en un xec mensual. A més, disposen de productes marcats com a “Cheque crece” que acumulen un percentatge en el xec mensual. El registre es pot fer a través de la seva pàgina web **Mundo Consum**, que també serveix per a fer les compres en línia. Així mateix, disposen de la seva aplicació, només per a socis-clients, que permet consultar ofertes, veure l'import acumulat en el xec mensual i crear llistes de la compra (Mundo Consum, 2025).

Pel que fa a la comunicació, la marca Consum està present en xarxes socials amb 61.000 seguidors a Instagram, 161.000 a Facebook, 9.800 a YouTube i 21.800 a X [a febrer de 2025]. La marca, com a Charter, està present a Facebook amb 5.700 seguidors [a febrer de 2025].

SuperCor Express (Grup El Corte Inglés)

El **grup El Corte Inglés** opera en el sector de l'alimentació a través de diverses marques, com Hipercor, els supermercats El Corte Inglés i Supercor. Dins d'aquesta última trobem el format **Supercor Express**.

La seva presència es concentra sobretot a Madrid amb 54 establiments. En canvi, a Catalunya la seva presència és molt més reduïda, amb només 11 establiments, tots ells sota el format express: 9 a Barcelona, 1 a Sant Cugat i 1 a Terrasa (Supercor, 2025). Els horaris d'obertura varien segons l'establiment, amb franges que van de les 8:30h fins a les 24:00h, tot i que l'horari més habitual a Barcelona és de 7:00h a 1:00h. La majoria de botigues de Barcelona tenen una puntuació mitjana d'entre 3,5 i 3,8 sobre 5 a Google Maps.

El format Supercor Express no opera sota un model de franquícia, i les ofertes i promocions són idèntiques a les del format SuperCor convencional. A més, ofereixen servei a domicili per compres realitzades als establiments (gratuït per a compres superiors a 110 euros amb la targeta de El Corte Inglés o 130 euros amb altres mètodes de pagament). També disposen d'una gamma de marques pròpies, alineades amb les estratègies comercials del grup (Supercor, 2025).

A banda del format Supercor Express, el grup també gestiona la marca **Supercor Stop&Go**, una xarxa de botigues de conveniència situades a les estacions de servei Repsol.

Aquest format, llançat fa set anys, compta amb més de 650 establiments, alguns sota gestió directa i altres sota règim de franquícia. L'objectiu del grup és arribar als 1.000 establiments el 2028, cosa que posicionaria a Supercor Stop&Go com la xarxa de botigues de conveniència més gran d'Espanya, encara que limitada a les gasolineres Repsol (Esteller, 2024).

Pel que fa a la seva presència digital, Supercor compta amb una pàgina web, on es poden consultar els catàlegs i localitzar els establiments. A diferència d'altres competidors, no ofereixen servei de compra en línia ni disposen d'aplicació mòbil pròpia. Pel que fa a comunicació, Supercor té una presència discreta a les xarxes socials, amb 4.800 seguidors a X [a febrer de 2025].

Covirán (Cooperativa Covirán)

Covirán és una cooperativa especialitzada en la distribució alimentària a Espanya i Portugal, amb més de 2.800 supermercats, dels quals un centenar es troben a l'àrea de Barcelona. La marca compta amb una gamma de més de 1.300 productes de marca pròpia i opera sota un model mixt, que combina establiments propis amb establiments gestionats per socis franquiciats. Aquests socis reben el suport per part de la cooperativa en àmbits com estudis de mercat, desenvolupament de l'oferta comercial i promocional, estratègies de màrqueting i accés a la gamma de productes propis (Covirán, 2025).

La major part dels supermercats són operats per socis i els atorga un alt grau d'independència en la gestió de l'establiment, cosa que es reflecteix en aspectes com els horaris comercials i les valoracions a Google Maps. Pel que fa als horaris d'obertura, aquests oscil·len entre les 8:00-9:00h i les 20:00-24:00h; a més, algunes botigues tanquen els diumenges. En relació amb les puntuacions a Google Maps, la majoria d'establiments es troben en un rang de 3,5 a 4 sobre 5, tot i que alguns reben valoracions inferiors al 3 o superiors al 4,5.

Covirán disposa d'un programa de fidelització, el ***Club Família Covirán***, al qual els clients poden registrar-se presencialment. Aquest permet acumular l'1% del valor de les compres trimestrals, sempre que el client hagi gastat més de 200 euros en el trimestre, en un xec descompte, que només es pot utilitzar a l'establiment on s'ha generat i té data de caducitat. A més, els membres poden accedir a cupons, ofertes personalitzades i preus especials en determinats productes, reben

una targeta física i poden accedir a l'aplicació mòbil de Covirán, que permet consultar l'historial de compres i el saldo acumulat (Coviran, 2025).

Compten amb una pàgina web corporativa amb informació institucional, catàlegs promocionals personalitzats per cada ciutat i un cercador d'establiments. Així mateix, permet accedir a les respectives zones privades de: socis, membres del Club Família i treballadors.

Pel que fa a la comunicació, està present en xarxes socials amb 33.300 seguidors a Instagram, 184.000 a Facebook, 62.000 a Tiktok, 1.500 a YouTube i 25.300 a X [a febrer de 2025].

Caprabo Ràpid i Aliprox (Grup Caprabo-Eroski)

Caprabo, la cadena de supermercats més antiga d'Espanya, fundada el 1959, forma actualment part del grup Eroski. Disposa de 215 supermercats en zones estratègiques a Catalunya, dels quals més de 110 operen sota el règim de franquícia. En els últims anys, Caprabo ha anat diversificant la seva oferta amb diferents formats com **Caprabo Ràpid** i **Aliprox**, les seves ensenyes de conveniència que funcionen sota un model de franquícia des de l'any 2010 (Caprabo, 2024), tot i que no difereixen gaire del model originari de Caprabo, més enllà de la mida.

Tots els supermercats del grup comparteixen els avantatges del programa de fidelització **Club Caprabo**, que permet acumular diners a través de cupons i productes marcats per generar un xec descompte, amb l'avantatge que es pot utilitzar en qualsevol moment. A més, tots els seus establiments poden comercialitzar les marques pròpies d'Eroski. Caprabo disposa d'una presència digital consolidada mitjançant la seva pàgina web corporativa i una plataforma de compra en línia, que ofereix enviaments gratuïts a partir de 110 euros. A més, la seva aplicació mòbil, disponible per a totes les ensenyes, permet als usuaris consultar els tiquets digitals de les compres, accedir a menús i receptes, així com obtenir cupons, ofertes i promocions (Caprabo, 2025).

Pel que fa a la comunicació, Caprabo compta amb una presència activa a les xarxes socials, amb 14.000 seguidors a Instagram, 115.000 a Facebook, 4.600 a YouTube i 24.500 a X [a febrer de 2025]. No obstant això, no comuniquen els formats express, ja que el contingut se centra principalment en receptes i ofertes de Caprabo.

Caprabo Rapid és la proposta de conveniència urbana de Caprabo. Els establiments requereixen una sala de venda mínim de 150 m² i una inversió aproximada de 700 euros per m². Obren de 8:00 a 23:00h els 365 dies de l'any, i ofereixen serveis de fruiteria, forn de pa i cafè (Caprabo, 2017). Actualment, segons Google Maps, només existeixen cinc establiments d'aquest format a Catalunya, tots ells ubicats a Barcelona, amb una valoració mitjana propera al 4 sobre 5.

D'altra banda, **Aliprox** és la proposta de conveniència pensada per a petites poblacions. Els establiments requereixen una sala de venda mínim de 150 m², però amb una inversió reduïda, al voltant de 500 euros per m². Aquest format disposa d'una oferta de productes més reduïda, amb una petita secció de fruiteria i forn de pa (Caprabo, 2017). Actualment, segons Google Maps, té una presència molt limitada, amb una valoració mitjana de 3,5 sobre 5.

CoAliment i Trady's (Grup HD Covalco)

El grup de distribució alimentària **HD Covalco**, fundat el 1930 a Granollers, s'ha anat expandint i associant amb altres societats fins a consolidar-se amb diverses ensenyes comercials com les cadenes de supermercats CoAliment i Trady's, ambdues sota règim de franquícia, que no requereixen cànon ni royalties, en contractes de 5 anys renovables. A més, el grup també gestiona altres marques com Comerco, Comarket i Vitem&Co (CoAliment, 2022; FranquiciasHoy, s.d.). El grup disposa d'un programa d'afiliació, **Club&Co**, disponible mitjançant aplicació mòbil, que permet accedir a descomptes personalitzats i promocions exclusives en els establiments adherits (CoAliment, 2022).

La marca **Trady's**, creada l'any 2013, és un model de supermercat de conveniència adreçat a locals petits d'uns 80 m². Ofereixen unes 1200 referències de productes, dels quals uns 700 són marques pròpies de Covalco. L'absència d'una estructura centralitzada es tradueix en una gran variabilitat en la política de preus, la comunicació i la publicitat, que depenen de cada franquiciat (QueFranquicia, s.d.; FranquiciasHoy, s.d.). Aquesta manca d'homogeneïtat es reflecteix en les valoracions dels establiments a Google Maps, amb establiment que oscil·len entre l'1,5 i el 5, depenent de la gestió de cada establiment. Els horaris d'obertura també són diversos, amb la majoria d'establiments operant de 7:00-8:00h a 23:00-24:00h, però altres són 24h. Pel que fa a la presència digital, Trady's no disposa de pàgina web, aplicació mòbil ni xarxes socials corporatives.

CoAliment és l'enseny principal del grup i aposta per la compra saludable i de proximitat, amb una especialització en productes frescos i de qualitat. Compten amb més de 1.100 establiments arreu d'Espanya i ofereixen més de 20.000 referències de productes, incloent-hi uns 1.000 productes de marca pròpia (CoAliment, 2022). Disposen d'una presència digital mínima a través d'una pàgina web, on els usuaris poden consultar informació sobre la marca, accedir al fullet de promocions quinzenal i localitzar establiments. La majoria dels establiments operen els 365 dies de l'any, molts oberts les 24h. Les valoracions a Google Maps són majoritàriament negatives, amb puntuacions generalment inferiors a 2, tot i que alguns establiments se situen entre el 3 i el 3,5.

En l'àmbit de la comunicació, CoAliment té una presència superior a Trady's, tot i que encara és bastant limitada, ja que solament compten amb 3.300 seguidors a Instagram i 21.000 a Facebook [a febrer de 2025].

Supermercados Proxim i Supermercados SUMA (Grup Transgourmet)

Supermercados Proxim i Supermercados SUMA són dues cadenes de supermercats gestionades pel grup **Transgourmet Ibèrica**, un dels principals distribuïdors majoristes d'alimentació a Espanya. Ambdues funcionen sota règim de franquícia, sense establiments propis i donant gran llibertat als franquiciats. A més de proveir la seva pròpia xarxa de supermercats, subministra productes a gairebé 2.000 clients detallistes i supermercats independents (Transgourmet, 2023).

Supermercados Proxim és una de les ensenyes de supermercats del grup, amb un assortiment d'unes 17.000 referències de productes, de les quals un 10% són de marques pròpies de Transgourmet. La inversió inicial per obrir una franquícia és d'uns 25.000 euros, amb locals d'uns 80 m², sense cànon d'entrada ni royalties, i amb contractes renovables cada cinc anys (QueFranquicia, s.d.). Els establiments tenen horaris amplis, habitualment de 8:30-9:00h a 22:00-23:00h, tot i que alguns d'ells operen les 24h. La gestió individual de cada supermercat fa que cada supermercat generi una experiència de client molt dispar. A la ciutat de Barcelona, per exemple, les valoracions a Google Maps varien significament, amb alguns establiments situats entre l'1-1,5 sobre 5, mentre que d'altres superen el 4. Això mostra que la marca no imposa estàndards homogenis als franquiciats, cosa també es reflecteix en l'absència d'una estratègia digital global, ja que la cadena no disposa de pàgina web, aplicació mòbil ni xarxes socials.

Supermercados Suma és l'ensenyia principal del grup i opera amb un model 100% franquiciat, igual que Proxim. Aquesta cadena compta amb el format **Suma Express**, establiments amb una mida més reduïda amb superfícies d'entre 80 i 150 m². Actualment, SUMA disposa de més de 300 establiments arreu d'Espanya, dels quals una trentena es troben a la ciutat de Barcelona. A diferència de Proxim, alguns supermercats incorporen seccions especialitzades com fleca, fruiteria i carnisseria. A més, disposen d'una pàgina web, que permet consultar catàlegs promocionals per zones i localitzar establiments. També compten amb l'aplicació mòbil **APP SUMA**, que ofereix funcionalitats com la compra en línia, la creació de llistes de compra o la consulta de productes de la marca (Suma Supermercados, 2022). Els horaris dels establiments són diversos, ja que depenen de cada franquiciat, tot i que la majoria obren de 8:00-9:00h a 23:00h, amb alguns oberts 24 hores i d'altres amb horari partit o tancament els diumenges. Pel que fa a la percepció dels clients, les valoracions a Google Maps són més estables que les de Proxim, amb una mitjana d'entre 3-3,5 sobre 5. Tot i apostar per una presència digital més estructurada que Proxim, tampoc disposen de xarxes socials.

SPAR (Grup SPAR)

SPAR és una multinacional holandesa fundada el 1932 que atorga llicències a altres grups per utilitzar la seva marca. Aquests grups poden obrir establiments propis o cedir la marca a tercers. L'any 2020, SPAR comptava amb més de 13.300 botigues a 48 països, la majoria operades a través d'aliances entre la multinacional i socis nacionals o regionals (Tobar, 2020). A Espanya, el soci és **SPAR España**, que distribueix la marca a diferents grups. A continuació, es destaquen els que operen en la zona inicial d'obertura:

- **SPAR Fragadis (Grup Euromadi):** Té control exclusiu de Tarragona, Lleida, Castelló, Huesca i el sud de Barcelona. Té control compartit de València i Alacant amb Spar Suroeste. Disposa de pàgina web corporativa i una aplicació mòbil, **Club Fragadis**, on es poden trobar catàlegs d'ofertes (diferents segons la zona), promocions i la ubicació dels establiments (Spar Fragadis, 2025). Pel que fa a la comunicació, està present a xarxes socials amb 5.800 seguidors a Instagram i 12.000 a Facebook [a febrer de 2025].

- **SPAR Transgourmet Ibèrica:** Té control exclusiu de la resta de la província de Barcelona i Girona. Tots els seus establiments són llicenciats i no disposen de pàgina web, aplicació ni xarxes socials (Transgourmet, 2023).

El seu model de funcionament descentralitzat dificulta l'anàlisi de la marca, ja que opera com una xarxa de llicències que fa que el model variï segons la província o, fins i tot, dins d'una mateixa zona, com és el cas de Barcelona. Això comporta que aspectes com els requisits per als franquiciats, les polítiques comercials, l'experiència del client, la presència o la comunicació corporativa canviïn segons el grup que tingui el control del territori.

Tot i això, el soci nacional, SPAR España, que gestiona la llicència en l'àmbit estatal, sí que té presència a xarxes socials, on comparteixen receptes i promocions de productes de la marca, amb 31.200 seguidors a Instagram i 34.000 a Facebook [a febrer de 2025].

5.2. Conclusions de l'anàlisi

Un cop feta una anàlisi de les diferents propostes d'establiments de conveniència presents a la província de Barcelona, i abans d'examinar els punts en comú i les diferències entre el model de Krok i el dels competidors, cal destacar algunes conclusions rellevants.

1. Un sector fragmentat i sense una proposta de valor diferenciada

El mercat de les botigues de conveniència a Espanya mostra una gran fragmentació i una manca d'identitat. Actualment, aquest tipus d'establiments, estan sota quatre models:

- Cadenes de supermercats que opten per franquiciar sota un format *express*.
- Cadenes de supermercats que disposen de botigues *express* no franquiciades de mida reduïda.
- Distribuïdors alimentaris que creen una cadena de supermercats formada per botigues 100% franquiciades per distribuir els seus productes.
- Botigues independents.

Tot i això, la gran majoria de marques no aporten cap valor diferencial, cosa que mostra com el sector és vist com una oportunitat per a negocis amb poc valor afegit enfocats a obtenir rendibilitat econòmica, més que cap a la creació d'una identitat de marca amb un model diferenciat i innovador. A més, la majoria ni tan sols comuniquen i solen ser percebuts com a petits supermercats amb poca oferta, preus elevats i que no es diferencien entre ells.

Per tant, cal que la proposta de negoci de Krok es distingeixi per un disseny atractiu i innovador en els establiments i per una experiència de compra única que aportï valor als consumidors.

2. La falta de diferenciació en els valors de marca i la manca d'experiències

La majoria de les botigues de conveniència no solen comunicar els seus valors o aquests estan alineats amb els del supermercat o distribuïdor alimentari matriu, i, en cas de comunicar-los, repeteixen els mateixos valors: sostenibilitat, productes frescos de proximitat i comoditat. Tot i que són valors importants, cap competidor sembla tenir uns valors únics.

Cap marca aposta per construir una comunitat fidel i activa, més enllà de l'aposta d'algunes cadenes d'incorporar programes de fidelització que ofereixen avantatges gairebé idèntics a la resta. A més, cap intenta reforçar el paper essencial que els establiments de conveniència poden tenir en el dia a dia dels consumidors, especialment en un moment en què la immediatesa és cada cop més valorada. Això fa que els consumidors no diferenciïn entre aquests establiments i els escullin per proximitat o per una necessitat puntual.

Per això, la proposta de negoci de Krok ha d'anar més enllà i construir un vincle amb els consumidors, que els faci escollir la nostra marca, encara que això impliqui caminar unes passes més, sent capaços de fidelitzar-los per motius més enllà del preu o la proximitat. L'objectiu és aconseguir ser una marca amb una identitat única, reconeixible i innovadora.

3. Automatització i tecnologia

Un altre dels punts febles del sector és la manca d'automatització i tecnologia en els establiments. La majoria de les botigues no disposen ni tan sols de caixes d'autopagament, una funcionalitat cada cop més habitual en els supermercats tradicionals.

En un moment en què la intel·ligència artificial i la digitalització estan transformant múltiples sectors, sorprèn que cap cadena espanyola hagi apostat per un model innovador i tecnològicament avançat que millori l'experiència de compra i ofereixi una diferenciació clara, com ja passa en altres països europeus, per exemple, en aquells on opera la marca Żabka.

La proposta de Krok pretén situar la tecnologia al centre de l'experiència del consumidor, però mantenint opcions per aquella població menys digitalitzada. L'aplicació mòbil serà una eina clau per conèixer a cada client, oferir-li descomptes, recomanacions i ofertes personalitzades, i acumular punts en el nostre sistema de fidelització per bescanviar-los per recompenses internes com productes o externes amb serveis de col·laboradors.

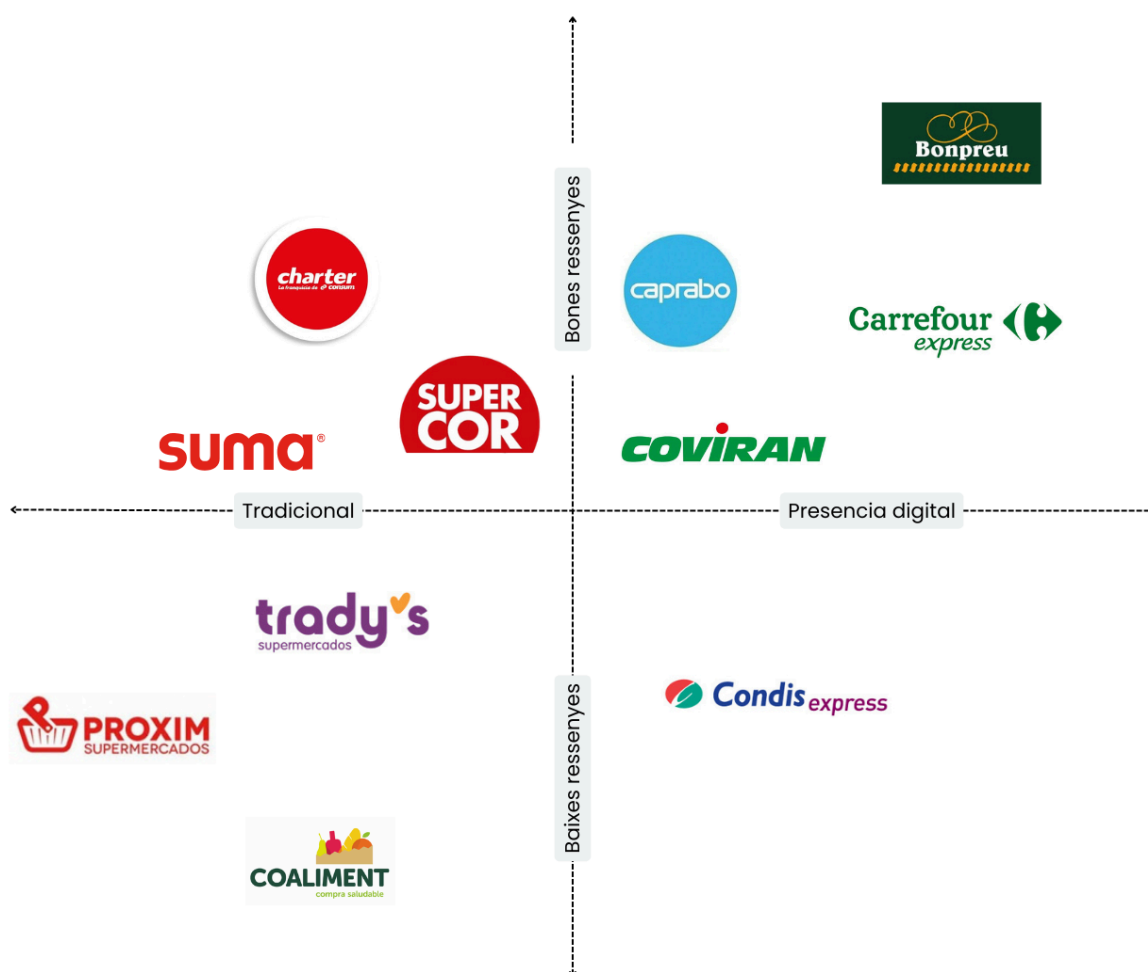
Finalment, creiem que els establiments 24 hores són necessaris, però el model actual de mantenir a personal tota la nit no és eficient. La proposta de Krok aposta per un model mixt amb botigues convencionals i botigues automatitzades 24h que integrin la tecnologia i la intel·ligència artificial per mantenir els establiments sense necessitat de personal. Això permetrà oferir una experiència diferent mai vista a Espanya adaptada als temps i necessitats actuals.

4. La manca d'orientació cap al públic jove i digitalitzat

La falta d'automatització i tecnologia va unida a la manca de propostes orientades a un públic més jove, digitalitzat i que valora aspectes com la personalització o la innovació. Tot i que es continua apostant per ser una botiga per a tothom, el públic digitalitzat serà un sector clau, ja que serà dels que millor aprofitarà els factors diferencials de la proposta de valor: botigues automatitzades 24h, aplicació personalitzada i amb recompenses i productes de cuina ràpida. Krok ha d'aconseguir apropiar-se completament d'aquest segment de clients i crear una comunitat amb ells.

En definitiva, totes aquestes mancances del sector ofereixen una oportunitat per redefinir el rol de les botigues de conveniència en la vida dels consumidors. Es vol aconseguir convertir-les en una opció útil i rellevant a través d'una proposta innovadora i diferenciada, centrada en la tecnologia i les necessitats dels consumidors actuals, apostant, a més, per crear un vincle real amb ells.

5.3. Mapa de posicionament



Imatge 5: Mapa de posicionaments dels competidors directes. Elaboració pròpia⁶.

Aquest mapa de posicionament col·loca als diversos competidors analitzats en dos eixos:

- ❖ **Presència digital:** Aquest eix mesura el grau d'adopció digital de cada marca, incloent-hi la presència a xarxes socials, la disponibilitat d'una pàgina web i/o aplicació.
- ❖ **Percepció per part dels clients:** Aquest eix es basa en la valoració mitjana dels diferents competidors a Google Maps. Tot i això, les puntuacions poden variar significativament entre establiments d'una mateixa cadena.

⁶ Els diferents logotips s'han agafat, majoritàriament, de les xarxes socials de les marques; per aquells que no disposen de xarxes socials, s'han agafat de pàgines web citades a la bibliografia. A més a més, per motius analitzats prèviament, alguns competidors no s'han inclòs en el mapa: supermercats independents i SPAR.

5.4. Points of parity and points of difference

Points of parity

En aquest apartat, s'analitzaran els punts en comú entre el model de negoci de Krok i els competidors ja establerts en el sector. Els principals punts en comú són els següents:

1. **Ubicació estratègica i proximitat:** Igual que els competidors, s'aposta per la implantació d'establiments en zones de trànsit elevat, ubicacions urbanes i barris residencials. De totes maneres, Krok es vol expandir a zones poc cobertes per aquest tipus d'establiments, com zones rurals o dins d'edificis.
2. **Botigues compactes i optimitzades:** Aquest tipus d'establiments estan dissenyats per maximitzar l'espai i cobrir les necessitats bàsiques. La proposta de Krok segueix aquesta línia, però incorpora la tecnologia per agilitzar gestionar inventaris, accelerar el flux de clients i garantir una experiència de compra ràpida.
3. **Oferta de productes essencials:** Igual que els competidors, s'oferirà una selecció de productes d'alimentació i articles de primera necessitat, i, a més, també productes cuinats al moment de consum espontani. L'objectiu és facilitar la compra diària, cobrint les necessitats quotidianes sense la necessitat de desplaçaments a supermercats grans.
4. **Règim dels establiments:** La majoria dels competidors utilitzen el règim de franquícia. A la llarga, un cop establerts, es pretén obrir establiments franquiciats per estendre la presència de forma ràpida per tot el territori, tot i que es continuaran obrint establiments gestionats directament. La gestió directa dels establiments permetrà millorar la qualitat de l'experiència de compra i conèixer les preferències dels clients, per optimitzar tot el que sigui necessari abans d'iniciar l'expansió nacional amb ajut dels establiments franquiciats.
5. **Preus alineats amb el sector:** Tot i que la proposta de valor de Krok inclou elements diferencials que faran pujar els costos, els preus es mantindran alineats amb el sector.
6. **Servei a domicili:** La majoria dels competidors ofereixen serveis de lliurament a domicili, però sovint amb unes condicions no pensades per aquests establiments, com enviaments

gratuïts a partir de compres molt elevades (de més de 100 €). S'apostarà per oferir aquest servei mitjançant col·laboracions amb plataformes com Glovo o Uber Eats, oferint enviaments gratuïts per compres a un import reduït dins d'un radi limitat a 500 metres.

7. **Horaris amplis:** La majoria d'aquests establiments disposen d'horaris molt amplis, sovint fins a hores avançades de la nit o fins i tot oberts les 24 hores. Krok també incorpora aquests horaris en determinats establiments, però amb una diferenciació clara quant al funcionament de les botigues.

Points of difference

En aquest apartat, es tractaran els elements clau que diferencien el model de negoci de Krok i els competidors ja establerts en el sector. Aquests representen les nostres característiques clau i les oportunitats que aprofitarem per construir una marca forta amb un posicionament diferenciador.

1. **Programa de fidelització gamificat:** La majoria dels competidors no ofereixen programes de fidelització o n'ofereixen de genèrics i poc atractius basats en la devolució de diners en petits xecs. Krok aposta per proposta gamificada i dinàmica, on els clients acumulen punts a l'aplicació per compres o altres accions no relacionades la despesa de diners, que es poden bescanviar per productes o beneficis exclusius. Aquest permet accedir a ofertes exclusives i personalitzades, alhora que genera un vincle amb els clients i incentiva la seva recurrència. A més, també aporta diversos avantatges:

- ❖ **Diferenciació:** Cap competidor ofereix un sistema similar, cosa que ens posiciona com una marca innovadora quant al sistema de fidelització.
- ❖ **Compromís i interacció:** La dinàmica de l'acumulació de punts, sense compres d'import mínim, i amb opcions per aconseguir punts de manera lúdica i interactiva, sumat amb opcions de bescanvi interessants a través d'aliances amb marques, ens posiciona com una marca compromesa amb la comunitat.
- ❖ **Immediatesa:** Els punts s'acumulen i es poden utilitzar al moment.

- ❖ **Personalització:** L'aplicació oferirà promocions i recompenses personalitzades en què bescanviar els punts, segons els hàbits i preferències de cada client.

Això reforça l'ús de l'aplicació com un punt clau en l'experiència de l'usuari i esdevé un pilar de la proposta de valor. Tot i això, qualsevol persona pot continuar acudint als nostres establiments sense tenir l'aplicació, però no gaudiran dels avantatges de fidelització ni de la personalització de les compres.

- 2. Preparació de menjar:** Els establiments convencionals oferiran productes cuinats al moment pensats per emportar-se caminant com frànkfurts, trossos de pizza, paninis o entrepans. Això respon a les necessitats de consum immediat de persones amb poc temps, que no poden parar a menjar.
- 3. Automatització i tecnologia:** L'automatització és el principal element diferencial del model. Aquesta està present principalment a través de petites botigues totalment automatitzades que funcionen 24/7 o botigues mixtes (convencionals durant el dia, automatitzades durant la nit) sense personal físic, més enllà de per dur a terme tasques puntuals de reposició de productes.
- 4. Presència digital:** La majoria dels competidors no presenten presència digital o forma part de la marca matriu, i el contingut se sol limitar a ofertes genèriques, receptes o contingut corporatiu. La intenció és utilitzar les xarxes socials i l'aplicació mòbil per crear contingut de valor orientat a fomentar una comunitat al voltant de la marca. Això ens permetrà connectar amb el públic jove i digitalitzat, per fer-lo sentir part de la marca.

Aquests punts diferencials permeten redefinir el sector amb una proposta moderna, tecnològica i innovadora, adaptada als consumidors actuals, capaç de crear una comunitat i establir una relació pròxima amb els clients, per aconseguir que percebin a Krok com molt més que una marca de botigues de conveniència.

6. Anàlisi del consumidor

L'anàlisi del consumidor és un element clau per a qualsevol empresa que vulgui connectar amb el seu públic objectiu. En el cas de Krok, aquesta anàlisi presenta una complexitat particular, ja que el seu model està dissenyat per cobrir un públic molt ampli. La tipologia del negoci pot atraure perfils de consumidors molt diversos: des de persones que necessiten fer una compra urgent sense importar la marca del local fins a clients habituals en aquest tipus de negocis que puguin arribar a incorporar l'oferta i serveis de Krok a la seva rutina diària.

La incorporació de tecnologia i automatització en els establiments genera noves formes d'interacció, diferenciant els consumidors segons el seu grau d'adaptació a aquestes. Per això, es proposa una **segmentació basada en la relació dels clients amb la marca i la seva manera d'utilitzar els nostres serveis**. D'aquesta manera, identifiquem quatre perfils principals de possibles futurs consumidors:

- **Client esporàdic:** fa compres puntuals, sense vincle amb la marca.
- **Client habitual sense fidelització:** acudeix de manera regular a les botigues, però no forma part del programa de fidelització a través de l'aplicació.
- **Client habitual amb fidelització:** acudeix de manera regular a les botigues i utilitza el programa de fidelització a través de l'aplicació.
- **Client habitual amb fidelització i ús de botigues automatitzades:** client habitual que, a més, integra en la seva rutina de compra l'ús de botigues automatitzades.

Aquesta classificació permet comprendre millor les necessitats i els comportaments dels diferents perfils de futurs consumidors, cosa que facilita el desenvolupament d'estratègies específiques per incentivar la transició d'un perfil a un altre, afavorint la retenció i la fidelització, i promovent la tecnològització i l'automatització del sector.

Es durà a terme una anàlisi de cada segment, la creació d'un avatar de client (*buyer persona*) específic i d'un mapa de recorregut del client (*consumer journey map*) general del segment, que permeti visualitzar un recorregut general i identificar oportunitats de millora de manera global.

6.1. El client esporàdic

El primer segment de consumidors el formen els clients esporàdics. Aquest grup inclou una àmplia varietat de perfils: turistes que necessiten un producte puntual durant la seva estada, compradors ocasionals que fan una compra urgent, treballadors o estudiants que busquen una opció ràpida de menjar o viants que volen comprar una beguda o snack mentre es desplacen. La diversitat d'aquest segment fa que sigui difícil definir-lo sense fer generalitzacions excessives, cosa que també dificulta el desenvolupament d'estratègies de comunicació i conversió per convertir-los en clients habituals, ja que no tots els subsegments tenen la mateixa predisposició.

En general, aquests clients no tenen un coneixement profund de la marca o, si la coneixen, no la perceben com una opció especialment diferenciada. El criteri principal que determina la seva elecció és la proximitat, la conveniència i la disponibilitat immediata del producte que necessiten. No tenen cap vincle amb la marca ni participen en el programa de fidelització.

Aquest pot representar una oportunitat per captar nous clients i convertir-los en habituals, sobretot si tenen una experiència de compra satisfactòria i memorable. No obstant això, la seva amplitud i heterogeneïtat fan que no sigui viable l'ús d'eines d'anàlisi més específiques, com l'avatar de client (*buyer persona*) o el mapa de recorregut del client (*customer journey map*), ja que estan orientades a perfils més específics.

Això no implica que no es pugui convertir alguns d'aquests clients en habituals en desenvolupar una estratègia de comunicació àmplia i flexible que destaquï tots els beneficis dels nostres establiments. Per exemple, treballadors o estudiants que busquen solucions ràpides de menjar poden mostrar major predisposició a esdevenir habituals si descobreixen serveis com el sistema de preparació de menjar. En canvi, perfils com els turistes o aquells que només acudeixen a establiments de conveniència de forma molt puntual i estan habituats a acudir a grans supermercats o hipermercats difícilment esdevindran clients habituals.

En definitiva, la captació i conversió d'aquest segment dependrà de l'adaptació de l'oferta i comunicació a les necessitats i particularitats de cada subsegment.

6.2. El client habitual sense programa de fidelització

El segon segment de consumidors el formen els clients habituals en els establiments de conveniència o disposats a esdevenir-hi. Aquest grup està integrat per consumidors que valoren la proximitat, la conveniència i la rapidesa en les seves compres, tot i que també tenen en compte els preus i les promocions. No obstant això, aquests clients no formarien part del programa de fidelització gestionat a través de l'aplicació. Aquest segment, per tant, es caracteritza per una falta d'interès o coneixement sobre les eines digitals, fet que dificulta la seva utilització de l'aplicació i l'aprofitament dels beneficis del programa.

Aquest segment està format sobretot per persones grans, que acudeixen a aquests establiments per la seva ubicació pròxima a casa i la seva familiaritat amb les botigues de conveniència tradicionals; tot i que l'edat no és un factor exclusiu ni determinant, ja que el nivell d'adopció tecnològica varia segons l'individu. Pel fet que no poden aprofitar el programa de fidelització digital, l'estratègia per aconseguir que esdevinguin clients habituals ha de centrar-se en altres elements fonamentals, com la gamma de productes, els preus i la qualitat del servei, amb un personal qualificat, atent i agradable. A més, el desaprofitament de les millores tecnològiques que ens diferencien del sector fa que la diferència amb altres establiments no sigui tan evident, ja que no perceben el valor afegit vinculat a la innovació digital.

A més, cal tenir en compte un desavantatge important: alguns dels competidors, tot i disposar de programes de fidelització poc atractius, aquests poden ser utilitzats de manera física mitjançant targetes de fidelització, cosa que ho fa accessible a consumidors menys digitalitzats. De totes maneres, la tendència general de totes les cadenes és apostar per sistemes digitals, tot i que alguns continuen oferint elements físics, com targetes o cupons. En el nostre cas, aquest tipus de sistema no es farà sota cap circumstància, ja que s'aposta per un sistema totalment digital, cosa que pot generar una percepció lleugerament negativa en clients no disposats a adoptar les noves tecnologies. Aquest fet representa un repte per a la nostra estratègia de captació i fidelització d'aquest segment, que ens obliga a buscar alternatives per cobrir aquest buit, com la creació de vídeos explicatius sobre el funcionament de l'aplicació o l'oferiment d'assistència per part dels treballadors per ajudar a aprendre a utilitzar-la.

Avatar de client

Rosa Armengol és una dona jubilada de 77 anys que viu al barri de Sant Andreu, a Barcelona, amb el seu marit Pere Ripoll. Fa més de 50 anys que viuen en el mateix pis, des del que han vist com el barri i la ciutat s'han anat transformant. La Rosa va treballar tota la seva vida com a dependenta d'una fruiteria del barri. El Pere, també jubilat, va ser policia local durant molts anys.

Porten una vida senzilla i tranquil·la. La Rosa s'encarrega a les tasques de la llar i cada tarda va amb el Pere al casal de gent gran, on juguen a jocs de taula amb amics i coneguts. La Rosa sempre ha estat una persona estalviadora i s'encarrega de fer les compres i gestionar les pensions. Tot i que no tenen problemes econòmics, tampoc disposen de grans estalvis.

Sempre ha estat fidel a les botigues del barri, però aquestes han anat desapareixent o transformant-se en cadenes de supermercats. Tot i que està acostumada a fer la compra diària, ja no li agrada caminar i, sense cotxe ni ganes d'agafar el transport públic, es veu limitada a comprar a les botigues més pròximes, tot i que sovint el servei o els preus no l'acaben de convèncer.

Abans estava acostumada a rebre descomptes i cupons, però ara troba que la majoria d'establiments no ofereixen cap programa de fidelització i els que n'ofereixen no li surten rendibles, ja que li exigeixen unes compres amb uns imports mínims que mai fa. De vegades, en Pere proposa anar a comprar a supermercats grans, però la Rosa prefereix evitar desplaçaments llargs i problemes amb els productes congelats.

Pel que fa al seu ús de la tecnologia, la Rosa només utilitza el mòbil per fer trucades o enviar missatges. Tot i que en Pere el sap fer servir millor, cap dels dos fa servir les xarxes socials.

En general, la Rosa representa el perfil clàssic d'un client que valora l'accessibilitat, la proximitat i el tracte personalitzat, però no està familiaritzat amb la tecnologia. És un consumidor al qual li agradaria sentir-se valorat per part dels establiments que freqüenta i gaudir de descomptes i serveis adaptats a les seves necessitats. La seva fidelització depèn d'experiència de compra personalitzada amb un tracte proper i senzill, un accés fàcil a descomptes i ajut del personal per entendre com utilitzar l'aplicació i aprofitar-ne els avantatges, sí així ho decidís.

Mapa del recorregut del client

Fases	Necessitats i objectius	Punts de contacte	Pensaments	Barreres	Oportunitats de millora
Awareness	Descobrir un establiment proper amb bon servei i preus.	Passeig pel barri, recomanacions locals, publicitat exterior.	“Mai havia vist aquesta botiga, podria venir algun dia” “Aquesta botiga em queda més a prop que les altres”	No coneix la marca ni busca alternatives. Reticència als canvis, es conforma amb el que coneix.	Augmentar la visibilitat dels establiments, amb uns exteriors atractius. Fer campanyes de proximitat als barris.
Consideració	Comparar l'establiment amb altres del barri en preus, qualitat i servei, i decidir si comprar-hi.	Converses amb veïns, visita a la botiga.	“Aquesta botiga sembla bona, el noi que atén sembla simpàtic” “Està a prop de casa, però no sé si l'experiència serà bona”	Poca informació sobre la marca. No percep els avantatges i/o veu que funcionen a través d'una aplicació.	Mostrar ofertes bàsiques i productes populars a l'aparador. Fer descomptes per primeres compres, tastos dels productes...
Decisió Compra	Fer una compra del dia a dia ràpida, eficient i amb bona atenció.	Interacció amb els treballadors, experiència a la botiga.	“L'atenció ha estat bona i tot ha estat ràpid” “Tenen tot el que necessito per les	Si rep una experiència de compra negativa, optarà per altres llocs.	Formar al personal per oferir un servei atent, proper i personalitzat.

			compres del dia a dia” “Potser podria venir sovint, em queda a prop i és bon lloc”	Pot no estar informat de les promocions o no voler utilitzar l'aplicació	Oferir promocions que no requereixin l'aplicació.
Fidelització	Voler sentir-se valorat com a client habitual i obtenir un tracte personalitzat i proper.	Visites recurrents a la botiga, relació amb el personal.	“Fa setmanes que vinc a i em sento com si fos un client de tota la vida” “No sé com funciona l'aplicació de la botiga”	No percep incentius especials, en no accedir a les promocions digitals.	Crear una experiència personalitzada: recordar preferències, oferir atenció personalitzada i descomptes ocasionals. Ensenyar als clients a utilitzar l'aplicació, fins i tot usar-la per ells.
Recomanació	Compartir l'experiència amb amics i familiars.	Converses amb veïns i recomanacions a amics i familiars.	“Si els veïns em pregunten on comprar, els recomanaré Krok” “M'intenten ensenyar com fer servir l'app, però encara em costa”	Pot no veure's en la necessitat de recomanar-nos si no surt el tema de conversa o no té experiències excepcionals.	Fomentar una relació de confiança per convertir-lo en un ambaixador de la marca

Taula 1. Mapa del recorregut del client habitual sense programa de fidelització. Elaboració pròpia.

6.3. El client habitual amb programa de fidelització

El tercer segment de consumidors també està format per clients habituals en establiments de conveniència o disposats a esdevenir-hi. Tot i compartir trets amb el segment anterior, aquests valoren especialment la possibilitat de beneficiar-se de promocions i programes de fidelització. Per tant, valoren obtenir valor per les seves compres a través de descomptes, avantatges o recompenses. Per aquest segment, l'ús de l'aplicació no és un problema.

Aquest segment pot incloure persones de totes les edats, tot i que, en general, es tracta de consumidors més joves i tecnològicament competents que l'anterior segment. Comparteixen la necessitat d'acudir a establiments propers i es mostren sensibles davant de les oportunitats d'estalvi. Així mateix, Krok pot atraure clients que estan acostumats a fer les seves compres diàries en supermercats més grans, si s'aconsegueix que percebin que oferim un programa de fidelització més atractiu i avantatjós, amb preus similars als dels establiments als quals solen acudir. D'aquesta manera obtindrien recompenses, estalviarien temps i diners.

Per aquest segment, la creació d'una experiència de compra personalitzada i pròxima també és essencial. Aquests clients volen sentir-se valorats com a consumidors i sentir-se membres d'una comunitat. La clau per aconseguir la seva fidelització és una comunicació clara i directa, que doni a conèixer els beneficis diferencials de la nostra proposta. Ens hem de mostrar com un canvi dins del sector, amb un model diferent i innovador, que faci que tant usuaris d'aquests establiments com d'altres aposti per nosaltres.

L'objectiu és que aquest segment de clients compri habitualment als nostres establiments i se sentin motivats a recomanar-nos. Aquest segment, juntament amb el següent, constitueixen el nostre públic objectiu, en ser els que podran utilitzar els beneficis diferencials de la marca i amb els que podrem construir una relació a llarg termini basada en la innovació i la tecnologia.

Avatar de client

David Martínez és un home de 34 anys que viu a la ciutat de Sabadell amb la seva dona, Berta, amb qui fa sis anys que està casat. Tot i que encara no tenen fills, fa uns mesos que intenten ampliar la família, cosa que els porta a planificar millor les despeses i el seu temps lliure.

David treballa com a peó de fàbrica, mentre que la Berta és professora d'educació primària en una escola de Barcelona. Tots dos tenen jornades laborals exigents i passen moltes hores fora de casa. Com que la Berta treballa a Barcelona i ell a Sabadell, només es veuen a partir del vespre i els caps de setmana, per la qual cosa volen aprofitar al màxim el temps per estar junts sense haver de preocupar-se per tasques quotidianes com fer la compra.

Sol sortir de la feina cap a les 17h, cosa que el converteix en el principal encarregat de fer les compres de la llar. Abans solien fer una gran compra setmanal en un hipermercat, però van decidir deixar de fer-ho perquè consideraven que perdien massa temps entre l'estona dins de la botiga i les llargues cues per pagar. A més, havien de planificar els àpats, cosa que no els agradava. Per això, van optar per fer compres més petites tres cops per setmana en establiments més propers. De totes maneres, els supermercats més pròxims no li ofereixen cap avantatge o incentiu que el fidelitzin. Tot i prioritzar la comoditat, busca alternatives més llunyanes si hi percep algun avantatge. Així, es troba en una situació en què troba a faltar els beneficis dels hipermercats, per mínims que fossin, però no vol renunciar a la comoditat i agilitat dels petits establiments.

Pel que fa al seu ús de tecnologia, en David té un domini mitjà, com la majoria de les persones de la seva edat. Utilitza el mòbil diàriament per consultar xarxes socials com Facebook, Instagram o X (Twitter), llegir notícies i realitzar gestions en línia.

En definitiva, en David representa un perfil de consumidor que valora el seu temps i busca establiments que li ofereixen alguna mena de recompensa per la seva fidelitat. Més enllà d'una bona experiència de compra, necessita incentius que el convencin de convertir-se en client habitual. Si percep que pot obtenir avantatges sense haver de fer compres grans ni desplaçaments, amb preus similars, és probable que es converteixi en un client habitual i recomani la marca al seu cercle pròxim.

Mapa del recorregut del client

Fases	Necessitats i objectius	Punts de contacte	Pensaments	Barreres	Oportunitats de millora
Awareness	Descobrir un establiment proper, amb bons preus, i un programa de fidelització amb recompenses.	Passeig pel barri, publicitat exterior, publicitat digital, xarxes socials, recomanacions d'amics, àudio digital.	“Aquesta botiga sembla diferent, diu tenir un programa de fidelització a través d’una app” “Mai he vist això dels punts a cap altra botiga”	Desconfiança envers noves cadenes i els sistemes de fidelització. Percepció de què l’existència del programa es per mitigar preus alts.	Demostrar els beneficis de l’aplicació, el seu funcionament i les recompenses.
Consideració	Comparar l’oferta, els preus, els beneficis i les recompenses amb altres establiments propers.	Visita a la botiga, pàgina web, app, recomanacions de clients, ressenyes en línia.	“El seu programa sembla interessant, podria provar-ho” “Cap altre establiment de la zona em valora i m’ofereix recompenses”	Desconfiança en el funcionament de l'app a llarg termini. Preferència per descomptes directes, en comptes de punts.	Oferir incentius de benvinguda a l'app. Demostrar exemples de recompenses amb els punts.
Decisió Compra	Fer compres ràpides, còmodes i amb avantatges.	Interacció amb el personal, experiència a la botiga, app	“Amb pocs punts ja puc obtenir recompenses”	Si rep una experiència de compra negativa, optarà per altres llocs.	Millorar la integració de l'app amb l'experiència a la botiga.

			“L'app em dona accés a promocions úniques”	Algunes recompenses li semblen poc atractives.	Enviar notificacions geolocalitzades. Oferir constantment noves recompenses.
Fidelització	Guanyar recompenses de forma recurrent amb les compres i formar part d'una comunitat.	App, personal de la botiga, e-mail	“Porto venint una setmana i ja he aconseguit una pizza” “Sento que les meves compres tenen valor”	Frustració si les recompenses que volia bescanviar caduquen massa ràpid.	Crear un sistema de recompenses flexible, segmentat i personalitzat. Permetre guardar recompenses preferides sense caducitat.
Recomanació	Compartir l'experiència positiva i recomanar la marca amb amics i familiars, explicant les recompenses del programa.	Xarxes socials, valoracions de Google, recomanació a amics i familiars.	“Aquest programa m'ajuda a estalviar” “Els diré als meus amics, tenen unes ofertes genials” “Solen fer bones col·laboracions”	Falta de percepció del programa o del model de negoci com quelcom únic diferencial	Incentivar la recomanació amb un programa que premiï als clients per portar a nous usuaris a l'app.

Taula 2. Mapa del recorregut del client habitual amb programa de fidelització. Elaboració pròpia.

6.4. El client habitual amb programa de fidelització i ús de les botigues automatitzades

El quart segment de consumidors es pot entendre com una evolució del tercer, tot i que també com un segment independent. D'aquesta forma, es poden distingir dos perfils:

- Usuaris que combinen l'ús de botigues convencionals i de les botigues automatitzades.
- Usuaris que utilitzen exclusivament el model de botigues automatitzades.

Aquest segment està format, en gran part, per usuaris joves amb una inclinació cap a la tecnologia i la innovació. Tot i això, també inclou persones de diferents edats amb un perfil més digital, tecnològic i obert a adoptar nous models i solucions.

Aquests clients encara valoren aspectes com la proximitat, la rapidesa i els preus competitius, però es diferencien per la predisposició a utilitzar formats per més innovadors com les botigues automatitzades. Aquest format pot resultar atractiu pel públic jove, però també a persones amb horaris laborals poc convencionals, que necessiten fer compres fora de les hores habituals.

Els usuaris que usen principalment les botigues convencionals poden fer servir puntualment aquest model per motius concrets com la ubicació o una urgència. Els usuaris que utilitzen exclusivament aquestes botigues poden fer-ho buscant diverses solucions com la nul·la necessitat d'interacció humana, la recerca de privacitat o la flexibilitat horària. A més, tot i que en grau més baix, podríem trobar-hi a usuaris esporàdics, que poden optar per fer servir puntualment per aquest format en situacions concretes, com per fer compres d'urgència a la nit.

En definitiva, aquest segment representa un perfil més tecnològic i obert a noves formes de compra. És un segment fonamental, ja que ens permet posicionar a Krok com una marca pionera en l'automatització del sector a Espanya. Aquest reflecteix un nou tipus de consumidor que busca fer compres més ràpides, flexibles, automatitzades i amb menor contacte humà.

Aquesta proposta és la culminació d'una escala de quatre segments d'usuaris i permet crear un ecosistema comercial adaptat a les necessitats de cada perfil de consumidor.

Avatar de client

Eloi Serra és un noi de 23 anys, estudiant de Dret a la UAB i treballador nocturn del McDonald's de Sant Cugat, on resideix en un pis d'estudiants amb tres altres nois. La seva rutina és molt exigent: al matí té classes, a la tarda estudia i a la nit treballa, cosa que fa que tingui molt poc temps per tasques quotidianes com la neteja de la seva habitació o fer la compra.

Comparteixen una nevera entre els quatre companys, cosa que li limita l'espai i fa que no pugui fer una gran compra setmanal, ja que només té espai per dos o tres dies de menjar. Això l'obliga a anar a comprar més sovint, cosa que li molesta i fa perdre temps a les tardes, quan preferiria estudiar. A més, sovint li agradaria fer la compra a la nit, en sortir de treballar, però la majoria dels establiments de la zona tanquen cap a les 22h, tot i que alguns petits supermercats tanquen cap a les 23h, però en aquests els preus són elevats.

Pel que fa al seu ús de tecnologia, l'Eloi presenta un alt grau de digitalització, com la majoria de persones de la seva edat. Utilitza el seu mòbil diàriament per consultar xarxes socials com Reddit, Tiktok, Instagram o X (Twitter), per escoltar música i pòdcasts, i per llegir notícies.

L'Eloi representa un perfil d'usuari digitalitzat, jove i amb poca disponibilitat horària, que necessita solucions per facilitar la seva rutina, especialment en un aspecte tan important com és fer la compra. El nostre model de botiga automatitzada 24/7, juntament amb un programa de fidelització, ofereix la possibilitat de fer compres en qualsevol hora del dia, sense necessitat d'interacció humana i aprofitant el sistema de fidelització de l'app. A més, els avantatges acumulats en aquest format es poden continuar utilitzant en les botigues convencionals, apostant per una creació d'un gran ecosistema que no depengui del format de botiga.

Mapa del recorregut del client

Fases	Necessitats i objectius	Punts de contacte	Pensaments	Barreres	Oportunitats de millora
Awareness	Descobrir un establiment obert 24/7, amb bons preus i un bon sistema de fidelització.	Xarxes socials, botiga física, publicitat exterior, àudio digital.	“Necessito més flexibilitat per comprar” “Vull comprar sense contacte humà” “Tot està tancat quan puc anar a comprar”	Desconeixement del servei i del funcionament de les botigues automatitzades.	Dedicar una part de la comunicació digital a explicar el funcionament d'aquestes botigues, destacant els seus avantatges.
Consideració	Informar-se sobre la marca i entendre com funciona aquest format de botiga.	Xarxes socials, pàgina web, app, ressenyes en línia.	“Mai he vist res semblant, estic acostumat a comprar a súpers tradicionals” “M'agrada que hi hagi noves maneres de comprar”	Por de no entendre el funcionament. Por de quedar-se tancat dins la botiga.	Crear vídeos ensenyant el funcionament de la botiga. Fer dies de prova amb personal ensenyant el seu funcionament als vianants.
Decisió Compra	Fer una petita compra per valorar si és convenient pel dia a dia.	App, visita a la botiga	“Es un totalment diferent, he comprat més ràpid que mai, però potser haurien de posar més productes”	Possibles dificultats en l'ús o manca de productes desitjats.	Oferir assistència a través de l'app. Instal·lar sistemes de comunicació dins la botiga.

					Millorar el catàleg de productes segons les necessitats.
Fidelització	Obtenir un servei eficient, automatitzat, 24h, personalitzat i amb avantatges.	App, e-mail, notificacions personalitzades per geolocalització, xarxes socials.	“Ara sé que sempre que em falti alguna cosa per sopar, podré anar-hi” “Tot automàtic i em donen punts per tenir coses gratis”	Possible pèrdua d’interès a llarg termini. Aparició de competidors similars.	Potenciar les recomanacions personalitzades amb IA segons la geolocalització, preferències personals i hàbits de compra. Oferir avantatges exclusius per aquest format.
Recomanació	Recomanar la marca amb amics i companys, explicant els avantatges dels establiments i la diferència amb formats convencionals.	Xarxes socials, valoracions de Google, recomanació a amics i familiars.	“Ho recomanaré als meus amics, em sembla espectacular” “Ja tinc lloc on anar a comprar pels meus capritxos de matinada”	Falta d’interès d’altres usuaris per utilitzar aquest servei.	Integrar un programa que premii als clients per portar a nous usuaris a l’app. Oferir una oferta de benvinguda a usuaris per la seva primera compra.

Taula 3. Mapa del recorregut del client habitual amb programa de fidelització i ús de les botigues automatitzades. Elaboració pròpia.

7. Anàlisi DAFO

Debilitats	Amenaces
➤ Alta dependència de la tecnologia (app i botigues automatitzades). ➤ Necessitat de manteniment tècnic constant. ➤ Manca de reconeixement inicial de marca. ➤ Alts costos inicials (infraestructura, logística, comunicació...). ➤ Possible dificultat per aconseguir franquiciats. ➤ Dificultat en la gestió i control dels franquiciats.	➤ Competència consolidada i possibilitat que imitin el format. ➤ Desafiaments econòmics o crisis generals. ➤ Canvis normatius o reguladors (especialment tecnològics). ➤ Riscos derivats de les accions dels franquiciats. ➤ Bretxa digital i rebuig social per certs sectors al model automàtic. ➤ Fallides tecnològiques o bretxes de seguretat.
Fortaleses	Oportunitats
➤ Innovació en digitalització, tecnologia i automatització. ➤ Imatge de marca innovadora i alineada a les necessitats actuals. ➤ Sistema de preparació d'aliments al moment. ➤ Aplicació amb un programa de fidelització diferencial i únic. ➤ Ofertes, promocions i recompenses constants i personalitzades. ➤ Enfocament a un públic ampli. ➤ Model de negoci escalable a través del sistema de franquícia.	➤ Creixent demanda d'establiments de proximitat i serveis ràpids. ➤ Augment de la digitalització i ús de la tecnologia. ➤ Personalització de l'experiència dels usuaris amb IA. ➤ Creació d'aliances amb marques reconegudes. ➤ Augment en el turisme en grans ciutats. ➤ Canvi generacional en els hàbits de compra i consum. ➤ Efecte de novetat.

Taula 4. Anàlisi DAFO de Krok. Elaboració pròpia.

8. La marca

Un cop analitzat l'entorn, els competidors i els tipus de consumidors, així com havent definit el model de negoci, és el moment de construir i desenvolupar la marca Krok.

8.1. Ànima de la marca: missió, visió, valors i propòsit

Missió

Proporcionar productes d'alimentació de qualitat i proximitat a qualsevol hora del dia, millorant l'experiència de compra i consum amb un servei àgil, flexible, accessible, personalitzat i tecnològicament avançat, que cobreixi necessitats de compra diària i les d'alimentació immediata.

Visió

Convertir-nos en la cadena de botigues de conveniència i petits supermercats de referència a Espanya, destacant per la innovació tecnològica, la digitalització i per oferir una experiència de compra personalitzada i optimitzada. Aspirem a ser una opció de confiança per a compres ràpides i quotidianes, tant en entorns urbans com en zones rurals, implementant un model modern, eficient, gamificat i alineat amb els hàbits de consum actuals.

Valors

- **Innovació, tecnologia i personalització:** Apostem per una experiència de compra única, automatitzada i adaptada a cada client a través de la digitalització, l'ús d'intel·ligència artificial i serveis diferencials com la preparació d'aliments al moment, les botigues automatitzades i les recomanacions personalitzades.
- **Accessibilitat i comoditat:** Oferim una experiència de compra ràpida, personalitzada i sense friccions, adaptada a qualsevol mena de consumidor.
- **Fidelització i comunitat:** No només volem clients, volem construir una comunitat que se senti valorada i recompensada amb una experiència gamificada i personalitzada.
- **Foment de l'emprenedoria:** Impulsem un sistema de franquícia que ofereixi oportunitats a emprenedors per desenvolupar-se amb nosaltres.

Propòsit

Millorar la vida quotidiana dels clients, amb una compra ràpida, personalitzada i tecnològica, i aconseguir que se sentin valorats i recompensats.

8.2. Identitat de marca

La identitat de la marca agrupa els elements que la distingeixen de la competència en la ment dels consumidors. Aquest apartat desenvolupa les dimensions i significats de la marca, la personalitat i la promesa de valor de Krok, complementant la missió, visió, valors i propòsit ja definits.

8.2.1. Significats i dimensions de marca

Segons Portas (2015), les marques projecten tres dimensions: funcional, emocional i social. Aquestes reflecteixen les associacions que els consumidors atribueixen a les marques.

- **Dimensió funcional:** Krok vol ser percebut com una solució pràctica i eficient integrada en el dia a dia dels consumidors. La proposta de valor, enfocada en la funcionalitat, es basa en la innovació, la tecnològització i l'automatització del procés de compra a través de les botigues automatitzades, l'automatització dels pagaments, la personalització de l'experiència, el sistema de fidelització gamificat i un servei de menjar preparat a l'instant.
- **Dimensió emocional:** Krok vol connectar i generar una connexió amb els consumidors a través d'una experiència de compra personalitzada, gamificada i dinàmica amb recompenses, a més d'una comunicació moderna i adaptada als públics més joves, per fomentar la fidelització i la creació d'una comunitat al voltant de la marca. Un gran aspecte per aconseguir aquesta connexió serà a partir de la granota Kroki, que ocuparà una posició destacada en la comunicació i dins de l'aplicació.
- **Dimensió social:** Krok busca adaptar-se als hàbits de consum actuals i millorar el sector de la conveniència. Krok promou una nova manera de comprar, apostant per compres més freqüents, pràctiques i personalitzades, allunyant-se del model dels supermercats convencionals i de les grans compres setmanals.

Aquestes tres dimensions defineixen la manera com Krok aspira a ser percebut pels consumidors.

8.2.2. Personalitat de la marca

Segons Aaker (1997), la personalitat de la marca fa referència al conjunt de trets humans que s'associen a una marca i que serveixen per expressar-se i diferenciar-se de la competència. Aporten un aspecte simbòlic a les marques i les dota d'una personalitat pròpia. Aquest aspecte simbòlic facilita la connexió entre les marques i els consumidors, i quanta major similitud tingui la marca amb els trets d'un individu, més predisposició hi haurà per consumir-la. La personalitat d'una marca prové d'aspectes com la categoria del producte, atributs, logotip, estil de comunicació i accions comunicatives, preu o factors demogràfics.

Dimensions de la personalitat

Aaker (1997) va desenvolupar un model per mesurar les diferents dimensions de la personalitat d'una marca, identificant-ne cinc amb diferents característiques:

- **Sinceritat:** honestat, autenticitat, simpatia, proximitat.
- **Emoció/Entusiasme:** imaginació, modernitat, inspiració, energia, joventut.
- **Competència:** responsabilitat, organització, eficiència, intel·ligència, fiabilitat.
- **Sofisticació:** elegància, exclusivitat, prestigi, encant.
- **Rugositat:** rebel·lia, duresa, robustesa, força, resistència.

Les marques es perceben a través de diferents característiques, agrupant-se en alguna d'aquestes dimensions definides. De totes maneres, poden incorporar trets de més d'una dimensió, segons la seva proposta i les percepcions dels consumidors.

En el cas de Krok, en ser una marca de nova creació que no ha estat introduïda en el mercat, no disposa d'una percepció establerta per part dels consumidors. No obstant això, l'objectiu és situar-la la marca entre les dimensions de **sinceritat** i **competència**. Això implica projectar una imatge basada en trets com l'autenticitat, la proximitat, l'eficiència i la fiabilitat; aconseguir projectar aquesta imatge és essencial per la nostra proposta.

Arquetips

Els arquetips són models de personalitat que les marques poden adoptar per representar els seus valors, motivacions i creences. Existeixen dotze arquetips:

- L'innocent
- L'heroi
- L'explorador
- La persona corrent
- El bufó
- El creador
- El savi
- El fora de la llei
- El mag
- L'amant
- El cuidador
- El governant

En el cas de Krok, la identitat de marca s'alinea amb una combinació dels arquetips de **Persona corrent** i **Governant**, per reflectir un equilibri entre la proximitat als consumidors i el lideratge en el sector.

- **Persona corrent:** Krok vol ser percebuda com una marca pròxima, autèntica i integrada en la comunitat. Es presenta com l'opció de confiança pel dia a dia, responent a les necessitats actuals i oferint un servei essencial. Tot i l'aposta per la tecnologia, Krok no pretén excloure a ningú, sinó millorar i fer més fàcil la compra diària de qualsevol client. Es vol projectar una imatge pròxima i accessible que fomenti la creació d'una comunitat.
- **Governant:** Alhora, Krok aspira a liderar i convertir-se en la referència de les botigues de conveniència i petits supermercats. L'objectiu és consolidar-se com una referència a escala nacional en innovació en el sector, creant un ecosistema tecnològic i personalitzat que domini el mercat a llarg termini. Es vol projectar una imatge de fiabilitat, eficiència i visió estratègica que ens reforci com a líders en el sector.

La combinació d'aquests dos arquetips permet equilibrar valors com l'autenticitat i l'accessibilitat amb lideratge i l'eficiència, posicionant a Krok com una marca humana i pròxima, però líder i avançada, capaç de posicionar-se com a referent en el sector.

8.2.3. Promesa de valor

“Krok simplifica la vida quotidiana amb una experiència de compra àgil, innovadora, automatitzada i personalitzada que recompensa per la lleialtat dels consumidors”

La promesa de valor de Krok es basa en tres eixos:

- **Una experiència ràpida i innovadora.** Degut a l'automatització dels processos, s'elimina el temps d'espera en moments com el pagament, agilitzant les compres. A la vegada, la tecnologia i automatització aporten funcionalitats mai vistes en el mercat.
- **Una experiència personalitzada.** L'aplicació mòbil, impulsada per intel·ligència artificial, adapta les ofertes i recompenses a cada usuari, millorant la seva experiència de compra i fomentant el seu compromís a través d'una relació propera i única.
- **Una experiència que es veu recompensada.** A través del sistema de fidelització, basat en l'acumulació de punts, permet rebre recompenses úniques i personalitzades.

8.3. Imatge de marca

La imatge de marca combinarà elements visuals i verbals que transmetin els valors i la personalitat de Krok, mantenint una connexió amb l'essència de Żabka. L'objectiu és establir una identitat clara, coherent i atractiva que faciliti el seu reconeixement per part dels consumidors i la seva diferenciació en el mercat espanyol.

8.3.1. Naming

A causa de la vinculació amb el grup Żabka, es considera necessari mantenir certs elements en comú entre les marques. Per aquest motiu, el nom escollit per la introducció a Espanya és **Krok**.

Per entendre l'elecció d'aquest nom, cal saber que Żabka significa “granoteta” en polonès. Seguint aquest simbolisme, Krok evoca el so característic de les granotes, mantenint una connexió conceptual amb el concepte original de la marca. Aquest enfocament s'integra i manté la coherència amb l'estratègia d'expansió de Żabka en altres mercats, com en el cas de Romania, on la marca es va introduir sota el nom Froo, també inspirat en la idea de la granota.

8.3.2. Identitat visual corporativa i espacial

Logotip, tipografia i colors corporatius

El logotip de Krok és un element visual clau per la identitat de la marca. Aquest adapta el color verd del logotip actual de Žabka i la iconografia de la granota de l'antic.



Imatges 6 i 7: Logotip original i actual de Žabka. **Font:** Seeklogo⁷

El logotip escollit per a Krok és el següent:



Imatge 8: Logotip de Krok. Elaboració pròpia amb eines d'intel·ligència artificial: OpenAI (2025). ChatGPT (Versió de maig de 2024 - GPT-4o). [Model de llenguatge d'IA]. <https://chatgpt.com/>

Aquest logotip s'utilitzarà com a element principal en la icona de l'aplicació, a la web i a les xarxes socials. No obstant això, en alguns casos no sempre s'usarà en conjunt, sinó que es podrà fer servir el naming amb la figura de la granota com a prou representació per la seva identificació, o, simplement s'usarà el naming.

⁷ Seeklogo. (s.d.). *Žabka Logo PNG Vector*. <https://seeklogo.com/free-vector-logos/zabka>

Per tal d'analitzar el logotip, se'n descriuran els elements principals:

Tipografia: Es fa servir una tipografia de pal sec, robusta i en majúscules, amb un estil retro píxel art. L'estètica pretén transmetre modernitat, dinamisme i gamificació, alhora que vol facilitar una lectura ràpida i clara.

Colors: La gamma cromàtica es basa principalment en tonalitats de **verd** (foscos, mitjans i clars), **groc** i **negre**. L'ús predominant del verd és deguda a l'associació amb els colors de les granotes.

Iconografia: La icona central representa una granota amb una estètica retro píxel art, inspirada en el logotip original de Žabka, però amb un estil diferent. Aquesta icona té una triple funció:

- ★ **Reforç del naming:** La granota connecta amb el nom “Krok”, que evoca el soroll característic de la granota, i facilita la identificació amb la marca.
- ★ **Significat simbòlic:** En diverses cultures, com la dels nadius americans, la granota simbolitza transformació (Caro, 2024), fet que s'alinea amb la visió de Krok de transformar i modernitzar el sector.
- ★ **Significats de les altres icones (sol/cercle):** La granota es acompanyada per una forma semicircular que recorda a un sol i té una doble funció:
 - Representa l'energia que Krok vol aportar al sector.
 - Evocar la idea d'un punt de referència, que serveix per expressar el paper central que Krok vol tenir en el dia a dia dels consumidors.

En conclusió, tot i que el logotip combina elements passats i actuals de Žabka, es diferencia per una iconografia pròpia, una gamma de colors diferenciada i una estètica retro píxel art. A més, s'allunya de la tendència de moltes marques, entre elles Žabka, d'adoptar un disseny minimalista i formal escudant-se en la modernitat i la formalitat.

Aplicació del logotip en diferents formats i suports



Imatges 9 i 10: Packaging de Krok. Elaboració pròpia.



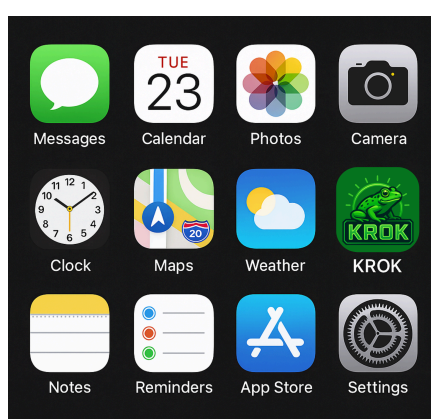
Imatges 11 i 12: Samarreta de treballadors de Krok. Elaboració pròpia.



Imatge 13: Packaging de cafè per endur de Krok. Elaboració pròpia.



Imatge 14: Cartell de botiga de Krok. Elaboració pròpia.



Imatges 15 i 16: Icona de l'aplicació i visualització amb altres aplicacions. Elaboració pròpia.

Identitat visual de les botigues



Imatge 17: Interior d'una botiga automatitzada. Elaboració pròpia amb eines d'intel·ligència artificial: OpenAI (2025). Sora (Versió de febrer de 2025). [Model de llenguatge d'IA]. <https://sora.chatgpt.com/>



Imatge 18: Interior d'una botiga convencional. Elaboració pròpia amb eines d'intel·ligència artificial: OpenAI (2025). Sora (Versió de febrer de 2025). [Model de llenguatge d'IA]. <https://sora.chatgpt.com/>

9. Pla de comunicació: estratègia de comunicació i pla d'accions

9.1. Introducció al pla de comunicació

L'entrada de Krok al mercat espanyol s'emmarca en un panorama altament competitiu, dominat per marques tradicionals de supermercats i distribuïdors alimentaris. Aquestes cadenes no ofereixen propostes de valor ni beneficis diferencials, competint exclusivament en criteris com la proximitat o els preus, i amb una presència digital i comunicativa baixa o nul·la.

En aquest context, Krok sorgeix amb una visió i un propòsit clars: transformar l'experiència de compra a través de la tecnologia, la personalització i l'automatització. A diferència de la competència, que es manté tradicional, Krok respon a les tendències i necessitats actuals, oferint una experiència omnicanal, tecnològica, personalitzada i gamificada.

Krok no opera de manera independent, sinó que forma part de l'estructura corporativa de Żabka, una multinacional polonesa amb presència a diversos països d'Europa. Aquest suport garanteix els recursos i la viabilitat del projecte, ja que, en un sector tan competitiu, resultaria impossible l'entrada d'una nova marca sense suport. El seu concepte s'adapta al mercat espanyol amb una personalitat pròpia, propostes operatives diferents i accions comunicatives específiques i adaptades a la nova marca.

Els objectius generals de Krok són els propis d'una marca de nova creació: aconseguir notorietat, diferenciar-se de la competència, posicionar-se de manera diferenciada, atraure el públic objectiu i fidelitzar-lo. A la llarga, l'objectiu és expandir-se a altres àrees gràcies al model de franquícia.

Aquest pla de comunicació se centra en els primers dos anys de la marca, des del seu llançament fins a la seva consolidació a la província de Barcelona. Aquest s'estructura en dues parts:

- **Estratègia de comunicació:** on es definiran els objectius, el públic objectiu, el concepte creatiu, la big idea, el to de comunicació, entre altres elements clau.
- **Pla d'accions:** on s'explicaran les accions previstes, la seva planificació temporal, el seu pressupost, així com es farà una conceptualització visual per algunes d'elles.

9.2. Estratègia de comunicació

9.2.1. Objectius de comunicació

Aquest pla de comunicació té com a objectiu principal generar notorietat i posicionar a Krok com una alternativa innovadora dins del mercat de botigues de conveniència i petits supermercats a la província de Barcelona. Per fer-ho possible, es plantegen els següents objectius específics:

- **Generar notorietat i reconeixement de marca**

- Donar a conèixer Krok com un establiment de conveniència modern, tecnològic i innovador, adaptat a les necessitats dels consumidors, especialment els digitals.
- Aconseguir presència orgànica a mitjans de comunicació i xarxes socials.

- **Diferenciar-se clarament de la competència**

- Comunicar els tres pilars fonamentals de la proposta de valor: l'experiència omnicanal i tecnològica, l'automatització dels processos i les botigues, i la personalització de l'experiència de compra.
- Posicionar-se com la cadena més eficient, automatitzada i digitalitzada.
- Comunicar altres aspectes diferencials, com la preparació de menjar calent.

- **Incentivar la visita i la primera compra**

- Dur a terme accions i promocions que dirigeixin tràfic cap a les botigues.

- **Fomentar la fidelització des de l'inici i crear una comunitat**

- Impulsar la descàrrega i l'ús de l'aplicació des d'abans de fer la primera compra.
- Crear un ecosistema que connecti amb el públic i fomenti la seva fidelització.

9.2.2. Target de comunicació

Durant l'anàlisi dels consumidors es van identificar quatre tipus de clients potencials pels establiments. No obstant això, es va concloure que el segment de clients esporàdics era molt divers com per tenir una comunicació específica dirigida cap a aquests. D'aquesta manera, ens centràvem en els altres tres segments.

Tot i que el segment de "clients habituals que no fan ús de l'aplicació" és rellevant per la viabilitat econòmica del negoci, no representa el perfil prioritari per aquest pla de comunicació, ja que no experimenta els avantatges diferencials que configuren la proposta de valor de Krok. Encara això, podria ser impactat per algunes accions més àmplies i locals.

Per tant, el focus principal d'aquest pla de comunicació se centra en els següents segments:

- ❖ Clients habituals que fan ús del programa de fidelització.
- ❖ Clients habituals que fan ús del programa de fidelització i de les botigues automatitzades.

L'enfocament en aquests dos segments és degut al fet que són els que aprofitar més els avantatges diferencials de la nostra proposta de valor, alhora que ajuden a construir una comunitat fidel al voltant de Krok.

D'aquesta manera, aquest pla de comunicació es dirigeix a un públic jove, majoritàriament d'entre 20 i 35 anys, digitalitzat i actiu a xarxes socials; tot i que hi haurà accions més generals per poder arribar a públics locals més amplis, necessaris per a la supervivència de la marca.

9.2.3. Big idea i concepte creatiu

La Big Idea sota la qual s'engloba aquest pla de comunicació és:

"La compra sense friccions, que sembla ciència-ficció"

Aquest concepte destaca dos trets de Krok: d'una banda, la facilitat de l'experiència de compra als establiments; i, de l'altre, el caràcter futurista i tecnològic de la marca.

“La compra sense friccions” fa referència a com Krok elimina les barreres habituals del procés de compra com cues, temps d’espera, horaris limitats o falta de personalització. Gràcies a la tecnologia, l’automatització i l’ús de les dades, Krok pretén eliminar totes aquestes barreres i transformar l’experiència de compra en un procés automatitzat, eficient i personalitzat.

“Que sembla ciència-ficció” fa referència al concepte futurista, innovador i revolucionari que Krok pretén dur a terme a Espanya i connecta amb l’storytelling de la marca: el viatge de Kroki.

En definitiva, la Big Idea vol presentar a Krok com una evolució del mercat, que ofereix una experiència de compra sense friccions, fluida, automatitzada i personalitzada, gràcies al seu caràcter innovador i futurista. Krok no vol ser només un supermercat, sinó una nova manera de comprar, viure i consumir. Tot i que ara sembla ciència-ficció, amb Krok ja no ho serà.

9.2.4. USP (Unique Selling Proposition)

Krok t’ofereix una nova manera de comprar: personalitzada, tecnològica, automatitzada i sense friccions. Pot semblar ciència-ficció, però no ho és. És una realitat, i ja ha aterrat, al teu barri, al teu carrer, de la mà de Kroki, la granota que ve a fer-te la vida més fàcil.

9.2.5. Storytelling

Com si es tractés d’una pel·lícula de ciència-ficció dels anys vuitanta, Krok ha aterrat a la ciutat de Barcelona per canviar-ho tot a través de la granota Kroki, una granota simpàtica, futurista i decidida a conquerir cada carrer amb una intenció clara: fer-te la vida més fàcil.

A cada salt que fa, Kroki obre una botiga i transforma una cantonada. Allà on s’instal·la elimina els obstacles, obrint botigues que no semblen botigues. A les botigues Krok hi entres, compres en segons i surts: sense esperes, sense problemes, sense friccions.

Com més coneixes a Kroki, més l’estimes, perquè t’entén, et coneix i s’adapta a tu. Kroki és el teu acompanyant en aquells moments que se solen fer avorrits i els converteix en una experiència que mai t’hauries imaginat, tot com si fos ciència-ficció.

9.2.6. Missatges clau

Els següents missatges clau serveixen per expressar els diversos avantatges de la marca i s'utilitzaran per a diferents peces i accions del pla de comunicació:

- Krok ha aterrat, el futur ha arribat.
- Obre quan tot tanca. Krok, sempre obert, sempre per tu.
- Krok, com si t'esperes. Personalitzat per a tu.
- Ciència-ficció? No, Krok.
- No és un supermercat, és Krok.
- Kroki no sols ve del futur, te'l porta al barri/al poble.
- Krok no és un supermercat normal... és la botiga del futur.
- Krok, sense presses i sense cues.
- A cada salt que dona Krok, aterra una botiga.
- Amb Krok, fes la compra mentre altres dormen.
- Krok, la botiga que no dorm mai.
- Kroki, la granota que et coneix, t'entén i s'adapta a tu.
- De salt en salt, la nostra granota obre punts Krok a cada barri/poble.
- A cada salt, obre una botiga. Krok, cada prop més a prop teu.
- Benvinguts al futur. Benvinguts a Krok!

9.2.7. To i estil de comunicació

El to i l'estil de comunicació de la marca serà:

- **Futurista i tecnològic:** El to i l'estil visual incorporaran referències al futur, a la tecnologia i a la ciència-ficció per reforçar l'storytelling de la marca i la idea que Krok no és un supermercat normal, sinó la botiga del futur.
- **Amigable i proper:** Tot i l'ús de la tecnologia, Krok, a través de la granota Kroki, es mostrarà com una marca humana. Kroki com a figura principal de la marca es dirigirà al públic de forma clara, directa i amable, a fi de construir una relació profunda amb els clients i crear una comunitat fidel.

9.3. Pla d'accions

Aquest pla d'accions se centra principalment en canals digitals, ja que el nostre públic objectiu es caracteritza pel seu perfil digitalitzat. Tot i això, també es duran a terme accions en altres formats com la publicitat exterior o street marketing “Krok Trucks”, amb l'objectiu d'ampliar l'abast de la campanya, generar notorietat i augmentar la visibilitat de la marca.

9.3.1. Accions del pla de comunicació

Acció: Col·laboracions amb marques

Amb l'objectiu d'augmentar l'abast de la marca i connectar amb els interessos del públic objectiu, durem a terme col·laboracions estratègiques amb marques, tant de productes com de serveis. Aquesta acció pretén reforçar el caràcter diferencial respecte dels competidors, que no aposten per aquesta mena d'accions, i a la vegada fomentar un sentiment de comunitat. Dins d'aquesta acció, podem considerar dues línies específiques:

1. **Col·laboracions per productes exclusius:** Acords amb marques distribuïdores per desenvolupar productes conjuntament amb Krok, de caràcter limitat, especial i puntual. Aquestes col·laboracions busquen oferir una sensació d'exclusivitat, oferint productes que només es poden trobar a les botigues de forma limitada, fomentant experiències de compra úniques.
2. **Col·laboracions amb empreses de serveis digitals:** Acords amb marques que formen part del dia a dia del nostre públic objectiu, com plataformes de streaming (Netflix, HBO, YouTube), serveis de música (Spotify, Apple Music, Deezer), serveis de distribució (Amazon, Glovo, Uber), entre altres. L'objectiu és que els usuaris puguin bescanviar punts del programa de fidelització a canvi de recompenses digitals amb aquests col·laboradors. Per exemple: 5000 punts a canvi d'un mes gratuït a Spotify.

Aquestes col·laboracions busquen reforçar el nostre compromís amb oferir una experiència de compra diferencial, crear una comunitat entorn de la marca i millorar un sector estancat. També aporten un gran incentiu per formar part i participar en el programa de fidelització.

Touchpoints:

- Xarxes socials (Instagram, Tiktok).
- Aplicació i web de Krok.
- Botigues físiques.
- Correu electrònic (newsletter).

KPIs de l'acció:

- ❖ **Engagement rate a xarxes socials:** interaccions, visualitzacions de reels, posts i stories, creixement en seguidors, mencions orgàniques...
- ❖ **Ús del programa de fidelització:** augment del nombre d'usuaris actius a l'app i nombre de bescanvis de punts per les recompenses exclusives.
- ❖ **Vendes del producte exclusiu** (en cas de les col·laboracions per productes).

Calendari: Les col·laboracions seran accions puntuals i limitades, per tant, no tenen una planificació fixa al llarg d'aquest pla de comunicació ni al llarg dels anys, ja que depenen d'acords específics amb cada marca col·laboradora. Tot i això, de forma aproximada, la preparació i activació comunicativa d'una col·laboració de producte podria ser així:

★ Dues setmanes prèvies al llançament:

- Inici de la campanya a xarxes socials amb contingut misteriós tipus “Endevina el que arriba a Krok”, pistes visuals subtils, enquestes...
- Activació d'espai, sense revelar la marca col·laboradora, amb compte enrere a l'aplicació.

★ Setmana prèvia al llançament:

- Anunci oficial de la col·laboració a xarxes socials, app i newsletter.
- Activació de l'espai visible dins l'aplicació sense possibilitat de bescanviar punts.

★ **Setmana del llançament:**

- Obertura de l'espai a l'aplicació per bescanviar punts.
- Col·laboració amb microinfluencers.
- Foment i publicació de UGC (contingut generat per usuaris).

Aquest esquema és orientatiu i s'adaptarà a cada aliança. Algunes col·laboracions poden tenir activacions més llargues, major pes comunicatiu o requerir accions addicionals per la seva importància. L'important és tenir en compte que cada aliança és única i dependrà tant de les condicions de cada acord com de la possibilitat de trobar marques disposades a fer col·laboracions.

Per exemple, una possible col·laboració de producte seria amb la marca **Fini**, que forma part del sector de laminadures. D'aquesta manera, llançaríem unes laminadures exclusives i limitades durant un parell de mesos disponible a les nostres botigues sota el nom de **Krokies**.



Imatges 19 i 20: Idees de packaging de Krokies, Krok x Fini. Elaboració pròpia amb eines d'intel·ligència artificial: OpenAI (2025). ChatGPT (Versió de maig de 2024 - GPT-4o). [Model de llenguatge d'IA]. <https://chatgpt.com/>

Acció: Xarxes socials

Aquesta acció representa un pilar fonamental en l'estratègia comunicativa de Krok. Té un abast molt ampli i continu al llarg del temps, desenvolupant-se amb una gran varietat de subaccions i creativitats, amb l'objectiu d'establir una comunitat fidel i activa al voltant de la marca. A més, servirà com un suport clau per la majoria d'accions comunicatives.

La presència a xarxes socials se centrarà principalment en Instagram (@krok_supermercados) i TikTok, duent a terme una estratègia de creació de continguts constants i variats, que inclourà:

- ★ Publicacions (posts i stories).
- ★ Enquestes i interaccions amb els seguidors.
- ★ Contingut generat pels usuaris (UGC).
- ★ Sorteigs i concursos.
- ★ Col·laboracions amb influencers i microinfluencers.
- ★ Accions puntuals per dates clau.
- ★ Difusió d'altres accions de comunicació

Touchpoints:

- Xarxes socials: Instagram i TikTok.
- Aplicació i web de Krok.

KPIs de l'acció:

- ❖ Nombre de seguidors a Instagram i TikTok, i el seu creixement mensual.
- ❖ Engagement rate: interaccions per publicació i reel (likes, comments, shares).
- ❖ Nombre de visualitzacions de les stories.
- ❖ Volum de UGC generat.
- ❖ Participació en concursos i sorteigs

Calendari: Es tracta d'una acció de caràcter continu al llarg de tota la vida de la marca. Es planificaran accions mensuals segons objectius específics, així com ens adaptarem a *trends* i modes del moment. També hi haurà accions específiques en moments com campanyes estacionals, dies especials, col·laboracions amb marques, entre altres.

El **feed inicial** (primers nou posts) seria el següent:

Post 1: *Imatge de Kroki sortint d'una nau espacial a la ciutat.*

Text: Krok ha aterrat a Barcelona! Estàs preparat per conèixer la botiga del futur?

Post 2: *Imatge de Kroki asseguda en una taula mirant al davant.*

Text: Ja saps que és Krok? Bona tarda a tots, soc Kroki i vinc de molt lluny per fer-vos la vida més fàcil. Us porto unes botigues que no semblen botigues, amb compres personalitzades, automatitzades i amb molta tecnologia pel mig.

Post 3: *Imatge d'una botiga Krok convencional amb Kroki al costat ensenyant-la.*

Text: Aquí teniu una de les botigues “convencionals” de Krok, però és realment convencional? Deixeu-me que us expliqui. Aquestes botigues segueixen tenint dependents que us ajudaran i cobraran si fa falta, però compten amb caixes d'autopagament i, algunes d'elles, amb càmeres que us escanejaren directament els articles per tal que pugueu agafar tot i sortir de la botiga sense passar per caixa (sempre que us hàgiu identificat en entrar, que res es gratis!). A més, gaudireu de tots els avantatges de l'aplicació i totes les botigues tenen servei de preparació de menjar, però això últim ja us ho ensenyaré més endavant!

Post 4: *Imatge de Kroki amb un mòbil a la mà ensenyant l'aplicació.*

Text: Just estic aquí mirant l'aplicació de Krok, té moltes funcionalitats: receptes, un xatbot, la gamma de productes de la botiga més propera... també puc consultar el programa de fidelització, els meus punts i les recompenses!!!

Post 5: *Imatge de Kroki assegut en un sofà mirant una pel·lícula amb unes crispates.*

Text: No us ho creureu! Acabo de bescanviar els meus punts i he aconseguit unes crispates totalment gratis a Krok! Ara ja puc estar veient a casa veient Netflix amb alguna cosa de picar tranquil·lament i sense haver gastat res.

Post 6: *Imatge de Kroki amb un frankfurt a la mà sortint d'una botiga Krok.*

Text: Acabo de sortir d'una de les botigues Krok, m'han fet aquest frankfurt en menys de tres minuts i a molt bon preu!

Post 7: *Imatge de Kroki vestit de cuiner al cost d'un cuiner (representació d'un vídeo de receptes)*

Text: Sí, per si no ho sabíeu, també soc cuiner, bé, ajudant, però és el mateix! A l'aplicació i a la web podreu trobar les millors receptes, a més són fàcils de fer i podeu trobar tots els ingredients a les botigues Krok.

Post 8: *Imatge de Kroki inaugurant una botiga automatitzada Krok 24H.*

Text: HA ARRIBAT EL DIA! Avui inaugurarem la primera botiga 100% automatitzada! Us diria que us hi espero, però... no. A la botiga no hi haurà ningú: només vosaltres, els productes i el mòbil. No us preocupeu, que si em necessiteu em teniu com a xatbot a l'app. Hi entreu, agafeu el que necessiteu i sortiu, així de fàcil.

Post 9: *Imatge de Kroki dins d'una de les botigues automatitzades com a client.*

Text: Aquí estic, sí, a les dues de la matinada i comprant una pizza. Gràcies a les botigues automatitzades Krok, obertes 24/7, puc comprar sempre el que necessiti.

Aquest és un exemple del feed inicial del compte d'Instagram de Krok. Els nou primers posts mostren els components essencials de la marca, els seus elements diferencials i l'storytelling de la marca. Aquests tracten aspectes com l'aterratge de Krok, l'explicació de Krok, les botigues convencionals, el sistema de fidelització i les recompenses, les receptes, el menjar preparat al moment i les botigues automatitzades 24/7.

Amb el pas de les setmanes i mesos, s'anirà ampliant el feed amb posts, stories i reels. També es començarà a penjar publicacions interactives, sorteigs, enquestes i concursos, un cop hi hagi certa base de seguidors, amb l'objectiu de crear una comunitat activa i participativa.

← krok_supermercados 🔔 ⋮



9 247 15
Posts Seguidores Siguiendo

Krok 🐸

La compra sense friccions, que sembla ciència-ficció

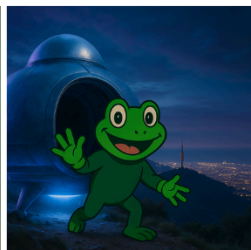
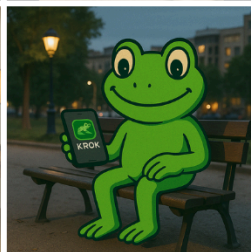
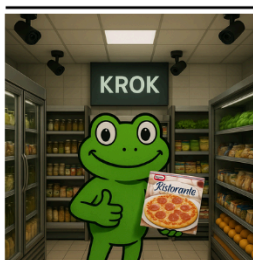
Oberts 24/7 a les botigues automatitzades 🐸

...más

Seguir

Mensaje

Contacto



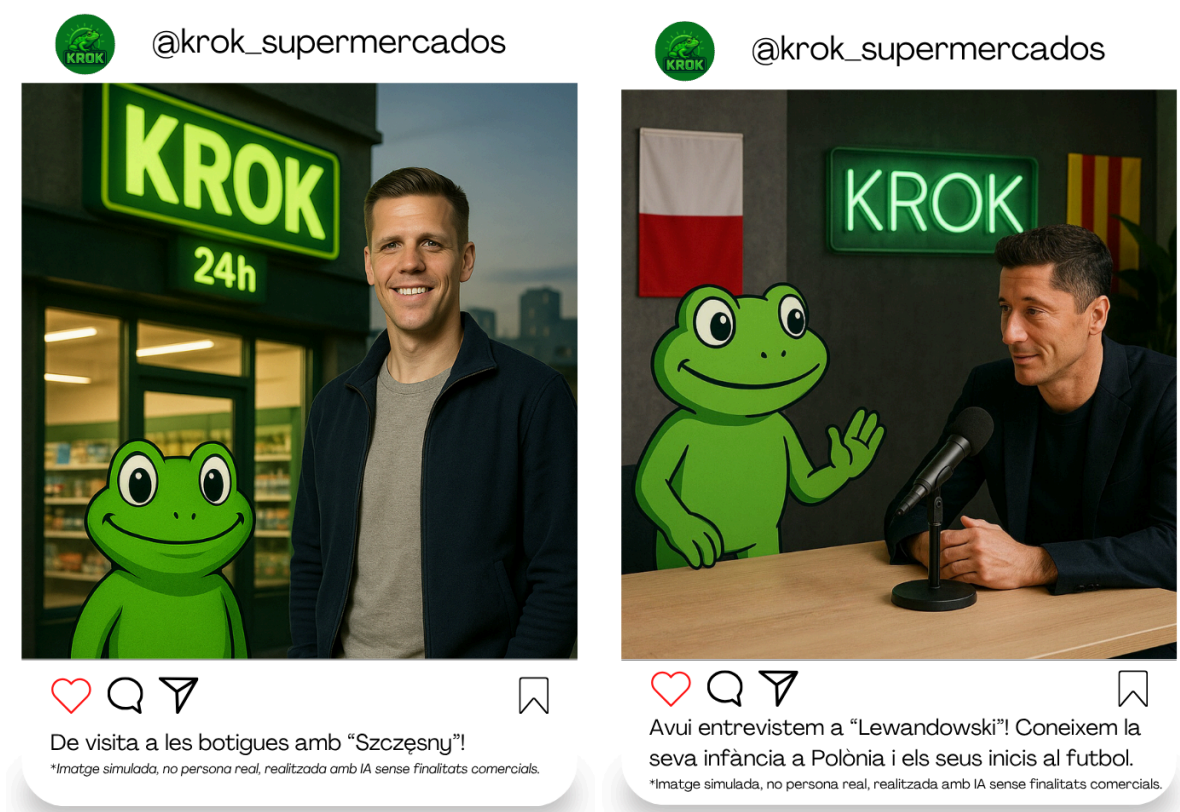
Imatge 21: Feed inicial d'Instagram de Krok. Elaboració pròpia. Posts realitzats amb eines d'intel·ligència artificial: OpenAI (2025). ChatGPT (Versió de maig de 2024 - GPT-4o). [Model de llenguatge d'IA]. <https://chatgpt.com/>

Acció: El llegat polonès

Amb l'objectiu de generar una narrativa de marca que connecti amb el llegat polonès de la marca i amb Żabka es duran a terme una sèrie d'accions puntuals. Aquestes pretenen augmentar l'abast de la marca i reforçar el posicionament diferencial i únic. Algunes accions previstes són:

❖ **Col·laboracions amb figures poloneses reconegudes a Catalunya:** Buscarem col·laborar amb figures com Robert Lewandowski, Wojciech Szczęsny i Ewa Pajor, figures clau en el FC Barcelona. Aquests poden participar en accions com:

- Publicacions a xarxes socials (Instagram i TikTok).
- Petites entrevistes o vídeos curts.
- Participació en l'obertura d'un establiment o altres accions puntuals.



Imatges 22 i 23: Col·laboració amb Szczęsny i Lewandowski. Elaboració pròpia amb eines d'intel·ligència artificial: OpenAI (2025). ChatGPT (Versió de maig de 2024 - GPT-4o). <https://chatgpt.com/>

- ★ **Contingut de receptes poloneses:** Incloure receptes típiques poloneses dins de la secció de receptes de l'aplicació i web, promovent el coneixement entre el públic de la gastronomia polonesa. Aquestes es faran de forma puntual, sense planificació fixa.
- ★ **Setmana polonesa a Krok:** S'organitzarà una campanya temàtica d'una setmana, durant novembre, per coincidir amb el dia d'independència de Polònia, que inclourà:
 - Productes típics polonesos, amb promocions i descomptes especials.
 - Creació de continguts a xarxes socials.
 - Decoració temàtica a les botigues.



Imatge 24: Interior de botiga durant la setmana polonesa. Elaboració pròpia amb eines d'intel·ligència artificial: OpenAI (2025). ChatGPT (Versió de maig de 2024 - GPT-4o). [Model de llenguatge d'IA] <https://chatgpt.com/>

- ★ **Sorteig “Descobreix Polònia amb Krok”:** A continuació de la setmana polonesa, es durà a terme un sorteig per guanyar una escapada d'una setmana a Polònia. Els usuaris, a través de l'aplicació, podran bescanviar punts a canvi de participacions. Aquest es promocionarà per xarxes socials, aplicació i newsletter. D'aquesta manera, el guanyador podrà conèixer Polònia, la seva cultura i història, així com les seves ciutats.

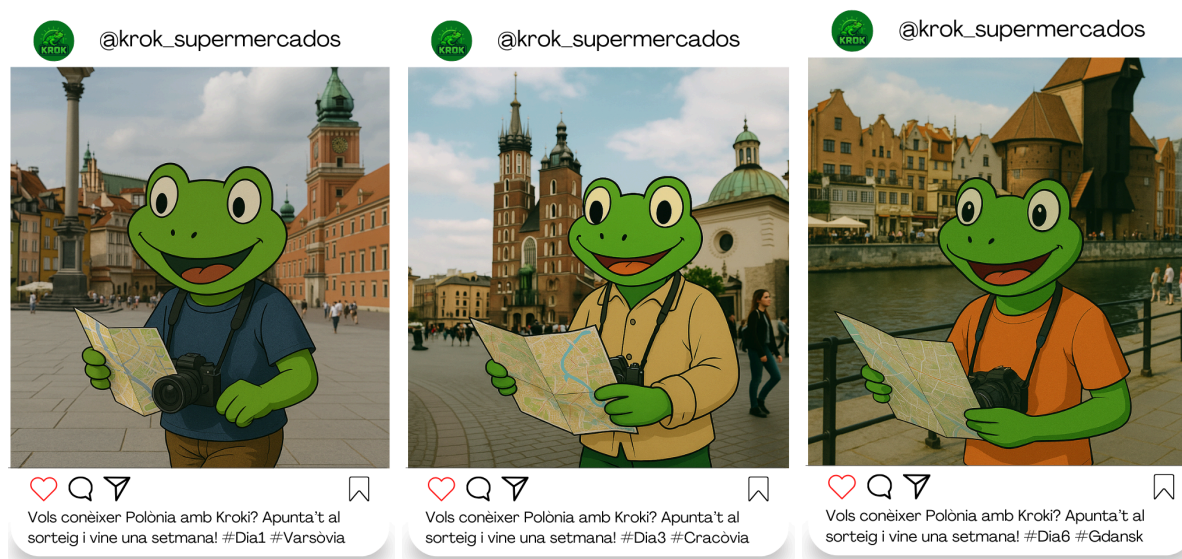
Touchpoints:

- Xarxes socials (Instagram i TikTok).
- Aplicació i web de Krok.
- Correu electrònic (newsletter).
- Botigues físiques.
- Cartelleria exterior (limitada a la setmana polonesa i concurs).

KPIs de l'acció:

- ❖ Engagement rate a xarxes socials: interaccions, comentaris, likes, mencions i shares.
- ❖ Increment de seguidors a xarxes socials durant les accions puntuals amb col·laboradors.
- ❖ Nombre de participants en el concurs “Descobreix Polònia amb Krok”.
- ❖ Visualitzacions de les receptes poloneses a través de l'app i web.
- ❖ Vendes de productes polonesos durant la setmana polonesa.

Calendari: Únicament es pot planificar la setmana polonesa i el concurs, que es duran a terme durant novembre. Les receptes s'aniran fent de manera puntual durant tot l'any i les col·laboracions dependran dels acords puntuals i específics amb cada figura.



Imatges 25-27: Kroki a Polònia (Varsòvia, Cracòvia, Gdansk). Elaboració pròpia amb eines d'intel·ligència artificial: OpenAI (2025). ChatGPT (Versió de maig de 2024 - GPT-4o). [Model de llenguatge d'IA]. <https://chatgpt.com/>

Acció: Publicitat exterior

Aquesta acció aposta per l'ús de suports convencionals per generar notorietat local i anunciar l'arribada de Krok a Espanya. Es vol aconseguir presència en el territori pròxim a les botigues i ampliar el target, impactant no solament al públic objectiu, sinó al públic local de la zona, necessari per a la supervivència dels establiments i de la marca.

Els cartells utilitzaran un estil il·lustrat amb un toc de ciència-ficció, donant protagonisme a la granota Kroki per transmetre una imatge propera, memorable i amb personalitat. Els cartells inclouran un codi QR que durà als usuaris a una landing page de la web de Krok amb informació clau: que és Krok, els valors, els avantatges diferencials, que es vol aportar als consumidors del barri, etc.

Touchpoints:

- Marquesines en parades d'autobusos i en les estacions de metro del barri.
- Mobiliari urbà i zones de pas freqüent.
- Autobusos que circulin per l'entorn immediat dels barris.

KPIs de l'acció: Tot i que les accions en publicitat exterior són difícils de mesurar, podríem considerar:

- ❖ Nombre d'interaccions amb els codis QR.
- ❖ Visites a les botigues físiques en els primers dies.

De totes maneres, aquests dos KPI infravalorarien l'impacte real, ja que no totes les persones impactades escanejaran el QR o visitaran les botigues en els primers dies.

Calendari:

Fase inicial (gener-març 2026): Aquesta fase coincideix amb les primeres obertures de Krok el febrer de 2026, començant a instal·lar-se el gener i mantenint la seva presència fins a finals de març. Aquesta primera tanda de cartells es desplegarà en els barris on s'obrin les primeres botigues i en punts clau de Barcelona. Els cartells jugaran amb la narrativa de l'aterratge de Krok i contindran alguns dels missatges clau vists durant el plantejament de l'estratègia.

Noves obertures (març 2026-desembre 2027): Per cada obertura, es farà una acció local a petita escala, durant les dues setmanes prèvies a la seva inauguració. En cas que es tracti d'una obertura a una nova ciutat, es durà a terme una campanya més extensa, cobrint punts estratègics d'aquesta, adoptant una estratègia similar a la de la fase inicial, i jugant amb el concepte de “Krok visita X ciutat” o “Krok aterra a X ciutat”.

A continuació, es mostren cinc exemples de cartells de la fase inicial:





Imatges 28-32: Cartelleria exterior. Elaboració pròpia amb ajut d'eines d'intel·ligència artificial: OpenAI (2025). ChatGPT (Versió de maig de 2024 - GPT-4o). [Model de llenguatge d'IA]. <https://chatgpt.com/>

Acció: Microhistòries a Krok

Aquesta acció consisteix en la creació d'una sèrie de vídeos curts (d'entre 30 i 45 segons) que mostren situacions quotidianes on diferents persones tenen una necessitat urgent o inesperada i acudeixen a Krok per resoldre-la de forma ràpida. Aquestes microhistòries volen mostrar aspectes com l'eficiència, la proximitat, la innovació o la immediatesa del servei, deixant veure com Krok pot resoldre petits obstacles del dia a dia.

La brevetat dels vídeos no és deguda a una adaptació a un format específic, com els reels d'Instagram o TikTok, sinó que vol transmetre la durada real d'una visita als nostres establiments. D'aquesta manera, tot i que no totes les compres a Krok seran petites, les que sí que ho siguin seran ràpides i pensades perquè el client entri, compri i surti en menys d'un minut. A més, ens permetran reforçar i mostrar el funcionament d'altres elements clau com:

- ★ El menjar preparat a les botigues.
- ★ L'automatització de les botigues convencionals.
- ★ El funcionament de les botigues automatitzades.
- ★ L'ús de l'aplicació i el sistema de recompenses.

Touchpoints:

- Xarxes socials (Instagram, TikTok, YouTube Shorts).
- Aplicació mòbil i web de Krok.
- YouTube Ads (paid), en format preroll.
- Publicitat digital display, en format OLV.

KPIs de l'acció:

- ❖ Nombre de visualitzacions per plataforma i totals.
- ❖ Percentatge de finalització dels vídeos.
- ❖ Duració mitjana de visualització dels vídeos.
- ❖ Engagement rate a xarxes socials: likes, comments, shares, mencions.
- ❖ Increment de seguidors a les xarxes socials i increment de visites a la web.
- ❖ CPV per la campanya paid a Youtube.

Calendari: Les microhistòries s'aniran publicant de manera recurrent a les xarxes socials de Krok. Durant la fase inicial de llançament, es publicaran deu microhistòries: una per setmana durant els primers dos mesos i una cada dues setmanes en el tercer mes. Aquestes ajudaran a generar notorietat digital ràpidament i a explicar les característiques clau del model.

Posteriorment, cada dos mesos, s'aniran publicant un parell de noves microhistòries aprofitant moments clau com noves obertures, expansió a altres ciutats, novetats de la marca o períodes estacionals.

Microhistòries inicials

Microhistòria	Sinopsis	Problema	Solució
El sopar improvisat	Un noi jove oblida que els seus amics venien a sopar.	No té res per menjar a casa pels seus amics.	Baixa al Krok que té sota casa i compra unes pizzes i beguda.
El cafè pre-oficina	Una dona s'adorm i ha de sortir corrents, sense fer-se un cafè.	Ha d'anar ràpidament a l'oficina, i necessita un cafè per estar desperta.	Para a Krok pel camí, demana un cafè per endur i segueix de pressa cap a la feina.
Gana a la matinada	A un senyor li entra gana a les dues de la matinada, però no vol cuinar.	Té gana a la matinada, vol menjar quelcom ràpid i calent, però no s'ho vol fer.	Va a la botiga Krok de la cantonada, s'agafa un panini i se l'escalfa al microones.
L'aniversari oblidat	Un jove està a punt de pujar al seu pis, quan recorda que és l'aniversari de la seva parella.	No ha comprat res a la seva parella i l'està esperant a casa, assabentada que arriba aviat.	Entra ràpidament a una botiga Krok i compra una caps de bombons.
Una nit de cine	A les onze de la nit, un noi obre l'armari i veu que no té crispets...	Fa dies que espera per veure una pel·lícula a casa, i s'ha oblidat de comprar crispets.	Va a un dels establiments i compra crispets i, de pas, fa una petita compra
Les begudes alcohòliques	Un grup d'amics ha oblidat comprar alcohol abans de les 22.	Els supermercats propers estan tancats o són cars.	Van a Krok, compren i encara els sobren 5 minuts per les 22.

L'oblit de l'ingredient	Una senyora gran prepara una sopa a la nit, però s'adona que li falta un ingredient.	Necessita un ingredient clau, però és diumenge, a la nit, i tot està tancat.	S'assabenta que hi ha un Krok nou al barri i està obert, i l'atenen molt bé.
La recompensa desitjada	Un noi fa dies que acumula punts, esperant a utilitzar-los.	Ha sortit una nova sèrie a Netflix, però no vol pagar la subscripció	Bescanvia els punts Krok per un mes a Netflix gràcies a una col·laboració.
El torn de nit	Una parella de policies patrullen la ciutat a la nit.	Durant el torn, els entra gana, però no tenen temps per parar a menjar.	Paren Krok, un d'ells entra, compra un parell de cafès i snacks i torna ràpid.
La compra automatitzada	Una noia té una reunió important en 10 minuts.	Necessita fer una petita compra ràpida, però no té temps per perdre.	Acudeix a una botiga de Krok, agafa tot, surt sense passar per caixa i tot es paga automàticament.

Taula 5. Microhistòries inicials de Krok. Elaboració pròpia.

A més, per tal de fomentar el sentit de comunitat, els usuaris podran enviar anècdotes a les xarxes socials de Krok, en què expliquin com els establiments els van salvar en una situació determinada i, posteriorment, s'adaptaran les millors anècdotes a aquest format de microhistòries.

Tot i que les microhistòries se centren i mostren un públic jove o de mitjana edat, ja que són el target principal del pla de comunicació, també incorporem altres perfils de consumidors, com una senyora gran, per mostrar com Krok s'adapta a diferents tipus de perfils.

A continuació es pot trobar l'escaleta detallada de dues microhistòries, que permet entendre l'estructura i funcionament narratiu d'aquest format.

Microhistòria: Una nit de cine.

Finalitat: Mostrar la utilitat i la facilitat d'accés i compra en les botigues automatitzades.

Sinopsi: Són les onze de la nit. Un noi jove, d'uns 24 anys, fa dies que espera per veure una pel·lícula a casa. Va a la cuina, obre l'armari i passa el pitjor.

[Escena 1: Menjador d'un pis a Barcelona]

Es mostra a un noi, prepara una pel·lícula al menjador i va cap a la cuina en cerca de crispets.

Noi: Ja era hora, feia temps que volia veure una pel·lícula, només falta preparar les crispets.

[Escena 2: Cuina]

El noi es dirigeix cap a l'armari. L'obra. No hi ha crispets.

Noi (trist, amb ràbia): Què?! Com?! Si estava segur que en tenia. Ja m'ha arruïnat la nit.

Rep una notificació al mòbil de Krok, amb alguna notificació aleatòria no relacionada.

Noi (entusiasmada): KROK! M'havia oblidat que just han obert una botiga automatitzada aquí al costat. Aniré i hi compraré les crispets!

[Escena 3: Fora de la botiga automatitzada de Krok]

S'ensenyà com entrar a la botiga: el noi obre l'aplicació, escaneja el QR i ja s'obre la porta.

Noi (content): Que fàcil ha estat entrar-hi, a veure si tenen crispets.

Troba crispets, però de pas agafa també alguna beguda i un parell de coses per dinar demà.

Surt de la botiga, sense haver ni de pagar manualment.

Noi (molt content): Quina sort! Gràcies, Krok!

[Escena final: Retorn al pis]

El noi prepara les crispets amb un somriure. Va al menjador i comença la pel·lícula.

Microhistòria: La recompensa desitjada

Finalitat: Mostrar l'aplicació Krok i el funcionament del sistema de recompenses.

Sinopsi: Un noi fa uns dies que acumula punts per poder guanyar l'esperada recompensa.

[Escena 1: Carrer del barri de Sant Andreu, Barcelona]

Es mostra a un noi d'uns 17 anys caminant pel carrer. Rep una notificació de Krok.

Noi (amb veu baixa): Ja quasi tinc els punts necessaris per tenir un mes de Netflix gratis.

El noi camina unes passes i es troba un local Krok. Hi entra.

[Escena 2: Interior de botiga tradicional Krok]

El noi camina per la botiga. Agafa una beguda i passa per la caixa automàtica. Compra i surt.

[Escena 3: Carrer, fora de la botiga]

Noi (content): Ara sí que tinc els punts!

Es veu com el noi navega per l'aplicació, es mostra el sistema de recompenses i com bescanvia els punts per una subscripció mensual a Netflix. En segons, rep una notificació amb un codi.

[Escena final: Casa]. *Es veu al noi assegut davant l'ordinador mirant les novetats de Netflix.*

Acció: Anuncis en plataformes d'àudio digital

Aquesta acció consisteix en la creació de diversos anuncis en format d'àudio, de curta durada, d'aproximadament uns 30 segons, que s'inseriran en plataformes d'àudio digital. L'objectiu principal és establir una connexió amb els usuaris durant situacions quotidianes, com en els desplaçaments, mentre fan esport, cuinen o, en definitiva, durant situacions en què presten atenció auditiva. S'utilitzaran plataformes digitals i no la ràdio, ja que aquestes ofereixen avantatges que la ràdio no ofereix, com el fet de poder dur a terme una segmentació més precisa del públic objectiu.

Per tal de diferenciar-se i evitar que els anuncis siguin percebuts com a intrusius, s'optarà per utilitzar a la granota Kroki com a protagonista i locutora de les peces. El to utilitzat als anuncis serà juganer, proper i amb tocs d'humor, a fi d'humanitzar la marca, donar personalitat a Kroki i connectar emocionalment amb el públic. Els missatges seran variats i se centraran en els trets clau de la marca com la rapidesa, la innovació, el sistema de recompenses o els horaris amplis, a la vegada que es juga amb l'storytelling de "L'aterratge de Kroki" i la seva adaptació a Espanya.

Touchpoints:

- Plataformes de música: Amazon Music, Apple Music, YouTube Music, Deezer, Spotify.
- Plataformes d'àudio digital i pòdcast: Audible, iVoox, Podimo.

KPIs de l'acció:

- ❖ Nombre d'impressions per plataforma i totals.
- ❖ Taxa de reproducció completa (només en plataformes que permeten saltar anuncis).
- ❖ Duració mitjana de l'escolta (només en plataformes que permeten saltar anuncis).

Calendari: La difusió de l'anunci inicial (l'aterratge de Krok) començarà a emetre's un mes abans de les primeres obertures fins al mes posterior a aquestes. Seguidament, es crearà una segona peça, que s'emetrà des de la fi de la difusió de la primera, durant uns altres dos mesos. Durant períodes clau de l'any, com la Setmana Santa (abril), l'arribada de l'estiu (juny) o Nadal (desembre), o per altres moments clau com expansions a noves ciutats, es crearan noves peces adaptades, que aniran mostrant a Kroki integrant-se i coneixent Espanya.

Peça sonora 1: L'aterratge de Krok

[Soroll d'una nau espacial aterrant, amb efectes sonors futuristes]

Kroki (una mica desorientat): Ei, hola? On soc? Crec que m'han portat on no tocava...

[Soroll de la nau espacial marxant]

Kroki (sorprès): Hola, humans! Soc Kroki, una granota vinguda de molt lluny!

[Sons de Kroki saltant + soroll ambiental de la ciutat: cotxes, passos, veus]

Kroki (pensatiu): Aquesta ciutat és bonica... però li falta alguna cosa.

Kroki (emocionat): No us ho espereu, però he vingut per ajudar-vos amb les vostres compres!

Amb botigues "convencionals" i altres automàtiques obertes 24/7, sempre estic esperant-vos!

[Sons de botiga, moviment ràpid, sons futuristes]

Kroki (content): Les botigues Krok us fliparan! Menjar calent, ofertes personalitzades... i, el millor de tot, recompenses i premis diferents per a tothom!

[Sons futuristes, electrònics]

Kroki (amb un to pròxim entusiasmat): Krok no és un supermercat normal... és la botiga del futur! Veniu a Krok, us hi espero!

[Soroll de granota: krok krok]

Guió peça sonora 2: L'adaptació de Krok

[Soroll de la ciutat]

Kroki (molt content): Torno a ser jo, Kroki!

[Sons de les botigues: portes automàtiques, efectes futuristes, música ambiental digital]

Kroki (emocionat): Porto només unes setmanes entre vosaltres... però no deixeu de venir a les botigues Krok! Us veig a totes hores, fins i tot a mitjanit!

Kroki (irònic): Eh, que us entenc... amb descomptes, ofertes, menjar calent i tot personalitzat, qui no vindria?

[Soroll de festa molt breu: so de trompeta + celebració]

Kroki (alegre): Mira, un altre que acaba de bescanviar el seu premi!

[Sons futuristes]

Kroki (entusiasmat): Benvinguts al futur. Benvinguts a Krok!

[Soroll de granota: krok krok]

Guió peça sonora 3 (versió estacional): El primer estiu de Krok

[Soroll d'onades a la platja i gavines]

Kroki (amb calor, veu cansada): Uf... No sabia jo que podia fer tanta calor!

[Soroll de gent a la platja]

Kroki (content): No sé vosaltres, però jo aniria a comprar algun gelat a Krok. O, millor... bescanviaré els meus punts!

Kroki (satisfet): Sí, sí! A Krok, et recompensem per les teves compres. Premis i recompenses, sense necessitats de gastar més!

[So ambient futurista + porta automàtica obrint-se, però amb el so del mar de fons]

Kroki (content): I que bé tenir una botiga Krok aquí al costat... Gelat gratis i cap a la platja!

Kroki (entusiasmada): Benvinguts al futur. Benvinguts a Krok!

[Soroll de granota: krok krok]

Guió peça sonora breu (versió d'obertura a nova ciutat): Krok a Mataró⁸

[Soroll de tren Rodalies arribant a l'estació]

Kroki (curiós): Així que això és Mataró... Portava tant a Barcelona que no sabia que hi havia altres ciutats!

[Soroll de construcció]

Kroki (content): 'Tranquils, que aquí també us porto Krok! Botigues "convencionals" i automatitzades, per a tots els gustos.

Kroki (entusiasmant-se): Menjar calent, ofertes, descomptes, una experiència personalitzada i... recompenses per a tothom!

[So ambient futurista + porta automàtica obrint-se]

Kroki (entusiasmada): Benvinguts al futur. Benvinguts a Krok!

[Soroll de granota: krok krok]

⁸ Cal recordar que aquestes peces són només exemples de les peces sonores que es duran a terme. Pels altres períodes estacionals o moments puntuals, se'n faran altres. Així com es crearan per obertures a ciutats clau (per exemple: Sabadell, Terrassa, Granollers...).

Acció: Publicitat digital display

Aquesta acció consisteix en la creació i difusió de bàners digitals en diversos canals online com cercadors, blogs i diaris digitals, amb l'objectiu de mantenir una presència constant a l'entorn digital i reforçar la notorietat i record de marca. Aquesta també pot actuar de suport per altres accions tàctiques, com les obertures de botigues, col·laboracions o promocions puntuals, així com servirà per incrementar el tràfic cap a la web i les xarxes socials de Krok.

L'estratègia de publicitat display es divideix en tres categories principals:

- ★ **Campanya base:** Inclou bàners genèrics enfocats a transmetre la proposta de valor, els valors i beneficis de Krok. Tindrà una presència constant durant tot l'any, amb canvi de creativitats cada poques setmanes. A més, de forma ocasional, es duran a terme Brand Days en diaris digitals reconeguts i afins al target.
- ★ **Subcampanyes estacionals:** Aquestes aprofitaran dates clau, d'igual forma que succeeix amb altres accions, i s'adaptarà els dissenys i missatges a aquestes. Les creativitats aprofitaran el context i els hàbits de consum de cada temporada per reforçar la rellevància del missatge.
- ★ **Subcampanyes per obertures:** Es crearan bàners geolocalitzats personalitzats per anunciar l'obertura d'un establiment Krok a la zona. Aquests bàners s'activaran dues setmanes abans a l'obertura de la botiga.

Els formats utilitzats inclouran tant bàners estàtics com animats, i s'adaptaran als dispositius desktop i mòbils, per garantir una experiència òptima en tots els dispositius. Els dissenys seguiran les especificacions tècniques tradicionals per aquest tipus de bàners:

Leaderboard: 728x90

Mobile banner: 300x50

Skyscraper: 120x600

Medium rectangle: 300x250

Large rectangle: 336x280

Wide skyscraper: 160x600

A més a més, s'inclourà el format OLV (*online video*), per poder comunicar les microhistòries més rellevants.

Touchpoints:

- Cercadors.
- Pàgines web.
- Blogs.
- Diaris digitals i portals d'informació.

KPIs de l'acció:

- ❖ Nombre d'impressions per bàner i totals; CPM (cost per mil impressions).
- ❖ CTR (click-through rate).
- ❖ CPC (cost per click).
- ❖ Visites al landing page del bàner (principalment a la pàgina web de Krok).

Calendari:

- **Campanya base:** Presència continua durant tot l'any, alternant entre diferents dissenys. Hi haurà una gran presència durant el mes anterior a la primera tanda d'obertures. Es podrà incrementar la presència de forma puntual.
- **Subcampanyes estacionals:** S'activaran durant períodes clau com Setmana Santa (abril), estiu (juny-juliol) i Nadal (desembre).
- **Campanyes per obertures:** Tindran una durada de dues setmanes abans de l'obertura de la nova botiga, amb bàners personalitzats per cada botiga i limitats a un espai geogràfic.

Funcionament de la publicitat display:

1. **Xarxes Display:** Principalment, a través de Google Ads, amb CPM o CPC, on es pot escollir directament els sites on es vol aparèixer.
2. **Xarxes programàtiques:** Mètode més avançat, a través de RTB, on es marca un límit de preu i se selecciona el target, i aquest banner/OLV apareix on millor encaixi.
3. **Contractació directa amb el mitjà:** Es negocia directament amb el site, és el més habitual per a quan es vol dur a terme Brand Days.

Acció: Krok Trucks

Aquesta acció consisteix en la creació dels Krok Trucks, unes furgonetes amb un disseny futurista i colors verds neó, que recorreran tota la província de Barcelona i altres ciutats clau com Girona o Lleida (primera edició) i, posteriorment, tot Catalunya (segona edició). A més, un cop ja instaurades, durant la resta de l'any s'utilitzaran per motius logístics, esdevenint una presència mòbil constant i afavorint el record de la marca de forma permanent.

L'acció es durà a terme durant un mes cada any, esdevenint una acció recurrent, que servirà tant per reforçar la comunitat Krok com per captar nous usuaris. A més, cada any es crearà una col·lecció d'adhesius exclusius per cada ciutat o zona, que els usuaris podran obtenir als Krok Trucks corresponents amb les seves compres i, així, anar col·leccionant-los al llarg del temps. Els Krok Trucks tindran una doble funció: ser punts de venda i espais promocionals mòbils. En ells es podrà:

- ★ Comprar productes propis de la marca Krok.
- ★ Comprar menjar cuinat preparat al moment.
- ★ Comprar marxandatge de Krok.
- ★ Aconseguir adhesius col·leccionables.
- ★ Guanyar punts mitjançant petites activitats.

Algunes de les activitats disponibles per obtenir punts que es podran trobar seran:

- Escanejar el QR del truck (per nous usuaris i recurrents).
- Fer-se un selfie amb el truck i compartir-ho a xarxes socials.
- Respondre a una mini enquesta o un mini trivia sobre Krok.
- Prova de productes no llençats a canvi d'una valoració.
- Reptes exprés.

Touchpoints:

- Presència física dels Krok Trucks.
- Xarxes socials (Instagram i Tiktok).
- Aplicació mòbil i web de Krok.
- Correu electrònic (newsletter).

KPIs de l'acció:

- ❖ Nombre de punts guanyats a través de les activitats per ciutat i en total.
- ❖ Nombre de descàrregues i nous registres a l'app a través dels QR als trucks.
- ❖ Engagement rate a posts vinculats a l'acció a xarxes socials.
- ❖ Volum de vendes de cada truck i en total.
- ❖ Nombre d'adhesius col·leccionables repartits.

Calendari:

- ➔ **Primera edició:** Mitjans de maig a mitjans de juny de 2026 a la província de Barcelona.
- ➔ **Segona edició:** Mitjans de maig a mitjans de juny de 2027 per tot Catalunya.

A partir de la tercera edició, els Krok Trucks s'aniran expandint per les CCAA més properes en termes d'expansió regional, segons el pla d'expansió de Krok.



Imatge 33 i 34: Posts promocionals dels Krok Trucks i adhesius col·leccionables de Kroki a les ciutats (Barcelona, Girona, Mataró i Lleida). Elaboració pròpia amb eines d'intel·ligència artificial: OpenAI (2025). ChatGPT (Versió de maig de 2024 - GPT-4o). [Model de llenguatge d'IA]. <https://chatgpt.com/>

Acció: Esdeveniment “Benvinguts al nou futur amb Krok”

Un cop Krok s’hagi implantat amb èxit a la zona de Barcelona i compti amb una comunitat al seu voltant (aproximadament al cap de dos anys), s’inaugurarà una “**flagship store**” a la ciutat de Barcelona. Per tal de generar notorietat i reforçar el compromís amb la comunitat, durem a terme un esdeveniment per unir a la comunitat i anunciar l’obertura d’aquesta botiga.

La idea serà dur a terme esdeveniments inaugurals a mesura que Krok es vagi expandint nacionalment i obrint una flagship store a les principals ciutats (per exemple: Saragossa, Madrid o València). A diferència d’aquest primer esdeveniment, en aquells casos es durà a terme com una de les primeres accions simbolitzant un aterratge de la marca a aquella ciutat, mentre que aquest primer a Barcelona serà per celebrar la consolidació.

Les “flagship stores” seran els establiments més grans i representatius, amb presència a cada ciutat principal, en les zones més cèntriques i recorregudes. Per exemple, en el cas de Barcelona, aquesta s’ubicaria en el passeig de Gràcia, prop de Plaça Catalunya. Aquestes combinaran el model de botigues convencionals amb les automatitzades, de forma que durant el dia funcionaran com un establiment convencional, i a la nit funcionaran de forma totalment automatitzada; a més, seran les botigues més grans de la marca en la ciutat determinada.

L’esdeveniment a **Barcelona**, sota el nom de ***Benvinguts al nou futur amb Krok***, serà gratuït i obert a tothom, i tindrà lloc al recinte de Gran Via de la Fira de Barcelona, que permet un muntatge per zones i l’assistència d’un gran nombre de persones. Aquest té diversos objectius:

- ★ Celebrar l’èxit de la marca, la seva consolidació a la zona i reforçar el seu posicionament.
- ★ Informar de l’obertura de la flagship store i els plans d’expansió en els pròxims mesos.
- ★ Atraure a nous clients i fidelitzar els actuals.
- ★ Generar contingut per xarxes socials i mitjans de comunicació.

L’esdeveniment estarà dividit en diferents zones i activitats:

- **“L’aterratge de Krok”**: Aquesta zona serà un espai on s’explicarà l’evolució de Krok, des del seu naixement fins al moment. S’explicarà els plans d’expansió per als pròxims mesos. També hi haurà xerrades amb persones clau de la companyia i d’altres experts.

- **“El futur de les flagship”**: Aquesta zona se centrarà en l’aspecte tecnològic de la marca, enfocat sobretot en les noves flagship stores que, a diferència d’altres establiments automàtics més petits, acceptarà a múltiples usuaris a la vegada. Es durà a terme una conferència a càrrec d’algun expert en intel·ligència artificial, que explicarà els aspectes tècnics de les botigues automatitzades i proposarà possibles millores pel futur.
- **“Challenge Krok”**: Aquesta zona està pensada per dur a terme activitats dinàmiques i lúdiques, fomentant la interacció i la gamificació. Entre altres hi trobarem competicions de compra ràpida o jocs de realitat augmentada, amb els que els usuaris podran guanyar punts pel sistema de fidelització.
- **“Punt Kroki”**: Aquesta zona està pensada per oferir una experiència fotogènica amb els Krokis, la figura de la nostra marca. Els assistents podran usar els photocalls, dibuixar en pissarres interactives o fer karaoke amb un dels Krokis.
- **“Snack Zone”**: Aquesta zona serà un espai en què els assistents podran menjar productes de la marca cuinats al moment com minipizzes, paninis o fränkfurts. La zona s’acompanyarà de música en directe.
- **“Punt Polònia”**: Aquesta zona connectarà Krok amb Żabka i la cultura polonesa, a través de figures icòniques poloneses en el nostre país, amb qui ja hauríem col·laborat anteriorment, com Robert Lewandowski o Ewa Pajor. Es durà a terme un concurs sobre cultura polonesa amb premis tradicionals del país.

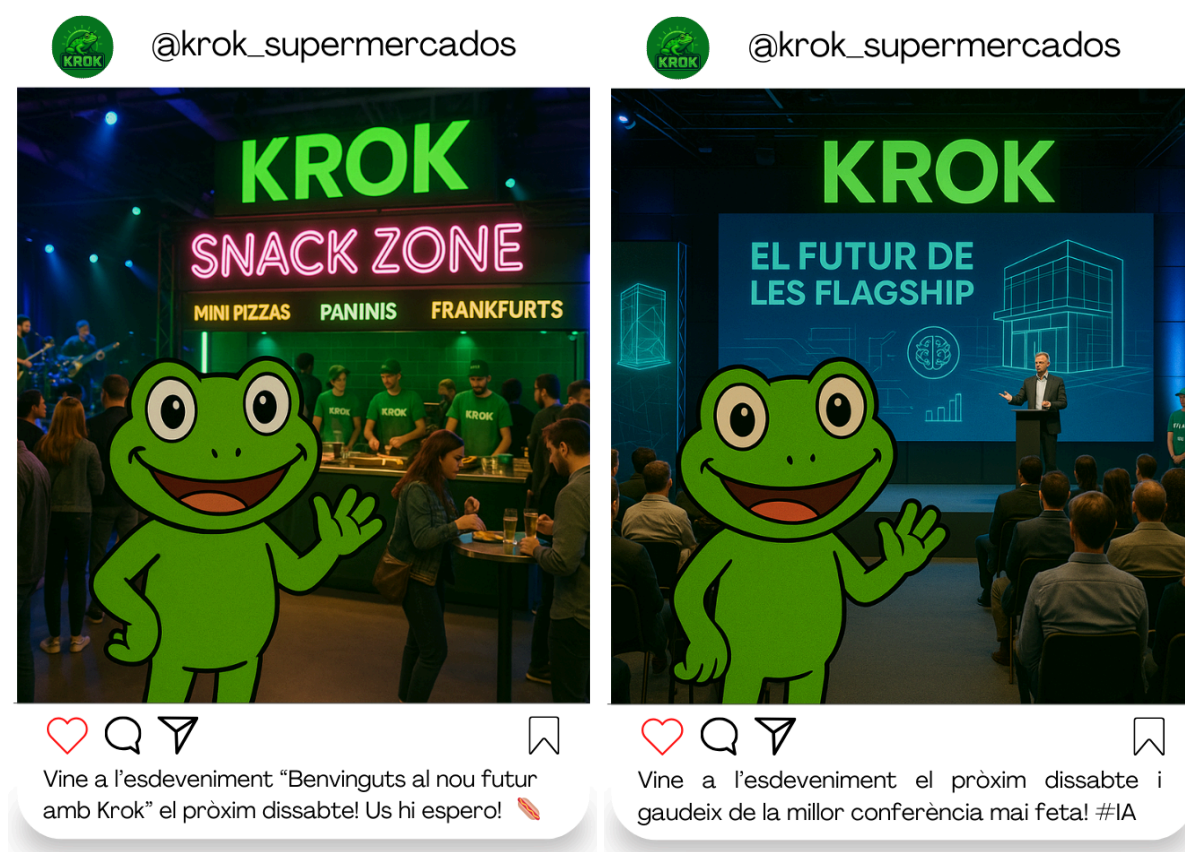
Touchpoints:

- Recinte físic de l’esdeveniment.
- Xarxes socials (Instagram i Tiktok).
- Aplicació mòbil i web de Krok.
- Correu electrònic (newsletter).
- Premsa i mitjans de comunicació.
- Cartelleria exterior.
- Àudio digital.

KPIs de l'acció:

- ❖ Nombre d'assistents a l'esdeveniment i participació per zones/activitats.
- ❖ Engagement rate a xarxes socials: mencions, hashtags, likes, comments, shares.
- ❖ Nombre de nous usuaris registrats durant l'esdeveniment.
- ❖ Cobertura mediàtica (pre i post esdeveniment).

Calendari: L'esdeveniment es farà un cap de setmana, per garantir la màxima assistència, a desembre de 2027. Arran d'aquest, es podrà crear contingut tant per part de la marca com pels usuaris per a les xarxes socials durant les pròximes setmanes.



Imatges 35 i 36: Posts promocionals per Instagram de l'esdeveniment "Benvinguts al nou futur amb Krok". Elaboració pròpia amb eines d'intel·ligència artificial: OpenAI (2025). ChatGPT (Versió de maig de 2024 - GPT-4o). [Model de llenguatge d'IA]. <https://chatgpt.com/>



Imatges 37 i 38: Imatges il·lustratives de la zona general i la zona Challenge Krok de l'esdeveniment “Benvinguts al nou futur amb Krok”. Elaboració pròpia amb eines d'intel·ligència artificial: OpenAI (2025). ChatGPT (Versió de maig de 2024 - GPT-4o). [Model de llenguatge d'IA]. <https://chatgpt.com/>

9.3.2. Planificació del pla de comunicació

Per tal de dur a terme la planificació del pla de comunicació, cal tenir en compte que algunes accions no tenen una planificació temporal concreta ni específica, ja que depenen d'acords comercials i del ritme d'obertura de noves botigues.

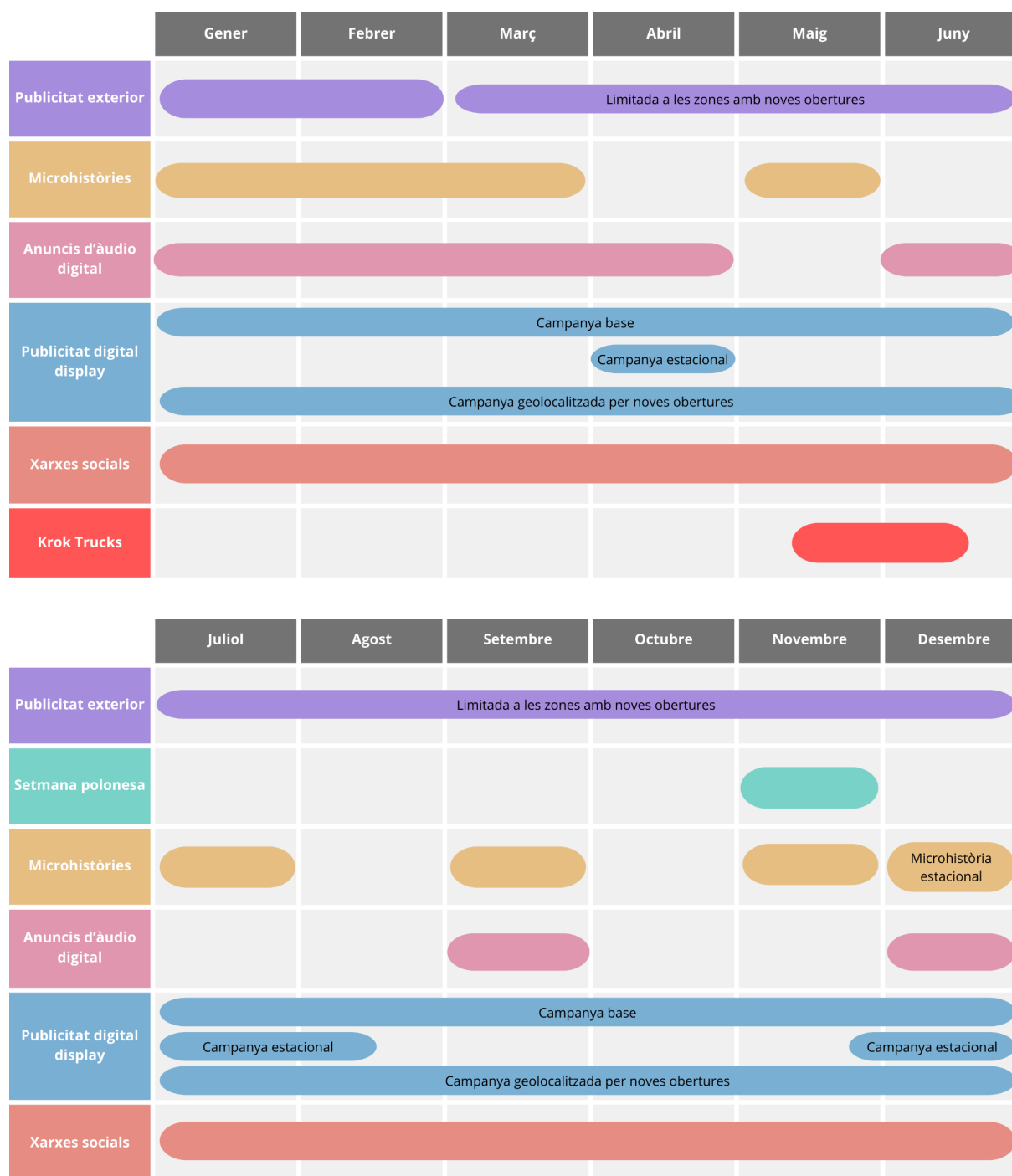
Les **accions que no poden ser planificades** actualment són:

- **Col·laboracions amb marques:** Tant les col·laboracions per productes exclusius (com l'exemple fictici de Krok x Fini) com les col·laboracions amb empreses de serveis per ser oferits a través de l'aplicació, dependran del desenvolupament i consolidació per poder aconseguir aquestes aliances. En el moment d'aconseguir col·laboracions, aquests es comunicarien durant un període aproximat de dues setmanes, principalment a canals propis de la marca.
- **Col·laboracions amb figures poloneses o altres influencers per xarxes socials:** Aquestes col·laboracions seran esporàdiques i depenen dels acords puntuals.

Cal destacar també que diverses accions, tot i tenir una part planificada fixa, tenen un caràcter recurrent, ja que estan vinculades a l'obertura de noves botigues. Per exemple, la publicitat exterior està planificada pel llançament inicial, però s'activarà de manera localitzada per cada nova obertura. Això implica que moltes de les accions podrien arribar a estar actives de manera quasi permanent, tot i que limitades a radis concrets.

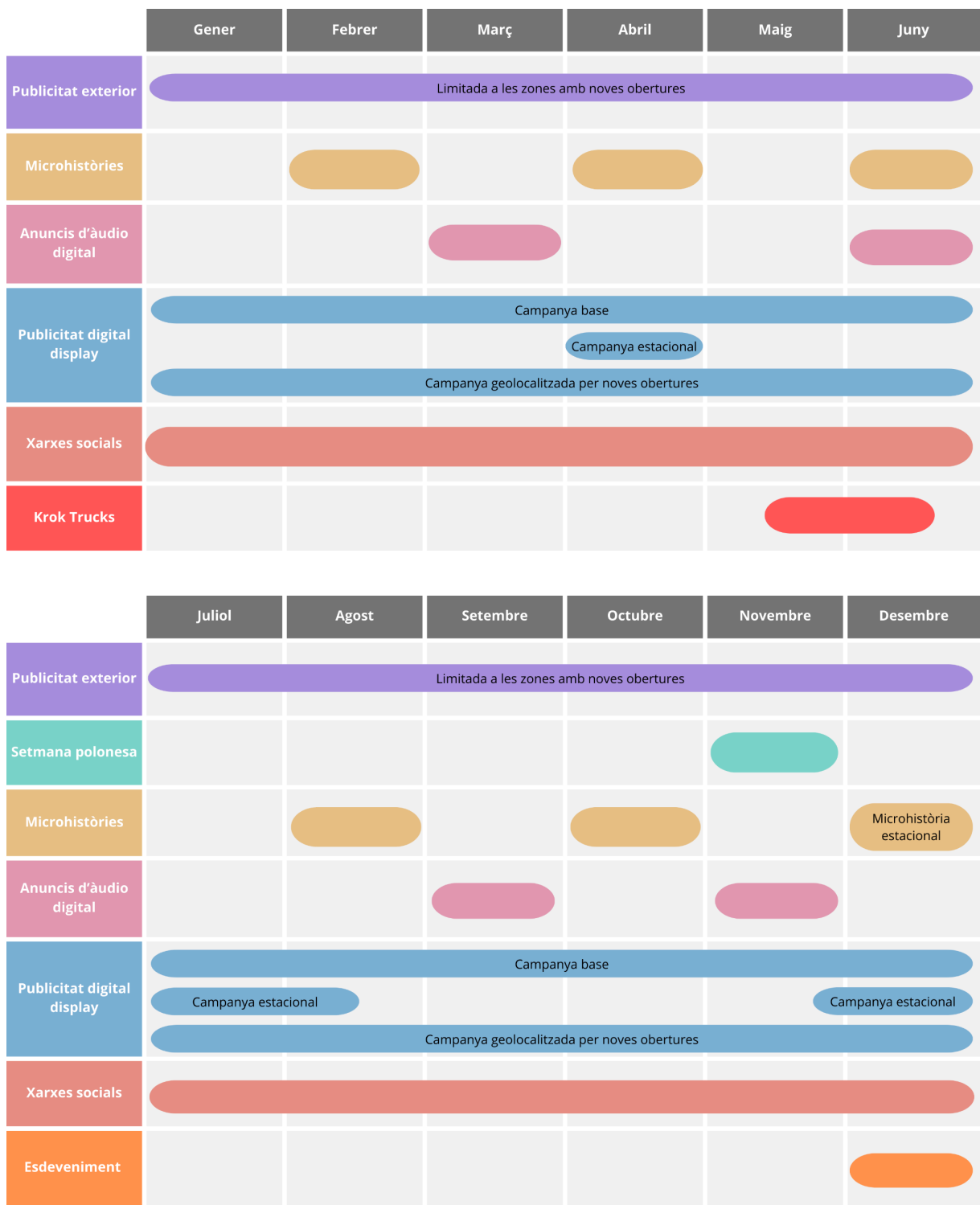
De totes maneres, a continuació es presenta una planificació de les accions fixes i previstes inicialment, però cal tenir en compte que la seva presència pot ser més constant del que reflecteix el calendari.

La planificació prevista per l'any 2026 seria la següent:



Imatges 39 i 40: Calendari del pla de comunicació per l'any 2026. Elaboració pròpia.

La planificació prevista per l'any 2027 seria la següent:



Imatges 41 i 42: Calendari del pla de comunicació per l'any 2026. Elaboració pròpia.

9.3.3. Pressupost del pla de comunicació

Tenint en compte la durada prevista del pla de comunicació (dos anys) i el nombre d'accions plantejades, s'estima un pressupost elevat. No obstant això, aquest no és fix, ja que moltes de les accions posteriors al llançament de la marca dependran del ritme d'expansió i de les noves obertures tant a barris de Barcelona, en un inici, com a altres ciutats.

Per oferir una estimació realista aproximada, es detalla a continuació el pressupost previst per a la fase inicial del llançament de la marca, així com estimacions per la durada total del pla. Cal tenir en compte que algunes accions, com les col·laboracions amb marques o amb figures poloneses, dependran dels acords específics i no es poden quantificar amb exactitud.

Estimació dels costos per accions

Col·laboracions amb marques, empreses de serveis o figures poloneses

Aquestes col·laboracions s'activaran als canals propis de Krok (web, aplicació i xarxes socials). No es pot determinar un pressupost específic en dependre dels acords amb marques, empreses de serveis o figures poloneses. Així i tot, a més del pressupost dedicat a l'acció per motius de pagament per col·laboració si així fos requerit, també es contempla la possibilitat de potenciar la seva difusió per xarxes a través de campanyes paid a través de Meta Ads i TikTok Ads, amb uns pressuposts variables segons la col·laboració o la necessitat d'impulsar-ne la difusió determinada.

Per exemple, una col·laboració de producte (com la creació conjunta de Krokies amb Fini) pot no suposar cap cost comunicatiu de per si, més enllà de la difusió paid a xarxes socials, tot i comportar un cost logístic; en canvi, una col·laboració amb una figura com Lewandowski, dependria de l'acció que es dugués a terme, doncs seria diferent una publicació conjunta a xarxes, que la seva assistència a l'esdeveniment o a una obertura d'una botiga.

Cartelleria exterior

- **Llançament inicial a Barcelona:** Es preveu una campanya intensa de dos mesos per la ciutat de Barcelona. Per a l'empresa de mitjans Oblicua (2025), un circuit de 200 mupis té un cost aproximat d'uns 63.000 euros setmanals, sense incloure el cost d'impressió.

Tot i això, es preveu que la intensitat es redueixi durant el segon mes, focalitzant-se en els barris amb obertures i no en tota la ciutat com durant el primer mes.

A més, Oblicua (2025), ofereix preus diferents per a metros, on un circuit de 40 mupis, costa 39.200 euros cada quatre setmanes, sense incloure el cost d'impressió. Aquests són preus orientatius d'una agència de mitjans, que podrien reduir-se amb altres agències o aconseguir-se descomptes addicionals.

Per la campanya de llançament amb dos mesos de duració, la intenció és no superar els 700.000 euros entre el lloguer i els costos de producció i impressió dels cartells.

- **Obertures posteriors a altres ciutats i barris:** De cara a pròximes obertures per altres ciutats, també es faria un circuit, però bastant més limitat que el de Barcelona, i dependria de cada ciutat, però amb una intenció de no superar els 100.000 euros. Per campanyes de suport per noves obertures a barris en ciutats on ja ens hem establert, es planteja la inserció de cartelleria, durant un parell de setmanes, amb presència limitada a la zona. En aquests casos, no s'espera superar els 5.000 euros per obertura.
- **Cartelleria per accions puntuals:** Addicionalment, per accions com la Polish Week o l'esdeveniment, s'utilitzarà cartelleria exterior, de curta duració i de manera limitada. A més, s'apostarà més pel format de pancartes o cartelleria impresa a parets, sempre amb permís dels Ajuntaments, fet que suposaria un menor cost.

En definitiva, la publicitat exterior serà el mitjà on es dedicarà major pressupost, a la vegada que és el més general i menys targetitzat, però és clau per la captació dels clients locals que són necessaris per a la viabilitat de les botigues. En general, tenint en compte la necessitat d'expandir-nos i consolidar-nos al llarg de la província de Barcelona, s'espera que el pressupost dedicat a exterior pugui arribar als **2 milions d'euros** en dos anys.

Accions dins del “llegat polonès”

- **Col·laboració amb figures poloneses:** Depenent dels acords i accions específiques amb figures poloneses reconegudes a Catalunya com Pajor, Szczesny o Lewandowski.

- **Polish Week:** Comunicació a través de canals propis de Krok. Addicionalment, cartelleria exterior amb cartells de mida reduïda, inserits per parets, a un cost reduït. En l'àmbit operatiu, caldria reconfigurar l'interior de cada botiga i l'inventari.
- **Concurs:** Comunicació a través de canals propis de Krok. El viatge està estimat en uns **2.000 euros** (vols, allotjament, transport i menjar per dues persones durant 7 dies).

Xarxes socials

Més que una acció de per si, és un suport comunicatiu clau.

- Creació dels continguts + salari d'un social media manager: 5.000 euros mensuals.
- Campanyes paid a social: entre 5.000-10.000 euros mensuals.

De totes maneres, en moments puntuals com durant la fase d'obertures o l'expansió a noves ciutats, es duria a terme una major creació de continguts i es dedicaria més pressupost per les campanyes paid. En total, al llarg dels dos anys, s'espera dedicar un mínim aproximat de **400.000 euros**.

Microhistòries

Comunicació a través de canals propis de Krok, amb un pressupost per la seva difusió a través de paid ja inclòs en el de xarxes socials.

Quant a la seva creació i producció, en ser peces curtes de 45" amb pocs personatges i amb localitzacions pròpies, s'espera no requerir més de 2.000 euros per microhistòria. Al llarg dels dos anys es contempla la creació d'unes 30 microhistòries, que suposarien uns **60.000 euros** dedicats a la seva creació, producció i edició.

Àudio digital (*Spotify i altres plataformes*)

- Creació de les peces: 1000 euros per peça.
- Publicació de les peces: Cada plataforma té les seves polítiques, per exemple, a Spotify, es poden activar anuncis a partir d'una inversió de 250 euros, sense límit, i amb un preu

determinat a les exigències de l'anunciant i l'anunci com el target determinat o la duració de la falca, calculat sobre uns 10-25 euros per cada mil impressions (Agaro Marketing, 2025).

En general, serà una acció recurrent al llarg dels dos anys, i es voldria arribar a un gran nombre d'impressions, fet que ens podria suposar una inversió mínima d'uns **300.000** euros al llarg dels dos anys amb la creació de diverses falques i una publicació a diferents plataformes.

Publicitat digital display

Com s'ha vist, existeixen diverses maneres de dur a terme publicitat display, i, en les principals (Google Ads o compra programàtica), el pressupost dedicat és triat per nosaltres. Per tant, es dedicarà un pressupost per aquestes modalitats de manera mensual d'uns 20.000 euros, que podrà augmentar-se de manera puntual (expansió a noves ciutats, Krok Trucks, Polish Week...). Així mateix, també es pot negociar directament amb els sites/mitjans per poder dur a terme Brand Days de forma puntual, a un cost negociat entre ambdues parts. En aquest suport, s'espera dedicar uns **500.000 euros** durant aquests dos anys.

Krok Trucks

El seu pressupost anirà augmentant de forma progressiva al llarg dels anys.

Durant el primer any, s'utilitzarà Krok Trucks per la zona més pròxima a la ciutat de Barcelona, cosa que suposaria que amb uns quatre "trucks" sigui suficient. En canvi, al segon any, en expandir-se a altres zones de Catalunya, se'n podria requerir uns 10.

El cost de l'acció es basa principalment en la compra, personalització i adaptació de les furgonetes. A més, els Krok Trucks podrien formar part de la flota de transport de mercaderies, sense les funcionalitats proposades en aquesta acció, i servir com un suport constant de record de marca. El cost estimat per cada furgoneta és de 50.000 euros i, com l'objectiu és comptar amb 10 durant aquests dos anys, el pressupost seria d'uns **500.000 euros**.

Esdeveniment final del pla de comunicació

- Lloguer de l'espai: Es llogarà un gran espai dins del recinte de Gran Via (Fira de Barcelona), que no ofereix un pressupost concret al seu web, sinó que depèn de cada petició concreta segons factors com el tipus d'esdeveniment, la durada o l'espai. De totes maneres, tenint en compte que es necessitarien diverses sales per la separació en zones i que es faria durant dos dies, es preveu que el seu cost superi els **50.000 euros**.
- Muntatge, decoració, pantalles, serveis, personal, etc.: **70.000 euros**.
- Comunicació: Es farà una comunicació massiva per canals propis, però també a plataformes d'àudio digital (min. 10.000 euros) o cartelleria exterior (circuit de mupis i cartells per la ciutat de Barcelona, màxim de 50.000 euros), a part de publicitat display i paid a xarxes socials (min. 25.000 euros). Per tant, quant a l'aspecte comunicatiu, es preveu dedicar un mínim de **85.000 euros**.

Estimació total dels costos del pla de comunicació

En conclusió, el pressupost mínim estimat per al pla de comunicació de Krok és d'entorn dels **4 milions d'euros**. Aquesta xifra es pot incrementar segons la necessitat d'ampliar la presència comunicativa en determinades accions, l'activació de col·laboracions amb marques o figures poloneses (no inclosa en l'estimació) o l'evolució general de la marca, ja que si té una evolució positiva, es pot incrementar la presència comunicativa en diversos canals.

Cal tenir en compte que el pla està condicionat per la logística i el ritme d'expansió de la marca. L'escenari plantejat, amb una consolidació considerable al llarg de la província de Barcelona en dos anys, es pot veure endarrerit per factors externs, cosa que suposaria adaptar el pla de comunicació, creant noves possibles accions o intensificant la creació de peces o la presència de les ja existents.

D'aquesta manera, vistos els costos necessaris només per l'aspecte comunicatiu, als que s'hauria de sumar tots els costos relacionats a la logística i operacions (botigues, personal, mercaderies, costos legals...), demostra la importància de tenir a una multinacional potent darrere per fer viable el projecte.

9.4. Conclusions del pla de comunicació

Aquest pla de comunicació té com a objectiu consolidar la marca Krok a la província de Barcelona en un període de dos anys, a través d'una combinació d'accions digitals i accions exteriors. L'estratègia comunicativa busca generar notorietat de marca, tant en el target de comunicació com al públic local, crear una comunitat fidel i activa, i posicionar a Krok com una marca innovadora i tecnològica dins del sector de la conveniència.

La combinació entre l'impacte local, amb accions com la cartelleria exterior o els Krok Trucks, i l'impacte digital, orientat a públics joves i digitalitzats, permet aconseguir impactar a les audiències locals i a les més afins a la marca i al model Krok. A més, l'obtenció de col·laboracions per crear productes conjunts, les col·laboracions de serveis amb marques reconegudes com Netflix o Spotify, així com amb figures com Lewandowski, serà crucial per augmentar la notorietat de marca, atraure major tràfic a les botigues i generar una percepció d'exclusivitat.

De totes maneres, el pla de comunicació és ambiciós i està condicionat per diversos factors:

- En primer lloc, per l'establiment de col·laboracions amb marques i figures públiques.
- En segon lloc, moltes de les activacions depenen del ritme d'obertura de noves botigues.
- En tercer lloc, per la possibilitat que la competència intentés replicar el model.
- Finalment, pel compliment del calendari, que basa el seu final en un esdeveniment que marca una consolidació que pot ser que no es doni en el període de dos anys estimat.

Krok haurà de mantenir una comunicació sòlida i diferencial, centrada en els valors de la marca i en els beneficis que s'aporta als consumidors, per a aconseguir un posicionament diferencial i crear una comunitat al voltant. Per això, cada botiga i cada acció comunicativa seran claus per construir i mantenir una percepció de marca eficient, tecnològica i centrada en els consumidors.

Krok no vol competir en el sector: vol redefinir-lo. Krok és la nova generació de botigues de conveniència i petits supermercats. El gener del 2026, Krok arriba per millorar la rutina i l'experiència de compra. El gener de 2026, inicia una nova manera de comprar.

10. Estratègia de creixement: l'expansió a través del règim de franquícia

Krok iniciarà la seva activitat a Espanya el gener de 2026, amb l'objectiu de consolidar-se a la província de Barcelona a finals de 2027. Aquest període inicial serà essencial per comprovar la viabilitat del model i optimitzar l'experiència de compra abans de l'expansió nacional.

Durant l'esdeveniment previst per al desembre de 2027, s'anunciaran els plans d'expansió dels pròxims anys. A partir d'aquell moment, Krok es començarà a expandir de manera accelerada amb un pla a deu anys vista per convertir-se en la cadena de botigues de conveniència i petits supermercats líder a Espanya, a través d'un model mixt de botigues pròpies i franquiciades.

Les franquícies faran possible una expansió ràpida i àmplia, mentre que les botigues pròpies serviran per mantenir un control territorial directe. L'objectiu és assegurar que l'experiència Krok sigui homogènia i igual d'excel·lent a tot el territori. Els interessats per obrir una franquícia Krok hauran de superar un procés de selecció i rebran una formació específica i un suport de forma contínua per part del departament de franquiciats de Krok.

Per reforçar la presència i actuar com a punt de referència local principal, s'obrirà una "flagship store" a cada principal ciutat del país. Aquestes seran les botigues més emblemàtiques de cada zona i la seva inauguració, als inicis de l'expansió en aquella ciutat, anirà acompanya d'accions comunicatives com un esdeveniment inaugural, publicitat exterior, àudio digital o noves accions no contemplades en aquest primer pla de comunicació. Així mateix, a mesura que la marca es vagi expandint, es continuarà obrint botigues pròpies, evitant que les botigues franquiciades superin el 50%.

Planificació estimada de l'expansió (2028 - 2036)

Fase 1. Consolidació a Catalunya (gener 2028 - desembre 2028)

- Expansió a Tarragona, Lleida i Girona.
- Consolidació total a la província de Barcelona.

Fase 2. Inici de l'expansió nacional: València i Aragó (gener 2029 - desembre 2031)

- Obertures a les principals ciutats: Saragossa, Huesca, Castelló, València i Alacant.
- “Flagship stores” a València i Saragossa.
- Botigues franquiciades a pobles i barris perifèrics de les ciutats.

Fase 3. Expansió a les illes (maig de 2031 - desembre de 2031)

- Obertures a Mallorca, Menorca, Tenerife i Gran Canària.
- “Flagship stores” a Palma de Mallorca, Santa Cruz i Las Palmas.
- Aprofitament del turisme i la temporada d'estiu.
- Campanya estiuenca sota el concepte “Kroki se'n va de viatge”.

Fase 4. Expansió a Madrid (gener 2032 - desembre 2032)

- Gran campanya de llançament, similar a la de Barcelona.
- Obertura d'una gran “flagship store” al centre de la ciutat.
- Obertura de botigues pròpies al centre de la ciutat i punts recorreguts, així com a les principals ciutats de la comunitat (Móstoles, Alcalá de Henares, Leganés, Alcorcón...).
- Obertura de botigues franquiciades a zones perifèriques de la ciutat i a altres ciutats i pobles de la comunitat.

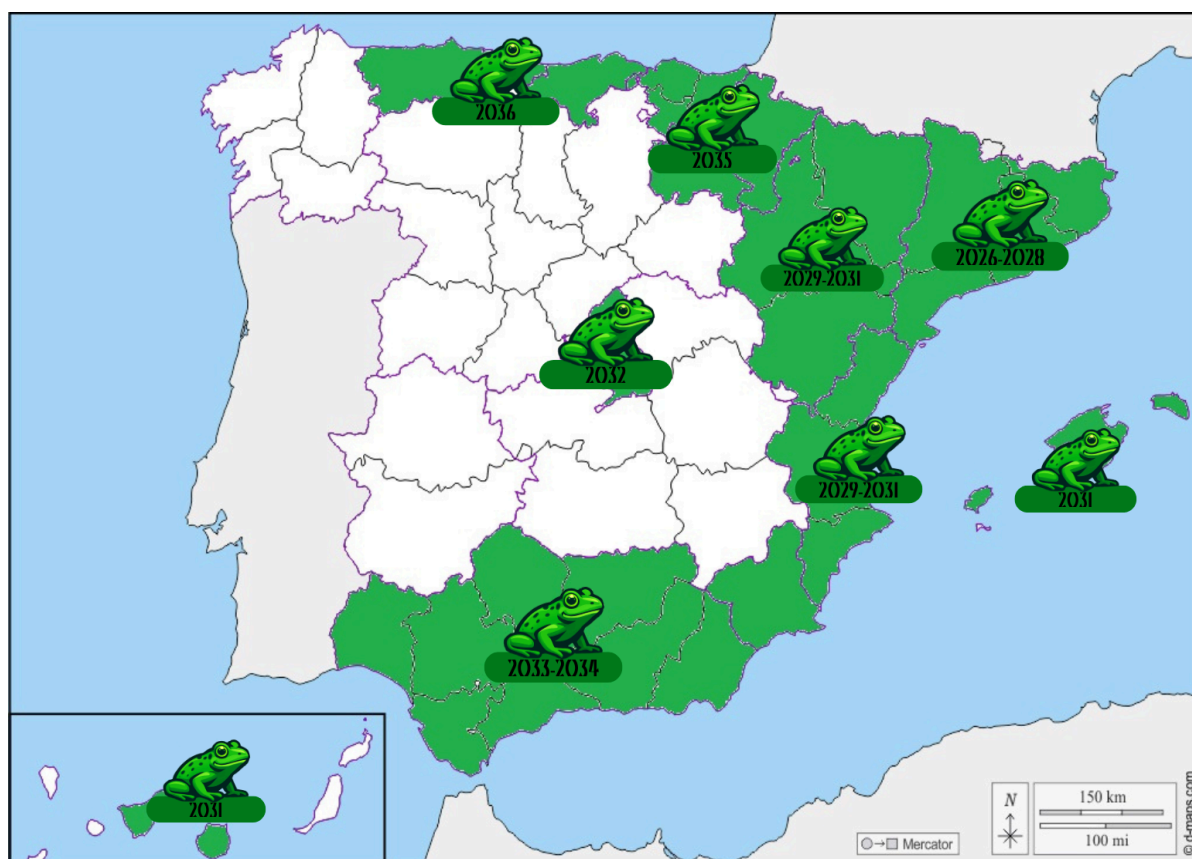
Fase 5. Expansió al sud (gener 2033 - desembre 2034)

- Expansió i consolidació a Andalusia i Múrcia.
- Obertures a les principals ciutats: Sevilla, Granada, Córdoba, Múrcia, Jaén...
- “Flagship stores” a Sevilla, Màlaga i a la ciutat de Múrcia.

Fase 6. Expansió al nord (gener 2035 - desembre 2036)

- Expansió al País Basc, Navarra, La Rioja, Cantàbria i Astúries
- Obertures a les principals ciutats: Bilbao, Sant Sebastià, Logroño, Santander...
- “Flagship stores” a Bilbao, Pamplona, Santander i Logroño.

El gener de 2037, es preveu que Krok hagi consolidat la seva presència a més de la meitat del territori espanyol, amb presència a 30 de les 50 províncies. A partir d'aquest moment, es continuarà l'expansió a la resta de comunitats autònomes, així com l'obertura de botigues per totes les ciutats i pobles, amb l'objectiu de fer realitat el nostre propòsit: millorar la vida quotidiana dels clients, amb una compra ràpida, personalitzada i tecnològica, i aconseguir que se sentin valorats i recompensats.



Imatge 43: Mapa d'expansió de Krok (2026-2036). Elaboració pròpia.

11. Conclusions i valoració personal del TFG

Aquest treball de fi de grau m'ha permès desenvolupar des de zero una proposta de negoci basada en un model real i consolidat a Polònia, però adaptada al mercat espanyol. Tot i ser conscient que la seva implementació a Espanya requeriria el suport d'una estructura multinacional com Żabka, i que no seria viable dur-la a terme sense suport, considero que una proposta com la de Krok respon a les necessitats i tendències actuals del nostre país i que pot aportar un valor diferencial a la societat.

És sorprenent que, a mitjans de 2025, cap marca del sector de supermercats a Espanya aposti per un model com el proposat en aquest treball, o similar als ja implantats en altres països europeus. No em refereixo únicament al concepte de botigues automatitzades, sinó a la voluntat de millorar l'experiència de compra mitjançant aspectes com la personalització, la creació d'una comunitat o la incorporació d'un sistema de fidelització innovador i centrat en el client.

Les cadenes de supermercats a Espanya continuen prioritzant el preu com a factor decisiu pel consumidor. Tot i que això és comprensible, no hauria d'excloure la possibilitat de modernitzar el sector mantenint, alhora, preus competitius. Els hàbits de consum evolucionen, la digitalització avança i les expectatives dels consumidors creixen. La intel·ligència artificial i l'ús de dades permeten oferir experiències de compra de valor innovadores i personalitzades, però ningú ho està aprofitant al nostre país. Per això, es pot dir Krok o d'una altra manera, crec que alguna marca hauria de decidir-se per fer aquest pas i apostar per transformar el sector.

El projecte que, a novembre de 2024, era només una idea nascuda en una experiència personal viscuda a Polònia, ha esdevingut una marca sòlida, amb una identitat clara i una proposta de valor diferencial inexistent al nostre país. He gaudit creant la seva narrativa de la marca, dissenyant les accions de comunicació i la figura de Kroki com a protagonista del canvi.

Espero que, algun dia, alguna cadena decideixi apostar per un model com aquest. Fins aleshores, Krok quedarà com un projecte que no existeix, però que representa, des del meu punt de vista, el que hauria de ser el futur de la compra quotidiana.

12. Referències

- Aaker, J. (1997). *Dimensions of brand personality*. Journal of Marketing Research, 34(3), 347-356.
<https://gsb-courses.stanford.edu/building-innovative-brands/wp-content/uploads/sites/25/2022/04/>
- Agaro Marketing (2025, 26 de març). *Spotify Ads: Cómo funciona la plataforma publicitaria de Spotify*.
<https://agaromarketing.com/spotify-ads-studio/>
- Agència Catalana de Consum (2017, 29 de novembre). *Etiquetatge*. Generalitat de Catalunya.
<https://consum.gencat.cat/ca/el-consum/durant-la-compria/etiquetatge/>
- Atlas Digital de las Áreas Urbanas (2025) *Densidad de población (habitantes/Km²) - 2023*. Ministerio de Vivienda y Agenda Urbana.
<https://atlasau.mitma.gob.es/#c=indicator&i=pobevo.densidad>
- Arista (s.d.). *Inteligencia artificial para mejorar la experiencia del usuario en tu empresa*.
<https://www.aristaint.com/inspire/inteligencia-artificial-para-mejorar-la-experiencia>
- BonpreuEsclat (2025). *Qui som?*. <https://www.bonpreuesclat.cat/es/qui-som>
- BonpreuEsclat (2025). *Què oferim?*. <https://www.bonpreuesclat.cat/ca/que-oferim>
- BonpreuEsclat (2025). *Establiments*. <https://www.bonpreuesclat.cat/es/cercador-d-establiments>
- CAAD (2025, 12 de març). *El futur del retail al MWC 25: innovacions i tendències clau*.
<https://caad-design.com/ca/el-futur-del-retail-al-mwc-25-innovacions-i-tendencies-clau>
- CAAD (2022, 25 de juliol). *La sostenibilidad y su importancia en el retail*.
<https://caad-design.com/la-sostenibilidad-y-su-importancia-en-el-retail>
- Cabezudo, V. (2025, 21 de març). *Repensando el retail: 6 tendencias tecnológicas que lo están transformando*. MuyCanal. <https://www.muycanal.com/2025/03/21/retail-tendencias-tecnologicas>

- Cámara de Comercio de España (2022, 10 de març). *Cómo emprender lanzando una franquicia*. <https://www.camara.es/blog/creacion-de-empresas/como-emprender-lanzando>
- Cámara de Comercio de València (2024, 19 d'abril). *Estructura de costes: qué es, cómo se hace y ejemplos*. MasterMBAOnline. <https://www.master-mbaonline.com/finanzas/estructura-de-costes/>
- Canal Empresa (2025, 9 de gener). *Horarios comerciales*. Generalitat de Catalunya. https://canalempresa.gencat.cat/es/03_sectors_d_activitat/comerc/Vull-obrir-un-esta
- Caprabo (2025). *Página principal*. <https://www.caprabo.com/ca/home/>
- Caprabo (2024). *Forma part de Caprabo*. <https://franquicias.caprabo.com/ca/>
- Caprabo (2017). *Aliprox*. <https://franquicias.caprabo.com/ca/aliprox/>
- Caprabo (2017). *Rapid Supermercats*. <https://franquicias.caprabo.com/ca/caprabo-rapid/>
- Caro, T. (2024, 9 de febrer). *Explicación del Significado Espiritual de la Rana [Simbolismo y Sueños]*. MagickalSpot. <https://magickalspot.com/es/rana-significado-espiritual-simbolismo>
- Catà Figuls, J. (2021, 16 de novembre). *La inspección de trabajo multa a franquicias de Condis por tener a menores trabajando y empleados sin contrato*. ElPaís. <https://elpais.com/espana/catalunya/2021-11-16/la-inspeccion-de-trabajo-multa-a-fran>
- Carrefour (2025). *El Club Carrefour*. <https://www.carrefour.es/clubcarrefour/>
- Charter (2023). *Juntos hacemos tu propio negocio*. Consum. <https://www.consum.es/wp-content/uploads/catalogo-charter/castellano/index.html>
- CoAliment (2022). *Nuestro club*. <https://www.coaliment.es/nuestro-club/>
- CoAliment (2022). *Sobre nosotros*. <https://www.coaliment.es/sobre-nosotros/>

Condis (2025). *Tiendas Condis Express*. <https://www.condis.es/tiendas-condisexpress>

Colegio Oficial de Ingenieros de Telecomunicación (2022). *Una foto detallada del uso de Internet en España*. <https://www.coit.es/noticias/una-foto-detallada-del-uso-de-internet-en-espana>

Coll Morales, F. (2023, 4 de maig). *Fuente de ingresos*. Rankia. <https://www.rankia.com/diccionario/economia/fuente-ingresos>

Covirán (2025). *Pàgina principal*. <https://www.coviran.es/>

Covirán (2025). *Club Familia Coviran*. <https://www.coviran.es/clientes/faqs>

Covirán (2025). *Quiere ser socio*. <https://www.coviran.es/quiere-ser-socio>

DatosMacro (2025). *España: Economía y demografía*. <https://datosmacro.expansion.com/paises/espana>

DatosMacro (2025). *España - Pirámide de población*. <https://datosmacro.expansion.com/demografia/estructura-poblacion/espana>

DatosMacro (2025). *Polonia: Economía y demografía*. <https://datosmacro.expansion.com/paises/polonia>

Direcció General d'Economia Cooperativa i Creació d'Empreses (2006). *Anàlisi de costos*. Departament de Treball de la Generalitat de Catalunya. https://www.gencat.cat/treball/doc/doc_14832194_1.pdf

Economy and Finance EU (2024, 15 de novembre). *Economic forecast for Spain*. European Comission. <https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-surveillance-eu-economies/spain>

Economy and Finance EU (2024, 15 de novembre). *Economic forecast for Poland*. European Comission.

<https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-surveillance-eu-economies/poland>

Emilio, N. (2022, 13 de gener). *3 formas de crear experiencias de cliente personalizadas con un CDP*. Kale-Blog Bismart. [Autoria i data extretes del codi font].

<https://blog.bismart.com/kale/3-formas-de-crear-experiencias-de-cliente-personalizadas>

Emprendedores. (2024, 18 d'octubre). *¿Cuáles son los gastos de abrir una franquicia?*.

<https://emprendedores.es/franquicias/gastos-de-una-franquicia/>

El País (2025, 13 de febrer). *La población española supera los 49 millones de habitantes gracias al aumento de extranjeros*. <https://elpais.com/sociedad/2025-02-13>

Esteller, R. (2024, 22 d'abril). *Repsol y El Corte Inglés pactan la apertura de 350 tiendas Stop & Go hasta 2028*. El Economista. <https://www.eleconomista.es/energia/noticias/12777778/04/24>

ExpoFranquicia (2016, 31 de març). *Condis reinventa el supermercado de proximidad*. IFEMA.

<https://www.ifema.es/expofranquicia/noticias/exp/condis-reinventa-el-supermercado>

Fernández de la Cigoña, J. (2023, 12 de setembre). *¿Qué impuestos paga una empresa en España? Todo lo que debes saber*. Sage.

<https://www.sage.com/es-es/blog/que-impuestos-paga-una-empresa/>

Ferrari, J. (2024, 2 de desembre). *Les grans ciutats catalanes, entre les més cares per muntar un negoci*. El Nacional - ON Economia.

<https://www.elnacional.cat/oneconomia/ca/economia/grans-ciutats-catalanes-entre-mes>

FoodRetail (2025, 24 de gener). *Los hogares unipersonales crecerán el 40% en los próximos 13 años: el gran reto para el retail*.

<https://www.foodretail.es/foodretail/retailers/hogares-unipersonales-creceran-40>

Forbes (2023, 17 d'octubre). *Žabka ya tiene 25 años: en este aniversario, aparecerán tres tiendas únicas en el portafolio de la cadena.* <https://forbes.es/ultima-hora/351462>

FranquiciasHoy (s.d.). *Tradys*. <https://www.franquiciashoy.es/franquicias/tradys>

García Roperó, J. (2025, 13 de febrer). *Mercadona resiste el auge de Lidl, Aldi y los regionales y acaba 2024 como el supermercado que más crece.* CincoDías. <https://cincodias.elpais.com/companias/2025-02-13/>

Garrote, A. (2025, 16 de gener). *El turismo bate récords y rompe la barrera de los 200.000 millones de PIB en 2024.* La Razón. <https://www.larazon.es/economia/turismo-bate-records-rompe-barrera-200000-millones>

Gomstyn, A; Jonker, A.; McGrath, A. (2024, 24 d'octubre). *What is trustworthy AI?*. IBM. <https://www.ibm.com/think/topics/trustworthy-ai#:~:text=Trustworthy%20AI>

González, E. (2022, 26 d'abril). *¿Cuáles son los tipos de retail que existen?*. Escuela Superior de Diseño de Barcelona. <https://www.esdesignbarcelona.com/actualidad/tipos-de-retail>

González, K. (2022, 9 de septiembre). *La sostenibilidad en los supermercados: más allá de los productos ecológicos.* Alianza Alimentaria. <https://alianzaalimentaria.org/blog/la-sostenibilidad-en-los-supermercados-mas-alla>

Google Cloud (2024). *¿Qué es la inteligencia artificial o IA?*. <https://cloud.google.com/learn/what-is-artificial-intelligence?hl=es-419>

Idescat (2025, 6 de febrer). *Estimacions de població.* <https://www.idescat.cat/pub/?id=ep>

IBA Group (2025, 28 de febrer). *Inteligencia artificial, crecimiento offline y personalización en el comercio.* InfoRetail. <https://www.revistainforetail.com/noticiadet/inteligencia-artificial>

IBM (2021, 27 de juliol). *¿Qué es la visión artificial?*. [Data extreta del codi font].
<https://www.ibm.com/es-es/topics/computer-vision>

Instituto Nacional de Estadística (2025, 3 de febrer). *Estadística de Movimientos Turísticos en Fronteras (FRONTUR) - Diciembre 2024 y año 2024. Datos provisionales*.
<https://www.ine.es/dyngs/Prensa/es/FRONTUR1224.htm>

Instituto Nacional de Estadística (2009). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*.
<https://www.cnae.com.es/index.php>

InfoRetail (2025, 27 de febrer). *España, a la cabeza de la MDD en Europa*.
<https://www.revistainforetail.com/noticiadet/espana-a-la-cabeza-de-la-mdd-en-europa>

InfoRetail (2024, abril). *Retail Street Talent 2024*. Revista InfoRetail n. 81.
https://issuu.com/olimerca/docs/inforetail_81

Infoautónomos (2024, 7 de maig). *La ubicación: clave para el éxito*.
<https://www.infoautonomos.com/marketing-y-ventas/como-elegir-ubicacion>

InfoFranquicias. (s.d.). *Franquicias Carrefour Express*.
<https://www.infofranquicias.com/fd-1807/franquicias/CARREFOUR-EXPRESS.aspx>

Keyrus (2023, 5 de juny). *Datos, personalización y omnicanalidad: cómo conseguir clientes fieles con un enfoque Customer Centric*. LinkedIn.
<https://www.linkedin.com/pulse/datos-personalizaci%C3%B3n-y-omnicanalidad>

Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista. BOE, 15, del 17 de gener de 1996.
<https://www.boe.es/eli/es/1/1996/01/15/7/con>

Ley 1/2004, de 21 de diciembre, de Horarios Comerciales. BOE, 307, del 22 de desembre de 2004.
<https://www.boe.es/eli/es/1/2004/12/21/1/con>

- Martínez, M. (2024, 21 d'agost). *Big Data y su impacto en la personalización del Marketing*. EUDE. [Autoria extreta del codi font].
<https://www.eude.es/blog/big-data-y-su-impacto-en-la-personalizacion-del-marketing/>
- Mercasa (2024). *Alimentación en España 2024*.
https://www.mercasa.es/wp-content/uploads/2024/11/AEE_2024_web_v3.pdf
- Metafase (2024, 24 de juliol). *Sostenibilidad en el retail: cómo implementar prácticas eco-amigables*.
<https://www.metafase.com/2024/07/24>
- Montcelo, Á. (2024, 30 d'abril). *El sector retail, ante el cambio de hábitos del consumidor*. InfoPack.
<https://www.infopack.es/es/noticia/el-sector-retail-ante-el-cambio-de-habitos>
- Mundo Consum (2025). *Página principal*. mundoconsum.consum.es
- Oblicua (2025). *Publicidad exterior en Barcelona*.
<https://www.oblicua.es/publicidad-exterior/publicidad-en-barcelona.html>
- Olcina, V. (2025, 6 de febrer). *Carrefour España fía su recuperación a los formatos de conveniencia*. Food Retail & Service. <https://www.foodretail.es/retailers/carrefour-espana-fia-recuperacion>
- OpenAI (2025). *ChatGPT* (Versió de maig de 2024 - GPT-4o). [Model de llenguatge d'IA].
<https://chatgpt.com/>
- OpenAI (2025). *Sora* (Versió de febrer de 2025). [Model de llenguatge d'IA].
<https://sora.chatgpt.com/>
- Polo Oeste (2024, 18 de abril). *Impacto ecológico en el mundo del retail*. LinkedIn.
<https://www.linkedin.com/pulse/impacto-ecol%C3%B3gico-en-el-mundo-del-retail>
- Portas, N. (2015). *Tu marca en 3 dimensiones*. Slow Fashion Next.
<https://slowfashionnext.com/blog/tu-marca-en-3-dimensiones/>

PracticsBusinessSolutions (2024, 16 de maig). *El futuro del comercio online*.
<https://www.practicsbs.com/el-futuro-del-comercio-online/>

QueFranquicia (s.d.). *Pròxim Supermercados*. <https://quefranquicia.com/montar/proxim>

QueFranquicia (s.d.). *Tradys*. <https://quefranquicia.com/montar/tradys>

QueFranquicia (s.d.). *Carrefour Express*. <https://quefranquicia.com/montar/carrefour-express>

Real Decreto 201/2010, de 26 de febrero, por el que se regula el ejercicio de la actividad comercial en régimen de franquicia y la comunicación de datos al registro de franquiciadores. BOE, 63, de 13 de març de 2010. <https://www.boe.es/eli/es/rd/2010/02/26/201>

Real Decreto 1021/2022, de 13 de diciembre, por el que se regulan determinados requisitos en materia de higiene de la producción y comercialización de los productos alimenticios en establecimientos de comercio al por menor. BOE, 305, de 21 de diciembre de 2022.
<https://www.boe.es/eli/es/rd/2022/12/13/1021/>

Retail Digital (2024, 15 de gener). *Sostenibilidad y economía circular en el entorno pyme #VTech*.
<https://www.retaildigital.es/sostenibilidad-y-economia-circular-en-el-entorno-pyme-vtech>

RS, G. (2024, 21 de març). *La mafia pakistaní que controla los Condis Exprés, al descubierto: pisos patera y horarios maratonianos*. Nacional.cat.
<https://elcaso.elnacional.cat/es/noticias/mafia-pakistani-controla-condis-expres>

Sánchez, R; Oliveres, V; Jara, Y; Velasco, D. (2024, 7 d'octubre). *¿Cuánta gente cobra más y menos que tú? Calcula tu posición respecto al sueldo medio en la escala salarial de España*. ElDiario.es.
https://www.eldiario.es/economia/calculadora-salarios-espana-2024_1

Seeklogo (s.d.). *Zabka Logo PNG Vector*. <https://seeklogo.com/free-vector-logos/zabka>

SelierAbogados (2023, 25 d'octubre). *El retail y la sostenibilidad: criterios de ESG*.
<https://selierabogados.com/retail-sostenibilidad-criterios-esg/>

ShopFully (2024, 16 de diciembre). *Cinco tendencias que marcarán el retail en 2025*. InfoRetail.
<https://www.revistainforetail.com/noticiadet/cinco-tendencias-que-marcaran-el-retail>

Siles, A. (2024, 24 d'abril). *¿Por qué es más caro comprar en un supermercado exprés?*. Consumidor Global.
<https://www.consumidorglobal.com/alimentacion/por-es-mas-caro-comprar>

Supercor (2025). *Conócenos*. <https://www.supercor.es/conocenos/>

Supercor (2025). *Tiendas*. <https://www.supercor.es/tiendas/>

Suma Supermercados (2022). *Quienes somos*. <https://www.sumasupermercados.es/quienes-somos>

Suma Supermercados (2022). *Nuestros Suma*. <https://www.sumasupermercados.es/nuestros-suma>

Spar Fragadis (2025). *Datos básicos*. <https://www.fragadis.es/es/datos-basicos/>

Statista (2025, gener). *Spain: Distribution of gross domestic product (GDP) across economic sectors from 2012 to 2022*. <https://www.statista.com/statistics/271079>

Statista (2024, diciembre). *Poland: Distribution of gross domestic product (GDP) across economic sectors from 2012 to 2022*. <https://www.statista.com/statistics/375605>

T4Franquicias (2023). *Royalty de franquicia y otras líneas de ingreso*. [Data extreta del codi font].
<https://www.t4franquicias.com/informacion/royalty-de-franquicia-y-otros-ingresos/>

TheFoodTech (2024, 9 de febrer). *Tendencias del comercio electrónico en la industria alimentaria para 2024*. <https://thefoodtech.com/tendencias-de-consumo>

Transgourmet (2023). *Supermercados*. <https://www.transgourmet.es/supermercados/>

Tobar, S. (2020, 20 de septembre). *Spar: así es el 'súper' que reconstruye países olvidados con publicidad en español*. EIEspañol.

<https://www.elespanol.com/invertia/empresas/distribucion/20200920>

Unitat d'Estratègia i Intel·ligència Competitiva d'ACCIÓ de la Generalitat de Catalunya. (2024, desembre). *10 tendències tecnològiques per al 2025*.

<https://www.accio.gencat.cat/web/.content/bancconeixement/documents/informes/2025/ACCIO-10-tecnologies-2025.pdf>

VisionRetail (2024, 16 de juliol). *¿Por qué se llaman tiendas de conveniencia?*.

<https://www.visionretail.io/por-que-se-llaman-tiendas-de-conveniencia/>

Vilalta, L. (2025, 13 de febrer). *La població de Catalunya nascuda a l'estranger ja supera els dos milions*.

NacioDigital. <https://naciodigital.cat/societat/cada-quatre-residents-catalunya>

Wilczek, M. (2021, 1 de juliol). *The little frog that has taken over Poland's high streets*.

NotesFromPoland. <https://notesfrompoland.com/2021/07/01>

Żabka (2025). *O nas*. <https://zabkagroup.com/pl/>

Żabka (2025). *Convenience*. <https://zabkagroup.com/pl/convenience/>

Żabka (2025). *Znajdź sklep Żabka*. <https://www.zabka.pl/znajdz-sklep/>

Referències de xarxes socials

Bonpreu i Esclat [@bonpreuesclat]. (s.d.). [Perfil d'Instagram]. Recuperat el 20 de febrer de 2025, de <https://www.instagram.com/bonpreuesclat>

Caprabo Supermercats [@caprabo_supermercats]. (s.d.). [Perfil d'Instagram]. Recuperat el 20 de febrer de 2025, de https://www.instagram.com/caprabo_supermercats/?hl=es

Caprabo [@Caprabo]. (s.d.). [Perfil de Facebook]. Recuperat el 20 de febrer de 2025, de https://www.facebook.com/Caprabo/?locale=es_ES

Caprabo [@CapraboSupermercats]. (s.d.). [Perfil de Youtube]. Recuperat el 20 de febrer de 2025, de <https://www.youtube.com/@CapraboSupermercats/featured>

Caprabo [@caprabo]. (s.d.). [Perfil de X]. Recuperat el 20 de febrer de 2025, de <https://x.com/caprabo>

Carrefour España [@carrefour.es]. (s.d.). [Perfil d'Instagram]. Recuperat el 20 de febrer de 2025, de <https://www.instagram.com/carrefour.es>

Carrefour España [@carrefour.es]. (s.d.). [Perfil de Tiktok]. Recuperat el 20 de febrer de 2025, de <https://www.tiktok.com/@carrefour.es>

Carrefour [@carrefour.es]. (s.d.). [Perfil de Facebook]. Recuperat el 20 de febrer de 2025, de <https://www.facebook.com/carrefour.es>

Carrefour España [@carrefour]. (s.d.). [Perfil de Youtube]. Recuperat el 20 de febrer de 2025, de <https://www.youtube.com/@carrefour>

Carrefour España [@CarrefourEs]. (s.d.). [Perfil de X]. Recuperat el 20 de febrer de 2025, de <https://x.com/CarrefourES>

Charter, la franquícia de Consum [@FranquiciaCharter]. (s.d.). [Perfil de Facebook]. Recuperat el 20 de febrer de 2025, de <https://www.facebook.com/FranquiciaCharter>

Coaliment - Compra Saludable [@coalimentsupermercados]. (s.d.). [Perfil d'Instagram]. Recuperat el 20 de febrer de 2025, de <https://www.instagram.com/coalimentsupermercados/>

Coaliment [@coaliment.saludable]. (s.d.). [Perfil de Facebook]. Recuperat el 20 de febrer de 2025, de <https://www.facebook.com/coaliment.saludable>

Condis Supermercats [@condis_supermercats]. (s.d.). [Perfil d'Instagram]. Recuperat el 20 de febrer de 2025, de https://www.instagram.com/condis_supermercats

Condis Supermercats [@condis_supermercats]. (s.d.). [Perfil de Tíktok]. Recuperat el 20 de febrer de 2025, de https://www.tiktok.com/@condis_supermercats

Condis Supermercats [@Condislife]. (s.d.). [Perfil de Facebook]. Recuperat el 20 de febrer de 2025, de <https://www.facebook.com/Condislife>

Condis Supermercats [@Condislife]. (s.d.). [Perfil de X]. Recuperat el 20 de febrer de 2025, de <https://x.com/condislife>

Consum [@supermercadosconsum]. (s.d.). [Perfil d'Instagram]. Recuperat el 20 de febrer de 2025, de <https://www.instagram.com/supermercadosconsum/>

Consum [@supermercadosconsum]. (s.d.). [Perfil de Facebook]. Recuperat el 20 de febrer de 2025, de <https://www.facebook.com/supermercadosconsum>

Consum [@Consum]. (s.d.). [Perfil de X]. Recuperat el 20 de febrer de 2025, de <https://x.com/Consum>

Covirán [@coviran.es]. (s.d.). [Perfil d'Instagram]. Recuperat el 21 de febrer de 2025, de <https://www.instagram.com/coviran.es/?hl=es>

Covirán España [@coviran.es]. (s.d.). [Perfil de Tíktok]. Recuperat el 21 de febrer de 2025, de <https://www.tiktok.com/@coviran.es>

Supermercados Covirán [@Coviran]. (s.d.). [Perfil de Facebook]. Recuperat el 21 de febrer de 2025, de <https://www.facebook.com/Coviran/photos/>

Supermercados Covirán [@coviran]. (s.d.). [Perfil de Youtube]. Recuperat el 21 de febrer de 2025, de <https://www.youtube.com/@coviran>

Covirán [@Coviran]. (s.d.). [Perfil de X]. Recuperat el 21 de febrer de 2025, de <https://x.com/Coviran>

Supercor [@tusupercor]. (s.d.). [Perfil de X]. Recuperat el 20 de febrer de 2025, de <https://x.com/tusupercor>

SupermercadosConsum [@SupermercadosConsum]. (s.d.). [Perfil de Youtube]. Recuperat el 20 de febrer de 2025, de <https://www.youtube.com/@SupermercadosConsum>

Supermercats Bonpreu i Esclat [@supermercatsbonpreuesclat]. (s.d.). [Perfil de Facebook]. Recuperat el 20 de febrer de 2025, de <https://www.facebook.com/supermercatsbonpreuesclat>

Supermercats Bonpreu i Esclat [@bonpreuesclat]. (s.d.). [Perfil de X]. Recuperat el 20 de febrer de 2025, de <https://x.com/bonpreuesclat>

Spar Club Fragadis [@spar.club.fragadis]. (s.d.). [Perfil d'Instagram]. Recuperat el 20 de febrer de 2025, de <https://www.instagram.com/spar.club.fragadis>

Spar Club Fragadis [@Spar.Club.Fragadis]. (s.d.). [Perfil de Facebook]. Recuperat el 20 de febrer de 2025, de <https://www.facebook.com/Spar.Club.Fragadis>

Spar Española [@spar_espanola]. (s.d.). [Perfil d'Instagram]. Recuperat el 20 de febrer de 2025, de https://www.instagram.com/spar_espanola

Spar Española [@sparespanola]. (s.d.). [Perfil de Facebook]. Recuperat el 20 de febrer de 2025, de <https://www.facebook.com/sparespanola>

13. Annexos

Annex 1. Ús responsable de la IA en el TFG

Per tal de desenvolupar certs elements visuals, s'ha dut a terme l'ús de la IA a través de ChatGPT o Sora. En aquest apartat s'intentaran donar els prompts utilitzats, tot i que en certes ocasions aquests no són exactes i hi ha hagut millores posteriors en format conversa amb la IA per petits detalls com canvis de colors, tipus de fotografia, estil o mida de la imatge. Tal com s'ha citat als corresponents peus d'imatge, s'ha utilitzat per als següents elements:

Imatge 8 (Logotip): El logotip va ser creat a través de diferents eines fins a arribar al logotip final de la marca. A diferència d'altres imatges, aquesta, per la seva importància, va requerir anar provant diferents webs de creació de logotips especialitzades a través d'imatges d'inspiració, prompts i elecció d'estil visual. La imatge final presentada és una millora i combinació de diversos logotips previs a través de ChatGPT fets amb aquelles eines.

Imatge 17 (Interior botiga automatitzada) [Preset Archival v0, ratio 3:2]: Genera l'interior d'una botiga de conveniència automatitzada, vista des de l'entrada. L'espai és ampli i net, amb passadissos ordenats amb productes, i amb il·luminació LED càlida. Les parets i estanteries són blanques amb tocs verds. A la dreta hi ha una màquina de cafè i unes neveres. A l'esquerra hi ha estanteries amb snacks, begudes i productes. Al sostre, hi ha càmeres de seguretat. Cap presència de personal humà. Es veu una pantalla digital amb la mascota Kroki.

Imatge 18 (Interior botiga convencional) [ratio 3:2]: Genera l'interior d'una botiga de conveniència moderna, vista des de l'entrada. L'espai és ampli, net i ordenat, amb il·luminació LED càlida. Els colors predominants són el blanc i el verd (amb verds foscos, mitjans i clars). Hi ha estanteries a l'esquerra amb productes alimentaris, begudes i productes essencials. Al fons, hi ha un taulell que combina la zona de cobrament i una petita cuina oberta al darrere, on hi ha un treballador amb uniforme verd que prepara hotdogs i cafès darrere seu. A la dreta, hi ha una màquina de cafè i unes neveres i un congelador. Davant del taulell, hi ha una zona de snacks. A més, al fons, a la paret sobre la zona de cuina, hi ha un cartell verd amb una lleugera il·luminació neo verda que posa "KROK".

Imatge 19 i 20 (Packaging de Krokies, Krok x Fini): Genera una bossa de gominols de granotetes, de la marca Fini amb el naming Krok i el producte Krokies.

Imatge 21 (Feed per xarxes socials): La imatge 30 representa un feed de 9 posts per xarxes socials, aquests inclouen els següents prompts: *(posteriorment, es van fer les imatges més realistes, per no tenir un to infantil)*

- **Post 1:** Genera una imatge il·lustrada per a Instagram que mostri a Kroki baixant de la nau espacial a Collserola amb Barcelona i el mar de fons. No s'ha de mostrar cap botiga Krok.
- **Post 2:** Genera una imatge il·lustrada per a Instagram que mostri a la granota Kroki asseguda en una taula, mirant al davant. Està en una sala buida, amb llums neo verdes.
- **Post 3:** Genera una imatge il·lustrada per a Instagram que mostri a la granota Kroki fora d'una botiga convencional Krok (no 24h), es pot veure a dins de la botiga a un parell de persones i a un dependent de botiga amb samarreta verda.
- **Post 4:** Genera una imatge il·lustrada per a Instagram que mostri a la granota Kroki asseguda a un banc al carrer amb un mòbil a la mà consultant l'aplicació de Krok.
- **Post 5:** Genera una imatge il·lustrada per a Instagram que mostri a la granota Kroki asseguda en un sofà mirant una pel·lícula amb unes crispets a la mà.
- **Post 6:** Genera una imatge il·lustrada per a Instagram que mostri a la granota Kroki sortint d'un establiment Krok i caminant pel carrer amb un frànkfurt.
- **Post 7:** Genera una imatge il·lustrada per a Instagram que mostri a la granota Kroki vestida de cuinera, al costat d'un xef professional. Representa que és un vídeo de receptes, per tant, s'ha de veure una taula amb ingredients i un plat a mig fer des d'un pla central.

- **Post 8:** Genera una imatge il·lustrada per a Instagram que mostri a la granota Kroki inaugurant una botiga Krok 24h. Va vestida de forma elegant amb un esmòquing, i està tallant una cinta d'inauguració amb unes tisores en mig d'un carrer reconegut de l'Eixample a Barcelona. Hi ha un parell de persones observant i fent fotografies.
- **Post 9:** Genera una imatge il·lustrada per a Instagram que mostri a la granota Kroki a dins d'una botiga automatitzada Krok, plena de productes i sense personal a cap lloc. Només hi ha estanteries amb tota mena de productes de menjar. El sostre té algunes càmeres. Porta una pizza Ristorante a la mà.

Imatge 22 (Krok i Szczęsny): Genera una il·lustració en estil digital que mostri a la granota Kroki somrient davant d'una botiga "KROK 24h". Al seu costat hi ha un jugador de futbol amb aspecte similar a Wojciech Szczęsny, que va vestit de carrer. La botiga Krok està oberta i té l'interior visible. De fons es veu un paisatge urbà amb edificis.

Imatge 23 (Krok i Lewandowski): Genera una il·lustració en estil digital on surti un jugador similar a Robert Lewandowski sentat a una taula amb Kroki en format entrevista. Lewandowski té un micròfon davant. Hi ha decoració moderna i unes banderes catalanes i poloneses. Hi ha un cartell neó amb el nom Krok.

Imatge 24 (Botiga Krok decorada per la setmana polonesa): Genera una imatge realista de l'interior d'una botiga KROK amb estil modern i mig futurista. Utilitza colors verds neó, blancs i negres amb il·luminació LED. Hi ha una secció que mostra menjar polonès, amb decoració polonesa.

Imatge 25 (Kroki a Varsòvia): Genera una imatge de Kroki caminant per algun punt emblemàtic de Varsòvia amb un mapa a la mà i una càmera de fotos al coll. Imatge realista, Kroki il·lustrat.

Imatge 26 (Kroki a Cracòvia): Genera una imatge de Kroki caminant per algun punt emblemàtic de Cracòvia amb un mapa a la mà i una càmera de fotos al coll. Imatge realista, Kroki il·lustrat.

Imatge 27 (Kroki a Gdansk): Genera una imatge de Kroki caminant per algun punt emblemàtic de Gdansk amb un mapa a la mà i una càmera de fotos al coll. Imatge realista, Kroki il·lustrat.

Imatges 28-32 (Cartelleria): La majoria dels cartells no tenen prompts exactes, ja que es van anar millorant a través de millores en el prompt a mode de conversa. Tots van ser maquetats manualment.

- **Prompt 1:** Genera un cartell amb el text “Krok ha aterrat, el futur ha arribat. Ciència-ficció? No, Krok”. Se li va demanar que mostrés la granota Kroki i una botiga Krok sota d’una nau alienígena, fent veure que acaba d’aterrar a la terra.
- **Prompt 2:** Genera un cartell amb el text “Obre quan tot tanca. Krok - Sempre obert, sempre per tu”. Se li va demanar que es veies una botiga Krok il·luminada de nit i que es veies el rètol amb el neo verd, mentre la ciutat es veia fosca i adormida. A més, que apareixes la granota Krok, en un principi, en pla ‘vigilant’, però es va canviar a una granota contenta. Se li va demanar que mostres a la granota Kroki convidant a la gent a la botiga.
- **Prompt 3:** Genera un cartell amb el text “Com si t’esperes” i un subtítol “Personalitzat per a tu”. Se li va demanar que mostres a la granota Kroki convidant a la gent a la botiga.
- **Prompt 4:** Genera un cartell amb el text “Fes la compra mentre altres dormen. Krok - La botiga que s’adapta a tu”. Se li va demanar un cartell similar al d’“Obre quan tot tanca”, però mostrant a un noi sortint amb la compra a la nit, en una ciutat adormida i fosca.
- **Prompt 5:** Genera un cartell amb el text “A cada salt, obre una botiga” i el subtítol “Krok, cada prop més a prop teu”. Se li va demanar que mostres a Kroki saltant per la ciutat durant la nit i que hi hagués una botiga darrere seu.

Imatge 33 (Krok Truck): Genera una furgoneta futurista de color verd neó davant de l’arc de triomf de Barcelona. La furgoneta està decorada amb el logotip de Krok, llums brillants neó i hi ha un codi QR al costat de la finestra. Hi ha una finestra de venda, que deixa veure una petita

zona de cuina i una prestatgeria amb marxandatge i productes. A la finestra, hi ha un treballador vestit de Krok. Foto totalment realista.

Imatge 34 (Adhesius Krok): Genera un adhesiu que mostri a la granota Kroki amb el fons de la ciutat de Girona/Barcelona/Mataró/Lleida amb el naming "Krok a Girona/Barcelona/Mataró/Lleida". Per cada ciutat se li va demanar una roba diferent: samarreta (Girona), sweater (Barcelona), camiseta de tirants amb gorra (Mataró) o dessuadora (Lleida).

Imatge 35 (Post promocional de l'esdeveniment - Kroki a la Snack Zone): Genera imatge quadrada d'una zona d'esdeveniment anomenada "Snack Zone" dins d'un espai modern i il·luminat amb neons, on es preparen minipizzes, paninis i frànkfurts. Hi ha música en directe de fons i molta gent menjant. Al primer pla hi surt la granota Kroki saludant a càmera.

Imatge 36 (Post promocional de l'esdeveniment - Krok a El futur de les flagship): Genera imatge quadrada d'una zona d'esdeveniment anomenada "El futur de les flagship" dins d'un espai tecnològic i modern, amb pantalles LED, neons i maquetes digitals de les noves flagship stores automatitzades. A l'escenari principal hi ha un expert en intel·ligència artificial fent una conferència davant d'un públic assegut.

Imatge 37 (Imatge il·lustrativa de l'esdeveniment - Zona general): Genera una imatge realista d'un esdeveniment en un recinte modern i ampli, amb una persona vestida de granota verda interactuant amb el públic, en un espai decorat amb photocalls i activitats lúdiques.

Imatge 38 (Imatge il·lustrativa de l'esdeveniment - Zona Challenge Krok): Genera per l'esdeveniment una zona d'activitats lúdiques "Challenge Krok". Està decorada amb llum neó verda, amb elements tecnològics i pantalles LED. Hi ha diferents zones de reptes: competicions de compra ràpida, proves físiques i minijocs de realitat augmentada. Hi ha participants per la zona, animadors amb micròfons vestits de Krok i premis.

Annex 2. Contacte amb Condis

A 25 de febrer de 2025 a les 11:08.

Bon dia, Nil,

T'informaré sobre els requisits i condicions que ens consultes sobre les nostres franquícies:

- **Cànon/Royalties:** A Condis Supermercats no cobrem cànon d'entrada ni royalties, únicament demanem com a garantia una fiança de 25.000 € que pot ser un dipòsit o un aval bancari.
- **Publicitat:** En quant a la publicitat, no sé molt bé a què et refereixes, però la imatge corporativa exterior i interior es cedida per Condis mentre dura la relació entre franquícia i franquiciadora.
- **Preus:** Respecte els preus, totes les nostres botigues han de tenir el mateix PVP, independentment de l'ensenyà que tinguin.

Aquestes condicions són iguals per totes les nostres ensenyes (Condis, Condis El Teu Súper, Condis Express, etc).