



Facultad, Escuela o Instituto

MODELO DE NEGOCIO DE UNA STARTUP: AGRIBER

MARIO AMBRONA DÍAZ

ÍNDICE

1. Introducción
 - 1.1 Descripción del tema y justificación (generación de la idea)
 - 1.2 Objetivos
 - 1.3 Metodología
 - 1.4 Propuesta de valor
2. Análisis del sector.
 - 2.1 Descripción del sector agrícola en la actualidad en España
 - 2.2 Análisis externo del entorno
 - 2.2.1 Análisis del entorno genérico en España (PESTEL)
 - 2.2.2 Análisis del de la oferta y entorno específico (PORTER)
 - 2.2.3 Análisis de la demanda
 - 2.3 Análisis Interno (DAFO)
 - 2.4 Diagnóstico de los factores más relevantes para AGRIBER.
3. Modelo de Negocio: AGRIBER
 - 3.1 Descripción de la idea
 - 3.2 Misión, visión y valores
 - 3.3 Business Canvas Model
 - 3.3.1 Segmentos ¿A quién va dirigido el negocio?
 - 3.3.2 Propuesta de valor ¿Qué valor ofrece AGRIBER a sus clientes?
 - 3.3.3 Canales de distribución ¿Cómo llega el negocio a sus clientes?
 - 3.3.4 Actividades de comunicación esenciales
 - 3.3.5 Aliados Clave ¿Qué partners necesitarás para tener ventaja competitiva?
 - 3.3.6 Recursos Clave (capital humano y recursos financieros)
 - 3.3.7 Estructura de ingresos ¿Cómo genera el negocio ingresos?
 - 3.3.8 Estructura de gastos ¿Cuáles son los costos asociados con las actividades y los recursos clave?
4. Estrategia de comunicación y marketing
 - 4.1 Objetivos
 - 4.2 Segmentación
 - 4.3 Posicionamiento
 - 4.4 Marketing Mix
 - 4.4.1 Servicio
 - 4.4.2 Precio
 - 4.4.3 Distribución y Promoción
 - 4.5 Estrategias, técnicas y tácticas de comunicación
 - 4.5.1 Proveedores y Agricultores
 - 4.5.2 Consumidores particulares de productos ecológicos
 - 4.5.3 Consumidores a gran escala de productos ecológicos
5. Conclusiones
6. Bibliografía
7. Anexos

Índice de abreviaturas

BOFU – Bottom Of The Funnel. (parte inferior del embudo)

CAC – Coste de Adquisición de nuevos Clientes

FER – Fundación de Estudios Rurales.

MAPA – Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.

MOFU – Middle Of The Funnel. (parte central del embudo)

OEMV – Observatorio Español del Mercado del Vino.

PAC – Política Agrícola Común de la Unión Europea.

ROI – Return On Investment. (Retorno de la inversión)

SEO – Search Engine Optimization.

TOFU – Top Of The Funnel. (parte superior del embudo)

WoM – Word of Mouth. (Comunicación boca a boca)

1.Introducción

1.1 Descripción del tema y justificación (generación de la idea)

La creación de una página web que funcione como un Marketplace online de productos orgánicos españoles puede ser una idea atractiva por varias razones. En primer lugar, la demanda de productos orgánicos ha ido en aumento en los últimos años debido a la creciente conciencia sobre la salud, el bienestar y la sostenibilidad (Euromonitor, 2021). Según un informe de la consultora Nielsen, el mercado de productos orgánicos creció un 8,7% en España en 2020, situando el valor del mercado en más de 2.000 millones de euros (Nielsen, 2021).

Además, el comercio electrónico ha experimentado un aumento significativo en los últimos años, y la pandemia de COVID-19 ha acelerado este proceso. Un estudio de la consultora Kantar señala que el comercio electrónico en España creció un 36% en 2020 debido al cierre de tiendas físicas durante el confinamiento (Kantar, 2021). Por lo tanto, la creación de una plataforma online de venta de productos orgánicos puede ser una oportunidad para aprovechar la creciente demanda de estos productos y el aumento del comercio electrónico.

Además, según un estudio de la consultora Nielsen, los consumidores españoles son cada vez más exigentes en cuanto a la calidad de los productos, y buscan productos saludables y sostenibles (Nielsen, 2021). La creación de una plataforma online de venta de productos orgánicos podría satisfacer esta demanda ofreciendo una amplia gama de productos de alta calidad. Otra ventaja de crear una plataforma online de venta de productos orgánicos es que permitiría llegar a una audiencia más amplia. Según un estudio de la consultora IAB Spain, el 79% de los consumidores españoles realizan compras online, y el 46% de ellos han comprado productos de alimentación en línea en el último año (IAB Spain, 2020). Por lo tanto, la creación de una plataforma online de venta de productos orgánicos permitiría llegar a una audiencia más amplia de consumidores interesados en productos saludables y sostenibles.

En resumen, la creación de una página web que actúe como un Marketplace online de productos orgánicos españoles consideramos en su momento que podía ser una idea

atractiva debido a la creciente demanda de productos orgánicos, el aumento del comercio electrónico y la creciente exigencia de los consumidores por productos saludables y sostenibles. Además, la plataforma permitiría llegar a una audiencia más amplia de consumidores interesados en este tipo de productos.

1.2 Objetivos

Agriber nació en 2022 como iniciativa de cinco jóvenes estudiantes universitarios de Madrid cuyo principal objetivo era potenciar la producción y desarrollo de productos 100% orgánicos que contribuyeran a una alimentación más saludable y sostenible. Este Marketplace, también tenía como intención generar empleo y dar visibilidad en la hoy llamada “España vaciada”, la cual consideramos uno de los pilares fundamentales de nuestra identidad, al igual que el sector agrícola. Por último, tenemos como objetivo diseñar y crear una estrategia de marketing y comunicación acorde con el lanzamiento de nuestra página web.

1.3 Metodología

En primer lugar, definiré la propuesta de valor que consideramos el equipo de personas que formamos Agriber.

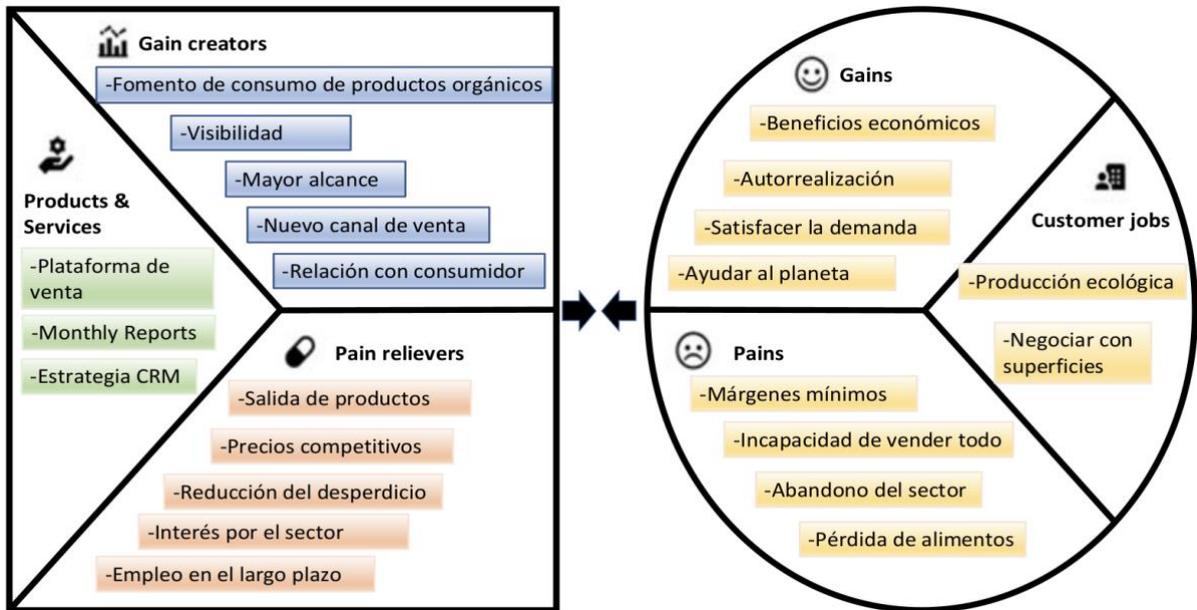
Después, entraré a analizar la industria del sector agrícola en España. Para analizar el mercado de la industria primero realizaré un análisis y una descripción del sector agrícola en la actualidad en España, seguido de la dimensión del sector agrícola en España con respecto a otros sectores. El siguiente paso será realizar un análisis DAFO con el objetivo de entender las debilidades, amenazas, fuerzas y oportunidades que rodearán a la idea de negocio. Seguido de este paso, analizaremos el entorno. En primer lugar, realizaré un Análisis del entorno genérico en España (PESTEL), y, en segundo lugar, llevaré a cabo un análisis del entorno específico mediante el modelo de las 5 fuerzas de Porter. Una vez llegado a este punto, se analizarán los problemas relevantes para el estudio del sector agrícola en España y un posterior análisis de las oportunidades comerciales del sector.

Por otro lado, se plantea desarrollar la viabilidad de la idea de negocio. Para ello, se hará un estudio de mercado mediante el Business Model Canvas analizando las 7 áreas diferentes con el objetivo de realizar un plan de negocio completo.

Además, me apoyaré en información de empresas similares españolas o internacionales. Buscaré información en Google Scholar o Dialnet y realizaré encuestas relevantes al sector agrícola español.

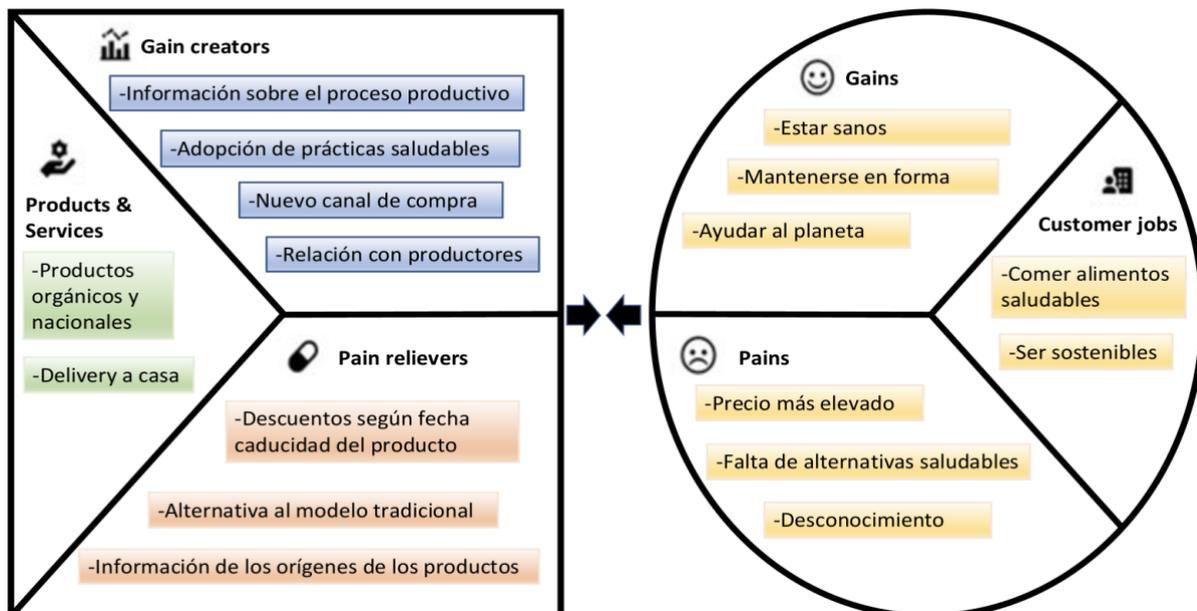
1.4 Propuesta de valor

Figura 1: Value Proposition Canvas para productores



Fuente: Elaboración propia.

Figura 2: Value Proposition Canvas para productores



Fuente: Elaboración propia.

2. Análisis del sector

2.1 ¿Cómo funciona en la actualidad el sector agrícola en España?

El sector agrícola español es uno de los sectores económicos más importantes del país y desempeña un papel crucial en la producción de alimentos y la protección del medio ambiente. En la actualidad, la agricultura española se distingue por el cultivo de una amplia gama de productos, que van desde los cereales más convencionales, hasta las frutas tropicales y las plantas aromáticas. Además, el país se dedica a la ganadería y la pesca.

En los últimos años, la industria agrícola española se ha visto revolucionada por el uso de tecnologías de vanguardia en la producción y gestión agrícolas. Por ejemplo, la agricultura de precisión, que utiliza la teledetección, robots y sistemas de información geográfica para aumentar la eficiencia y el rendimiento agrícolas. Durante la epidemia de COVID-19, la industria agrícola en España fue una de las pocas que consiguió mantenerse estable desde el punto de vista económico. Según el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, la industria agrícola aportó el 2,3% del PIB nacional en 2020 y dio empleo a más de 700.000 personas. Es por eso por lo que creo que es el sector ideal para desarrollar esta idea de negocio. Es un sector con un ciclo de vida infinito y en constante aumento debido entre otras cosas al aumento de la esperanza media de vida y de la natalidad en España. A pesar de estos avances, la industria agrícola española sigue enfrentándose a obstáculos considerables, como la falta de rentabilidad de algunos cultivos, la competencia de los productos importados y la necesidad de responder a preocupaciones medioambientales, como el cambio climático y la protección de la biodiversidad. (García. E y Flego. F, S.F)

En conclusión, la industria agrícola en España es un sector económica y socialmente significativo que se ha modernizado mediante el uso de nuevas tecnologías en la producción y gestión agrícola. Que además se encuentra en crecimiento. Sin embargo, aún se enfrenta a problemas considerables en términos de rentabilidad, competitividad y adaptabilidad a las preocupaciones medioambientales, lo que requiere una inversión continua en I+D para mantener su viabilidad a largo plazo. Y es precisamente por esto,

por lo que considero que AGRIBER tiene cavidad en este mercado. (Santos, L. K. C., 2018)

2.2.1 Análisis del entorno genérico en España (PESTEL)

Para realizar el análisis del entorno genérico que rodea a AGRIBER en España hay diferentes herramientas. En este caso, la herramienta que más se adecúa al análisis del entorno requerido es el PESTEL ya que permite conocer a fondo las influencias externas que pueden afectar a una empresa o industria (Instituto Latinoamericano de Estudios de Posgrado, 2021). Además, este modelo me ayudará a identificar y evaluar estos aspectos. Por otro lado, el análisis PESTEL abarca una amplia gama de elementos externos que pueden influir en una empresa, como los aspectos políticos, económicos, sociales, técnicos, medioambientales y jurídicos. Este método proporciona un conocimiento exhaustivo del entorno de la empresa y me ayudará a formular sugerencias estratégicas mejor fundamentadas. Por último, el análisis PESTEL es un marco comúnmente utilizado en el sector empresarial y se considera un instrumento legítimo para evaluar el entorno exterior (Instituto Latinoamericano de Estudios de Posgrado, 2021).

A continuación, expondré los factores más relevantes para la empresa en cada área.

Político:

En el sector agrícola de la economía española, las normas y políticas gubernamentales pueden tener un impacto en el mercado online de productos ecológicos y nacionales. políticamente hablando la situación es favorable para Agriber. La Política Agrícola Común (PAC) de la UE, ha implementado medidas para fomentar la producción agrícola orgánica en Europa. Esta política obliga a que el 25% de la tierra cultivable sea para productos orgánicos. Esto se ve reflejado en el gobierno español, quien también está impulsando medidas para fomentar este tipo de agricultura orgánica en La Hoja de Ruta Sostenible 20-30, que es una iniciativa de España que establece una serie de objetivos y medidas concretas para impulsar la transición hacia una economía más sostenible y resiliente para el año 2030. El objetivo principal es lograr una economía baja en carbono, circular y digital, que sea capaz de abordar los principales desafíos ambientales, sociales y económicos del país. Dentro de los objetivos estipulados a cumplir antes del 2030 se

encuentra el: Fomento de la producción y consumo sostenible, con el objetivo de promover prácticas comerciales más responsables y reducir el impacto ambiental de los productos y servicios. (Gobierno de España, 2021)

Aspectos Económicos:

La situación de la economía española en su conjunto puede influir considerablemente en la competitividad del mercado online de productos ecológicos y locales. La demanda de los consumidores y su capacidad de gasto pueden verse influidas por diversos factores, como la inflación, los tipos de interés y el desarrollo económico. Se podría decir que nuestro modelo de negocio tiene cierta sensibilidad a los cambios de precios provocados por estos factores.

Sociocultural:

Los gustos y actitudes de los consumidores hacia los productos ecológicos y regionales pueden influir en el mercado de Internet. En los últimos años, España ha experimentado un aumento de la demanda de productos ecológicos, ya que la población es más consciente de los beneficios que estos productos ofrecen tanto para la salud como para el medio ambiente. Sin embargo, el mercado de productos ecológicos sigue siendo bastante pequeño en comparación con el de productos convencionales, y el mercado online puede tener dificultades para atraer a nuevos clientes y mantener a los existentes.

El hecho de que los consumidores de edad avanzada en España sean menos propensos a comprar por Internet como consecuencia del envejecimiento de la población del país también puede tener un efecto sobre el mercado en línea del país y directamente sobre AGRIBER.

Tecnología:

Los recientes avances tecnológicos han simplificado la actividad de los mercados en línea y su conexión con los consumidores. Para seguir el ritmo de estos avances, el mercado en línea tendrá que hacerlo para mantener su ventaja competitiva y estar a la altura de las expectativas de nuestros clientes. Además, las plataformas de comercio electrónico y los sistemas de pago en línea pueden simplificar la experiencia de compra de los consumidores y hacerla más cómoda. Pero, para ganarse la confianza de los clientes, tendremos que asegurarnos de que tanto el sitio web como la plataforma sean sencillos y seguros de usar.

Medio ambiente:

E este ámbito, el impacto medioambiental de la producción agrícola y el uso de pesticidas y fertilizantes repercuten en el mercado de productos no orgánicos. Los clientes están cada vez más preocupados por el efecto que sus compras tienen en el medio ambiente; por lo tanto, es posible que el mercado online tenga que tomar medidas para garantizar que lo que ofrecemos es ecológicamente sostenible. Además, la producción agrícola en España puede verse afectada negativamente por el cambio climático, lo que puede repercutir en la disponibilidad y el coste de los bienes ecológicos y de producción nacional. Esto llevaría a un aumento de la estructura de costes para la AGRIBER.

Legal:

Por último, es esencial que las empresas que operan en el mercado digital cumplan con todas las normas reguladoras aplicables y los estándares de la industria. Tendremos que asegurarnos que hay un ajuste a todas las leyes y normativas aplicables en materia de seguridad alimentaria, etiquetado y certificación ecológica para que se considere que cumple dichas leyes y normativas. Puesto que nosotros no somos conocedores de las leyes que nos aplican, en este ámbito nos apoyaremos en un equipo legal contratado externamente para asegurarnos de cumplir con todos los requisitos legales y tener una buena protección de datos.

2.2.2 Análisis del de la oferta y entorno específico (PORTER)

Se utilizará el modelo de las 5 fuerzas de Porter como herramienta para analizar el entorno específico de un Marketplace online de productos orgánicos y nacionales y, un análisis de su oferta. Centrándonos en este sector, podemos aplicar este modelo para evaluar la intensidad de la competencia, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutivos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes.

Amenaza de nuevos competidores:

La amenaza que suponen los nuevos operadores es bastante mínima en el mercado en línea de productos ecológicos y nacionales de la industria agrícola española. Los nuevos operadores suponen un escaso peligro para las empresas existentes en este sector. Esto se

debe al hecho de que el sector requiere importantes inversiones en infraestructura, logística y tecnología. Además, las empresas actuales del sector han desarrollado conexiones con consumidores, proveedores y otras partes interesadas, que los nuevos operadores pueden tener dificultades para recrear. (Castillo, D., 2008)

Poder de negociación de los proveedores:

La fuerza negociadora de los proveedores es bastante fuerte en la industria agrícola española, lo que significa que los proveedores tienen mucha influencia sobre los precios. Esto se debe al hecho de que la industria está formada por un número significativo de pequeños y medianos agricultores, cada uno de los cuales puede tener una fuerza de negociación limitada por sí mismo. El mercado en línea, en cambio, puede aprovechar su tamaño y escala para negociar condiciones más favorables con los proveedores.

Poder de negociación de los clientes:

El poder de negociación de los compradores suele ser elevado en el mercado en línea de productos ecológicos y nacionales vendidos en el sector agrícola español. Esto da a los compradores más oportunidades de obtener precios favorables por sus compras. Esto se debe al hecho de que los consumidores tienen acceso a una selección diversa de productos y vendedores, lo que puede dar lugar a una rivalidad de precios entre los distintos vendedores y minoristas. Si un cliente no está satisfecho con el precio o la calidad de los artículos ofrecidos en un determinado mercado en línea, tiene la opción de cambiar rápidamente a otro mercado en línea o acudir a una tienda física.

Amenaza planteada por los sustitutos:

La industria agrícola española se enfrenta a un nivel relativamente bajo de competencia por parte de alternativas internacionales y nacionales en el mercado online de productos ecológicos y nacionales. Esto se debe al hecho de que la industria se compone de artículos únicos que son difíciles de localizar en los establecimientos minoristas tradicionales. Asimismo, los compradores interesados en adquirir artículos de producción local o ecológica pueden inclinarse más por hacerlo en un mercado especializado que en un minorista tradicional. (Lozano-Rodríguez, G. V., Salazar-González, B. C., Martínez-Salazar, G. J., & Camacho-Mora, I. A. 2010)

Intensidad de la competencia:

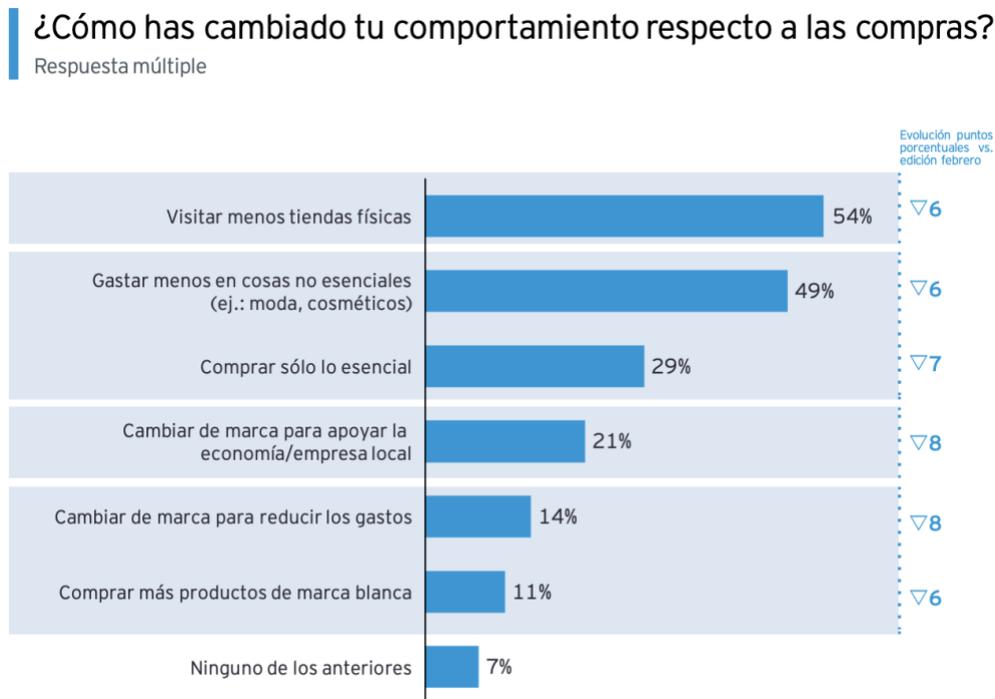
El nivel de competencia en el mercado online de productos ecológicos y nacionales del sector agrario español es bastante elevado. Esto se debe al hecho de que el mercado está saturado de vendedores que ofrecen productos ecológicos y nacionales. Hay varios competidores bien establecidos en este sector, algunos de los cuales son grandes empresas de comercio electrónico y otros son mercados en línea especializados. También es probable que los nuevos operadores se encuentren con la feroz rivalidad de las empresas actuales, que pueden tener bases de clientes, redes de suministro y técnicas de comercialización ya establecidas. En general, el mercado en línea de productos ecológicos y nacionales del sector agrícola español presenta una serie de obstáculos, así como de posibilidades. Aunque el sector es conocido por producir bienes distintivos y de alta calidad, el mercado debe manejar con éxito las presiones competitivas, las dificultades en la cadena de suministro y los gustos cambiantes entre los clientes para tener éxito.

2.2.3 Análisis de la demanda

En primer lugar, analizaré la demanda de productos sostenibles en la actualidad y las proyecciones estimadas para un futuro, así como los hábitos de consumo. Teniendo en cuenta la situación actual que atravesamos y el daño que ha causado la pandemia de la Covid -19 en los hábitos de consumo. Para ello me apoyaré en un estudio realizado por la consultora Ernst & Young. Más adelante expondré datos de consumo relevantes tanto a nivel nacional cómo internacional.

Si bien es innegable que la pandemia ha provocado una aceleración del mundo digital y un consumidor más consciente de sus hábitos de gasto, la progresiva estabilización de la situación sanitaria revela un consumidor que se siente significativamente más seguro a la hora de visitar tiendas físicas y que poco a poco está más dispuesto a aumentar su presupuesto para gastos no esenciales. Además, España se situó en el tercer puesto a nivel mundial en cuanto al crecimiento de las ventas online en 2020, con un incremento del 36% respecto a 2019. Solo Argentina y Singapur experimentaron un incremento mayor. Destaca el aumento del 15% en los pagos móviles. (EYP, 2021)

Figura 3: Gráfico del comportamiento de los consumidores después de la pandemia.

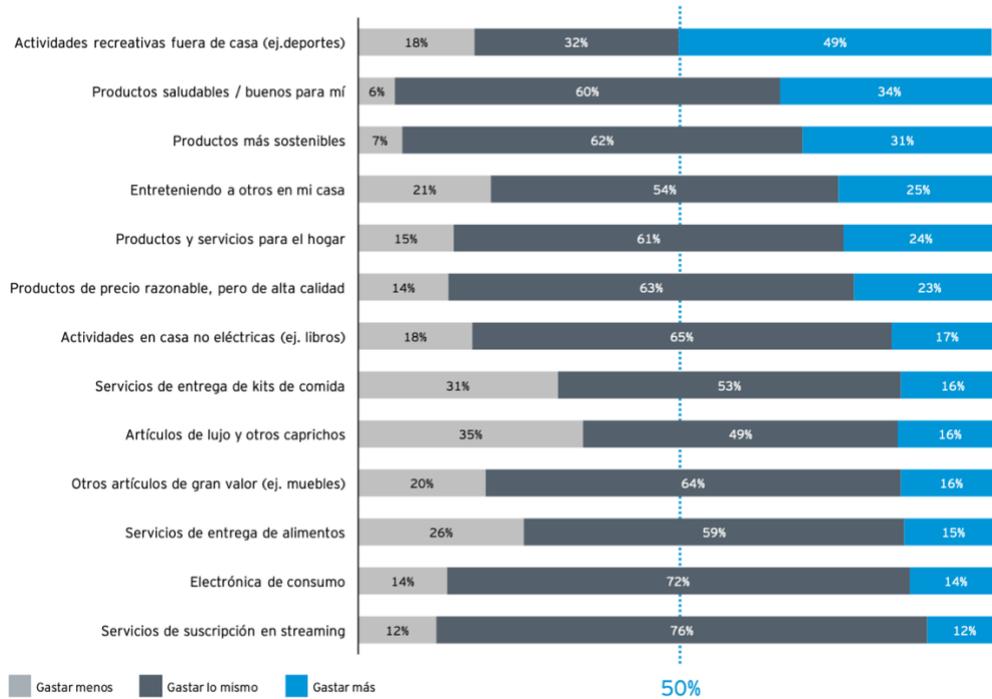


Fuente: EYP FCI Deconstruyendo al consumidor postcovid.pdf

Además, las perspectivas de consumo para las categorías más afectadas por la crisis Covid-19 mejoran significativamente. Es probable que las actividades recreativas fuera del hogar experimenten un fuerte aumento. En la era post-Covid, se prevé que los clientes se preocupen cada vez más por su salud personal y el medio ambiente, de ahí la demanda de categorías de productos saludables y sostenibles. Además, la sostenibilidad de los productos ocupa el primer puesto en esta edición, lo que indica una vez más la mayor concienciación de los clientes tras el fin de la epidemia. (EYP, 2021)

Figura 4: Gráfico del nivel de cambio en el nivel de gasto de los encuestados después de la pandemia.

Una vez superada la crisis, ¿cómo cambiará tu nivel de gasto en las siguientes categorías (con respecto a la situación anterior)?



Fuente: EYP FCI Deconstruyendo al consumidor postcovid.pdf

Profundizando en la cuestión de cómo influye la sostenibilidad en las decisiones de compra de los clientes hoy en día, el cambio de paradigma demuestra, entre otras cosas, un mayor conocimiento público del cuidado del medio ambiente, la inversión en la comunidad y en productos locales, y la preocupación por nuestra propia salud y la de nuestros seres queridos. Cuando los consumidores analizan la sostenibilidad, el cambio climático, los derechos humanos, los residuos plásticos y la contaminación del agua y el aire aparecen como sus principales preocupaciones. Esta tendencia favorable a la sostenibilidad tiene un efecto inmediato en el comportamiento de los clientes y en la relación consumidor-producto. El resultado es un aumento del número de personas que compran cosas en función de su efecto medioambiental. Además, antes de Covid, sólo el 5% de los encuestados utilizaba regularmente productos sostenibles, mientras que ahora el 40% considera necesario hacerlo. (EYP, 2021)

Figura 5: Percepción y preocupaciones de los encuestados respecto a la sostenibilidad.



Fuente: EYP, FCI Deconstruyendo al consumidor postcovid.pdf

Una parte de esta revolución es atribuible al hecho de que los clientes tienen acceso a más información sobre las cosas que compran, lo que alimenta este deseo. La sostenibilidad empieza a desempeñar un papel importante en esta industria, lo que se traduce en un consumidor preocupado por la calidad y la descripción de los artículos que compra, así como por el envasado, los ingredientes y los valores nutricionales. Esto representa una oportunidad para empresas alimentarias como AGRIBER, que son transparentes y respetuosas con el medio ambiente y la sociedad. (EYP, 2021) (Ficha Técnica del estudio en Anexo 1)

Entrando ahora en la producción ecológica anual de 2022 en España en primer lugar vemos que España es el sexto país con mayor superficie ecológica del mundo con 2.440.000 hectáreas de superficie. Este dato llama la atención ya que la superficie total de España no está ni entre los 50 países más grandes. Además, la producción ecológica en España ha crecido un 21% desde 2015 hasta 2020. Profundizando más en este tema, en los últimos 5 años el número de operadores ecológicos en España ha aumentado un 26%, de los cuales solo un 9% son comercializadores, por lo que vemos una oportunidad que se presenta para AGRIBER ante este crecimiento tan pequeño comparado con otros cómo pueden ser importadores o exportadores. (ECOVALIA, 2022)

Analizando el mercado ecológico, en primer lugar, vemos cómo el mercado ecológico mundial ha crecido un 13% en los últimos dos años hasta llegar a un volumen de 120.647 millones de euros. El valor del mercado ecológico en España en 2020 era 2.528 millones de euros y ha crecido anualmente un 9% con respecto al año anterior, situando el gasto per cápita en productos ecológicos en España en 2021 en 58,15 euros por habitante por año. España ha establecido un reto para 2030 de intentar llegar a 7.500 millones de consumo ecológico (equivalente al 10% del consumo). La distribución dentro del mercado está organizada de la siguiente manera: 53% distribución organizada, 32% canal especialista y 15% otros canales de distribución. Cómo hemos dicho antes el consumidor

tiende a estar más educado, y esto ha causado que los productos consumidos en el campo vayan a la ciudad, siendo la consumición de productos BIO mayores en zonas urbanas que en zonas rurales. (ECOVALIA, 2022)

2.3 Análisis Interno (DAFO)

El objetivo principal por el que se va a utilizar un análisis DAFO es para evaluar los factores tanto internos que pueden afectar a la idea de negocio de AGRIBER. Realizaré el DAFO de una manera diferente de la ordinaria. Primero analizaré las fortalezas y debilidades, para después pasar a un entorno más amplio y hacer mención a las oportunidades y amenazas que rodean a AGRIBER.

Fortalezas:

- El público español es cada vez más consciente de los beneficios de los productos ecológicos y locales, lo que crea un mercado fuerte para el mercado online. La demanda también está creciendo como resultado de esta creciente concienciación.
- El mercado online tiene la capacidad de ofrecer una variada selección de productos ecológicos y nacionales, como verduras frescas, productos envasados y artículos especializados, lo que puede atraer a un mayor número de clientes. **Los productos tienen una alta calidad técnica.**
- Menores gastos generales: Como la empresa opera como un mercado en línea, puede ahorrar dinero en los gastos generales asociados a menudo con las empresas convencionales de ladrillo y mortero, como el alquiler y la electricidad.
- Experiencia de compra sencilla: Los clientes pueden tener una experiencia de compra agradable y sin problemas cuando hacen sus compras en línea, lo que puede conducir a un aumento de la lealtad y retención de clientes.

Puntos débiles:

- Escaso reconocimiento de marca y conocimientos informáticos del equipo: La empresa puede tener problemas para desarrollar su marca en un mercado altamente competitivo con actores ya existentes si tiene un bajo nivel de reconocimiento de marca. Además, puede ser difícil para los integrantes del equipo ya que no tenemos conocimientos técnicos avanzados sobre cómo montar, llevar y proteger la página web.

- Dificultad para atraer a personas: hay quienes prefieren comprar en tiendas tradicionales, en particular los clientes de más edad que son menos propensos a comprar en línea que los clientes más jóvenes que son más propensos a comprar en línea.
- Problemas con la entrega: El mercado online puede tener problemas con la entrega puntual de artículos frescos y perecederos, lo que podría repercutir en el nivel de felicidad y retención de los consumidores.
- Dependencia de los proveedores: La prosperidad del mercado online depende en gran medida del nivel de calidad y fiabilidad que ofrezcan sus numerosos proveedores. Esto podría ser una fuente potencial de peligro para la empresa si depende de un número relativamente limitado de proveedores.

Ahora analizaremos las oportunidades y amenazas del entorno competitivo de distribuidores de productos agrícolas ecológicos en el que se quiere situar AGRIBER.

Oportunidades:

- El mercado de productos ecológicos y regionales se está expandiendo en España, lo que crea una gran cantidad de oportunidades para que el floreciente mercado online del país amplíe el alcance de sus bienes y servicios, así como su base de consumidores. (PwC, 2019)
- Las compras por Internet son cada vez más populares en España, sobre todo después del brote de COVID-19. Esto crea un potencial para los mercados en línea. Esto crea un potencial para que los mercados en línea capturen nuevos clientes, lo cual es positivo para toda la economía. (PwC, 2019)
- Colaboración con los productores locales: Colaborar con los productores locales puede ayudar a generar una base de clientes fieles a la empresa, además de promoverla como defensora de la agricultura local y de las medidas para mejorar la sostenibilidad. (PwC, 2019)
- El mercado en línea debería pensar en ampliar su oferta a otros lugares o categorías de productos, ya que esto podría atraer a más clientes y aumentar los ingresos. (PwC, 2019)
- PAC 2023-2027, esto quiere decir que, desde la Unión Europea, entre otras medidas se propone reducir para el año 2030 un 50% el uso de fitosanitarios, rebajar como mínimo un 20% el uso de fertilizantes, disminuir un 50% las ventas

de los antimicrobianos utilizados en la ganadería y la acuicultura, y alcanzar un 25% de tierras agrícolas dedicadas a la agricultura ecológica. (Gobierno de España, 2018)

Amenazas:

- Oposición de comercios bien establecidos: El mercado online se enfrenta a la competencia de comercios bien establecidos que cuentan con una sólida base de clientes y un gran reconocimiento de su marca. (Europa Press, 2019)
- Un declive de la economía, así como un aumento de precios o un cambio en las pautas de gasto de los consumidores podrían influir en el mercado de productos ecológicos y locales, lo que repercutiría en los ingresos generados por la empresa.
- La capacidad del mercado online para mantenerse al día de las tendencias más recientes y ofrecer una experiencia de compra competitiva podría verse afectada negativamente por los avances tecnológicos o las interrupciones, así como por la dificultad para crear una comunidad fiel de consumidores y clientes.
- Existencia de competidores que pueden estar ya más establecidos en el mercado y oferten productos similares y tengan ya una alta cuota de mercado.

Figura 6: Análisis DAFO esquematizado.



Fuente: Elaboración propia.

2.4 Diagnóstico de los factores más relevantes para AGRIBER.

Tras haber analizado todos los factores relevantes del entorno en el que se encuentra Agriber considero que el diagnóstico de los factores más relevantes de la empresa debe incluir:

Sitio web e interfaz de usuario: Para que un Marketplace online tenga éxito, es esencial que su sitio web tenga una interfaz y un diseño que resulten fáciles de usar. El sitio web debe ser fácil de navegar, atractivo a la vista y ofrecer una experiencia de compra ágil. Dado que muchos clientes realizan sus compras desde el móvil, el sitio web debe estar optimizado para su uso móvil.

Calidad y almacenamiento del producto: El mercado en línea tiene la responsabilidad de garantizar que los artículos que ofrece son de alta calidad y que cumplen las normas de seguridad y sanidad adecuadas. Es esencial disponer de un almacenamiento adecuado para los productos perecederos, como frutas y verduras, con el fin de mantener intactas su calidad y frescura durante el transporte.

Entrega y logística: Para garantizar tanto la felicidad como la continuidad del negocio de los clientes, la entrega debe ser eficaz y puntual. El mercado en línea debe trabajar con socios fiables de logística y entrega capaces de enviar los artículos con rapidez y mantener su integridad. Además, el procedimiento de entrega debe ser abierto y transparente, y los consumidores deben recibir información actualizada sobre el progreso de sus compras a intervalos regulares.

Procesamiento de pagos y transacciones: Para salvaguardar la información de los consumidores y evitar actividades fraudulentas, Agriber debe contar con sistemas de pago y procesamiento de transacciones infalibles. Los clientes deben disponer de una amplia variedad de métodos de pago, como tarjetas de crédito, tarjetas de débito y plataformas de pago en línea.

Asistencia y servicio a los clientes: Ofrecer asistencia y servicio de primera calidad a los clientes es esencial para la prosperidad de cualquier página web. En caso de que los

clientes tengan dudas o preguntas, la empresa debe poner a su disposición diferentes opciones de contacto.

Análisis de datos y perspectivas: Un Marketplace online debe contar con un sofisticado sistema de análisis de datos y perspectivas para supervisar el comportamiento y las preferencias de los consumidores, reconocer las tendencias del mercado y adaptar sus ofertas y campañas de marketing adecuadamente. Esto permitirá al mercado maximizar sus beneficios.

Tanto la optimización para motores de búsqueda (SEO) como el marketing son esenciales para atraer nuevos clientes y conservar los que ya se tienen. Para el mercado en línea se requiere un plan de marketing digital eficaz, que debe incluir el marketing a través de las redes sociales y el correo electrónico, así como el marketing a través de otros canales de marketing digital.

Ciberseguridad: Un mercado en línea tiene la obligación de proteger tanto su sitio web como los datos que recopila de sus clientes contra todas y cada una de las formas de asalto en línea. La empresa debe contar con un plan exhaustivo de ciberseguridad e invertir en las herramientas y tecnologías más recientes en este ámbito.

Integración con otras plataformas: La integración del Marketplace online con otras plataformas, como las redes sociales, las pasarelas de pago y los proveedores de transporte, puede dar al mercado en línea una exposición adicional y mejorar la experiencia general de los clientes.

Para el sector agrícola español en su conjunto, el éxito de un Marketplace online de productos ecológicos como es Agriber, juega un papel importante, y estos factores técnicos desempeñan un papel crucial en ese éxito. Es crucial evaluar estos aspectos de forma continua y realizar las modificaciones necesarias para garantizar que el mercado siga siendo rentable y competitivo.

3. Modelo de negocio AGRIBER

3.1 Descripción de la idea de negocio

No hubo una idea de negocio concreta que nos empujase a crear Agriber. Una de las ideas de negocio que motivó la creación de la página web fue la creciente demanda de alimentos saludables y sostenibles en la sociedad actual. En la actualidad, existe una creciente conciencia sobre la importancia de llevar una alimentación saludable y respetuosa con el medio ambiente. Los consumidores buscan cada vez más alimentos orgánicos y sostenibles, pero a menudo se enfrentan a dificultades para encontrar proveedores confiables y asequibles.

Por otro lado, los agricultores y proveedores de alimentos orgánicos enfrentan desafíos para llegar a los consumidores finales y hacer que sus productos sean visibles en el mercado. Muchos de ellos no tienen la capacidad de invertir en marketing y publicidad para hacer crecer su negocio. Es por esto por lo que pensamos que una página web que actuase como Marketplace online podría servir como un punto de encuentro entre ambos grupos, proporcionando a los agricultores y proveedores un canal de venta en línea y a los consumidores una forma fácil y accesible de comprar alimentos orgánicos.

3.2 Misión, visión y valores

Misión: “Mejorar los hábitos de consumo de la sociedad, mediante la venta de productos sanos y de alta calidad”.

Visión: “Transformar los hábitos de consumo hacia uno más sostenible y responsable”.

Valores: Responsabilidad social, transparencia y sostenibilidad.

3.3 Business Model Canvas

3.3.1 Segmentos ¿A quién va dirigido el negocio?

El abanico de clientes al que va dirigido el modelo de negocio de Agriber es muy amplio, ya que ofrecemos un servicio que puede beneficiar y satisfacer las necesidades de diferentes grupos, con diferentes necesidades y criterios.

En primer lugar, la idea de negocio va dirigida a todos aquellos profesionales del sector agrícola cuyos productos no gozan de la visibilidad y contacto con el cliente final que les gustaría tener. Esto aportará beneficios extra a todos estos productores ya que podrán permitirse atacar nuevos nichos de mercado con los que antes ni entraban en contacto debido a la gran cantidad de intermediarios que hay desde que ellos producen y venden el producto al primer intermediario hasta que este llega al consumidor final. Este primer público objetivo en el que nos centramos está formado por: agricultores, bodegueros y maestros almanzara que tienen la intención de diferenciarse de sus competidores y proveer de alimentos a clientes concienciados con la calidad y la sostenibilidad. El objetivo principal de esta empresa, es que todos estos agricultores, bodegueros y maestros de almanzara que centran su actividad en producir productos de calidad, que por el momento que sean marca España e incluso que sean ecológicos en algunos casos, puedan tener una red de contactos más amplia, con clientes finales, cómo pueden ser restaurantes, hoteles o incluso familias e individuales sin tener necesariamente que vender sus productos a intermediarios que inflen los precios por el camino.

En segundo lugar, la idea de negocio va dirigida a un segundo público objetivo, que son todos aquellos consumidores de productos ecológicos que buscan un producto orgánico, nacional y de calidad. Y que son conscientes de la importancia del comercio local. Este tipo de clientes tiene dificultad en su día para encontrar proveedores, mercados o vendedores locales que vendan los productos necesarios para satisfacer sus necesidades, y cuando los encuentran, siempre tienen que pagar precios muy elevados por estos productos sin muchas veces tener una garantía establecida de la procedencia de los productos o de cómo han sido cultivados. Gracias a nuestra idea de negocio aportaremos a este grupo de clientes, proveedores directos situados por todo España con garantías de que sus productos son de calidad, ecológicos y marca España y al ahorrarse tal cantidad

de intermediadores a precios más bajos y sin tener que desplazarse hasta un mercado tradicional o artesanal a por estos productos.

3.3.2 Propuesta de valor ¿Qué valor ofrece AGRIBER a sus clientes?

La propuesta de valor que tiene que ofrecer Agriber para sus clientes es muy atractiva. En primer lugar, los productos orgánicos y artesanales son cada vez más populares debido a su alta calidad, sabor y beneficios para la salud. Al comprar estos productos a través de Agriber, los clientes pueden encontrar fácilmente productos frescos y de alta calidad directamente de los productores locales, lo que les permite tener una experiencia de compra más auténtica y cercana. También les proporcionamos la seguridad de que los productos llegarán en buen estado un factor diferencial muy importante que aporta la empresa, es que el producto será transportado de la mejor manera posible para mantener los estándares de calidad del producto y cumplir con las medidas de sanidad estipuladas para el transporte de productos para el consumo.

Además, los clientes pueden tener acceso a una amplia variedad de productos orgánicos y artesanales de diferentes regiones de España, lo que les permite explorar nuevos sabores y descubrir productos únicos y exclusivos que no están disponibles en los supermercados convencionales. Otra ventaja importante de Agriber aplicación es que los clientes pueden comprar productos directamente de los productores locales, lo que significa que pueden apoyar a pequeñas empresas y a la economía local. Esto también reduce el tiempo y los costos de envío, lo que significa que los clientes pueden obtener productos frescos a precios competitivos.

Por último, Agriber facilita íntegramente a los consumidores todos los pasos “Customer Journey”. De esta manera la empresa se asegura de proporcionar a los clientes una experiencia de compra conveniente y fácil de usar. Los clientes pueden buscar productos en línea, comparar precios y productos, realizar pedidos y pagos de manera segura y recibir entregas en su hogar, lo que les ahorra tiempo y les permite disfrutar de productos de alta calidad sin tener que salir de casa. Es decir, creamos un entorno de confianza y seguridad con el cliente.

En resumen, desde Agriber el valor que ofrecemos al cliente es único ya que proporcionamos acceso a productos frescos y de alta calidad directamente de los productores locales, ofrecemos una amplia variedad de productos únicos y exclusivos, apoyamos a pequeñas empresas y economía local, y aseguramos una experiencia de compra fácil y conveniente.

3.3.3 Canales de distribución ¿Cómo llega el negocio a sus clientes?

A priori nuestro negocio intentará llegar a los clientes de tres maneras; en primer lugar, mediante la subcontratación de empresas especializadas en transporte y distribución de productos alimenticios, en segundo lugar, creando un Marketplace para acercar al productor al consumidor final, y, en tercer lugar, centrándonos en la relación directa que queremos establecer entre consumidores y proveedores para generar un entorno de cercanía, seguridad y facilidad.

Subcontratación de la distribución en primera instancia: Este canal de distribución implica la externalización de la logística de la empresa a terceros especializados en la distribución de productos alimenticios como hemos dicho previamente. En este caso, Agriber podría subcontratar a empresas de mensajería o servicios de “delivery” para que se encarguen de la entrega de los productos al consumidor final. Puesto que los productos que ofreceremos son productos que necesitan de unas características a la hora de ser transportados especiales, tendremos que subcontratar empresas de transporte de productos alimenticios que cuenten con cámaras frigoríficas, sistemas de ventilación, etc. Este canal de distribución puede ser especialmente útil para Agriber ya que al principio no contamos con realizar una inversión tan grande como para disponer de nuestra propia flota de vehículos o almacenes de distribución. El objetivo a futuro será que una vez crezca la compañía y nuestros ingresos sean estables crear nosotros nuestra propia flota de productos y almacenes de distribución para ahorrar en este aspecto y tener un mayor ROI.

Marketplace para acercar al productor y al consumidor final: En este canal de distribución, Agriber como intermediario entre el productor y el consumidor final, proporcionando una plataforma donde ambos pueden encontrarse y hacer negocios. La aplicación podría ofrecer herramientas para que los productores puedan publicar y

gestionar sus productos en línea, mientras que los consumidores pueden buscar y comprar los productos de manera fácil y segura. Además, ofrecemos un sistema de puntuación y “feedback” después de cada operación para saber cuál es la satisfacción del consumidor y en qué estado llega el producto o la calidad de este. Esto nos sirve a nosotros como filtro también para saber que proveedores son buenos y cuales están perjudicando y dañando la reputación de Agriber y por que razón. Este canal de distribución puede ser beneficioso para los productores, ya que les permite llegar a un público más amplio sin tener que invertir en publicidad o en una tienda física. Por lo que no solo obtendremos beneficios por la comisión que se le cobre al consumidor final, sino que también por la comisión que se le cobre al productor por haberle ayudado a establecer esa relación comercial. (además de la tasa de transporte cobrada por el traslado del producto al cliente)

Cercanía y facilidad, relación directa, sin intermediarios: En este canal de distribución, la aplicación fomenta la relación directa entre el productor y el consumidor final, eliminando intermediarios y proporcionando una experiencia de compra cercana y personal. La aplicación podría permitir a los productores gestionar su propia logística y entrega, lo que les permite tener un mayor control sobre la calidad de los productos y la relación con el cliente. Este canal de distribución puede ser especialmente atractivo para los consumidores que buscan productos exclusivos y una experiencia de compra personalizada y auténtica.

3.3.4 Actividades de comunicación esenciales

Las actividades que he considerado que la Agriber deberá realizar para entregar y trasladar a los clientes la propuesta de valor son; Realizar una campaña de promoción atractiva en los inicios y etapa de lanzamiento de la compañía y crear una web simple y de confianza para los clientes.

Para la **realización de una campaña de promoción atractiva** en los inicios y primera etapa de la compañía las estrategias de comunicación con mayor repercusión sin tener que destinar una gran cantidad de dinero para llevarlas a cabo son:

Creación de una presencia en las redes sociales: Para llegar a un público más amplio y construir una comunidad en línea, es importante que la aplicación tenga una fuerte presencia en las redes sociales. La creación de perfiles en plataformas como Instagram,

Facebook, Twitter y LinkedIn es esencial para promocionar los productos que se ofrecen y para interactuar con los clientes. La aplicación también puede considerar la posibilidad de crear su propio blog para proporcionar información adicional sobre los productos y la industria en general.

Publicidad en línea: La publicidad en línea es una excelente manera de llegar a nuevos clientes potenciales. Creo que Agriber puede considerar la posibilidad de invertir al principio en publicidad en motores de búsqueda, redes sociales o anuncios de display en sitios web relevantes. También es importante que utilicemos palabras clave relevantes en nuestro sitio web y contenido para mejorar el posicionamiento en los motores de búsqueda y atraer tráfico orgánico.

Colaboraciones con “influencers”: En la actualidad, las colaboraciones con “influencers” en redes sociales pueden ser muy efectivas para promocionar productos. La aplicación puede colaborar con influenciadores que tengan seguidores en su nicho de mercado y ofrecerles productos gratis para que los prueben y los promuevan. Estas colaboraciones pueden proporcionar exposición adicional a la aplicación y atraer a nuevos clientes.

La **creación de una página web sencilla y de confianza** para los clientes puede ser esencial y puede aportar ciertas ventajas ya que esta web aportará:

Mejora de la visibilidad en los motores de búsqueda: La creación de una página web optimizada con palabras clave relevantes es una estrategia eficaz para mejorar la visibilidad de la aplicación en los motores de búsqueda. Los motores de búsqueda, como Google, utilizan algoritmos para determinar qué páginas web son más relevantes para una búsqueda específica. Por lo tanto, la inclusión de palabras clave relevantes y contenido de calidad puede ayudar a la aplicación a aparecer en las primeras posiciones en los resultados de búsqueda.

Generación de tráfico orgánico: Una página web bien optimizada puede atraer tráfico orgánico de los motores de búsqueda sin necesidad de invertir en publicidad en línea. Esto es especialmente importante para las aplicaciones nuevas, ya que aún no tienen una audiencia establecida. Si la aplicación se posiciona bien en los motores de búsqueda, puede atraer a nuevos clientes potenciales y generar tráfico hacia la página web.

Mejora de la experiencia del usuario: La creación de una página web sencilla y fácil de usar mejora la experiencia del usuario. Una página web bien diseñada permitirá a los clientes encontrar lo que buscan rápidamente, realizar compras fácilmente y obtener información relevante sobre los productos que se ofrecen. Además, una página web con

una apariencia profesional y atractiva ayuda a generar confianza y credibilidad en los clientes potenciales.

3.3.5 Aliados Clave ¿Qué partners necesitarás para tener ventaja competitiva?

Los partners identificados para generar una ventaja competitiva son varios. En primer lugar, será esencial tener una buena relación con nuestros clientes generando un entorno de fiabilidad y compromiso. En segundo lugar, buscamos tener un gran alcance por lo que debemos de conseguir el mayor número de proveedores posibles. Debemos destacar también la importancia del WoM para que podamos hacer crecer la comunidad (tanto consumidores finales cómo proveedores) de la manera más rápida y beneficiosa posible. Por último, creo que es importante que desde Agriber se busque un “network effect” que multiplique la presencia de Agriber en el sector ecológico.

En primer lugar, antes de centrarnos en los partner que nos proporcionarán una ventaja competitiva me parece esencial tener una buena relación con nuestros clientes ya que, al final una buena relación con tu público objetivo es esencial en cualquier negocio. Algunas razones son:

Generación de confianza: Al tener una buena relación con los clientes, la página web de Agriber puede generar confianza en ellos. Esto se debe a que los clientes sentirán que son valorados y respetados, y que estamos comprometidos con su satisfacción. Una vez que los clientes confían en nosotros, es más probable que realicen compras y se conviertan en clientes recurrentes.

Fidelización de clientes: Una buena relación con los clientes también puede conducir a la fidelización de estos. Si los clientes se sienten bien atendidos y satisfechos con su experiencia de compra, es más probable que vuelvan a comprar en la página web y recomienden la misma a amigos y familiares.

Retroalimentación: Al establecer una buena relación con los clientes, desde Agriber podremos obtener valiosa retroalimentación sobre sus productos y servicios. Esto incluye comentarios sobre la calidad de los productos, los precios y el servicio al cliente. La retroalimentación puede ayudar a la compañía a mejorar su oferta de productos y servicios, lo que a su vez puede aumentar la satisfacción de los clientes y atraer nuevos clientes.

Diferenciación de la competencia: En un mercado cada vez más competitivo, tener una buena relación con los clientes puede ayudar a la aplicación a diferenciarse de la competencia. Si los clientes tienen una experiencia de compra positiva, es más probable que vuelvan a comprar en la página web en lugar de buscar otras opciones en línea o físicas.

En segundo lugar y cómo objetivo primordial creemos que es esencial tener contacto y trabajar y **contar con el mayor número de proveedores posibles**. El tener tantos proveedores como nos sea posible, siempre cumpliendo las características preestablecidas y los requisitos exigidos, es sino la mayor ventaja competitiva, una de las mayores que podemos tener. Ya que tener un gran abanico de proveedores nos beneficiará de diferentes maneras:

El tener una amplia variedad de proveedores permite que la página web de la empresa ofrezca una gama diversa de productos a los consumidores. Los clientes que visitan un market place en línea quieren tener opciones, y tener una gran cantidad de proveedores que ofrecen diferentes productos puede atraer a un público más amplio y satisfacer las necesidades de los clientes. Además, tener múltiples proveedores también puede ayudar a mantener los precios competitivos. Si hay muchos proveedores que ofrecen productos similares, es más probable que haya una competencia saludable entre ellos para ofrecer precios competitivos y ofertas atractivas. Esto puede beneficiar a los consumidores, ya que pueden obtener los productos que desean a un precio justo y razonable.

Otra ventaja que nos puede aportar tener muchos proveedores también puede ser mejorar la calidad de los productos ofrecidos. Los diferentes proveedores pueden tener diferentes técnicas de producción, métodos de cultivo y procesos de fabricación, lo que puede llevar a la oferta de una amplia variedad de productos de alta calidad. Además, tener múltiples proveedores permite que los clientes puedan comparar los productos y elegir el que mejor se adapte a sus necesidades. Por último, tener muchos proveedores también puede aumentar la capacidad de la aplicación para satisfacer la demanda de los clientes. Si un solo proveedor no puede satisfacer la demanda, otros proveedores pueden llenar el vacío y mantener a los clientes satisfechos. Esto también puede ayudar a construir la lealtad del cliente, ya que los clientes pueden confiar en la página web de Agriber para encontrar los productos que necesitan, incluso si un proveedor en particular no los tiene en stock.

Por otro lado, hay que destacar la importancia que puede tener el **WoM para hacer crecer la comunidad** cómo hemos dicho anteriormente. El WoM es una forma efectiva de construir la confianza y credibilidad entre los clientes potenciales y los proveedores. Cuando los clientes existentes hablan positivamente de su experiencia con nuestro servicio, los nuevos clientes potenciales pueden ser influenciados para usarlo. Del mismo modo, los proveedores que reciben comentarios positivos de otros proveedores pueden sentirse más cómodos al trabajar con los servicios ofrecidos en nuestra página web, y así aumentar su participación en la plataforma.

En segundo lugar, la comunicación WoM es una forma gratuita y efectiva de marketing. En comparación con otros medios de marketing pagados, como la publicidad en línea o fuera de línea, el boca a boca no tiene costo alguno y tiene el potencial de llegar a una audiencia más amplia. Los clientes y proveedores satisfechos pueden recomendar la página web a sus amigos, familiares y colegas, lo que puede generar una mayor conciencia y uso de la aplicación. Además, el WoM también puede ayudar a construir una comunidad de usuarios comprometidos y leales a la aplicación. Cuando los clientes y proveedores satisfechos hablan positivamente de la página web, es más probable que se sientan comprometidos con la plataforma y sigan utilizándola en el futuro. Esto puede ayudar a mantener un flujo constante de tráfico y ventas, lo que es fundamental para el éxito a largo plazo de cualquier negocio en línea.

Por último, considero importante que desde Agriber se busque **construir un “network effect” que nos ayude a multiplicar nuestra presencia en el sector ecológico**. Un “network effect” puede generar un círculo virtuoso de crecimiento en la base de usuarios. Cuantas más personas utilicen la página web, más valiosa se volverá para los proveedores, lo que a su vez atraerá a más proveedores y, por lo tanto, más productos para los consumidores. Del mismo modo, cuanto más amplia sea la variedad de productos disponibles en la plataforma, más atractiva será para los consumidores, lo que a su vez atraerá a más consumidores. Además, si conseguimos crear un “network effect” puede suponer que la empresa sea más difícil de competir. Si la página web se convierte en la plataforma dominante en el sector de productos orgánicos y artesanales, será más difícil para los competidores construir una base de usuarios y competir con la aplicación en términos de oferta de productos y precios.

En tercer lugar, un “network effect” puede mejorar la calidad de la experiencia del usuario en la página web. Si hay más proveedores y consumidores en la plataforma, habrá más interacción y transacciones entre ellos, lo que puede mejorar la calidad de la oferta de productos y servicios en la plataforma. Esto puede llevar a una experiencia del usuario más satisfactoria y aumentar la lealtad del cliente.

Por último, un “network effect” puede atraer la atención de inversores y posibles compradores. Si la página web se convierte en la plataforma dominante en el sector de productos orgánicos y artesanales, puede atraer la atención de inversores y compradores interesados en adquirir la aplicación. Esto puede llevar a una mayor financiación y oportunidades de crecimiento para la empresa.

3.3.6 Recursos Clave (capital humano y recursos financieros)

La inversión inicial resulta aproximadamente en 40.000 euros. Esta inversión inicial esta desglosada en: 20.000 euros aportados por préstamos y donaciones de family, friends and fools (3F) a largo plazo, y 30.000 euros aportados por los socios fundadores de AGRIBER de esta manera, se constituirá con ese importe el capital social de la empresa. Realizando una aportación de capital de 6.000 euros por cada miembro del equipo de AGRIBER.

Figura 7: Recursos financieros.

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

20.000,00 € Préstamos 3F a largo plazo

30.000,00 € Capital social

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, la propiedad intelectual de AGRIBER constituirá un claro recurso intangible clave para el futuro de la compañía, cuando el logo y la marca adquieran el sello de identidad propio que se busca desde AGRIBER para que ambos aporten de manera separada valor también.

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

Figura 8: Integrantes del equipo de personas de AGRIBER.



Fuente: Elaboración propia.

3.3.7 Estructura de ingresos ¿Cómo genera el negocio ingresos?

Durante los comienzos de la empresa y la página web, el modelo de ingresos implantado inicialmente en el Marketplace online es el de **una comisión** del 20% aproximadamente **aplicada a cada una de las ventas que se realicen a través de esta plataforma**. Este 20% no lo hará frente una sola parte de la operación, sino que se le cobrará un 10% al proveedor y otro 10% al consumidor. Además, se cobrará una tarifa mensual a los proveedores para formar parte de la página web. La idea es implantar este modelo de ingresos hasta que consigamos una red extensa y consolidada de usuarios en la plataforma. Esta estrategia de ingresos nos va a aportar numerosas ventajas, sobre todo en los primeros pasos de nuestra empresa. Las principales ventajas que veo que puede aportar esta estrategia para el modelo de negocio de Agriber son:

Modelo de negocio escalable: La estrategia de comisiones por venta nos permite generar ingresos sin necesidad de invertir grandes cantidades de capital en la adquisición de productos o en la creación de infraestructuras costosas. Además, este modelo de negocio puede escalar fácilmente a medida que la plataforma adquiere más proveedores y clientes.

Bajo riesgo: La estrategia de comisiones por venta implica un bajo riesgo para nosotros como empresa y página web, ya que solo se generan ingresos cuando se realiza una venta. Esto significa que no tendremos que preocuparnos por mantener un inventario de productos o por gestionar los costos de almacenamiento.

Incentivos alineados: Esta estrategia alinea los intereses de la página web con los de los proveedores, ya que ambos tienen un incentivo para aumentar las ventas en la plataforma. Esto puede traducirse en una mayor colaboración entre los proveedores y la página web, lo que a su vez puede generar una mayor satisfacción de los clientes.

Flexibilidad de precios: Esta estrategia de comisiones por venta permite a Agriber y a la página web tener flexibilidad en la fijación de precios, ya que puede ajustar su comisión en función del tipo de producto o del proveedor. Aunque en un primer escenario, la idea es que la cifra de la comisión sea fija y que el precio de los productos lo fijen los proveedores, de cara a una posible modificación en el futuro, esta estrategia nos ofrece esa flexibilidad para modificar las comisiones e incluso establecer unos límites o rangos de precios en los productos que ofrecen los proveedores si consideramos que estos son muy elevados, o, por el contrario, muy bajos. Este escenario se daría una vez tengamos la suficiente repercusión en el sector. Además, este modelo de negocio permite a los proveedores tener un mayor control sobre el precio final del producto.

Por otro lado, una vez establecida la empresa en el sector, creo que una diferente estructura de ingresos a incorporar debería ser el recibir **ingresos a través de diferentes modelos de suscripción** en nuestra página web. En un modelo de negocio como es el de Agriber es especialmente adecuado para empresas que ofrecen servicios y productos recurrentes, como es el caso de los alimentos orgánicos, que suelen ser comprados con cierta frecuencia por los mismos clientes. De esta manera, el modelo de suscripción permitirá a Agriber establecer una relación más cercana y duradera con los clientes, asegurando un flujo de ingresos recurrentes y una base de clientes leales y comprometidos. Desde Agriber, una vez seamos una empresa consolidada en el mercado, podríamos ofrecer diferentes planes de suscripción, que permitan a los clientes acceder a

beneficios exclusivos, como descuentos en la compra de alimentos orgánicos, acceso a productos exclusivos o de edición limitada e incluso envío gratuito de los productos.

Además, no todas las tarifas del modelo de suscripción tendrían que ser las mismas, la página web podría ofrecer diferentes niveles de suscripción, en función de la frecuencia de compra de los clientes, o de la tarifa que estén dispuestos a pagar los clientes para desbloquear unas ventajas superiores. Por ejemplo, los clientes que compren con mayor frecuencia podrían tener acceso a planes de suscripción más económicos o con mayores beneficios. Esta estructura de ingresos no solo nos permitirá mantener un flujo de ingresos recurrentes y estable, sino que también puede ser muy rentable. Al establecer una relación más cercana con los clientes y fidelizarlos a través de planes de suscripción, se pueden reducir los costos de adquisición de clientes, lo que se traduce en una mayor rentabilidad para la empresa. Además, al tener una base de clientes comprometidos y leales, se pueden generar mayores ingresos a través de ventas cruzadas y ventas adicionales.

3.3.8 Estructura de gastos ¿Cuáles son los costos asociados con las actividades y los recursos clave?

Los costes considerados para el día a día de nuestra actividad empresarial son:

El **desarrollo y mantenimiento del sitio web** es uno de los costos más importantes asociados a una página web que funciona como Marketplace online de alimentos orgánicos españoles. Este proceso implica la creación y diseño del sitio web, la programación, la implementación de herramientas de pago y seguridad, la optimización para motores de búsqueda y la actualización constante del contenido.

La creación y diseño del sitio web implica la creación de una interfaz amigable y fácil de usar para los clientes, lo que puede requerir la contratación de diseñadores web y expertos en experiencia de usuario. También se necesita programar la plataforma que permita la venta de los alimentos orgánicos a través del sitio, lo que puede requerir programadores y desarrolladores webs especializados en comercio electrónico. Además, se deben implementar herramientas de pago y seguridad para garantizar que las transacciones se realicen de forma segura y confiable, lo que puede implicar la adquisición de software y la contratación de servicios de terceros especializados en seguridad en línea. La optimización para motores de búsqueda también es esencial para que el sitio web tenga

un buen posicionamiento en los resultados de búsqueda de Google, lo que puede requerir la contratación de expertos en SEO. Por último, el mantenimiento del sitio web es fundamental para garantizar su buen funcionamiento y evitar problemas técnicos. Esto implica la actualización constante del contenido, el mantenimiento de las herramientas de pago y seguridad, y la corrección de errores y fallos técnicos que puedan surgir.

En segundo lugar, habrá que hacer frente a los **costos del hosting y dominio**. Para que el sitio web esté disponible en línea, se necesita un servicio de hosting y un nombre de dominio. Estos servicios tienen un costo que puede variar en función de las características y la calidad del servicio. El hosting implica la contratación de un espacio en un servidor para alojar el sitio web, mientras que el nombre de dominio es la dirección URL que se utiliza para acceder al sitio web. El costo del hosting puede variar en función de la capacidad de almacenamiento, la velocidad de carga y la calidad del soporte técnico que se ofrezca. El nombre de dominio también tiene un costo anual que puede variar en función de la extensión del dominio (.com, .es, .org, etc.) y de la popularidad del nombre de dominio.

Un tercer costo a tener en cuenta son **las comisiones y las tarifas de transacción** que tengamos que hacer frente por cada operación realizada. Como Marketplace online, la página web puede cobrar comisiones y tarifas de transacción por cada venta que se realice a través del sitio. Estos costos pueden variar en función de la cantidad de ventas que se generen y de las tarifas establecidas por los proveedores de pago. Para ofrecer una plataforma de pago segura y eficiente, la página web puede asociarse con proveedores de pago en línea como PayPal o Stripe, que cobran una comisión por cada transacción realizada a través del sitio. Además, la página web puede establecer una comisión por cada venta realizada en el sitio, lo que puede variar en función de la categoría de producto, el volumen de ventas y otros factores.

En cuarto lugar, y siendo probablemente el costo más importante a tener en cuenta, los **gastos asociados a la logística y la distribución** son aspectos críticos de un Marketplace online de alimentos orgánicos como es Agriber. La gestión de los almacenes y el inventario, así como la contratación de servicios de distribución y el envío de los productos a los clientes, son esenciales para garantizar la satisfacción del cliente y la rentabilidad del negocio. Los costos asociados con la logística y la distribución pueden

incluir el alquiler de un espacio de almacenamiento, la contratación de personal para la gestión del inventario y la logística, y los costos de transporte y envío de los productos. La gestión de inventario puede ser complicada debido a la naturaleza perecedera de los alimentos orgánicos, por lo que la inversión en tecnología y software de gestión de inventario puede ser necesaria.

También es importante tener en cuenta que habrá una serie de costos asociados a la **gestión administrativa y legal del negocio**. Estos costos son importantes asumirlos porque así garantizaremos el cumplimiento normativo y la rentabilidad a largo plazo. Los costos asociados con la gestión administrativa y legal pueden incluir la contratación de personal para la gestión financiera y administrativa, la adquisición de seguros para la protección de la empresa y los empleados, y la obtención de licencias y permisos necesarios para operar en la industria de alimentos y bebidas. La contratación de personal capacitado para la gestión financiera y administrativa es esencial para garantizar la salud financiera del negocio y la toma de decisiones estratégicas informadas. La adquisición de seguros es importante para proteger a la empresa y a los empleados de cualquier riesgo potencial, como el riesgo de responsabilidad civil y la pérdida de ingresos debido a desastres naturales o interrupciones del negocio. Además, la obtención de licencias y permisos necesarios para operar en la industria de alimentos y bebidas es esencial para cumplir con las regulaciones gubernamentales y garantizar la legalidad del negocio.

Por otro lado, habrá que asumir unos costos importantes asociados con el **marketing y las campañas de publicidad** que realicemos para promocionar nuestros servicios y darnos a conocer. Sobre todo, al principio, el marketing y la publicidad en línea son vitales para atraer tráfico y clientes. La inversión en publicidad en línea puede incluir campañas de publicidad en redes sociales como Facebook e Instagram, publicidad en motores de búsqueda como Google y Bing, marketing de contenidos en blogs y sitios web relacionados con la alimentación saludable y publicidad en medios digitales como banners y anuncios en línea. Por otro lado, la publicidad en motores de búsqueda es una forma efectiva de llegar a clientes potenciales que ya están buscando productos similares, ya que la publicidad se muestra en los resultados de búsqueda relevantes. El marketing de contenidos es una forma de aumentar la visibilidad en línea y establecerse como un líder de pensamiento en la industria. Esto puede incluir la creación de blogs, videos y otros contenidos educativos y relevantes para el público objetivo. También se pueden

realizar colaboraciones con otros sitios web y bloggers para aumentar la exposición y el alcance.

Por último, nos gustaría **destinar el 1% de nuestros ingresos a donaciones**. Creemos que esta estrategia de destinar el 1% de los ingresos a donaciones puede ser una estrategia beneficiosa para mejorar la reputación de la página web, atraer y fidelizar clientes, incentivar a los proveedores y obtener beneficios fiscales. Además, la donación puede contribuir a causas socialmente responsables y mejorar la imagen de la marca en la sociedad.

4. Estrategia de comunicación y marketing

4.1 Objetivos

Para diseñar el plan de marketing de lanzamiento de AGRIBER lo primero que hay que hacer es fijar los objetivos que queremos alcanzar. Como es el plan de lanzamiento fijaremos objetivos a medio-largo plazo. La idea es evaluar estos objetivos después del primer año en funcionamiento y también a tres años vista cuando se espera que la página web ya esté funcionando correctamente y se haya posicionado como Marketplace de productor orgánicos referente en España a la hora de conseguir productos ecológicos y de calidad, sin tener que pagar precios excesivos ni desplazarte largas distancias para obtenerlos.

Partiendo que el objetivo principal de la página web es darse a conocer y ofrecer a los usuarios la mejor experiencia posible, vamos a establecer los objetivos del plan de marketing del primer año.

El primer objetivo será definir y posicionar el ámbito de actuación de la página web para poder trasladar este posicionamiento al cliente a través de las campañas de marketing y comunicación. Este posicionamiento es crucial porque dictaminará cuál es la imagen que queremos que los consumidores tengan de esta. El segundo objetivo será dar a conocer las posibilidades que ofrece la página web en cuanto a los diferentes tipos de productos que se ofrecen. Queremos atraer, por un lado, tantos productores agrícolas ecológicos como nos sea posible, para así formar una gran amplia red de distribuidores. Y, por otro

lado, la mayor cantidad de clientes particulares y clientes al por mayor como restaurantes para que consuman estos productos ofertados en la página web.

El objetivo para el primer año es captar aproximadamente 500 proveedores. Con respecto a los clientes, nuestro objetivo no será llegar a un número determinado de clientes particulares sino a cubrir los gastos establecidos más adelante en las campañas de publicidad y marketing y de mantenimiento y operación del negocio. Respecto a los clientes a gran escala, el objetivo principal en el tercer año es captar aproximadamente 15 de los 228 restaurantes con estrella Michelin que operan en España una vez hayamos dado el salto a distribuir los productos a todas las regiones de España.

Si se consiguen los objetivos fijados para el primer año, se podría estudiar la posibilidad de ampliar el ámbito de actuación y distribución de productos a un mayor número de comunidades autónomas hasta operar en todo España.

4.2 Segmentación

Cómo se ha comentado anteriormente, el público objetivo es tantos productores agrícolas ecológicos para que formen parte de nuestra red de proveedores, cómo todos los consumidores de productos orgánicos ecológicos ya sean a nivel particular o a gran escala.

En el primer año, nos centraremos en obtener el mayor número de proveedores posibles, siempre que oferten productos ecológicos, sin importar su localización, siempre y cuando estén en territorio español. En cambio, con respecto a los consumidores de estos productos, la región en la que se ha planteado operar el primer año es la Comunidad de Madrid, una vez transcurrido el primer año, la idea preestablecida es ampliar a más comunidades autónomas hasta operar y distribuir los productos tanto a particulares cómo a consumidores a gran escala en toda España en el tercer año. (Bankinter, 2022)

4.3 Posicionamiento

El objetivo es que AGRIBER sea el mercado online al que acuden los consumidores españoles preocupados por su salud que buscan productos ecológicos de alta calidad a precios asequibles.

Desde AGRIBER, se quiere ofrecer una propuesta de valor única. Nuestro argumento de venta es que ofrecemos artículos ecológicos a precios razonables y de una calidad excepcional. Se trata de una diferenciación que puede atraer a un amplio espectro de consumidores preocupados por su salud que desean hacer buenas elecciones sin dejar de ser prudentes con su presupuesto. Estos consumidores pueden estar interesados en comprar este producto.

Los consumidores españoles preocupados por su salud y que valoran mucho los estilos de vida saludables y los productos respetuosos con el medio ambiente constituyen el mercado objetivo. Estos consumidores suelen tener un alto nivel educativo, se sienten cómodos con la tecnología y participan en las redes sociales. Además, es probable que estén preocupados por cuestiones de sostenibilidad, influencia en el medio ambiente y abastecimiento ético. La empresa debe dar prioridad a ofrecer una excelente atención al cliente y una experiencia de compra en línea ágil. Esto incluye el mantenimiento de un sitio web intuitivo, un servicio de atención al cliente receptivo y un envío rápido y fiable.

En general, este enfoque de posicionamiento hace hincapié en la propuesta de valor única que ofrece la empresa, que consiste en proporcionar artículos ecológicos de gran calidad a precios razonables. La empresa puede crear una base de clientes leales y establecerse a largo plazo como el mercado online líder de artículos ecológicos en el mercado español si se centra en las personas de España preocupadas por la salud y utiliza la publicidad en las redes sociales y el marketing de contenidos para llegar a esos consumidores. La confianza y la lealtad de los clientes pueden reforzarse ofreciendo una experiencia de compra en línea impecable y haciendo hincapié en la prestación de un excelente servicio de atención al cliente.

4.4 Marketing Mix

A continuación, se analizarán las cuatro P's del marketing Mix: servicio, precio, distribución y promoción. Este análisis nos servirá para remarcar y a analizar el posible comportamiento de los consumidores para de esta manera, poder desarrollar actividades que satisfagan sus necesidades.

4.4.1 Servicio

El domicilio social de AGRIBER está basado en Madrid. Se ha considerado esta localización porque además de ser el domicilio de origen y residencia de los creadores de la empresa, consideramos que tiene la localización perfecta para operar tanto en Madrid, al principio, cómo para centralizar, organizar y distribuir sus productos al resto de España dado que está situado en el centro del territorio español.

El servicio que ofrecemos debe ser de alta calidad y garantizando siempre un nivel altísimo de frescura de los productos distribuidos. Por ello, desde AGRIBER debemos asegurarnos de que los productos básicos que están ofertado en la página web, están en todo momento en buen estado, maduros, no está pasados de fecha y que además de esto, todos los productos sean ecológicos y de la máxima calidad. Puesto que se ofrece un servicio de distribución, la empresa se asegurará de que los productos envasados, cumplen los requisitos necesarios para su correcta distribución y transporte. Esto incluye medidas cómo mantener los productos a una temperatura no superior a los 21 grados centígrados durante su transporte y que los productos vayan envasados y cubiertos en todo momento para protegerlos de posibles daños durante el transporte. Todo esto requiere una cuidadosa selección y curación por parte de la empresa.

Por otro lado, la empresa ofrece todos estos productos a través de una página web, por lo que habrá un buen servicio postventa, incluyendo un chat-bot en tiempo real para resolver preguntas las 24 horas del día, los 365 días del año.

4.4.2 Precio

En cuanto al precio, AGRIBER no tendrá un alto grado de influencia en este. Esto es porque se dejará libre albedrío para que los proveedores fijen el precio que quieran para la venta de sus productos. De esta manera los proveedores podrán poner los productos a la venta a un precio superior al que se los vendían a los intermediarios tradicionalmente, pero nunca podrá superar el precio de venta en tienda. Estas son las condiciones de precio que se fijan en la página web, ya que, de esta manera, nos aseguramos de que clientes potenciales puedan obtener también estos productos de primerísima calidad sin que el precio de sus platos en la carta de sus establecimientos se vea afectado al alza.

Con respecto a las comisiones, cómo se ha explicado en el apartado de ingresos del Business Model Canvas, se establece una comisión del 20% a cada una de las ventas que se realicen a través de esta plataforma. Este 20% no lo hará frente una sola parte de la operación, sino que se le cobrará un 10% al proveedor y otro 10% al consumidor. Además, se cobrará una tarifa mensual a los proveedores para formar parte de la página web.

4.4.3 Distribución

Los clientes que compran y consumen regularmente productos ecológicos de alta calidad son el principal objetivo de la organización. Suelen residir en regiones metropolitanas, disponen de altos niveles de dinero y de educación, y trabajan en ámbitos profesionales. También son personas de todas las edades, a excepción de niños, adolescentes y ancianos, que no suelen tener acceso a sistemas tecnológicos conectados a internet. Son personas de todo el país.

Este público participa en comunidades en línea y busca bienes que piensa comprar en un futuro próximo a través de Internet y de plataformas de medios sociales. Debido a este hecho, se nos exigirá mantener una presencia en los medios digitales.

Teniendo esto en cuenta, los métodos de publicidad que hemos decidido utilizar para AGRIBER incluyen plataformas tanto online como offline. Tenemos previsto dar prioridad a nuestros propios puntos de venta dentro del canal de distribución de Internet.

Vamos a utilizar dos de nuestros propios canales para empezar. Para empezar, tenemos una página web que proporciona a los clientes potenciales acceso a todos los detalles pertinentes sobre el proveedor, sus productos, las instalaciones donde se han cultivado y sus precios, así como información sobre la disponibilidad de los productos y una estimación de cuándo se entregarán. En segundo lugar, vamos a crear cuentas en redes sociales como Instagram, a través de las cuales daremos a conocer todos los productos y servicios que ofrecemos, así como los proveedores con los que tratamos y el impacto positivo que nuestra organización tiene en la sociedad. Además, aprovecharemos este canal para comunicarnos con los potenciales consumidores de una forma más personal y cómoda para ellos. En el nuevo mundo digital, los clientes podrán comunicarse con nosotros no sólo por correo electrónico, sino también a través de las redes sociales; no obstante, siempre les remitiremos al correo electrónico corporativo para formalizar con ellos un pedido o resolver cualquier duda o consulta que puedan tener.

Cuando lleguemos a un acuerdo de colaboración con alguno de nuestros socios clave, como puede ser un influencer del sector "healthy foodie", siempre pediremos que uno de los requisitos sea que publiquen sobre nuestra web y el origen de nuestros productos, ya sea en sus webs o en las redes sociales. Esto será así independientemente de si la publicación tiene lugar en una página web o en una red social. El objetivo es ampliar la demografía de la audiencia a la que pretendemos llegar y, al mismo tiempo, aprovechar las ventajas que presenta la posición que ahora ocupan. Los canales offline tienen menos alternativas disponibles entre las que elegir, ya que tendremos que confiar en los materiales de comunicación que puedan producir nuestros socios comerciales más importantes. Folletos, publicaciones de productos ecológicos y catálogos son algunos de los otros tipos de materiales impresos en los que nos interesa poder publicitar nuestra empresa. Nos gustaría tener la posibilidad de hacerlo.

Si tenemos en cuenta todas estas posibilidades, nos ayudará a aumentar el número de puntos de contacto entre el sitio web y sus clientes potenciales. Como resultado, podremos dar a conocer el servicio que prestamos a través de nuestro sitio web, no sólo a través de nuestros propios canales, sino también a través de los canales de socios clave.

Además, cómo campaña adicional de promoción se ha establecido el reparto de folletos a un público determinado, creación de "Stands" en eventos y ferias de alimentación

ecológicas. La participación y función de estas campañas vienen definidas en el siguiente punto, estrategias, técnicas y tácticas de comunicación.

4.5 Estrategias, técnicas y tácticas de comunicación

Debido a la naturaleza de la empresa a crear y el hecho de que el sector en el que compete es extremadamente competitivo, se cree que una estrategia de comunicación eficaz puede ser un factor decisivo para alcanzar el éxito con AGRIBER y su modelo de negocio. Así pues, se presentarán las diversas tácticas de comunicación de AGRIBER, cada una de las cuales estará especialmente orientada a un sector distinto de clientes de su mercado. Estos métodos se aplicarán de forma lógica a través de las distintas fases del embudo de marketing, y se realizará un análisis de cada una de ellas. Una vez realizado este análisis, se llevará a cabo una evaluación económica de las distintas estrategias para determinar el coste de adquisición de nuevos clientes (CAC). Por último, esta herramienta se está utilizando esta cifra como referencia y creando una estimación de la vida útil de cada segmento, no obstante, el cálculo de este ratio no será objeto de estudio para este trabajo, puesto que el propósito de utilizar este modelo era puramente utilizar la clasificación y estructuración de los segmentos que se plantea atacar desde AGRIBER.

El embudo de marketing es una herramienta muy útil para visualizar todo el viaje que realiza un consumidor, que comienza cuando conoce el producto y termina cuando toma la decisión de comprarlo. Esta estrategia nos permite poder evaluar cada paso y señalar las áreas en las que se puede mejorar para aumentar las posibilidades de éxito en el proceso comercial. Como resultado, se desglosa en tres etapas principales, cada una de las cuales, a su vez, refleja el conjunto de tácticas que se ponen en marcha. El objetivo de la parte superior del embudo (TOFU) es captar a la audiencia y convertir a quienes desconocen por completo su organización, producto y marca en personas familiarizadas con ellos. El objetivo del nivel del embudo conocido como (MOFU), que se encuentra en el medio, es explicar a los clientes que ya están familiarizados con la empresa por qué su producto es superior al de la competencia y por qué es la opción que deberían buscar. La mejor y, en consecuencia, la que deberían comprar. Por último, pero no por ello menos importante, la parte inferior del embudo (BOFU) es donde intentamos convertir a esas personas que están interesadas en comprar los productos en clientes reales que pagan. (Espacio Digital, s.f.)

4.5.1 Proveedores y Agricultores

Para atacar este segmento, siendo conscientes de que sin tener unos buenos y números proveedores la idea de negocio no fructificará, consideramos que, al ser la fuente principal del negocio, desde AGRIBER tendremos que abrirnos un nuevo camino en el tipo de estrategias de marketing a seguir, utilizándose iniciativas muy innovadoras:

En primer lugar, tenemos las **actividades TOFU**: En esta fase, desde AGRIBER se tratará de captar a la mayor cantidad posible de audiencia posible. Sabiendo que este público objetivo no está tan actualizado ni en contacto con las redes sociales, se utilizarán medios convencionales de una manera novedosa. Entre las iniciativas, se encuentra el envío de folletos promocionales en los recibos de luz y del agua de las compañías (donde nos centraremos sobre todo en aquellas personas, tanto físicas como jurídicas, que tengan facturas altas de luz y agua, debido al mantenimiento y riego de los cultivos). Por otro lado, se realizarán eventos de comunicación y exposición del modelo de negocio y sus ventajas y características de manera presencial en las áreas rurales y suburbanas de las ciudades. Esta campaña presencial también será apoyada con la presencia de nuestra la empresa en “Stands” físicos y publicitarios en ferias agrícolas. Por último, en esta primera fase del embudo, desde AGRIBER se realizarán campañas de propaganda a través del “mailing”.

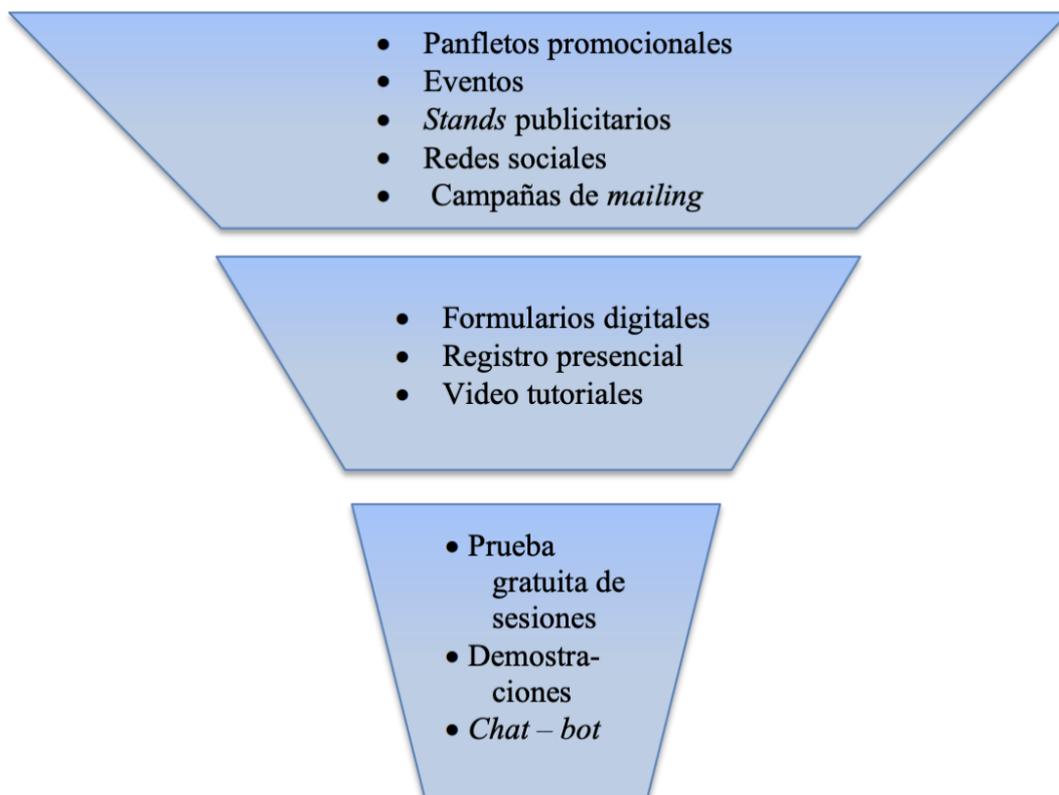
En segundo lugar, están las **actividades MOFU**: En esta fase se busca hacer mucho énfasis en porque los agricultores necesitan de nuestros servicios. Cuáles son los beneficios de hacerse proveedores a través de AGRIBER. La manera en la que se realizará será principalmente a través de formularios, tanto físicos como digitales, a través de códigos QR que aparecerán incluidos en los folletos y en los folletos entregados en los “Stands” publicitarios en las ferias y eventos. Por otro lado, también realizaremos explicaciones más detalladas y registros de informaciones de manera presencial por parte nuestra (socios de la compañía) durante el transcurso de estos eventos y ferias. Además, se tratará de captar y enganchar a estos potenciales clientes mediante muestras de vídeo en los “Stands” publicitarios en eventos y ferias de cómo funciona la página web, el impacto que puede llegar a tener, y cómo una persona puede contactar con ellos como proveedores sin a priori saber de su existencia como agricultor, todo gracias a nuestra página web.

En tercer y último lugar, estarán las **actividades BOFU**: En esta fase se buscará consolidar la relación entre el proveedor y la página web, y, por tanto, AGRIBER. Ofreceremos pruebas gratuitas del servicio, demostraciones de uso y envío y embalaje del producto, y ofreceremos un buen servicio postventa, incluyendo un chat-bot en tiempo real para resolver preguntas.

Todas estas acciones publicitarias han sido valoradas por AGRIBER en 25.000 euros aproximadamente. Se ha tenido en cuenta los datos registrados más recientes del número de agricultores ecológicos en España, 44.496 productores agrícolas ecológicos. (Statista, 2020). De esta cantidad total de productores agrícolas ecológicos, desde AGRIBER prevemos capturar aproximadamente 500 proveedores. Lo que nos daría un CAC aproximado de 50 euros.

La figura mostrada a continuación muestra un resumen de las actividades llevadas a cabo para este segmento.

Figura 9: Embudo de marketing para proveedores y agricultores.



Fuente: Elaboración propia.

4.5.2 Consumidores particulares de productos ecológicos

Para atacar este segmento, siendo conscientes de haber numerosos competidores en el mercado, desde AGRIBER se llevarán a cabo medidas de captación de clientes agresivas. Intentando captar el mayor número de clientes en este ámbito posible. Las estrategias de captación que se realizarán están divididas en los 3 diferentes niveles del embudo de marketing:

En primer lugar, tenemos las **actividades TOFU**: En esta fase, desde AGRIBER se centrará el tiro en el uso de redes sociales para llegar al mayor número de clientes posibles. Realizaremos la mayor cantidad de posts publicitarios posibles, así como colaboraciones con influencers conocidas en el sector “foodie y healthy” y diferentes publicaciones llamativas en las redes sociales de la compañía. Además, también realizaremos campañas de mailing y reparto de propaganda y folletos en aquellas zonas urbanas de la Comunidad de Madrid que tienen un mayor poder adquisitivo como son: La Moraleja, Pozuelo de Alarcón, Barrio de Salamanca, Zona del Parque del Retiro, Somosaguas, Aravaca, El Viso, Mirasierra y Almagro. (Bankinter, 2022).

En segundo lugar, están las **actividades MOFU**: En esta fase desde AGRIBER queremos centrarnos en: los focus groups, los formularios digitales de registro de usuario en la página web, los video tutoriales y la publicidad digital personalizada. Estas ideas son las principales iniciativas que desde AGRIBER se pretenden llevar a cabo para dar a conocer en profundidad su producto.

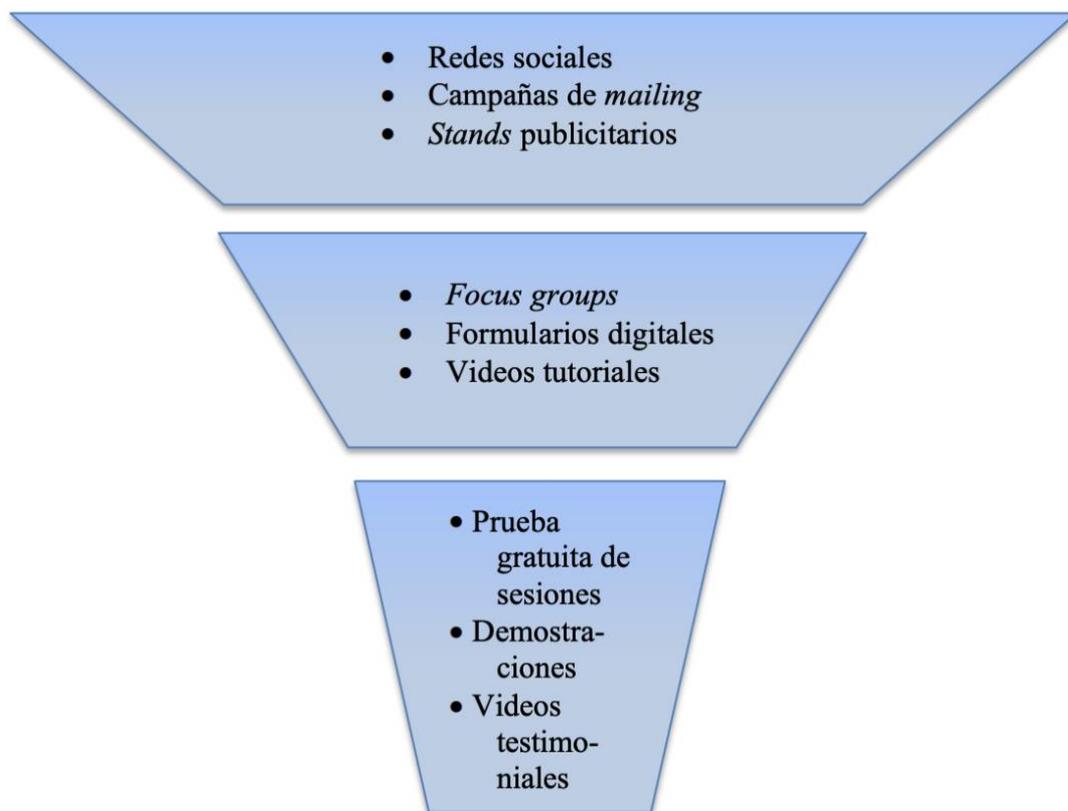
En tercer y último lugar, estarán las **actividades BOFU**: En esta fase se buscará convertir en lo que hasta ahora eran clientes potenciales, a clientes reales. Para ello ofreceremos gratis un mes de suscripción en la página web. Además, ofreceremos explicaciones sobre cómo utilizar nuestra página web y aportaremos vídeos testimonio como forma de publicidad directa.

Desde AGRIBER hemos valorado el coste de esta actividad en otros 25.000 euros. Debido a la complejidad para calcular una cifra del CAC determinada, se ha desestimado su cálculo, puesto que cada cliente puede consumir una cantidad diferente de productos ecológicos y gastar una cantidad diferente de dinero. La única cifra que se conoce es que

en 2020 el gasto en productos ecológicos (en millones de euros/año) fue de 2.528, que la población española (en millones de habitantes) era de 47,33 y que el gasto en consumo de productos ecológicos per cápita fue de 53,41 euros. (La Moncloa 2021)

La figura mostrada a continuación muestra un resumen de las actividades llevadas a cabo para este segmento.

Figura 10: Embudo de marketing para consumidores particulares de productos ecológicos.



Fuente: Elaboración propia.

4.5.3 Consumidores a gran escala de productos ecológicos

En este segmento nos centraremos en los consumidores a mayor escala, cómo pueden ser restaurantes. Se han diferenciado a estos consumidores de los particulares debido principalmente al volumen y la frecuencia con la que se estima que realicen compras a los proveedores ya captados por AGRIBER para la página web en fases anteriores.

Debido a estas características de compra, se atacará este segmento de una manera diferente:

En primer lugar, tenemos las **actividades TOFU**: En esta fase, desde AGRIBER se considera que la manera más eficaz de atacar este segmento es mediante una combinación de iniciativas tradicionales como campañas de mailing, “Stands” en ferias de restauración como Horeca o Xantar, con iniciativas más comerciales como llamadas de venta en frío, sobre todo a restaurantes, para captar y brevemente cerrar una reunión para mostrar el servicio que se ofrece, y el establecimiento de relaciones profesionales entre los socios y los proveedores.

En segundo lugar, están las **actividades MOFU**: En esta fase desde AGRIBER sabemos que al ser un segmento más centralizado podremos llevar a cabo estrategias más personales y efectivas, como pueden ser reuniones tanto presenciales como online con clientes para realizar elevator pitches, exponer ideas y resolver posibles dudas que emerjan de la página web. También podremos atacar este segmento mediante webinars o pruebas personales del servicio ofrecido.

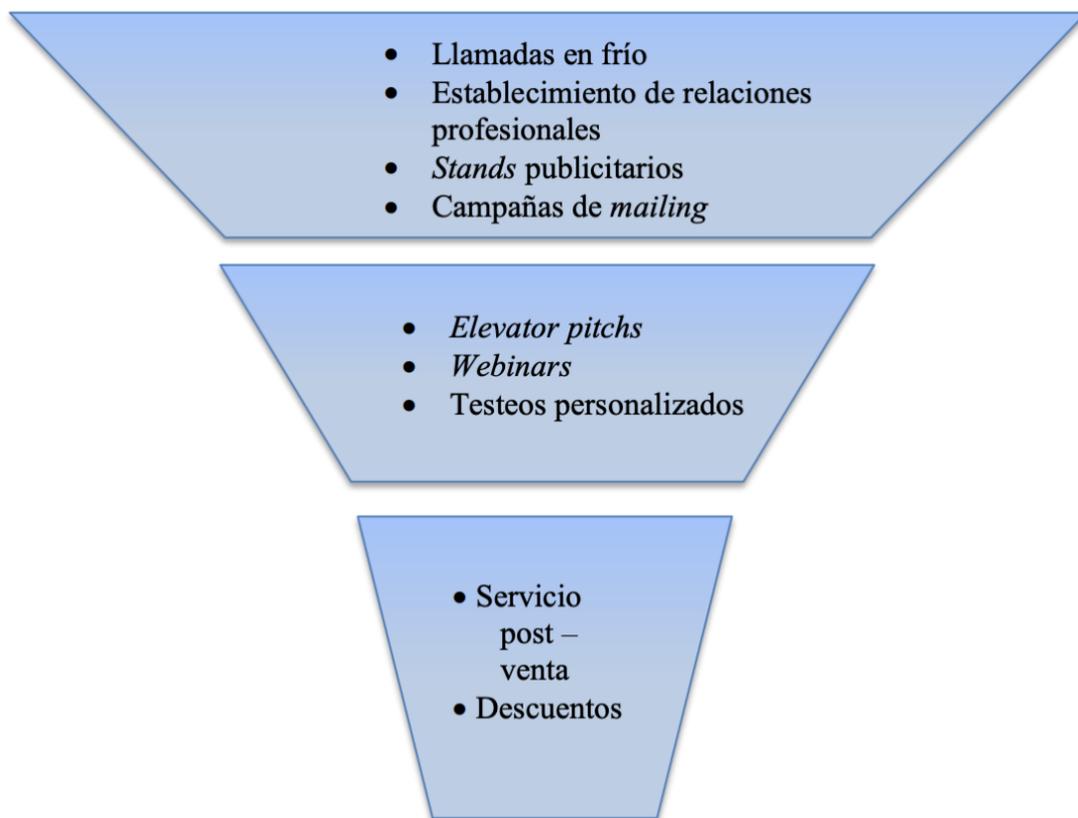
En tercer y último lugar, estarán las **actividades BOFU**: En esta fase nos centraremos en ofrecer un servicio algo más personal que a los particulares. Ya que, además mantener el servicio ya ofrecido a particulares de contar con un servicio de postventa eficiente para la gestión de incidencias, desde AGRIBER se llevarán a cabo iniciativas en búsqueda de posibles colaboraciones futuras y fidelización de estas empresas intermediarias entre el agricultor y el consumidor final, como son los restaurantes. La principal actividad que realizaremos es: una concesión de descuentos a través de una comisión por transacción decreciente según el aumento de volumen y la venta de datos de comportamiento del consumidor, este último factor será clave para la personalización del servicio ofrecido.

El coste estimado de estas iniciativas es estima en 10.000 euros. Tomando como datos el número de restaurantes con estrella Michelin en España en el año 2022, y que cada restaurante compra los productos de la mayor calidad posible, de los 228 restaurantes que hay en España, desde AGRIBER pretendemos capturar un 5% de ellos, obteniendo aproximadamente 15 restaurantes de este estilo. (Statista, 2022). Este dato en términos porcentuales es considerablemente más alto que el obtenido en el apartado anterior puesto

que el target group es inmensamente mayor en el apartado anterior y con un porcentaje de captación mucho menor llegaremos a un número muy elevado de particulares. El CAC del segmento de restaurantes sería de 667 euros aproximadamente.

La figura mostrada a continuación muestra un resumen de las actividades llevadas a cabo para este segmento.

Figura 11: Embudo de marketing para consumidores a gran escala de productos ecológicos.



Fuente: Elaboración propia.

5. Conclusiones

La realización de este trabajo ha servido para poder conocer, evaluar y analizar el sector agrícola ecológico a nivel nacional local y poder descubrir que desde AGRIBER nos encontramos ante una gran oportunidad de lanzamiento. Por lo tanto, podemos decir que hemos podido confirmar y cumplir con los objetivos planteados al principio del proyecto.

La experiencia obtenida a lo largo del grado, así como en el mundo laboral, ha hecho posible la realización de este trabajo de fin de grado. Para el posible futuro lanzamiento de la empresa, he sido capaz de elaborar un plan de actuación, así como las acciones más significativas que hay que llevar a cabo, teniendo en cuenta los objetivos de concienciación y posicionamiento que nos hemos marcado para estos primeros 3 años.

Además, en el modelo presentado, se han conseguido alcanzar los demás objetivos planteados al comienzo del trabajo. Ya que para la realización de la estrategia de marketing se ha necesitado entender cómo funciona y cuál es la situación actual del sector agrícola ecológico en España, cuál es su regulación y cómo este entorno iba a afectar a AGRIBER. Los objetivos de potenciar la producción y desarrollo de productos 100% orgánicos que contribuyeran a una alimentación más saludable y sostenible podemos afirmar que serán cumplidos. Ya que casi de manera natural hay una tendencia alcista sobre el consumo de productos ecológicos, y el servicio de distribución que se ofrece desde AGRIBER asegurará un mayor impacto y consumo de estos productos así como ofrecer mayor visibilidad a todos aquellos agricultores que por falta de medios y por la cantidad de intermediarios existentes en la cadena no tienen prácticamente visibilidad. De esta manera, atajamos también otro de los objetivos planteados, ya que, con el crecimiento y expansión de la marca, conseguiremos generar empleo y dar visibilidad en la hoy llamada “España vaciada”, la cual hemos considerado desde los primeros pasos de AGRIBER, uno de los pilares fundamentales de nuestra identidad.

El haber sido capaces de superar estos objetivos propuestos, ha significado que desde AGRIBER se haya podido conseguir el último objetivo de la compañía y del trabajo, crear una estrategia de marketing que recoge la estrategia captación de clientes y de lanzamiento al mercado de la página web.

Para finalizar, me gustaría decir que, para evaluar la viabilidad de este proyecto, sería necesario llevar a cabo un plan de negocio y valorar más a fondo el área financiera, función que se ha realizado por otro de mis compañeros en su trabajo de fin de grado. En todo momento se ha buscado realizar un modelo de negocio realista y escalable para que en un futuro la idea pueda pasar a ser algo más que eso. Por otro lado, las estrategias de marketing seleccionadas han sido consensuadas con el equipo financiero y siempre se ha intentado que los presupuestos de estas fuesen realistas y lo más asequibles posibles dentro de las estrategias que se han seleccionado para utilizar.

6. Bibliografía

Bankinter. (2022). Las ciudades más ricas y pobres de España. Recuperado de <https://www.bankinter.com/blog/finanzas-personales/ciudades-mas-ricas-pobres-espana>

BBVA. (2022, 17 de febrero). La alimentación ecológica crece en España: más del 55% de la población ha consumido productos ecológicos. BBVA. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/la-alimentacion-ecologica-crece-en-espana-mas-del-55-de-la-poblacion-ha-consumido-productos-ecologicos/>

Castillo, D. (2008). Análisis de las fuerzas competitivas del sector agrícola de Almería. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/David-Castillo-15/publication/28069235_Analisis_de_las_fuerzas_competitivas_del_sector_agricola_de_Almeria/links/0046352a03020a4e1c000000/Analisis-de-las-fuerzas-competitivas-del-sector-agricola-de-Almeria.pdf

ECOVALIA. (2022). Memoria anual 2021. Recuperado de https://www.ecovalia.org/digicom/memoria/Informe22_mail.pdf

Espacio Digital. (s.f.). Embudo de marketing digital: cómo elaborarlo exitosamente. Recuperado de <https://www.espaciodigital.com.co/blog/embudo-marketing-digital-como-elaborarlo-exitosamente/>

Europa Press. (2019). La CNMC, preocupada por las debilidades del sector agrario que pueden afectar a toda la cadena agroalimentaria. Recuperado de <https://www.europapress.es/economia/noticia-cnmc-preocupada-debilidades-sector-agrario-afectar-toda-cadena-agroalimentaria-20190626132009.html>

EYP. (2021). Deconstruyendo al consumidor post-covid y su apuesta por el consumo sostenible. Recuperado de <file:///Users/marioambrosio/Downloads/ey-p-fci-deconstruyendo-al-consumidor-postcovid-v05-maq.pdf>

García, E. C., & Martos, J. C. M. (1999). Pasado, presente y futuro de la OCM del aceite de oliva. Cuadernos Geográficos, 29, 85-117.

Gobierno de España. (2018). Hoja de ruta para la implementación de la estrategia española de desarrollo sostenible 2030. Recuperado de <https://www.mdsocialesa2030.gob.es/agenda2030/documentos/hoja-ruta-eds.pdf>

Gobierno de España. (2022). España desperdicia 7,7 millones de toneladas de alimentos al año. Recuperado de https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/agricultura/Paginas/2022/090822_desperdicio-alimentos.aspx

González, M. (2019, August 23). España se encuentra muy por detrás de Europa en consumo de alimentos ecológicos. Financial Food. Recuperado de <https://financialefood.es/espana-se-encuentra-muy-por-detras-de-europa-en-consumo-de-alimentos-ecologicos/>

Instituto Latinoamericano de Estudios Profesionales (ILEP). (s.f.). Importancia del análisis PESTEL. Recuperado de <https://www.ilep.mx/post/importancia-del-an%C3%A1lisis-pestel>

La Moncloa. (2021). El gasto en productos ecológicos aumenta un 11,7% en 2020 hasta los 2.317 millones de euros. Recuperado de <https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/agricultura/Paginas/2021/171021-gasto-productos-ecologicos.aspx>

Lozano-Rodríguez, G. V., Salazar-González, B. C., Martínez-Salazar, G. J., & Camacho-Mora, I. A. (2010). Alimentación y salud, una relación conflictiva. El caso de España. Recuperado de <https://www.medigraphic.com/pdfs/salpubmex/sal-2010/sal105j.pdf>

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (2021). Informe de la Alimentación en España 2021. Recuperado de https://www.mapa.gob.es/es/ministerio/servicios/analisis-y-prospectiva/iai2021_version_final_web_tcm30-626537.pdf

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (2022). Desperdicio alimentario en España 2021. Recuperado de

https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/desperdicio/07052022_desperdicio_alimentario_2021_v2_tcm30-626538.pdf

Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico. (2020). La lucha contra la despoblación en España. Recuperado de https://www.miteco.gob.es/es/reto-demografico/temas/documentos-interes/despoblacion_igualdad_tcm30-517792.pdf

Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico. (2021). Percepción social del reto demográfico en España. Recuperado de https://www.miteco.gob.es/es/reto-demografico/temas/documentos-interes/percepcion_reto_tcm30-517793.pdf

Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico. (2021). Proyecciones demográficas de la población española 2020-2050. Instituto Nacional de Estadística. Autoridad Independiente de Responsabilidad Fiscal. Recuperado de https://www.miteco.gob.es/es/reto-demografico/temas/documentos-interes/proyeccionesdemograficas_ine_airef_tcm30-517794.pdf

Ministerio de Transición Ecológica y el Reto Demográfico. (2021, 16 de marzo). El Gobierno lanza el Plan Nacional de Reto Demográfico para garantizar la igualdad de oportunidades, la cohesión territorial y la lucha contra el cambio climático en todo el territorio. Recuperado de

<https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/transicion-ecologica/Paginas/2021/160321-plan-reto-demografico.aspx>

PwC. (2019). Desperdicio alimentario en España. [Informe]. Fundación PwC. Recuperado de

<https://www.pwc.es/es/fundacion/assets/informe-desperdicio-alimentario-fundacion-pwc.pdf>

PwC. (2019). Informe del sector agrícola español. Recuperado de

<https://www.pwc.es/es/publicaciones/assets/informe-sector-agricola-espanol.pdf>

Santos, L. K. C. (2018). El uso de la tecnología en la agricultura. Pro Sciences: Revista de Producción, Ciencias e Investigación, 2(14), 25-32.

Universidad de Palermo. (2015). Agricultura de Precisión. [PDF]. Recuperado de <https://www.maquinac.com/wp-content/uploads/2015/07/Agricultura-de-Precision-Universidad-de-Palermo.pdf>

Vázquez, M. D. (2018). Análisis del sector de la agricultura ecológica en España. Recuperado de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/110662/V%C3%A1zquez%20-%20An%C3%A1lisis%20sector%20de%20la%20agricultura%20ecol%C3%B3gica%20en%20Espa%C3%B1a.pdf?sequence=1>

Velasco-Martínez, R., & Rodríguez-González, A. (2011). Análisis estratégico del sector agroalimentario en las regiones interiores: un estudio comparativo de las regiones de Castilla-La Mancha y Beira interior. Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros, 191, 55-78. Recuperado de https://www.mapa.gob.es/ministerio/pags/Biblioteca/Revistas/pdf_reeap%2Fr191_04.pdf

7. ANEXOS

Anexo 1: Ficha técnica del estudio de EYP sobre: “Deconstruyendo al consumidor post-covid y su apuesta por el consumo sostenible.”

