



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Grado en Administración y Dirección de Empresas y
Relaciones Internacionales

PLAN DE NEGOCIO DE UNA START-UP: AGRIBER

Autor: Luis Fernando del Cuvillo Cervera

Director: Raúl González Fabre

MADRID | Marzo 2023

RESUMEN – La problemática demográfica en España constituye una prioridad a nivel nacional que amenaza con graves consecuencias económicas, sociales y medioambientales cuyos efectos nocivos ya se están percibiendo en la actualidad. En paralelo, la crisis sanitaria provocada por el COVID-19 ha acelerado el cambio en las tendencias de consumo de la sociedad, hacia un modelo más responsable y sostenible.

Ante esta contingencia y con una clara vocación de mejora de la sociedad, nace Agriber, un *marketplace* que pone en contacto a los mejores productores ecológicos de la España rural con una comunidad de usuarios que buscan un producto fresco, local y responsable. Apoyándose en un próspero ecosistema en auge y un marco regulatorio favorable, Agriber pretende ser uno de los pioneros en la transición ecológica en España.

El presente trabajo tiene como finalidad la elaboración detallada de un plan de negocio para la *start-up*. En primer lugar, se lleva a cabo un análisis exhaustivo del problema que se pretende solucionar, para a continuación adentrarse a explorar la oportunidad de negocio. Seguidamente se estudia el mercado donde se va a operar, para después desarrollar el modelo de negocio de la compañía, explicando la creación, entrega y captura de valor a través de distintas herramientas de análisis. Para finalizar, se profundiza en la función de distribución de la empresa, pilar fundamental de la actividad de Agriber, exponiendo los principales desafíos logísticos y medioambientales y las acciones corporativas que se implementan para superarlos.

PALABRAS CLAVE – start-up, plan de negocio, alimentos ecológicos, marketplace, distribución, logística.

ABSTRACT - The demographic problem in Spain is a national priority threatening serious economic, social and environmental consequences, the harmful effects of which are already being felt today. At the same time, the health crisis caused by COVID-19 has accelerated the change in society's consumption trends towards a more responsible and sustainable model.

Faced with this contingency and with a clear vocation to improve society, Agriber is born: a marketplace that connects the best organic producers in rural Spain with a community of users looking for a fresh, local and responsible product. Supported by a thriving ecosystem and a favourable regulatory framework, Agriber aims to be one of the pioneers in the ecological transition in Spain.

This paper aims to elaborate a detailed business plan for the start-up. Firstly, an exhaustive analysis of the problem to be solved is carried out, followed by an exploration of the business opportunity. Next, the market where the company will operate is studied, and then the company's business model is developed, explaining the creation, delivery and capture of value through different analysis tools. Finally, the distribution function of the company, a fundamental pillar of Agriber's activity, is examined in depth, explaining the main logistical and environmental challenges and the corporate actions implemented to overcome them.

KEY WORDS – start-up, business plan, organic food, marketplace, business model, logistics.

ÍNDICE

1. Introducción	8
1.1 Origen de la idea	8
1.2 Objetivo	10
1.3 Metodología	11
2. Descripción del problema	14
2.1 La España Vacuada	16
2.2 Nuevos hábitos de consumo	22
3. Análisis del entorno	28
3.1 Análisis del mercado agroalimentario ecológico.....	29
3.1.1. Análisis del mercado agroalimentario a nivel global	29
3.1.2. Análisis del mercado agroalimentario ecológico en España	32
3.2 Análisis de competidores	36
3.3 Análisis del marco legislativo pertinente.....	37
4. Modelo de negocio	40
4.1 Descripción de la empresa	40
4.2 Misión, visión y valores.....	41
4.3 Business Model Canvas	42
4.3.1. Propuesta de valor	43
4.3.2. Segmentación de clientes.....	46
4.3.3. Relación con los clientes	47
4.3.4. Canales.....	49
4.3.5. Socios clave	51
4.3.6. Actividades clave.....	53
4.3.7. Recursos clave	55
4.3.8. Estructura de ingresos y costes	57
4.4 Análisis DAFO	62
5. Función de ventas: logística y distribución	63
5.1 Modelo de logística y distribución de Agriber	64
5.2 Elección de la empresa de distribución	66
6. Conclusiones	69
7. Bibliografía	73

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estructura metodológica del trabajo

Figura 2: Estructura de análisis de sector *Top-down*

Figura 3: Estructura del Business Model Canvas

Figura 4: Estructura del análisis DAFO

Figura 5: Esquema de originación de la idea de negocio

Figura 6: Densidad de población por provincias

Figura 7: Atributos de compra más valorados por el consumidor post-pandemia en España

Figura 8: Atributos de producto por los que se está dispuesto a pagar una prima

Figura 9: Diferenciación en la propuesta de valor de Agriber

Figura 10: Objetivos de producción ecológica en el marco de la Estrategia «De la Granja a la Mesa»

Figura 11: Logo de Agriber

Figura 12: Value Proposition Canvas de productores

Figura 13: Value Proposition Canvas de consumidores

Figura 14: Modelo actual de cadena de valor del sector agroalimentario (superior) y el propuesto por Agriber (inferior)

Figura 15: Segmentación de clientes de Agriber

Figura 16: Prototipo de *newsletter* de Agriber

Figura 17: Canales de distribución de Agriber

Figura 18: Ejemplo de posible ecosistema Agriber

Figura 19: Prototipo de plataforma digital Agriber

Figura 20: Inversión inicial del proyecto

Figura 21: Capital humano de Agriber en la actualidad

Figura 22: Drivers de ingresos de Agriber

Figura 23: Drivers de gastos de Agriber

Figura 24: Proyección de pérdidas y ganancias de Agriber

Figura 25: Business Model Canvas de Agriber

Figura 26: Análisis DAFO de Agriber

Figura 27: Modelo de logística y distribución de Agriber

Figura 28: Comparador de empresas de distribución hortofrutícola

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Evolución del sector orgánico global

Tabla 2: Reparto geográfico del mercado orgánico global (2021)

Tabla 3: Evolución de la producción ecológica en España

Tabla 4: Tipificación y estructura del sector ecológico en España (2020)

Tabla 5: Evolución del consumo de productos ecológicos en España

Tabla 6: Situación relativa global del mercado ecológico español (2021)

ÍNDICE DE ABREVIATURAS

3F – *Family, friends & fools*

CC.AA. – Comunidades autónomas

CRM – *Customer Relationship Management*

DAFO – Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades

ESG – *Environmental, Social and Governance*

FIBL – *Research Institute of Organic Agriculture*

HORECA – Hoteles, restaurantes y cafeterías

MAPA - Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación

ODS – Objetivos de Desarrollo Sostenible

ONG- Organización no gubernamental

PAC – Pacto Agrario Común

PIB – Producto interior bruto

RSC – Responsabilidad social corporativa

SAU – Superficie Agrícola Utilizable

VAB – Valor añadido bruto

1. Introducción

1.1 Origen de la idea

La problemática de la despoblación rural ha venido anunciándose de forma repetida en España a lo largo de las últimas décadas. Los medios de comunicación nos bombardean periódicamente con datos y titulares desoladores que reflejan la magnitud y la gravedad de este éxodo del campo hacia las grandes ciudades: Índices de natalidad en mínimos históricos; pueblos donde el médico acude una vez al mes; colegios con menos de cinco alumnos. Estos enunciados catastrofistas suscitan algún que otro sentimiento de preocupación e indignación en la sociedad civil, con varios esfuerzos por parte de asociaciones, administraciones públicas y varias otras entidades por dar una mayor visibilidad a esta cuestión. Incluso partidos políticos, como el conocido Teruel Existe, saltaron a la fama por su gesta de David contra Goliat: un partido político diminuto que defiende los intereses de una región olvidada por el resto de España recibió el apoyo necesario para obtener un escaño y encontrarse representado en el Congreso de los Diputados. Otras anécdotas, como las manifestaciones de ganaderos y agricultores que paralizaron el Paseo de la Castellana en Madrid en marzo de 2020, forman parte del imaginario colectivo de la sociedad española, exponiendo como latente y prioritario un problema con consecuencias demográficas, sociales y económicas desastrosas. Sin embargo, ante los ahogados gritos de auxilio del mundo rural, clamando que se actúe con urgencia, la bola de nieve se hace cada vez más grande. Hay quien acusa a las políticas del Gobierno y las administraciones públicas de la marginación y el olvido que sufren ciertas regiones. No es la España silenciosa, según ellos, sino silenciada.

A la ausencia de puestos de trabajo se le suma una ausencia de los servicios más básicos, que incluyen desde la salud a la educación, y una red de infraestructuras deficiente, lo que implica inevitablemente una falta de oportunidades. Ante semejantes escenarios tan distópicos, las gentes que habitan estas zonas se ven obligados a marcharse, dejando atrás pueblos completamente abandonados y olvidados.

Pero ¿por qué es importante resolver este problema? La asfixia del mundo rural afecta directamente a miles de trabajadores en industrias tan fundamentales como la agroalimentaria, que garantiza la seguridad alimentaria en nuestro país, y por

consiguiente a miles de puestos de trabajo que dependen de esta industria tan relevante. A estas consecuencias económicas se le suman otras demográficas, sociales y medioambientales que se explorarán con mayor profundidad posteriormente en el presente trabajo. La muerte de un pueblo significa también la muerte de un estilo de vida que respeta la naturaleza, de una serie de tradiciones ancestrales y de una profunda fuente de saber popular. Son cápsulas del tiempo con un valiosísimo valor cultural, antropológico y natural. Los pueblos de nuestro país constituyen el tejido de nuestro ser, porque todos somos hijos de la tierra donde se criaron nuestros abuelos y tatarabuelos. Si los pueblos mueren, morimos nosotros.

En paralelo, la reciente pandemia provocada por el virus COVID-19 desde comienzos del año 2020 ha cambiado indudablemente la forma en la que nos comportamos, y nuestros hábitos de consumo no están exentos de este cambio. Si algo puso de manifiesto esta pandemia es precisamente el cambio en la importancia que le damos a la salud. Gran parte de la sociedad ha tomado conciencia de ello y ha trasladado este deseo de llevar un estilo de vida más saludable a la alimentación. El consumidor tras la pandemia demanda cada vez más alimentos naturales, frescos y de mayor calidad (Moraño, 2022). De esta manera, la pandemia ha acelerado la tendencia que ya se estaba dando previamente. Por otra parte, la industria de la alimentación, si bien es una de las más esenciales, también es una de las que más contamina. El consumidor contemporáneo está más informado que nunca y concienciado con el medio ambiente y movimientos sociales como el ecologismo y la sostenibilidad. Es por ello que los hábitos de consumo están migrando hacia una alimentación de proximidad, más variada y utilizando productos ecológicos¹ y sostenibles, es decir, aquellos que no utilizan ningún tipo de químicos artificiales en su producción. En definitiva, la gente quiere comida de la granja a la mesa, minimizando la huella de carbono por el camino.

¹A efectos del presente trabajo, los términos “ecológico”, “biológico”, “sostenible” y “orgánico” se utilizan indistintamente, según el Reglamento controlador de la Unión Europea (CE) 834/2007 para designar “a aquellos productos que no han sido tratados con ningún tipo de producto químico, han sido cultivados respetando los ciclos naturales sin manipulación genética y proporcionan beneficios para el medio ambiente y la comunidad agrícola y ganadera local”.

Exponiendo estas dos problemáticas, y unido a un gran interés por la industria gastronómica-alimentaria, además de contar con contactos cercanos de cierta envergadura en la industria, comienza a formarse la idea de crear una plataforma que resolviese un problema real y latente entre los consumidores: ofrecer productos ecológicos de calidad con origen en España, satisfaciendo este significativo aumento en la demanda con un servicio cómodo, intuitivo y ofreciendo un mayor valor añadido al consumidor. Este valor añadido, que se explicará más en profundidad a lo largo de este trabajo, incluye la construcción de una comunidad concienciada con el medio ambiente, la sostenibilidad y el desarrollo del mundo rural. Pensamos que la mejor manera de revertir estas tendencias demográficas es la de invertir en un proyecto nuevo, joven y con ilusión que cree puestos de trabajo y produzca un efecto de cascada en el mundo rural.

Esta idea, por lo tanto, además de satisfacer una clara necesidad y demanda de mercado, serviría también para fomentar el desarrollo económico en la España rural, apoyando a agricultores y productores que mantienen este estilo de vida tan amenazado. Solo así podremos salvar a miles de pueblos a lo largo de toda la geografía española de una muerte lenta y silenciosa (o silenciada).

1.2 Objetivo

El objetivo general del presente trabajo es el desarrollo de un plan de negocio de la start-up Agriber mediante la creación de una plataforma de doble acceso para los usuarios (productores y consumidores) que actúe como marketplace, de manera que se puedan poner en contacto para comprar y vender productos ecológicos con origen España y hacer llegar al consumidor final el producto “de la granja a la mesa”.

Para conseguir este objetivo, será necesaria la consecución de los siguientes objetivos adicionales:

- Identificar los problemas que sufre la España Vaciada.
- Identificar los cambios en las tendencias de consumo en España.
- Conocer el estado actual de la industria agroalimentaria ecológica en España.
- Analizar la viabilidad, necesidad y rentabilidad del plan de negocio desarrollado.

- Profundizar en la función de ventas del Plan de Negocio, en particular de la función logística y de transporte de los productos a los usuarios.

1.3 Metodología

La metodología que seguirá el trabajo consta de tres partes. En primer lugar, se llevará a cabo una descripción detallada de los problemas a resolver, que constituyen a su vez la oportunidad de negocio. A continuación, se procederá a analizar el sector donde operará la empresa, discerniendo los principales retos y oportunidades dentro del mismo. Finalmente, se describirá el modelo de negocio de la start-up haciendo especial hincapié en la función logística de las ventas.

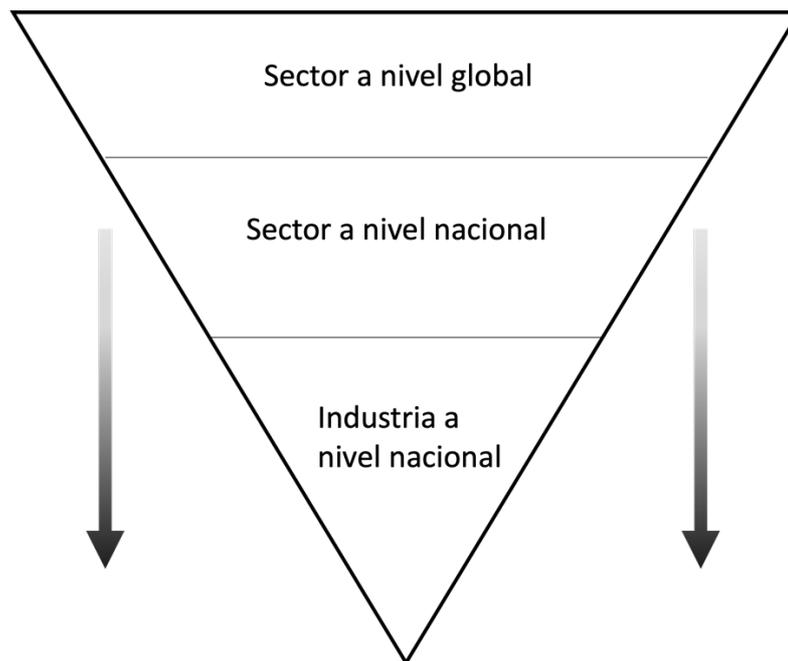
Figura 1: Estructura metodológica del trabajo

METODOLOGÍA DE TRABAJO		
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	ANÁLISIS DEL SECTOR	DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO
<ul style="list-style-type: none"> - Análisis del origen, estado actual y consecuencias del problema demográfico en España (España Vacía) - Análisis de las nuevas tendencias de consumo en España 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis del sector agroalimentario ecológico a nivel global - Análisis del sector agroalimentario ecológico en España - Análisis de competidores - Análisis del marco legislativo relevante 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de un Business Canvas Model - Elaboración de un análisis DAFO - Análisis de la función logística de Agriber

Fuente: Elaboración propia

La descripción del problema y el análisis del sector se apoyarán principalmente en un extenso proceso de investigación, revisión y recopilación de información de la literatura pertinente, en este caso fuentes oficiales y académicas. Además, el análisis del entorno se seguirá la metodología de análisis de inversión *top-down*, desde el nivel más general hacia el más particular.

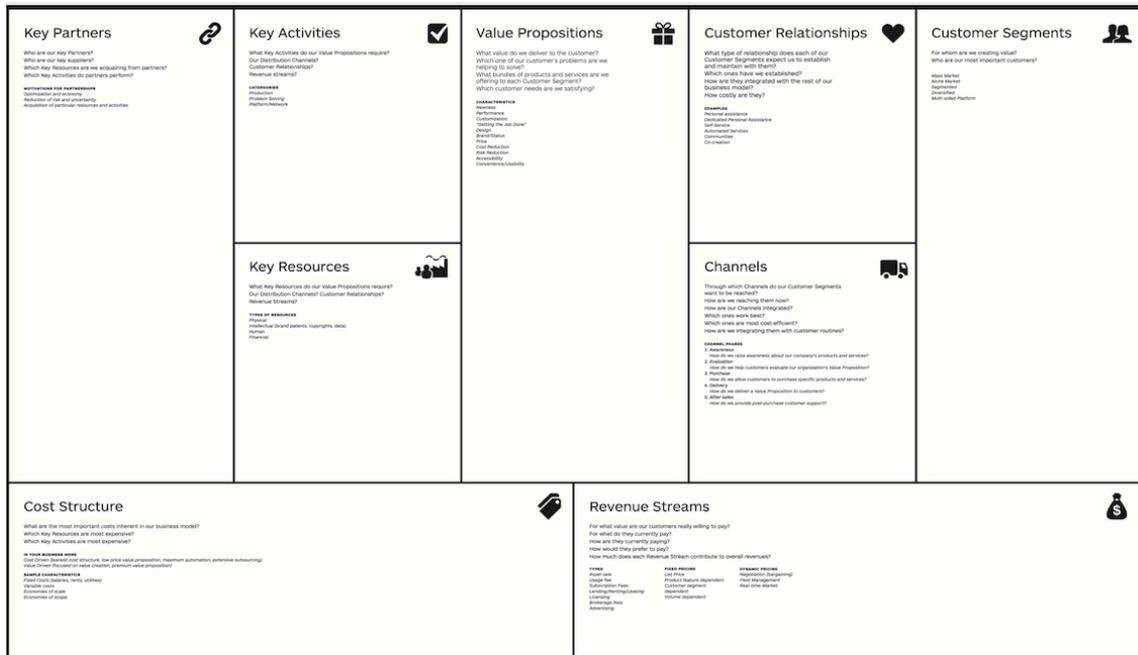
Figura 2: Estructura de análisis de sector *Top-down*



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la descripción del modelo de negocio, se elaborará en primer lugar un Business Canvas Model (Osterwalder & Pigneur, 2010) que ordena y define en nueve módulos principales el modelo de negocio y ofrece una imagen completa y general de la empresa.

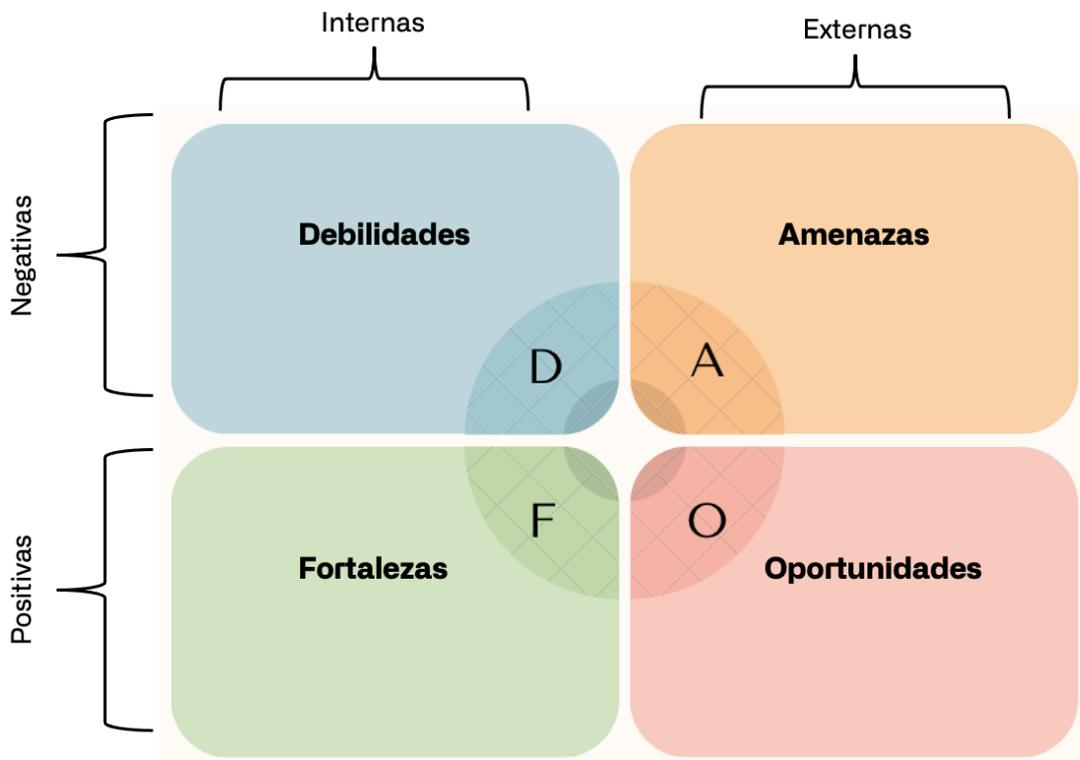
Figura 3: Estructura del Business Model Canvas



Fuente: Osterwalder & Pigneur, 2010

En segundo lugar, se llevará a cabo un análisis DAFO de carácter estratégico (Humphrey, 1960), que analiza consideraciones internas (debilidades y fortalezas) y externas (oportunidades y amenazas) para comprender la situación relativa de la empresa en el mercado y definir los objetivos estratégicos de la organización.

Figura 4: Estructura del análisis DAFO



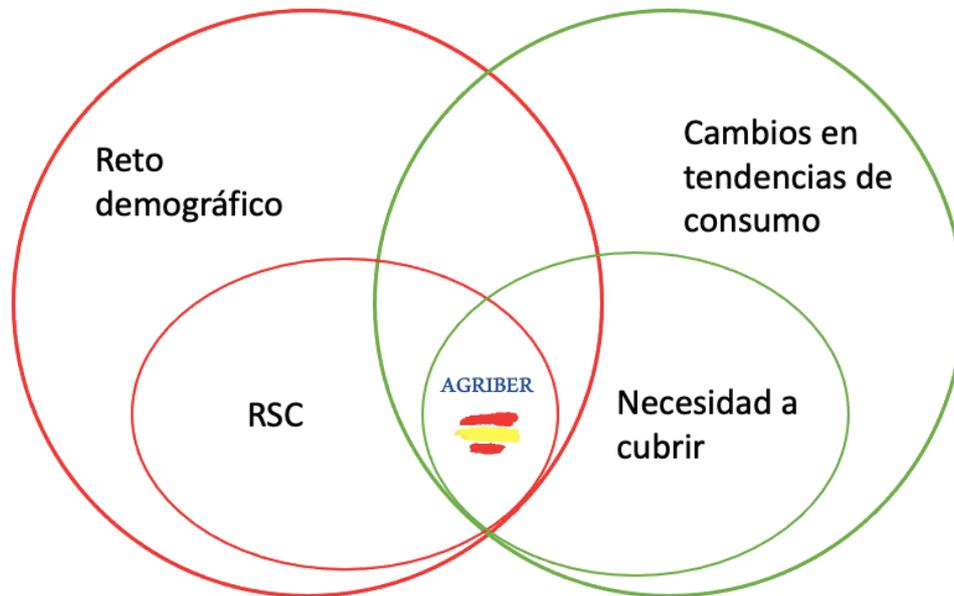
Fuente: Elaboración propia a partir de Humphrey, 1960

2. Descripción del problema

La razón de ser de cualquier empresa es la de resolver un problema concreto por el cual los usuarios van a pagar. Como se ha indicado anteriormente, la finalidad de Agriber es la de ofrecer una plataforma que ponga en contacto a productores de alimentos ecológicos con los consumidores finales. Esto es lo que constituye la actividad empresarial y lo que garantiza la viabilidad económica del proyecto. No obstante, desde el mismo origen de la idea se tuvo claro que Agriber pretende ir mucho más allá. La evolución de las compañías de simples proveedores de productos y servicios a verdaderos agentes de cambio social ha sido clara, y el caso de Agriber no es ninguna excepción. Es innegable que la responsabilidad social corporativa de la empresa constituye un pilar fundamental sin el cual el resto de la actividad económica no tiene sentido para los fundadores de Agriber. Fue precisamente la intersección de ambas problemáticas (la oportunidad de negocio y la despoblación del mundo rural) la cual originó la idea, y la presencia simultánea de estas dos cuestiones a lo largo de todos los procesos de creación e implantación de políticas

corporativas es lo que garantiza el equilibrio y en última instancia la consecución de la misión y la visión de la organización.

Figura 5: Esquema de originación de la idea de negocio



Fuente: Elaboración propia

Parte de la propuesta de valor de Agriber a sus usuarios es la creación de una verdadera comunidad, unida a través del mundo rural, sus tradiciones, su naturaleza y sus productos. Además de un simple *marketplace* que satisface una mera necesidad de consumo, Agriber celebra la riqueza en calidad y diversidad de los alimentos españoles y conciencia en el consumo de productos ecológicamente responsables. Así pues, en última instancia, Agriber pretende revitalizar el mundo rural en España y actuar como un agente de cambio social impulsando un modelo de consumo más concienciado con el medio ambiente. Es por ello que los productores constituyen para la organización un *stakeholder* prioritario y al que se quiere apoyar. Será imperativo, por lo tanto, conocer también las raíces del problema de la despoblación rural y las consecuencias que tiene para los habitantes de estas regiones, si se quiere abordar de una forma efectiva.

2.1 La España Vacuada

El problema de la “España Vacuada” hace referencia al progresivo proceso de concentración demográfica en zonas metropolitanas y por todo lo largo de las zonas costeras (Camarero, 2020). Los españoles viven cada vez más juntos. Si bien este fenómeno demográfico es una constante aplicable a escala global, en España adquiere una dimensión exagerada: casi la mitad de la población total del país habita en menos del 10 por ciento del territorio. De esta manera, lo que se está experimentando es un fenómeno de metropolitanización, con más gente viviendo en menos lugares, dejando a la mayor parte del interior del país en un páramo abandonado (Camarero, 2020). De esta forma, el problema se presenta en primera instancia como un problema demográfico con inevitables y graves consecuencias que se explorarán de forma más detallada a continuación. Pero ¿cuáles han sido las causas de este desastre demográfico?

En primer lugar, debemos partir de la premisa de que España, de por sí, no tiene unas características favorables que garanticen un equilibrio demográfico. Bajo estándares europeos, España es un país escasamente poblado. Siendo el tercer país europeo en cuanto a área (excluyendo a Rusia), es el séptimo en cuanto a población, resultando en una densidad demográfica de 93 habitantes por kilómetro cuadrado (hab./km²). Esta cifra, inferior a la media de la Unión Europea de 109 hab./km², contrasta todavía más si la comparamos con países homólogos como Francia (119), Italia (206) o Alemania (240). Esta inferioridad demográfica por parte de España es un hecho que se ha documentado desde el siglo XVIII y las diferencias con respecto a sus vecinos no han hecho más que aumentar (Bandrés & Azón, 2021). De esta forma, se parte de un territorio que de por sí ya está relativamente vacío. Sin embargo, la baja densidad demográfica no llega a explicar totalmente la aglomeración demográfica que sufre el país, puesto que la presencia de pocas personas en un territorio no explica que estas se repartan de una forma tan poco regular por toda su extensión.

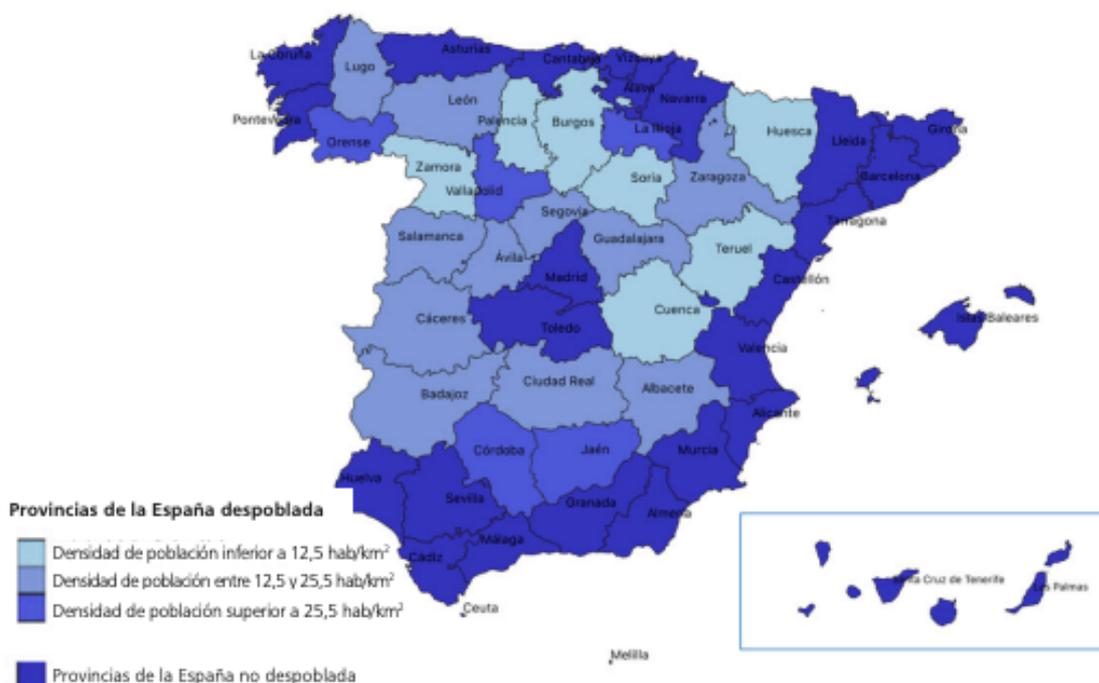
No se da el caso, en el interior de España, de tratarse de un territorio accidentado geográficamente o con unas condiciones climatológicas adversas que impidan su habitabilidad (Bandrés & Azón, 2021), como sí es el caso de otras zonas europeas con densidades poblacionales mucho más bajas, particularmente en los países escandinavos. El interior de España tiene las mismas condiciones de habitabilidad que el interior de

Francia, Italia o Alemania y, sin embargo, esta desertificación demográfica no se da con la misma intensidad en estos países. Más bien, las causas son consecuencia de un gran trasfondo histórico que ha ido dando forma a la realidad demográfica que se vive hoy en día.

Desde el año 1900, la población española se ha multiplicado por 2,5 hasta alcanzar los aproximadamente 47 millones de habitantes en la actualidad. Este crecimiento poblacional tan pronunciado, si bien favoreció a un aumento en la densidad demográfica, se produjo de forma no uniforme. La distribución desigual del crecimiento poblacional provocó que, especialmente en la segunda mitad del siglo XX, muchas áreas vieran reducidas su población drásticamente. Este reparto heterogéneo fue consecuencia, casi en su plenitud, de un progresivo proceso de industrialización. Tanto a lo largo de la franja cantábrica, con presencia de una creciente industria siderúrgica, como la industria textil en Cataluña requerían una mano de obra más numerosa, que provino mayormente del interior, donde el sector agrícola y ganadero quedó relegado a un segundo plano. Esta tendencia continuó agudizándose a medida que estas regiones periféricas adquirían un creciente desarrollo económico y una mayor urbanización que traía consigo, además del creciente peso del sector servicios en la economía española, que desplazaba todavía más mano de obra del sector primario hacia las grandes ciudades y el litoral (Camarero, 2020).

Actualmente, la España Vacía está conformada por 23 provincias que cumplen simultáneamente los criterios de contar con una tasa de crecimiento demográfico negativa y una densidad de población inferior a la media nacional. El problema es de tal envergadura que, en algunas zonas de Castilla y León o Extremadura, la densidad poblacional es en torno a 5 hab./km², valor próximo al que se da en las zonas más despobladas del planeta, como en algunos desiertos. Y es que, en los municipios menores de 500 habitantes, que conforman en torno al 28 por ciento del territorio y que antaño suponían una red que ejercía como esqueleto cohesionador del mundo rural, actualmente no se concentra ni siquiera el 2 por ciento de la población. La despoblación ha supuesto la desaparición por completo de decenas de pueblos en un periodo inferior a 10 años (Greenpeace, 2021), y los que todavía sobreviven envejecen a un ritmo alarmante: de las diez regiones de toda Europa con el porcentaje más alto de mayores de 80 años, la mitad son españolas (Bandrés & Azón, 2021).

Figura 6: Densidad de población por provincias



Fuente: Bandrés & Azón, 2021

Las consecuencias de esta movilidad interior, como se ha mencionado anteriormente, son multiformes y principalmente de carácter económico, social y medioambiental. Abordando primeramente las consecuencias económicas, la alta heterogeneidad poblacional a lo largo del territorio español provoca inexorablemente disparidades entre las distintas regiones en términos de producción y creación de empleo.

Las actividades agrícolas y anexas a la agricultura nunca fueron sustituidas por el desarrollo de otros sectores que pudiesen frenar el impacto de la destrucción de empleo causada por la emigración interna de la mano de obra a lo largo del siglo XX, en un contexto temporal donde la actividad agrícola suponía hasta el 50% de la actividad económica en España. De esta manera, si bien la tasa de crecimiento del valor añadido bruto (VAB) se mantuvo positiva en todas y cada una de las provincias españolas, este crecimiento se producía de forma mucho más lenta y tardía en algunas regiones. El crecimiento medio anual acumulativo del VAB en España desde 1950 hasta 2017, situado en torno al 3,7%, no llegaba a tanto en determinadas provincias españolas (15 de ellas, concretamente), cuyas cifras de crecimiento económico no alcanzaban el 3,2%. Si bien a priori pueden parecer cifras muy similares, mínimas diferencias porcentuales pueden llegar a provocar disparidades abismales, y se calcula que, a lo largo de 67 años, aquellas

provincias españolas con tasas de crecimiento superiores o iguales a la media nacional tardaron aproximadamente 16 años menos en obtener el mismo crecimiento que las rezagadas (Bandrés & Azón, 2021).

Unido al desarrollo económico desigual entre las distintas regiones, otra de las nefastas consecuencias económicas del despoblamiento de la España rural es la destrucción de empleos. No se puede llegar a comprender la magnitud de la anteriormente mencionada progresiva pérdida de trabajos en el medio rural si no se cuantifica: Entre los años 1950 y 2000, en las 23 provincias que conforman la España Vaciada, la movilización de la mano de obra agrícola a otros sectores mejor remunerados resultó en la destrucción de 571.000 empleos. Para situar este dato en contexto, en las otras 27 provincias que componen la geografía española el balance se saldó con una creación neta de más de cinco millones de puestos de trabajo. Aún más, en la fase de relativo apaciguamiento de la fuga de empleo y mayor estabilidad económica, a partir del año 2000, si bien ambos grupos de provincias obtuvieron tasas positivas de creación de empleo, el crecimiento en la España Vaciada fue únicamente en torno al 7%, muy por debajo del 18% del restante conjunto del país (Bandrés & Azón, 2021).

Habiendo analizado “a vista de pájaro” los datos económicos de la despoblación en España, una conclusión se hace evidente: el problema de la España Vaciada nos deja dos países muy diferentes. En primer lugar, la España que crece, que se desarrolla, que se dinamiza, con una población relativamente joven e inquieta y que atrae a gente e inversión. En segundo lugar, la España envejecida, solitaria y atrasada. Olvidada.

Si se hace una pequeña reflexión y análisis, se llega a la conclusión de que, al existir dos Españas diferentes, por extensión, deben imperativamente existir dos clases de españoles diferentes. Y es que las devastadoras consecuencias económicas de la despoblación rebosan vertiéndose de forma idéntica en graves consecuencias sociales. Y, si bien estos territorios se encuentran al margen de los grandes flujos, ello no quiere decir que sus habitantes, pocos pero resilientes, no posean los mismos derechos cívicos que el resto de españoles urbanos, y en definitiva, del resto de españoles, residan donde residan (Camarero, 2020). Surgen de esta forma españoles de segunda clase, cuyos derechos de residir donde realmente desean, de ser recipientes de servicios esenciales y de ser usuarios

de infraestructuras decentes se ven atentados de forma sistemática. Para la mayor parte de ellos, la movilidad interna no supone una elección, sino una obligación.

Un ejemplo de ello es la distancia que el ciudadano medio debe recorrer para acceder al servicio local más cercano, ya sean bibliotecas, guarderías o supermercados. Se calcula que, de media, los habitantes de las zonas rurales tienen que recorrer 23 kilómetros para acceder a los servicios sociales más próximos, mientras que para aquellos urbanitas la distancia se aproxima a los 2 km (Alloza & al., 2021). Teniendo en cuenta además, que gran parte de la población rural es anciana, con una libertad de movilidad más reducida, estas diferencias se acentúan todavía más. Otro ejemplo de la ausencia de equidad regional es la diferencia en el tiempo de acceso al hospital más cercano. Mientras que en la provincia de Ávila el tiempo asciende a 48 minutos en coche de media, en Guipúzcoa no supera los 13 minutos. Asimismo, el porcentaje de población sin centro de salud en su municipio en provincias de interior como Zamora (42,3%), Segovia (41,4%) o Toledo (38,3%) superan con creces la media nacional de 11,9%. (Goerlich, Maudos & Mollá, 2021). Estas carencias infraestructurales se extienden a otros ámbitos como las telecomunicaciones, abastecimiento y saneamiento del agua, transporte o suministro de energía, donde las diferencias entre el mundo rural y urbano todavía son patentes, produciéndose una penalización al mundo rural en el acceso a los servicios básicos que resulta en una clara y peligrosa retroalimentación que contribuye a su vez a provocar aún más despoblación (Collantes & Pinilla, 2020). Este déficit infraestructural que presenta la España Vacía incide enormemente en el bienestar y la calidad de vida de sus pobladores, ya que es precisamente una buena red de servicios básicos, así como su acceso como se garantiza la vertebración del mundo rural y la cohesión territorial, garantizando asimismo la salvaguardia de los derechos cívicos de sus residentes y su libertad al no tener que depender de otras regiones.

Es importante mencionar, además, que las repercusiones sociales asociadas a la despoblación incluyen una pérdida de patrimonio cultural incalculable, de costumbres ancestrales, artes populares y, en definitiva, del conjunto del acervo histórico y cultural a lo largo de todo el país, que ejerce como una fuerza cohesionadora, difícilmente cuantificable (si bien gran parte del turismo rural reside en ella) pero indudablemente esencial para la formación de la identidad de un pueblo (González, 2019). Reducir las desigualdades entre los habitantes del campo y ciudad y la conservación del patrimonio

histórico-cultural se presenta por lo tanto como una cuestión ética, no únicamente económica.

Finalmente, la despoblación rural conlleva igualmente importantes repercusiones medioambientales, mayormente consecuencia de la pérdida y abandono de la actividad agraria. En un país donde casi el 93% de la superficie corresponde a zonas rurales, no es difícil imaginar la magnitud del impacto que puede tener a medio-largo plazo un progresivo vaciamiento de estos territorios (Afán de Ribera, 2021).

La consecuencia medioambiental más evidente raíz del abandono agrario es la pérdida de biodiversidad. España se presenta como uno de los países europeos con mayor diversidad biológica en cuanto a fauna y flora (Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico, s.f), destacando sobre todo su agrobiodiversidad en cuanto a sus razas ganaderas. Es un hecho constatado entre la comunidad académica que la agricultura es fundamental para la conservación y mejora de la biodiversidad. La gestión de los agrosistemas de forma sostenible, unida a la transición ecológica son fundamentales para conservar el patrimonio agrario tan rico que existe. En paralelo, otros procesos de degradación de paisajes y de pérdida de biodiversidad causa de la decadencia agrícola incluyen la erosión del territorio, la desertificación y el aumento del número y la gravedad de incendios forestales, lo que en conjunto supone una aceleración del cambio climático, a su vez con consecuencias muy peligrosas y reales para los moradores tanto del campo como de la urbe (Afán de Ribera, 2021).

Una vez analizada la problemática desde estos tres puntos de vista, se llega a comprender a grandes rasgos la importancia que adquiere el sector primario no solo para el desarrollo del mundo rural, sino del conjunto del país. Este sector actúa como eje pivotal sobre el que se puede desarrollar una economía sostenible en el tiempo (Modelo de Desarrollo de la España Vaciada, 2021). Se hace imperativa, por lo tanto, la implantación de un plan de acción integrado que busque revitalizar la actividad agrícola sostenible, pilar fundamental del mundo rural, con el objetivo de fomentar el desarrollo económico, reducir las desigualdades sociales y conservar el patrimonio natural y cultural.

Agriber pretende ser un catalizador de este cambio, actuando como un agente social más, que, en colaboración con otras entidades y grupos de interés, lidere esta transición ecológica tan necesaria.

2.2 Nuevos hábitos de consumo

Como se ha mencionado previamente, si bien el componente de responsabilidad social constituye un pilar fundamental e indispensable a la hora de conformar la filosofía corporativa de Agriber, una organización que pretenda ser viable económicamente debe responder ante una necesidad real de la sociedad, por la que se está dispuesto a pagar. Es precisamente a través de la captura de valor por parte de los consumidores mediante la cual se pueden alcanzar los objetivos de sostenibilidad y producir el impacto social que se desea. De esta manera, la propuesta de valor de la start-up reside en ofrecer a los consumidores finales una plataforma donde poder adquirir alimentos ecológicos de los mejores proveedores españoles, garantizando un producto fresco, saludable, local y de calidad.

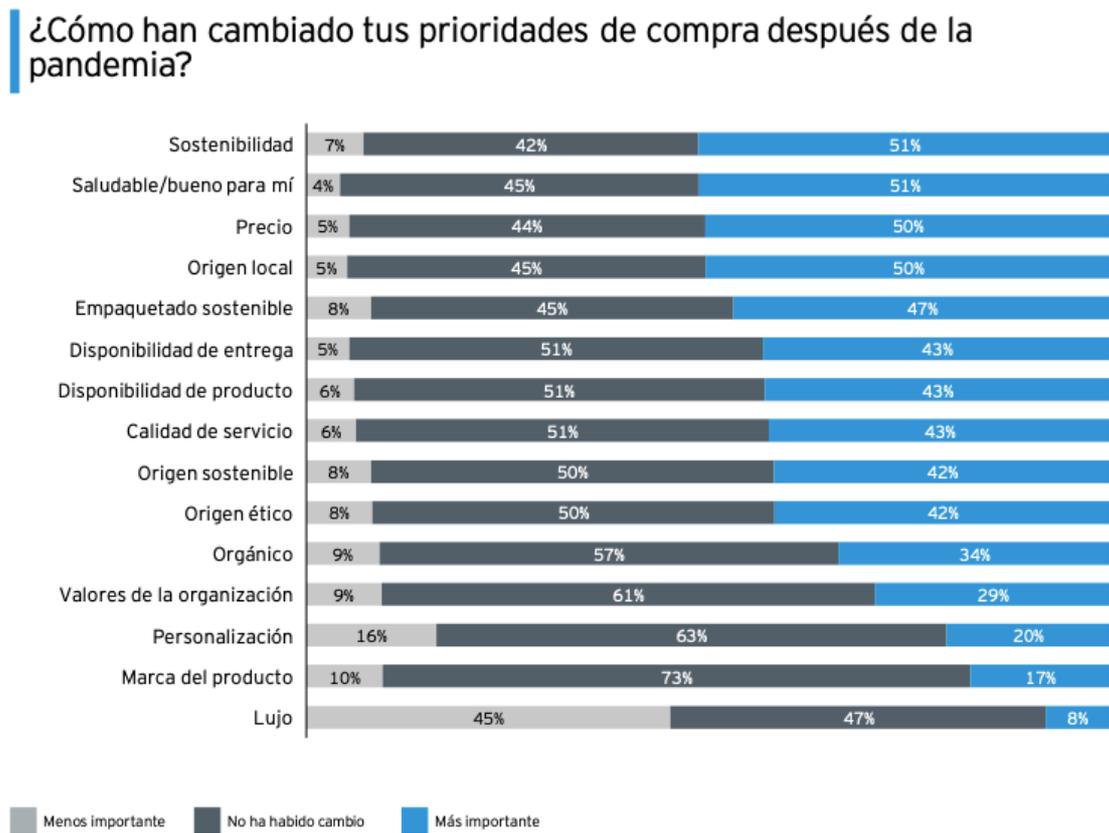
Esta propuesta de valor por parte de Agriber responde directamente a un progresivo cambio en las preocupaciones y necesidades de los consumidores tras la pandemia del COVID-19, que se traducen en el auge de ciertos hábitos de consumo. Esta tendencia, si bien ya venía produciéndose con anterioridad, ha sufrido un claro proceso de aceleración. Indudablemente, la grave alteración de nuestros hábitos de comportamiento a causa de la pandemia ha sacudido en gran medida nuestro sistema de valores. Una mayor conciencia con respecto al impacto social y medioambiental de nuestros patrones de consumo actuales, unido a una creciente preocupación por la salud en la población, han sido una de las consecuencias más palpables derivadas de la crisis (EY-Parthenon, 2021).

El crecimiento de la venta online, ya profundamente asentada en el proceso actual de digitalización de la economía, ha sido asimismo marcado, adquiriendo todavía un mayor peso durante la crisis debido a la degradación de la movilidad de los consumidores provocada por el confinamiento. Efectivamente, España fue el tercer país del mundo donde más crecieron las ventas online durante la pandemia, aumentando en torno a un 35% (Webloyalty, 2022). Innegablemente, este canal de compraventa constituye un frente prioritario y casi indispensable para las compañías a día de hoy, siendo un modelo de

negocio resiliente y adaptable ante situaciones de agitación del *status quo*, como se pudo comprobar a medida que evolucionaba la crisis.

Este replanteamiento en los valores de los consumidores españoles derivado de la pandemia ha alterado por consiguiente sus patrones de consumo, provocando que el consumidor valore crecientemente determinadas características de los productos. De esta manera, factores que tradicionalmente han sido determinantes a la hora de la adquisición, como el precio, están compartiendo cada vez más esta importancia con intangibles, como la sostenibilidad, la ética, o la proximidad (EY-Parthenon, 2021).

Figura 7: Atributos de compra más valorados por el consumidor post-pandemia en España



Fuente: EY-Parthenon, 2021

En el caso particular de la comida fresca, se observa una acentuación de esta tendencia. Atributos como lo saludable que es un producto, lo positivo que es para el medio ambiente o su origen local constituyen una prioridad de compra que cuenta con cada vez más peso relativo y con valores próximos al factor precio, que continúa siendo el atributo

hegemónico a la hora de conformar la prioridad de compra, aunque en claro descenso (EY-Parthenon, 2021).

Si este es el caso, es debido al gran impacto económico que provocó la crisis del COVID-19 a nivel mundial. En el contexto europeo, España fue uno de los países que más sucumbió económicamente ante la crisis, con una caída del Producto Interior Bruto del 10,8% en 2020 (El Economista, 2021), muy por encima de la media de la Unión Europea del 6,1% (El Mundo, 2021). Esta contracción del PIB afectó consecuentemente al nivel de consumo privado y muchas familias y negocios se vieron obligadas a ahorrar y reducir el consumo, lo que inevitablemente supuso que el precio fuese el gran protagonista con respecto a la decisión de compra. Es asimismo previsible que el periodo de inflación vivido actualmente, unido a la crisis energética y las consecuencias económicas derivadas del conflicto entre Rusia y Ucrania esté ralentizando forzosamente este fenómeno de cambio, dando como resultado un consumidor precavido ante la incertidumbre y que todavía otorga un valor primordial al factor precio a la hora de consumir (Expansión, 2023), si bien por obligación ante la contingencia económica y no por convicciones personales. A medida que las variables macroeconómicas regresen progresivamente a su cauce pre-pandemia y se reduzca el grado de agitación política y social, es de esperar que este reajuste de prioridades sea aún más pronunciado y la preponderancia del precio disminuya apreciablemente (EY-Parthenon, 2021).

Si bien la influencia de la sostenibilidad a la hora de comprar está en un claro ascenso, es importante conocer además qué percepción de este movimiento tienen los consumidores, y si esta creciente concienciación se traducirá en un mayor gasto en este tipo de productos.

Respondiendo a la primera incógnita, la evidencia recogida en nuestro entorno nos conduce a concluir que el término sostenibilidad en España tiende a asociarse principalmente con la gestión de los ecosistemas, preservación y protección de espacios naturales y la lucha contra el cambio climático, mientras que otros aspectos como la reducción de las desigualdades, inversión en industria e innovación o trabajo decente y crecimiento económico no son percibidos como parte del movimiento sostenible. La sostenibilidad se presenta por lo tanto como respuesta a un problema fundamentalmente medioambiental.

Atendiendo a la segunda cuestión, las evidencias apuntan a que la mayor concienciación sostenible por parte del público sí se traduce en un mayor gasto en este tipo de productos, aunque ello conlleve abonar una prima. En efecto, únicamente un 34% de los consumidores afirma que la asequibilidad será el factor que tendrá en mayor consideración en el futuro, con una mayoría que afirma que otros aspectos como el planeta (25%), la salud (19%) o la sociedad (10%) constituyen la prioridad. La reafirmación de esta tendencia se refuerza al observar en qué categorías estarán dispuestos a gastar los españoles una vez superada la crisis, siendo la categoría en la que esperan gastar más las actividades recreativas fuera de casa (49%), seguida de cerca de productos saludables (34%) y productos sostenibles (31%) (EY-Parthenon, 2021). El año 2022 ya ha mostrado los primeros signos, percibiendo un aumento en la demanda de alimentos ecológicos de un 18% con respecto al año precedente y alcanzando un tamaño de mercado de alrededor de 3.000 millones de euros (Unagras, 2022).

Contestar a esta cuestión es algo significativo, ya que indica que la sostenibilidad puede ir estrechamente vinculada a la rentabilidad. Por lo tanto, conocer qué ámbitos entran dentro del imaginario que engloba a la sostenibilidad en España es interesante desde un punto de vista económico, ya sea para tratar de ampliar esta definición a otros campos o para poner un especial énfasis y centrar los esfuerzos en determinados puntos a la hora de implementar acciones corporativas.

Figura 8: Atributos de producto por los que se está dispuesto a pagar una prima



Fuente: EY-Parthenon, 2021

Por otra parte, la creciente preocupación del consumidor español por el medioambiente, en especial el cambio climático, ha tenido consecuencias evidentes y apreciables a la hora de moldear sus hábitos de consumo. Prácticas como llevar bolsas de la compra reutilizables, conservar el agua, la reutilización de los productos y envases tras su uso e incluso conservar el uso de la energía son ampliamente mayoritarias entre la población, con una minoría que afirma que no las practica nunca o casi nunca (EY-Parthenon, 2021). Sin embargo, hábitos como la compra de productos ecológicos o comprar atendiendo al impacto medioambiental de un producto no están extendidos a la misma envergadura. En torno a un 35% de los consumidores españoles declara que nunca o casi nunca practican este tipo de hábitos. Lejos de ser un dato negativo, el creciente peso de los movimientos

sociales sugiere que existe un amplio campo de crecimiento con un gran potencial. Previo al COVID, únicamente el 5% de los encuestados afirmaba consumir de forma constante productos sostenibles, mientras que hoy en día el 40% consideran importante hacerlo (EY-Parthenon, 2021).

Más allá de hacer frente a una preocupación de la sociedad, la sostenibilidad también adquiere una dimensión positiva a la hora del consumo en forma de motivaciones personales. El consumidor sostenible se enorgullece de invertir en la causa, considerando que contribuye a generar un impacto positivo en su comunidad, en la sociedad y para las generaciones venideras. Entre las motivaciones más nombradas que impulsan la compra sostenible se incluyen el favorecimiento de trabajos decentes y del crecimiento económico (49%), la buena salud y bienestar ciudadano (31%) y acabar con el hambre logrando una agricultura sostenible (20%) (EY-Parthenon, 2021).

El perfil del consumidor español tras la pandemia se describe por lo tanto como más concienciado con el impacto social de sus adquisiciones. Esta concienciación se extiende a su vez a lo largo del proceso de compra, en su totalidad. Los consumidores otorgan cada vez menos importancia a factores como el precio, la marca o la personalización, para depositarla en la sostenibilidad, entendida como un efecto positivo de su adquisición del que no únicamente se benefician ellos mismos, sino la comunidad en su conjunto.

Además, es importante anotar que este sentimiento se encuentra presente en todas y cada una de las etapas de la cadena de valor. Si un producto o servicio, por muy saludable y de calidad que sea, ha seguido un proceso de producción en el que alguno de los eslabones no está alineado con lo medioambiental o socialmente apropiado, más de la mitad de los consumidores no lo volverían a comprar (EY-Parthenon, 2021). Esto implica una mayor transparencia por parte del sector privado, ante un público que quiere estar más y mejor informado que nunca acerca de lo que compra (Moraño, 2021).

Una vez más, las compañías deben reconocer el rol de ellas mismas, pero también de los consumidores, como agentes de cambio social. El consumidor actual no demanda a las organizaciones que sean éticamente responsables y ejerzan un rol activo en el mejoramiento de la sociedad, el consumidor actual lo exige, y como se ha demostrado, penalizará a aquellas compañías que no lo hagan.

En consecuencia, tras analizar las tendencias de consumo que prevalecerán durante el futuro más próximo, se concluye que desde Agriber se está ofreciendo un servicio útil, que responde desde distintas aristas y desde varios niveles a las preocupaciones, motivaciones y valores que conforman el prisma de necesidades de la sociedad contemporánea, en el que el acto de consumir constituye en sí mismo una verdadera declaración de intenciones, y que está crecientemente impregnado de una carga moral y ética. Agriber reconoce la responsabilidad de la empresa privada de provocar un cambio positivo en el mundo, además de ofrecer un claro valor añadido al cliente.

En conclusión, desde la filosofía corporativa de Agriber, que constituye los cimientos sobre los que se construye su misión y visión, la actividad empresarial y la captura de valor no pueden entenderse desvinculadas del tan elevado grado de concienciación social vigente. Esta filosofía reconoce la obsolescencia de la dicotomía entre rentabilidad y sostenibilidad, y apuesta por abrazar la nueva ola de oportunidades, sobre todo tras superar de una vez por todas los síntomas económicos provocados por las sucesivas crisis y que continúan gobernando nuestra forma de consumir.

3. Análisis del entorno

Habiendo explorado las problemáticas a resolver, fuentes de donde parte la creación de valor de Agriber, se procede a analizar el entorno en el que se va a operar. Este análisis del entorno se fundamenta en tres vértices principales, que constituyen los factores más relevantes que afectan a la compañía a la hora de conformar su modelo de negocio y de ejercer su actividad en el mercado: el sector, los competidores y el marco legislativo.

Si realizásemos una analogía igualando las compañías a seres vivos, el modelo de negocio podría corresponder con las características anatómicas y fisiológicas que conforman la identidad de un ser vivo y que lo diferencian de los demás. En el reino animal, el hábitat o entorno donde se desarrolla un ser vivo (sector) determina en gran medida sus características físicas y psicológicas, a fin de proporcionarle mayores oportunidades para sobrevivir a través de la presencia de una serie de ventajas competitivas frente al resto de especies (competidores). Del mismo modo, las características del entorno donde opera una organización influirán inevitablemente a la hora de configurar su modelo de negocio,

y un análisis del contexto donde se va a desarrollar se presenta de obligado requerimiento previo a la definición del mismo, a fin de proporcionar a la empresa las características más idóneas para prosperar. Comprender el marco de evolución de la empresa (marco legislativo) es fundamental para conocer qué aspectos suponen una ventaja o una desventaja competitiva en el mercado y poder tomar decisiones corporativas con conocimiento de causa, fundamentadas en hechos e informaciones objetivas.

No obstante, si bien es cierto que un análisis previo del entorno es un primer paso a tomar a la hora de detallar el modelo de negocio de una empresa, esta suerte de selección natural no es unilateral del entorno hacia la empresa, sino que ambas fuerzas se afectan e influyen entre sí, en un proceso de carácter bilateral. Si lo que se busca es obtener una serie de ventajas competitivas que diferencien a la compañía dentro del mercado, la innovación, presentando cambios disruptivos en la industria que previamente no estuvieran presentes, también es imperativa y alterará por ende el hábitat empresarial.

3.1 Análisis del mercado agroalimentario ecológico

3.1.1. Análisis del mercado agroalimentario a nivel global

Analizando en primer lugar la situación del mercado agroalimentario ecológico² a nivel global, los últimos datos sobre agricultura orgánica alrededor del mundo nos presentan un mercado en pleno auge. Tanto la superficie de producción orgánica como el número de productores y la venta de productos orgánicos han continuado su afianzado crecimiento, alcanzando a finales del año 2021 los mejores resultados hasta la fecha de forma consecutiva y consolidando su desarrollo durante las últimas décadas (FiBL, 2023).

²A efectos del presente trabajo, el mercado agroalimentario se define como aquel mercado que incluye “tanto los productos obtenidos del sector agrario y pesquero para consumo final (agricultura, ganadería, silvicultura y pesca) como los productos elaborados por la industria alimentaria (alimentación y bebidas)” (SCCS-UAH, s.f.). Se entiende, por lo tanto, al sector agroalimentario ecológico como un mercado particular dentro de la industria agroalimentaria, con idéntica definición, pero con la particularidad de que dichos productos obtenidos y elaborados del sector primario cumplen la definición de “alimento ecológico”, según aparece recogido al inicio del trabajo.

Tabla 1: Evolución del sector orgánico global

	Total 2021	Cambio 2020-21	Cambio 2010-21
Superficie agrícola orgánica (millones de hectáreas)	76,4	+1,7%	+108,4%
Nº de productores orgánicos (millones)	3,7	+4,9%	+107,7%
Ventas de productos orgánicos (millones de USD)	124,8	+15,2%	+111,5%

Fuente: Elaboración propia a partir de FiBL, 2022

Tabla 2: Reparto geográfico del mercado orgánico global (2021)

	Superficie agrícola orgánica	Nº de productores orgánicos	Ventas de productos orgánicos
África	3,5%	30,6%	0,0% ³
Asia	8,5%	48,6%	11,0%
Europa	23,4%	12,0%	43,7%
América Latina y Caribe	12,9%	7,6%	0,6%
Norteamérica	4,6%	0,6%	43,2%
Oceanía	47,1%	0,5%	1,5%
TOTAL	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de FiBL, 2022

La transición agrícola a la producción ecológica constituye una constante aplicable a escala global, con un crecimiento evidente, si bien esta transición no adquiere el mismo ritmo ni intensidad en todas las regiones del mundo por igual.

³ Datos de 2020.

Nos encontramos ante un mercado muy segregado geográficamente a través de las distintas etapas que conforman la cadena de suministro de la industria orgánica. En primer lugar, la hegemonía en cuanto a la superficie agrícola ecológica reside en países de grandes extensiones y muy baja densidad demográfica, que cuentan con granjas extensivas de pastos destinadas a la producción ganadera como es el caso de Australia o Argentina. A continuación, el mayor número de productores orgánicos se sitúa en países en desarrollo muy poblados donde el sector primario supone la principal fuente de mano de obra. Este es el caso de países asiáticos y africanos, principalmente, como India, Etiopía o Uganda. Finalmente, las ventas de alimentos orgánicos se producen mayormente en países desarrollados, con un alto poder adquisitivo y grado de concienciación ecológica, por lo general países del Centro y Norte de Europa y Norteamérica, que registran los mayores índices de gasto per cápita en productos orgánicos y destinan un mayor porcentaje de su superficie agrícola a la producción ecológica.

Este análisis evidencia asimismo la contextualización con la que hay que interpretar los datos. Frecuentemente, países protagonistas en términos absolutos adquieren escasa relevancia en términos relativos, debido a la gran disparidad en extensión geográfica y población entre los países, así como de actitudes y situaciones económicas incluso dentro del mismo continente.

Habiendo aclarado que la presencia de *outliers* de tal envergadura sesga inevitablemente la interpretación de los resultados, si estos se omiten del análisis se puede concluir que Europa constituye el mercado más denso, completo y desarrollado a nivel mundial, contando con países punteros en cada una de las distintas etapas de la cadena de suministro. Constituye casi la mitad de las ventas de alimentos ecológicos a nivel mundial y cuenta con una producción mucho más diversificada, profesionalizada e industrializada que el resto de los continentes. Analizar la situación del sector ecológico en España con respecto al mercado mundial sería, por tanto, poco representativo, y un análisis dentro del marco de la Unión Europea se presenta como la alternativa óptima para comprender la situación de la industria.

3.1.2. Análisis del mercado agroalimentario ecológico en España

El mercado agroalimentario ecológico español está, por una parte, sujeto a comunalidades del sector ecológico a escala global y particularmente de la Unión Europea, y por otro, sujeto a realidades particulares presentes en el país.

Tabla 3: Evolución de la producción ecológica en España

Años	Producción Ecológica (millones de toneladas)	Valor de la producción (millones de euros)
2012	1,30	1.360
2015	1,75	1.619
2018	2,47	2.133
2019	2,60	2.311
2020	3,05	2.675
(%) 2020/2019	17,31%	15,75%
(%) 2020/2012	134,62%	96,69%

Fuente: Elaboración propia a partir de MAPA, 2021

España se presenta como una de las principales potencias productivas del sector agroalimentario ecológico. En términos absolutos, España es la segunda potencia europea por superficie agrícola ecológica por detrás de Francia, y la séptima a nivel mundial (FiBL, 2023). En 2021, la superficie ecológica certificada en España ascendió a 2,64 millones de hectáreas, lo que supone un crecimiento del 8,19% con respecto al año anterior y más de un 30% en los últimos cinco años (FiBL, 2023; MAPA, 2021). También supera la media europea del 9,6% de porcentaje de su superficie agrícola utilizable (SAU) destinada a la producción ecológica situándose en un 10,8%, aunque por debajo de países como Austria (26,5%), Suecia (20,2%) o Italia (16,7%). Además, España es el tercer país de Europa en número de productores ecológicos por detrás de Italia y Francia (FiBL, 2023).

La producción ecológica española cuenta con un alto grado de diversificación y diferenciación, ofreciendo un producto competitivo y de reconocido prestigio en el mercado internacional. Es fundamentalmente vegetal (un 96% en volumen y un 78% en valor de la totalidad de la producción ecológica), con un gran abanico de productos

derivado de la amplia variedad climática, entre los que destacan las patatas, los cítricos, hortalizas y frutas frescas, estas últimas siendo los productos ecológicos más consumidos en los hogares españoles. La producción animal la protagonizan la leche cruda, la carne y los huevos. Es además en gran medida exportadora, con un 43,6% de la producción nacional destinada a suplir mercados extranjeros, donde los principales socios comerciales son EE.UU. , Italia y Países Bajos (MAPA, 2021). Nos encontramos ante un sector nacional en pleno crecimiento, año tras año, tanto en producción ecológica como en valor de la producción, sumándose España como un país que apuesta crecientemente por este tipo de alimentos.

Tabla 4: Tipificación y estructura del sector ecológico en España (2020)

	2020 (en miles)	2019 (en miles)	Variación 2019-20
Operadores Ecológicos Totales (100%)	53,30	49,92	6,83%
Operadores Agrarios (83,50%)	44,49	41,84	6,33%
Agrícolas	39,38	36,70	7,30%
Ganaderos	1,94	1,82	6,59%
Mixtos	3,17	3,32	-4,52%
Operadores Industriales (10,40%)	5,56	5,23	6,33%
Comercializadores (5,80%)	3,08	2,85	8,07%
Mayoristas	1,92	1,75	9,71%
Minoristas y otros	0,57	0,60	-5,00%
Importadores	0,43	0,36	19,44%
Exportadores	0,16	0,14	14,29%
Empleo Total Sectorial	96,8	94,5	2,43%

Fuente: Elaboración propia a partir de MAPA, 2021

En cuanto a la estructura sectorial ecológica en España, podría definirse como densa, concentrada y con un alto grado de profesionalización y tecnificación. La tabla muestra que, en 2020, el sector contaba con 53.325 operadores ecológicos⁴, siendo la inmensa mayoría operadores agrarios de producción agrícola. La concentración geográfica del sector queda evidenciada por el hecho de que únicamente tres Comunidades Autónomas (Andalucía, Castilla la Mancha y Cataluña) concentran el 72,93% de la superficie ecológica en España y el 62,84% de los operadores agrarios presentes en el país, mientras que en otras regiones, el desarrollo de la industria ecológica es casi nula (MAPA, 2021).

Los principales canales de distribución de estos productos continúan siendo la tienda tradicional y los supermercados, con una persistente tendencia del consumidor por comprar productos frescos de forma presencial. El e-commerce representa solamente el 2,6% del total de las ventas (MAPA, 2021). Además, en torno al 2,5% de los consumidores compran los productos ecológicos directamente al productor (MAPA, 2020).

Tabla 5: Evolución del consumo de productos ecológicos en España

Años	Gasto en productos ecológicos (millones de euros/año)	Gasto en productos ecológicos per cápita (euros)
2012	995	21,25
2015	1.510	32,51
2019	2.363	50,34
2020	2.528	53,41
2021	2.752	58,15
(%) 2021/2020	8,86%	8,87%
(%) 2021/2012	176,58%	173,64%

Fuente: Elaboración propia a partir de MAPA, 2021

Las ventas ecológicas en España han seguido su curso ascendente hasta situarse en un tamaño de mercado de 2.752 millones de euros en 2021. Esta cifra lo sitúa como el décimo

⁴ Titulares de explotaciones y empresas dedicadas a la producción, transformación y comercialización de productos ecológicos (MAPA, 2021).

país por cuota de mercado a nivel global y el séptimo en Europa, por debajo de países como Alemania (15,9 mil millones de euros), Francia (12,7) e Italia (3,9). Si bien la importancia del sector ecológico en España a nivel global es notable, el consumo interno de este tipo de productos es relativamente inferior, todavía, al de la media europea. El gasto anual per cápita en productos ecológicos en España, de 58,15€, contrasta con la media europea de 65,7€, y todavía más con la media de los países de la Unión Europea de 104,3€ (FiBL, 2023). Esta clasificación la lideran sobre todo países del Centro y Norte de Europa, con economías muy desarrolladas que se traducen en altos poderes adquisitivos y una mayor concienciación por la economía sostenible, como es el caso de Suiza (425 euros al año), Dinamarca (384) o Austria (268). Incluso economías más similares a la española, como la francesa (187) o la americana (146), superan ampliamente el gasto español, que crece a un ritmo ligeramente menor que en el resto del mundo (FiBL, 2023). Con todo ello, dicho crecimiento experimentado por parte del gasto ecológico español puede afirmarse importante y el peso de los productos ecológicos en la cesta de la compra continúa su ascenso, llegando a suponer un 3,20% del consumo alimentario de los hogares (MAPA, 2021).

Por último, el perfil del consumidor ecológico más intensivo corresponde a un nivel sociodemográfico de clase alta o media-alta, de hogares formados por parejas adultas sin hijos y retirados, con Baleares y Valencia a la cabeza de CC.AA. que consumen de forma más intensa. No obstante, el mayor consumo de este tipo de alimentos corresponde a la clase baja con 17,6 kilos por persona, superando el promedio nacional. (MAPA, 2021). El consumo ecológico en España es, por ende y contrariamente a lo que se percibe, una práctica popular extendida a todos los niveles de la sociedad, y no reservada para determinados perfiles sociodemográficos.

Tabla 6: Situación relativa global del mercado ecológico español (2021)

Posición	País	Cuota de mercado mundial	Posición	País	Cuota de mercado mundial
1	EE.UU.	39%	7	Suiza	> 2%
2	Alemania	13%	8	Reino Unido	> 2%
3	Francia	10%	9	Suecia	> 2%
4	China	9%	10	España	> 2%
5	Canadá	4%			
6	Italia	> 3%			

Fuente: Elaboración propia a partir de FiBL, 2021

El mercado español se posiciona como uno de los referentes a nivel mundial. El papel de la agricultura en la economía española, unida a su gran extensión, sólida red de operadores y variedad climática lo convierten en una verdadera potencia productora ecológica. No obstante, también deja entrever un punto débil en su retraso en el consumo interno de productos ecológicos, con una gran cantidad de producción que se exporta y un gasto per cápita lejano a países comparables.

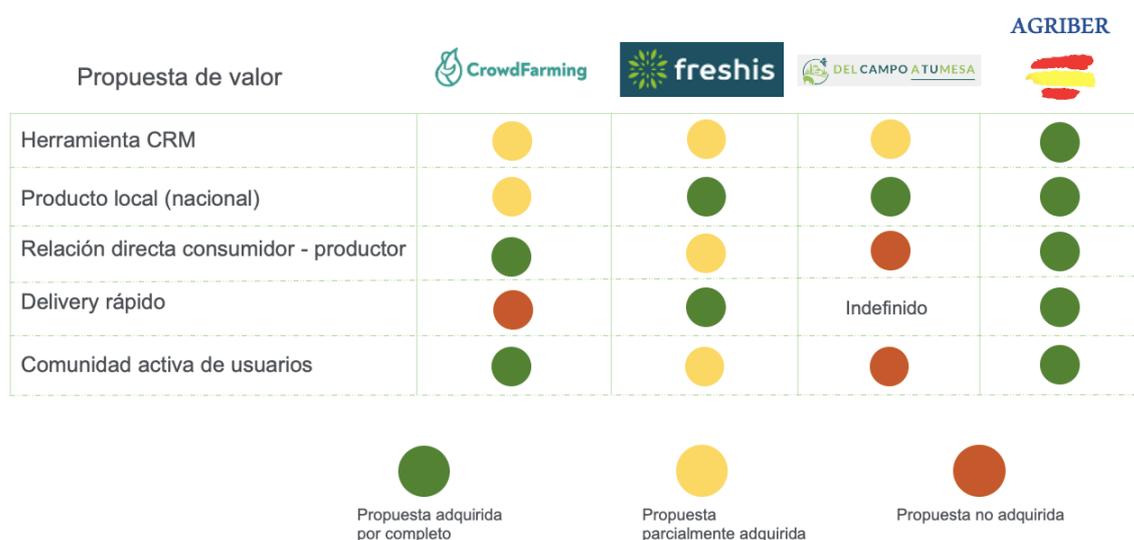
Se concluye que el mercado interno de consumo ecológico se ha desarrollado a un ritmo destacablemente inferior al que se ha desarrollado la capacidad productiva, posiblemente debido a una serie de factores económicos y sociales presentes en el país, resultando en una descompensación que, lejos de poseer un significado negativo, supone una oportunidad de negocio que explotar. El producto ecológico español es abundante, de calidad y variado, y la inercia del mercado apunta a un mayor protagonismo de estos alimentos en las cestas y las dietas de muchos españoles, cada vez más concienciados con el consumo de proximidad y sostenible (EY-Parthenon, 2021; MAPA, 2021).

3.2 Análisis de competidores

Agriber, como plataforma de *e-commerce* de productos ecológicos, opera en un nicho de mercado todavía infraexplotado. Se trata de un sector en el que perdura la práctica de comprar alimentos frescos de manera presencial, en mercados o establecimientos

especializados, hecho que puede darse debido a la ausencia de alternativas y de transparencia para el consumidor (EY-Parthenon, 2012). Después de una fase previa de investigación, el equipo de Agriber ha identificado a tres competidores directos que ofrecen un servicio similar al de Agriber. A continuación, se comparan atendiendo a las principales propuestas de valor de Agriber, que más adelante se exploran con detalle. Se termina concluyendo que desde la empresa se está ofreciendo un servicio único y valioso para el usuario, presentando cambios disruptivos en el mercado.

Figura 9: Diferenciación en la propuesta de valor de Agriber



Fuente: Elaboración propia a partir de Crowdfarming, Freshis y Del Campo a tu mesa

3.3 Análisis del marco legislativo pertinente

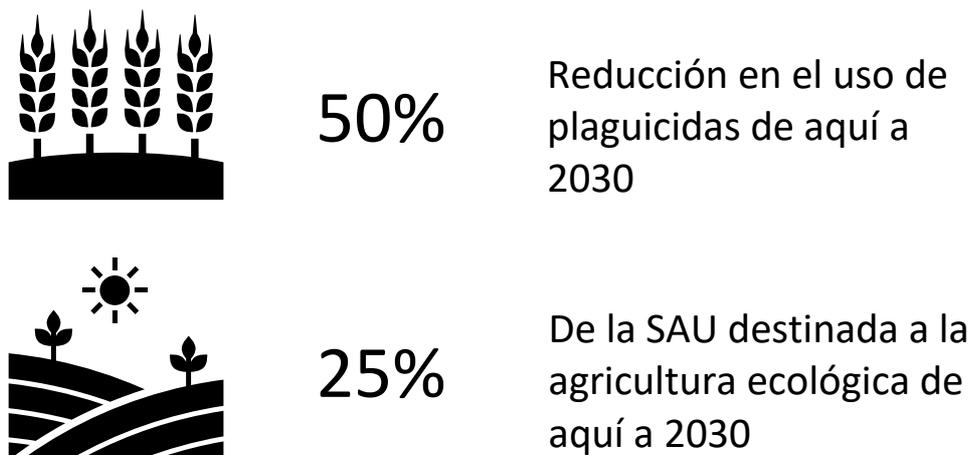
Como se ha explicado a lo largo de este trabajo, la cuestión medioambiental supone uno de los principales retos para la sociedad contemporánea en todo el mundo y el nivel de concienciación ciudadana se encuentra en máximos históricos. El esfuerzo retroalimentado en la promoción de este tipo de movimientos sociales por parte tanto de actores sociales, políticos y económicos a todos los niveles de la sociedad, desde gobiernos hasta organizaciones internacionales y empresas privadas, como del conjunto de la sociedad civil ha provocado la formación de una atmósfera de cambio que motiva la creación de leyes, iniciativas y políticas destinadas a paliar las consecuencias negativas que acarrea un desarrollo ciego y desenfrenado. De esta manera, se procede a analizar el marco político-legislativo que condiciona y condicionará el mercado ecológico en España y sus implicaciones directas.

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible representa un compromiso por parte de la comunidad internacional ante la degradación de la realidad económica, social y medioambiental. Este compromiso estratégico se cimentó tras la reunión de jefes de estado y de gobierno en la sede de las Naciones Unidas en 2015 y pretende actuar como punto de inflexión hacia un estilo de desarrollo con una mayor perspectiva de inclusión, justicia social y sostenibilidad medioambiental. La Agenda 2030 se desarrolla en diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que comprenden diversos campos de actuación, desde la salud y la lucha contra el hambre hasta la innovación tecnológica y las alianzas entre estados (United Nations Development, s.f).

La Agenda, un compromiso a nivel global y de carácter más general, actúa como una suerte de paraguas que ampara la implantación de políticas más concretas a nivel estatal e interestatal. La Unión Europea es uno de los actores internacionales más ambiciosos y activos en la construcción de un marco legislativo de carácter ecológico. En el caso de España, en calidad de miembro de la Unión Europea, la iniciativa de mayor importancia es el Pacto Verde Europeo adoptado por la Comisión Europea a finales de 2019. Este acuerdo sirve como orientación para adaptar las políticas de la UE con el objetivo final de reducir en al menos un 55% las emisiones de gases de efecto invernadero para 2030 y convertir Europa en el primer continente climáticamente neutro para 2050. La envergadura del Plan es de tal magnitud que se prevé que movilizará hasta un trillón de euros a lo largo de una década (Comisión Europea, s.f.).

Una de las iniciativas clave del Pacto Verde Europeo es la llamada Estrategia «De la Granja a la Mesa», cuyo fin último es el de transformar el sistema alimentario europeo actual hacia un modelo sostenible. Además, cuenta con una serie de objetivos principales que incluyen garantizar la seguridad alimentaria, reducir el desperdicio de alimentos y el uso de plaguicidas y desarrollar la producción ecológica (Consejo Europeo, s.f.).

Figura 10: Objetivos de producción ecológica en el marco de la Estrategia «De la Granja a la Mesa»



Fuente: Elaboración propia a partir de Consejo Europeo, s.f.

Para que todos los estados miembros puedan alcanzar el umbral de un 25% de producción agrícola ecológica, la UE ha llevado a cabo un Plan de Acción para el Desarrollo de la Producción Ecológica sobre tres ejes: estímulo de la demanda y confianza de los consumidores, estímulo y refuerzo de la cadena de suministro y por último mejorar la contribución de la producción agrícola a la sostenibilidad (Comisión Europea, s.f.).

Como se ha señalado anteriormente, el Pacto Verde Europeo y sus iniciativas orientan y condicionan las políticas europeas en multitud de ámbitos. Los campos sobre los que tanto la UE como los países miembros tienen capacidad de regular se conocen como competencias compartidas (Comisión Europea, s.f.). Entre estas competencias compartidas se encuentra la agricultura, que viene regida por la última Política Agrícola Común 2023-2027 (PAC) de la UE, adoptada a finales de 2021 y que entró en vigor el 1 de enero de 2023. Condicionada por la Estrategia «De la Granja a la Mesa», la PAC contará con una financiación total de 270.000 millones de euros destinados a encaminar a la UE hacia un futuro más ecológico, justo y competitivo, desarrollado en diez objetivos principales que abarcan varios niveles de actuación (biodiversidad, relevo generacional, revitalización de áreas rurales, renta justa para agricultores, etc.). Cada uno de los estados miembros deberá aplicar la PAC atendiendo a las particularidades de su industria, necesitando la aprobación de la UE (Comisión Europea, s.f.).

En el caso de España, su Plan Estratégico de aplicación de la PAC 2023-2027 fue aprobado en agosto de 2022, con una financiación que asciende a 33.573 millones de euros. El Plan Estratégico español pretende llegar al 20% de SAU ecológica para 2030, en línea con el Pacto Verde Europeo. Para ello, se destinará financiación a 1,2 millones de hectáreas, además de financiar el apoyo a 58.000 negocios rurales y proporcionar formación a más de 1 millón de personas para cerrar la brecha digital entre el campo y la ciudad (MAPA, 2022).

La implementación de políticas medioambientales y ecológicas y la extensa inversión financiera por parte de la UE supone para el sector ecológico español una atractiva oportunidad, abriendo paso a un amplio espacio de desarrollo, crecimiento e innovación que desde Agriber se considera que puede, y debe ser aprovechado, reconociendo asimismo los principales retos y dificultades en el país: su debilidad en el consumo interno y la gran desigualdad en el desarrollo ecológico entre las regiones. No obstante, la postura de la Unión Europea es tajante: debemos cambiar la forma en la que vivimos, la sostenibilidad está para quedarse y Europa pretende ser pionera en la transición a un futuro más limpio, justo y responsable. Agriber debe aprovechar este clima de transición, que no es una promesa futura sino una realidad presente, y abordar con optimismo lo que todo indica que será un escenario prometedor.

4. Modelo de negocio

Habiendo expuesto las problemáticas a resolver y analizado el entorno donde se va a operar, esta parte del trabajo viene a explicar el modelo de negocio de Agriber siguiendo la metodología presentada. De esta manera, en el presente apartado se detalla la manera en que la empresa crea, ofrece y captura valor.

4.1 Descripción de la empresa

Agriber es un *marketplace* digital de doble acceso a través de una plataforma mediante la cual agricultores y consumidores se ponen en contacto para comprar y vender toda clase de productos alimentarios ecológicos producidos en España.

- Es un *marketplace*, ya que Agriber es un espacio donde vendedores y compradores se juntan para comerciar. Ejerce de intermediario entre el productor ecológico o vendedor (granjero) y el consumidor final o comprador (particulares, empresas, etc). No cuenta con inventario, sino que se ofrece el inventario de otros al usuario y se facilita la transacción (Kesterbaum, 2017).
- Es digital ya que no cuenta con una localización física, sino que se accede a él a través de una plataforma virtual.
- Los productos que se compran y venden son únicamente alimentos de producción ecológica que hayan sido producidos en España.

Figura 11: Logo de Agriber



Fuente: Elaboración propia

4.2 Misión, visión y valores

La misión, visión y valores actúan como los cimientos de la empresa, sobre los que se construirá todo lo demás y que la orientan a la hora de actuar, creando cultura (Rey, 2011). Agriber considera que es de vital importancia centrar su base en las personas. En especial, en los principales *stakeholders*, los productores y los consumidores. Es por ello por lo que se tienen presentes en todos y cada uno de los niveles de la organización.

Misión: La razón de existir, el propósito de la empresa y el faro que guía todo lo demás. Cada una de las decisiones corporativas que se lleven a cabo desde Agriber deben estar en consonancia con ella:

Alimentar la transición ecológica en España para hacer de ella un lugar mejor para todos

Visión: Hacia donde se dirige la empresa. Qué quiere a medio y largo plazo:

Ser la opción de confianza que ponga en contacto a los españoles con los mejores alimentos de los mejores productores

Valores corporativos: Son los principios por los que se rige la actividad empresarial y que determinan el enfoque con que la empresa aborda las distintas situaciones:

- **Sostenibilidad:** En Agriber se lleva la sostenibilidad como bandera. En cada una de las acciones corporativas se debe dar ejemplo de empresa concienciada con el medioambiente y buscar reducir al máximo el impacto ecológico a la hora de desarrollar nuestra actividad. Solo si se tiene presente la sostenibilidad en todo momento se podrá producir un cambio real en el modelo de consumo y producción actual.
- **Calidad:** Desde Agriber se quiere demostrar que apostar por la sostenibilidad no implica sacrificar la calidad. Se quiere ofrecer al cliente un producto fresco, sabroso y saludable que cumpla a la perfección con las exigencias de los consumidores.
- **Comunidad:** Agriber pretende ir más allá de ser un marketplace, construyendo una verdadera comunidad donde granjeros y consumidores celebren la variedad, calidad y riqueza de los productos españoles y que ponga en valor el estilo de vida rural en nuestro país.

4.3 Business Model Canvas

Como se ha detallado previamente en la metodología de trabajo, el Business Model Canvas es una herramienta de análisis de modelo de negocio que comprende nueve bloques. A su vez, estos bloques se agrupan en tres características que deben cumplir simultáneamente todos los modelos de negocio (Comillas Emprende, s.f.):

1. ¿La empresa es deseable? – Analizando la propuesta de valor, la relación con los clientes, los canales y el segmento de mercado se comprueba si el modelo de negocio crea un valor que los clientes demandan.
2. ¿La empresa es factible? – Se procede a analizar asociaciones, actividades y recursos clave que posibilitan el funcionamiento de la empresa más allá de la imaginación.
3. ¿La empresa es viable? – La estructura de costes y las fuentes de ingresos ofrecen una imagen de la viabilidad económica y real de la idea.

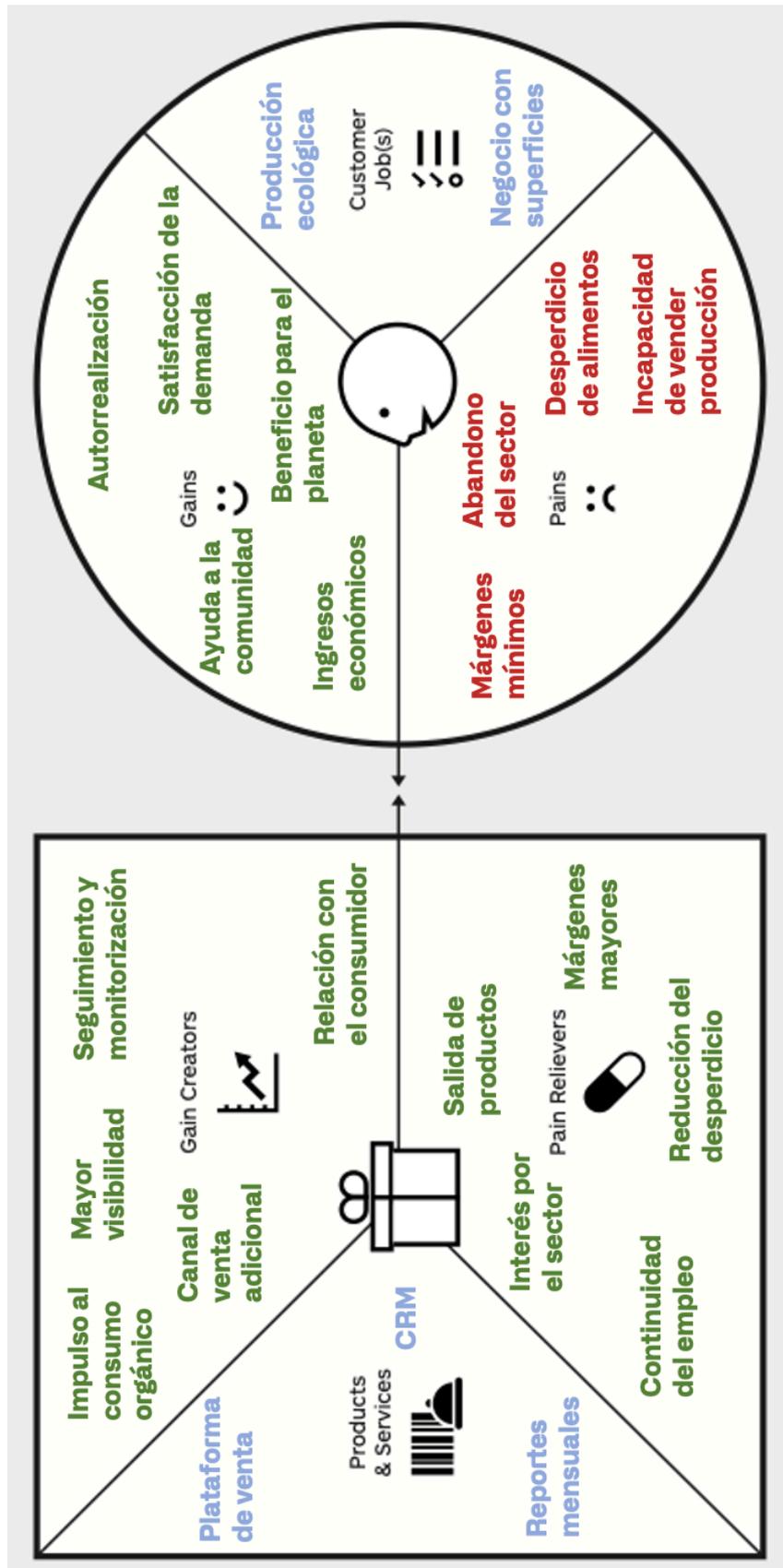
4.3.1. Propuesta de valor

El análisis de la propuesta de valor de Agriber se realiza mediante un *Value Proposition Canvas*, herramienta que centra su análisis en el cliente y en el producto (Osterwalder & al, 2014). Concretamente, esta herramienta ayuda a comprender cómo se está proponiendo valor desde la empresa ante los llamados *pains* (problemas que los clientes se encuentran al realizar una actividad) y *gains* (beneficios que los clientes esperan obtener al realizar una actividad) de los clientes, definiendo qué características del producto o servicio responden ante ellos.

Agriber cuenta con dos tipos de clientes principales, los productores y los consumidores, con *pains* y *gains* muy diferentes, ante los que las características de la plataforma responden de forma distinta.

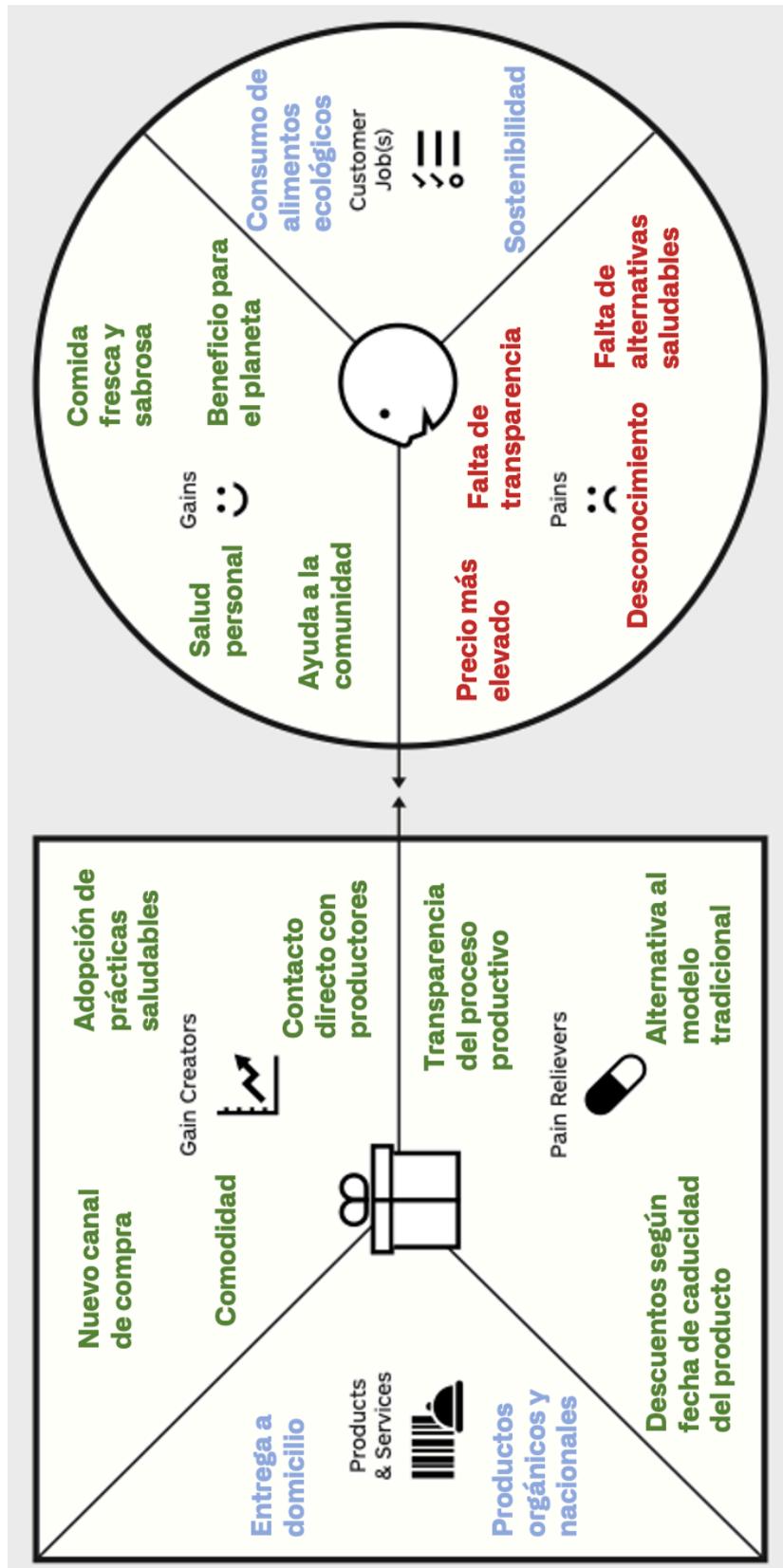
Por último, es importante recalcar que, además de las funcionalidades internas que ofrece la plataforma, donde reside en gran parte la propuesta de valor, la redefinición del tradicional modelo de cadena valor del sector agroalimentario que propone Agriber constituye en sí misma una propuesta de valor, permitiendo ofrecer un servicio más sostenible y competitivo.

Figura 12: Value Proposition Canvas de productores



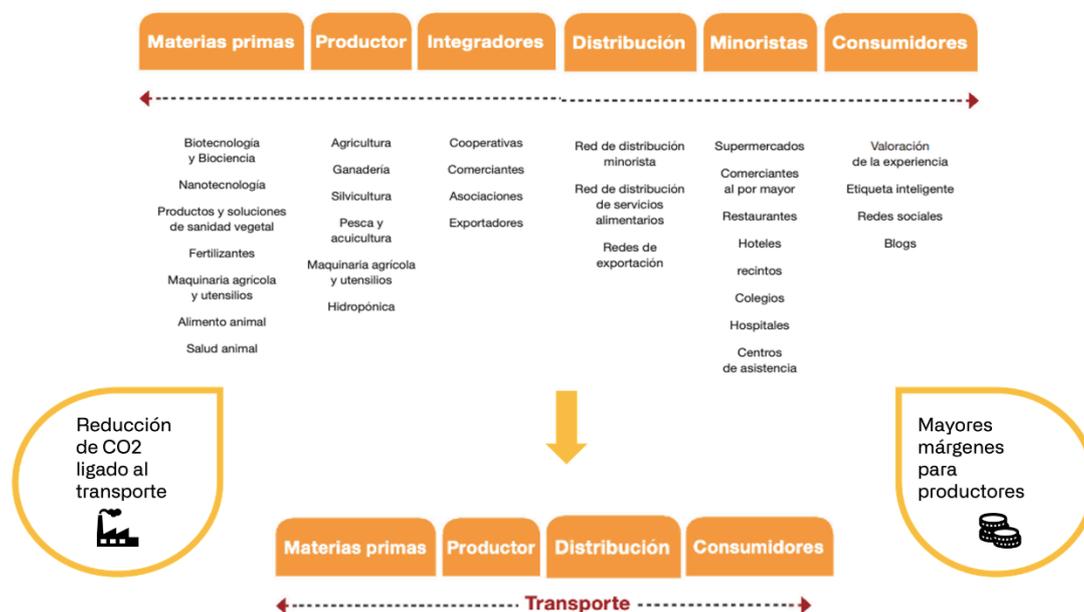
Fuente: Elaboración propia

Figura 13: Value Proposition Canvas de consumidores



Fuente: Elaboración propia

Figura 14: Modelo actual de cadena de valor del sector agroalimentario (superior) y el propuesto por Agriber (inferior)



Fuente: Elaboración propia a partir de PwC

4.3.2. Segmentación de clientes

Agrupar y definir correctamente quienes son los clientes de Agriber es un paso indispensable para llevar a cabo acciones corporativas adecuadas a sus características y conseguir en última instancia maximizar su satisfacción, proporcionando el mayor valor posible a cada uno (Osterwalder & Pigneur, 2010).

La naturaleza de *marketplace* de Agriber como plataforma de doble acceso que habilita el contacto entre productores ecológicos y los consumidores finales provoca que la primera gran distinción entre clientes sea precisamente esa. Por una parte, los productores ecológicos se encuentran presentes en la plataforma ofreciendo sus alimentos. De la misma manera, los consumidores acceden a la plataforma para comprar estos alimentos directamente del productor, con la plataforma ejerciendo de espacio digital donde esta interacción tiene lugar y facilitando y gestionando la transacción. Ambos son, por ende, usuarios de pago de la plataforma y por lo tanto clientes de Agriber.

Partiendo de la base de que se tiene en cuenta un cliente nacional, a su vez, es importante distinguir los distintos tipos de clientes, cuyas características y frecuencia de consumo

varían entre sí y que implicarán diferentes modelos de monetización. Se diferencian en primer lugar los clientes particulares (en su mayoría hogares), que a su vez pueden ser consumidores ocasionales o frecuentes. Se calcula que en torno a un 50% de los hogares españoles son consumidores ecológicos (Arévalo, García & Rüdiger, 2019). Ante la ausencia de estudios actuales, de ellos, el equipo de Agriber ha estimado que un 70% son ocasionales (frecuencia de consumo inferior a 4 veces al mes (Ortí, 2019)). Finalmente, distinguimos los consumidores no particulares, principalmente el canal HORECA⁵, con un peso escaso en el consumo ecológico (en torno a un 2-3% del total) (MAPA, 2020), aunque su participación en el consumo de alimentos ecológicos está en crecimiento.

Figura 15: Segmentación de clientes de Agriber

Tipo de Cliente	Descripción	Tamaño de mercado	Captura de valor	Propuesta de valor	
Productor nacional ecológico	Titulares de explotaciones y empresas a la producción de alimentos ecológicos	≈ 45.000 productores ecológicos en España	N/A	Canal alternativo de venta con mayores márgenes y herramienta de gestión CRM	
Consumidor nacional de alimentos ecológicos	Particulares ocasionales	Hogares españoles con una frecuencia de consumo ecológico inferior a 4 veces/mes	≈ 6,5 millones de hogares	Modelo free: 10% de la transacción + 2€ de gastos de envío por cada compra	Canal de compra directamente al productor de comida ecológica, nacional y de calidad con servicio de entrega a domicilio Máxima transparencia y pertenencia a una comunidad
	Particulares frecuentes	Hogares españoles con una frecuencia de consumo ecológico superior a 4 veces/mes	≈ 2,7 millones de hogares	Modelo de suscripción premium: 10% de cada transacción + 25€/año sin pagar gastos de envío	
	HORECA	Hoteles, restaurantes y cafeterías que compran regularmente a proveedores ecológicos	≈ N/A		

Fuente: Elaboración propia a partir de INE y MAPA

4.3.3. Relación con los clientes

La relación con los clientes presenta para Agriber un enfoque prioritario. La compañía sigue un modelo CRM (*Customer Relationship Management*) en su gestión de las relaciones con sus clientes de forma más integrada y mejorando todas las interacciones que apoyan el negocio (Salesforce, s.f.). La recopilación de información a través del *Big Data* constituye un pilar obligatorio para ofrecer un servicio personalizado al usuario.

Por parte de los productores, seguirán un proceso de monitorización y seguimiento donde podrán comprobar el estado de su negocio y donde recibirán reportes mensuales con

⁵ Hoteles, restaurantes y cafeterías

pronósticos de ventas, recomendaciones de mejora de métricas, productos y servicios, etc., obteniendo una valiosa fuente de información mediante el software de gestión integrado en la plataforma.

Por parte de los consumidores, recibirán sugerencias de productos, así como ofertas y promociones acorde a su historial de compra y preferencias personales. Una vez más, se brinda un servicio a medida con la intención de fidelizar al usuario.

Además, la compañía valora enormemente la comunicación y está convencida de que una atención ágil, cercana y personalizada es el ingrediente fundamental para una relación positiva con el cliente, garantizando nuevamente su fidelización.

El elemento clave en asegurar esta relación es la plataforma de doble acceso para productores y consumidores, que, con distintas funcionalidades para cada uno, permite un trato mucho más especializado dependiendo del tipo de perfil.

Por una parte, tanto los perfiles de productores como de consumidores contarán con un *chat* semi-automatizado dentro de la plataforma exclusivo para ellos. De esta manera, pueden depositar sus sugerencias, consultas, quejas o cualquier otra cuestión de forma rápida, minimizando confusiones, lo que facilita la rapidez en la respuesta. Este *chat* supone un canal de comunicación interno y bilateral entre el perfil y la empresa. De esta manera, inicialmente un *chatbot* recogerá información acerca de la naturaleza de la consulta, que posteriormente se trasladará al equipo de Agriber para atenderla personalmente de forma cercana, cómoda y sencilla.

Agriber cuenta además con un servicio telefónico de atención al cliente accesible en su desde la plataforma, proporcionando otra alternativa de comunicación tanto a usuarios como no usuarios de la plataforma.

Por último, una de las funcionalidades para los usuarios de la plataforma es el Espacio Agriber, una sección de *newsletter* de publicaciones digitales con artículos de interés, blogs de opinión, charlas de discusión y otros muchos contenidos relacionados con la industria alimentaria y el mundo rural. Desde Agriber se quiere ofrecer un espacio de

comunicación y de encuentro entre sus clientes que celebre la calidad y la variedad del producto ecológico español y crear un sentimiento de pertenencia a una comunidad.

Figura 16: Prototipo de *newsletter* de Agriber



Fuente: Elaboración propia

4.3.4. Canales

Una vez habiendo definido la propuesta de valor para cada uno de los segmentos de clientes de la empresa, se determina la forma en cómo este valor va a llegar a ellos, es decir, qué canales va a poner la compañía a su disposición para entregar el valor (Osterwalder & Pigneur, 2010).

La estructura de canales de Agriber se fundamenta en tres vertientes: la plataforma digital, la promoción de la plataforma y el servicio de *delivery*:

Primeramente, la plataforma digital actúa como canal principal para la entrega de valor de Agriber. A través de ella, los productores exponen su cosecha en su perfil, y los consumidores acceden a la oferta de producto pudiendo comprobar sus características. La plataforma habilita un canal de comunicación directo entre ambos, que, unido a la información detallada de cada uno de los productores y sus métodos de producción, permiten solucionar el problema del desconocimiento y la falta de transparencia a la hora

de la compra de alimentos. De esta manera, el consumidor conoce en todo momento de dónde viene su comida, cómo ha sido producida y a qué productor se la está comprando, además de saber qué parte del precio que va a pagar por el producto le corresponde al productor. Por último, la plataforma también gestiona la transacción del pedido.

El segundo pilar de la entrega de valor de Agriber corresponde al servicio de transporte de los pedidos desde el agricultor hasta el consumidor final. En este caso la compañía va a subcontratar a una empresa especializada para que se encargue de la función de logística y distribución, externalizando el *know-how* y los recursos necesarios a la hora de la gestión de los envíos. Reconociendo los importantes retos logísticos que supone la distribución directa de los pedidos, desde Agriber se lleva a cabo el máximo esfuerzo por reducir al mínimo la huella de carbono el impacto medioambiental asociado a cada compra.

Finalmente, se llevará a cabo una importante campaña de promoción y marketing de la plataforma, para dar a conocer a la empresa y llegar al máximo número de personas posible. Las redes sociales (Facebook, Instagram, TikTok, LinkedIn...) constituyen para Agriber un primer frente de acción para inducir progresivamente la difusión boca a boca y aprovechar el efecto novedad, a través de publicaciones periódicas en estas plataformas. Será también fundamental una promoción in situ en multitud de mercados, ferias y eventos relacionados con la industria alimentaria y el emprendimiento en el sector *foodtech*, donde la presencia de potenciales *stakeholders* supone un atractivo evidente para la compañía.

Figura 17: Canales de distribución de Agriber



Fuente: Elaboración propia

4.3.5. Socios clave

El presente apartado del modelo Canvas expone las alianzas estratégicas que debe llevar a cabo la empresa para ejecutar el modelo de negocio complementando sus capacidades (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Proveedores

Los proveedores proporcionan los *inputs* que desde Agriber se transforman para crear y ofrecer un valor añadido.

El primer socio clave que Agriber debe establecer es un desarrollador y programador de software para la configuración y mantenimiento de la plataforma digital integrada. La experiencia, creatividad y la calidad del trabajo son tres requisitos con los que debe contar este proveedor, ya que la plataforma actúa como columna vertebral del modelo de negocio.

En segundo lugar, los productores son para Agriber socios clave que aseguran la oferta de productos en la plataforma y los máximos estándares de calidad alimentarios para los consumidores y a los que se quiere beneficiar ofreciendo una alternativa a la actual cadena

de valor del sector agroalimentario. Se busca la calidad, y no la cantidad, y una estrecha colaboración con ellos es necesaria para el sustento del modelo de negocio.

Finalmente, la empresa logística de distribución subcontratada que lleve a cabo la función de entrega a domicilio debe contar con la suficiente red logística para llegar al máximo número de consumidores posible, así como ser una alternativa mínimamente contaminante.

Socios estratégicos

Algunas de las alianzas estratégicas que puede establecer Agriber para compartir y adquirir conocimientos, experiencias, recursos y una mayor visibilidad incluyen colaboraciones pagadas con *influencers* y *real-fooders*⁶ para promocionar la start-up en redes sociales a un público en pleno auge (citar).

Es interesante desde un punto de vista estratégico la alianza con aplicaciones móviles y soluciones de empaquetado ecológico. Entre las posibles colaboraciones se encuentran:

Apps de consumo responsable: Buscan acabar con el desperdicio de alimentos. A partir de una selección una serie de ingredientes proponen una serie de recetas saludables y adaptables a diferentes tipos de dietas. Ejemplo: Ekilu, Love your Leftovers.

Soluciones de empaquetado ecológico: Start-ups de innovación de materiales ofrecen alternativas a los envases tradicionales, desde bio-plásticos hasta derivados de algas marinas. Ejemplo: Notpla, Retif

Grupos de interés

Existen numerosos grupos de interés con los que Agriber debe mantener relaciones asociativas y fructuosas. Desde asociaciones de productores, organizaciones medioambientales, ONG, ferias, publicaciones, eventos... hasta administraciones públicas, Agriber debe ejercer un rol activo dentro del lobby ecológico a nivel nacional y europeo y mantener un contacto cercano con otros *players* dentro de la industria.

⁶ Se considera Real Food a todos aquellos alimentos que no han sido industrialmente procesados o cuyo procesamiento no ha interferido en sus cualidades naturales ni empeorado la calidad de su composición (Iberdrola, s.f.).

Figura 18: Ejemplo de posible ecosistema Agriber



Fuente: Elaboración propia

4.3.6. Actividades clave

Las actividades clave de Agriber son aquellas que la compañía debe realizar para crear y entregar el valor (Osterwalder & Pigneur, 2010). En el caso de Agriber, las actividades clave son cuatro.

1. Configuración de la plataforma digital y la herramienta de *Customer Relationship Management*: Al actuar como columna vertebral del modelo de negocio y sobre la que se construye la posterior creación de valor, desde Agriber se tiene claro que la plataforma debe cumplir con tres características. Debe ser intuitiva para el usuario, independientemente de sus características demográficas (edad, nivel socioeconómico, destreza tecnológica), por lo que la sencillez y claridad es esencial. Debe ser atractiva, con un diseño moderno y visualmente agradable, con perfiles cuidados y homogéneos y con amplio contenido multimedia (vídeos y fotos de los productores y sus procesos de producción) que transmita confianza y transparencia. Finalmente, debe ser interactiva, a través de los mencionados canales de comunicación entre usuarios y productores y la función de Espacio Agriber.

Figura 19: Prototipo de plataforma digital Agriber



Fuente: Elaboración propia

2. Selección de los productores: Los productores presentes en la plataforma son seleccionados por Agriber atendiendo a unos criterios previamente definidos: control y calidad del producto, artes de cultivo aplicadas, tamaño de explotación, localización, etc. Cada productor que aplique a través de la plataforma deberá superar una evaluación por parte del equipo de Agriber y actualizar regularmente su perfil con contenido. De esta forma se asegura la calidad y el prestigio de la oferta, incrementado la creación de valor.
3. Campaña de marketing: Como se ha mencionado previamente, la compañía debe impulsar una campaña de promoción a través de diferentes frentes. Esta actividad adquiere especial relevancia durante la etapa de comienzo de la empresa, donde se pretende provocar un efecto de red, aumentando el valor añadido de la plataforma a medida en la que aumenta el número de usuarios (mayor variedad de productores y productos, acceso a un mayor número de regiones, aumento en las interacciones, etc).
4. Subcontratación de la logística y distribución: Gran parte de la entrega de valor de Agriber a sus clientes es el servicio de entrega de los pedidos. Debido a la complejidad e intensidad en recursos de esta función, Agriber subcontratará este servicio a una empresa de soluciones logísticas que cuenta con la experiencia y el

know-how en esta etapa de la cadena de valor, lo que supone un ahorro de recursos para Agriber.

4.3.7. Recursos clave

De acuerdo con la metodología *Business Model Canvas*, el módulo de recursos clave incluye aquellos recursos físicos e intangibles, propios y adquiridos que la compañía necesita para desempeñar su actividad (Osterwalder & Pigneur, 2010).

De nuevo, la plataforma digital integrada, con su herramienta CRM supone el recurso principal, constituyendo los cimientos sobre los que se construye el resto del modelo de negocio. El software CRM, herramienta que permite la monitorización y seguimiento a productores y consumidores, proporciona una valiosa base de datos sobre la que se fundamentarán recomendaciones a usuarios y acciones corporativas, actuando como otro recurso diferenciador y fundamental a la hora de crear valor.

Añadiendo a los recursos físicos de los que dispone Agriber, la compañía cuenta con una inversión inicial que impulsará el proyecto hacia su primera etapa. Los recursos económicos, inevitablemente, son un requisito para la construcción de la estructura de creación de valor.

Figura 20: Inversión inicial del proyecto

	Min	Mean	Max
Plataforma	25.000,00 €	35.000,00 €	45.000,00 €
Equipos de oficina	3.500,00 €	4.500,00 €	5.500,00 €
Inversión inicial	28.500,00 €	39.500,00 €	50.500,00 €

20.000,00 € Préstamos 3F a largo plazo
30.000,00 € Capital social

Fuente: Elaboración propia

La inversión inicial asciende en torno a unos 40.000 euros, destinados a la contratación de un desarrollador de software que construya la plataforma digital integrada y configure el software CRM y a la compra de equipos de trabajo (ordenadores, teléfono fijo,

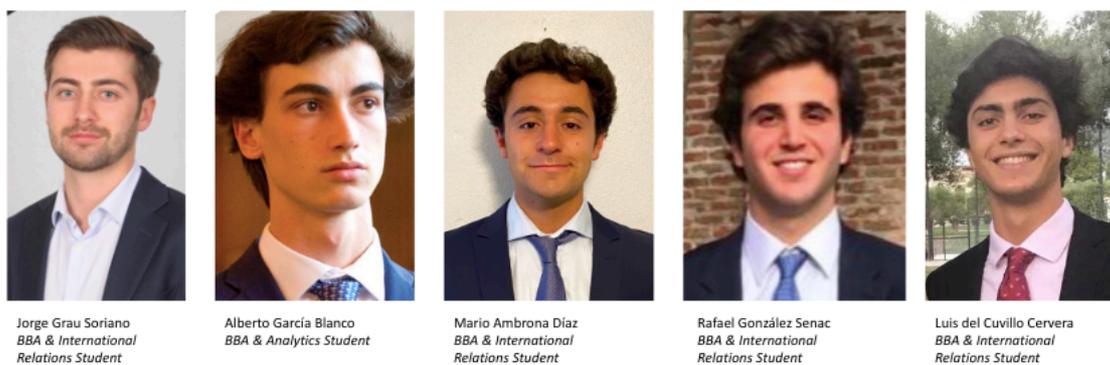
programas de PC, mobiliario etc.). Una de las ventajas del modelo marketplace reside en que no requiere una inversión de capital inicial intensiva, ya que no se dispone de existencias y los costes estructurales son mínimos.

Esta inversión inicial se desglosa en 20.000 euros, aportados por préstamos de *family, friends & fools* (3F) a largo plazo, y 30.000 euros aportados por los fundadores para constituir el capital social de la empresa (aportación de 6.000 euros por miembro) que provienen de ahorros personales.

La propiedad intelectual de Agriber también constituye un recurso intangible clave a futuro, cuando el logo y marca adquiera un sello de diferenciación propio que aporte en sí mismo valor.

El último recurso clave corresponde con el capital humano. El equipo de Agriber es multidisciplinar, joven, y con espíritu emprendedor. La pasión por ser catalizadores de un profundo cambio social, a la vez que se ayuda a resolver un grave problema nacional supone un recurso intangible que aporta a la idea de negocio un factor humano fundamental a nivel de compromiso, dedicación e innovación. A la hora de la contratación a futuro de personal adicional, se hará especial énfasis en que cada uno de los integrantes cumplan esta serie de valores. Los perfiles variados y capacidades complementarias de cada uno de los integrantes contribuyen al éxito de la compañía.

Figura 21: Capital humano de Agriber en la actualidad



Fuente: Elaboración propia

4.3.8. Estructura de ingresos y costes

La estructura de ingresos y costes contesta a la pregunta de cómo la compañía monetiza su actividad y en última instancia es capaz de capturar el valor creado y entregado. Esta creación y entrega de valor supone a su vez un coste para la compañía.

La monetización de la creación y la entrega de valor de Agriber sigue dos tipos de modelos: el modelo normal o *free* está diseñado para un perfil de consumidor ocasional, que realice menos de cuatro pedidos al mes. Este modelo reporta a Agriber el 10% del importe de cada transacción (el 90% restante corresponde al productor) más 2 euros de gastos de envío por cada compra, independientemente del importe. El modelo de suscripción *premium*, en cambio, está diseñado para consumidores más frecuentes, que pagan una suscripción de 25 euros al año y a los que no se les cobra gastos de envío, recibiendo Agriber un idéntico 10% por cada transacción. Las proyecciones financieras estiman un aumento continuado del número de clientes *premium* durante los cuatro primeros años, así como del número de productores presentes en la plataforma. Por el momento, los productores no deberán abonar ningún tipo de suscripción, ya que desde el comienzo se pretende crear una red consolidada de productores, aumentando el valor añadido de la plataforma.

Figura 22: Drivers de ingresos de Agriber⁷

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Número de consumidores iniciales	20.000	25.000	33.750	48.938	75.853
Ocasionales	80,0%	77,5%	75,0%	72,5%	70,0%
Frecuentes	10,0%	12,5%	15,0%	17,5%	20,0%
Restauración	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%
Ratio de crecimiento de usuarios	25%	35%	45%	55%	65%
Porcentaje en modelo premium	20%	23%	25%	28%	30%
Porcentaje en modelo free	80%	77%	75%	72%	70%
Suscripción anual premium	20	20	20	25	25
Comisión extra por envío	2,0 €	2,0 €	2,0 €	2,0 €	2,0 €
Número medio de veces que compra consumidor	8,4	8,625	8,85	9,075	9,3
Ocasionales	3	3	3	3	3
Frecuentes	12	12	12	12	12
Restauración	48	48	48	48	48
Ticket medio de compra (por vez y consumidor)	36,0 €	36,9 €	37,8 €	38,6 €	39,5 €
Ocasionales	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €
Frecuentes	45 €	45 €	45 €	45 €	45 €
Restauración	75 €	80 €	85 €	90 €	95 €
Ingresos por compras	604.800,00 €	795.117,19 €	1.127.545,31 €	1.715.366,43 €	2.786.464,55 €
Ingresos por suscripción/trayectos	348.800,00 €	444.562,50 €	616.781,25 €	975.960,56 €	1.556.506,13 €
Total ingresos	953.600,00 €	1.239.679,69 €	1.744.326,56 €	2.691.326,99 €	4.342.970,67 €

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Número de productores iniciales	70	88	109	137	171
Ratio de crecimiento de productores	25%	25%	25%	25%	25%
Comisión por venta	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, los principales *drivers* de coste corresponden a los gastos de transporte y distribución de los productos, así como de las campañas de *marketing* y publicidad que constituyen uno de los principales canales de Agriber para llegar a los clientes. La creación y mantenimiento de la plataforma digital, así como de los salarios de los miembros y por último los embalajes ecológicos para cada pedido son otros de los generadores de coste de la compañía.

⁷ Proyecciones financieras a partir de estimaciones basadas en métricas de competidores.

Figura 23: Drivers de gastos de Agriber⁸

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Plataforma online	18.672,10 €	23.754,09 €	32.521,25 €	47.216,83 €	73.994,34 €
Mantenimiento plataforma	3.240,00 €	3.564,00 €	3.920,40 €	3.920,40 €	3.920,40 €
Alojamiento servidor	150,00 €	150,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €
Dominio online	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €
Certificado SSL	150,00 €	150,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €
Pasarela de pago online	15.122,10 €	19.880,09 €	28.190,85 €	42.886,43 €	69.663,94 €
Sueldos y Salarios	120.000,00 €	158.400,00 €	203.280,00 €	319.440,00 €	421.660,80 €
Número empleados	5	6	7	10	12
Salario medio	24.000,00 €	26.400,00 €	29.040,00 €	31.944,00 €	35.138,40 €
Marketing y Publicidad	118.464,00 €	152.901,56 €	177.419,53 €	203.848,01 €	325.722,80 €
Porcentaje sobre ingresos	12%	12%	10%	7,50%	7,50%
Transportes	504.000,00 €	646.875,00 €	896.062,50 €	1.332.323,44 €	2.116.302,19 €
Precio por kg	0,60 €	0,60 €	0,60 €	0,60 €	0,60 €
Media kg por pedido	5	5	5	5	5
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Mantenimiento Equipos	225,00 €	270,00 €	324,00 €	388,80 €	466,56 €
Compras equipos y supplies	0,00 €	861,11 €	1.025,89 €	1.222,20 €	1.456,08 €
Alquiler oficina	- €	- €	- €	24.000,00 €	24.000,00 €
Licencias, seguros y fees	38.100,00 €	50.292,00 €	64.541,40 €	101.422,20 €	133.877,30 €
Seguridad social	38.100,00 €	50.292,00 €	64.541,40 €	101.422,20 €	133.877,30 €
Embalajes ecológicos	84.000,00 €	107.812,50 €	149.343,75 €	222.053,91 €	352.717,03 €
Precio por pedido	0,50 €	0,50 €	0,50 €	0,50 €	0,50 €
Depreciaciones	-7.900,00 €	-8.072,22 €	-8.277,40 €	-8.521,84 €	-8.813,06 €
Inmovilizado Intangible	-7.000,00 €	-7.000,00 €	-7.000,00 €	-7.000,00 €	-7.000,00 €
Inmovilizado material	-900,00 €	-1.072,22 €	-1.277,40 €	-1.521,84 €	-1.813,06 €
Intereses de deuda	764,2	764,2	764,2	764,2	764,2
Deuda lp	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €
% sobre deuda lp	3,82%	3,82%	3,82%	3,82%	3,82%
Deuda cp	- €	- €	- €	- €	- €
% sobre deuda cp	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Impuestos	25%	25%	25%	25%	25%

Fuente: Elaboración propia

Las proyecciones financieras realizadas de ingresos y gastos ofrecen un escenario económicamente viable y demuestran una clara rentabilidad.

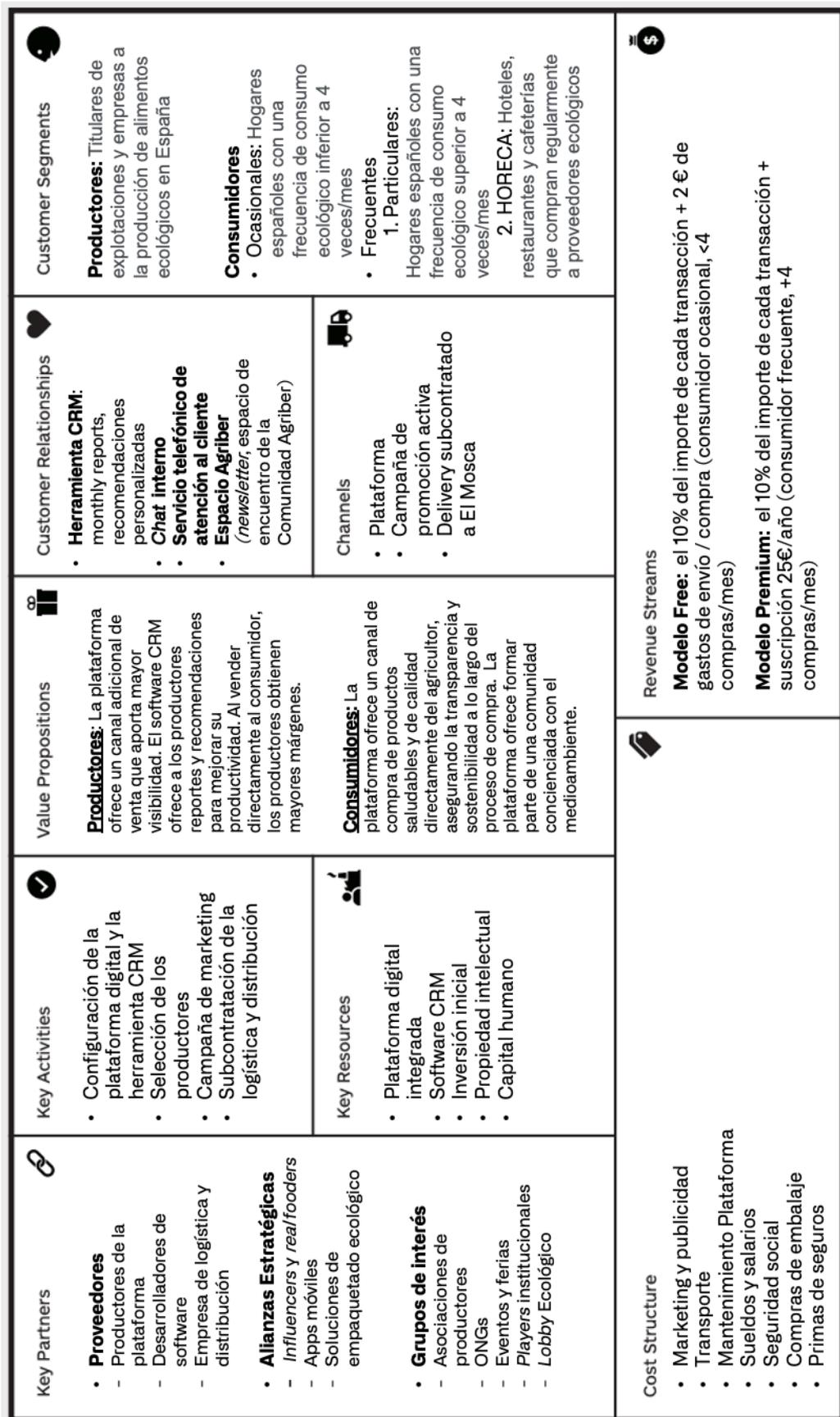
⁸ Proyecciones financieras a partir de estimaciones basadas en métricas de competidores.

Figura 24: Proyección de pérdidas y ganancias de Agriber

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ventas	953.600 €	1.239.680 €	1.744.327 €	2.691.327 €	4.342.971 €
Compras de embalajes	-84.000 €	-107.813 €	-149.344 €	-222.054 €	-352.717 €
Mantenimiento Plataforma	-18.672 €	-23.754 €	-32.521 €	-47.217 €	-73.994 €
Marketing y Publicidad	-114.432 €	-148.762 €	-174.433 €	-201.850 €	-325.723 €
Seguridad Social	-38.100 €	-50.292 €	-64.541 €	-101.422 €	-133.877 €
Sueldos y salarios	-120.000 €	-158.400 €	-203.280 €	-319.440 €	-421.661 €
Transportes	-504.000 €	-646.875 €	-896.063 €	-1.332.323 €	-2.116.302 €
Reparaciones y conservación	-225 €	-270 €	-324 €	-389 €	-467 €
Primas de Seguros	-38.100 €	-50.292 €	-64.541 €	-101.422 €	-133.877 €
Alquileres y cánones	0 €	0 €	0 €	-24.000 €	-24.000 €
EBITDA	36.071 €	53.223 €	159.280 €	341.210 €	760.352 €
Amortización de inmovilizado	-7.900 €	-8.072 €	-8.277 €	-8.522 €	-8.813 €
EBIT	28.171 €	45.150 €	151.002 €	332.688 €	751.539 €
Intereses	-764 €	-764 €	-764 €	-764 €	-764 €
EBT	27.407 €	44.386 €	150.238 €	331.924 €	750.775 €
Impuestos	-6.852 €	-11.097 €	-37.560 €	-82.981 €	-187.694 €
NI (Beneficio neto)	20.555 €	33.290 €	112.679 €	248.943 €	563.081 €

Fuente: Elaboración propia

Figura 25: Business Model Canvas de Agriber



Fuente: Elaboración propia a partir de Comillas Emprende

4.4 Análisis DAFO

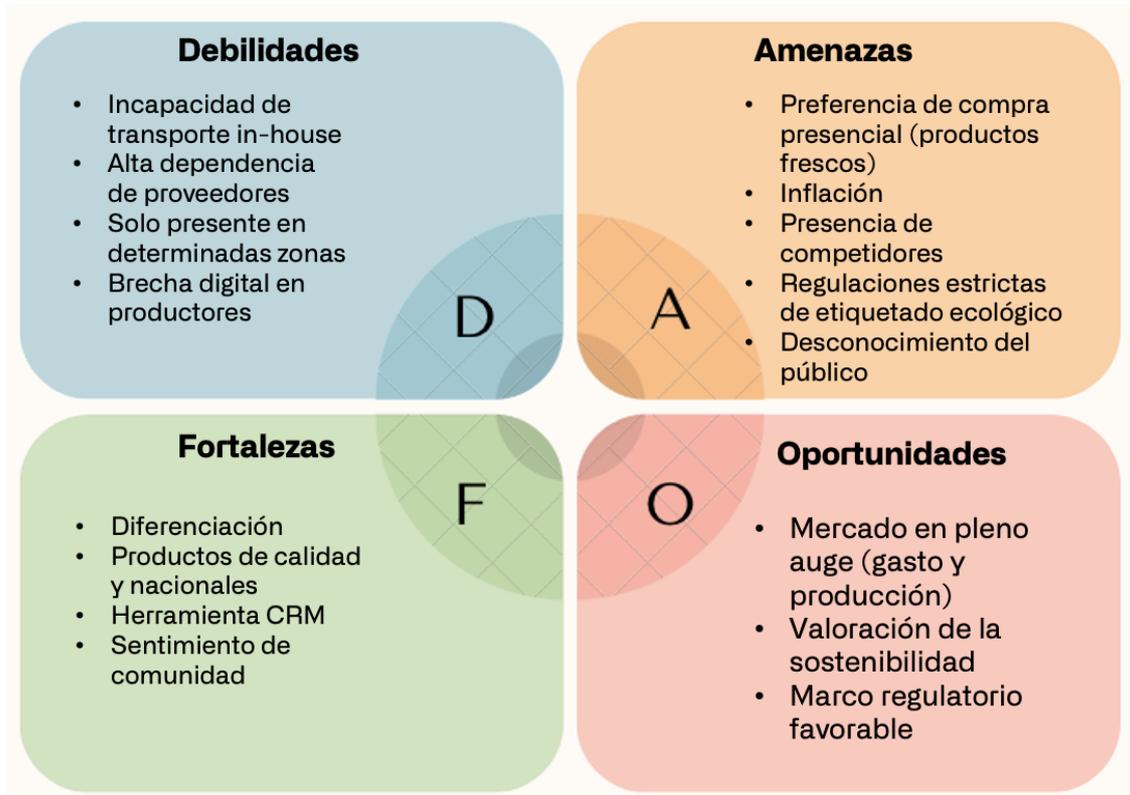
A modo de conclusión del presente capítulo, se procede a estudiar la empresa aplicando el marco de análisis estratégico DAFO. Esta herramienta de análisis, que por sus siglas significa Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, tiene en cuenta tanto la esfera interna de la compañía como los factores externos que le afectan (Kotler, 2011). Supone una forma completa y efectiva de cerrar el bloque ya que relaciona de forma muy esquematizada la totalidad del análisis previo del trabajo. Por una parte, las características del entorno que suponen una amenaza a combatir y una oportunidad a aprovechar y, por otra, las características internas de la compañía que suponen una debilidad que mejorar y una fortaleza que mantener.

Agriber corresponde a un perfil de compañía con una clara oportunidad de negocio. El crecimiento tan pronunciado del consumo ecológico y del sector en su conjunto, unido a la conciencia social por la sostenibilidad, que ha originado un marco regulatorio muy favorable y un ecosistema próspero es un diagnóstico muy positivo, si bien todavía resisten algunas prácticas y desconocimiento de este tipo de productos entre los consumidores. Se concluye, por consiguiente, que el entorno externo es eminentemente favorable.

En cuanto a la evaluación del modelo de negocio, Agriber cuenta con indudables retos en los que trabajar. Mayormente, la cuestión logística supone un reto de gran envergadura en términos de alcance a los consumidores, tiempos de entrega y sostenibilidad 360°. Sin embargo, las fortalezas con las que cuenta el modelo, principalmente su herramienta de gestión CRM que asesora a los productores y su transparencia en cada una de las etapas de la cadena de valor corresponden un activo especialmente valioso y una gran propuesta de valor para los usuarios.

Es por todo ello que la deseabilidad, factibilidad y viabilidad del proyecto es clara.

Figura 26: Análisis DAFO de Agriber



Fuente: Elaboración propia

5. Función de ventas: logística y distribución

Habiendo desarrollado el modelo de negocio de Agriber mediante la metodología Business Model Canvas, se ha ido explicando cada uno de los nueve módulos que lo conforman, formando una imagen general y completa de la compañía. El presente apartado profundiza en la función logística y de distribución de Agriber, detallando sus principales implicaciones, innegables complicaciones y posibles soluciones, para que Agriber pueda proporcionar a sus clientes un verdadero servicio “de la granja a la mesa”.

La logística es un campo multidisciplinario que incluye el conjunto de actividades relacionadas con la planificación, implementación y control del flujo de bienes, servicios y recursos desde su origen hasta su destino, con el objetivo de satisfacer las necesidades del cliente de manera eficiente y rentable (Christopher, 2016). En Agriber, esta definición se materializa en el camino que siguen los alimentos ecológicos desde que salen del productor hasta que llegan a cada uno de los consumidores finales.

Como se ha mencionado previamente a lo largo del presente trabajo, en última instancia, la logística supone para Agriber un desafío por varios motivos:

En primer lugar, los alimentos ecológicos son una mercancía que implica mayores dificultades desde un punto de vista logístico. La mayoría no son almacenables, son perecederos y deben mantener unas características de frescura que los convierten en una mercancía volátil, lo que significa que su calidad disminuye cuanto más tarde en llegar al consumidor. Se debe proporcionar un servicio rápido de entrega al consumidor, que a priori está repartido por toda la Península Ibérica, entrañando una serie de dificultades evidentes.

En segundo lugar, el servicio de *delivery* de los alimentos orgánicos a los consumidores supone una parte integral del modelo de negocio de Agriber, actuando como uno de los pilares fundamentales de entrega de valor al cliente. En paralelo, uno de los valores de la compañía es su compromiso con la sostenibilidad en cada una de las etapas de la cadena de suministro y en cada una de las acciones corporativas (lo que en Agriber se llama Sostenibilidad 360°). Se entra de esta manera en una suerte de conflicto ya que el transporte de mercancías es de por sí contaminante.

El reto logístico de Agriber se presenta en ofrecer un servicio rápido a un cliente repartido por todo el país, asegurando la sostenibilidad en el proceso.

Ante este desafío, Agriber apuesta por la logística verde comprometiéndose a reducir al mínimo su huella de carbono en la logística, siendo medioambientalmente responsable en sus decisiones corporativas y utilizando los recursos de forma más eficiente.

5.3. Modelo de logística y distribución de Agriber

De esta forma, el modelo de distribución de Agriber se construye con la idea de reducir al máximo el tiempo que pasa el alimento desde que se recolecta hasta que llega al consumidor. Desde Agriber se prevé una gran mayoría de pedidos en flujo tenso (menos de 24 horas), por lo que se ha buscado acortar los intermediarios, manteniendo la calidad del producto y servicio ofrecido y asegurando la sostenibilidad en el proceso:

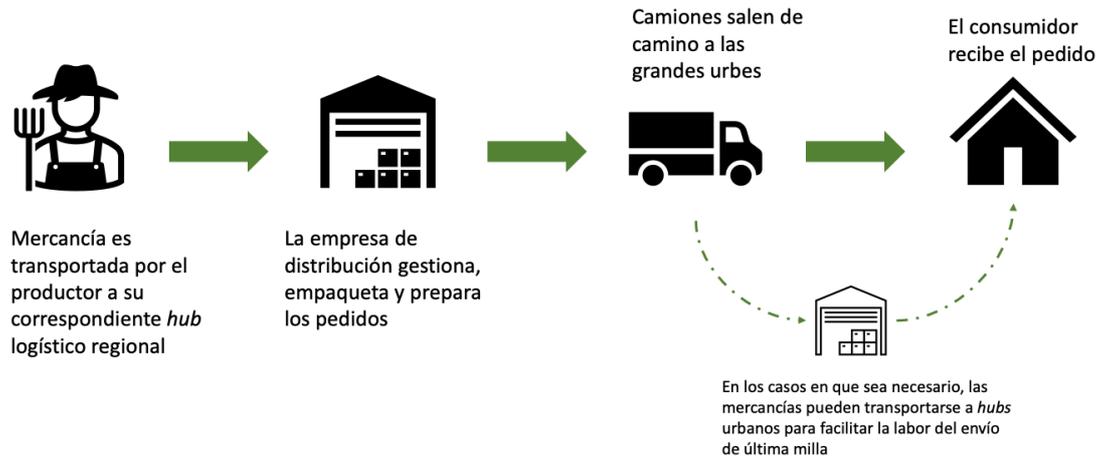
1. El agricultor recolecta su producto a mediodía y en unas horas lo transporta a un *hub regional*
2. En el *hub*, la empresa de distribución recibe, empaqueta y prepara los pedidos por la tarde para su envío
3. La empresa de distribución envía los pedidos para que el cliente lo reciba por la mañana del día siguiente.

El *hub* logístico actúa como un centro de conexión y plataforma de gestión de mercancías, ejerciendo como plataforma nexo donde se reúnen las mercancías de los productores de la misma zona para posteriormente ser enviadas. Además, se está estudiando la opción de utilizar *hubs* urbanos o *dark stores*, un tipo de pequeños almacenes situados en el centro de las ciudades y que pueden ser una alternativa necesaria ante las dificultades que entraña el envío de última milla⁹. El uso de estos espacios, una práctica cada vez más común en modelos de negocio de *e-commerce*, permite una mayor capacidad de adaptarse y de actuar ante crecientes restricciones de tráfico en el centro de las ciudades. Esta alternativa sería más ecológica, al implementarse vehículos más ligeros y manejables como furgonetas y bicicletas (SEUR, 2019).

Debido a que la demanda de productos orgánicos se concentrará previsiblemente en las grandes ciudades, y atendiendo a la dificultad logística que conlleva entregar un producto fresco en un tiempo reducido, se ha decidido que, en un comienzo, Agriber únicamente vaya a operar en determinados códigos postales.

⁹ Es el tramo final de la cadena logística, el trayecto desde el último punto de distribución hasta el receptor final de la mercancía (SEUR, 2019).

Figura 27: Modelo de logística y distribución de Agriber



Fuente: Elaboración propia

5.2 Elección de la empresa de distribución

La primera decisión corporativa que toma Agriber es la de subcontratar la logística y distribución a una empresa de transporte especializada. Esta decisión se fundamenta en una serie de ventajas que residen en la posesión de la experiencia, conocimiento, recursos y tecnología por parte de la empresa subcontratada, lo que permite a Agriber reducir riesgos, minimizar costas, optimizar los recursos y, en definitiva, mejorar la calidad del servicio ofrecido.

A raíz de esta decisión, Agriber deberá tomar otra, que corresponde a qué empresa de logística y distribución subcontrata para realizar el servicio de *delivery*. Partiendo de la base de que se pretende contratar una empresa de distribución hortofrutícola española que opere en la totalidad del ámbito nacional. Esto es debido a que el transporte de alimentos frescos (principalmente hortalizas y frutas) necesita unas condiciones de transporte muy particulares, que aseguren una temperatura adecuada para su conservación. Dicho esto, la elección se basará en tres aspectos principales:

- Sostenibilidad: La empresa subcontratada debe estar alineada con los valores de Agriber, esforzándose activamente por ser una compañía más verde y reduciendo su huella de carbono.

- **Funcionalidad:** Aumentan el valor añadido del transporte. *Tracking* de pedidos, localización por GPS, optimizador de rutas, etc, son algunas de las funcionalidades que permiten reducir riesgos y garantizar la salvaguarda de las mercancías.
- **Cobertura:** La compañía debe operar a lo largo de la geografía nacional y debe contar con una gran capilaridad, es decir, *hubs* en regiones estratégicas que permitan administrar los pedidos de múltiples productores de la zona y reducir costes y distancias de envío.

Las tres alternativas que se presentan corresponden a algunas de las mayores empresas de logística y distribución hortofrutícola en España: PrimaFrío, ESP Solutions y El Mosca. A continuación, se procede a analizar cada una atendiendo a los criterios previamente definidos y a la toma de decisión final.

- **PrimaFrío:** Dispone de una flota de 2.700 vehículos con amplias funcionalidades (control de emisiones, temperatura y *live tracking* del pedido) que aseguran el mantenimiento de la cadena de frío y la trazabilidad del pedido. Compañía profundamente involucrada en la sostenibilidad (6ª compañía logística con mejor rating ESG en el mundo y adherida a la iniciativa internacional “Lean & Green” por una logística verde), con una flota renovada y eléctrica. Cuenta con cuatro bases logísticas propias ubicadas por toda España (Barcelona, Huelva, Bilbao y Murcia), destacan por ser la empresa referencia en el transporte de *berries* (frambuesas, arándanos, moras y fresas) (Primafrío, s.f).
- **ESP Solutions:** Empresa de distribución que cuenta con una flota de camiones de doble piso, lo que permite transportar mercancías de mayor tamaño y ahorrar viajes. Los vehículos cuentan con regulación y control multitemperatura (diferentes temperaturas para diferentes alimentos) y geolocalización en tiempo real. Cuenta con siete sedes en España (Murcia, Valencia, Madrid, Barcelona, Rioja, Jaén y Almería). Ha adquirido recientemente una flota de 300 vehículos propulsados por gas natural licuado, una alternativa más sostenible al método convencional (ESP Solutions, s.f.).

- **El Mosca:** Esta compañía ofrece cobertura nacional desde sus delegaciones ubicadas en puntos estratégicos (Murcia, Alicante, Valencia, Madrid y Barcelona). Cuenta con una flota de 1.700 vehículos modernos equipados con transporte frigorífico multitemperatura y seguimiento de mercancías GPS. Además de todo esto, destaca su red TXT, que permite una modalidad de carga fraccionada para los envíos de menor volumen. Este transporte de carga parcial consolida varios lotes de mercancías de diferentes clientes para completar la totalidad de la capacidad de un camión, lo que implica un ahorro de costes al compartir el espacio durante el traslado de los productos. Finalmente, en servicio de transporte nacional, El Mosca ofrece un servicio puerta a puerta, de manera que entrega la mercancía en la misma puerta del cliente en cada caso (El Mosca, s.f.).

Figura 28: Comparador de empresas de distribución hortofrutícola



Fuente: Elaboración propia a partir de PrimaFrío, ESP Solutions y El Mosca

Tras un análisis general de estas tres compañías, desde Agriber se considera que El Mosca constituye la mejor opción para realizar el servicio de *delivery* por diversos factores. Si bien no cuenta con la flota menos contaminante del sector, el hecho de que ofrezca

servicios de carga compartida y de entrega puerta a puerta supone un valor añadido que implica un importante ahorro de costes y a la larga, de emisión de contaminación. Sobre todo al comienzo, los tickets medios y los pedidos no serán tan numerosos como para requerir un servicio de carga completa, es decir, como para llenar un camión completo de pedidos, por lo que esta alternativa se adapta al modelo de negocio de Agriber a la perfección. Otro de los factores que decantan la balanza a favor de esta compañía es el nivel tan amplio de cobertura que ofrece. Y es que cuenta con delegaciones situadas en puntos de un gran valor estratégico. Por una parte, cuenta con *hubs* regionales en zonas con alta producción ecológica (Murcia, Comunidad Valenciana y Cataluña), lo que significa que los productores no se verán obligados a desplazarse muchos kilómetros para entregar sus productos. Por otra parte, cuenta con *hubs* urbanos en Madrid, Barcelona y Valencia que permiten una mayor adaptabilidad a la hora de realizar el envío de última milla, garantizando que el producto llega a tiempo y en las mejores condiciones.

Se pondrá en marcha por consiguiente un proyecto piloto de distribución en estas tres urbes. Si el modelo tiene éxito, la compañía prevé ampliar el servicio a otras regiones.

6. Conclusiones

El presente trabajo tiene como propósito principal el desarrollo de un plan de negocio de la start-up Agriber, un *marketplace* de *e-commerce* que ofrece un espacio donde productores ecológicos españoles venden sus productos a los consumidores finales en un modelo alternativo “de la granja a la mesa”.

Para la consecución del objetivo final, se establecieron al inicio del trabajo una serie de objetivos secundarios que actuaran como nexo conector del mismo y permitieran una comprensión más profunda de la cuestión. Se concluye el trabajo contestando directamente a estos objetivos secundarios condensando las ideas más destacadas.

1. Identificar los problemas que sufre la España Vacía.

El problema de la España Vacía hace referencia a un proceso de concentración demográfica en el litoral y en las grandes ciudades que provoca la despoblación de la gran mayoría del territorio del interior. Este fenómeno de despoblación se debe en gran medida

a un proceso histórico de industrialización y urbanización, que ha desplazado la mano de obra del sector agrícola y ganadero del interior a las zonas metropolitanas y costeras. Las consecuencias de este desafío demográfico son graves y multiformes. En términos económicos, la falta de población limita el desarrollo económico y empresarial, retroalimentando peligrosamente el envejecimiento y desalentando la inversión y el empleo. El retraso económico trae inequívocamente consigo la desigualdad social en la recepción de servicios básicos, evidenciando una grave falta de equidad regional. Por último, las consecuencias del abandono del mundo rural suponen una pérdida cultural y de biodiversidad incalculable.

2. Identificar los cambios en las tendencias de consumo en España.

La pandemia del COVID-19 ha acelerado un cambio en los valores y patrones de consumo de los españoles. Los consumidores se preocupan cada vez más por la sostenibilidad, la ética y la proximidad de los productos, y valoran cada vez menos el precio como factor determinante en su decisión de compra. En el caso de la comida fresca, se acentúa esta tendencia y se priorizan atributos como la salud, el impacto medioambiental y el origen local. La venta online ha crecido de manera significativa durante la pandemia, convirtiéndose en un canal de compraventa indispensable para las compañías. Aunque el factor precio sigue siendo importante, se espera que a medida que las variables macroeconómicas se estabilicen, los consumidores continúen valorando cada vez más los intangibles asociados a los productos que adquieren.

3. Conocer el estado actual de la industria agroalimentaria ecológica en España

La industria agroalimentaria ecológica en España se encuentra en un estado de crecimiento sostenido y consolidación. España se presenta como una de las principales potencias productivas del sector agroalimentario ecológico a nivel mundial y europeo, destacando su alto grado de diversificación y diferenciación en productos vegetales y animales. Además, España es el tercer país de Europa en número de productores ecológicos y cuenta con un sector concentrado en tres Comunidades Autónomas. Los canales de distribución principales siguen siendo la tienda tradicional y los supermercados, con un bajo porcentaje de ventas a través de e-commerce y compras

directas al productor. El consumo interno de productos ecológicos en España es inferior al de la media europea, aunque se observa una creciente apuesta por este tipo de alimentos.

4. Analizar la viabilidad, necesidad y rentabilidad del plan de negocio desarrollado.

La viabilidad, necesidad y rentabilidad del plan de negocio de Agriber se ha analizado a través de la herramienta *Business Model Canvas*, Siguiendo detalladamente cada uno de los nueve módulos que lo conforman, se ha concluido que el servicio propuesto por Agriber crea valor al proporcionar, por una parte, a los productores, un canal adicional de venta que les aporta mayor visibilidad, con herramientas para mejorar su productividad y obteniendo mayores márgenes, y a los consumidores un canal de compra de productos saludables y de calidad directamente del agricultor, asegurando la transparencia y sostenibilidad a lo largo del proceso de compra. La compañía entrega este valor a través de su plataforma con software CRM que permite una relación más personalizada con el cliente, de una activa campaña de marketing y publicidad estableciendo alianzas clave con los *players* más influyentes de la industria y a través de su *delivery*, subcontratado a una empresa especializada optimizando el coste y el tiempo de envío para asegurar la calidad del producto y la comodidad del servicio. Finalmente, la compañía captura este valor a través de distintos contratación de distintos planes moldeados atendiendo a las necesidades de cada segmento de clientes. A través de una serie de proyecciones financieras se ha concluido que el proyecto es económicamente viable y, más allá, ofrece una atractiva rentabilidad.

5. Profundizar en la función de ventas del Plan de Negocio, en particular de la función logística y de transporte de los productos a los usuarios.

La función logística y de distribución de Agriber es fundamental en el modelo de negocio de la empresa, ya que la entrega de los alimentos ecológicos desde la granja al cliente final es un desafío debido a la naturaleza perecedera de los productos y la necesidad de un servicio rápido de entrega en toda la Península Ibérica. Agriber busca ofrecer un servicio rápido, mantener la calidad del producto y asegurar la sostenibilidad en el proceso. Para ello, apuesta por la logística verde, reduciendo al máximo el tiempo que

pasa el alimento desde que se recolecta hasta que llega al cliente. El modelo de distribución se basa en la reducción de intermediarios, el uso de hubs regionales y urbanos, y la utilización de vehículos más ligeros y manejables. De esta manera, Agriber busca garantizar la satisfacción del cliente al proporcionar un servicio de entrega rápido y eficiente, al mismo tiempo que cumple con su compromiso de sostenibilidad en todas las etapas de la cadena de suministro.

7. Bibliografía

- Afán de Ribera, M; *Análisis Teórico. Consecuencias Ambientales de la Despoblación Rural II*. Congreso Nacional del Medio Ambiente. <https://www.age-geografia.es/site/wp-content/uploads/2017/10/Consecuencias-ambientales-de-la-despoblaci%C3%B3n-rural-Ponencia-de-Miguel-Af%C3%A1n.pdf>
- Alloza, M; González-Díez, V; Moral-Benito, E; Tello-Casas, P. (2021). *Access to Services in Rural Spain*; Banco de España; <https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/PublicacionesSeriadas/DocumentosOcasionales/21/Files/do2122e.pdf>
- Arévalo, R; Rüdiger, K. (2019). *Estudio comparativo de la producción y consumo de alimentos ecológicos en España y Alemania*. https://www.researchgate.net/publication/344375348_Estudio_comparativo_de_la_produccion_y_consumo_de_alimentos_ecologicos_en_Espana_y_Alemania_RAQUEL_ARVALO_TOME_M_JOSE_GARCIA_RODRIGUEZ
- Bandrés, E., Azón, V. (2021). *La despoblación de la España interior*. <https://www.funcas.es/wp-content/uploads/2021/02/La-despoblacion-de-la-Espa%C3%B1a-interior.pdf>
- Camarero, L. (2020). *Despoblamiento, baja densidad y brecha rural: un recorrido por una España desigual*. Panorama social, N.º 31. <https://www.funcas.es/wp-content/uploads/2020/09/Luis-Camarero.pdf>
- Christopher, M. (2016). *Logistics & supply chain management*. Pearson UK.
- Collantes, F; Pinilla, V. (2020). *La Verdadera historia de la despoblación de la España rural y cómo puede ayudarnos a mejorar nuestras políticas*. Asociación Española de Historia y Economía. <https://www.aehe.es/wp-content/uploads/2020/01/dt-aehe-2001.pdf>
- Comisión Europea (2020). *The European Green Deal Investment Plan and Just Transition Mechanism explained*. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/qanda_20_24
- Comisión Europea (s.f.) *Ámbitos de actuación de la UE*. https://commission.europa.eu/about-european-commission/what-european-commission-does/law/areas-eu-action_es
- Comisión Europea (s.f.) *La agricultura y el Pacto Verde* https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/agriculture-and-green-deal_es
- Consejo Europeo (s.f.) *De la granja a la mesa* <https://www.consilium.europa.eu/es/policies/from-farm-to-fork/>

- Comisión Europea (s.f.) *Organic Action Plan*
https://agriculture.ec.europa.eu/farming/organic-farming/organic-action-plan_en
- Comisión Europea (s.f.). *At a glance: Spain's Cap Strategic Plan*.
https://agriculture.ec.europa.eu/system/files/2022-09/csp-a-a-glance-spain_en.pdf
- Crowdfarming. (s.f.). <https://www.crowdfarming.com/es>
- Del Campo a tu Mesa. (s.f.). <https://delcampoatumesa.es/>
- ECOVALIA. (2022). *Informe Anual 2022: Producción Ecológica en España*.
https://www.ecovalia.org/digicom/memoria/Informe22_mail.pdf
- El Mosca. (s.f.). <https://elmosca.es/>
- El Mundo. (2021, 2 de febrero). *La economía de la UE cae 6,4% en 2020 y 6,8% en la eurozona por la pandemia*.
<https://www.elmundo.es/economia/macroeconomia/2021/02/02/6019338221efa08d298b4597.html>
- ESP Soluciones. (s.f.). <https://www.espsolutions.eu/es/>
- Expansión. (2023, 23 de febrero). *El consumidor valora el precio más que la marca o la sostenibilidad*.
<https://amp.expansion.com/valencia/2023/02/23/63f796e3e5fdeabf5c8b463d.html>
- EY-Parthenon. (2021). *Future Consumer Index: Deconstruyendo al consumidor post-covid y su apuesta por el consumo sostenible*.
<file:///Users/cuvillo/Downloads/ey-p-fci-deconstruyendo-al-consumidor-postcovid-v05-maq.pdf>
- FAO (s.f.) *Economic Dimension of Agriculture*
<https://www.fao.org/3/cb4477en/online/cb4477en.html#chapter-1>
- FiBL; IFOAM. (2023). *The World of Organic Agriculture: Statistics & Emerging Trends 2023*. <https://www.fibl.org/fileadmin/documents/shop/1254-organic-world-2023.pdf>
- Freshis. (s.f.). <https://freshis.com/>
- Goerlich, F; Maudos, J; Mollá, S. (2021). *Distribución de la Población y Accesibilidad a los Servicios en España*. Fundación Ramón Areces. 2021.
<https://www.fundacionareces.es/recursos/doc/portal/2018/03/20/distribucion-de-la-poblacion-y-accesibilidad-a-los-servicios-en-espana.pdf>
- González, L. (2019). *El coste ambiental, social y económico de la despoblación*. Almanatura. <https://almanatura.com/2019/02/coste-ambiental-social-economico-despoblacion/>

- Greenpeace. (2021). *Los problemas de la España Vacía*.
<https://es.greenpeace.org/es/en-profundidad/salvar-el-planeta-desde-la-espana-vaciada/los-problemas-de-la-espana-vaciada/>
- Iberdrola. (s.f.). “*Real Food*”, la última tendencia en alimentación saludable y sostenible.
<https://www.iberdrola.com/compromiso-social/real-food-comida-real>
- INE. (2022). *Proyección de hogares. 2022-2037*.
https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176954&menu=ultiDatos&idp=1254735572981
- Kestenbaum, R. (2017). *What are online marketplaces and what is their future?*
<https://www.forbes.com/sites/richardkestenbaum/2017/04/26/what-are-online-marketplaces-and-what-is-their-future/?sh=2f26ab3d3284>
- Kotler, P. (2011). *Marketing management*.
- MAPA. (2021). *Análisis de la Caracterización y Proyección de la Producción Ecológica en España en 2020*.
https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/produccion-eco/informecaracterizacionecologicos2020-nipodef_tcm30-583131.PDF
- MAPA. (2021). *Informe Anual del Consumo Alimentario 2021*.
https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-tendencias/informe-consumo-alimentario-2021-baja-res_tcm30-624017.pdf
- Medianilla, M. (2021, 26 de marzo). *El PIB se contrajo un 10,8% en 2020, la mayor caída registrada desde la Guerra Civil*. El Economista.
<https://www.eleconomista.es/economia/noticias/11126451/03/21/El-PIB-registro-un-descenso-historico-del-108-en-2020-y-mejora-en-dos-decimas-la-prevision-.html>
- Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico. (s.f). *Conservación de la biodiversidad en España*.
<https://www.miteco.gob.es/es/biodiversidad/temas/conservacion-de-la-biodiversidad/conservacion-de-la-biodiversidad-en-espana/default.aspx>
- Modelo de Desarrollo de la España Vacía. (2021).
<https://prospectcv2030.com/wp-content/uploads/2021/05/Modelo-de-Desarrollo-Espa%C3%B1a-Vaciada.pdf>
- Moraño, X. (2022). *El consumo sostenible en España 2022*. Clickoala.com.
<https://clickoala.com/informes-clickoala/el-consumo-sostenible-y-los-productos-certificados-2022.pdf>
- ONU (s.f) *World Population Prospects 2022*. <https://population.un.org/wpp/>
- Ortí, A. (2019). *¿Qué significa realmente “consumo ocasional”?*. Eroski Consumer.

<https://www.consumer.es/alimentacion/que-es-consumo-moderado.html>

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A. (2014) *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*. John Wiley & Sons.

PrimaFrío. (s.f.). <https://www.primafrio.com/>

PwC. (2022). *El futuro del sector agrícola español*.
<https://www.pwc.es/es/publicaciones/assets/informe-sector-agricola-espanol.pdf>

Rey, C. (2011). *La misión en la empresa*. Universitat Internacional de Catalunya.
https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/386317/Tesi_Carlos_Rey_Pe%C3%B1a.pdf

Salesforce. (s.f.). *¿Qué es la CRM?*
<https://www.salesforce.com/es/learning-centre/crm/what-is-crm/>

SCCS-UAH. (s.f). *Agri-food industry*. <https://sccs.web.uah.es/wp/index.php/research-areas/sample-page/food-industry/>

SEUR. (2019). *Los hubs urbanos: pieza clave para la logística y el ecommerce*.
<https://blog.seur.com/los-hubs-urbanos-pieza-clave-para-la-logistica-y-el-ecommerce/>

Unagras. (2022). *El consumo de productos ecológicos en España gana peso*.
<https://blog.unagras.es/el-consumo-de-productos-ecologicos-en-espana-gana-peso/>

Webloyalty. (2022). *II Radiografía de Consumo y Coronavirus*.
<https://www.webloyalty.es/ecommerce-aumenta-35-segundo-ano-pandemia/>