



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Grado en Administración y Dirección de Empresas y  
Relaciones Internacionales

# **PLAN DE NEGOCIO Y ANÁLISIS FINANCIERO DE LA START-UP AGRIBER**

Autor: Jorge Grau Soriano

Director: Rafael Vara García

MADRID | Marzo 2023

## **RESUMEN**

Durante las últimas décadas, el ser humano ha logrado avances a pasos agigantados, llevando a un desarrollo sin precedentes. Anteriormente, no se tenía prácticamente en cuenta los daños colaterales producidos sobre el planeta como consecuencia del progreso. Sin embargo, la preocupación por el medioambiente, así como por la sostenibilidad, es una realidad en la sociedad actual. Uno de los principales objetivos mundiales es la transición verde de la economía. Para conseguirlo, los órganos legislativos están elaborando normas para guiar hacia un desarrollo sustentable.

En la hoja de ruta hacia una Europa sostenible para 2030, se exige que el 25% de la tierra cultivada esté destinada a productos ecológicos. No obstante, actualmente solo el 9% de la tierra europea cumple con este requisito, donde España es pionera. Sin embargo, la mayor parte de dicha producción orgánica es exportada y no consumida dentro del territorio nacional.

Agriber se ha creado en el marco del programa Comillas Emprende para fomentar el consumo de productos orgánicos españoles, así como para reducir el desperdicio de alimentos. Agriber es un Marketplace de productos orgánicos nacionales. Aspira a ser la unión entre el agricultor y el consumidor final, ya no solo facilitando que los artículos lleguen desde la "huerta a casa", sino poniendo cara a los agricultores mediante la creación de un perfil propio. Esto pretende humanizar el proceso, además de crear un "valor añadido" al poder mostrar las distintas fases de producción, los campos de cultivo, las instalaciones etc.

Además, es una oportunidad de generar un atractivo en este sector, dando paso a que la gente se anime a emprender en este ámbito y siendo esto un primer paso hacia la repoblación de la "España Vacía".

**Palabras clave:** medioambiente, sostenibilidad, Europa 2030, orgánica, Marketplace, consumo nacional, desperdicio de alimentos, valor añadido, España Vacía

## **ABSTRACT**

Throughout the last decades, the human species has achieved to make progress in leaps and bounds, leading to an unprecedented growth. Before, collateral damages caused to our planet as a result of progress weren't considered. However, society has developed concern for the environment and sustainability. Currently, one of the main objectives is a green transition of the economy. In order to guarantee compliance, the legislative powers are producing laws to guide towards a sustainable growth.

In the European 2030 Agenda, it is established that 25% of the arable land should grow ecological products. However, currently only 9% of the European land meets the objective, where Spain is pioneer. Nonetheless, the vast majority of this organic production is exported and not consumed in national territory.

Agriber has been created within the program Comillas Emprende to encourage the consumption of Spanish organic products, as well as to reduce food waste. Agriber is a Marketplace of national organic products. It intends to be the union between the farmer and the consumer, not only facilitating that products arrive directly from the garden but knowing the farmer by enabling them to create own profiles. This makes the process more human and creates an added value for them, as they are able to show different phases of production, their crops, other facilities etc.

In addition, it is an opportunity to build interest towards this sector, generating potential new entrepreneurs, being this the first step towards repopulating the "Emptied Spain".

**Key words:** environment, sustainability, European 2030 Agenda, organic, Marketplace, national consumption, food waste, added value, Emptied Spain

## ÍNDICE

- 1. Introducción**
  - a. Interés de la cuestión**
  - b. Objetivos**
  - c. Metodología**
  
- 2. Situación del sector agrícola orgánico en España: contextualización de la idea de negocio**
  - a. Normativa, progreso y tendencias de consumo**
  - b. Problemas del sector agrícola español**
    - i. Desperdicio de Alimentos**
    - ii. España Vacía**
  
- 3. Análisis del entorno**
  - a. Análisis del entorno genérico (PESTEL)**
  - b. Análisis de las cinco fuerzas de Porter**
  - c. Análisis DAFO**
  
- 4. Modelo de Negocio: AGRIBER**
  - a. Descripción de la idea**
    - i. Misión, visión y valores**
  - b. Business Model Canvas**
    - i. Propuesta de valor**
    - ii. Segmentos de clientes**
    - iii. Relación con clientes**
    - iv. Canales de distribución**
    - v. Aliados Clave**
    - vi. Recursos esenciales**
    - vii. Actividades esenciales**
    - viii. Estructura de costes**
    - ix. Fuentes de ingresos**
  
- 5. Plan financiero**
  - a. Inversión inicial y fuentes de financiación**
  - b. Drivers de ingresos**
  - c. Drivers de gastos**
  - d. Balance de Situación**
  - e. Cuenta de Pérdidas y Ganancias**
  - f. Flujos de Caja**
  
- 6. Conclusiones**
  
- 7. Bibliografía**
  
- 8. Anexos**

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

**Figura 1: Plantilla *Business Model Canvas***

**Figura 2: Porcentaje de la tierra cultivada dedicada a productos orgánicos por país en 2019**

**Figura 3: Porcentaje de la tierra orgánica de la UE en 2020**

**Figura 4: Comercio Exterior de la Producción Ecológica (millones de euros)**

**Figura 5: Sentimiento del consumidor al comprar productos sostenibles por una prima adicional**

**Figura 6: Resultados de la encuesta sobre hábitos de consumo**

**Figura 7: Provincias que han ganado y perdido población en España entre 1975-2021 (% de variación)**

**Figura 8: PESTEL de Agriber**

**Figura 9: Competidores de Agriber**

**Figura 10: DAFO de Agriber**

**Figura 11: Logo de Agriber**

**Figura 12: *Value Proposition Canvas* de los productores ecológicos**

**Figura 13: *Value Proposition Canvas* de los consumidores finales**

**Figura 14: Lista de los productores de Agriber**

**Figura 15: Perfil personal de los productores en Agriber**

**Figura 16: Newsletter de Agriber**

**Figura 17: Stakeholders clave de Agriber**

**Figura 18: Equipo de Agriber**

**Figura 19. Actividades esenciales**

**Figura 20: Business Model Canvas de Agriber**

## **ÍNDICE DE TABLAS**

**Tabla 1: Fuentes de financiación iniciales de Agriber**

**Tabla 2: Inversión inicial Agriber**

**Tabla 3: Costes durante el primer año de ejercicio de Agriber**

**Tabla 4: Fuentes de ingresos de Agriber**

## 1. INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo de Fin de Grado se centra en el plan de negocio de la *start-up* Agriber, haciendo hincapié en el plan financiero. El objetivo es presentar la idea de negocio, así como la razón la cual nos ha impulsado a emprender en este ámbito. El plan surge en el marco del concurso Comillas Emprende, iniciativa de la Universidad Pontificia Comillas.

### 1.1 INTERÉS DE LA CUESTIÓN

La conciencia medioambiental es cada vez un tema de mayor interés en los discursos mundiales. Un gran porcentaje de la población teme por el futuro de nuestro planeta, así como por lo que van a heredar las nuevas generaciones. Durante los últimos años, han sido numerosas las empresas que han asumido una responsabilidad social corporativa como intento de generar riqueza infligiendo el menor daño posible sobre el medioambiente. Además, la Unión Europea ha elaborado una serie de medidas, incluidas en la Agenda europea 2030. En esta se le da especial importancia a la adopción de prácticas responsables. Por ejemplo, hay criterios establecidos para la tierra cultivable, como el objetivo de aumentar la cantidad de productos ecológicos producidos.

Agriber surge como respuesta ante la oportunidad que otorga esta nueva legislación. El consumidor final cada vez se cerciora más de la calidad de lo que compra, de lo saludable que es y de los efectos sobre el planeta que causa la producción de estos. Agriber pretende ser un Marketplace de productos nacionales que no cuenten con químicos ni fertilizantes, promoviendo un consumo sano y de calidad. En España, el sector primario siempre ha sido un sector de vital importancia. A pesar de que ha perdido importancia en la economía, sigue siendo esencial. En un informe elaborado por PricewaterhouseCoopers en 2017, entre el año 2000 y el 2017 la agricultura pasó de una producción de 19.200 millones a 25.300 millones de euros. Si calculamos la tasa de crecimiento anual compuesta, el sector ha crecido un 1,6%, por lo que su peso se ha reducido en términos relativos.

Agriber va a ser un Marketplace que va a dar visibilidad al colectivo agrario, acercando el productor al consumidor final y reduciendo el número de intermediarios. A su vez, pretende luchar contra el desperdicio de alimentos, fomentar el consumo interno de productos ecológicos y, en el largo plazo, intentar ayudar con la repoblación de la “España

Vaciada”. La tierra es parte de la cultura española, por lo que es necesario generar interés hacia ella y no abandonar una parte tan importante de la historia del país.

## 1.2 OBJETIVOS

El **objetivo general** de este Trabajo de Fin de Grado es el desarrollo del modelo de negocio de Agriber, una *start-up* que pretende ser el nexo entre los productores agrícolas y el consumidor final. La legislación europea que exige una cuota de producción ecológica, junto con la creciente demanda de estos productos, hace que sea el momento ideal de emprender en este sector.

El objetivo general se desglosará en distintos **objetivos específicos**:

1. Analizar la situación del sector agrícola orgánico español y los hábitos de consumo.
2. Analizar los problemas que conciernen al sector agrícola español y que se pretenden solucionar con esta *start-up*.
3. Realizar un análisis del entorno en el cual va a operar la *start-up*.
4. Presentar el modelo de negocio de Agriber mediante el desarrollo del Business Model Canvas.
5. Desarrollar el plan financiero de Agriber.

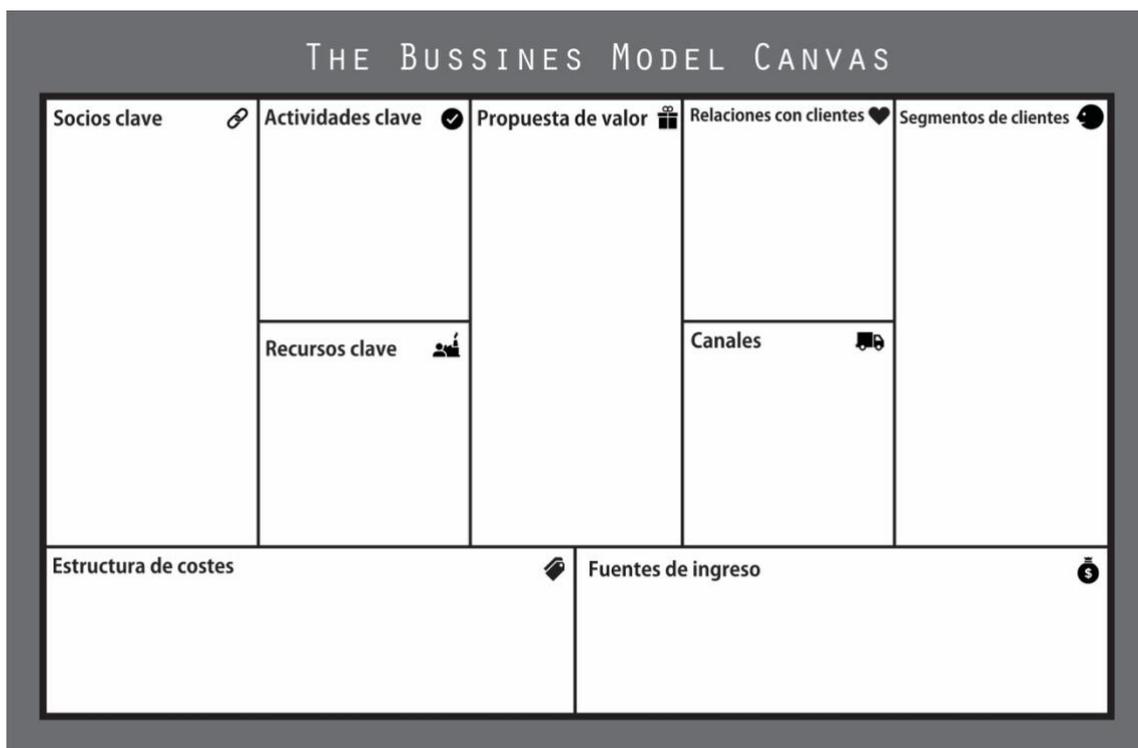
## 1.3 METODOLOGÍA

Para garantizar la consecución de los objetivos específicos, se ha trabajado entorno a distintos ejes. En primer lugar, el análisis del sector agrícola orgánico, así como sus problemas y tendencias de consumo. La información relativa a estos temas se ha obtenido mediante la búsqueda de artículos académicos e informes de empresas que han sido contratadas para analizar el sector, como las grandes consultoras. Además, se ha elaborado una encuesta, usando la plataforma de *Google Forms*. En esta, se realizan preguntas para obtener información respecto a las tendencias de consumo y el potencial interés que puede tener la gente respecto a los productos ecológicos. La encuesta aparecerá adjuntada en el anexo. Además, se ha entrevistado a un pequeño productor ecológico, el cual nos ha podido dar *insights* de las principales preocupaciones del sector, así como su visión de nuestro modelo de negocio, junto con el feedback necesario para mejorar.

En segundo lugar, se va a realizar un análisis del entorno. En primer lugar, se realizará un PESTEL, una herramienta valiosa para evaluar el mercado y la industria antes de entrar en ella. (Perera, 2017). Además, se realizará un análisis de las cinco fuerzas de Porter y, finalmente, un DAFO, el cual permite identificar las debilidades y fortalezas del negocio, así como las oportunidades y amenazas de emprender en este sector.

Para la generación del modelo de negocio, se ha utilizado la herramienta elaborada por Osterwalder y Pigneur, el *Business Model Canvas* (2010). Es una plantilla dividida en nueve áreas: segmento de clientes, relación con los clientes, canales de comunicación y distribución, propuesta de valor, recursos clave, actividades clave, socios estratégicos, estructura de costes y fuentes de ingresos. Los bloques dan respuesta a la deseabilidad, factibilidad y viabilidad del modelo de negocio.

**Figura 1: Plantilla *Business Model Canvas***



Fuente: Osterwalder y Pigneur (2010)

Finalmente, se explicarán las proyecciones financieras de Agriber. Las previsiones económicas de la empresa han sido elaboradas con la ayuda de informes relativos al sector, así como fuentes profesionales que han permitido crear proyecciones realistas.

## **2. SITUACIÓN DEL SECTOR AGRÍCOLA ORGÁNICO EN ESPAÑA: CONTEXTUALIZACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO**

En este apartado del trabajo se ahondará en el mercado agrícola orgánico español. En primer lugar, se comentará el progreso español ante la normativa impuesta por la Unión Europea. En segundo lugar, se examinarán los resultados de la encuesta realizada para poder analizar los hábitos de consumo y ver si existe demanda de productos ecológicos en España. Finalmente, se expondrá los problemas a los que se enfrenta el sector agrícola y cómo Agriber pretende dar salida a estas cuestiones.

### **2.1 NORMATIVA, PROGRESO Y TENDENCIAS DE CONSUMO**

La disposición demográfica española ha permitido que la agricultura sea el principal impulsor económico durante muchos siglos. Según datos del Ministerio para la Transición Ecológica, la superficie agraria útil (SAU) supone más de 23 millones de hectáreas, casi el 50% del territorio español. La presencia de distintos ecosistemas permite el cultivo de especies muy dispares en el territorio español, lo que aporta una riqueza enorme y una variedad de productos considerable.

La normativa europea respecto a los productos ecológicos nace del objetivo de transitar hacia un consumo de alimentos más saludables para la población y, a su vez, sostenibles para Europa. Según un informe elaborado por el Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (IPCC), casi un tercio de las emisiones de gases de efecto invernadero provienen del sector agroalimentario. (2022). A su vez, el informe dice que si el objetivo de limitar la temperatura global a 1,5°C pasa a 2°C, el rendimiento de los cultivos se vería afectado negativamente. Por lo tanto, el dióxido de carbono emitido durante la producción influye en el calentamiento global y perjudica la calidad de los mismos productos. Como intento de evitar esto, la UE introduce regulaciones tanto en la agricultura como en la ganadería o la acuicultura.

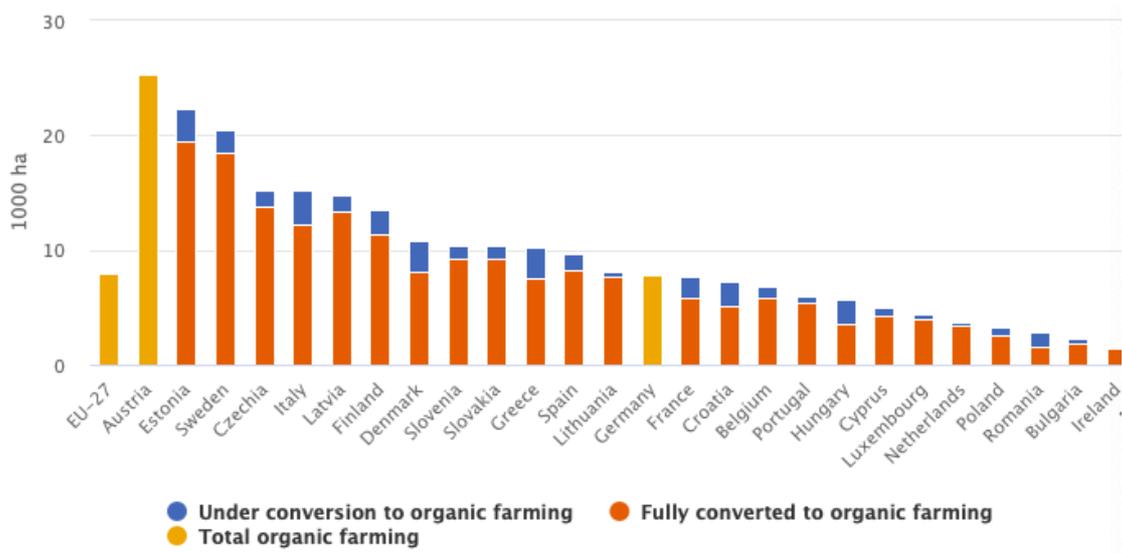
El Pacto Verde Europeo, presentado en 2020 por la Comisión Europea, busca conseguir la neutralidad climática para el año 2050. Para lograr esto se necesita un cambio profundo en el sistema alimentario, empezando en la producción y acabando en el consumo. Dentro de las distintas estrategias, el pacto incluye iniciativas específicas sobre agricultura ecológica, sobre la reducción del desperdicio de alimentos o sobre el apoyo a los productores primarios. Se elaboró un Plan de Acción llamado “De la Granja a la Mesa”,

en el cual se recoge el objetivo mencionado anteriormente de que para 2030 el 25% de la agricultura de la Unión debe ser ecológica. Como forma de incentivar la transición, se ha establecido una entrega de premios anuales para reconocer a los países con mayores avances en este campo.

Es importante recalcar lo que significa que un producto sea completamente ecológico. Un producto ecológico proviene de una producción ecológica, un sistema que combina las mejores prácticas medioambientales y que aplica las normas impuestas para respetar el bienestar animal y del planeta. El etiquetado diferencia al producto ecológico del convencional. De esta forma, el consumidor tiene la garantía de que lo que está comprando no cuenta con fertilizantes, aditivos sintéticos ni fungicidas. Los productos ecológicos aportan una doble satisfacción, ya que son beneficiosos tanto para la salud, como para el entorno. (Laguna, 2020).

Previa a la instauración de la estrategia, se estudió el porcentaje de tierra que destinaban los distintos países miembros de la UE a los productos orgánicos. Siguiendo el gráfico de la Figura 2, en 2019, España tenía un 9% de cultivo orgánico y casi un 1% en transición hacia ser orgánico. El total de la Unión se ubicaba cerca del 9% de su SAU, por lo que las reformas eran necesarias en muchos de los países miembros.

**Figura 2: Porcentaje de la tierra cultivada dedicada a productos orgánicos por país en 2019**

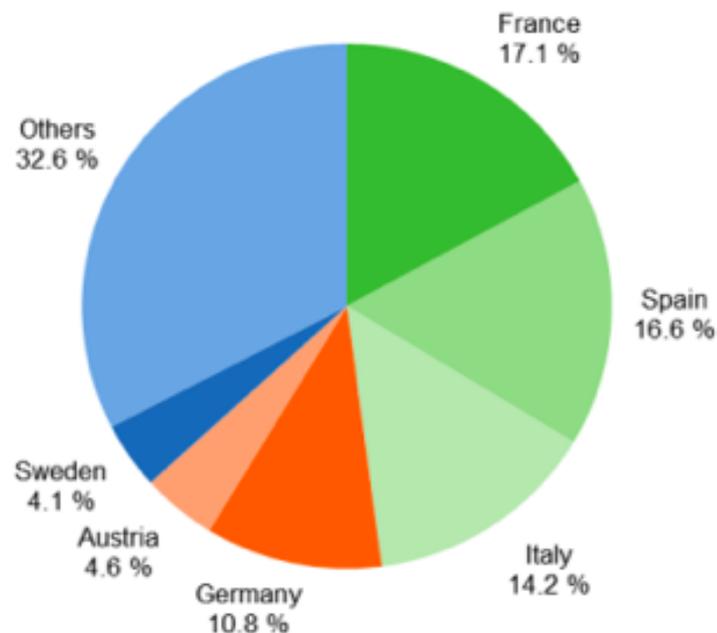


Fuente: Eurostat (Comisión Europea)

A pesar de que los países europeos aún tenían que mejorar, según el informe realizado por el Eurobarómetro en 2020, entre 2009 y 2019 en la UE la agricultura orgánica creció un 66%. Como consecuencia de esto se multiplicó la biodiversidad y mejoró la polinización. Además, la venta de productos ecológicos creció un 145%, pasando de 18 billones a 41 billones de euros. Por lo que la legislación se introdujo en un momento de crecimiento del sector, un momento en el que se pretendía prolongar y potenciar una tendencia que estaba presentando resultados alcistas.

Hay que destacar que, según los datos recogidos por el Eurostat en 2020, Francia, España, Italia y Alemania albergaban casi el 60% de toda la tierra orgánica de la UE. Por lo tanto, si se observa la Figura 3, hablando de hectáreas destinadas a la producción bio, España únicamente se veía superada por Francia en términos absolutos. A pesar de ser un país pionero en este ámbito, aún debía mejorar y fomentar una mayor producción ecológica.

**Figura 3: Porcentaje de la tierra orgánica de la UE en 2020**



Fuente: Eurostat

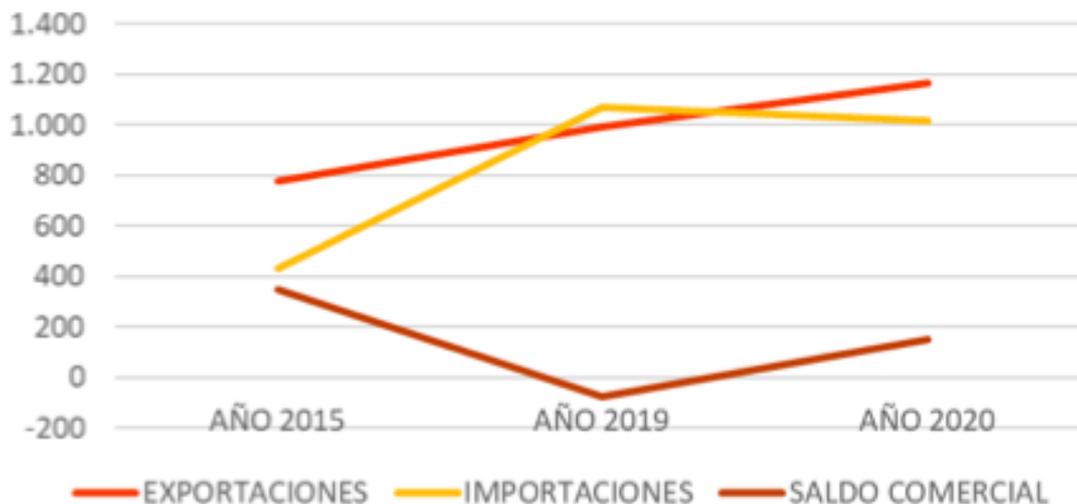
En diciembre de 2021, España presentó la estrategia propuesta de su PAC (Política Agrícola Común) para los años 2023-2027. Dentro de la estrategia se menciona una mayor ambición y progreso en relación con el Pacto Verde Europeo. El presupuesto destinado a la agricultura ecológica se incrementará en un 40%. Se hace énfasis en reducir el uso de pesticidas y fungicidas, en aumentar la superficie agraria destinada a la producción ecológica y en recuperar una mayor biodiversidad. Además, se han presupuestado ayudas para el desarrollo, junto con la introducción de compensaciones económicas a los productores que cumplen los compromisos medioambientales y climáticos y las cuotas ecológicas.

Más adelante, en septiembre de 2022, presentó los datos de producción ecológica de 2021. Son los resultados más recientes respecto al asunto, ya que los de 2022 se publicarán más adelante, por lo que es lo más representativo del progreso nacional. Según el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, la superficie agraria ecológica se incrementó un 8% en 2021, alcanzando los 2,6 millones de hectáreas. Esto supone un 10,79% de la superficie agraria útil de la nación. España sigue siendo precursor dentro de la Unión Europea y también del mundo. Por lo tanto, es un sector atractivo para emprender y que aún está en crecimiento. Además, dentro del fichero proporcionado por el Ministerio donde se encuentran las principales estadísticas del año, no solo ha aumentado el número de SAU destinada a productos ecológicos, sino que ha crecido toda la industria. El número de operadores de producción ecológica subió de 50.047 en 2020 a 58.485 en 2021, es decir, aproximadamente un 16%. El número de actividades de producción ecológica aumentó un 17%, principalmente en las Comunidades Autónomas de Andalucía, Castilla La Mancha, Cataluña, Comunidad Valenciana, Extremadura y Región de Murcia. Finalmente, las explotaciones ganaderas eco aumentaron en un 20%, alcanzando las 9.247 explotaciones. Esto viene a decir que el mercado ecológico español tiene un potencial de crecimiento tremendo.

No obstante, se exporta una cantidad considerable de los productos bio españoles y se consume otros que se importan del extranjero. La alta presencia de estos artículos en territorio nacional hace que las exportaciones crezcan con el paso de los años. España es el cuarto mayor exportador mundial de productos orgánicos. Cerca del 43,6% del valor total de la producción ecológica es exportada. Sin embargo, casi el 40% del consumo

nacional de este tipo de productos es importado. Es cierto que del mercado bio mayoritariamente se exporta productos de origen vegetal, aproximadamente un 87% y que se importa un 45% de productos bio de origen animal. Sin embargo, se importan cereales, frutas frescas, hortalizas o legumbres que también crecen dentro de las fronteras nacionales. Además, la importación española de productos no presentes en el territorio supone únicamente un 3% del total de lo importado por la UE. (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2021). España presenta un superávit en la balanza comercial en cuanto a los productos ecológicos, como se puede ver en la Figura 4, excepto en 2019, cuando se vio un saldo negativo que rompió con la tendencia positiva que venía desde 2012.

**Figura 4: Comercio Exterior de la Producción Ecológica (millones de euros)**



Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA)

Por lo tanto, es importante fomentar un mayor consumo dentro del país y reducir las importaciones, ya que la materia prima española, junto con las posibilidades de crecimiento son más que suficientes como para satisfacer la demanda nacional. Para que haya un crecimiento de la producción es importante que se vea acompañado de un aumento del consumo. A la población española le falta información al respecto, ya que conoce la problemática, pero no la riqueza nacional de producción ecológica. Por esa misma razón, desde la PAC 2023-2027 se ha hecho especial énfasis en fortalecer el sector y promover un consumo interior. Desde el gobierno se ha promocionado el producto nacional orgánico con la campaña “Aquí somos eco-lógicos. Nada que esconder”, para

que la población tenga noción de la riqueza y variedad de la producción ecológica en España. (Herrero, 2022).

Desde la pandemia, ha habido un cambio en los hábitos de consumo de la población. Los consumidores son los agentes del cambio y los que demandan mayor compromiso social y medioambiental a las empresas. Los productos ecológicos y nacionales son cada vez más demandados por unos consumidores hiperconectados, capaces de cambiar de preferencias en base a prioridades más responsables. (Vello y Samu, 2021). Para tener una mayor evidencia de la percepción general española hacia el ecologismo, se ha comparado un estudio de EY-Parthenon en la que participaron 500 personas de todas las edades y poderes adquisitivos con una encuesta elaborada desde el equipo de Agriber en la que participaron cerca de 350 personas. Para hacerlo lo más representativo posible, Agriber intentó que el censo contara con gente de todas las edades. Un tercio de la muestra estaba compuesto por jóvenes de entre 18 y 25 años. Este es un segmento importante para analizar, ya que es la generación que ha crecido con la moda del desarrollo sostenible y la preocupación por el planeta. Otro tercio de la muestra se encontraba entre los 50 y los 65 años, con lo que se ha recogido información de una generación para la cual esto es un fenómeno nuevo. El resto de la muestra estaba compuesto por un 20% de gente entre 25 y 50 años y un 10% de mayores de 65 años.

De esta investigación se obtuvo que las preferencias de los consumidores se asemejaban a los valores de la *start-up* Agriber. El 85% del censo afirmó que intentaba comer productos saludables de manera habitual y para un 75% era importante que el producto que consuma sea de origen nacional. Los resultados se apoyan con el estudio de EY-Parthenon, ya que desde la pandemia un 50% afirma que el origen nacional y el empaquetado sostenible ha ganado peso en las prioridades. Además, en la encuesta de Agriber más de un 50% afirmó que para ellos era importante consumir productos sin aditivos ni pesticidas. Por lo tanto, se cumplen dos de las premisas de la *start-up*: origen nacional y producto orgánico. No obstante, había un 50% del censo que no se informaba o desconocía la procedencia de lo que consumía, por lo que es importante dar visibilidad y promover la marca España.

La clave está en incrementar el consumo interno de los productos ecológicos, ya que en 2021 el consumo per cápita se ubicó en 58,15 euros, un gasto bastante inferior a Francia,

en el que es de 188 euros o Alemania, en el que es de 180 euros respectivamente. Desde el gobierno español se está investigando la posibilidad de introducir medidas como el IVA superreducido para multiplicar la demanda de estos productos ecológicos. (Rodríguez, 2022).

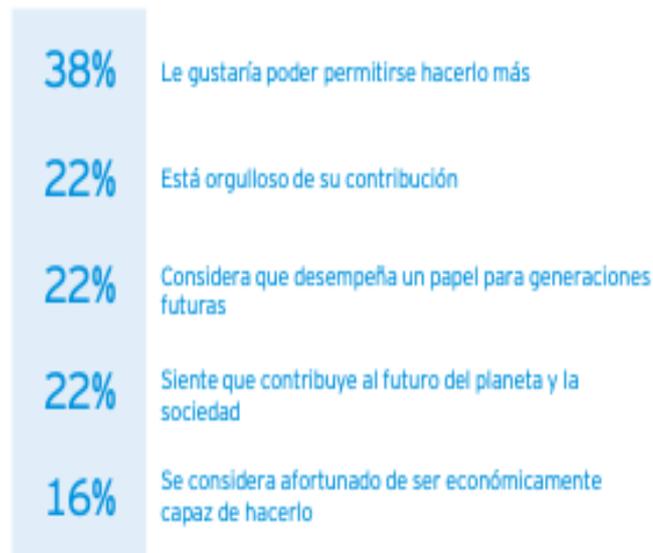
Además, los resultados determinan que existe conciencia medioambiental en la población española. En la encuesta se incluyeron dos preguntas concernientes a este aspecto y ambas tuvieron las respuestas esperadas. La primera era sobre si se era consciente de la contaminación que emitía el ser humano, junto con el deterioro del planeta y un 70% afirmó estar a la orden del día del problema. La segunda pretendía averiguar si la gente estaba preocupada por la “España Vacía” y un 75% afirmó estarlo. Únicamente un 6% desconocía la existencia de esta cuestión. En el próximo apartado de este trabajo se profundizará sobre este fenómeno y los retos que presenta. Los resultados muestran que la población tiene inquietudes respecto a los efectos del ser humano sobre el planeta y voluntad por remediarlos.

Una vez preguntado esto, se pretendió averiguar los patrones de consumo sano que tenían los encuestados. Un 33% compraba fruta y verduras al menos cada 3 días, mientras que un 55% compraba al menos una vez a la semana. Por lo tanto, casi la totalidad de la muestra compraba frutas y verduras semanalmente. En el estudio de EY-Parthenon, desde la pandemia, un 30% afirma tener un mayor nivel de gasto en productos saludables y sostenibles. (2021). En cuanto a términos monetarios, casi un 10% gastaba más de 250 euros mensuales en estos productos, un 15% entre 150 y 250 euros mensuales y un 55% entre 50 y 150 euros mensuales. La población española ha incluido los productos saludables dentro de su dieta habitual.

Los productos ecológicos suelen conllevar un precio superior a los fabricados de manera convencional y eso es algo a estudiar antes de lanzar la iniciativa. El 50% de los encuestados estaría dispuesto a pagar un precio mayor por una garantía de que lo comprado fuese a ser 100% orgánico. Únicamente un 14% afirmó no estar dispuesto. El resto afirmó que, en estos momentos, debido a la inflación de precios, no estarían dispuestos. Por lo tanto, esa gente es cliente potencial en un futuro no muy lejano, siempre que la economía mejore. Además, según EY-Parthenon el 31% está dispuesto a pagar un

extra por productos locales. Además, el consumidor se siente orgulloso de invertir en la sostenibilidad y se siente relevante ayudando a las generaciones futuras.

**Figura 5: Sentimiento del consumidor al comprar productos sostenibles por una prima adicional**



Fuente: EY-Parthenon

La pandemia aceleró el crecimiento del mundo digital. La reducción de visitas a tiendas físicas ocurrió como miedo al contagio, pero la moda se quedó una vez finalizada la crisis pandémica. Durante 2021, el 86% de la población española reconoció comprar productos de alimentación online. (Alimarket, 2022). Sin embargo, el modelo de negocio de venta de productos orgánicos online es algo prácticamente nuevo. En 2021, un 1,3% de la población compraba frutas y hortalizas online. A pesar de que pueda parecer poco, supone un crecimiento del 120% respecto a 2019. (González, 2021). A fecha de la encuesta, el 3% del censo afirmó comprar este tipo de productos por internet. El resto los compraba tanto en supermercados, como en fruterías o verdulerías. Por lo tanto, es un mercado en crecimiento, pero por explotar, en la que otras empresas como *Crowdfarming* o *Freshis* han empezado a operar hace relativamente pocos años. Analizando empresas que operan en el mismo mercado, existe una tendencia positiva que indica que este modelo de negocio funciona y que va a crecer de forma significativa durante los próximos años.

**Figura 6: Resultados de la encuesta sobre hábitos de consumo**



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

Como conclusión, se puede afirmar que existe una tendencia ecológica. Los hábitos de consumo de la sociedad española han cambiado tras la pandemia y la gente cada vez se inclina más hacia el consumo saludable. La cuestión del ecologismo era irrelevante hace unos años, pero hoy en día, si se tiene en cuenta tanto el estudio de EY-Parthenon como la encuesta de Agriber, es una de las principales premisas a la hora de elegir que consumir. Sin embargo, aún se debe potenciar el consumo interno de estos productos, ya que los vecinos europeos triplican el consumo per cápita. El uso del *e-commerce* en la venta de estos productos está creciendo en los últimos años. Por lo tanto, se puede afirmar que es el momento ideal para emprender en este sector.

## 2.2 PROBLEMAS DEL SECTOR AGRÍCOLA ESPAÑOL

Agriber nace con el objetivo de luchar contra los problemas del sector agrícola español. La razón de ser de la *start-up* es la ayuda a los productores ecológicos nacionales. A su vez, se pretende fomentar el consumo interno de estos productos, combatir el desperdicio de alimentos y ayudar a reocupar la “España Vacía”. El desperdicio alimentario se debe perseguir en un mundo en el que miles de personas mueren a diario por hambre. El otro problema principal es el progresivo abandono de los campos y pueblos a favor de las grandes ciudades, lo que contribuye hacia el fenómeno de la “España Vacía”. En este apartado se expondrá ambas cuestiones con su respectivo alcance para poder generar una imagen completa de la problemática. Más adelante, se explicará el modelo de negocio de Agriber y se explicará cómo se va a luchar contra esto.

### **2.2.1 Desperdicio de alimentos**

El desperdicio de alimentos ocurre cuando un producto es retirado de la cadena de suministro durante la elaboración, en las tiendas de alimentación, en los servicios de alimentación o en los hogares, para consumo humano y que su destino final pase a ser la basura, el vertedero, desecho, se use como compostaje etc. La pérdida de alimentos hace referencia al abandono completo de productos agrícolas o ganaderos de la cadena de suministro posterior a la cosecha y que no vuelven a utilizarse de otro modo. (UNEP, 2021). Es una cuestión que incumbe a toda la población y que ocurre en todos los sectores alimentarios. Las principales instituciones mundiales llevan años combatiendo contra esto, ya que la comida malgastada cada año podría acabar con el hambre mundial. Aproximadamente el 30% de la comida producida anualmente es desperdiciada o pérdida, por lo que no es únicamente un problema de eficiencia, sino que es un imperativo ético, ya que cada año mueren cerca de 2,8 millones de niños a causa de la desnutrición. (UNICEF, 2022).

La reciente crisis pandémica, junto con la guerra de Ucrania, han contribuido al deterioro de la seguridad alimentaria. El número de gente con hambre en el mundo alcanzó los 828 millones en 2021, un incremento del 22% respecto a 2019. Según la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), un 14% de la comida mundial se pierde una vez cosechada, antes de llegar al punto de venta. En términos monetarios, se pierde cerca de 400 mil millones de dólares cada año a causa de esto. Además, según el Programa de la ONU para el Medio Ambiente (UNEP) se desperdicia un 17% adicional tanto en puntos de venta como en domicilios, ya sea por la caducidad de los productos, como por la compra en exceso y malgasto por parte de los consumidores. Sumando ambas cifras, se malgasta cerca del 30% de la producción mundial de alimentos. Según la FAO, el exceso podría alimentar a cerca de 1260 millones de personas hambrientas. (2022).

Solventar este problema tiene beneficios para diversos campos: para el clima, para la seguridad alimentaria y para la sostenibilidad del sistema agroalimentario. El desperdicio de alimentos supone cerca del 10% del total de las emisiones totales de gases de efecto invernadero, por lo que contribuye al cambio climático. A su vez, el aumento de las temperaturas tiene un efecto negativo sobre el cultivo porque altera su rendimiento y, por

lo tanto, la calidad de los productos. Por esa misma razón, si se busca una transición hacia los productos ecológicos para reducir el impacto sobre el planeta, es esencial combatir el desperdicio de alimentos. El director general de la FAO, Qu Dongyu, en un comunicado, hizo énfasis en trabajar juntos de forma eficiente, efectiva y coherente para concienciar a la población sobre este tema, así como cambiar los hábitos de consumo de la gente para reducir el desperdicio. De hecho, reducirlo a la mitad es uno de los objetivos de la ONU para 2030. Durante las Conferencias de las Partes (COP), en las cuales se reúnen los 196 países más la UE que han ratificado las Convenciones de las Naciones Unidas, se está presionando a los distintos gobiernos para que instauren políticas más estrictas que garanticen el descenso del desperdicio alimentario. (2022).

La voluntad de los Estados es clave si se pretende ganar esta lucha. La directora ejecutiva de la UNEP, Inger Andersen, durante un discurso en 2021, habló de la necesidad de revisar todo el sistema agroalimentario. Se usan numerosos recursos a la hora de producir un alimento, mientras que el malgasto no hace más que degradar el planeta. En el discurso, hace referencia a que es un problema que incumbe incluso a la gente con mayor poder adquisitivo y pone el foco en los domicilios particulares. Cerca de 74 kilogramos de comida son desperdiciados de media en cada domicilio al año. A pesar de que pueda parecer extraño medirlo de esta forma, si se pretende resolver el problema, es necesario cuantificarlo, para poder establecer metas que puedan ser comparables. Es necesario que los países midan el desperdicio durante toda la cadena de suministro, acabando en los hogares. No obstante, hay países que no tienen recursos para cuantificar la cantidad de forma precisa, ni son capaces de elaborar estrategias adecuadas. Para esto, Andersen mencionó que la UNEP mandaría equipos de ayuda regional a los países que necesitasen ayuda técnica para instaurar estrategias efectivas. Finalmente, abogó por la inclusión de medidas contra el desperdicio dentro de las distintas legislaciones nacionales y recalcó que todo el mundo, independientemente de su poder adquisitivo, es responsable y, a su vez, necesario para poner fin a este dilema.

A nivel nacional el gobierno español ha sido pionero elaborando una ley para combatir esta cuestión. El Proyecto de Ley de Prevención de las Pérdidas y el Desperdicio Alimentario tiene el fin de evitar el desecho de alimentos y un conseguir un mayor aprovechamiento de estos. La ley entrará en vigor durante este 2023. La crisis derivada de la guerra de Ucrania ha puesto el foco en la seguridad alimentaria y ha mostrado que

el problema está más cerca de lo que parece, por lo que, España, Francia e Italia se han visto forzados en legislar en esta materia. El suministro de productos agrarios se ha visto afectado por la guerra, así como los precios. La idea es luchar contra la ineficiencia de la cadena de suministro para evitar el despilfarro. Entre las medidas, se va a obligar a los establecimientos a elaborar planes específicos y a poner a disposición del cliente la comida no consumida, previa solicitud de estos. En 2020, en España se tiró una media de 31 kilogramos por persona. En un mundo en el que hay una gran elevada cantidad de gente con dificultades económicas e incapacidad de acceder a una dieta saludable, es un deber consumir lo comprado. Además, se ha regulado y facilitado la donación a los bancos de alimentos, siempre que prevalezcan las características esenciales de los productos. (Planas, 2022).

Desde el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación se han elaborado campañas para concienciar a la población hacia un consumo responsable. La idea es formar y sensibilizar a los ciudadanos sobre la importancia de despilfarrar menos y de los beneficios de la reducción del desperdicio. Si ocurre esto se favorecerá una economía circular, sostenible y baja en carbono. La ley fomentará el uso de buenas prácticas durante toda la cadena de suministro, obligando a la creación de un plan de prevención que identifique en que etapa del proceso se están perdiendo alimentos. A su vez, se están celebrando campañas para dar visibilidad a los productos nacionales y a sus productores. (Planas, 2022).

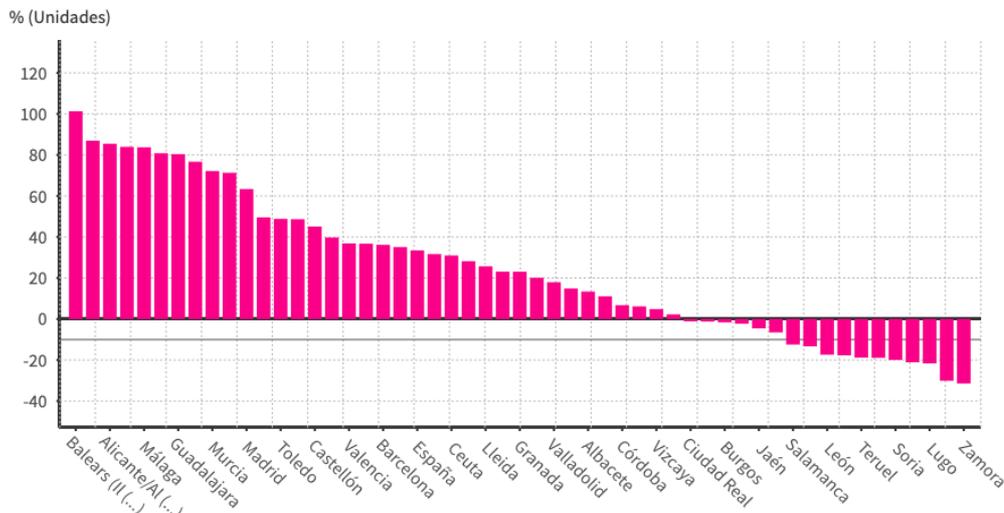
### **2.2.2 España Vacía**

La “España Vacía” es un fenómeno que ocurre como consecuencia del abandono de la población rural. España es un país de tradición rural, la cual ha sido el sustento económico durante muchos siglos. Además, parte de la cultura y del arte producido en el país surge como inspiración de la tierra que ha visto crecer generaciones muy dispares. Por lo tanto, es un imperativo moral ayudar a estas zonas que han sido abandonadas progresivamente y que forman parte de la historia del país. Durante muchos años, ha existido un silencio mediático respecto a un problema que es más grave de lo que parece. Recientemente, se han incluido medidas en las agendas políticas y se han presentado iniciativas institucionales para ofrecer soluciones. (Díez y Rodríguez, 2020).

El abandono progresivo del medio rural es un problema complejo, por lo que son varias causas las que han provocado la situación actual. Dos de los principales motivos de la desocupación son la pérdida por causas vegetativas y la intensificación de los flujos migratorios hacia las grandes ciudades. Sin la inmigración, la población española presenta un crecimiento negativo, sobre todo en determinadas provincias. En muchas de las zonas interiores del país, el crecimiento vegetativo de la población lleva siendo negativo varios años. El establecimiento en las zonas rurales de la inmigración extranjera ha permitido que se mantenga con vida parte de la España interior. (Camarero, 2020). Los pequeños municipios con habitantes de una edad media elevada están en riesgo de abandono, ya que la estructura demográfica presenta un envejecimiento de la población y una falta de gente joven que garantice un futuro. (Díez y Rodríguez, 2020). La culminación de la industrialización española durante los años 60 y la terciarización de la economía provocaron el inicio de un problema que parecía utópico en las décadas anteriores, en las que el sector primario dominaba la economía. La mecanización de la agricultura y los limitados servicios públicos a los que puede acceder el mundo rural aceleraron la brecha, reduciendo la densidad demográfica de estos territorios. Además, junto con el progreso, vino un cambio progresivo de los estilos de vida, atrayendo a múltiples generaciones hacia las ciudades donde se ofrecía un abanico de nuevas oportunidades. (Pinilla y Sáez, 2021).

Como se puede ver en la Figura 7, el flujo migratorio ha provocado que territorios como las Islas Baleares, Alicante o Málaga hayan visto como su población aumentaba, mientras que otras como Zamora, Ourense, Lugo o Palencia hayan visto un descenso progresivo de esta. Entre el año 2000 y el 2018, Zamora perdió cerca del 14% de su población, mientras que Madrid la vio crecer un 26%. (Fundación BBVA e Ivie, 2019). El aumento de población de algunas provincias ha sido a costa del descenso de otras, por lo que hay zonas que se han nutrido de la despoblación. Las provincias del interior de España se han visto afectadas negativamente, mientras que las ciudades costeras y las grandes metrópolis se han convertido en polos de atracción. El país se ha hecho urbano y litoral, dejando de lado al medio rural. Si hubiera una distribución homogénea de la población española por el territorio, casi la mitad de los españoles viviría en municipios de menos de 10.000 personas. (Camarero, 2020).

**Figura 7: Provincias que han ganado y perdido población en España entre 1975-2021 (% de variación)**



Fuente: Epdata, sacada del INE

Las consecuencias que derivan de la despoblación rural son realmente preocupantes. En primer lugar, se pierden actividades agrícolas, ganaderas y forestales tradicionales, las cuales son esenciales para producir alimentos sostenibles y respetuosos para la naturaleza. (Greenpeace, 2021). Además, el desplazamiento condena a la desaparición de tradiciones y al desarraigo sociocultural. Esto lleva a un vaciamiento cultural y a una ruptura total de los vínculos comunitarios, a la extinción de los municipios, por lo que al olvido. (Díez y Rodríguez, 2020). La marginalización de estas zonas se ha acrecentado por la incapacidad de alcanzar volúmenes críticos en términos de capital social. La baja densidad poblacional impide que se llegue a unos mínimos para que el gobierno ofrezca acceso a ciertos servicios públicos. Es un círculo vicioso, ya que uno de los motivos por los cuales la gente abandona el medio rural es el limitado acceso a servicios, que no se pueden ofrecer por la escasa densidad de población. (Camarero, 2020). Por lo tanto, la falta de infraestructuras y otros servicios públicos dificulta enormemente que haya una transición de personas de las grandes ciudades a estos ámbitos rurales. Se ha agudizado la emigración juvenil por las escasas oportunidades de empleo, así como por el aislamiento y debilidad económica de las comarcas rurales. Si esto no fuera poco, la desertización ha provocado que tierras antiguamente fértiles pasen a ser infértiles y, por tanto, inutilizables para el cultivo. (Fernández, 2019).

Desde los ayuntamientos de estos municipios se ha intentado de forma reiterada ofrecer tanto incentivos económicos como en especie para atraer un flujo migratorio. Entre estas, dar acceso a viviendas sociales, otorgar exenciones fiscales o una renta básica rural. La que ha tenido un mayor impacto es la creación de bancos públicos de tierras gratuitas a personas o familias desempleadas para la explotación de estas. (Díez y Rodríguez, 2020). Desde Agriber se está convencido de que la solución pasa por una readaptación de esta iniciativa. Conseguir la reocupación de la “España Vacía” es un proyecto muy ambicioso y a largo plazo, en el que lo importante es ir consiguiendo avances poco a poco. Hay que ir fomentando un consumo interno de productos nacionales y ecológicos, generando interés en el campo, aumentando la demanda y ofreciendo empleo. Sin embargo, todo esto debe estar acompañado de la ayuda del gobierno a la hora de facilitar y dar un mayor acceso a servicios básicos. Además, dado que las regiones españolas han sufrido de forma distinta la desocupación progresiva, es necesario adoptar políticas diferenciadas y adaptadas. (Bandrés y Azón, 2020).

Como conclusión, la cuestión de la “España Vacía” es delicada, ya que está relacionada con el avance de la sociedad española en los años 60. Es un problema estructural que se retroalimenta, dado que mucha gente abandona el medio rural por el escaso acceso a servicios, los cuales no pueden ser garantizados por el gobierno si no se llega a unos mínimos de población. Numerosas costumbres y tradiciones están en peligro de extinción. La solución pasa por crear interés hacia las actividades y la vida del campo, generando empleo y calidad de vida. De esta forma, si se es capaz de generar empleo, la gente tendrá interés en establecerse en el medio rural.

### **3. ANÁLISIS DEL ENTORNO**

Antes de explicar el Business Model Canvas, se va a analizar el entorno. En primer lugar, se realizará un PESTEL, una herramienta valiosa para evaluar el mercado y la industria antes de entrar en ella. (Perera, 2017). A continuación, se realizará un análisis de las cinco fuerzas de Porter para entender cuál es la posición de Agriber en el mercado. Finalmente, un análisis DAFO, el cual permite identificar las debilidades y las fortalezas del negocio, así como las oportunidades y amenazas de emprender en el sector. Las empresas usan estos análisis para desarrollar la estrategia más adecuada, la cual garantice el éxito de la compañía y la consecución de los objetivos.

### **3.1 Análisis PESTEL**

El análisis PESTEL es una herramienta que permite detectar todos aquellos factores externos que pueden influir en la organización tanto en el presente como en el futuro. Una vez elaborado el PESTEL se obtiene una visión completa y se puede tomar mejores decisiones para el negocio. Está compuesto por factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. (Amador, 2022).

Factores políticos: Los factores políticos determinan como la intervención del gobierno puede afectar al funcionamiento de la empresa. (Amador, 2022). Para Agriber, estos factores suponen una oportunidad a futuro. En primer lugar, la normativa de la UE que obliga a que el 25% de la tierra europea cultivada sea destinada a productos ecológicos. Esto incita a emprender en este sector, ya que el mercado va a aumentar. En segundo lugar, con el fin de cumplir con la normativa de la UE, desde el gobierno español se están impulsando medidas que fomentan la producción ecológica. La PAC 2023-2027 ha hecho énfasis en fortalecer el sector y promover un consumo interior. Desde el gobierno se ha promocionado el producto nacional orgánico con la campaña “Aquí somos eco-lógicos. Nada que esconder”. (Herrero, 2022).

Factores económicos: Los factores económicos tienen en cuenta todas las variables macroeconómicas, tanto a nivel nacional como internacional, ya que pueden determinar el éxito o el fracaso de la empresa. (Amador, 2022). El primer aspecto económico que puede afectar al funcionamiento de Agriber es la incertidumbre derivada de la crisis energética. La incertidumbre se traslada en la precaución de los consumidores y la tendencia de reducir el consumo. En segundo lugar, la inflación de precios que experimenta el mundo actualmente. Según Bankinter, a finales de este mes de febrero de 2022, el IPC se situaba en un 6% aproximadamente. Según la encuesta realizada por Agriber, un 35% de los encuestados no estaban dispuestos a pagar una cantidad extra por la garantía ecológica debido a la inflación actual. Finalmente, el acceso a la financiación puede verse perjudicado por la economía.

Factores sociales: Los factores sociales van cambiando y se constituyen en parte por los hábitos de la población y su cambio con el tiempo. Para Agriber, los aspectos sociales suponen una oportunidad. En primer lugar, desde la crisis pandémica, los hábitos de

consumo de la población han cambiado. Desde el aumento del e-commerce de productos alimentarios, hasta una mayor conciencia ecológica. Según el estudio de EY-Parthenon, antes del COVID, únicamente un 5% consideraba importante consumir alimentos ecológicos, mientras que un 40% lo afirmaba al final de la pandemia. (2021). A su vez, la preocupación por el cambio climático se ha visto plasmada en las iniciativas de los distintos gobiernos europeos.

Factores tecnológicos: Los factores tecnológicos pueden suponer tanto oportunidades como amenazas, dependiendo del sector en el que se esté operando. Los niveles de innovación son importantes a la hora de emprender. En este caso, para Agriber hay tanto oportunidades, como amenazas. En primer lugar, la revolución de los datos o el *big data* facilita un modelo de negocio como el de la start-up. El análisis de estos datos de las ventas producidas en la plataforma, sirven para ofrecer *monthly reports* a los productores y establecer un seguimiento. En cuanto a las amenazas, se encuentra el escaso acceso a internet que existe en determinadas zonas rurales del país, que imposibilita la presencia de estos productores en la plataforma. La otra amenaza, es la búsqueda de un transporte que sea completamente ecológico.

Factores ecológicos: Los factores ecológicos tienen que ver con todos los aspectos relacionados directa o indirectamente con el medioambiente. Incluye cambios en la regulación gubernamental o las distintas tendencias sociales con el fin de la protección del medioambiente. (Amador, 2022). Los factores ecológicos son esenciales para el modelo de negocio de Agriber. En este caso, entre el cambio en los hábitos de consumo y la legislación europea para la neutralidad climática para 2050, se presupone que no suponen una amenaza para un negocio que promociona el ecologismo.

Factores legales: Finalmente, los factores legales incluyen todas las leyes que la empresa se va a ver obligada a cumplir, a nivel nacional o internacional, y que pueden ser tanto positivas como negativas para la organización. (Amador, 2022). Al ser un Marketplace, la mayor preocupación es la garantía de la protección de datos. A su vez, la Directiva UE 2022/2555 es la que establece la protección jurídica de los programas, así como la protección de los códigos de fuente. (BOE, 2022).

**Figura 8: PESTEL de Agriber**



Fuente: Elaboración propia a partir de Canva

### 3.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Porter sirve para conocer el entorno competitivo de una industria. Es eficaz porque permite comprender la industria y las relaciones entre los distintos actores del mercado en el que el negocio opera. A su vez, permite evaluar cómo los cambios en el seno de la industria afectan al funcionamiento del negocio. (Michaux y Cadiat, 2016). Las cinco fuerzas que establece Porter en su obra “Estrategia competitiva” son: amenaza de entrada de nuevos competidores, rivalidad entre competidores existentes, amenaza de productos o servicios sustitutivos, poder de negociación del proveedor y poder de negociación del cliente. En este apartado se determinará la influencia de cada una de las fuerzas sobre Agriber.

Poder de negociación del cliente: Al ser un Marketplace, para Agriber es un cliente tanto el productor orgánico, como el consumidor final, ya que el objetivo es crear una comunidad. En cuanto al poder de negociación de los productores, es alto, ya que para

que decidan promocionar sus productos en la plataforma, se les deberá ofrecer algo diferente. Si se es incapaz de atraer productores, el modelo de negocio jamás funcionará. Por este motivo, se les da vital importancia y se les permite la creación de un perfil propio en el que puedan darse a conocer. Además, la presencia de estos en la plataforma es gratuita, por lo que se les ofrece otro canal de venta. En cuanto a los consumidores, no tienen tanto poder de negociación. No obstante, es necesario que los productos lleguen en estado óptimo, ya que su *feedback* es importante.

Poder de negociación de proveedores: Si se asume al desarrollador de la plataforma como proveedor, es decir, la persona la cual va a crear y mantener la misma, el poder de negociación es limitado. Agriber necesita contratar a alguien con experiencia, que sea capaz de crear una plataforma sencilla y visualmente atractiva. El poder es limitado porque hay una proliferación tanto de empresas, como *Media Diamond*, así como individuales, que operan en este mercado. Por lo tanto, se puede comparar distintos proveedores y seleccionar según los objetivos.

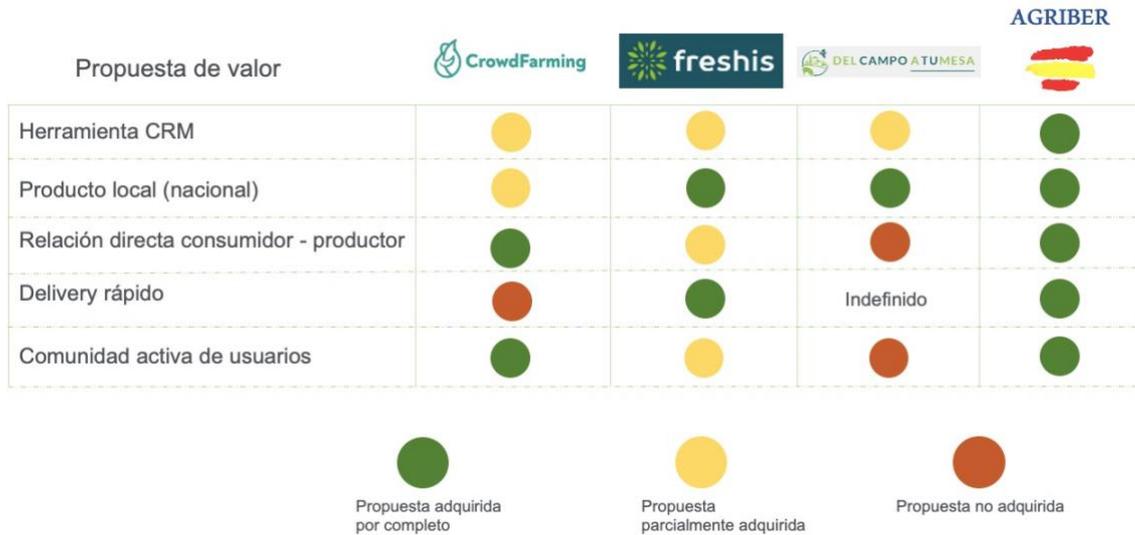
Amenaza de entrada de nuevos competidores: La entrada al mercado de nuevos competidores que ofrezcan un servicio similar es elevada. La creación de una plataforma de compraventa es una tarea sencilla si se tiene conocimientos informáticos. En el caso de Agriber, se contratará a un especialista para que la desarrolle. Además, al ser un mercado en crecimiento, en el que no operan muchas empresas actualmente, puede suponer atractivo emprender en este ámbito. Las barreras de entrada no son elevadas y el capital requerido para entrar tampoco.

Amenaza de productos sustitutivos: Un sustitutivo de Agriber, sería una tienda física de productos orgánicos o un Marketplace de productos no orgánicos. La amenaza de productos sustitutivos es elevada, ya que existen numerosas posibilidades. No obstante, satisfacen la necesidad de forma distinta, ya que no ofrecen tantas ventajas medioambientales y nutricionales como Agriber, así como la ventaja del delivery.

Rivalidad entre competidores existentes: Tras analizar el sector, se ha determinado que la rivalidad entre competidores no es muy elevada actualmente. Se han localizado tres principales competidores que ofrecen servicios similares, aunque con un modelo de negocio diferente. Para identificar los atributos que aportan una ventaja competitiva para

la empresa se han analizado los negocios que actualmente ofrecen un producto similar. El objetivo es establecer una diferenciación respecto a los competidores. En la siguiente figura se observan las diferencias entre Agriber y la competencia.

**Figura 9: Competidores de Agriber**



Fuente: Elaboración propia

### 3.3 Análisis DAFO

El análisis DAFO es una herramienta de análisis empleada por las empresas para conocer su situación presente y tomar decisiones de cara al futuro. Por lo tanto, es un diagnóstico de los puntos claves estratégicos de una empresa. El análisis se divide en factores internos y externos. Los factores internos son las fortalezas y las debilidades, mientras que los externos son las oportunidades y las amenazas. (Romera, 2021).

Debilidades: En primer lugar, las principales debilidades del modelo de negocio de Agriber son la falta de conocimientos informáticos del equipo, la escasa experiencia de emprendimiento y la dificultad de llegar a los productores que están desconectados de las nuevas tecnologías. La falta de conocimientos técnicos es un problema que significa unos mayores costes iniciales, ya que será necesario contratar a un informático externo que desarrolle la plataforma. En cuanto a la escasa experiencia emprendedora, puede suponer un reto en el momento en el que se encuentren dificultades, ya que puede derivar en nervios y dudas. Sin embargo, el equipo de Agriber está motivado y mentalizado para

conseguir los objetivos y sobrepasar los contratiempos que se puedan presentar. Respecto a la dificultad de llegar a los productores que desconozcan las nuevas tecnologías, se teme sobre todo por los pequeños productores situados en municipios alejados y con acceso limitado a internet.

Fortalezas: En cuanto a las fortalezas, cabe destacar el servicio de alta calidad que se está ofreciendo, así como un adicional punto de compraventa tanto para productores como para consumidores. Además, la importancia y el espacio que se le da a los productores con la creación de un perfil propio, con el fin de darles visibilidad, es esencial para generar interés hacia la *start-up*. La implementación del Customer Relationship Management (CRM), para desarrollar *monthly reports* es una ayuda adicional a los agricultores, ganaderos etc. Además, la conciencia social y la convicción de combatir el desperdicio de alimentos, así como animar a la reocupación de la “España Vacía” supone un plus en un mundo que transita hacia el ecologismo. Se está promoviendo un consumo de productos nacionales, saludables y de calidad.

Amenazas: Las amenazas externas que pueden afectar a la actividad de la empresa son la reciente inflación de los precios, la existencia de competidores con productos similares con alta cuota de mercado y la incapacidad de crear una comunidad. En primer lugar, como se ve reflejado en la encuesta realizada por el equipo de Agriber, en estos momentos había un alto porcentaje que no estaba dispuesto a pagar la cantidad extra que supone la compra de productos ecológicos por la situación económica. Según Bankinter, el IPC de febrero se situó en un 6%. (2022). Respecto a los competidores, como se ha mostrado en la Figura 9, hay empresas como *Freshis* o *Crowdfarming* que llevan operando en este mercado unos años y abarcan casi la totalidad de la cuota de mercado. Finalmente, el modelo de negocio de Agriber funcionará únicamente si se es capaz de crear una comunidad que vaya atrayendo cada vez a más clientes. Siempre está el riesgo de que esto no ocurra.

Oportunidades: Hay varias oportunidades externas de las que puede sacar provecho Agriber. En primer lugar, el creciente interés por los productos ecológicos, así como la mayor conciencia de la población respecto a los efectos de la producción intensiva sobre el planeta. Además, al haber empresas que están vendiendo online este tipo de productos desde hace unos años, no se está introduciendo en algo completamente nuevo. Existe un

número de consumidores importante que usa el *e-commerce*. Además, la normativa de la UE ha provocado el aumento de productores ecológicos nacionales. Por esta misma razón, la fuente de proveedores está creciendo, mostrando que es un mercado en expansión. Finalmente, los nuevos hábitos de consumo de la población, en los que se ha reemplazado la visita física a establecimientos por la venta online.

**Figura 10: DAFO de Agriber**



Fuente: Elaboración propia a partir de Canva

## **4. AGRIBER: MODELO DE NEGOCIO**

### **4.1 IDEA DE NEGOCIO**

Agriber nace con el objetivo principal de promover la sostenibilidad y el consumo de productos ecológicos en la población española. Actualmente, España es el cuarto mayor exportador de productos orgánicos, pero el consumo interior aún no es comparable con el de sus vecinos europeos. La normativa de la UE que obliga a que un 25% de la tierra cultivable sea destinada a productos ecológicos presenta una oportunidad de oro para emprender en este ámbito. En un mundo cada vez más concienciado respecto a las

prácticas saludables, es necesario dar a conocer a la población española la riqueza de cosechas orgánicas que ofrece su tierra.

Agriber pretende romper con el modelo convencional de la venta física de estos productos, usando el *e-commerce* para reducir el número de intermediarios y creando una relación directa entre el productor orgánico y el consumidor final. Desde Agriber se da mucha importancia a que los españoles adopten hábitos de consumo saludables y se cercioren de la riqueza y variedad de los productos que crecen en su territorio. A su vez, pretende combatir contra el desperdicio de alimentos y generar un atractivo hacia el sector, dando paso a que la gente se anime a emprender en este ámbito y siendo esto un primer paso hacia la repoblación de la "España Vacía".

Además, se quiere dar voz a los productores, un colectivo muy castigado por los márgenes mínimos y presión de las grandes superficies. Es gente que trabaja en la sombra y no recibe apenas reconocimiento por su trabajo. Por lo tanto, la *start-up* pretende acercar los productores a los consumidores finales. La creación de un Marketplace en el que cada productor tenga su propio perfil y sea capaz de mostrar todo el proceso humaniza la profesión y genera una mayor cercanía.

#### **4.1.1 Misión, Visión y Valores**

La **misión** de Agriber es mejorar los hábitos de consumo de la sociedad española mediante la venta de productos 100% orgánicos, de origen nacional y de alta calidad. Agriber pretende ser el nexo con el campo, la conexión con las raíces que sustentan toda la nación.

La **visión** de Agriber es crear un Marketplace con el fin de fomentar el consumo interno de productos ecológicos nacionales, además de combatir contra el desperdicio de alimentos. En el largo plazo, generar empleo para ayudar con la reocupación de la España Vacía.

La siguiente figura muestra el logo de la *start-up*.

**Figura 11: Logo de Agriber**



Fuente: Elaboración propia

Los tres principales **valores** en los que se cimienta el modelo de negocio son: responsabilidad social, calidad y pasión.

- Responsabilidad Social: Desde Agriber, se está 100% comprometido con las causas sociales. El mundo ha adentrado una fase de conciencia, en la que las empresas empiezan a ser responsables de sus acciones sobre el entorno. Agriber pretende fomentar el consumo ecológico y cambiar los hábitos de la población española. Cuida el planeta promoviendo prácticas responsables, que tienen un menor impacto sobre el medioambiente y contribuyen menos al cambio climático. A su vez, en un mundo en el que mueren miles de personas a causa de la desnutrición, pretende luchar contra el desperdicio de alimentos. Finalmente, se involucra en uno de los problemas más arraigados en España, como la despoblación progresiva del medio rural, con el objetivo de ayudar a solucionarlo en el largo plazo.
- Calidad: La calidad es una de las premisas más importantes de la *start-up*. El Marketplace contará únicamente con productos que sean totalmente orgánicos y de origen nacional. Previa a la publicación de un producto en el Marketplace, se asegurará que pasa unos estándares de calidad, así como la denominación de origen. Los productos llegarán a su destino final con todas las características esenciales ofertadas y en estado óptimo.

- Pasión: La pasión por el campo es una de las inspiraciones que ha llevado a la creación de Agriber. La pasión por la tierra, por las raíces que han visto crecer a muchas generaciones y que ha alimentado durante siglos a los españoles. La motivación de ofrecer productos saludables y, a su vez, ayudar a un sector muy perjudicado por la presión a la baja a la que están sometidos por las grandes superficies. El amor hacia el medio rural, tratando de hacerlo revivir y recuperar su vitalidad histórica.

## **4.2 BUSINESS MODEL CANVAS**

En este apartado se desarrollará con detalle el Business Model Canvas, herramienta creada por Osterwalder y Pigneur, para poder crear una imagen completa del modelo de negocio. En primer lugar, se dará respuesta a si el modelo de negocio es deseable. Se responde describiendo la propuesta de valor, los segmentos de clientes, la relación con ellos y los distintos canales de comunicación y distribución. En segundo lugar, se dará respuesta a si el modelo de negocio es factible. Para esto, se profundizará en los recursos y actividades clave. Finalmente, se analizará si la *start-up* es viable, mediante el estudio de la estructura de costes y las fuentes de ingresos.

### **4.2.1 Propuesta de Valor**

La propuesta de valor se basa en un conjunto de productos o servicios que dan un valor añadido a un segmento específico de consumidores. Por lo tanto, el foco está en aportar valor al cliente. Para poder analizar la propuesta de valor, se utilizará la herramienta *Value Proposition Canvas*. (Osterwalder y Pigneur, 2010). Dentro de esta herramienta, hay dos bloques principales: el mapa de valor y el perfil del consumidor. Es una herramienta visual, cuyo objetivo es conectar ambos bloques.

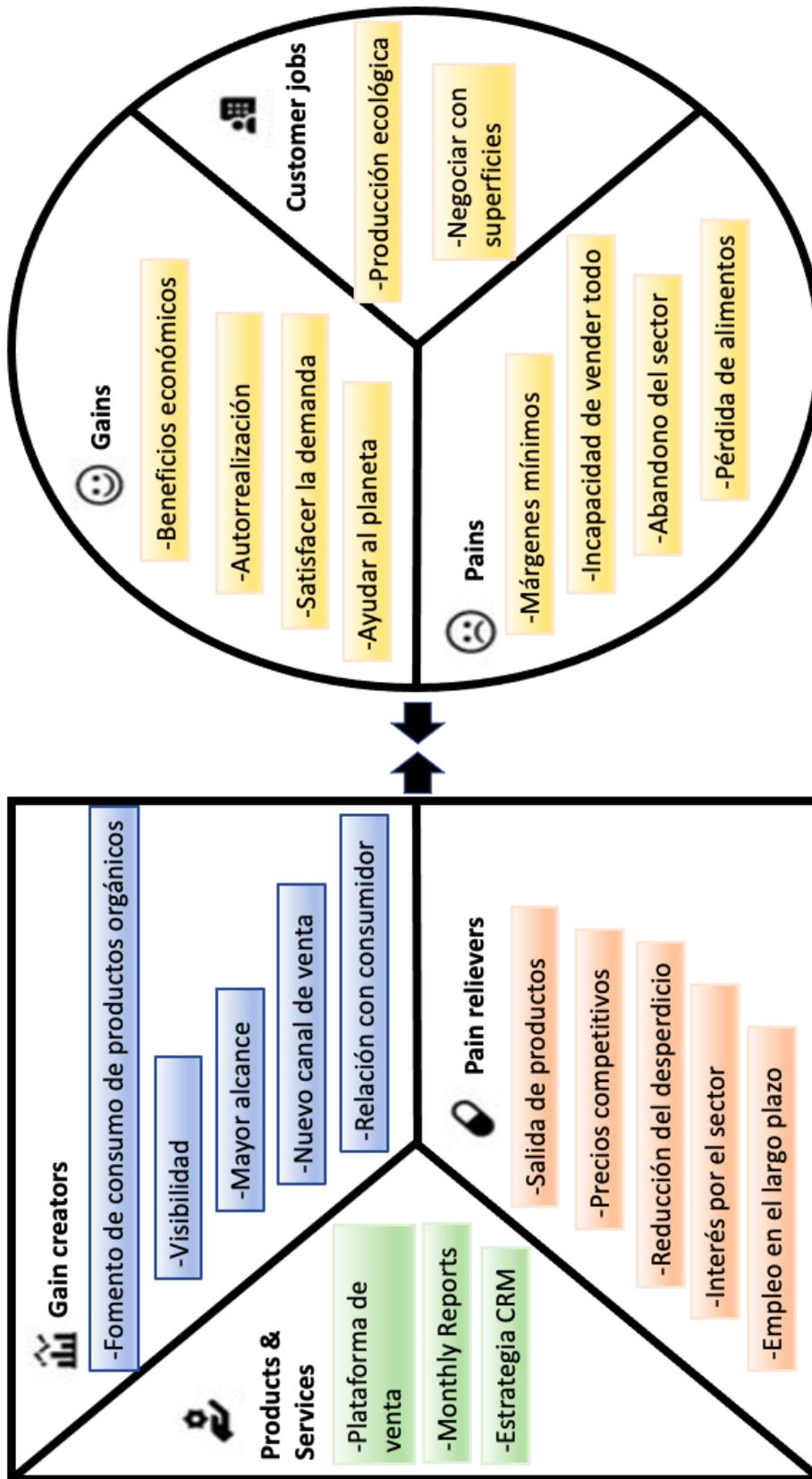
- El mapa de valor se divide en productos y servicios, *gain creators* (creadores de alegrías) y *pain relievers* (aliviadores de frustraciones). En este apartado se describe en profundidad las características de la propuesta de valor de la *start-up*. Los productos y servicios son lo que se está ofreciendo desde el negocio a los clientes. Los *pain relievers* describen como los productos o servicios ofrecidos por la empresa alivian los *pains* o problemas específicos de los clientes. En

cambio, los *gain creators* describen los beneficios obtenidos por el cliente con el uso de los productos o servicios ofrecidos. (Osterwalder y Pigneur, 2010).

- En cambio, el perfil del consumidor describe a los clientes específicos del modelo de negocio y está compuesto por el *customer job*, los *customer pains* y los *customer gains*. El trabajo de los clientes describe las actividades que realizan los clientes de forma habitual que guardan alguna relación con lo que se está ofreciendo. Los *customer pains* recogen los hechos que puedan impedir que los clientes realicen su trabajo y los *customer gains* recogen los beneficios que los clientes esperan por realizar su trabajo. (Osterwalder y Pigneur, 2010).

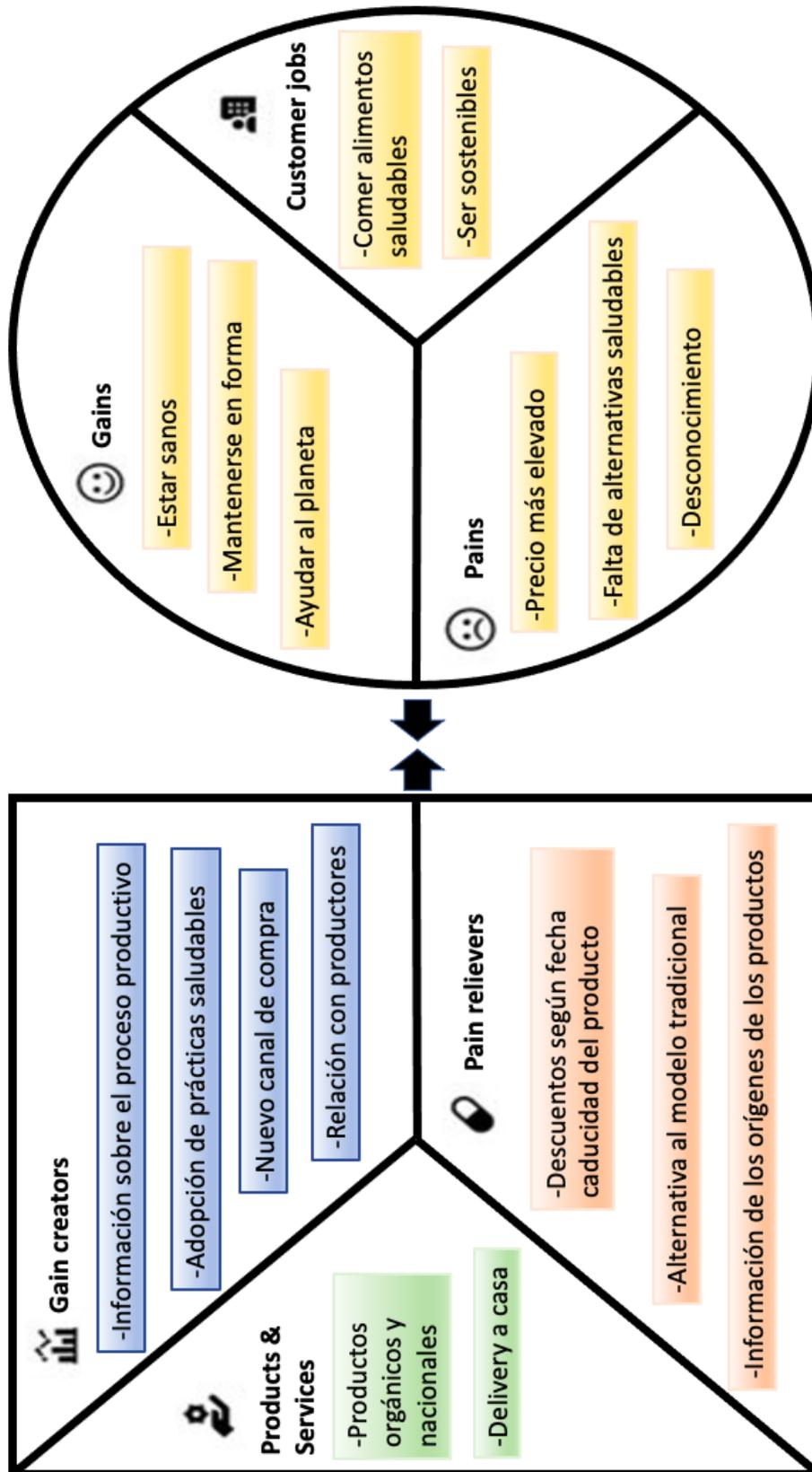
Al ser una herramienta visual, se realizará un *Value Proposition Canvas* para dos grupos de clientes diferentes: productores ecológicos y consumidores finales.

Figura 12: Value Proposition Canvas de los productores ecológicos



Fuente: Elaboración propia

Figura 13: *Value Proposition Canvas* de los consumidores finales



Fuente: Elaboración propia

### 3.2.2 Segmentos de Clientes

Para poder contextualizar la propuesta de valor, es necesario realizar una segmentación detallada de los distintos clientes de los productos o servicios que se están ofreciendo. De esta forma se puede establecer una estrategia diferenciada, con el objetivo de satisfacer las necesidades específicas de cada uno de los segmentos. Si se es capaz de identificar los distintos *targets*, conocerlos bien y ofrecerles lo que necesitan, se está dando un paso determinante hacia el futuro éxito de la compañía.

Agriber es un Marketplace, por lo que es una plataforma que pone en contacto a los productores con el consumidor final. Es el nexo entre la oferta y la demanda, por lo que para Agriber, los clientes son tanto el productor que quiere vender sus cosechas en la plataforma, como el individuo que quiere consumir alimentos ecológicos nacionales. Por lo tanto, los clientes se dividen en dos grandes grupos: los proveedores (agricultores, ganaderos etc.) y los consumidores. Ambos deben registrarse gratuitamente como usuarios de la plataforma para poder tener un perfil propio. No obstante, el perfil de los consumidores está destinado a la compra, mientras que el de los productores es más complejo. Para poder atraer a más clientes, se deberá establecer una estrategia diferenciada, que ponga el foco en las ventajas que obtiene cada uno de usar la plataforma.

En primer lugar, se analizará el segmento de los proveedores de productos ecológicos. Existe una variedad de actividades ecológicas en el territorio español, por lo que es necesario darles cabida a todos en la comunidad. El perfil creado por estos clientes permitirá la inclusión de apartados donde podrán darse a conocer, enseñar su proceso productivo, contar curiosidades o anécdotas de su trabajo etc.

- **Productores:** Agricultores, ganaderos, apicultores, recolectores, vinicultores etc. Cualquier productor ecológico en territorio nacional tiene cabida en la comunidad de Agriber. Los proveedores tendrán un perfil propio en la plataforma en la que mostrarán cómo son y qué es lo que hacen. En su cuenta podrán incluir una foto de perfil, así como una descripción de su actividad. Para hacerlo más visual, se permitirá que suban vídeos del proceso productivo. Además, en caso de que el consumidor final tenga dudas sobre alguna cuestión, se facilitará el número de teléfono o el correo electrónico. Los productores que cosechen lo más cerca del

domicilio de los consumidores serán los que aparezcan primero en la pantalla de inicio, con el objetivo de que los productos lleguen lo antes a casa.

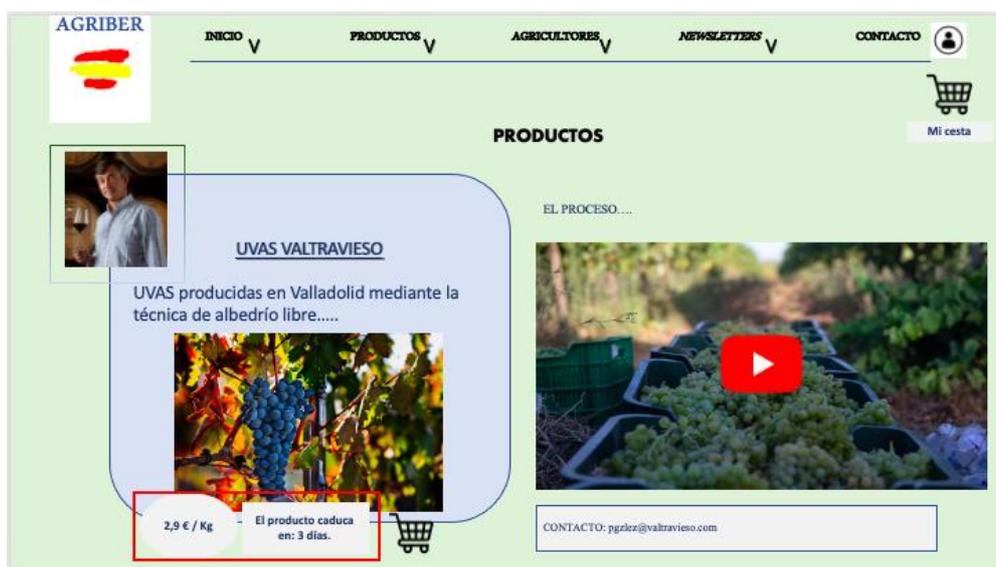
**Figura 14: Lista de los productores de Agriber**



Fuente: Elaboración propia

Una vez se ha escogido al productor al cual se le quiere comprar, se desglosará una sección personalizada, en la que cada productor es libre de publicar lo que desee, con el ánimo de presentarse y generar interés hacia sus productos, para poder vender lo máximo posible. La responsabilidad social en la que se involucra Agriber de luchar contra la pérdida y el desperdicio de alimentos se transmite a los productores presentes en la plataforma. Por esta misma razón, según se vaya acercando la fecha en la que los productos pierden las características esenciales para ser consumidos, para dar salida a todo lo cosechado, pueden establecer precios inferiores o incluir ofertas que promuevan la salida antes de su caducidad. Como se puede observar en la Figura 13, si las uvas van a caducar en 3 días, el productor es libre de bajar el precio y así evitar el desperdicio de alimentos.

**Figura 15: Perfil personal de los productores en Agriber**



Fuente: Elaboración propia

Los otros clientes de la *start-up* son los consumidores. Estos deben registrarse en la plataforma para poder encargar los pedidos. El registro es totalmente gratuito. Antes de comprar, podrán navegar por la plataforma, aprender sobre el mundo rural o conocer más sobre el proceso productivo. Como se ha mencionado anteriormente, podrán contactar con los productores para obtener más información si lo consideran necesario. Los consumidores se van a dividir en tres grupos: ocasionales, frecuentes y restauración.

- **Ocasionales:** Inicialmente, desde el equipo de Agriber, se ha previsto que la gran mayoría de consumidores serán ocasionales, es decir, la curiosidad hará que deseen probar el servicio. Es esencial que este tipo de clientes queden satisfechos, ya que el Word of Mouth (WoM) de estos puede crear un network effect. Si se es capaz de cumplir con sus expectativas, muy probablemente pasen a ser clientes frecuentes en un futuro.
- **Frecuentes:** Esto ocurre cuando los clientes ocasionales se ven satisfechos por la calidad de los productos ofrecidos, así como el servicio de estos. La lealtad de los clientes únicamente se consigue si se ofrece lo que necesitan y se satisface una necesidad. El modelo *freemium* permite que los clientes que usen la plataforma de forma habitual puedan pagar una suscripción anual y ahorrar con los gastos de envío.

- **Restauración:** La demanda de productos ecológicos está en aumento. En el mundo de la restauración cada vez se emplea más este tipo de productos y concretamente en España, en la que los establecimientos gastronómicos están ofreciendo un valor diferenciado para enriquecer su oferta. (Robína y Cerdá, 2015). La fiebre *healthy* ha provocado que muchos restaurantes empleen productos ecológicos para así permitir que los clientes no abandonen sus prácticas saludables al comer fuera de casa. (Nombela, 2021). Este segmento es de vital importancia para Agriber, ya que, si consigue acaparar la atención de este sector, se garantiza una mayor frecuencia de compra, así como un mayor ticket medio.

#### 4.2.3 Relación con los Clientes

En este apartado se va a explicar la interacción de Agriber con sus clientes, con el objetivo de establecer relaciones duraderas y estables. A la hora de determinar el éxito de una empresa es esencial tener una comunicación constante, así como poder dar *feedback* para poder mejorar en el futuro.

Para ayudar a los pequeños negocios ecológicos, se ofrecerá un trato personalizado a cada uno que venda sus productos en la plataforma. Con los datos que se extraerán, se realizarán *monthly reports* con información sobre el número de ventas, el destino de los productos, la fluctuación de la demanda etc. Se realizará un seguimiento con el fin de obtener información detallada que permita a los productores elaborar estrategias diferenciadas según el periodo del año, la preferencia de los consumidores, los hábitos de consumo etc. Por lo tanto, se fomentará una constante comunicación con ellos.

En cuanto a los consumidores finales, se estará disponible en todo momento en el área de atención al cliente. En la plataforma tendrán a su disposición un número de contacto, así como un correo electrónico para poder solucionar todos los problemas que puedan surgir. Además, se establecerá una política de contingencia, para que en el caso de que los productos lleguen en mal estado, se proceda a devolver el dinero o la opción de realizar otro pedido de forma gratuita.

Además, tanto los productores como los consumidores tendrán la opción de suscribirse gratuitamente a la *newsletter* de Agriber. Cada cierto tiempo se publicarán las noticias

más relevantes del sector, así como los progresos respecto a los objetivos ecológicos establecidos por la UE. Expertos en la materia publicarán artículos de opinión, consejos saludables o anécdotas interesantes. A su vez, se hablará de las tendencias ecológicas y de las novedades más importantes.

**Figura 16: Newsletter de Agriber**



Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.4 Canales de Distribución

Agriber es un Marketplace que pretende acercar al productor y al consumidor final. Por lo tanto, ofrece cercanía y facilita la transacción, ya que reduce el número de intermediarios involucrados en el proceso. No obstante, es importante generar el mayor alcance posible para atraer al número mayor de clientes posible. Por lo tanto, a la hora de dar a conocer la empresa, se necesitará captar productores y fidelizar a los consumidores finales. Esto se conseguirá con una fuerte inversión en marketing, en la cual el objetivo será, en primer lugar, contactar con los productores ecológicos y, más adelante, promocionar la plataforma para multiplicar las ventas.

La distribución como proceso en el cual el producto es transportado desde la “huerta a casa” se subcontratará a una empresa especializada de transporte. Desde Agriber, se está convencido de que subcontratar una empresa externa especializada será mejor idea que encargarse ellos, ya que no se posee ni vehículos para transportar los productos, ni se es

experto en logística. Además, según la entrevista que se ha realizado a Ángel Barranco, un pequeño productor almeriense, existen numerosas empresas en España que se encargan del transporte y la logística de productos ecológicos.

Inicialmente, se desarrollará un modelo piloto en el cual se distribuirá únicamente en la Comunidad de Madrid. Más adelante, cuando el negocio esté más consolidado, se procederá a distribuir por todo el territorio nacional.

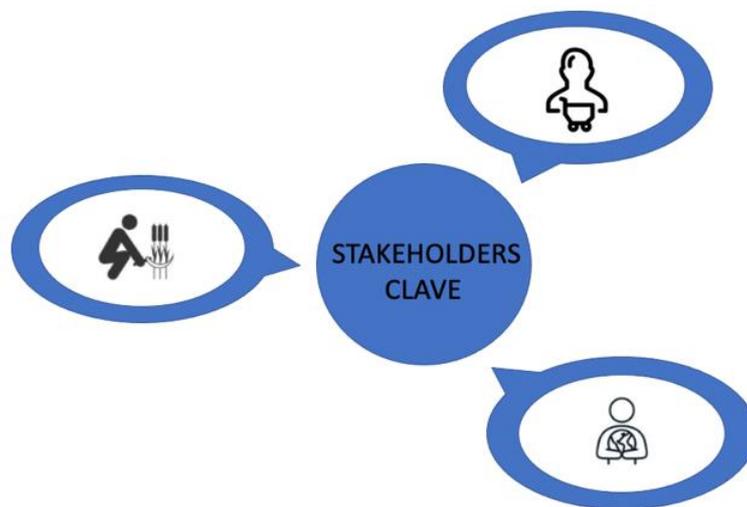
#### **4.2.5 Aliados clave**

A la hora de desarrollar un modelo de negocio es importante tener en cuenta a todos los grupos de interés o *stakeholders*. Estos incluyen a todos los colectivos que se ven afectados por la actividad de la empresa. El objetivo de este análisis es la identificación de los grupos de interés claves que pueden ayudar a tener una ventaja competitiva. Una vez identificados, se intenta potenciar la relación con este *stakeholder*, para que esté satisfecho y pueda ser una fuente de ventaja competitiva respecto a la competencia. En el análisis realizado por Agriber, se ha identificado tres grupos de interés principales: productores, consumidores y ecologistas.

- **Productores:** Los productores ecológicos son esenciales para el funcionamiento del modelo de negocio. Al fin y al cabo, son los proveedores de los productos que se van a vender a través del Marketplace. Si se pretende ayudar a los pequeños negocios, es importante apoyar y dar respaldo a este colectivo. Es por esta razón, por la que se les va a ofrecer *monthly reports* y un seguimiento personalizado. Además, si consiguen estar satisfechos, atraerán a otros productores a la plataforma, fomentando una mayor variedad de productos saludables para la población española. A su vez, si se es capaz de generar interés hacia este sector, puede ayudar a generar empleo en las zonas despobladas del interior de España.
- **Desarrolladores de software:** El equipo de Agriber no tiene los conocimientos como para desarrollar por sí mismos la plataforma. Por lo tanto, inicialmente, uno de los aliados clave será el profesional en cuestión, el cual se encargará de la creación de la plataforma, así como de su mantenimiento. Su papel es clave en el funcionamiento del modelo de negocio.

- **Ecologistas:** En este *stakeholder*, agrupamos a varios colectivos: lobbies ecologistas y Administraciones Públicas. La sociedad ha empezado a adoptar prácticas responsables para el medioambiente. A su vez, cada vez son mayores los grupos y los activistas que combaten el uso de pesticidas y buscan una transición hacia el ecologismo. Estos grupos tienen un gran alcance, por lo que es importante que conozcan y promuevan Agriber. En cuanto a las Administraciones Públicas, dado que se está fomentando un consumo sano, se está luchando contra el desperdicio de alimentos y se pretende en el largo plazo ayudar con el problema de la “España Vacía”, deben dar visibilidad y ayudar con la promoción de negocios que abogan por mejoras en la sociedad.

**Figura 17: Stakeholders clave de Agriber**



Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.6 Recursos esenciales

Este apartado comprende los activos que son necesarios para garantizar el éxito de un modelo de negocio. Los recursos esenciales pueden ser humanos, físicos, financieros o intelectuales. Con estos recursos se desarrolla la propuesta de valor, se llega a nuevos mercados, se mantiene las relaciones con los clientes y se genera ingresos. (Osterwalder y Pigneur, 2010).

En primer lugar, el capital humano es un recurso imperativo. Actualmente, el equipo de Agriber está compuesto por cinco alumnos que han desarrollado el modelo de negocio en el marco del concurso de Comillas Emprende. Al principio, se subcontratará a un experto para que desarrolle y mantenga la plataforma, aunque más adelante se prevé que se

incluya dentro de la plantilla. Además, se contratará a un abogado que se encargue de todo el tema legal de la empresa.

La siguiente figura presenta al equipo de Agriber.

**Figura 18: Equipo de Agriber**



Fuente: Elaboración propia

En segundo lugar, los recursos físicos indispensables son pocos en este modelo de negocio, al menos al principio. Sin embargo, se necesitarán equipos de ordenadores, así como teléfonos móviles de empresa. Los primeros tres años se trabajará desde el despacho de un miembro del equipo y, a partir del tercer año, se alquilará un local para desarrollar la actividad cuando haya más volumen de ventas.

En tercer lugar, se debe mencionar los recursos financieros. En el siguiente apartado del trabajo se profundizará en las necesidades de capital iniciales y las proyecciones financieras para los primeros cinco años de actividad de Agriber. En el momento inicial, los socios fundadores aportarán el capital social con lo que han conseguido ahorrar de las prácticas que han realizado en los últimos años. A su vez, se obtendrá capital inicial del entorno cercano del equipo, lo que se conoce como Family, Friends & Fools (FFF). Las condiciones se explicarán en el apartado financiero.

**Tabla 1: Fuentes de financiación iniciales de Agriber**

Fuente de financiación	Cantidad
Capital Social (socios fundadores)	30.000€
Family, Friends & Fools (FFF)	20.000€

Fuente: Elaboración propia

Estas cantidades serán para cubrir la inversión inicial requerida para poner la empresa en funcionamiento. El resto que se obtiene con las fuentes de financiación se depositará en la tesorería de la compañía.

**Tabla 2: Inversión inicial de Agriber**

Concepto	Cantidad
Plataforma	35.000€
Equipos de oficina (ordenadores, teléfonos móviles, otros equipos informáticos etc.)	4.500€

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, en cuanto a la propiedad intelectual, hay que destacar la plataforma de Agriber. El Marketplace será desarrollado por un experto tecnológico y se invertirá en su mantenimiento y seguridad.

#### **4.2.7 Actividades esenciales**

Las actividades clave son las que se deben realizar para entregar la propuesta de valor. En otras palabras, son las actividades necesarias para el funcionamiento del modelo de negocio, desde el momento del lanzamiento hasta en las actividades diarias, para garantizar la consecución de los objetivos específicos del negocio. (Osterwalder y Pigneur, 2010).

En el caso de Agriber, la actividad primordial inicial es el desarrollo de la plataforma y la herramienta de *Customer Relationship Management* (CRM). Dado que ninguno de los socios fundadores tiene conocimiento sobre programación y desarrollo de plataformas, se decidió contratar a un diseñador externo. Tras una investigación profunda, se encontraron diversos desarrolladores y se pudo presupuestar la puesta en marcha de la plataforma. El objetivo de la interfaz es que sea clara y sencilla de usar, para que los clientes tengan facilidades a la hora de usar la plataforma. Además, tiene que ser fiable y segura, para que los clientes no teman insertar datos personales o bancarios. En cuanto al CRM, se

trata de una herramienta relacionada con las nuevas tecnologías y que trata sobre la experiencia del cliente. El objetivo es administrar y registrar las interacciones con los clientes. El CRM permite anticipar necesidades, optimizar la rentabilidad, multiplicar las ventas o personalizar campañas de captación. (Salesforce, s.f.). Para cumplir con el compromiso de Agriber de ofrecer *monthly reports* a los productores, es necesario adoptar y desarrollar una estrategia de CRM.

La segunda actividad indispensable es la realización de una campaña de promoción atractiva, que dé a conocer la empresa y todo lo que ofrece. Para esto, hay que invertir una suma elevada de dinero en marketing para posicionar el producto. Hay que destacar las ventajas competitivas que se ofrecen desde Agriber para poder promocionarlas. A la hora de determinar estas, se ha llevado a cabo un análisis de las compañías que operan en el mismo sector, con el fin de identificar lo que diferencia al negocio de los demás. Además, con la implementación del CRM, se puede hacer un seguimiento de los *leads* y acaparar la atención de clientes potenciales. Un *lead* es un cliente potencial que ha demostrado interés en un producto ofrecido por la marca por medio de la interacción con contenidos de esta. Se trata de un individuo que brinda información de contacto a cambio de algo que se le puede ofrecer, por lo que pasan a formar parte de la base de datos de la empresa. Una vez entrado en la base de datos, el equipo de marketing puede actuar para desarrollar estrategias para captarlos. (Salesforce, 2019).

Finalmente, una vez se ha generado interés por el negocio, hay que fidelizar a los clientes. Esto se consigue satisfaciendo sus necesidades y garantizando que los productos lleguen en estado óptimo. Además, ofreciendo servicios post-venta, como atención al cliente, siendo ágiles resolviendo las dudas y actuando rápido en caso de que algo no salga como previsto. Establecer una comunicación activa y constante y añadiendo mejoras progresivamente.

**Figura 19: Actividades esenciales**



Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.8 Estructura de costes

En este apartado se desglosará los principales costes operacionales en los que va a incurrir Agriber por ejercer su actividad de negocio. Las estimaciones han sido calculadas por el equipo de Agriber empleando informes del sector, así como las cuentas anuales de los principales competidores de la *start-up*.

La previsión de gastos se ha elaborado a cinco años, teniendo en cuenta también la previsión de ingresos. En la Tabla 3 se incluye los gastos durante el primer año de actividad. En los años posteriores van aumentando.

**Tabla 3: Costes durante el primer año de ejercicio de Agriber**

Concepto	Descripción	Cantidad
Plataforma online	Incluye el mantenimiento, alojamiento del servidor, dominio, certificado SSL y pasarela de pago online	18.672€
Sueldos y Salarios	Salario por empleado	24.000€
Marketing	Promoción y publicidad de Agriber	12% de los ingresos
Transporte	Coste medio de transportar a la Comunidad de Madrid desde cualquier punto de la Península	0,60€ por kilo vendido

Licencias & Seguros	Seguridad Social	38.100€
Embalajes ecológicos	Coste medio por pedido	0,50€ por pedido

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.9 Fuente de ingresos

Las fuentes de ingresos son el resultado de los flujos generados por el negocio con su actividad. En el caso de Agriber, los ingresos vendrán de distintas fuentes.

En primer lugar, la principal fuente de ingresos de Agriber viene de la comisión por venta. Tanto productores como consumidores estarán registrados en la plataforma de forma gratuita, ya que Agriber ingresará un porcentaje de cada venta. Cada productor es libre de establecer el precio que desee, pero debe ajustarse a la demanda del mercado para que sea competitivo y, por ende, sea capaz de vender lo máximo posible a un precio justo. Tras un análisis de los márgenes con los que trabajan los distintos Marketplaces, tanto de productos similares como diferentes, se ha fijado en un 10% de cada transacción.

En segundo lugar, Agriber se basa en un modelo de negocio *freemium*. La comisión por gasto de envío se establece en 2 euros por pedido, independientemente del tamaño de la compra realizada. Sin embargo, se ha incluido la opción de elegir una suscripción anual premium en la que, por 25 euros anuales, el consumidor no pague la comisión extra de gastos de envío. Por lo tanto, es una opción muy rentable para los clientes que vayan a comprar de forma continuada. Se prevé que inicialmente el número que opte por esta opción sea limitado, pero que con el tiempo vaya creciendo.

**Tabla 4: Fuentes de ingresos de Agriber**

Concepto	Descripción	Cantidad
Comisión por venta	Porcentaje de cada transacción	10%
Modelo de suscripción	Suscripción premium	25,00€ anuales
Gastos de envío	Comisión por envío	2,00€ por envío

Fuente: Elaboración propia

Figura 20: Business Model Canvas de Agriber



Fuente: Elaboración propia

## 5. PLAN FINANCIERO

En este apartado del trabajo se profundizará en el plan financiero de Agriber. En primer lugar, se desarrollará la inversión inicial requerida y las fuentes de financiación. A continuación, los *drivers* de gastos y de ingresos. Finalmente, se presentarán los distintos Estados financieros. Balance de Situación, Cuenta de Pérdidas y Ganancias y Flujos de Caja.

### 5.1 Inversión inicial y fuentes de financiación

La inversión inicial que se ha estimado desde el equipo de Agriber es de un total de 50.000€. Como se ha mencionado anteriormente y se muestra en la Tabla 1, el capital social estará compuesto por 30.000€, aportación de los socios fundadores. Dado que el equipo está compuesto por cinco miembros, cada uno deberá aportar 6.000€. Puede parecer una cantidad elevada, dado el hecho de que el equipo está compuesto por estudiantes universitarios, pero el dinero lo tienen ahorrado tras haber realizado prácticas en distintas empresas. Los otros 20.000€ serán prestados a largo plazo por lo que se denomina Family, Friends & Fools (FFF), colectivo compuesto por la gente cercana a los socios fundadores. Este préstamo, dado que es una muestra de apoyo de los más cercanos, se devolverá en un plazo de cinco años. El interés de la deuda se ha establecido teniendo en cuenta el Euribor a marzo de 2023, por lo que se ha establecido en un 3,82%.

**Tabla 1: Fuentes de financiación iniciales de Agriber**

Fuente de financiación	Cantidad
Capital Social (socios fundadores)	30.000€
Family, Friends & Fools (FFF)	20.000€

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al destino de esta financiación, se divide en la inversión inicial para el desarrollo de la plataforma, en la compra de equipos de oficina y, lo restante, se destina a la tesorería de la empresa. En primer lugar, se estudió la cantidad que suponía la creación de una plataforma con las características que desea Agriber, estableciendo un mínimo y un máximo coste. Se optó por invertir la media entre estas dos, siendo un total de 35.000€. En segundo lugar, se destinará 4.500€ para la compra del equipo de oficina.

Este estará compuesto por ordenadores, teléfonos móviles etc. El resto, es decir, 10.500€ se depositará en la tesorería de la empresa.

**Tabla 5: Inversión inicial de Agriber con Máximo y Mínimo**

	<b>Min</b>	<b>Mean</b>	<b>Max</b>
<b>Plataforma</b>	25.000,00 €	35.000,00 €	45.000,00 €
<b>Equipos de oficina</b>	3.500,00 €	4.500,00 €	5.500,00 €
<b>Total</b>	28.500,00 €	39.500,00 €	50.500,00 €

Fuente: Elaboración propia

## 5.2 Drivers de ingresos

Al ser un Marketplace, se debe hacer una estimación tanto del número de productores que van a estar presentes en la plataforma, así como de la cantidad de consumidores que van a comprar los productos a través de la plataforma. En este apartado se desglosará los distintos drivers de ingresos.

En primer lugar, según datos del MAPA en 2021, en España había un total de 5.921 productores orgánicos. En los últimos años, este número probablemente haya aumentado, dado que la producción ecológica ha ido creciendo. A la hora de determinar un número de productores razonable, se ha investigado el número de ellos que están presentes en las plataformas de los competidores que ofrecen un servicio similar. La empresa *Freshis*, tiene cerca de 500 productores desde 2020. Es cierto, que cuentan con productores de otros países europeos. A su vez, según los últimos datos de *Crowdfarming*, cerca de 170 de ellos ofertaban sus productos en su web. Los competidores no han ofrecido datos más actualizados, pero en un mercado en crecimiento, es probable que hayan visto un fuerte crecimiento. Por lo tanto, desde Agriber se ha estimado que se acapará a 70 productores el primer año y que la ratio anual de crecimiento será del 25%.

Como se ha mencionado en el apartado de las fuentes de ingresos, el grosor de los ingresos de Agriber vendrá por la comisión del 10% establecida en cada transacción. A este número se ha llegado investigando la comisión de distintos Marketplaces, tanto de productos similares, como diferentes. Se ha optado por un valor medio, teniendo en cuenta estos.

**Tabla 6: Número de productores Agriber**

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Número de productores iniciales	70	87,5	109,4	136,7	170,9
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

Para realizar una estimación razonable del número de consumidores, se ha realizado un *market sizing*. Dado que en un inicio se va a distribuir únicamente en la Comunidad de Madrid, se ha tenido en cuenta su población para realizar las estimaciones. En la Comunidad de Madrid viven cerca de 6,8 millones de personas. Según el MAPA, en 2021, cerca del 1,3% de la población española compraba productos ecológicos online. Esto supone que, únicamente en la Comunidad de Madrid, habría cerca de 88.000 clientes de este servicio. Es probable que este número haya aumentado estos dos años, si nos apoyamos en el informe de EY-Parthenon de 2021 en el que se reflejaba una creciente importancia de estos productos, además del incremento del uso del *e-commerce*.

El objetivo de Agriber es acaparar cerca del 20% del mercado madrileño, alcanzando los 18.000 clientes. Parece razonable en un mercado en el que hay pocos competidores. La ratio de crecimiento se ha establecido en un 30% inicialmente, creciendo un 5% cada año. A la hora de establecer este número, se ha tenido en cuenta el CAGR de los competidores. Entre 2017 y 2021, el CAGR de *Crowdfarming* es del 70%, por lo que desde Agriber se ha sido más prudente.

En cuanto al tipo de consumidores, se ha previsto que el 80% sean ocasionales, es decir, que compren de media tres veces al año. Un 10% serán frecuentes, es decir, que compren una vez al mes de media. Finalmente, el sector de la restauración abarcará el otro 10%. Como es evidente, el ticket medio será superior para la restauración, en la que se prevé que el volumen de compras sea mayor. La media del ticket medio entre estos tres tipos de consumidores es de 36€, razonable si se compara con el ticket medio de *Freshis* de 47,50€. En los siguientes años, los consumidores frecuentes aumentarán en un 2,5%, cuota que se restará del porcentaje de consumidores ocasionales.

Nuestra otra fuente de ingresos viene de la elección del modelo *free* o *premium*. La comisión de gastos de envío será de 2€ independientemente del tamaño de la compra.

Inicialmente, al ser un negocio nuevo, la gran mayoría de consumidores comprará por curiosidad, para conocer el servicio. Por lo tanto, el 80% optará por el modelo free. El modelo premium se activa por únicamente 25€ anuales, por lo que, para tanto los consumidores frecuentes como para la restauración, supone rentable. Los 2€ de gastos de envío se dejarán de cobrar a los que opten por la versión *premium*. Cada año aumentará un 2,5% el número de clientes que opte por el modelo de suscripción.

Por lo tanto, la cifra de ingresos es la suma de los ingresos por compras y los ingresos por suscripción o envío. Los ingresos por compras son el resultado de multiplicar la comisión del 10% por el número de consumidores, por el número medio de veces que compra y por el ticket medio de compra. Los otros se calculan con la suma de los que optan por la suscripción (porcentaje de modelo suscripción\*nºconsumidores\*25€) o modelo *free* (porcentaje de modelo *free*\*nºconsumidores\*2€\*nº medio de veces que compra).

**Tabla 7: Drivers de Ingresos de Agriber**

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
<b>Número de consumidores iniciales</b>	18.000,0	23.400,0	31.590,0	44.226,0	64.127,7
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	30%	35%	40%	45%	50%
Porcentaje en modelo premium	20%	23%	25%	28%	30%
Porcentaje en modelo free	80%	78%	75%	73%	70%
<b>Suscripción anual premium</b>	25	25	25	30	30
<b>Comisión extra por envío</b>	2,0 €	2,0 €	2,0 €	2,0 €	2,0 €
<b>Número medio de veces que compra consumidor</b>	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
<b>Ticket medio de compra (por vez y consumidor)</b>	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	544.320,00 €	744.229,69 €	1.055.382,41 €	1.550.218,04 €	2.355.731,06 €
Ingresos por suscripción/trayectos	331.920,00 €	444.453,75 €	616.794,75 €	946.823,38 €	1.412.091,95 €
<b>Total ingresos</b>	<b>876.240,00 €</b>	<b>1.188.683,44 €</b>	<b>1.672.177,16 €</b>	<b>2.497.041,42 €</b>	<b>3.767.823,01 €</b>

Fuente: Elaboración propia

### 5.3 Drivers de gastos

A la hora de realizar los Estados Financieros de una empresa, es importante determinar los drivers de gastos. En primer lugar, usando informes que detallan los gastos en los que se incurre anualmente por la plataforma, se ha determinado que el importe del primer año será de 17.160,10€. Incluye el mantenimiento de la plataforma, el alojamiento del servidor, el dominio online, el certificado SSL y la pasarela de pago online. El gasto en

el alojamiento del servidor se irá aumentando con los años, con el fin de ofrecer una mayor seguridad. Como consecuencia de esto, el mantenimiento también subirá.

El gasto en transporte se ha estimado teniendo en cuenta que inicialmente solo se distribuye en la Comunidad de Madrid. Se ha realizado calculando una media de lo que cuesta distribuir desde cada parte de España a la capital, multiplicado por la media de kilogramos por pedido. El embalaje ecológico se ha establecido en 0,50€ por pedido.

La cantidad destinada a la publicidad y marketing se ha establecido en el 12% de los ingresos. Después, otros gastos son los sueldos y salarios y la seguridad social. El número de empleados aumentará según se vaya integrando en la empresa a los programadores, abogados etc.

**Tabla 8: Drivers de gastos**

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
<b>Plataforma online</b>	17.160,10 €	22.481,90 €	30.717,17 €	43.088,12 €	63.226,00 €
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	13.610,10 €	18.607,90 €	26.386,77 €	38.757,72 €	58.895,60 €
<b>Sueldos y Salarios</b>	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 €
<b>Marketing y Publicidad</b>	105.148,80 €	142.642,01 €	167.217,72 €	187.278,11 €	282.586,73 €
Porcentaje sobre ingresos	12%	12%	10%	7,50%	7,50%
<b>Transportes</b>	453.600,00 €	605.475,00 €	838.714,50 €	1.204.052,85 €	1.789.162,83 €
Precio por kg	0,60 €	0,60 €	0,60 €	0,60 €	0,60 €
Media kg por pedido	5	5	5	5	5
<b>Licencias, seguros y fees</b>	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 €
<b>Embalajes ecológicos</b>	75.600,00 €	100.912,50 €	139.785,75 €	200.675,48 €	298.193,81 €
Precio por pedido	0,50 €	0,50 €	0,50 €	0,50 €	0,50 €

Fuente: Elaboración propia

Se alquilará un local en el año 3, por lo que hasta entonces se trabajará desde la casa de uno de los socios fundadores. En cuanto a los intereses de deuda, el préstamo de FFF es a largo plazo y el interés es del valor del Euribor, que a marzo de 2023 es de 3,82%

**Tabla 9: Drivers de gastos**

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
<b>Alquiler oficina</b>	- €	- €	- €	24.000,00 €	24.000,00 €

<b>Intereses de deuda</b>	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%

Fuente: Elaboración propia

## 5.4 Balance de Situación

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	31.600,00 €	24.388,89 €	17.137,38 €	9.837,74 €	2.480,77 €
<b>Inmovilizado intangible</b>	28.000,00 €	21.000,00 €	14.000,00 €	7.000,00 €	0,00 €
Aplicaciones informáticas	35.000,00 €	35.000,00 €	35.000,00 €	35.000,00 €	35.000,00 €
Amortización acumulada inmovilizado intangible	-7.000,00 €	-14.000,00 €	-21.000,00 €	-28.000,00 €	-35.000,00 €
<b>Inmovilizado material</b>	3.600,00 €	3.388,89 €	3.137,38 €	2.837,74 €	2.480,77 €
Equipos para proceso de información	4.500,00 €	5.361,11 €	6.387,00 €	7.609,20 €	9.065,29 €
Ordenadores	3.000,00 €	3.574,07 €	4.258,00 €	5.072,80 €	6.043,52 €
Teléfonos móviles	1.500,00 €	1.787,04 €	2.129,00 €	2.536,40 €	3.021,76 €
Amortización acumulada inmovilizado material	-900,00 €	-1.972,22 €	-3.249,62 €	-4.771,46 €	-6.584,52 €
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	33.131,43 €	77.153,74 €	199.915,47 €	436.705,83 €	902.458,62 €
Tesorería	33.131,43 €	77.153,74 €	199.915,47 €	436.705,83 €	902.458,62 €
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>64.731,43 €</b>	<b>101.542,63 €</b>	<b>217.052,85 €</b>	<b>446.543,57 €</b>	<b>904.939,39 €</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>	44.731,43 €	81.542,63 €	197.052,85 €	426.543,57 €	884.939,39 €
Capital Social	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €
Reservas	1.473,14 €	14.731,43 €	51.542,63 €	167.052,85 €	396.543,57 €
Resultado del ejercicio	13.258,28 €	36.811,20 €	115.510,22 €	229.490,72 €	458.395,82 €
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €
Deudas a largo plazo	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €
Deudas bancarias a l/p	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Deuda bancaria a c/p	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>64.731,43 €</b>	<b>101.542,63 €</b>	<b>217.052,85 €</b>	<b>446.543,57 €</b>	<b>904.939,39 €</b>

## 5.5 Cuenta de Pérdidas y Ganancias

Se han elaborado dos escenarios distintos: uno que se ajusta a las proyecciones realizadas por el equipo y otra versión más pesimista. El objetivo, como se ha mencionado anteriormente, era alcanzar los 18.000 clientes, lo que parece realista según el estudio. Sin embargo, también se ha estudiado la posibilidad de que se sea incapaz de alcanzar esta cifra y que se consiga un 20% menos de clientes, es decir, 14.400 consumidores. La primera tabla refleja la versión realista/optimista y la segunda la versión pesimista. El balance se ha construido sobre el escenario realista.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<b>Ventas</b>	876.240 €	1.188.683 €	1.672.177 €	2.497.041 €	3.767.823 €
Compras de embalajes	-75.600 €	-100.913 €	-139.786 €	-200.675 €	-298.194 €
Mantenimiento Plataforma	-17.160 €	-22.482 €	-30.717 €	-43.088 €	-63.226 €
Marketing y Publicidad	-105.149 €	-142.642 €	-167.218 €	-187.278 €	-282.587 €
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	-453.600 €	-605.475 €	-838.715 €	-1.204.053 €	-1.789.163 €
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 €
<b>EBITDA</b>	28.306 €	57.918 €	163.055 €	315.274 €	620.772 €
Amortización de inmovilizado	-7.900 €	-8.072 €	-8.277 €	-8.522 €	-8.813 €
<b>EBIT</b>	20.406 €	49.846 €	154.778 €	306.752 €	611.959 €
Intereses	-764 €	-764 €	-764 €	-764 €	-764 €
<b>EBT</b>	19.642 €	49.082 €	154.014 €	305.988 €	611.194 €
Impuestos	-4.910 €	-12.270 €	-38.503 €	-76.497 €	-152.799 €
<b>NI (Beneficio neto)</b>	14.731 €	36.811 €	115.510 €	229.491 €	458.396 €

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<b>Ventas</b>	700.992 €	950.947 €	1.337.742 €	1.997.633 €	3.014.258 €
Compras de embalajes	-60.480 €	-80.730 €	-111.829 €	-160.540 €	-238.555 €
Mantenimiento Plataforma	-14.439 €	-18.761 €	-25.440 €	-35.337 €	-51.447 €
Marketing y Publicidad	-84.119 €	-114.114 €	-133.774 €	-149.822 €	-226.069 €
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	-362.880 €	-484.380 €	-670.972 €	-963.242 €	-1.431.330 €
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 €
<b>EBITDA</b>	-17.351 €	-6.292 €	63.040 €	142.018 €	352.974 €
Amortización de inmovilizado	-7.900 €	-8.072 €	-8.277 €	-8.522 €	-8.813 €
<b>EBIT</b>	-25.251 €	-14.364 €	54.763 €	133.496 €	344.161 €
Intereses	-764 €	-764 €	-764 €	-764 €	-764 €
<b>EBT</b>	-26.015 €	-15.128 €	53.999 €	132.732 €	343.397 €
Impuestos	0 €	0 €	-13.500 €	-33.183 €	-85.849 €
<b>NI (Beneficio neto)</b>	-26.015 €	-15.128 €	40.499 €	99.549 €	257.548 €

## 5.6 Flujos de Caja

En cuanto a los flujos de caja, la primera tabla asume la versión realista/optimista y la segunda, la versión pesimista, la cual no se alcanza el objetivo.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<b>Net Income</b>	14.731 €	36.811 €	115.510 €	229.491 €	458.396 €
<b>Financiación</b>	50.000 €	- €	- €	- €	- €
<b>Capex</b>	-39.500 €	-861 €	-1.026 €	-1.222 €	-1.456 €
<b>DD&amp;A</b>	7.900 €	8.072 €	8.277 €	8.522 €	8.813 €
<b>Cash Flow</b>	33.131 €	44.022 €	122.762 €	236.790 €	465.753 €

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<b>Net Income</b>	-26.015 €	-15.128 €	40.499 €	99.549 €	257.548 €
<b>Financiación</b>	50.000 €	- €	- €	- €	- €
<b>Capex</b>	-39.500 €	-861 €	-1.026 €	-1.222 €	-1.456 €
<b>DD&amp;A</b>	7.900 €	8.072 €	8.277 €	8.522 €	8.813 €
<b>Cash Flow</b>	-7.615 €	-7.917 €	47.751 €	106.848 €	264.905 €

## 6. CONCLUSIONES

La *start-up* Agriber ha sido diseñada con el fin de ofrecer un Marketplace de productos orgánicos, de calidad y de origen nacional. Ha sido creada con el fin de ser el nexo entre productores y consumidores, eliminando el número de intermediarios de la cadena.

Como conclusión, se va a sintetizar todos los apartados anteriores, para resumir este trabajo y analizar si se han cumplido los distintos objetivos específicos establecidos al principio de este. Los objetivos específicos son los siguientes:

### 1) Analizar la situación del sector agrícola orgánico español y los hábitos de consumo.

En el segundo capítulo de este trabajo, se ha presentado la regulación impuesta por parte de la UE en el marco del Pacto Verde Europeo, en el que se establecía que el 25% de la tierra cultivable tenía que ser destinada a productos ecológicos. Se ha analizado el progreso europeo previa a la instauración de la nueva legislación. Luego, se ha estudiado el progreso español hacia el cumplimiento de los objetivos con los últimos datos disponibles. Respecto a sus vecinos europeos, España se encontraba en una buena posición, aportando el 16,6% de toda la tierra ecológica de la UE. (Eurostat, 2020).

Además, se ha explicado cuáles son las iniciativas que ha incluido el gobierno español en la PAC 2023-2027 y de que forma pretenden potenciar el ecologismo. A su vez, se ha explicado que una gran parte de lo producido es exportado, convirtiendo al país en el cuarto mayor exportador mundial de productos orgánicos. (MAPA, 2021). Se ha concluido con que lo necesario es potenciar un consumo interior.

Para conocer los hábitos de consumo de la población española se ha realizado una encuesta. Como apoyo, se ha utilizado un informe de EY-Parthenon de 2021, en el que se estudiaba el cambio en las tendencias de consumo de los españoles tras la pandemia. En ambos se mostraba la mayor tendencia a consumir productos ecológicos. Además, el crecimiento del *e-commerce* de productos alimentarios.

### 2) Analizar los problemas que conciernen al sector agrícola español y que se pretenden solucionar con esta *start-up*.

En la segunda parte del mismo apartado, se ha identificado los dos principales problemas concernientes al sector agrícola español: el desperdicio de alimentos y la “España

Vaciada”. Se han estudiado las distintas causas de estos problemas y las consecuencias que tienen. Además, se ha mencionado las distintas iniciativas por parte del gobierno español, con el fin de ofrecer soluciones a estos contratiempos. No obstante, son problemas que tienen solución a largo plazo.

Desde Agriber, se pretende luchar contra el desperdicio de alimentos, ofreciendo un nuevo canal de venta para los productores y permitiendo que adapten los precios según la fecha de caducidad de los mismos. En cuanto a la reocupación de la “España Vaciada”, lo que pretende Agriber es generar interés hacia este sector, generar un flujo migratorio hacia el medio rural, para que el gobierno pueda dar acceso a un mayor número de servicios y, poco a poco, ir resolviendo el problema.

### 3) Realizar un análisis del entorno en el cual va a operar la *start-up*.

Previa a la explicación del modelo de negocio, se ha realizado un análisis del entorno, es decir un PESTEL, para averiguar si las variables externas suponen una amenaza o una oportunidad para Agriber. Además, se ha analizado las cinco fuerzas de Porter para conocer la posición en el mercado.

Además, se ha realizado un análisis DAFO, para averiguar las fortalezas y debilidades del modelo de negocio, así como las oportunidades y amenazas obtenidas del análisis externo.

### 4) Presentar el modelo de negocio de Agriber mediante el desarrollo del Business Model Canvas.

Para presentar el modelo de negocio de Agriber se ha utilizado el Business Model Canvas, una herramienta creada por Osterwalder y Pigneur. Se divide en nueve cuadrantes, en los que se explica los elementos principales de un modelo de negocio.

1. Propuesta de valor: Agriber es una plataforma que actúa como nexo entre productores y consumidores, eliminando intermediarios. Fomenta prácticas saludables con la venta de productos orgánicos, nacionales y de calidad. Usando la digitalización ofrece un nuevo canal de compraventa. Además, con la creación de perfiles, da voz a los productores y reconocimiento por su trabajo.

2. Clientes y segmentos: Al ser un Marketplace, los clientes son tanto los productores, como los consumidores. El objetivo es la creación de una comunidad en el que interaccionen ambos.
3. Relación con clientes: Usando el CRM, Agriber ofrece *monthly reports* a los productores para que puedan adaptar sus estrategias. A los consumidores, servicio al cliente post-venta. Para la comunidad entera, con una suscripción gratuita se tiene acceso a la *newsletter*.
4. Canales: Distribución subcontratada.
5. Aliados clave: Tanto productores, como desarrolladores de la plataforma. Además, las Administraciones Públicas y los lobbies ecologistas.
6. Recursos esenciales: Importancia del capital humano (equipo de Agriber), capital intelectual (plataforma) y capital financiero. La financiación se obtiene de los socios fundadores y de Family, Friends & Fools (FFF).
7. Actividades esenciales: La creación de la plataforma y el desarrollo del CRM, una campaña de promoción atractiva y la fidelización de los clientes.
8. Ingresos: 10% de cada transacción + 2€ de comisión por envío. Opción de suscripción premium por 25€ anuales, en los que se deja de cobrar los 2€ por envío.
9. Costes: Inversión inicial para la plataforma y los equipos informáticos. Costes operacionales: mantenimiento, sueldos y salarios, marketing, transporte, licencias y seguros, embalajes ecológicos.

#### 5) Desarrollar el plan financiero de Agriber.

Finalmente, se ha desarrollado las proyecciones financieras a cinco años de la *start-up*. En primer lugar, se ha explicado la inversión inicial requerida y de donde se va a sacar la financiación. Después, se han desglosado los *drivers* de gastos e ingresos. Finalmente, se han presentado los distintos Estados financieros: Balance de Situación, Cuenta de Pérdidas y Ganancias y Flujos de Caja.

En definitiva, se ha explicado el modelo de negocio de Agriber, así como de dónde surge la idea de negocio y las necesidades que cubre. El desarrollo de esta idea ha sido posible gracias al programa de Comillas Emprende.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- Amador-Mercado, C. Y. (2022). El análisis PESTEL. *Uno Sapiens Boletín Científico de la Escuela Preparatoria No. 1*, 4(8), 1-2.
- ANALISIS DE LA CARACTERIZACION Y PROYECCION DE LA PRODUCCION ECOLOGICA EN ESPAÑA EN 2020. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (2021, diciembre). Obtenido de: [https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/produccion-eco/informecaracterizacionecologicos2020-nipodef\\_tcm30-583131.PDF](https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/produccion-eco/informecaracterizacionecologicos2020-nipodef_tcm30-583131.PDF)
- Andersen, I. (2021, 29 septiembre). *Shifting the burden of food loss and waste*. UNEP. Obtenido de: <https://www.unep.org/news-and-stories/speech/shifting-burden-food-loss-and-waste>
- Andersen, I., Pörtner, H.-O., Roberts, D., & Tignor, M. (2022). *Climate Change 2022: Impacts, Adaptation and Vulnerability*. IPCC. Obtenido de: [https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg2/downloads/report/IPCC\\_AR6\\_WGII\\_FullReport.pdf](https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg2/downloads/report/IPCC_AR6_WGII_FullReport.pdf).
- Bandrés, E., & Azón, V. (2020). *La despoblación de la España interior*. Funcas. Obtenido de: <https://www.funcas.es/wp-content/uploads/2021/02/La-despoblacion-de-la-España-interior.pdf>
- Camarero, L. (2020). *Despoblamiento, baja densidad y brecha rural: un recorrido por una España desigual*. Funcas. Obtenido de: <https://www.funcas.es/wp-content/uploads/2020/09/Luis-Camarero.pdf>

- Consejo Europeo. (2022). *From farm to fork - consilium - europa*. De la Granja a la Mesa. Obtenido de: <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/from-farm-to-fork/>
- Día Mundial de la Alimentación: 2,8 millones de niños mueren al año por causas relacionadas con la desnutrición*. UNICEF. (2022). Obtenido de: <https://www.unicef.es/noticia/dia-mundial-de-la-alimentacion-28-millones-de-ninos-mueren-al-ano-por-causas-relacionadas>
- Díez, E. J., & Rodríguez, M. J. (2021, agosto). *Retos y propuestas para repoblar La España Vacía: 'Por Una España Repoblada'\**. Revistas indexadas - Pontificia Universidad Javeriana. Obtenido de: [https://revistas.javeriana.edu.co/files-articulos/CDR/18%20\(2021\)/11768326014/index.html](https://revistas.javeriana.edu.co/files-articulos/CDR/18%20(2021)/11768326014/index.html)
- Directiva (UE) 2022/2555 del Parlamento Europeo y del Consejo de 14 de diciembre de 2022 relativa a las medidas destinadas a garantizar un elevado nivel común de ciberseguridad en toda la Unión, por la que se modifican el Reglamento (UE) n° 910/2014 y la Directiva (UE) 2018/1972 y por la que se deroga la Directiva (UE) 2016/1148 (Directiva SRI 2)*. Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. (2022, 27 diciembre). Obtenido de: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2022-81963>
- El futuro del sector agrícola español*. Pwc. (2018). Obtenido de: <https://www.pwc.es/es/publicaciones/assets/informe-sector-agricola-espanol.pdf>
- EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA PAC DE ESPAÑA (2023-2027)*. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (2021, diciembre). Obtenido de: [https://www.mapa.gob.es/va/prensa/el-pepac-de-espana-resumen-de-la-propuesta-dic-2021\\_tcm30-583992\\_tcm39-584012.pdf](https://www.mapa.gob.es/va/prensa/el-pepac-de-espana-resumen-de-la-propuesta-dic-2021_tcm30-583992_tcm39-584012.pdf)
- El 86% de los españoles Han comprado alimentación online en 2021*. Alimarket.es. (2021, 22 noviembre). Obtenido de: <https://www.alimarket.es/alimentacion/noticia/341329/el-86--de-los-espanoles-han-comprado-alimentacion-online-en-2021>

- EpData. (2021, 31 diciembre). *La España vacía: despoblación en España, datos y estadísticas*. EpData. Obtenido de: <https://www.epdata.es/datos/despoblacion-espana-datos-estadisticas/282>
  
- España alcanza los 2,6 millones de hectáreas de superficie agrícola ecológica. Plataforma Tierra. (2022, 23 septiembre). Obtenido de: <https://www.plataformatierra.es/innovacion/espana-superficie-ecologico-hectareas-millones/>
  
- España Vacuada. Greenpeace España. (2021). Obtenido de: <https://es.greenpeace.org/es/trabajamos-en/agricultura/espana-vaciada/>
  
- European Commission. (2021). *Organic action plan*. Agriculture and rural development. Obtenido de: [https://agriculture.ec.europa.eu/farming/organic-farming/organic-action-plan\\_en](https://agriculture.ec.europa.eu/farming/organic-farming/organic-action-plan_en)
  
- Eurostat. (2022, febrero). *Organic farming statistics*. Statistics Explained. Obtenido de: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Organic\\_farming\\_statistics#Organic\\_production](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Organic_farming_statistics#Organic_production)
  
- Fernández, F. (2019). *¿Cómo arreglar el problema de la España Vacuada?* Fuhem. Obtenido de: [https://www.fuhem.es/wp-content/uploads/2019/11/Como-arreglar-Espa%C3%B1a-vaciada\\_FERNANDEZ.pdf](https://www.fuhem.es/wp-content/uploads/2019/11/Como-arreglar-Espa%C3%B1a-vaciada_FERNANDEZ.pdf)
  
- Forbes, H., Queded, T., & O'Connor, C. (2022). *UNEP Food Waste Index Report 2021*. UNEP. Obtenido de: <https://www.unep.org/resources/report/unep-food-waste-index-report-2021>
  
- Future Consumer Index: Deconstruyendo al consumidor post-covid y su apuesta por el consumo sostenible*. EY Parthenon. (2021).
  
- García, I., Herrero, A., Díaz, J., Palmí, A., & Fernández, J. (2021, 7 septiembre). *El Lento Avance del comercio online de Frutas Y hortalizas*. [www.revistaagricultura.com](http://www.revistaagricultura.com). Obtenido de: [https://www.revistaagricultura.com/e-commerce/economia/el-lento-avance-del-comercio-online-de-frutas-y-hortalizas\\_13535\\_39\\_16873\\_0\\_1\\_in.html](https://www.revistaagricultura.com/e-commerce/economia/el-lento-avance-del-comercio-online-de-frutas-y-hortalizas_13535_39_16873_0_1_in.html)

- Inflación España: Análisis del IPC actual y Datos Actualizados*. Bankinter. (2023, 14 marzo). Obtenido de: <https://www.bankinter.com/blog/economia/analisis-ipc-espana>
- Laguna, C. (2020). *HÁBITOS EN LA ALIMENTACIÓN, ESPECIAL MENCIÓN A LOS PRODUCTOS ECOLÓGICOS*. Obtenido de: [https://tauja.ujaen.es/bitstream/10953.1/11173/1/TFG\\_ADE....pdf](https://tauja.ujaen.es/bitstream/10953.1/11173/1/TFG_ADE....pdf).
- La Moncloa. (2022, 16 diciembre). *Luis Planas: En un momento como el actual es un deber ético Evitar El Desperdicio Alimentario*. Agricultura, Pesca Y Alimentación. Obtenido de: <https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/agricultura/Paginas/2022/161222-planas-campana-desperdicio-alimentario.aspx>
- Martínez, A., Herrero, J. M., & Escudero, R. (2022). *Impacto ecológico de la alimentación en España*. Cuadernos de las cooperativas de consumidores. Obtenido de: <https://hispaceo.es/wp-content/uploads/2022/10/HISPACOOOP-Cuadernos-31-web1-VG.pdf>
- Michaux, S., & Cadiat, A. C. (2016). *Las cinco fuerzas de Porter: Cómo distanciarse de la competencia con éxito*. 50Minutos. es.
- Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico. (2020). Obtenido de Sector Agrícola y Ganadero: <https://www.miteco.gob.es/es/cambio-climatico/temas/mitigacion-politicas-y-medidas/agricola.aspx>
- Nombela, C. G. (2021, 12 mayo). *Los Mejores Restaurantes ecológicos de Madrid*. Forbes España. Obtenido de: <https://forbes.es/lifestyle/40262/los-mejores-restaurantes-ecologicos-madrid/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Pinilla, V., & Sáez, L. A. (2021, julio). *La despoblación rural en España: características, causas e implicaciones para las políticas públicas*. Instituto de

Estudios Fiscales. Obtenido de:  
<https://www.ief.es/docs/destacados/publicaciones/revistas/pgp/102.pdf#page=75>

-¿Qué es un crm y cómo funciona? Salesforce. (s.f.). Obtenido de:  
<https://www.salesforce.com/mx/crm/>

-¿Qué es un lead? Tipos y cómo funcionan. Salesforce. (2019, 14 noviembre). Obtenido de: <https://www.salesforce.com/mx/blog/2019/11/todo-sobre-leads.html>

-Perera, R. (2017) *The Pestle Analysis*. Nerdynaut. Obtenido de:  
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=ZWpLDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA2&dq=pestle&ots=Due3sS6DMz&sig=zzKkxSZTjg-ScwEweCTalUyO8Ws#v=onepage&q=pestle&f=false>

-Robína, R., & Cerdá, L. M. (2015, abril). *Estudio de la situación actual y perspectivas de la restauración ecológica en España*. Sociedad Española de Agricultura Ecológica. Obtenido de: [https://www.researchgate.net/profile/Rafael-Ramirez-3/publication/309153392\\_Estudio\\_de\\_la\\_situacion\\_actual\\_y\\_perspectivas\\_de\\_la\\_restauracion\\_ecologica\\_en\\_Espana/links/5801078e08ae1c5148c9f9f6/Estudio-de-la-situacion-actual-y-perspectivas-de-la-restauracion-ecologica-en-Espana.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Rafael-Ramirez-3/publication/309153392_Estudio_de_la_situacion_actual_y_perspectivas_de_la_restauracion_ecologica_en_Espana/links/5801078e08ae1c5148c9f9f6/Estudio-de-la-situacion-actual-y-perspectivas-de-la-restauracion-ecologica-en-Espana.pdf)

-Rodríguez, I., & Planas, L. (2022, 7 junio). *El Gobierno aprueba una ley pionera contra el desperdicio alimentario*. Consejo de Ministros. Obtenido de: <https://www.lamoncloa.gob.es/consejodeministros/resumenes/paginas/2022/070622-rp-cministros.aspx>

-Rodríguez, J. (2022, 18 mayo). *Informe 2022 sobre alimentación ecológica - informes y reportajes de Alimentación en Alimarket*. Alimarket.es. Obtenido de: <https://www.alimarket.es/alimentacion/informe/350009/informe-2022-sobre-alimentacion-ecologica>

-Rodríguez, M. J., & Díez, E. J. (2021). *Vista de territorios en disputa: Un Estudio de Caso en la España Vacía*. Obtenido de: <https://recyt.fecyt.es/index.php/CyTET/article/view/79336/65718>

- Romera, D. (2021, 9 diciembre). *Ejemplos de análisis DAFO*. Holded. Obtenido de: [https://www.holded.com/es/blog/ejemplo-analisis-dafo?utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=performance\\_max\\_acq\\_16506405269&utm\\_content=\\_&utm\\_term=&gclid=Cj0KCQjwtsCgBhDEARIsAE7RYh2MaLGqZ\\_soOquD3fYHkf5lSt7MBM8Wem\\_gBsWfngYMKtjQXBStHKoaAgpVEALw\\_wcB](https://www.holded.com/es/blog/ejemplo-analisis-dafo?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=performance_max_acq_16506405269&utm_content=_&utm_term=&gclid=Cj0KCQjwtsCgBhDEARIsAE7RYh2MaLGqZ_soOquD3fYHkf5lSt7MBM8Wem_gBsWfngYMKtjQXBStHKoaAgpVEALw_wcB)
- Tablas producción ecológica 2021*. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (2022). Obtenido de: [https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/produccion-eco/tablasproduccionecologica\\_2021\\_tcm30-628194.xlsx](https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/produccion-eco/tablasproduccionecologica_2021_tcm30-628194.xlsx)
- Tackling Food Loss and waste: A triple win opportunity*. Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2022, 29 septiembre). Obtenido de: <https://www.fao.org/newsroom/detail/FAO-UNEP-agriculture-environment-food-loss-waste-day-2022/en>

## 8. ANEXOS

Encuesta realizada por el equipo de Agriber:

Introducción: Agriber es una start-up ideada por cinco alumnos de la Universidad Pontificia Comillas. Nuestro objetivo es crear un Marketplace que ponga en contacto a agricultores de productos nacionales, 100% orgánicos con los consumidores finales. Pero ¿Qué son los productos 100% orgánicos? Este término se refiere a aquellos productos agrícolas que han sido producidos sin el empleo ni de químicos ni pesticidas, permitiendo que el producto final sea más saludable, sostenible y de mayor calidad.

Indique su género \*

- Hombre
- Mujer
- Prefiero no especificar
-

Indique su rango de edad

- Menos de 18 años
- 18 - 25 años
- 25 - 40 años
- 40 - 50 años
- 50 - 65 años
- Más de 65 años

¿Intenta comer saludable de forma habitual?

- Sí
- No
- Solo en determinados periodos del año

---

¿Se informa del origen de los alimentos que compra habitualmente? \*

- Sí
- No

¿ Le importa que el producto sea nacional?

- Sí
  - No
- 

Del 1 al 5 cuán de importante es para usted consumir productos sin aditivos, pesticidas...etc.

- |                     |                       |                       |                       |                       |                       |                |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                |
| Muy poco importante | <input type="radio"/> | Muy importante |

¿Cada cuanto compra usted frutas y verduras?

- 1 - 3 días
  - 3 - 7 días
  - 7 - 14 días
  - 14 - 30 días
  - Nunca
- 

¿De media cuánto dinero se deja al mes en fruta y verdura?

- Nada
- 25 € / mes - 50 € / mes
- 50 € / mes - 100 € / mes
- 100 € / mes - 150 € / mes
- 150 € / mes - 250 € / mes
- Más de 250 € / mes

¿Dónde compra las frutas y verduras ?

- Supermercados
- Frutería / Verdulería
- Online
- Otro: \_\_\_\_\_

---

¿Considera que está concienciado sobre la contaminación del medioambiente?

- Sí
- No

---

¿Le preocupa la "España Vacía"?

- Sí
- No
- No sé lo que es

¿Estaría dispuesto a pagar más dinero por productos 100% orgánicos?

- Sí
- No, por la inflación de precios actual.
- No, porque no me interesa.
- Otro: \_\_\_\_\_