



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales



**Plan de negocio de la *startup* Agriber:
Marketplace de productos orgánicos agrícolas**

Autor: Rafael María González Senac

Directora: Rocío Sáenz-Diez Rojas

RESUMEN – Los españoles cada día son más conscientes de que una buena alimentación es un pilar fundamental en el cuidado de nuestra salud. Además, la digitalización es una realidad cada vez más presente en nuestro día a día, de manera que las compras online van a más. Es aquí donde nace *Agriber*, un *marketplace* de productos alimentarios sostenibles, es decir, aquellos en cuyo proceso de producción no hay un uso ni de químicos ni de pesticidas de ningún tipo. Esta plataforma busca poner en contacto a los pequeños agricultores que pertenecen a la España más rural directamente con los consumidores finales que apuestan por el consumo de productos nacionales, saludables, sostenibles y de alta calidad.

Este trabajo tiene como finalidad presentar un modelo de negocio para esta *startup*, desglosando sus distintas partes: desde el problema a solucionar, hasta un análisis del modelo de negocio, al igual que una profundización en el funcionamiento de la logística y distribución que conforma un pilar sustancial para el funcionamiento del negocio.

Palabras clave: Medioambiente, sostenibilidad, Europa 2030, orgánica, marketplace, consumo nacional, desperdicio de alimentos, startup, CRM

ABSTRACT - Spaniards are increasingly aware that a good diet is a fundamental pillar in the care of our health. In addition, digitalisation is a reality that is increasingly present in our daily lives, so that online shopping is on the rise. This is where *Agriber* is born, a marketplace for sustainable food products, i.e. those in whose production process there is no use of chemicals or pesticides of any kind. This platform seeks to connect small farmers belonging to rural Spain directly with end consumers who are committed to the consumption of national, healthy, sustainable and high-quality products.

This work aims to present a business model for this *startup*, breaking down its different parts: from the problem to be solved, to an analysis of the business model, as well as an in-depth analysis of how logistics and distribution work, which is a substantial pillar for the operation of the business.

Key words: Environment, sustainability, European 2030 Agenda, organic, Marketplace, national consumption, food waste, startup, CRM.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Introducción.....	9
1.1. Justificación del interés de la cuestión.....	9
1.2. Objetivos.....	10
1.3. Metodología.	10
1.4. Estructura.	13
2. Identificación de idea de negocio: El mercado de productos orgánicos.	14
2.1. Nuevas tendencias de consumo.	15
2.1.1.Contexto.....	15
2.1.2.¿Qué impacto tiene esto en los consumidores españoles?.....	16
2.1.3.Cambio en la mentalidad de la sociedad.	17
2.1.4.Encuesta sobre los hábitos de consumo.....	18
2.2. Mercado europeo.	21
2.2.1.Evolución de ventas.....	21
2.2.2.Evolución del mercado.	22
2.2.3.Políticas europeas sobre la agricultura orgánica.	24
2.3. Mercado español.	26
2.3.1.Evolución de ventas.	26
2.3.2.Situación del mercado ecológico en España.	27
2.3.3.Desarrollo en España.	28
2.4. La España vaciada y el desperdicio de alimentos en España.	28
2.4.1. La España vaciada.	29
2.4.2. El desperdicio de alimentos en España.	30
3. Modelo de negocio.	32
3.1. ¿Qué es Agriber?	32
3.2. Misión, visión y valores.	33
3.3. Business Model Canvas.	34
3.3.1.Segmentación de clientes.....	34
3.3.2.Relación con los clientes.....	36
3.3.3.Canales.....	37
3.3.4.Red de socios.....	37
3.3.5.Propuesta de valor.....	38
3.3.6.Actividades clave.....	45
3.3.7.Recursos clave.....	45
3.3.8.Estructura de costes.....	47
3.3.9.Fuentes de ingresos.....	48
3.4. Función de ventas: Logística y distribución.....	50
4. Plan Estratégico.	53
4.1. PESTEL.....	53
4.2. Análisis cinco fuerzas de Porter.	55

4.3. Análisis DAFO.	57
4.4. Desarrollo de negocio.	59
5. Conclusiones.	61
6. Bibliografía.	64
7. Anexos.....	68
7.1. Entrevista Valtravieso.....	68
7.2. Entrevista a Ángel Barranco.....	68
7.3. Encuesta.....	69

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: PANEL GOLDSMITH.....	11
FIGURA 2: BUSINESS MODEL CANVAS.....	11
FIGURA 3: CINCO FUERZAS DE PORTER.....	12
FIGURA 4: ESQUEMA METODOLOGÍA.....	13
FIGURA 5: PRODUCTORES FRUTAS Y VERDURAS DE LA UNIÓN EUROPEA.....	16
FIGURA 6: AUMENTO DE LA PREOCUPACIÓN DE LA CIUDADANÍA EUROPEA POR SU SALUD Y ALIMENTACIÓN TRAS LA PANDEMIA.....	17
FIGURA 7: GÉNERO Y EDAD DE LA MUESTRA ENCUESTADA.....	18
FIGURA 8: IMPORTANCIA DE LA MUESTRA EN CONSUMIR PRODUCTOS SIN ADITIVOS NI PESTICIDAS.....	19
FIGURA 9: GASTO MEDIO MENSUAL EN FRUTA Y VERDURA.....	20
FIGURA 10: DISPOSICIÓN PARA LA COMPRA DE PRODUCTOS ORGÁNICOS.....	20
FIGURA 11: CERTIFICADO PRODUCTO ORGÁNICO.....	21
FIGURA 12: AUMENTO DE VENTAS EN VOLUMEN.....	22
FIGURA 13: EVOLUCIÓN DEL % DEL ÁREA DEDICADA AL CULTIVO ORGÁNICO EN SUELO EUROPEO.....	23
FIGURA 14: COMPARATIVA DE TIERRA DEDICADA AL CULTIVO ORGÁNICO EN LOS PRINCIPALES PAÍSES EUROPEOS.....	24
FIGURA 15: ESQUEMA DE LOS OBJETIVOS DE LA PAC.....	26
FIGURA 16: AUMENTO GASTO MEDIO EN PRODUCTOS ORGÁNICOS.....	27
FIGURA 17: PRINCIPALES CULTIVOS ECOLÓGICOS EN ESPAÑA.....	28
FIGURA 18: COMPARATIVA HABITANTES / KM² EN PRINCIPALES PAÍSES DE EUROPA.....	29
FIGURA 19: DISTRIBUCIÓN POBLACIÓN EN ESPAÑA.....	30
FIGURA 20: DESPERDICIO DE ALIMENTOS EN LOS HOGARES ESPAÑOLES 2021.....	31
FIGURA 21: LOGO DE AGRIBER.....	32
FIGURA 22: MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	34
FIGURA 23: EJEMPLO DEL PERFIL DE PRODUCTOR.....	35

FIGURA 24: CUSTOMER JOB.....	39
FIGURA 25: CUSTOMER PAINS.....	40
FIGURA 26: CUSTOMER GAINS.....	41
FIGURA 27: PAIN RELIEVERS.....	42
FIGURA 28: GAIN CREATORS.....	43
FIGURA 29: VALUE PROPOSITION CANVAS DE LOS PRODUCTORES ECOLÓGICOS.....	44
FIGURA 30: VALUE PROPOTION CANVAS DE LOS CONSUMIDORES FINALES.....	44
FIGURA 31: ACTIVIDADES CLAVE	45
FIGURA 32: EQUIPO AGRIBER.....	46
FIGURA 33: BUSINESS MODEL CANVAS.....	49
FIGURA 34: MODELO DE LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN DE AGRIBER.....	51
FIGURA 35: COMPARACIÓN EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN.....	52
FIGURA 36: PESTEL.....	54
FIGURA 37: 5 FUERZAS DE PORTER.....	56
FIGURA 38: MAPA DE COMPETIDORES DE AGRIBER.....	57
FIGURA 39: DAFO DE AGRIBER.....	59
FIGURA 40: DESARROLLO DEL NEGOCIO.....	60

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA I: FUENTES DE FINANCIACIÓN INICIAL.....	46
TABLA II: INVERSIÓN INICIAL.....	46
TABLA III: ESTRUCTURA DE COSTES.....	47
TABLA IV: FUENTES DE INGRESOS.....	48

1. INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo de Fin de Grado (TFG) explica en profundidad la oportunidad de negocio y, por ende, el modelo de negocio de la *startup* Agriber. Este negocio consiste en un *marketplace* que pone en contacto a los agricultores de productos orgánicos con el consumidor final, permitiendo a los primeros dar visibilidad a su proceso de producción e historia, y dando acceso a los consumidores finales a una serie de frutas y verduras saludables, sostenibles y de alta calidad. Esta idea de negocio fue desarrollada para el concurso Comillas Emprende.

1.1 JUSTIFICACIÓN DEL INTERÉS DE LA CUESTIÓN

En las últimas décadas el mundo ha experimentado una revolución informática sin precedentes. Dicha revolución ha provocado que la interconexión haya aumentado considerablemente. Asimismo, ha permitido mucha más accesibilidad a todo tipo de información y a abrir nuevos caminos a la hora de realizar las diferentes tareas de nuestro día a día, permitiéndonos hacer la compra de la semana desde nuestro dispositivo móvil, algo que ha provocado el aumento de negocios tipo *e-commerce*.

El acceso a más y diversas fuentes de información, ha suscitado un gran interés hacia ciertas materias, entre las cuales se encuentra el interés por conocer qué comemos y qué deberíamos comer. Esto ha hecho que las generaciones más jóvenes tengan una mayor conciencia de lo importante que es tener un estilo de vida saludable, al igual que los peligros que tiene consumir productos ultra procesados. Un ejemplo es todo el escepticismo que ha surgido en los últimos años por el aceite de palma, el cual estaba presente en muchos productos pero que sin embargo hoy es a penas consumido por su efecto negativo para la salud. Toda esta tendencia ha provocado que a la hora de hacer la compra se priorice adquirir productos sin aditivos y con diferentes certificados de calidad.

En paralelo a esta tendencia, la regulación está al día de la misma mediante, por ejemplo, campañas que promueven la buena nutrición infantil, o el fomento de la producción de productos 100% orgánicos como se verá más adelante.

Por otra parte, el sector agrícola ha sido y es hoy un pilar fundamental de la economía española, representando un 10% de nuestro PIB. No obstante, el envejecimiento de la población general en el ámbito rural y la falta de medios hacen que este sector necesite de un soplo de aire fresco para seguir creciendo y aumentar su prestigio a nivel mundial.

De acuerdo con todos estos elementos, nace Agriber, un *marketplace* de productos orgánicos, españoles y de calidad, que pretende ser un agente más que modernice el sector agrícola, estando al día con las diferentes tendencias de consumo de la actualidad.

1.2 OBJETIVOS

El objetivo general de este proyecto consiste en el desarrollo de un modelo de negocio relacionado con el sector agrícola, especialmente en el nicho de agricultura orgánica que facilite la compra y venta de este tipo de productos. Para ello, se deben alcanzar cuatro objetivos específicos:

1. Analizar e identificar las tendencias y retos actuales en el sector.
2. Identificar las oportunidades de negocio ligadas a dichas tendencias y retos.
3. Presentar el modelo de negocio de la *startup* Agriber.
4. Definir la posición estratégica y el plan de acción para Agriber.

1.3 METODOLOGÍA

Para alcanzar los objetivos previamente planteados, se realizará una extensa investigación que se estructurará en tres partes diferentes:

En primer lugar, se realizará un análisis de los principales problemas que se pretenden resolver a través de Agriber, siendo estos: El éxodo rural que ha conformado la hoy conocida como España vaciada, el desperdicio alimenticio que hay en nuestro país y por último el cambio en los hábitos de consumo de la población. Para ello, se han utilizado fuentes profesionales, académicas y encuestas que hemos realizado durante el desarrollo de la *startup*.

Gracias a la plataforma de Comillas Emprende tanto yo como mis compañeros hemos tenido acceso a diferentes herramientas que nos han sido de gran utilidad en el desarrollo de nuestro modelo de negocio.

Por ejemplo, el Panel Goldsmith nos ha permitido desarrollar nuestro modelo de negocio paso a paso, cumpliendo las diferentes etapas necesarias para maximizar el potencial del modelo de negocio (Adventurees, 2023).

Figura 1: PANEL GOLDSMITH



Fuente: Adventurees, 2023

La segunda parte, y pilar fundamental de este proyecto, es el desarrollo de negocio a partir del Business Model Canvas, el cual nos permitirá analizar y definir en profundidad nuestro modelo de negocio a través de los nueve elementos que lo conforman que se muestran a continuación (Osterwalder y Pigneur, 2010).

Figura 2: BUSINESS MODEL CANVAS

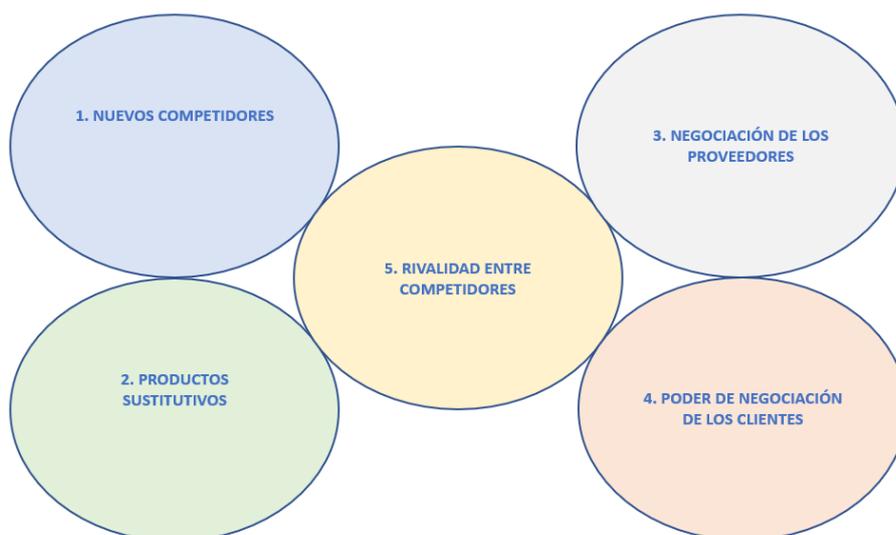


Fuente: Adventurees, 2023

Además, el equipo ha realizado una encuesta que elaboramos para tener una fuente de información adicional. Esta nos sirvió como una herramienta de método de investigación cuantitativo. El diseño de esta estaba en línea con un prediseño que garantizaba la objetividad de los datos obtenidos, dándonos un acceso más profundo a las necesidades de nuestros clientes potenciales o las tendencias de consumo de la actualidad (Tamayo, 2004). Dicho cuestionario se creó mediante *Google Forms*. En total participaron 315 particulares. En paralelo, realizamos dos entrevistas a dos figuras del sector agrícola, concretamente a Pablo González Beteré, gestor y accionista de las bodegas Valtravieso y Ángel Barranco, productor almeriense de mangos, que nos han permitido conocer un poco más a fondo el camino y futuro que tienen los productos agrícolas orgánicos.

Con respecto al plan estratégico, en primer lugar, se ha realizado un análisis de las cinco fuerzas de Porter, con el que pretendemos analizar las cinco fuerzas que definirán la potencial rentabilidad de nuestra *startup* (The Power MBA, 2020).

FIGURA 3: CINCO FUERZAS DE PORTER



Fuente: Elaboración propia a partir de la plataforma Adventurees, 2023

Complementario a las cinco fuerzas de Porter, el análisis PESTEL nos permitirá analizar en profundidad los elementos del macroentorno que tienen influencia en los resultados generales de una compañía (The Power MBA, 2020). Por último, se señalarán los puntos fuertes y débiles de la *startup*, al igual que las oportunidades y amenazas a través del análisis DAFO, herramienta que nos permitirá analizar estratégicamente la situación actual de la *startup* (The Power MBA, 2020).

FIGURA 4: ESQUEMA METODOLOGÍA



Fuente: Elaboración propia, 2023

1.4 ESTRUCTURA:

Este trabajo de fin de grado se divide en cinco partes:

La primera parte consiste en la introducción del tema en el que se va a fundamentar este trabajo de fin de grado. Para ello se justifica el interés de la cuestión, se explican los objetivos del trabajo y la metodología empleada.

En segundo lugar, se identificará la oportunidad de negocio, donde serán analizados los problemas que fundamentan la creación de la *startup* Agriber. Estos son:

Cambio en los hábitos de consumo, donde se hará un análisis de cómo ha cambiado la mentalidad de los consumidores a partir de la crisis del COVID, acompañado de un análisis de los resultados de nuestra encuesta donde esta era la principal variable por analizar y una explicación de por qué Agriber encaja con esta tendencia.

A continuación, se analizarán los datos del mercado orgánico tanto a nivel europeo como nacional.

Y, por último, se analizará el problema de la España vaciada y del desperdicio de alimentos en España.

La tercera parte explicará los puntos clave de nuestro negocio a través del desglose de nuestro Business Model Canvas. Además, se explicará nuestra misión, visión y valores.

En la cuarta y penúltima parte, se realizará el plan estratégico de Agriber, mediante un análisis externo e interno que servirá de guía para el plan de acción a seguir de la compañía. Para ello, se ha realizado un análisis de las cinco fuerzas de Porter, acompañado de un mapa de competidores, también un análisis PESTEL que nos dará una visión de cómo la situación macro puede influenciar en los resultados de Agriber y un análisis DAFO que nos permitirá conocer a fondo la realidad actual de la *startup*.

Por último, se harán las conclusiones pertinentes del proyecto que darán respuesta a los objetivos planteados.

2. IDENTIFICACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO: EL MERCADO DE PRODUCTOS ORGÁNICOS

En este capítulo vamos a analizar en profundidad los tres factores de la actualidad que constituyen la base de esta idea de negocio, lo cual implica una identificación tanto de las necesidades como de los retos a los que Agriber quiere hacer frente. Dichos factores son: Las nuevas tendencias de consumo, el desperdicio de alimentos y la necesidad de modernizar el medio rural. Además, se realizará un análisis del mercado de productos agrícolas orgánicos tanto en España como en Europa.

Para ello, vamos a realizar en primer lugar un análisis de las nuevas tendencias de consumo de manera que entendamos a fondo la perspectiva del consumidor, seguido de una explicación de como los productores están respondiendo a dicha tendencia acompañados por la regulación de esta.

2.1 NUEVAS TENDENCIAS DE CONSUMO

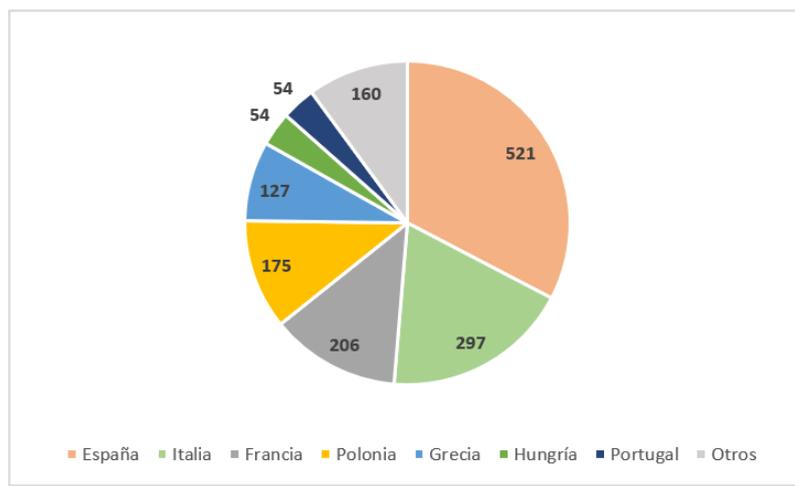
2.1.1. Contexto

Como se ha mencionado en el interés de la cuestión, la revolución informática nos ha dado acceso a los consumidores a diversas fuentes de información que nos han permitido conocer más a fondo qué consumimos y qué deberíamos consumir para llevar una vida más saludable. Es por ello, que, desde hace unos años, el interés de los consumidores por conocer todo el proceso de producción de lo que consumen ha aumentado considerablemente, al igual que el interés por consumir productos más sanos (infoRetail, s.f). A partir de ese momento, cuando se empezó a ganar conciencia sobre la cantidad de aditivos, químicos y manipulaciones genéticas a las que se sometía todo lo que a priori era sano, comenzó una corriente que algunos tachaban de obsesiva por evitar productos que, por ejemplo, tenían aceite de palma, producto que hoy un gran volumen de consumidores evita consumir, aunque sea indirectamente (Casanovas, M. 2019).

Antes de proseguir, es de nuestro interés mencionar que la dieta española es similar a la griega y a la italiana, puesto que las tres son mediterráneas. Esto implica, que, en líneas generales, nuestro hábito alimentario está repleto de la presencia de aceite de oliva, pescados y cereales y verduras como base de la gran mayoría de nuestros platos o como guarniciones. De hecho, el consumo de vegetales aumentó un 2% en los hogares españoles en 2021 con respecto a 2019 (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2021). Nuestra dieta está ganando también fama a nivel mundial ya que el consumo mundial de algunas verduras que constituyen la base de nuestra alimentación como son el ajo y la cebolla no deja de crecer cada año. En este caso,

España, segundo mayor exportador de frutas y verduras de la Unión Europea después de los Países Bajos y undécimo a nivel mundial, produce el 57% del ajo producido en la Unión Europea y es el mayor productor de cebolla por detrás de los Países Bajos (FAO, 2021). Asimismo, en 2021 España era (y sigue siendo) el país de los 27 que conforman la Unión Europea que más organizaciones de productores tiene con 521 seguido por Italia que tiene 297 (European Commission, 2023).

FIGURA 5: PRODUCTORES FRUTAS Y VERDURAS DE LA UNIÓN EUROPEA



Fuente: Realización propia a partir del European Commission Annual Report, 2021

2.1.2. ¿Qué impacto tiene esto en los consumidores españoles?

Habiendo visto como la búsqueda por consumir productos sanos ha aumentado considerablemente es necesario tener en cuenta que, de acuerdo con el Estudio de Tendencias del Consumidor realizado por el ministerio de industria, comercio y turismo, existen tres tipos de perfil de consumidor. En primer lugar, el denominado consumidor aficionado que representa a aquellos que compran por afición y por *hobbie*. A este hay que sumarle otros dos, el conformista que representaría a un 28,5% de la población que son aquellos que compran por pura necesidad sin mucho interés por analizar y diferenciar precios y por último el convencional que corresponde al 29,7% de los españoles, el cual realiza un análisis calidad / precio de lo que va a adquirir y que en general, tienen una mayor vinculación con el pequeño comercio (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2018).

2.1.3. Cambio de mentalidad en la sociedad

Profundizando un poco en lo mencionado en el apartado centrado en contextualizar este factor determinante en la identificación de la idea de negocio, uno de los hechos que más peso han tenido en este cambio de mentalidad fue la pandemia del COVID. No solo fue el hecho de estar encerrados en casa unos meses sin tener demasiada actividad física la que incentivó que los españoles se cuidaran más, sino que el tener una buena alimentación está directamente relacionado con mejorar nuestra salud, de manera que muchos consideraban esto una forma de estar más protegido frente al COVID (Segarra, P. 2023).

Este efecto del COVID no se ha visto únicamente en España, donde el 86% de los españoles muestra una mayor concienciación sobre su salud desde la pandemia, sino que por ejemplo un 80% de los italianos, un 69% de los británicos, un 56% de los franceses y un 42% de los alemanes también han incrementado su deseo de cuidarse más. Asimismo, un 63% de los españoles mostró un mayor interés en mejorar sus hábitos alimenticios de manera perpetua, acompañado de un 62% de los italianos, un 47% de los franceses, un 27% de los británicos y un 23% de los alemanes (Segarra, P, 2023).

FIGURA 6: AUMENTO DE LA PREOCUPACIÓN DE LA CIUDADANÍA EUROPEA POR SU SALUD Y ALIMENTACIÓN TRAS LA PANDEMIA



Fuente: Realización propia a partir de Garcia Juarez, M. 2022.

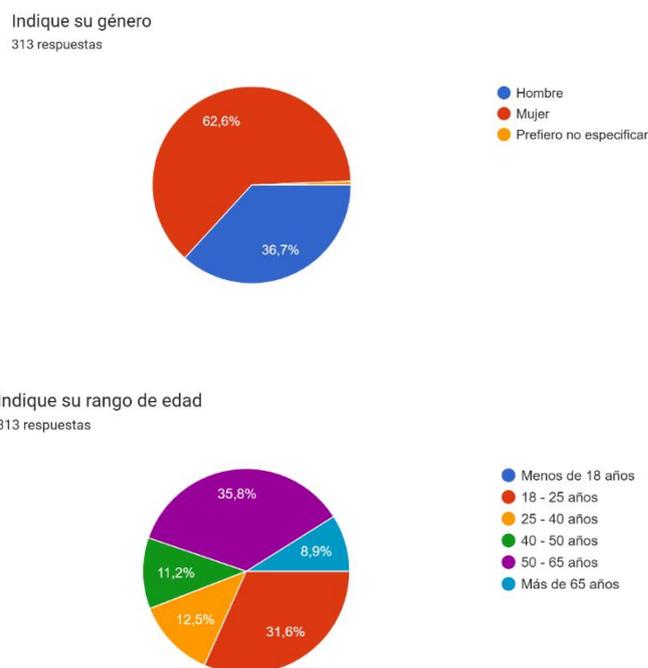
Esto evidencia un cambio en la mentalidad del consumidor europeo medio, y especialmente a nivel nacional, lo cual se complementa con el aumento en la creencia de que los productos locales son más seguros y de mayor calidad, haciendo que el porcentaje de los españoles tenga esta percepción haya aumentado considerablemente (Segarra, P, 2023).

Ante esta tendencia, los *e-commerce*, permiten que se satisfaga de lleno esta tendencia general de consumir productos sanos, permitiendo que el consumidor final se ponga directamente en contacto con el productor final (Cardona, L. 2023).

2.1.4. Encuesta sobre los hábitos de consumo alimenticios

Dispuestos a comprobar esta tendencia, hicimos una encuesta en la que han participado 313 personas, de las cuales un 62,6% son mujeres y el resto hombres. Los rangos de edad son muy dispares, donde no ha participado nadie menor de edad, un 31,6% tiene entre 18 y 25 años, un 12,5% tiene entre 25 y 40 años, un 11,2% tiene entre 40-50 años, el 35,8% tiene de 50-65 años y, por último, un 8,9% tiene más de 65 años. De esta forma, hemos logrado cubrir especialmente los rangos de edad que más nos interesa, puesto que consideramos que desde los 25 años hasta los 65 son el rango de edad donde se situará nuestro público objetivo, especialmente, las mujeres que han sido mayoría.

FIGURA 7: GÉNERO Y EDAD DE LA MUESTRA ENCUESTADA



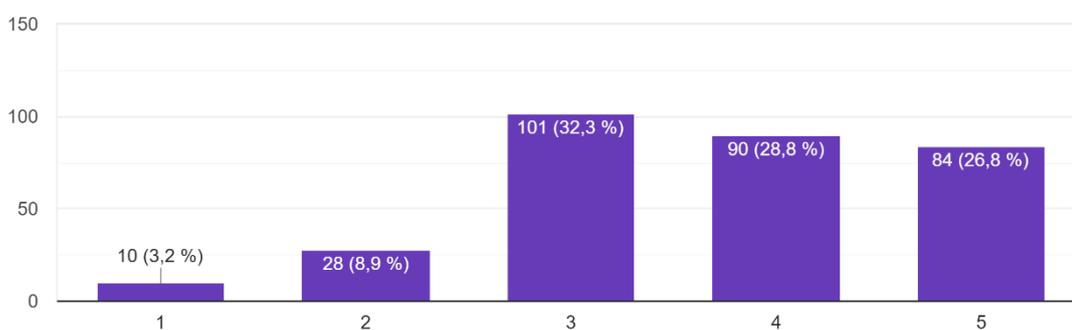
Fuente: Realización propia a partir de la encuesta de Google Forms, 2023

De todos los encuestados, el 85,6% declara que trata de comer saludable de forma habitual, mientras que el 9,3% apunta que únicamente optan por esto en momentos puntuales del año, que en general se refiere al periodo previo al verano y por último solo el 5,1% no trata de comer sano habitualmente. Esto demuestra que, efectivamente, como hemos comentado en el apartado anterior, en líneas generales en España hay un gran interés por consumir productos saludables y en cuidarse.

Asimismo, el 75,7% de los encuestados quieren fomentar el consumo de los productos marca España, de manera que en general le dan importancia a que lo comprado sea local, evidenciando que muchos españoles apuestan por el producto local. Con respecto al origen de los productos comprados para su posterior consumición, en una pregunta donde los encuestados debían mostrar en una escala del 1 al 5 cuanta importancia le daban a que dichos productos no tengan aditivos, pesticidas o químicos de cualquier tipo, solo el 12,1% ha votado entre 1 y 2, mientras que todos los demás han mostrado la importancia que le dan, especialmente el 55,6% que ha votado entre 4 y 5, evidenciando que consumir productos de calidad y sin aditivos es una prioridad a la hora de hacer la compra.

FIGURA 8: IMPORTANCIA DE LA MUESTRA EN CONSUMIR PRODUCTOS SIN ADITIVOS NI PESTICIDAS

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

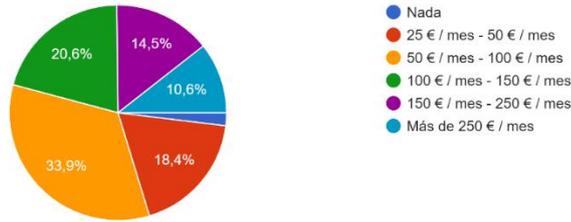


Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta de Google Forms, 2023

Por otra parte, el 85,2% declara comprar fruta y verdura semanalmente, el resto del 10% cada dos semanas y solo el 1,9% nunca compra frutas y verduras. Complementario a esto, más del 70% se deja más de 50 euros en su compra de fruta y verdura.

FIGURA 9: GASTO MEDIO MENSUAL EN FRUTA Y VERDURA

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

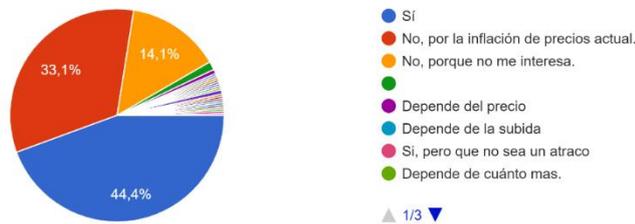


Fuente: Elaboreción propia a partir de Google Forms, 2023

Por último, un 44,4% dio su visto bueno a gastarse más dinero en productos orgánicos y ecológicos. No obstante, esta cifra es engañosa, dado que la disposición es mayor. Sin embargo, conscientes de que estamos en un momento de crisis económica, donde el bolsillo de los hogares en muchos casos se ha reducido, y bajo la premisa de que la inflación sobre la fruta y verdura ha llegado a alcanzar el 15%, decidimos añadir una categoría en la que los encuestados podrían especificar si su razón para no querer comprarla actualmente es la presente situación económica. Efectivamente, un 33,1% declaró que esa es la razón que hoy les impediría comprar esos productos, pero bajo otras circunstancias sí que apostarían por este tipo de productos. De esta forma, el 77,5% de la muestra podría tener interés en adquirir esta clase de productos.

FIGURA 10: DISPOSICIÓN PARA LA COMPRA DE PRODUCTOS ORGÁNICOS

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



Fuente: Elaboración propia a partir de Google Forms, 2023

2.2 MERCADO EUROPEO

Habiendo visto en el apartado anterior no solo mediante los datos aportados, sino que también a partir de la encuesta que realizamos a 315 particulares, es de gran interés analizar hasta qué punto los productores se están adaptando a esta tendencia existente dedicando más tiempo y recursos a la producción de productos orgánicos y si la regulación también acompaña e incentiva el consumo y la producción de este tipo de productos.

2.2.1. Evolución de ventas

La Unión Europea es muy estricta a la hora de calificar un producto como orgánico, por ello todos estos productos han de contar con un certificado y logo concreto, del cual el 61% de los europeos saben reconocer (Comisión Europea, 2023).

FIGURA 11: CERTIFICADO PRODUCTO ORGÁNICO



Fuente: Comisión Europea, 2023.

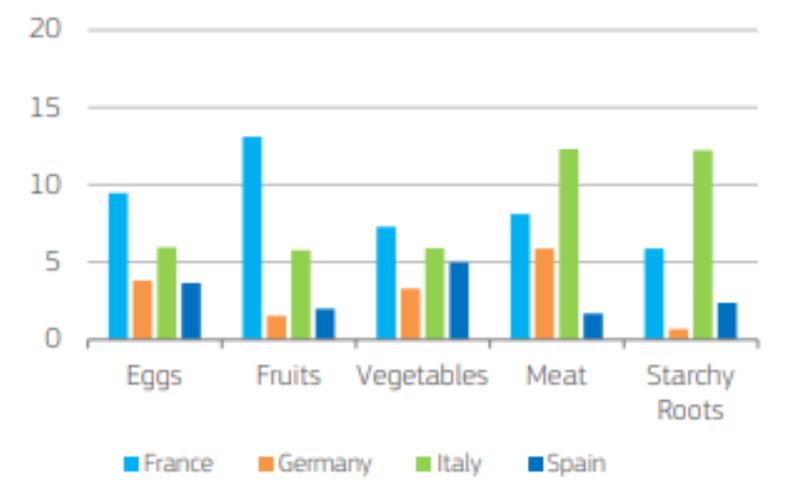
En 2020 el mercado de alimentos orgánicos movió más de 120 mil millones de euros en la Unión, situándola segunda en el consumo de este tipo de alimentos y con un 37% de cuota de mercado. La primera posición la tiene Estados Unidos con un 41% de cuota de mercado y la tercera China con un 8,5%. Asimismo, de los 44,8 mil millones de ventas que se produjeron de este tipo de alimentos más de la mitad corresponden a Francia y a Alemania con un 62,8% de las ventas. Estas cifras duplican las ventas de 2015 aunque solo hayan aumentado en un 40% los espacios para la producción orgánica (Comisión Europea, 2023).

De los 10 países en los que más se consume este tipo de productos per cápita, 6 son de la Unión Europea: Dinamarca, Austria, Luxemburgo, Suecia, Francia y Alemania.

Ahondando en la venta de los productos, dentro del mercado de comida fresca, los productos orgánicos han aumentado tanto en cuota de mercado como en volumen. Por ejemplo, en España, Francia, Italia y Alemania, los huevos son el producto orgánico más vendido un 9% en 2021 y un 65% en volumen de huevos orgánicos. Lo mismo ocurre con las frutas y verduras,

puesto que en estos cuatro países el volumen de frutas orgánicas ha aumentado un 57% desde 2012 hasta 2021 y alcanzado una cuota del 9% en el mercado de fruta fresca. Paralelamente la verdura ha aumentado un 54% en volumen y un 9% en ventas. Cierto es que se espera que este crecimiento se ralentice próximamente debido a la alta inflación y el descenso del poder adquisitivo medio de la población europea en general. Otros productos como la leche, cuyo consumo ha descendido desde 2012 un 8%, en su variación orgánica el nivel de consumo se ha incrementado en un 62% (Comisión Europea, 2023).

FIGURA 12: AUMENTO DE VENTAS EN VOLUMEN



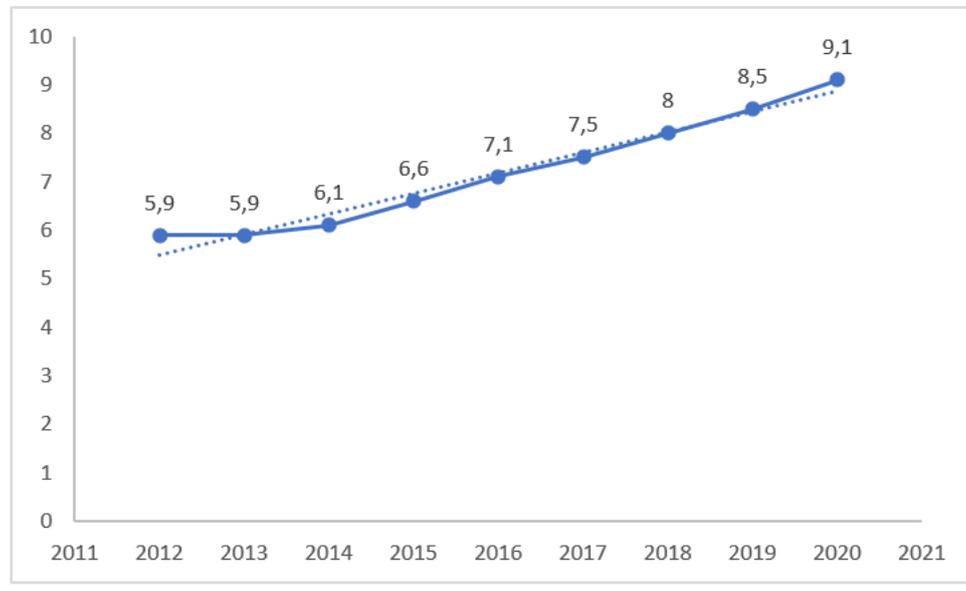
Fuente: Euromonitor, 2022

Todos estos datos son un claro indicador de que en Europa ya no solo se fomenta el consumo de este tipo de productos, sino que muchos europeos optan por ellos como su decisión para consumirlos asiduamente, lo cual nos permite valorar que este mercado seguirá creciendo a medio y largo plazo.

2.2.2. Evolución del mercado

En 2020 74,9 millones de hectáreas fueron plantadas para productos orgánicos en todo el mundo. En paralelo, la Unión Europea alcanzó los 14,8 millones de hectáreas en 2020 que equivale al 19,7% total en el mundo y solamente un 9,1% de la tierra europea utilizada (Comisión Europea, 2023).

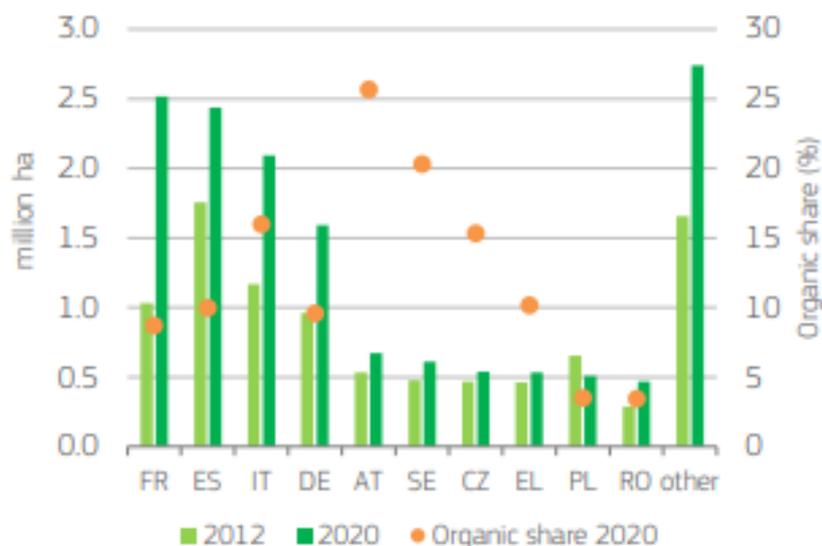
FIGURA 13: EVOLUCIÓN DEL % DEL ÁREA DEDICADA AL CULTIVO ORGÁNICO EN SUELO EUROPEO



Fuente: Realización propia a partir del Eurostat, 2020

De 2012 a 2020 el porcentaje de tierra dedicada a la agricultura orgánica aumentó más de un 50%, con un crecimiento anual de un 5,7%. Dicho crecimiento se experimentó en varios países de la Unión a excepción de algunos como Polonia. Contrario a estos, Francia, España, Italia y Alemania en su conjunto englobaban en 2012 el 52% de la tierra dedicada a este tipo de cultivo, mientras que en 2020 sumaban el 59%. De estos, Italia duplicó su cifra mientras que Francia la incrementó en un 150%. El país gallo es hoy el que más extensión de tierra para cultivos orgánicos tiene con 2,5 millones de hectáreas seguidos muy de cerca por España (Comisión Europea, 2023).

FIGURA 14: COMPARATIVA DE TIERRA DEDICADA AL CULTIVO ORGÁNICO EN LOS PRINCIPALES PAÍSES EUROPEOS



Fuente: Eurostat, 2020

Estos datos están cambiando actualmente ya que desde 2020 eran muchos los países que ya tenían parte de su tierra en transición para adaptarlas a este tipo de cultivos. Son 11 los países europeos que tienen aproximadamente un 10% y un 20% de área de tierra en conversión y otros 6 países superan el 20%, siendo Francia, España, Italia y Rumanía los que en su conjunto suman 2 / 3 de las ya mencionadas tierras en conversión (Comisión Europea, 2023).

Este nuevo tipo de agricultura es un factor de atracción de talento joven a este sector. De hecho, en 2020 el 21% de los encargados de la gestión de las fincas con este tipo de cultivos eran menores de 40 años, mientras que en las fincas con cultivos convencionales supera el 10% por la mínima (Comisión Europea, 2023).

2.2.3. Políticas europeas sobre la Agricultura Orgánica

“La agricultura orgánica se define como aquella que es capaz de producir alimentos y de alimentar mediante el uso de sustancias y procesos naturales”. Así es como define la Comisión Europea a este tipo de agricultura, la cual hoy comprende una parte muy relevante en la Política Agrícola Común (European Commission, 2023). De hecho, como se ha mencionado en apartados anteriores, en 2021 la Unión Europea adoptó un plan de acción para incrementar este tipo de productos en su hoja de ruta hacia una Europa sostenible 2030.

La comisión anunció la inclusión de diferentes medidas para llevar a cabo esta transición ecológica puesto que consideran que la agricultura es un pilar fundamental no solo porque

proporcionan alimentos y materias primas esenciales para el día a día de los ciudadanos, sino porque además constituyen el punto clave de todas las comunidades rurales europeas. Es por ello, que en su Política Agraria Común los agricultores tienen la certeza de que podrán seguir prestando sus servicios apostando por la sostenibilidad económica. Para ello, la PAC incluye ayudas a los pequeños agricultores y pagos redistributivos si apuestan y favorecen este tipo de agricultura y la inclusión social.

Los principales objetivos de estas medidas incluidas en la PAC son:

Impulsar la seguridad alimentaria y el apoyo de las comunidades rurales, a través de políticas y medidas orientadas específicamente a incentivar esto. Desde la II Guerra Mundial, esta ha sido siempre una prioridad de la comunidad paneuropea. Para ello, la UE aboga por una transformación de los métodos de producción y de las estructuras de gestión que permitan reducir la dependencia en fertilizantes y apoyarse en soluciones naturales, tecnológicas y digitales. Asimismo, la instauración de medidas que refuercen e impulsen la competitividad. Por último, financiar las medidas de información y promoción de manera que los consumidores tengan garantías de que la agricultura de la UE es una fuente segura y sostenible de alimentos. En paralelo, la PAC quiere priorizar también fomentar y colaborar en el impulso de la resiliencia de las comunidades rurales. Esto incluye el fomento de la inclusión social, de la creación de empleo y de la diversificación económica, acompañado de una mejora de la infraestructura. Todo esto se medirá mediante el marco común de seguimiento y evaluación que consiste en una recopilación de indicadores socioeconómicos de estas zonas. Por último, la Unión Europea considera que la investigación, la innovación y el conocimiento son la llave para la revitalización de las zonas rurales. Esto pretenden alcanzarlo apoyados por la Asociación Europea para la Innovación Agrícola que fomenta iniciativas de pueblos inteligentes, mejorando e invirtiendo en las cadenas de valor alimentarias y no alimentarias y dinamizando las políticas rurales y agrícolas (Comisión Europea, 2023).

FIGURA 15: ESQUEMA DE LOS OBJETIVOS DE LA PAC



Fuente: Realización propia, 2023

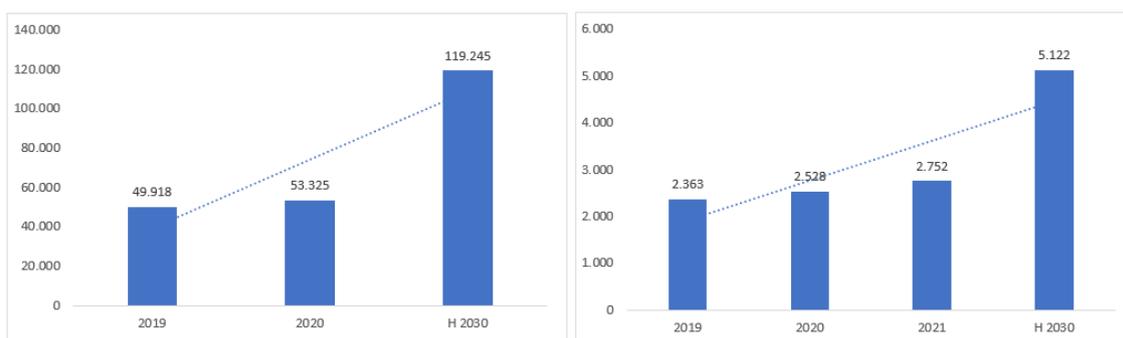
2.3 MERCADO ESPAÑOL

España es un país donde la agricultura siempre ha tenido un rol importante en nuestra economía. Hoy el 10% de nuestro PIB corresponde a este sector, sin embargo, esta cifra es menor de lo que podría llegar a ser de acuerdo con el potencial que tiene la misma. Concretamente la producción ecológica comenzó a ser regulada en España en los años 80, sin embargo, no fue hasta nuestra entrada en la Unión Europea cuando se comenzaron a aplicar los primeros reglamentos comunitarios como, por ejemplo, el Reglamento 834/2007, cuando empezó a cobrar importancia. En este ámbito, España siempre ha tenido un papel destacado en la comunidad europea, puesto que ha sido y es uno de los principales productores por superficie de la Unión Europea (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2023).

2.3.1 Evolución de ventas

El sector ecológico está en auge como hemos visto previamente a nivel global, y en España no va a ser diferente. Se estima que el número de operadores alcance en el año 2030 la cifra de 119.245. Lo mismo ocurre con el gasto anual por habitante que alcanzaría los 107,83 en 2030, el cual hoy es de 58,15 euros (Ecovalia, 2023).

FIGURA 16: AUMENTO GASTO MEDIO



Fuente: Elaboración propia a partir de Ecovalia, 2021

Siguiendo esta tendencia, Agriber cumple con todas las características para triunfar en este mercado y convertirse en un nexo de referencia entre los productores ecológicos con los consumidores finales.

2.3.2 Situación del mercado ecológico en España

El valor del mercado en España en 2020 era de 2.528 millones, ascendiendo a 2.752 en 2021. El objetivo para el año 2030 es muy ambicioso, puesto que pretende que el mercado alcance el valor de 7.500 millones de euros y que el consumo orgánico represente un 10% del consumo total en nuestro país.

Al igual que el mercado, el gasto per cápita de los españoles en productos ecológicos también aumentó considerablemente en desde el año 2020 situado en 53 euros a 58,15 euros en 2021, demostrando lo visto en el apartado de tendencias de consumo donde hacíamos hincapié en que los españoles apostarían por este tipo de productos. Ahondando más en qué productos se hallan dentro de la cesta ecológica de los consumidores, un 57% de los productos eco que compran son de origen vegetal, en especial, hortaliza, patatas, legumbres, frutas frescas y cítricos. Mientras tanto, el otro 43% es de productos de origen animal, donde el 13% son carnes y derivados cárnicos, el 8% es leche y derivados lácteos y el 3% son huevos y ovoproductos.

La distribución de estos productos es muy variada. Predomina la distribución organizada, si no, el 32% de los productores optan por canales especialistas y el restante 15% emplea otros canales (Ecovalia, 2023).

Por otro lado, del valor total de la producción ecológica española el 43% es exportado, cifra que aumentó un 17% con respecto a 2019. Por otro lado, las importaciones equivalen al 40% del total del consumo interior de los productos ecológicos en el mercado interior, cifra que ha descendido un 5% con respecto a 2019 (Ecovalia, 2023).

2.3.3 Desarrollo en España

En 2012 España era el país europeo con más superficie ecológica de Europa, sin embargo, en el año 2020 pasó a ocupar la segunda posición con 2,44 millones de hectáreas. No obstante, a pesar de haber pasado a ocupar la segunda plaza, en cinco años hemos incrementado un 21% la superficie ecológica siendo Andalucía el que mayor superficie cubre (Ecovalia, 2023).

Nuestro país cuenta aproximadamente con más de 53.325 operadores ecológicos, que a su vez pueden dividirse en tres importantes actores: importadores, que equivalen al 20%, exportadores que corresponden a un 19% y comercializadores que únicamente son el 9%.

España cuenta con una gran diversificación de cultivos de productos agrícolas, donde los olivos, cereales y el trigo acaparan la mayor superficie. No obstante, los viñedos, las leguminosas, las hortalizas y los cítricos también cubren una superficie importante (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2021).

FIGURA 17: PRINCIPALES CULTIVOS ECOLÓGICOS EN ESPAÑA



Fuente: Elaboración propia a partir de Ecovalia, 2020

2.4 LA ESPAÑA VACIADA Y EL DESPERDICIO DE ALIMENTOS

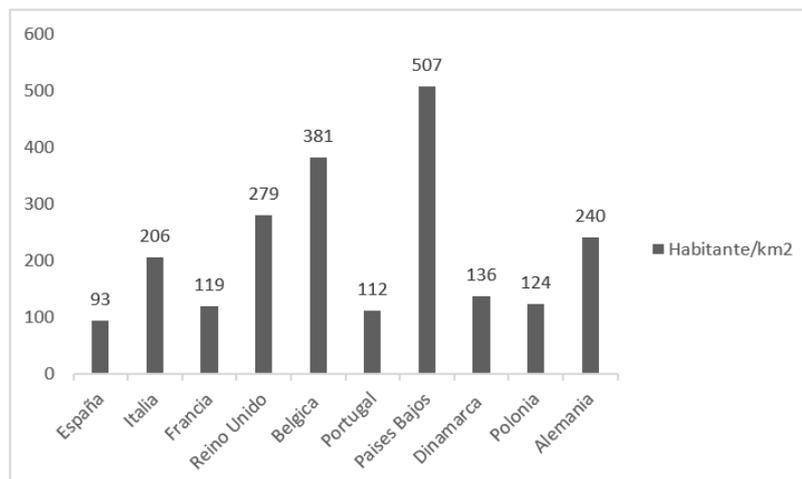
Dos retos a los que Agriber quiere hacer frente son el problema de la España vaciada y el desperdicio de alimentos en el país. Conscientes de que como una *startup* recién constituida nuestra relevancia en ambos aspectos no va a ser determinante, desde Agriber queremos aportar nuestro grano de arena en dos cuestiones que nos preocupan y que forman parte del fundamento que nos llevó a crear esta idea.

2.4.1. La España vaciada

La España vaciada es un término que se refiere a la situación de despoblamiento en la que se encuentran distintos territorios del país, especialmente las zonas rurales, debido a diversas razones como, por ejemplo, el éxodo rural. Hoy en España son 23 las provincias que conforman la España vaciada, puesto que su densidad poblacional es inferior a la media nacional (Bandrés, A y Azón, V, 2020). La densidad poblacional se comprende como un indicador que nos muestra la cuánta población habita en una zona territorial concreta (INE, 2019).

Por contextualizar, España es uno de los países más relevantes en el ámbito europeo. Sin embargo, en comparación con los países que conforman la Unión Europea, somos de los habitantes que menos habitantes tenemos por km². De hecho, nuestros 93 habitantes / km² son prueba de que España es un país poco poblado, puesto que, otros países del contexto europeo tienen una mayor densidad demográfica. Algunos ejemplos son Italia con 109 habitantes / km², Francia con 119 habitantes / km² Portugal con 112 habitantes / km² o Bélgica con 381 habitantes / km² (Bandrés, A y Azón, V, 2020).

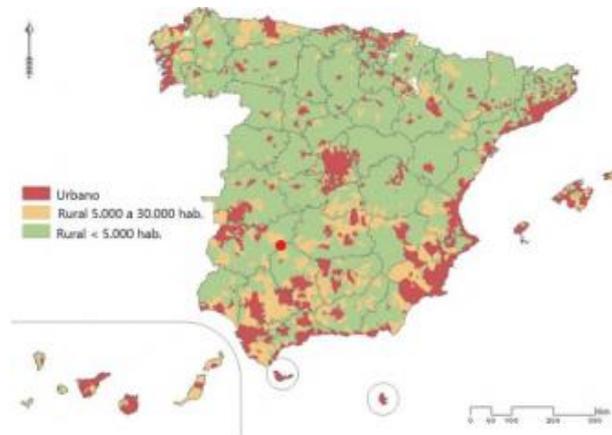
FIGURA 18: COMPARATIVA HABITANTES / KM² EN PRINCIPALES PAÍSES DE EUROPA



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE, 2022

A esto hay que sumarle que la distribución territorial con la que cuenta España, está especialmente concentrada en el centro y litoral, lo que por consiguiente incentiva que en el ámbito rural haya zonas donde la densidad de población apenas supere los 12,5 habitantes / km², un dato que es absolutamente anómalo en términos europeos (Subsecretaría de análisis, coordinación y estadística, 2021).

FIGURA 19: DISTRIBUCIÓN POBLACIÓN EN ESPAÑA



Fuente: INE, 2020

La principal razón que ha causado este éxodo rural es la falta de atractivo laboral de las que disponen estas zonas, al igual que la falta de medios para emprender y desarrollar proyectos empresariales en las mismas, quedando como una zona poco atractiva para vivir y laboralmente. De esta forma, un gran volumen de jóvenes ha emigrado en las últimas décadas a las grandes ciudades en busca de trabajo (Camarero, L. 2020). Por consiguiente, la media de edad en estas zonas es muy elevada, puesto que provincias como Zamora, Soria, Ávila o Teruel el 25% de su población superan los 65 años (Bandrés, A y Azón, V, 2020).

Todo esto, sumado a que las medidas de la Administración Pública no han sido suficientes para repoblar estas zonas, poniendo en peligro diferentes industrias como, por ejemplo, la producción cereal en Castilla y León que constituye un 40% de la producción española de cereal por la falta de garantías de vida estable para los jóvenes, hace que la situación se encuentre en un punto crítico (Rodríguez-Rejas, MJ y Díez-Gutiérrez, EJ, 2021).

2.4.2. El desperdicio de alimentos en España

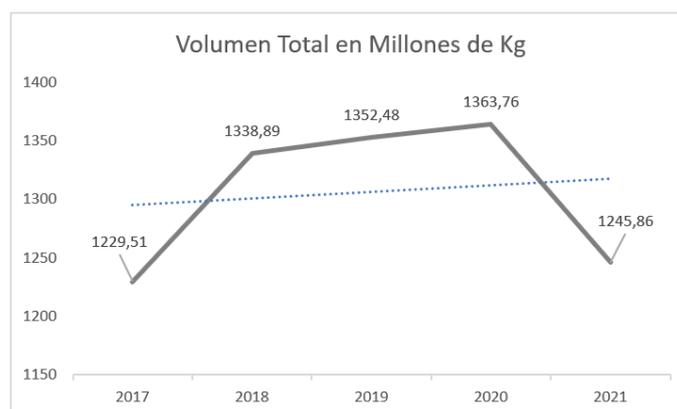
Desde Agriber damos mucha importancia a la lucha contra el desperdicio de comida. De hecho, es y fue uno de los pilares fundamentales que nos guiaron a querer iniciar este proyecto. Y es que, este es un problema que afecta a todo el mundo sin excepción. Según (Romanos, B, 2022) cada año se tiran aproximadamente 1300 millones de toneladas de comida, lo cual equivale a más de un billón de dólares. Este dato es alarmante teniendo en cuenta que aproximadamente en el mundo hay 820 millones de personas que pasan hambre. A pesar de que los países en

desarrollo son los que más desperdician (2/3 de sus alimentos), en España, que es donde pretendemos comenzar nuestro negocio, el desperdicio alimentario también es un problema.

Aunque en los últimos años tanto la Unión Europea, como nuestro gobierno han instaurado distintas medidas para competir este problema no se ha conseguido el objetivo. Por ejemplo, en 2021 la Unión Europea creó el Código de Conducta de la UE sobre prácticas responsables de las empresas y la comercialización de alimentos, a partir de la cual se han establecido varios de los puntos fuertes de la Hoja de Ruta hacia una Europa sostenible 2030, como es la ya mencionada obligación a que el 25% de la tierra cultivada tiene que ser para productos orgánicos. Asimismo, España impulsó la primera ley de Desperdicio Alimentario: *“La normativa fomenta actuaciones para evitar la pérdida de alimentos en toda la cadena alimentaria, desde su cosecha hasta el consumo”* (García Juárez, M, 2022).

En 2021 los residentes españoles desperdiciaron en total 1.245,88 millones de Kg / L. Esto se traduce en que cada español perdió de media unos 230 euros en alimentos el año pasado, 20 euros menos que en 2020. Asimismo, 13, 18 millones de hogares desperdician alimentos cada año, lo cual se traduce en que únicamente un 26,1% de los hogares españoles no desperdicia. Sin embargo, España está mejorando en este sentido, y a pesar de que aún estamos por encima del nivel de desperdicio de 2017, en 2021 se redujo en un 8,6% el desperdicio en nuestros hogares (Dirección general de la industria alimentaria, 2022).

FIGURA 20: DESPERDICIO DE ALIMENTOS EN LOS HOGARES ESPAÑOLES 2021



Fuente: Realización propia a partir del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2022

Es importante recalcar, que, dentro de estas cifras de desperdicio, aproximadamente el 18,9% son sobras, mientras que el 81,1% son productos sin utilizar (Dirección general de la industria alimentaria, 2022).

3. MODELO DE NEGOCIO

3.1. ¿QUÉ ES AGRIBER?

Agriber es una *startup* que quiere ser parte de la modernización y evolución del sector agrario en los próximos años. Para ello, la empresa pretende tener un firme compromiso en la venta de productos orgánicos de alta calidad, sostenibles y españoles. Asimismo, Agriber pretende estar comprometida en la causa contra el desperdicio alimentario, ser un agente que fomenta el empleo y el renacimiento de la España vaciada y ser una *startup* al día con las tendencias de consumo y las necesidades de la población española. Nos encontramos además en un buen momento para emprender en este nicho de mercado, puesto que la regulación europea mencionada anteriormente en el trabajo, el crecimiento del mercado ecológico a nivel global y las nuevas tendencias de consumo han creado el contexto adecuado para que el desarrollo de este tipo de actividades sea viable.

Con respecto al funcionamiento del negocio, Agriber quiere dejar atrás el modelo convencional de venta física de frutas y verduras y apostar por el *e-commerce* de manera que el *customer journey* se simplifique y el contacto entre productor y consumidor sea directo. En paralelo, consideramos que la labor de los agricultores no debe pasar desapercibida, de manera que queremos que cada agricultor tenga un perfil donde pueda mostrar el paso a paso del proceso que hay detrás de cada producto. También podrán contar parte de su historia y de la de su tierra para que de esta forma puedan darles un valor añadido a sus productos. Así lograremos que se aprecie más una labor que consideramos que no recibe el suficiente reconocimiento.

En este capítulo se explicará la misión, visión y valores de Agriber, además de cada apartado del Business Model Canvas y por último se explicará en detalle la función de distribución y logística del negocio.

FIGURA 21: LOGO DE AGRIBER



Fuente: Realización propia, 2023

3.2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

La misión principal que tiene Agriber es mejorar los hábitos de consumo de nuestra sociedad, a través de la venta de productos 100% orgánicos, es decir, productos en cuyo proceso de elaboración no cuentan ni con pesticidas, ni con químicos, ni con pesticidas. Además, queremos promover el consumo de producto nacional, actuando como puente entre nuestro mundo rural con la sociedad.

La visión de Agriber es crear un *marketplace* que fomente un consumo saludable y de calidad y que a su vez combata el desperdicio de alimentos y los malos hábitos de consumo. En el largo plazo también pretende dar visibilidad a la España vaciada, tratando de ser agentes que faciliten su repoblación.

Por último, los tres principales valores que van a fundamentar toda nuestra actividad son: Responsabilidad Social, calidad y pasión.

En primer lugar, la responsabilidad social va a ser uno de los cimientos sobre los que construir nuestro negocio, puesto que la razón de ser de la misma es tener un compromiso con diferentes causas sociales de nuestro mundo. Fomentando el consumo de productos ecológicos vamos a lograr que se cuide el planeta, que nuestros clientes adopten hábitos saludables y donde no se desperdicien alimentos, ahorrando recursos y dinero a la sociedad.

En segundo lugar, la calidad de los productos que se van a vender a través del *marketplace* será uno de los factores clave para el funcionamiento del negocio. Por ello, los agricultores con los que contactaremos para que vendan sus productos mediante nuestra plataforma, han de mostrar y explicar el proceso al que se somete el producto.

Por último, la pasión por el campo y por la gastronomía española es una de las inspiraciones que nos llevaron a idear Agriber. Nuestra pasión por la tierra es una pasión por las raíces de nuestro país que nos ha convertido en lo que somos hoy. De tal manera ser capaces de ayudar, aunque sea de forma pequeña, a revitalizar nuestro ámbito rural sería un gran orgullo para nosotros.

FIGURA 22: MISIÓN, VISIÓN Y VALORES



Fuente: Elaboración propia, 2023.

3.3. BUSINESS MODEL CANVAS

En este apartado utilizaremos la herramienta del Business Model Canvas, que explica en detalle el modelo de negocio de la *startup* comprobando si es factible su desarrollo. Para ello, analizaremos nueve bloques que en su conjunto conforman el modelo de negocio: los segmentos de clientes, la relación con los clientes, los canales utilizados, la red de socios, la propuesta de valor, las actividades y recursos clave, la estructura de costes y la fuente de ingresos.

3.3.1. Segmento de clientes

La propuesta de valor previamente analizada va dirigida a ciertos segmentos de clientes determinados, los cuales se definen como un grupo de personas u organizaciones con necesidades, comportamientos y atributos comunes. En este caso, como ya hemos mencionado previamente, los principales clientes del modelo de negocio son los productores y los consumidores finales, entre los que diferenciamos a los particulares, los pequeños comercios y los restaurantes.

Los productores, entre los que principalmente habrá agricultores, aunque tenemos previsto ir añadiendo ganaderos, apicultores... y productores en generales de productos orgánicos en suelo nacional. Estos son la pieza clave de nuestro *marketplace*, por ello tendrán un perfil propio donde podrán contar su historia, su proceso de elaboración de productos y tener una interacción directa con los usuarios interesados en sus productos. En dicho perfil, cada productor podrá incluir todo lo que considere necesario para generar un valor añadido, desde un video

explicando su proceso de elaboración, hasta invitaciones para montar un evento en su espacio de trabajo. Además, tendrán libertad y flexibilidad para ir cambiando el precio a su parecer, en especial cuando la fecha de caducidad se esté acercando, de manera que puedan vender todos sus productos y evitar tirarlos antes de que se pongan malos.

FIGURA 23: EJEMPLO PERFIL DE PRODUCTOR



Fuente: Elaboración propia, 2023.

Los otros protagonistas de nuestro *marketplace* son los consumidores finales. Estos habrán de registrarse de manera sencilla y gratuita en la plataforma, para poder encargar el producto que deseen. Esto les permitirá contactar con los productores que deseen. Inicialmente, los consumidores serán ocasionales, y una vez queden satisfechos con el servicio, podrán convertirse en clientes frecuentes. En general, son tres los principales consumidores con los que contaremos:

- Particulares: Compradores que desearan sus productos para el consumo en sus hogares.
- Mercados: Aquellos mercados que quieran cambiar de proveedores y poder solicitar los productos directamente a los agricultores.
- Restaurantes: Estos son los que menos esperamos. Sin embargo, puede ser que el mundo de la restauración se interese por nuestro producto, puesto que la nueva mentalidad *healthy* de los consumidores también se traduce en este mundo, de manera que son más cada día los restaurantes que predicán cocinar con productos sostenibles y orgánicos.

Por último, los clientes podrán suscribirse a un modelo *freemium* donde una suscripción anual les permitiría ahorrarse los gastos de envío y solicitar pedidos mensuales mixtos de cajas sorpresa.

3.3.2. Relación con los clientes

Agriber debe labrarse una relación de confianza con sus clientes para funcionar de manera adecuada, puesto que, al ser un negocio en desarrollo, la captación de un *pool* sólido de clientes será lo que marque la diferencia para que el negocio crezca o no.

El punto básico de partida son fuertes campañas de *marketing* donde el método *SEO*, será nuestro punto clave. Esto consiste en mantener activa y sana nuestra web, gestionándola de forma periódica y utilizando palabras clave de manera que el algoritmo de *Google* vea que somos una web activa y nos posicione en uno de los primeros sitios *web* cuando los usuarios de internet busquen palabras clave relacionadas con nuestro negocio, como puede ser “fruta ecológica”. También se hará una fuerte inversión en otras formas de *marketing* como es *Google Ads*, *Facebook Ads*, etc. Esto nos permitirá tener una primera toma de contacto con muchos clientes.

Por otro lado, como la principal fuente de ingresos del negocio vendrá de la mano de las ventas que logren los productores, Agriber mantendrá con estos una relación directa y personal, mediante todos los medios disponibles, ya sea con visitas ocasionales para ver cómo van sus cultivos, como una comunicación constante mediante teléfono y correo electrónico. Durante la captación, iremos generando un boca a boca en el sector para que nos vayan conociendo, de manera que también exista la posibilidad de que haya productores que nos contacten ellos directamente. También expondremos nuestras ideas a los ayuntamientos de pueblos pequeños, para contar con su apoyo a la hora de buscar posibles clientes y desarrollo empresarial en las zonas rurales de nuestro país.

En paralelo, la relación con los consumidores finales también queremos que sea cercana, realizando encuestas de satisfacción y estando siempre abiertos a recibir *feedback*. No obstante, es cierto que esta será menor y menos frecuente que con los agricultores, ya que la idea es que los consumidores finales tengan la libertad de ejercer y construir un vínculo cercano con el propio productor.

Por último, como ya se ha mencionado con anterioridad, los usuarios, tanto productores como consumidores finales, tendrán acceso a una *newsletter* de Agriber sobre novedades del sector, hábitos saludables, de nutrición, etc. Esta *newsletter* será clave para el *SEO* de nuestro negocio.

3.3.3. Canales de distribución

Como uno de los pilares fundamentales de nuestro negocio es el acercamiento entre el productor y el consumidor final, queremos facilitar la transacción reduciendo el número de intermediarios involucrados. Por ello, la distribución se realizará directamente desde las ubicaciones de producción, hasta los comercios o los hogares de los particulares. Para ello, subcontrataremos a empresas especializadas en el transporte frigorífico de productos frescos. Dentro de nuestras opciones hay dos que más nos han interesado. En primer lugar, *PrimaFrio* es una compañía dedicada puramente a la distribución de todo tipo de productos, donde también hay frescos, en prácticamente toda España. Otras opciones interesantes son otras dos distribuidoras de productos frescos: *ESP* y *EL MOSCA*.

En el arranque del negocio se realizará un modelo piloto en la Comunidad de Madrid, que una vez veamos cómo funciona extenderemos por el resto del país.

Este apartado se desarrollará con más profundidad en el apartado 3.4.

3.3.4. Red de socios

Este apartado del Business Model Canvas recopila las alianzas que desde Agriber tenemos que establecer para poder llevar a cabo nuestro negocio.

El punto de partida, el eje clave para el correcto arranque de nuestro negocio serán los desarrolladores de *software* y páginas *web*. Estos serán los principales proveedores de la empresa, puesto que no solo crearán nuestra *web* sino que también la mantendrán. Externalizaremos estas tareas debido a que ninguno de los miembros del equipo somos expertos en la materia. Por ello, contrataremos a profesionales como por ejemplo la empresa *Media Diamond*, una agencia de medios especializada en diseños *web* y manejo de *Google my business*, gestión de nuestro *SEO* y estrategias de marketing. En el caso de que llegara un punto en el que el presupuesto superara nuestras expectativas, contaríamos con informáticos autónomos, que en general son más baratos.

En segundo lugar, la distribución del producto bajo las condiciones adecuadas y con un diseño de logística óptimo, es una clave del negocio, de manera que también externalizaremos este servicio a una de las compañías mencionadas en el apartado anterior.

Otro apoyo de gran utilidad podría ser el de la administración pública, en concreto, del Ministerio de Agricultura, pesca y alimentación, ya que supondría una fuente de legitimación única para Agriber, ya que incrementaría la confianza que nuestros clientes puedan tener sobre nuestra empresa. Además, esta toma de contacto podría hacer que la disposición de fondos públicos para nuestro negocio fuera más accesible.

3.3.5. Propuesta de valor

En la propuesta de valor reflejaremos las principales soluciones que queremos dar a las necesidades de nuestros clientes potenciales a los que nos dirigimos, así como los beneficios que harán relevante a nuestro producto o servicio para un segmento concreto de clientes. Para ello, la propuesta de valor tiene que ir en línea con las necesidades de los clientes potenciales del negocio.

En este trabajo analizaremos en profundidad la propuesta de valor para los agricultores y los consumidores finales, ya sean pequeños comercio, particulares o restaurantes. La razón de esto es que Agriber nace para solucionar los problemas de estos.

- Perfil de clientes

Antes de definir el perfil de nuestros clientes, es importante mencionar que Agriber es un *two-sided market*. Esto se refiere a que somos una plataforma a través de la cual interactúan dos tipos de agentes y donde las decisiones de cada uno afectan al otro tipo de agente. En este caso, nosotros somos el intermediario que sirve de nexo entre ambos clientes (Rysman, M. 2009).

A partir de este concepto de *two-sided market*, podemos definir que los principales segmentos de clientes en torno a los que gira el negocio son los consumidores finales, ya sean particulares, restaurantes o pequeños comercios y los agricultores y productores de frutas, verduras y hortalizas orgánicas. Asimismo, dentro de los particulares, y basándonos en la distinción que hemos hecho de los perfiles de consumidores que hay en España en el apartado 2.1.2, nuestro foco estará en los consumidores convencionales, que se definen como aquellos que realizan un análisis de calidad / precio de lo que quieren adquirir y que suelen tener un fuerte vínculo con el comercio pequeño, que se encuentren en un rango de edad desde los 25 hasta los 65 años, puesto que son personas que, en general, viven emancipadas y se encargan de sus compras de forma asidua.

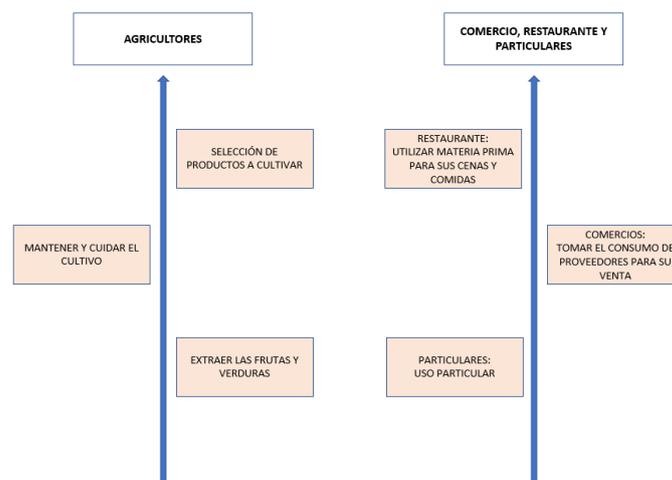
Partiendo de esta base, definiremos los *customer Jobs, pains* y *gains* de los clientes potenciales mencionados previamente, para mostrar el problema y las necesidades que sustentan la propuesta de valor de Agriber.

Customer Jobs: Describe las actividades del día a día que mantienen una relación directa con el producto o servicio que ofrecemos:

En primer lugar, los agricultores son aquellos que invierten sus recursos para la producción de frutas, verduras y hortalizas ecológicas, de manera que son los protagonistas de nuestra plataforma. Algunos cultivan un solo producto mientras que otros tienen diversos cultivos de productos diferentes.

En segundo lugar, los consumidores finales, que engloban tanto a restaurantes, como a pequeños comercios y particulares. Los primeros utilizan la materia prima para la elaboración de las comidas o cenas que sirvan, significando esto que gran parte de la calidad de su oferta depende de la calidad de los ingredientes que utilizan. Seguidamente, los pequeños comercios, se dedican única y exclusivamente a la venta de frutas, hortalizas y verdura. Por último, los particulares utilizan estos productos para sus comidas del día, consumiéndolos directamente o utilizándolo como ingrediente complementario de sus alimentos.

FIGURA 24: CUSTOMER JOB



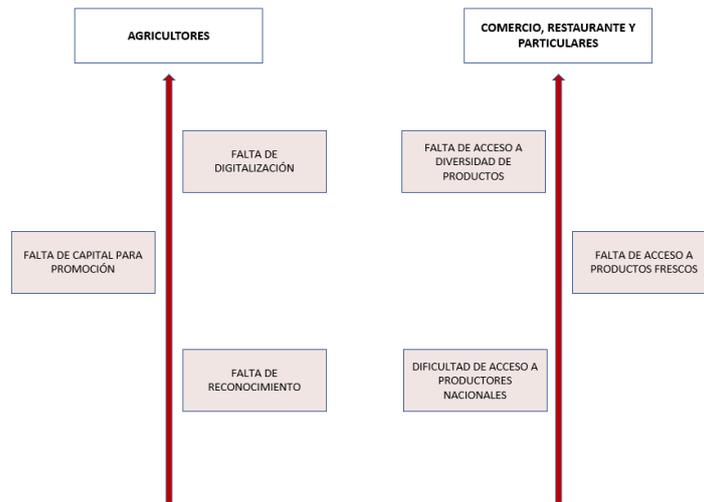
Fuente: Elaboración propia, 2023

Customer pains: Este concepto se refiere a aquellos hechos que puedan estorbar o impedir a los segmentos de clientes cuando intentan llevar a cabo sus *customer Jobs*.

Algunos de los *customer pains* con los que se encuentran los agricultores es la insuficiencia de medios para poder desarrollar su actividad plenamente. Entre esta falta de capital para promocionar sus productos y venderlos, la falta de reconocimiento de toda la labor que hay detrás de cada producto y la falta de digitalización del medio.

En lo que a *customer pains* para los particulares, para la restauración y para los pequeños comercios se refiere, en general la falta de accesibilidad a un banco diversificado de productos orgánicos suele ser el principal problema. También acceder a fruta, verdura y hortalizas de esta clase frescas y de calidad no es tarea fácil.

FIGURA 25: CUSTOMER PAINS



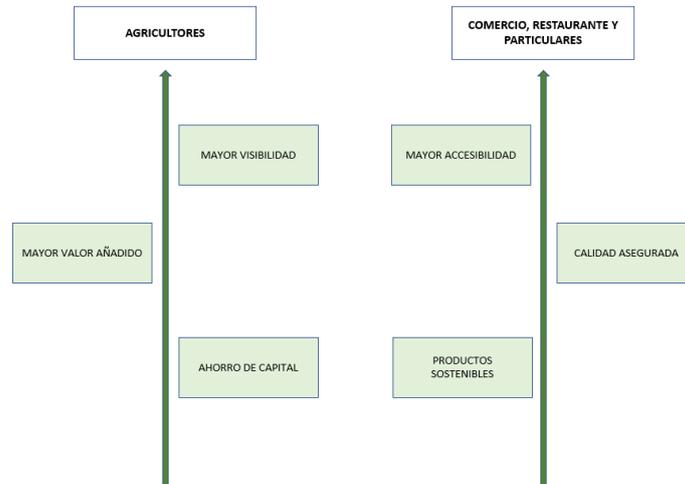
Fuente: Elaboración propia, 2023.

Customer Gains este apartado recoge los beneficios y resultados que los clientes esperan obtener.

Los agricultores van a ganar una mayor visibilidad no solo de su producto, sino de todo su trabajo. Esto les va a permitir incrementar el valor añadido de sus productos y la capacidad de diferenciarse de la competencia. Además, esta visibilidad les permitirá ahorrarse capital en publicidad aun ganando visibilidad.

En paralelo, los consumidores finales tendrán un acceso más sencillo a productos ecológicos nacionales, conociendo todo el proceso que ha implicado la producción de los mismos, aumentando el conocimiento de la materia prima que adquieren. Además, al ser productos 100% orgánicos podrán consumir productos más saludables y sostenibles.

FIGURA 26: CUSTOMER GAINS



Fuente: Elaboración propia, 2023.

- **Mapa de Valor**

El mapa de valor refleja de manera detallada las características de la propuesta de valor, analizando los *pain relievers* y *gain creators* dentro de los productos y servicios.

La propuesta de productos y servicios de Agriber se basa principalmente en el *marketplace* para la venta de productos orgánicos, del cual se beneficiarán tanto los consumidores finales como los agricultores. También queremos fomentar de manera intensiva el contacto y la interacción directa entre el consumidor y el productor, haciendo un seguimiento constante de cada interacción. Para ello, contaremos con una herramienta de *CRM* que facilita este proceso. Esta herramienta nos permite conocer, administrar y analizar la interacción con los clientes, de manera que tendremos la posibilidad de adelantarnos a las necesidades de los clientes, optimizar nuestra rentabilidad y aumentar las ventas mejorando el proceso de captación de clientes (Salesforce, 2023). Además, esta herramienta nos permite almacenar toda la información relevante sobre nuestros clientes en una única base de datos.

Todo esto será complementario a nuestra plataforma web, donde se llevarán a cabo las transacciones, donde además estará toda la información del negocio y los perfiles de los agricultores. Además de un *blog* que los suscritos podrán recibir en forma de *newsletter* sobre hábitos de consumo saludables.

A continuación, vamos a describir cómo los productos y servicios aliviarán los *pains* y los *gains* específicos de los clientes.

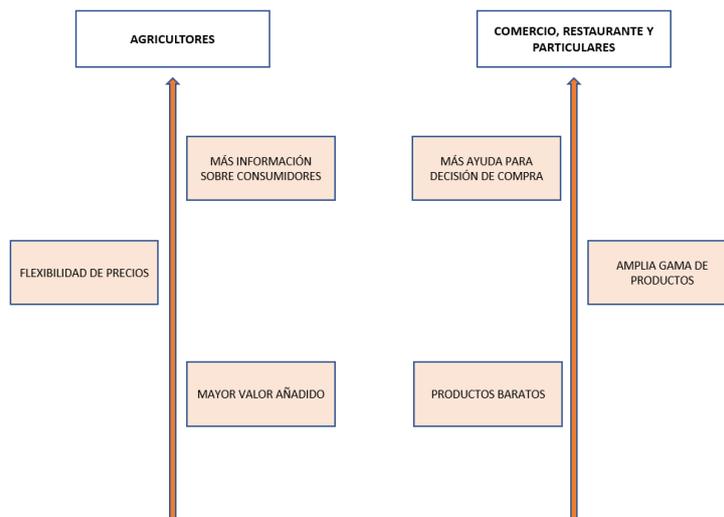
Pain relievers: Descripción de cómo los productos y servicios aliviarán los *pains* de los segmentos de los clientes.

La herramienta *CRM* facilitará la información que tendrán los agricultores y sus tareas de gestión, facilitando y simplificándolas. También facilitará todo el almacenamiento de datos.

La página web será otro punto clave, como hemos apuntado previamente, para generar el valor añadido de sus productos, mostrando su proceso de elaboración. También, la política de flexibilidad de precios les permitirá dar salida a todos sus productos.

En lo que a los consumidores finales se refiere, estos contarán con muchos recursos de información y una amplia gama de productos ecológicos con toda la información pertinente para poder decidir qué quieren comprar. Además de que podrán adquirir productos más baratos según se acerque la fecha de caducidad de estos.

FIGURA 27: PAIN RELIEVERS



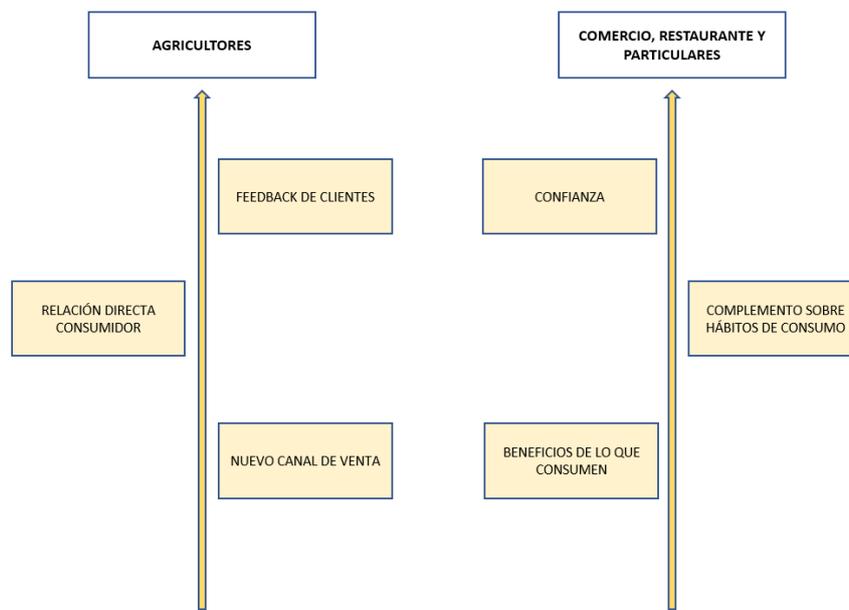
Fuente: Elaboración propia, 2023

Gain creators: Estos describen la forma en la que Agriber generará beneficio a los clientes.

Los agricultores tendrán muchas herramientas y *feedback* por parte de los clientes, de manera que tendrán mucha información para ir readaptando su estrategia según las necesidades de sus clientes. Además, les proporcionaremos una mayor visibilidad, la posibilidad de tener una relación directa con el consumidor final mediante nuestro nuevo canal de venta.

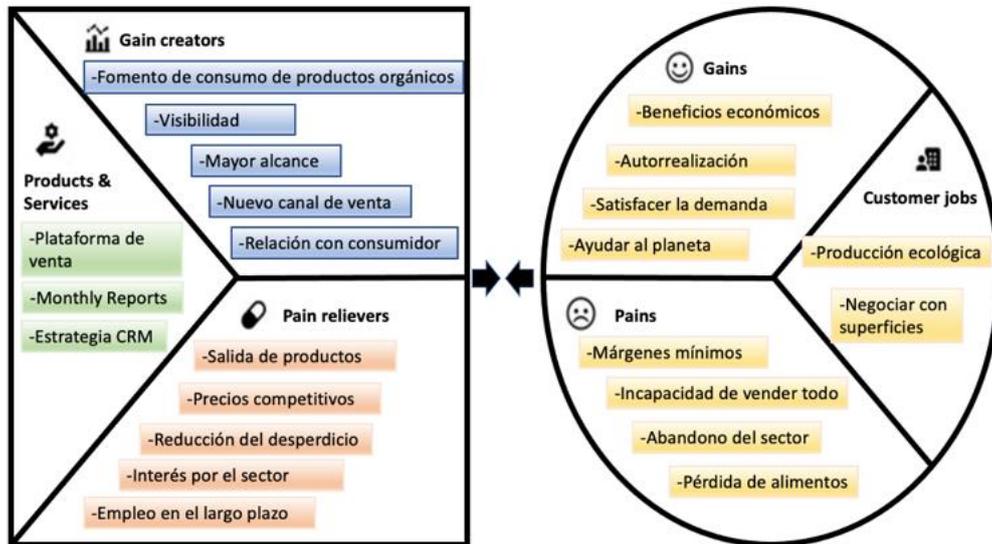
La plataforma Agriber aportará información suficiente de manera que los usuarios tendrán la confianza suficiente como para tomar buenas decisiones sobre qué productos adquirir, al igual que los beneficios que tienen los mismos. Además, les brindaremos, mediante nuestra *newsletter*, un complemento sobre hábitos de consumo.

FIGURA 28: GAIN CREATORS



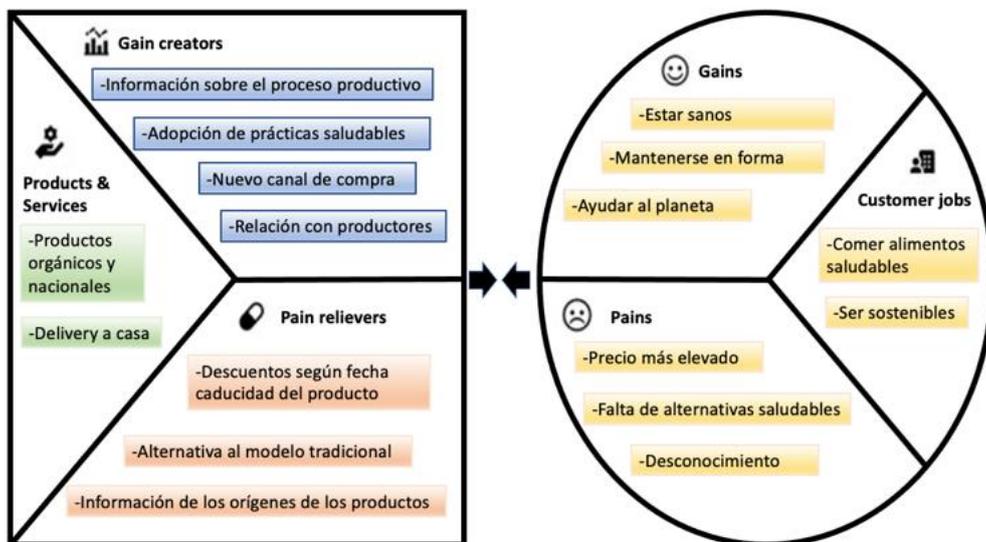
Fuente: Elaboración propia, 2023.

FIGURA 29: VALUE PROPOSITION CANVAS DE LOS PRODUCTORES ECOLÓGICOS



Fuente: Elaboración propia, 2023

FIGURA 30: VALUE PROPOSITION CANVAS DE LOS CONSUMIDORES FINALES



Fuente: Elaboración propia, 2023.

3.3.6 Actividades clave

Estas son las acciones que determinarán el funcionamiento del modelo de negocio de Agriber. Dentro de las actividades clave de Agriber podemos diferenciar entre las actividades indispensables para el lanzamiento de la plataforma y posteriormente las necesarias para hacerla crecer.

En primer lugar, el diseño de la plataforma *web* y la herramienta *CRM* son el primer paso que realizar. Para ello, debemos diseñar una web intuitiva, donde tanto los productores como los consumidores finales puedan manejarse con soltura. Para el *CRM* haremos hincapié en el análisis de datos, que darán información valiosa del camino que ha de seguir Agriber.

Otro punto clave es la realización de una fuerte campaña de *marketing* para dar a conocer nuestra iniciativa. Los productos de los agricultores son el eje principal del *marketplace* de manera que tendremos que lograr que tengan interés en vender sus productos mediante la plataforma. Una vez tengamos un *pool* interesante de agricultores y productores comenzaremos la promoción con consumidores finales.

Una vez el negocio esté en marcha, la fidelización de clientes será un punto clave, para lo cual ofreceremos servicios postventa ágiles, como es la atención al cliente y acceso a nuestra *newsletter*.

FIGURA 31: ACTIVIDADES CLAVE



Fuente: Elaboración propia, 2023

3.3.7 Recursos clave

Los recursos clave pueden definirse como los activos necesarios para que funcione el negocio, que pueden ser tanto físicos, como humanos, intelectuales, financieros o adquiridos de terceros (Osterwalder y Pigneur, 2010).

El capital humano es la clave para el arranque del negocio. En nuestro caso está formado por los 5 miembros que nos presentamos a Comillas Emprende.

FIGURA 32: EQUIPO AGRIBER



Fuente: Elaboración propia, 2023

Los recursos físicos necesarios no son demasiados. No obstante, equipo informático como ordenadores o teléfonos móviles serán necesarios. En lo que a oficina se refiere no contemplamos alquilar una hasta el largo plazo.

Los recursos financieros de Agriber responderán a la necesidad de capital para iniciar la actividad del negocio. En primer lugar, los socios fundadores aportaremos el capital social con nuestros ahorros por lo ganado en nuestras prácticas. Entre los 5 seríamos capaces de reunir 30.000 €, aportando todos la misma cantidad: 6.000 €. El resto del capital inicial lo adquiriremos en lo que se conoce como Family, Friends & Fools (FFF).

TABLA I: FUENTES DE FINANCIACIÓN INICIAL

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

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Este capital inicial lo invertiremos en la creación de la plataforma y en los equipos de oficina necesarios. El restante, quedará como parte de la tesorería de Agriber.

TABLA II: INVERSIÓN INICIAL

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

Fuente: Elaboración propia, 2023

3.3.8 Estructura de costes

A continuación, vamos a desglosar los principales costes operacionales de Agriber a la hora de comenzar su actividad empresarial. Esta estimación la hemos calculado en base a nuestras predicciones e informes anuales de los competidores de Agriber.

La inversión inicial quedará cubierta por lo obtenido por las aportaciones de los socios fundadores y mediante los FFF. A partir de esto, hemos proyectado a cinco años los costes operacionales.

El gasto de mantenimiento de la plataforma, de alojamiento del servidor, el dominio online, el certificado SSL y la pasarela de pago online sumarán 17.160,10 €. El gasto de alojamiento del servidor y del mantenimiento irá aumentando con el paso de los años.

El gasto de distribución, analizando la media de precios entre las diferentes empresas de distribución, nos ha quedado que ascenderán a 453.600 €, según lo vendido.

Los sueldos y salarios serán de 24.000 € anuales por miembro, de manera que en su conjunto sumarán 120.000 €.

En lo que a marketing y publicidad se refiere, analizando los precios de Media Diamond y algunos de sus competidores equivaldrá a 105.148,80 €.

Por último, el embalaje de los productos y las licencias y seguros sumarán en su conjunto 113.700 €.

Todo esto en el primer año y se proyectará a los siguientes cinco.

TABLA III: ESTRUCTURA DE COSTES

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Plataforma online	17.160,10 €	22.481,90 €	30.717,17 €	43.088,12 €	63.226,00 €
Mantenimiento plataforma	3.240,00 €	3.564,00 €	3.920,40 €	3.920,40 €	3.920,40 €
Alojamiento servidor	150,00 €	150,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €
Dominio online	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €
Certificado SSL	150,00 €	150,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €
Pasarela de pago online	13.610,10 €	18.607,90 €	26.386,77 €	38.757,72 €	58.895,60 €
Sueldos y Salarios	120.000,00 €	158.400,00 €	203.280,00 €	319.440,00 €	421.660,80 €
Número empleados	5	6	7	10	12
Salario medio	24.000,00 €	26.400,00 €	29.040,00 €	31.944,00 €	35.138,40 €
Marketing y Publicidad	105.148,80 €	142.642,01 €	167.217,72 €	187.278,11 €	282.586,73 €
Porcentaje sobre ingresos	12%	12%	10%	7,50%	7,50%
Transportes	453.600,00 €	605.475,00 €	838.714,50 €	1.204.052,85 €	1.789.162,83 €
Precio por kg	0,60 €	0,60 €	0,60 €	0,60 €	0,60 €
Media kg por pedido	5	5	5	5	5
Licencias, seguros y fees	38.100,00 €	50.292,00 €	64.541,40 €	101.422,20 €	133.877,30 €
Seguridad social	38.100,00 €	50.292,00 €	64.541,40 €	101.422,20 €	133.877,30 €
Embalajes ecológicos	75.600,00 €	100.912,50 €	139.785,75 €	200.675,48 €	298.193,81 €
Precio por pedido	0,50 €	0,50 €	0,50 €	0,50 €	0,50 €

Fuente: Elaboración propia, 2023.

3.3.9 Fuentes de ingresos

Como somos un *marketplace* debemos hacer una estimación del número de productores presentes en la plataforma y los consumidores finales que van a utilizarla.

Teniendo en cuenta los números de la competencia y nuestras estimaciones, consideramos que el primer año podremos contar con 70 productores que utilicen nuestra plataforma, con un ratio de crecimiento anual del 25%.

A partir de este punto, el mayor volumen de nuestros ingresos vendrá dados por la comisión del 10% por cada transacción. A continuación, la estimación del número de consumidores la hemos estimado con la realización del *market sizing* estimamos alcanzar los 18.000 clientes en el primer año. A partir de ese mundo, creceremos un 5% anualmente. Asimismo, el ticket medio por consumidor hemos establecido que sería de 36 €.

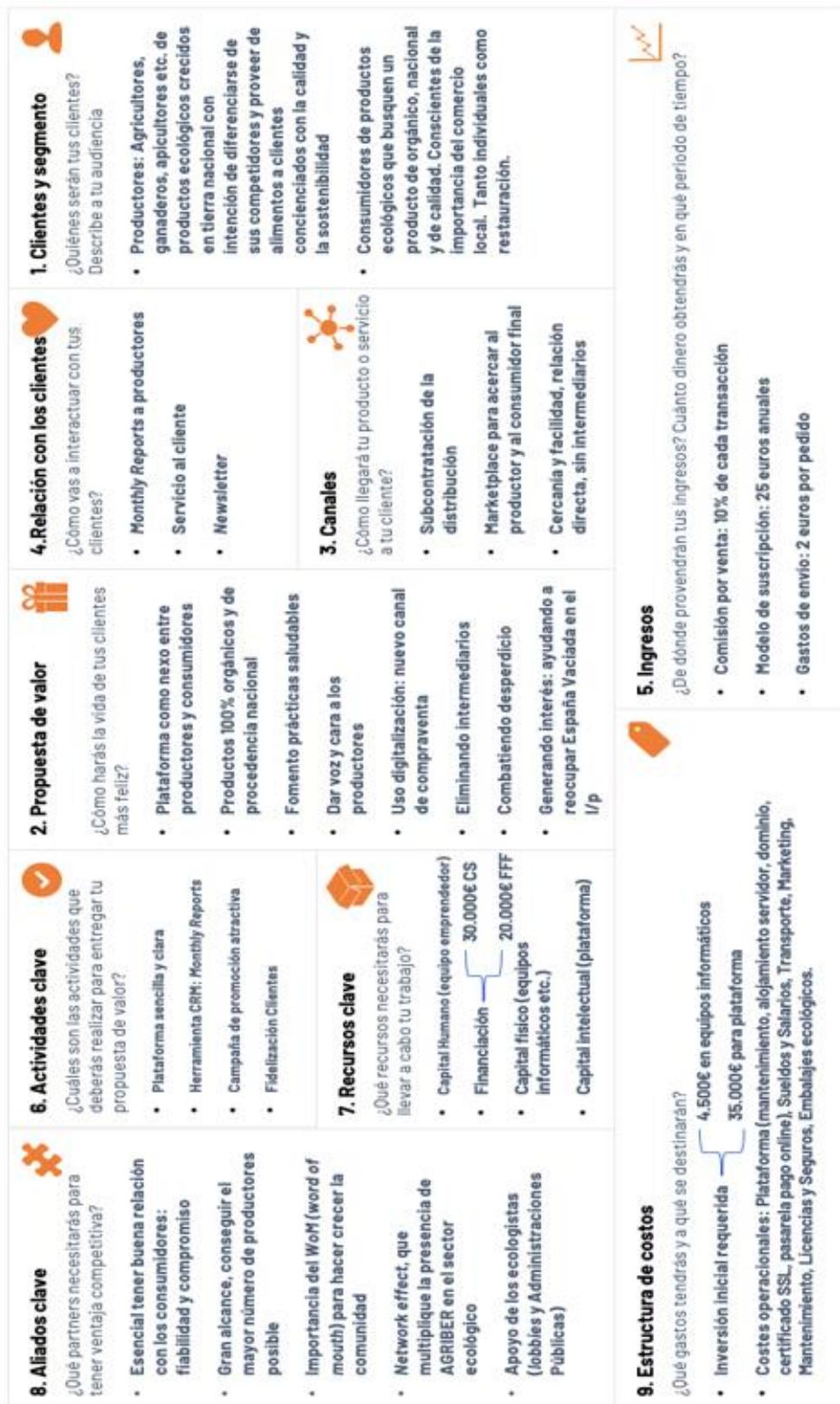
En lo que a la suscripción se refiere, en el primer año no contamos con que haya muchos que se decidan por esta opción que reduce los gastos de envío. Por ello, como máximo el 20% de nuestros clientes optará por esta opción, aumentando un 2,5% cada año. Por ello, nuestra cifra de ingresos es la suma de ingresos por compra y los de suscripción.

TABLA IV: FUENTES DE INGRESOS

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Número de consumidores iniciales	18.000,0	23.400,0	31.590,0	44.226,0	64.127,7
Ocasionales	80,0%	77,5%	75,0%	72,5%	70,0%
Frecuentes	10,0%	12,5%	15,0%	17,5%	20,0%
Restauración	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%
Ratio de crecimiento de usuarios	30%	35%	40%	45%	50%
Porcentaje en modelo premium	20%	23%	25%	28%	30%
Porcentaje en modelo free	80%	78%	75%	73%	70%
Suscripción anual premium	25	25	25	30	30
Comisión extra por envío	2,0 €	2,0 €	2,0 €	2,0 €	2,0 €
Número medio de veces que compra consumidor	8,4	8,625	8,85	9,075	9,3
Ocasionales	3	3	3	3	3
Frecuentes	12	12	12	12	12
Restauración	48	48	48	48	48
Ticket medio de compra (por vez y consumidor)	36,0 €	36,9 €	37,8 €	38,6 €	39,5 €
Ocasionales	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €
Frecuentes	45 €	45 €	45 €	45 €	45 €
Restauración	75 €	80 €	85 €	90 €	95 €
Ingresos por compras	544.320,00 €	744.229,69 €	1.055.382,41 €	1.550.218,04 €	2.355.731,06 €
Ingresos por suscripción/trayectos	331.920,00 €	444.453,75 €	616.794,75 €	946.823,38 €	1.412.091,95 €
Total ingresos	876.240,00 €	1.188.683,44 €	1.672.177,16 €	2.497.041,42 €	3.767.823,01 €

Fuente: Elaboración propia, 2023.

FIGURA 33: BUSINESS MODEL CANVAS



Fuente: Elaboración propia, 2023.

3.4 FUNCIÓN DE VENTAS: LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN

Tras haber realizado el Business Model Canvas de Agriber, mi función se va a centrar más en la definición y explicación de la función logística y de distribución del producto.

La logística es un área que incluye variadas disciplinas vinculadas con la planificación, implementación y control del flujo de bienes, servicios y recursos desde su origen hasta su destino final de una forma eficiente y rentable (Schinckus, C, 2019).

En nuestro modelo de negocio la logística va a suponer uno de los mayores desafíos a los que tenemos que enfrentarnos:

En primera instancia, los alimentos ecológicos son productos que no pueden ser almacenados debido a sus condiciones, puesto que son perecederos, deben ser mantenidos a una determinada temperatura ambiente y son volátiles, es decir, su calidad disminuye conforme pasan los días. Por ello, es esencial que desde Agriber proporcionemos un servicio rápido de entrega al consumidor.

En segunda instancia, Agriber defiende un modelo sostenible en todo el proceso, de manera que debemos ofrecer un servicio que asegure la sostenibilidad del proceso. Por ello, apostamos por una logística sostenible comprometida con disminuir al mínimo la huella de carbono en todo el proceso logístico, con una responsabilidad medioambiental y utilizando los recursos de la manera más eficiente.

Bajo este pretexto, Agriber tiene que hacer un esfuerzo para lograr un transporte del producto que mantenga la calidad de este y donde el servicio ofrecido sea sostenible y óptimo. El proceso sería este:

1. El agricultor recolecta el producto, por ejemplo, a mediodía y lo transporta a un *hub* regional perteneciente a la empresa distribuidora.
2. En este *hub*, la empresa subcontratada de distribución lo recibe, lo empaqueta y prepara los pedidos por la tarde.
3. A la mañana siguiente, los productos son entregados de manera que el cliente lo reciba a la mañana siguiente.

Este *hub* es un centro de gestión de mercancías donde se acumulan las de los productores de la misma área o zonas cercanas. Esta es una práctica común en este tipo de negocios de *e-commerce*, puesto que constituye la alternativa más ecológica.

FIGURA 34: MODELO DE LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN DE AGRIBER



Fuente: Elaboración propia, 2023

Llegados a este punto la primera decisión a tomar es qué empresa de distribución especializada contratamos. Para ello, vamos a analizar las ventajas, la experiencia, los recursos y la tecnología de la empresa subcontratado de manera que se ajuste a nuestro presupuesto, minimicemos riesgos, optimicemos nuestros recursos y mejoremos el servicio ofrecido.

Los tres aspectos con los que dicha empresa debe cumplir son:

- Sostenibilidad: Debe ir acorde con nuestros valores, intentando ser más sostenible cada día barajando opciones más viables y que reduzcan la huella de carbono.
- Funcionalidad: Transporte con un valor añadido, donde haya un seguimiento vía GPS, una optimización de rutas y la salvaguarda de las mercancías.
- Cobertura: Que opere a lo largo de toda la geografía nacional con *hubs* en varias regiones estratégicas que permitan una administración eficiente de los productores de la zona.

De acuerdo con estas tres premisas, hemos encontrado varias alternativas que corresponden con lo demandado. En concreto, *PrimaFrio*, *ESP Solutions* y *El MOSCA* son los que más interés nos han suscitado.

En primer lugar, *PrimaFrio*, es una compañía de distribución española que cuenta con una flota de 2.700 vehículos que tienen amplias funcionalidades que encajan con nuestra búsqueda por un mantenimiento óptimo de la temperatura ambiente que requieren nuestros productos, además de un estricto control de emisiones. De hecho, es la sexta compañía con mejor *rating ESG* de logística en e mundo, pues tiene una flota renovada y eléctrica. Cuenta con cuatro bases logísticas ubicadas en Bcelona, Huelva, Bilbao y Murcia, y una extensa experiencia en el transporte de frutas como frambuesas, arándanos, moras y fresas (Primafrío, 2023).

En segundo lugar, *ESP Solutions*, es otra empresa de distribución cuya flota es de camiones de doble piso, con regulación multi-temperatura y geolocalización en tiempo real. Cuenta con siete sedes en la península: Murcia, Valencia, Madrid, Barcelona, Rioja, Jaén y Almería. Además, recientemente adquirió una flota de 300 vehículos cuya propulsión es mediante gas natural licuado, una alternativa verde (ESP Solutions, 2023).

Por último, *EL MOSCA*, es una empresa con una flota de 1.700 vehículos con transporte frigorífico multi-temperatura y un servicio puerta a puerta entregando el producto en la residencia del cliente. Ofrece una cobertura nacional con puntos estratégicos situados en Murcia, Alicante, Valencia, Madrid y Barcelona. Además, su red TXT es una modalidad de carga fraccionada para los envíos de menor volumen (EL MOSCA, 2023).

FIGURA 35: COMPARACIÓN EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN



Fuente: Elaboración propia, 2023

Tras el análisis de estas tres empresas desde Agriber nos hemos decantado por *EL MOSCA*. No solo es la que más encaja con nuestro presupuesto, sino que además los servicios que ofrece de carga compartida y de puerta a puerta es un valor añadido que se traduce en un ahorro de costes importante, además de una reducción de la emisión de contaminación. Además, el nivel tan amplio de cobertura que ofrece es un punto a favor conforme la *startup* vaya creciendo.

4. PLAN ESTRATÉGICO

4.1 PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta que nos permitirá identificar todos los factores externos que pueden tener un impacto en nuestra *startup* ya sea para bien o para mal (The Power MBA, 2020). Además, este análisis nos permitirá tener una visión más completa del contexto en el que se desarrollará Agriber, ayudándonos a tomar mejores decisiones.

En primer lugar, políticamente hablando la situación es favorable para Agriber. La normativa de la UE, mencionada en apartados anteriores, que 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. Un ejemplo de esto, es la campaña del ministerio de agricultura que promueve el consumo de productos orgánicos y nacionales “Aquí somos eco-lógicos. Nada que esconder” (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2023).

En lo que a factores económicos se refiere, la inflación derivada de la crisis actual que se está viviendo ya no solo en España, sino también en Europa. Esto está teniendo su efecto directo en el bolsillo de los españoles, quienes, bajo las medidas del Banco Central Europeo con las subidas de interés, tienen un poder adquisitivo más limitado. Esto puede conducirles a decantarse por productos que no sean orgánicos y que por lo general tienen un precio mucho más bajo. De hecho, en la encuesta que realizamos a través de *Google Forms* en la que participaron más de 315 personas, más de un 33% de los encuestados votó que la situación económica actual es la que les impide dar el paso a comprar y consumir este tipo de productos de forma habitual. Por último, la complicada situación que estamos viviendo puede también tener su efecto en la financiación de la *startup*, en especial en la fuente de los FFF, puesto que quizás haya personas que bajo esta incertidumbre, no esté dispuesto a utilizar su dinero, y se decante por ahorrar.

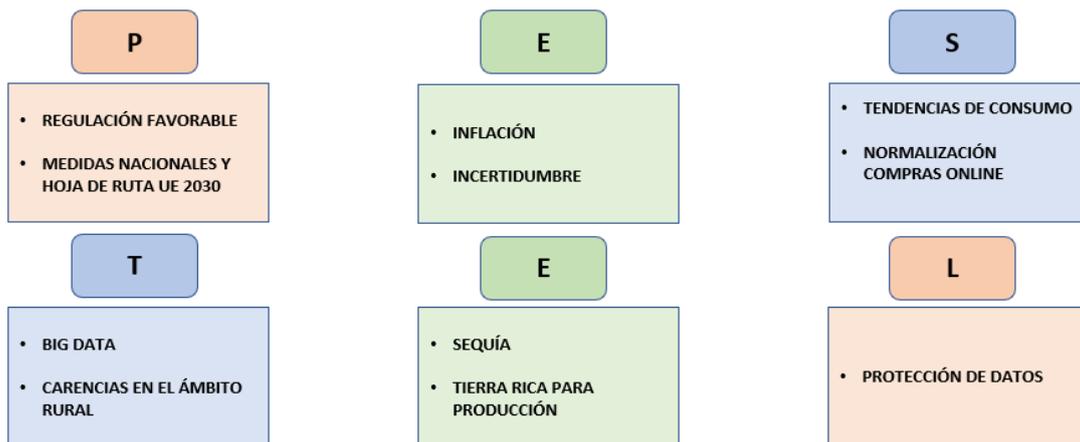
El aspecto social, al igual que el político, es favorable para Agriber en el sentido de que, como pudimos ver en el apartado de tendencias de consumo, hay un deseo por consumir productos saludables, orgánicos y de alta calidad. Dicho esto, el factor económico mencionado en el apartado anterior sobre el poder adquisitivo de los particulares, ralentiza un poco este ánimo por consumir este tipo de productos. Por otro lado, desde la crisis del COVID el consumo de alimentos locales ha aumentado, por transmitir una sensación de ser más seguros. Otro punto social y tecnológico a favor es que el acceso a la tecnología en España es bastante amplio, de

manera que son cada día más las personas que se animan a comprar sus productos del día a día online (CNMC, 2023).

En lo tecnológico, ratifico mi afirmación anterior sobre que la cifra de personas con acceso a aparatos móviles es bastante alta en España. No obstante, es cierto que en zonas más rurales esta cifra puede ser diferente debido a lo envejecida que es la población en este ámbito. Por contrario, el *big data* nos da una buena oportunidad para analizar el comportamiento de nuestros clientes y hacer un seguimiento más detallado del comportamiento de los consumidores o usuarios de Agriber.

Por último, los factores ecológicos, a pesar de la sequía, en España son favorables para los productores orgánicos, puesto que en ese sentido tenemos mucha riqueza. En lo legal, tendremos que asesorarnos por abogados para poder tener una buena protección de datos.

FIGURA 36: PESTEL



Fuente: Elaboración propia, 2023

4.2 CINCO FUERZAS DE PORTER

El primer factor por analizar es la amenaza de los competidores nuevos que pueden entrar en el sector, con productos similares intentando hacerse un hueco en el sector. Después de haber analizado el sector, hemos concluido que esta amenaza es alta. La razón de esto es que hoy el acceso a la tecnología es muy amplio de manera que crear plataformas de este tipo no es tarea muy complicada. De esta manera, Agriber tiene que subcontratar a una compañía con experiencia en la materia, de manera que podamos diferenciarnos de la competencia, diseñando una plataforma eficaz y no demasiado compleja y con un diseño atractivo para los usuarios. Además, el creciente interés por el consumo de productos ecológicos hace que este mercado sea cada vez más atractivo.

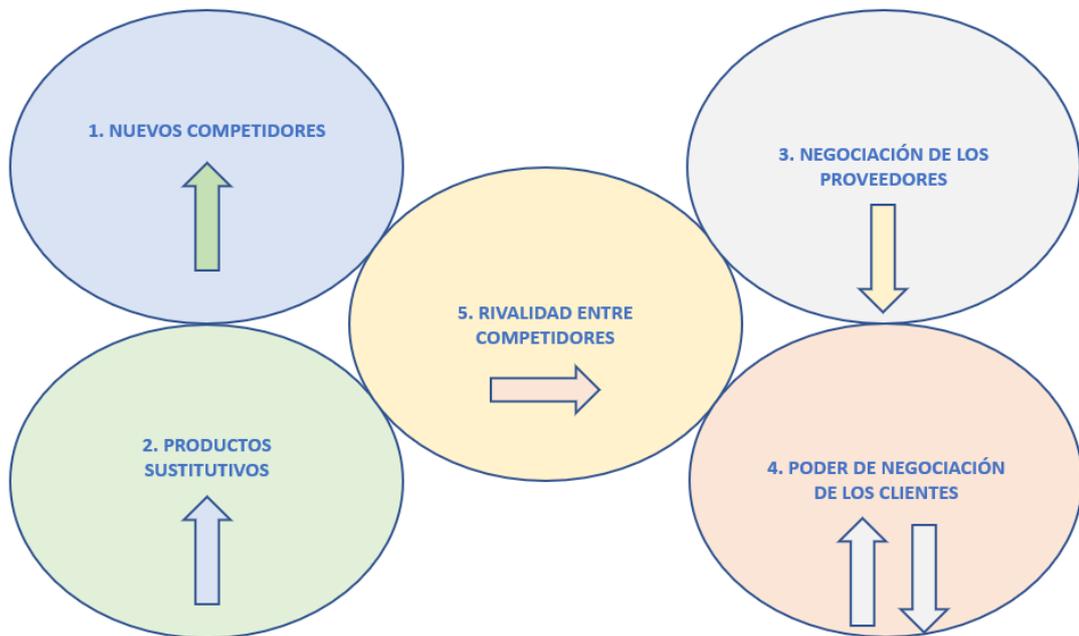
En segundo lugar, la aparición de productos sustitutivos también es elevada. Como hemos mencionado en la fuerza anterior, el desarrollo de plataformas online puede hacer que se puedan desarrollar plataformas similares a Agriber es muy accesible hoy. Por ello, debemos tener una inversión elevada tanto en la calidad del producto como en el marketing del mismo, de forma que las ventajas que tenga Agriber puedan ser mostradas con claridad.

En tercer lugar, el poder de negociación con los proveedores no es muy elevado. A pesar de que he mencionado la existencia de una empresa que nos ha suscitado gran interés como es *Media Diamond*, hoy son muchos los diseñadores de *webs*, por lo que haciendo un buen estudio y contraste de calidad / precio podríamos encontrar varios interesados.

En cuarto lugar, el poder de negociación de los clientes sí que es elevado por parte de los productores, en cambio, por parte de los consumidores finales no tanto. En el caso de los productores, al ser el eje que va a sostener el funcionamiento del negocio, a lo largo del desarrollo y del crecimiento del negocio, vamos a tener que moldearnos a varias de las exigencias de los mismos, de manera que se sientan cómodos y seguros a la hora de vender sus productos mediante nuestra plataforma. En cambio los consumidores finales no tendrán mucho poder de negociación más allá del *feedback* y seguimiento que queremos hacer nosotros, puesto que el acceso a Agriber será gratuito y mientras puedan navegar en la web sin problemas, les daremos un producto a la altura de sus expectativas.

Por último, la rivalidad entre los competidores no será especialmente elevada. Tras analizar el sector hemos encontrado únicamente dos plataformas con cierta relevancia en el sector. Estos dos son *Crowdfarming* y *Freshis*, los cuales proporcionan un servicio similar donde los usuarios pueden “adoptar” huertas y recibir cajas de las mismas en ciertos periodos de tiempo, al igual que tener acceso a otros tipos de productos ecológicos. No obstante, el servicio y el trasfondo no es exactamente el mismo al de Agriber, de manera que consideramos que el grado de competencia es medio.

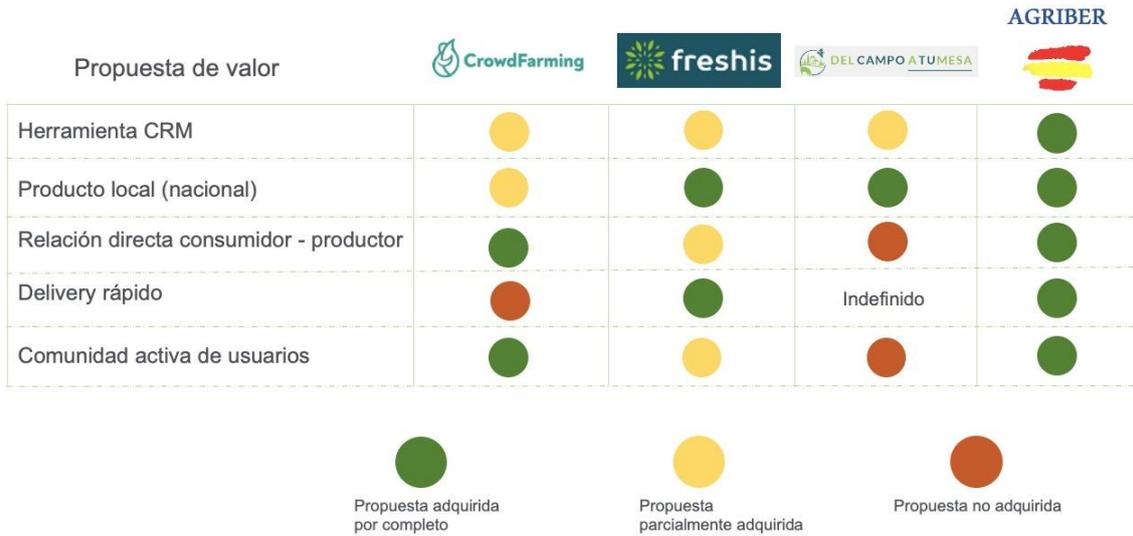
FIGURA 37: 5 FUERZAS DE PORTER



Fuente: Elaboración propia, 2023

Además, haciendo una comparativa del servicio que ofrecerá la competencia y la que ofreceremos nosotros, nos permitirá penetrar de forma directa en el mercado y acaparar cierta cuota de mercado.

FIGURA 38: MAPA COMPETIDORES DE AGRIBER



Fuente: Elaboración propia, 2023.

4.3 ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO es una herramienta para analizar la situación actual en la que se halla la *startup* a partir de un diagnóstico de los factores externos e internos. Los internos son las fortalezas y debilidades, mientras que los externos son las oportunidades y amenazas.

DEBILIDADES

Las principales debilidades a las que tiene que hacer frente la *startup* Agriber son la carencia de conocimientos informáticos avanzados y la mínima experiencia profesional de los socios fundadores. Esto puede suponer una falta de confianza por parte de los productores, quienes pueden no ver nuestra plataforma como una opción real para vender sus productos.

Además, otra debilidad puede ser la falta de conocimiento tecnológico por parte de algunos de los productores, quienes quizás encuentren poco intuitivo el manejo de la plataforma para actualizar su perfil y gestionar su usuario. Para ello, debemos hacer lo más sencillo posible el manejo de nuestra plataforma.

AMENAZAS

Las principales amenazas que puede suponer un problema para Agriber son la inflación de precios, la existencia de competidores que ofrecen un servicio similar y con mayor experiencia que nosotros y la incertidumbre existente. Esto quedó reflejado en la encuesta que realizamos, donde un 33% decía no tener interés en comprar este tipo de productos actualmente por la inflación de precios. Además, competidores como *Freshis* o *Crowdfarming* llevan operando en este mercado unos años y hoy abarcan la mayoría de la cuota de mercado. Todo esto puede suponer una traba a la hora de poder crear una comunidad sólida que sirva de cimiento para el despegue del negocio.

FORTALEZAS

Una de las principales fortalezas que caracteriza a Agriber es que la plataforma será diseñada con la intención de facilitar el trabajo a los productores y darles una voz y visibilidad de manera que tengan más facilidad de dar un valor añadido a sus productos.

En paralelo, el uso de la herramienta *CRM* mejorará la experiencia, la información y por ello, acelerará la mejora y el desarrollo de la plataforma de manera constante. Por último, Agriber no quiere ser simplemente una plataforma, sino que busca también generar cierta conciencia social sobre el combate contra el desperdicio alimentario, la repoblación en el ámbito rural y la promoción de hábitos saludables para nuestro día a día.

OPORTUNIDADES

Agriber tiene muchas oportunidades externas de las que podemos aprovecharnos. En primer lugar, el fomento del consumo de este tipo de productos, sumado al interés general que suscitan constituyen un elemento muy favorable para el funcionamiento de Agriber. Además, las compras online de todo tipo de productos ya es una realidad, por lo que un volumen extenso de consumidores son usuarios permanentes de plataformas de venta online. Todo esto, sumado a las nuevas tendencias de consumo constituyen que el momento para emprender en un negocio de esta clase es muy interesante, puesto que aún no está totalmente desarrollado, pero no va a parar de crecer en los próximos años.

FIGURA 39: DAFO DE AGRIBER



Fuente: Elaboración propia, 2023

4.4 DESARROLLO DE NEGOCIO

En este apartado se detallará el plan de acción que pretende seguir Agriber en los próximos años variando las prioridades estratégicas de cada etapa.

AÑO I

Durante el primer año pretendemos dar a conocer Agriber al máximo número de productores y consumidores finales posibles mediante el empleo de diferentes herramientas como son las redes sociales. Además, intentaremos ponernos en contacto con diferentes asociaciones de agricultores, con ayuntamientos locales y demás, para dar a conocer nuestra idea. Para ello, tendremos preparada la página *web* de manera que podremos mostrar sus funciones y usos. En paralelo, estaremos mientras tanto en proceso de recaudación de fondos para poder desarrollar esta idea.

En resumen, este año consistirá principalmente en lograr una estrategia de comunicación efectiva que nos dé a conocer y en recaudar los fondos necesarios para llevar a cabo la idea.

AÑO II

En este segundo periodo, teniendo ya los fondos suficientes y habiendo generado cierto interés en nuestros clientes potenciales, negociaremos con los productores interesados, les ayudaremos en la creación de sus perfiles y lanzaremos la plataforma. Además, negociaremos con la empresa que nos ha creado la *web* para que nos la mantenga, y subcontrataremos el servicio de distribución del producto con aquella empresa que se ajuste más a nuestro presupuesto. Una vez esto se haya realizado, los interesados podrán registrarse de forma gratuita. A partir de este momento, desde el equipo Agriber haremos especial hincapié en que la plataforma funcione de manera adecuada haciendo un seguimiento constante de la misma. También pondremos especial empeño en ofrecer una buena atención al cliente, en recibir y aplicar todo el *feedback* posible y seguir extendiendo nuestro negocio, con, por ejemplo, la activación de la *newsletter*.

AÑO III

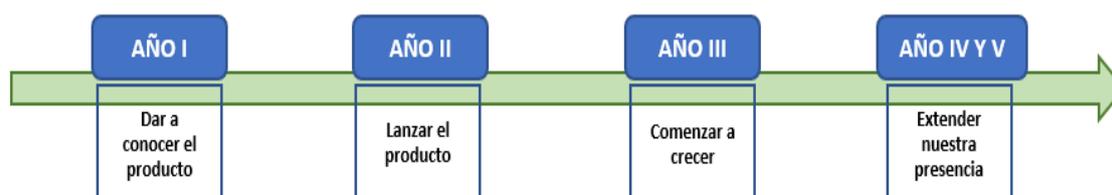
Durante el tercer año esperamos comenzar a crecer y dejar de externalizar ciertas funciones. Por ejemplo, esperamos tener nuestro propio equipo técnico que se encargue de la manutención del sistema, por lo que también buscaremos alquilar un pequeño espacio de trabajo conjunto.

AÑO IV Y V

En el cuarto y quinto año esperamos seguir creciendo, especialmente en nuevas regiones donde nuestra presencia sea más limitada. En el quinto año esperamos estar ya presentes en todas las provincias de España.

Habiendo cumplido esto, esperamos cumplir uno de nuestros principales fundamentos que es generar un impacto en el sector a nivel nacional.

FIGURA 40: DESARROLLO DEL NEGOCIO



Fuente: Elaboración propia, 2023

5. CONCLUSIONES

Agriber la diseñamos con la intención de ser un *marketplace* de productos orgánicos, nacionales y de calidad y que actúe como puente entre los productores y los consumidores finales.

A continuación, se presentarán las conclusiones que dan respuesta a los objetivos planteados al inicio del trabajo, los cuales eran: Analizar e identificar las tendencias y retos actuales en el sector, identificar las oportunidades de negocio ligadas a dichas tendencias y retos, Presentar el modelo de negocio de la startup Agriber y definir la posición estratégica y el plan de acción para la *startup*.

1. Analizar e identificar las tendencias y retos actuales en el sector.

De acuerdo con los retos a los que hemos hecho referencia en el segundo capítulo del TFG, vamos a hacer una breve introducción de qué propone Agriber para hacer frente a estos:

- En primer lugar, frente a las nuevas tendencias de consumo que hay en nuestra sociedad, Agriber quiere posicionarse como la plataforma ideal para cubrir los intereses y las necesidades de nuestros potenciales clientes mediante nuestra plataforma. Además, aprovechando el interés que hay por adquirir buenos hábitos de vida y de consumo, queremos tener una *newsletter* semanal donde demos consejos de nutrición, actualicemos sobre las últimas novedades en el sector y donde hablemos de distintas maneras de tener un estilo de vida saludable. Esto último, se diseñará de manera que usemos palabras clave para mejorar nuestro *SEO*, que permitirá posicionarnos mejor en las búsquedas de internet.
- En segundo lugar, en lo que a desperdicio de alimentos se refiere, y teniendo en cuenta que el 81,1% de alimentos desperdiciados son productos sin utilizar, desde Agriber queremos que los agricultores no tengan problema en vender sus productos. Para ello, dentro de nuestras políticas de empresa, consideramos necesario que el agricultor tenga la libertad y flexibilidad de disminuir el precio del producto conforme la fecha de su caducidad se vaya acercando, de manera que le pueda sacar una rentabilidad, aunque esta sea menor.
- Por último, con respecto al éxodo rural, pretendemos que Agriber sea un agente más que fomente el rejuvenecimiento de la población rural mediante la creación de empleo y la modernización del sector agrícola.

2. Identificar las oportunidades de negocio ligadas a dichas tendencias y retos.

La regulación, el incremento de las compras online, las nuevas tendencias de consumo y el mayor deseo de conocimiento del origen de lo que consumimos y de llevar una día sana, son los elementos que han hecho que la creación de Agriber esté alineada con los esfuerzos que se están haciendo en esa dirección, es decir, nos estamos subiendo a una corriente en pleno desarrollo, a la vez que intentamos aportar en la modernización del mundo rural.

3. Presentar el modelo de negocio de la *startup* Agriber

Se ha desarrollado el modelo de negocio de Agriber mediante el análisis de los nueve bloques que constituyen el Business Model Canvas:

1. Propuesta de valor: Agriber nace con la intención de eliminar la presencia de intermediarios entre el productor orgánico y el consumidor final. Además, incentiva un consumo saludable de productos orgánicos y de alta calidad. Asimismo, fomenta la digitalización del sector agrícola ofreciendo un nuevo medio de compraventa. Por último, con la creación de perfiles de los productores pretendemos darles un valor añadido a sus productos.
2. Clientes y segmentos: Los clientes son tanto los productores como los consumidores finales, entre los cuales queremos fomentar una interacción.
3. Relación con clientes: Queremos una relación directa y constante con todos los clientes, especialmente con los productores.
4. Canales: Subcontrataremos a una empresa de distribución.
5. Aliados clave: Tanto los desarrolladores de *software*, como la empresa distribuidora y las administraciones públicas pueden ser socios muy importantes en el desarrollo de la *startup*.
6. Recursos esenciales: El capital humano (equipo de Agriber), capital intelectual (plataforma) y capital financiero que se obtendrá del bolsillo de los propios socios fundadores y de los Family, Friends & Fools (FFF).
7. Actividades esenciales: Principalmente serán el diseño de la *web* y de la herramienta *CRM*, una fuerte campaña de *marketing* y la captación y fidelización de clientes.
8. Ingresos: Estarán constituidos por un 10% / transacción y 2€ de comisión por envío. Existirá la opción de una tarifa premium por 25€ que les quitará los costes de envío.
9. Costes: Creación de la plataforma y la adquisición de los equipos informáticos, además de los costes operacionales.

4. Definir la posición estratégica y el plan de acción para Agriber.

El plan estratégico se ha desarrollado tras haber hecho análisis externos de la compañía como son el PESTEL y las Cinco Fuerzas de Porter y un análisis interno DAFO donde explicábamos los puntos fuertes y débiles de Agriber.

En primer lugar, en lo que al análisis PESTEL se refiere, en la dimensión política hemos apuntado en contadas ocasiones cómo la regulación es completamente favorable para el desarrollo de este negocio a través de iniciativas como la hoja de ruta hacia una Europa sostenible para el año 2030.

En el plano económico es cierto que la incertidumbre y la inflación pueden truncar el despegue y desarrollo de Agriber, ya que la gente ante estas situaciones, en general, suele ser ahorradora.

En lo social, las nuevas tendencias de consumo acompañan al desarrollo de Agriber y son una muestra de que seríamos un agente más para satisfacer sus necesidades.

El desarrollo tecnológico es favorable para nuestro negocio, ya que el *Big Data* nos da mucha información valiosa sobre nuestros clientes. Por contrario, la carencia tecnológica en algunos ámbitos rurales puede ser un problema.

Por último, en el plano ecológico la sequía puede hacer que las cosechas sean menores que de costumbre y en el plano legal tendremos que hacer gran hincapié en cumplir las normativas de protección de datos.

Por otro lado, el análisis de las cinco fuerzas de Porter nos ha permitido conocer que el surgimiento de nuevos competidores es bastante probable al igual que la aparición de productos sustitutos. Asimismo, los proveedores tendrán un bajo poder de negociación y los clientes, dependiendo de si son los agricultores o los consumidores finales tendrán más o menos poder, siendo los productores los que más tengan. Por último, el mercado no está especialmente saturado, de manera que la rivalidad con los competidores será media.

Ya en el análisis interno que hemos hecho mediante el DAFO, hemos identificado que algunas de las principales debilidades que podemos tener son la falta de experiencia y de conocimiento sobre el mundo del emprendimiento. Por otro lado, las amenazas se caracterizan por la existente inflación de precios y la existencia de competidores. No obstante, consideramos que nuestra fortaleza se encuentra en que los productos que venderemos a través de la plataforma será de muy alta calidad, además de que daremos un

valor añadido a los productos dando visibilidad a los productores. Por último, el creciente interés por los productos ecológicos y la conciencia de la importancia de comer sano de la población son oportunidades que pueden impulsar nuestro negocio.

Después se ha explicado el plan de acción de Agriber para los próximos cinco años, en los que pretendemos crear la plataforma y darla a conocer en el primer año y llegar al quinto con la fuerza suficiente para seguir extendiendo nuestro negocio a otras regiones.

Este Trabajo de Fin de Grado ha realizado el plan de negocio de Agriber gracias al apoyo del programa Comillas Emprende, que desde el primer momento nos ha ofrecido las herramientas necesarias para poder construir este modelo de negocio del *Marketplace* que pone en contacto a los productores orgánicos con los consumidores finales.

BIBLIOGRAFÍA

- Adventurees (2023). *Modelo Goldsmith*. Recuperado de https://paway.adventurees.com/static/goldsmith_model.html
- Andrés Blanco, T. (2020). La producción ecológica en España, una oportunidad para la recuperación económica verde. *Grupo BBVA*. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/es/la-produccion-ecologica-en-espana-una-oportunidad-para-la-recuperacion-economica-verde/>
- Bandrés, A. y Azón, V. (2020). La despoblación de la España interior. *Funcas*. Recuperado de <https://www.funcas.es/wp-content/uploads/2021/02/La-despoblacion-de-la-Espa%C3%B1a-interior.pdf>
- Beatriz, R. (2022). *Foodtech. La gran revolución de la industria agroalimentaria. (Acción empresarial)* (1.ª ed.). LID Editorial.
- Camarero, L. (2020). Despoblamiento, baja densidad y bercha rural: Un recorrido por una España desigual. *Funcas*. Recuperado de <https://www.funcas.es/wp-content/uploads/2020/09/Luis-Camarero.pdf>
- Cardona, L. (2023). ¿Qué es un ecommerce? Tipos, cómo crearlo y ejemplos. *Cyberclick*. Recuperado de <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/que-es-un-ecommerce-tipos-como-crearlo-y-ejemplos>
- Casanovas, M. (2019). ¿Existe una caza de brujas contra los alimentos con aceite de palma? *La Vanguardia*. Recuperado de <https://www.lavanguardia.com/comer/materia-prima/20190212/46362348038/aceite-de-palma-medio-ambiente-salud-deforestacion-sostenibilidad.html>
- CNMC (2023). *El comercio electrónico supera en España los 15.600 millones de euros en el primer trimestre de 2022, un 25,3% más que el año anterior*. Recuperado de <https://www.cnmc.es/prensa/ecommerce-i-trimestre-2022-cnmc-20221007>
- Comisión Europea (2023). La PAC y la sostenibilidad social en la UE. *Unión Europea*. Recuperado de https://agriculture.ec.europa.eu/sustainability/socially-sustainable-cap_es
- Comisión Europea (2023). Fruit & Vegetables sector reports. *Unión Europea*. Recuperado de https://agriculture.ec.europa.eu/farming/crop-productions-and-plant-based-products/fruit-and-vegetables/sector-reports_es

Dirección general de la industria alimentaria (2022). Informe del desperdicio alimentario en España 2021. *Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación*. Recuperado de https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/desperdicio/07052022_desperdicio_alimentario_2021_v2_tcm30-626538.pdf

Ecovalia (2023). *Informe anual 2022 de la producción ecológica en España*. Recuperado de https://www.ecovalia.org/digicom/memoria/Informe22_mail.pdf

EL MOSCA (2023). *Empresa de transporte de mercancías*. Recuperado de <https://elmosca.es/>

ESP Solutions (2023). *ESP SOLUTIONS : MÁS QUE UNA EMPRESA DE TRANSPORTE*. Recuperado de <https://espsolutions.eu/es/>

European Commission (2023). Annual Reports Operational Programmes 2021. *Unión Europea*. Recuperado de https://agriculture.ec.europa.eu/system/files/2023-02/annual-reports-operational-programmes-2021_en_0.pdf

European Commission (2023). Organic farming in the EU. *Unión Europea*. Recuperado de https://agriculture.ec.europa.eu/system/files/2023-01/agri-market-brief-20-organic-farming-eu_en_1.pdf

Food And Agriculture Organization of the United Nations. (2021). Crop Production Statistics. *FAOSTAT*. Recuperado de <http://www.fao.org/faostat/en/#data/QC/visualize>

Fundación de las Cajas de Ahorros. (2020). Despoblamiento, baja densidad y brecha rural: un recorrido por una España desigual. *FUNCAS*. Recuperado de <https://www.funcas.es/articulos/despoblamiento-baja-densidad-y-brecha-rural-un-recorrido-por-una-espana-desigual/>

García Juárez, M (2022). El desperdicio alimentario provoca el 10% de las emisiones de CO2. *Eleconomista.es*. Recuperado de <https://www.eleconomista.es/retail-consumo/noticias/11872622/07/22/El-desperdicio-alimentario-provoca-el-10-de-las-emisiones-de-CO2.html>

INE (2019). *Densidad de población*. Recuperado de <https://www.ine.gob.cl/ine-ciudadano/definiciones-estadisticas/poblacion/densidad>

infoRETAIL, R. (s. f.). *Consum analiza las tendencias de alimentación saludable*. Recuperado de <https://www.revistainforetail.com/noticiadet/consum-analiza-las-tendencias-de-alimentacion-saludable/30285e692e35fbf7483f5e67a3942f52>

Ministerio de agricultura, pesca y alimentación (2021). Análisis de la caracterización y proyección ecológica española en 2020. *Gobierno de España*. Recuperado de

https://www.mapa.gob.es/es/prensa/211217analisiscaracterizacionproduccionecologica2020_tcm30-583761.pdf

Ministerio de agricultura, pesca y alimentación (2023). Aquí somos eco-lógicos nada que esconder. *Gobierno de España*. Recuperado de

<https://www.alimentosdespana.es/es/campanas/ultimas-campanas/alimentos-de-espana/el-pais-mas-rico-del-mundo/aqui-somos-ecologicos.aspx>

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (2021). Consumo alimentario en España 2021. *Gobierno de España*. Recuperado de https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-tendencias/informe-consumo-alimentario-2021-baja-res_tcm30-624017.pdf

Ministerio de agricultura, pesca y alimentación (2022). Datos del desperdicio alimentario en hogares. *Gobierno de España*. Recuperado de

<https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/desperdicio/desperdicio-alimentario-hogares/default.aspx>

Ministerio de agricultura, pesca y alimentación (2022). Datos del desperdicio alimentario fuera del hogar. *Gobierno de España*. Recuperado de

<https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/desperdicio/desperdicio-alimentario-fuera-hogar/default.aspx>

Ministerio de agricultura, pesca y alimentación (2021). La población de las áreas rurales en España supera los 7,5 millones de personas. *Gobierno de España*. Recuperado de

<https://www.mapa.gob.es/es/prensa/ultimas-noticias/la-poblaci%C3%B3n-de-las-%C3%A1reas-rurales-en-espa%C3%B1a-supera-los-75-millones-de-personas-/tcm:30-583990>

Ministerio de agricultura, pesca y alimentación (2023). La producción ecológica. *Gobierno de España*. Recuperado de <https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/produccion-eco/>

Ministerio de agricultura, pesca y alimentación (2022). Planas anuncia una hoja de ruta para fomentar la producción y el consumo de alimentos ecológicos en línea con el Plan de Acción europeo. *Gobierno de España*. Recuperado de <https://www.mapa.gob.es/es/prensa/ultimas-noticias/planas-anuncia-una-hoja-de-ruta-para-fomentar-la-producci%C3%B3n-y-el-consumo-de-alimentos-ecol%C3%B3gicos-en-l%C3%A9nea-con-el-plan-de-acci%C3%B3n-europeo/tcm:30-566009>

Ministerio de industria, comercio y turismo (2018). Tendencias del consumidor español.

Gobierno de España. Recuperado de

https://comercio.gob.es/ComercioInterior/Actuaciones_competitividad/Estudios/CI_20_TendenciasConsumidor.pdf

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

Primafrío (2023). *Líderes en logística y transporte internacional*. Recuperado de <https://www.primafrio.com/>

Rodríguez-Rejas MJ y Díez-Gutiérrez EJ (2021). Vista de Territorios en disputa: un estudio de caso en la España vaciada. *Recyt.fecyt.es*. Recuperado de <https://recyt.fecyt.es/index.php/CyTET/article/view/79336/65718>

Salesforce. (2023). *¿Qué es CRM?* Recuperado de <https://www.salesforce.com/mx/crm>

Schinckus, C. (2019, 9 enero). Corporate Social Responsibility in Sustainable Supply Chain Management: An Econo-Bibliometric Perspective. *Scirp.org*. Recuperado de [https://www.scirp.org/\(S\(czeh2tfqw2orz553k1w0r45\)\)/journal/paperinformation.aspx?paperid=90665](https://www.scirp.org/(S(czeh2tfqw2orz553k1w0r45))/journal/paperinformation.aspx?paperid=90665)

Rysman, M (2009). *The Economics of Two-sided Markets*. *Journal of Economic Perspectives* Volume 23, number 3.

Segarra, P. (2023, 28 enero). Los españoles, los más preocupados por tener una alimentación saludable a raíz de la pandemia. *20minutos.es*. Recuperado de <https://www.20minutos.es/salud/nutricion/espanoles-alimentacion-saludable-4859862/>

Subsecretaría de análisis, coordinación y estadística. (2021). Demografía de la población rural. *Ministerio de agricultura, pesca y alimentación*. Recuperado de https://www.mapa.gob.es/es/ministerio/servicios/analisis-y-prospectiva/ayp_demografiaenlapoblacionrural2020_tcm30-583987.pdf

Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica*. Limusa.

The Power MBA (2020). What is a PESTLE Analysis? Understanding Macro-Environmental Factors. *Thepowermba.com*. Recuperado de <https://www.thepowermba.com/en/blog/pestle-analysis>

The Power MBA (2020). Las 5 fuerzas de Porter: análisis de las fuerzas competitivas de una empresa. *Thepowermba.com*. Recuperado de <https://www.thepowermba.com/es/blog/las-5-fuerzas-de-porter>

The Power MBA (2020). Cómo hacer un buen análisis DAFO. *Thepowermba.com*. Recuperado de <https://www.thepowermba.com/es/blog/como-hacer-un-analisis-dafo>

ANEXOS

ANEXO 1: Entrevista Valtravieso

A continuación, se expresan las notas esquemáticas de la entrevista realizada a Pablo González Beteré el 15 de enero de 2023:

Arranco en el 22 y podran certificarlo en el 25 → 3 años para en el libro de campo

- Ellos lo hacen por dos motivos:
 - o Sostenibilidad medioambiental → Certificados
 - o Peor calidad
- Moldiu, boltritis (uso azufre → Da mas estabilidad)
- Criterio: Mentira lo de q cuanto mas calidad
- Norte Europa Dinamarca, Finlandia, Suecia, Noruega (frikis vinos ecológicos)
- Mercado nacional muy retrasados
- Vino ecológico → viñedo eco, y no liarla en bodega
- Viñedo eco
- Defectos muy marcados
- Vinos biodinámicos → efectos cualitativos pseudociencia. Influencia de los astros sobre los cultivos → ecosistemas propios para el cultivo de tu viñedo. Tus propios animales de granja → en función de la biodinámica hay practicas q no puedes realizar (día raíz) no puedes hacer movimientos de vino en bodega. Pierdes aromas frutales en el vino.

ANEXO 2: Entrevista Ángel Barranco

A continuación, se expresan las notas esquemáticas de la entrevista realizada a Ángel Barranco el 10 de diciembre de 2022:

ALMERIA agricultura intensiva de alta productividad. Se producen todas las hortalizas en el mundo de invierno

Dos tipos de productos

Cosecha corta: Melocotones por ejemplo que comemos en verano

Cosecha larga: Hortalizas

Compras fruta → Compras cierta cantidad

Hacer una caja mixta: tomates Cherry (pera, cereza...), combinarlo con un pepino...

Suscripción anual: Una caja al mes / Una caja sorpresa

Acaparar parte de las hortalizas todo el año q nos dan estabilidad en el tiempo y la fruta va a ser dando saltos

Comercialización → La logística para comercializar producto en fresco está muy desarrollada

Almeria → Mayor concentración de producto ecológico del mundo

Transportes frigoríficos y ver cómo agrupamos la oferta

Canal Horeca → La restauración y hoteles

Canal fruterías → Mercamadrid

Mangos del cielo

Sector agrícola es anticíclico (Sector refugio)

No es una moda, es una tendencia → Por la regulación. Muchos productos químicos se están retirando del mercado. Habrá economías de escala y no costarán tanto.

No se reciben ayudas por ser ecológicos → cooperativas reparten fondos europeos

ANEXO 3: Encuesta

AGRIBER

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

Indique su género *

Hombre

Mujer

Prefiero no especificar

Indique su rango de edad

Menos de 18 años

18 - 25 años

25 - 40 años

40 - 50 años

50 - 65 años

Más de 65 años

¿Intenta comer saludable de forma habitual?

- Sí
- No
- Solo en determinados periodos del año

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

- Sí
- No

¿ Le importa que el producto sea nacional?

- Sí
- No

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

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

¿Cada cuanto compra usted frutas y verduras?

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

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

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

¿Dónde compra las frutas y verduras ?

- Supermercados
 - Frutería / Verdulería
 - Online
 - Otra...
-

¿Considera que está concienciado sobre la contaminación del medioambiente?

- Sí
 - No
-

¿Le preocupa la "España Vacía"?

- Sí
 - No
 - No sé lo que es
-

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

- Sí
- No, por la inflación de precios actual.
- No, porque no me interesa.
- Otra...

