



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

PLAN DE NEGOCIO

“DEL CAMPO A TI”

Autor: Paloma Gómez Arcilla

Director: Noemí Pérez- Macías Martín

MADRID | Marzo 2023

ÍNDICE DE FIGURAS:

FIGURA 1: TASA ANUAL DEL IPC ÍNDICE GENERAL Y SUBYACENTE. PORCENTAJE	24
FIGURA 2: PREGUNTA ENCUESTA REALIZADA: ¿SABE EL ORIGEN DE LOS ALIMENTOS QUE CONSUME?	29
FIGURA 3: PREGUNTA ENCUESTA REALIZADA: ¿CREE QUE ES IMPORTANTE CONSUMIR ALIMENTOS DE CALIDAD, CULTIVADOS LIBRES DE FERTILIZANTES Y PESTICIDAS Y PRODUCIDOS A TRAVÉS DE PRÁCTICAS SOSTENIBLES?	30
FIGURA 4: PREGUNTA ENCUESTA REALIZADA ¿INTENTA COMER DE FORMA SALUDABLE?	30
FIGURA 5: LAS 5 FUERZAS DE PORTER	35
FIGURA 6: ESTRATEGIA CANVAS: BLUE OCEAN	41
FIGURA 7: BUSINESS MODEL CANVAS	45
FIGURA 8: VOLUMEN DE NEGOCIO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO	51
FIGURA 9: GÉNERO DE LOS PARTICIPANTES DE LA ENCUESTA REALIZADA	55
FIGURA 10: RANGO DE EDAD DE LAS PERSONAS ENCUESTADAS.	56
FIGURA 11: PREDISPOSICIÓN A LA COMPRA POR INTERNET SEGÚN LA ENCUESTA REALIZADA.	56
FIGURA 12: PERSONAS QUE “TAL VEZ” COMPRARÍAN POR INTERNET SEGÚN SU GRUPO DE EDAD	57
FIGURA 13: PERSONAS QUE “NO” COMPRARÍAN POR INTERNET SEGÚN SU GRUPO DE EDAD	58
FIGURA 14: PERSONAS QUE “SÍ” COMPRARÍAN POR INTERNET SEGÚN SU GRUPO DE EDAD	58
FIGURA 15: PÁGINA DE CONTACTO “DEL CAMPO A TI”	61
FIGURA 16: PÁGINA WEB Y APP DE “DEL CAMPO A TI”	64
FIGURA 17: ZONA DE LA OFICINA DE “DEL CAMPO A TI”	66
FIGURA 18: DESPACHO 1 PLANTA SUPERIOR	66
FIGURA 19: HALL PLANTA SUPERIOR	67
FIGURA 20: DESPACHO 1 PLANTA BAJA	67
FIGURA 21: DESPACHO 2 PLANTA BAJA	68
FIGURA 24: PÁGINA PRINCIPAL DE DEL CAMPO A TI.	69
FIGURA 25: PÁGINA DE SUSCRIPCIÓN “DEL CAMPO A TI”	70
FIGURA 26: DESCARGA DE LA APP EN DISPOSITIVOS APPLE Y ANDROID.	70
FIGURA 27: PROCESOS DE “DEL CAMPO A TI”	72
FIGURA 28: PROCESO DE COMPRA DE PRODUCTOS “ DEL CAMPO A TI”	73
FIGURA 29: PASARELA DE PAGOS “DEL CAMPO A TI”	74
FIGURA 30: CREACIÓN DE CUENTA “DEL CAMPO A TI”	74
FIGURA 31: MENSAJE DE CONFIRMACIÓN DE ENVÍO	75
FIGURA 32: SEGUIMIENTO DE ENVÍO	75
FIGURA 33: PROCESO DE ENTREGA “DEL CAMPO A TI”	76
FIGURA 34: ORGANIGRAMA INICIAL	81
FIGURA 35: EQUIPO DE MANTENIMIENTO	81

ÍNDICE DE TABLAS :

TABLA 1: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)	20
TABLA 2: EVOLUCIÓN PRECIOS DEL CARBURANTE EN ESPAÑA.....	25
TABLA 3: EVOLUCIÓN PRECIOS DE LA ELECTRICIDAD (PVPC) EN ESPAÑA	26
TABLA 4: PUNTUACIÓN DE CADA UNO DE LOS COMPETIDORES EN LOS FACTORES DE ÉXITO EN EL SECTOR	40
TABLA 5: MATRIZ DAFO "DEL CAMPO A TI"	42
TABLA 6: EVOLUCIÓN TRIMESTRAL DEL VOLUMEN DE NEGOCIO DEL COMERCIO EN ESPAÑA DESDE EL AÑO 2016 HASTA EL 2022	51
TABLA 7: CLASIFICACIÓN DE HOGARES SEGÚN EDAD Y SITUACIÓN EN EL HOGAR	54
TABLA 8: BENEFICIOS E INVERSIÓN DE LOS PRINCIPALES MEDIOS DE CAPTACIÓN DE CLIENTES	63
TABLA 9: PRECIOS DEL SERVICIO "DEL CAMPO A TI"	65
TABLA 10: NECESIDADES DE FINANCIACIÓN (PRIMER AÑO)	77
TABLA 11: PAGO DE INTERESES DEL PRÉSTAMO EN EL AÑO 1,2 Y 3	77
TABLA 12: DETALLE DE INVERSIONES EN MOBILIARIO Y MATERIAL DE OFICINA PARA LOS AÑOS 1 Y 2	78
TABLA 13: DETALLE INVERSIÓN EN LA PÁGINA WEB Y APP	79
TABLA 14: DETALLE COSTE DE LOS EMPLEADOS.....	80
TABLA 15: FUNCIONES Y ACTIVIDADES PRINCIPALES POR NIVEL DE MANDO	82
TABLA 16: PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO DE LA PLANTILLA A 3 AÑOS	83
TABLA 17: COTIZACIÓN A LA SEGURIDAD SOCIAL	84
TABLA 18: PREVISIÓN DE INGRESOS- ESCENARIO NORMAL	87
TABLA 19: PREVISIÓN DE INGRESOS- ESCENARIO PESIMISTA	88
TABLA 20: PREVISIÓN DE INGRESOS- ESCENARIO OPTIMISTA.....	88
TABLA 21: PAGO A LA EMPRESA SQUARE EN LOS AÑOS 1,2 Y 3	89
TABLA 22: PAGO A LA EMPRESA DELIVERY EN LOS AÑOS 1,2 Y 3.....	90
TABLA 23: HIPÓTESIS CUENTA DE RESULTADOS- ESCENARIO NORMAL	92
TABLA 24: HIPÓTESIS CUENTA DE RESULTADOS- ESCENARIO PESIMISTA	92
TABLA 25: HIPÓTESIS CUENTA DE RESULTADOS- ESCENARIO OPTIMISTA	93
TABLA 26: TESORERÍA PROVISIONAL "DEL CAMPO A TI"-ESCENARIO NORMAL.....	93
TABLA 27: TESORERÍA PROVISIONAL "DEL CAMPO A TI"-ESCENARIO PESIMISTA.....	94
TABLA 28: TESORERÍA PROVISIONAL "DEL CAMPO A TI"-ESCENARIO OPTIMISTA	94
TABLA 29: ESTRUCTURA DEL ACTIVO	95
TABLA 30: ESTRUCTURA DEL PASIVO	95
TABLA 31: BALANCED SCORECARD PARA EL AÑO 2	96
TABLA 32: MATRIZ DE RIESGOS.....	98

ÍNDICE:

1.	RESUMEN EJECUTIVO.....	6
2.	ABSTRACT.....	7
3.	CONTEXTUALIZACIÓN.....	8
4.	JUSTIFICACIÓN DEL TEMA DE ESTUDIO.....	10
5.	OBJETIVOS.....	11
6.	METODOLOGÍA.....	12
7.	PLAN ESTRATÉGICO DE NEGOCIO.....	14
7.1	DEL CAMPO A TI.....	14
7.2	MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	15
8.	ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO.....	17
8.1	ANÁLISIS INTERNO.....	18
8.2	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS.....	19
8.3	ANÁLISIS EXTERNO.....	22
8.3.1	Análisis del Entorno General: PESTEL.....	22
8.3.2	Análisis del Entorno Específico.....	34
8.4	BLUE OCEAN-ESTRATEGIA CANVAS.....	38
8.5	ANÁLISIS DAFO.....	41
8.6	ANÁLISIS CAME.....	43
9.	BUSINESS MODEL CANVAS.....	45
10.	PLAN DE MARKETING.....	50
10.1	ANÁLISIS DE MERCADO.....	50
1.1.1	Segmentación de clientes.....	53
1.1.2	Segmentación de Profesionales.....	59
10.2	ESTRATEGIA 4P'S.....	60
11.	PLAN DE OPERACIONES.....	65
11.1	OFICINA.....	65
11.2	DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL SERVICIO.....	68
11.3	PROCESOS DE FUNCIONAMIENTO.....	71
11.4	TECNOLOGÍA Y RECURSOS NECESARIOS.....	76
12.	PLAN DE RRHH.....	80
12.1	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	80
12.2	SISTEMA RETRIBUTIVO.....	84
12.3	PROCESO DE CONTRATACIÓN Y SELECCIÓN.....	85
12.4	PROCESO DE CONSTITUCIÓN Y MARCO LEGAL.....	85
13.	ANÁLISIS DE VIABILIDAD FINANCIERA.....	86
13.1	PREVISIÓN DE INGRESOS.....	86
13.2	PREVISIÓN DE GASTOS.....	88
13.3	CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.....	91
13.4	BALANCE DE SITUACIÓN PROVISIONAL.....	95
13.5	BALANCED SCORECARD.....	96
13.6	MATRIZ DE RIESGOS.....	97
14.	CONCLUSIONES.....	99

15. BIBLIOGRAFÍA.....	103
ANEXO 1:ENCUESTA REALIZADA CON 100 PARTICIPANTES.....	108

1. Resumen Ejecutivo.

Actualmente, España se encuentra en una situación de elevada inflación, donde muchas familias tienen dificultades para comprar alimentos. Del mismo modo, los agricultores y productores locales tienen problemas para hacer frente a los altos costes de la producción. La población demanda cada vez más productos de calidad a buen precio. La gente busca productos que cuiden de su salud, y que mantengan su frescura, su sabor y su olor. También los consumidores son más conscientes del impacto que los alimentos tienen en el medioambiente.

Por estas razones nace “Del Campo A Ti”, donde queremos crear una cadena de suministros de alimentos equitativa, competitiva y de calidad, garantizando la oferta de productos cultivados y producidos a través de prácticas sostenibles, cuidando de la salud de los consumidores y del medioambiente. Este proyecto de emprendimiento pretende acercar productos de gran calidad del campo a las ciudades.

El presente Trabajo de Fin de Grado, consiste en la realización del Plan de Negocio de “Del Campo A Ti” para llevar a cabo la evaluación de la idea, así como la viabilidad para su futuro desarrollo. Para ello, se hace uso de diferentes herramientas estratégicas. Los resultados obtenidos nos permiten determinar la factibilidad y el atractivo del proyecto.

Palabras Clave: “Del Campo A Ti”, alimentos de calidad, acercar, campo, precios competitivos, comodidad, productores y agricultores locales, prácticas sostenibles.

2. Abstract.

Currently, Spain is suffering a high inflation situation, where a lot of families are having difficulties to buy food products. Likewise, local farmers and producers have problems to deal with the high costs of production. The population is demanding more quality food products at a good price. People are looking for products that take care of their health, while maintaining their freshness, taste, and smell. As well, consumers are more aware of how the food they consume is affecting the environment.

To create an equitable, competitive, and quality food supply chain, “Del Campo A Ti” is created, guaranteeing the supply of products cultivated and produced through sustainable practices, taking care of the health of consumers and the environment. This entrepreneurial project aims to bring high-quality products from the countryside to the cities.

This Final Degree Project consists of the development of the Business Plan for "Del Campo A Ti" to evaluate the idea, as well as the viability for its future implementation. To carry out the analysis different strategic tools have been used. The results obtained in the analysis determine the feasibility and attractiveness of the project.

Key Words: “Del Campo A Ti”, quality food products, bring closer, countryside, competitive prices, comfort, local producers and farmers, sustainable practices.

3. Contextualización.

En los últimos años, la población en general es más consciente de la importancia de la calidad de los alimentos que consumen. Durante la pandemia, hubo un incremento del 15% en el consumo de alimentos saludables como frutas y hortalizas. El estudio, “Salud y sostenibilidad marcan la alimentación del futuro”, realizado por la Asociación Española de Fabricantes y Distribuidores (Aecoc), confirma que 8 de cada 10 consumidores destina mayor cantidad de dinero a una alimentación saludable que antes de la pandemia (Financial Food, 2021). Del mismo modo, como consecuencia de toda la información disponible a través de la red y otros medios de comunicación, las personas tienen más conocimientos sobre el impacto medioambiental que causa el uso de pesticidas y químicos sobre los alimentos (Moscardó, 2022). Esto hace que el consumidor final tenga un mayor interés por saber de dónde vienen los alimentos, cómo se cultivan y cómo se producen. Por ello, el sector alimentario deberá adaptarse a esta nueva tendencia que no está influenciada únicamente por el cuidado de la salud, y del planeta, sino que también busca dar respuesta a otro gran problema alimentario, el incremento de la obesidad en la población. Según datos del INE, el 40% de los niños españoles entre 6 y 9 años tienen sobrepeso (Segarra, 2021).

Por otro lado, son cada vez más las noticias que salen publicadas en las que se informa de cómo los agricultores no son capaces de mantener sus cosechas y sus productos debido a los altos costes que tienen que soportar. Los supermercados compran sus productos a un precio realmente bajo, mientras que para el consumidor final los precios no paran de subir, siendo casi imposible la adquisición por parte del consumidor de muchos productos. Por ello, son los agricultores y consumidores los que salen perdiendo en beneficio de los supermercados que son los que se enriquecen.

Nuestra empresa “Del Campo A Ti” surge, por un lado, con la idea de acercar los productos recogidos directamente del campo a la ciudad y ayudar así a los granjeros. Por otro, para dar respuesta a la actual demanda de productos de calidad, frescos y sostenibles de los consumidores. Y ¿Cómo lo vamos a hacer? En primer lugar, queremos alinearnos con agricultores, ganaderos y productores que cuiden de sus productos, ya sea por la forma en la que lo cultivan o producen, o por la manera de empaquetarlo. Es decir, “Del Campo A Ti” aboga por prácticas medioambientales y acciones responsables tanto para

el medio ambiente como para el consumidor y el productor. Para ello, queremos centrarnos en aquellas granjas y fabricantes de producto local español. Así, conseguimos que los productos que llegan a nuestra casa sigan estando frescos, reducimos los tiempos de envío y apoyamos el comercio local. Queremos conseguir que el consumidor confíe en nosotros en algo tan importante como su alimentación, por eso luchamos porque nuestros productos sean frescos y de alta calidad. Por lo tanto, nuestra idea pretende ayudar tanto a los productores y/o granjeros como a los consumidores. A los primeros, comprando sus productos a precios razonables para que les sea más rentable vendernos a nosotros que a los supermercados, y a los segundos, los consumidores, apostando por precios más competitivos, sobre todo en la actualidad donde los precios no paran de subir. Según el informe más reciente elaborado por la Organización de Consumidores y Usuarios (OCU), los precios de productos alimentarios han registrado su mayor incremento en 34 años, con una subida en el coste de la cesta de la compra de un 15,2% (OCU, 2022).

Para poder prestar este servicio “Del Campo A Ti” pretende crear una aplicación y página Web. A través de éstas, los usuarios podrán comprar sus productos, y recibirlos directamente en su domicilio, en su trabajo o donde ellos prefieran. Ello haría que fuese más conveniente para el consumidor, ya que la compra sería mucho más rápida y sencilla sin necesidad de desplazarse. Por lo tanto, gracias a este modelo de negocio conseguimos los siguientes beneficios: por una parte, hacemos más fácil y menos pesada la compra de los productos para el consumidor, ya que no tienen que perder tiempo en hacer la compra ni desplazarse hasta el supermercado; por otro lado, conseguimos reducir costes por lo que podemos ofrecer precios más competitivos tanto para el consumidor como para el productor; Por último, al reducir tiempos conseguimos que los productos consigan mantener su frescura, acercando así el campo a las ciudades.

4. Justificación del tema de estudio.

En la actualidad este modelo de negocio está funcionando en países como los Estados Unidos de América, “Farm to people”¹ o “Farm fresh to you”² son empresas que han adquirido conciencia de la importancia de la calidad de los alimentos. “Farm fresh to You” lleva directamente a la puerta del consumidor la mejor combinación de productos de temporada 100% orgánicos y productos agrícolas cultivados en granjas locales. “Farm fresh to You” fue fundada en 1992 y lleva 25 años conectando comunidades y granjas sostenibles mediante un sistema alimentario transparente.

Consideramos que, en España, este modelo de negocio aún no está muy desarrollado y que por ello existe una gran oportunidad. Queremos cambiar el sistema y conseguir una cadena de suministros de alimentos sencilla, eficiente, competitiva y de calidad ayudando y aportando a nuestra sociedad a través del apoyo tanto a las granjas locales como a nuestros consumidores finales, ofreciéndoles el producto de mejor calidad al mejor precio. En España, está empezando a crecer este tipo de iniciativas de acercar el campo a la ciudad. El domingo 17 de octubre del 2022, se llevó a cabo la organización de un mercado de proximidad donde agricultores y artesanos han vendido directamente al consumidor, en la Plaza de la Reina, Valencia. Las ventas tuvieron un éxito absoluto, se demostró como la gente está incrementando sus preferencias de comprar directamente al productor, debido principalmente a la mayor calidad de los productos, y a los precios que estos ofrecen, mucho más bajos que los ofrecidos por los supermercados. El acto no fue solo para acercar el campo a la ciudad, sino que fue también un acto de reivindicación para los agricultores, quienes no son capaces de subsistir a través de intermediarios (Soria, 2022).

Respecto al comercio online en España, cabe decir que creció un 53%. En concreto, el comercio online en la alimentación consiguió alcanzar el 71,6% en 2020. La Asociación Nacional de Grandes Empresas de Distribución (Anged) afirma que la pandemia ha creado el precedente para el fomento del comercio online. Con estos datos podemos

¹ <https://farmtopeople.com>

² <https://www.farmfreshtoyou.com>

observar como el comercio online está ganando cada vez más adeptos en la sociedad, y como se han conseguido eliminar las barreras de la compra online de alimentos (Álvarez, 2021).

5. Objetivos.

El principal objetivo de este Trabajo de Fin de Grado, en adelante TFG, es elaborar el diseño teórico del plan de negocio para “Del Campo A Ti”. Con ello, pretendemos estudiar cuál es el mercado real al que “Del Campo A Ti” tendrá posibilidad de llegar, fijar las distintas posibilidades que “Del Campo A Ti” podrá ofrecer a sus futuros clientes, así como probar la viabilidad de este proyecto.

Para la consecución del objetivo general de este trabajo, debemos establecer una serie de Objetivos Específicos (OE) que se definen a continuación:

- OE1: Elaborar un modelo de negocio mediante el uso de la herramienta Business Model Canvas.
- OE2: Realizar un análisis interno de la compañía, para establecer las posibles fortalezas y debilidades de “Del Campo A Ti”.
- OE3: Llevar a cabo un estudio externo, tanto del entorno general (macroentorno), como del entorno específico (industria) que nos permita observar cuáles son las principales amenazas y oportunidades a las que nos enfrentaremos. Asimismo, se procederá a llevar a cabo un análisis de la competencia.
- OE4: Elaboración del Plan de Marketing que nos permita ver la viabilidad desde un punto de vista comercial, definiendo nuestro público objetivo, y analizando las diferentes áreas necesarias para el éxito de nuestro negocio, tales como: la forma en la que se va a distribuir/comercializar nuestro servicio; los precios que se van a establecer; y las características específicas del servicio que vamos a prestar entre otros aspectos.
- OE5: Establecer el Plan de Operaciones que nos permitirán determinar la logística necesaria para el desarrollo del servicio.
- OE6: Desarrollar el Plan de RRHH.
- OE7: Elaborar un estudio económico-financiero para estudiar la viabilidad financiera del negocio, así como la cantidad de inversión inicial para su desarrollo.

- OE8: Determinar el plan estratégico de “Del Campo A Ti” a través del estudio de todos los objetivos anteriores.

6. Metodología.

En la elaboración del plan de empresa nuestro objetivo es analizar y evaluar la idea, para así determinar su viabilidad para su futura puesta en marcha. Tras haber establecido los objetivos específicos, nos centraremos ahora en la metodología que vamos a utilizar.

En primer lugar, realizaremos un análisis descriptivo definiendo de manera detallada el servicio que queremos ofrecer, las necesidades que queremos solventar y las características que nos diferenciarán en el mercado. En esta primera fase, nos basaremos en la literatura, recopilada a través de diferentes fuentes, tales como periódicos, revistas, informes, etc., que nos permitan contextualizar la idea y hablar de las necesidades existentes en el mercado. A continuación, estableceremos la visión, misión y valores que guían esta idea.

En segundo lugar, se estudiará la viabilidad de la idea de negocio. Para ello se llevará a cabo un análisis tanto a nivel interno como externo para determinar la ruta a seguir en la elaboración de nuestra planificación estratégica. El principal objetivo de este análisis es ser capaces de detectar nuestras fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para conseguir potenciar nuestra situación en el mercado. Para el análisis interno utilizaremos una matriz de evaluación de factores internos, herramienta introducida por Fred R. David en su libro “Strategic Management” (Bello, 2022). Para el análisis externo, utilizaremos principalmente tres herramientas, el método PESTEL, las 5 fuerzas de Porter y la estrategia Canvas (Blue Ocean). La herramienta PESTEL, fue introducida por V.K. Narayanan y Liam Fahey en 1968. Esta metodología nos permitirá analizar el entorno en el que nos encontramos (Santander Universidades, 2022). Las 5 fuerzas de Porter, utilizadas por primera vez por el ingeniero Michael Eugene Porter en el año 1979, nos permitirá realizar un análisis del nivel de competencia de nuestra industria para medir cual es el atractivo del negocio (Riquelme, 2015). A través de la estrategia Canvas (Blue Ocean), empleada por primera vez por W. Chan Kim y Renée Mauborgne, mediremos el nivel de competencia en el mercado (Strategy Canvas, 2022). La investigación del análisis tanto interno como externo será resumida a través de herramientas como el método

DAFO, y el análisis CAME, ambas herramientas fueron introducidas por primera vez por Albert Humphrey en la década de los 60. El análisis CAME, nos permitirá ahondar en nuestra situación para conseguir corregir nuestras debilidades, afrontar nuestras amenazas, mantener nuestras fortalezas y explotar nuestras oportunidades.

La metodología ira adaptada al Modelo Business Canvas, modelo desarrollado por Alex Osterwalder en el 2010 (Hernández, 2022). Este modelo nos ayudará a establecer una imagen real del negocio mediante el establecimiento de los puntos clave que guiarán nuestro plan de acción. En este apartado, abordaremos cuestiones como las asociaciones, actividades y recursos claves; las propuestas de valor, la segmentación del mercado, la relación con los clientes, los canales que se emplearán para la distribución, la estructura de costes y la fuente de ingresos.

Tras haber establecido el marco teórico global, pasaremos a la parte más práctica, donde se desarrollarán los diferentes planes de acción del negocio, en los que se incluye el Plan de Marketing, Plan de Recursos Humanos, Plan de Operaciones y Plan Financiero. Para la realización del plan de marketing y de operaciones nos basaremos en un método inductivo. A partir de la recogida de datos, el análisis de casos y la realización de encuestas se establecerá el plan comercial del negocio. La recogida de información, y datos se realizará a través de la bibliografía disponible, estudios de casos en el sector, así como la realización de encuestas o cuestionarios, a través del uso de herramientas como Google Forms. La información recogida nos permitirá establecer cuáles son los beneficios que nuestro servicio generará a nuestros potenciales clientes. Del mismo modo, podremos realizar un análisis de mercado, establecer precios óptimos, sistemas de distribución para la venta de los productos, establecer alianzas con proveedores, así como la manera de comunicarnos con nuestros clientes. A continuación, se establecerá el plan de operaciones que nos permitirá determinar la logística necesaria para el desarrollo del servicio a través de la aplicación o página web. Tras la elaboración del plan de operaciones, se procederá al desarrollo del plan de Recursos Humanos, donde se detallará tanto el proceso interno de recursos humanos, como el proceso para la contratación de nuevo personal si fuera necesario, así como su retribución.

Una vez definido el plan comercial de operaciones y de recursos humanos, pasaremos a analizar la viabilidad financiera del negocio. En este apartado, se estudiará la factibilidad

económica, es decir se especificará la rentabilidad del proyecto, considerando las estimaciones de ventas y la estructura de costes, analizando los posibles costes fijos y variables. En esta parte se utilizará la herramienta Excel, donde estableceremos tres modelos distintos de resultados, un modelo más optimista, un modelo más pesimista y un último modelo más realista. La consideración de estos tres escenarios nos permitirá adaptarnos de una manera más adecuada a la situación del mercado en el momento del desarrollo de la idea. Finalmente, y antes de establecer las conclusiones procederemos a elaborar el plan estratégico y los objetivos. Para ello haremos uso del Balanced ScoreCard, herramienta introducida por Norton y Kaplan en 1992 que nos permitirá controlar y evaluar el adecuado cumplimiento de los objetivos que garantizan el correcto desempeño de nuestras estrategias alineadas con nuestra visión y misión (Harvard Business Review, 2021). Por último, estableceremos las conclusiones extraídas del trabajo realizado.

7. Plan Estratégico de Negocio.

7.1 DEL CAMPO A TI.

La idea de negocio “Del Campo A Ti” surge con el fin de acercar el campo a la ciudad. Queremos con ello traer a las ciudades producto de alta calidad, productos que mantengan su gran sabor y frescura, que sean saludables y sostenibles para el cuidado tanto de nuestra salud como del medio ambiente. Como se ha comentado previamente, la población está siendo cada vez más consciente de los productos que consumen, y ya no solo buscan productos que sean buenos para su salud, sino productos que protejan el ecosistema. Desde “Del Campo A Ti” queremos poner nuestro granito de arena en mejorar la calidad de vida de las personas.

Del mismo modo, “Del Campo A Ti” pretende ser una fuente de apoyo para los productores. Hoy en día podemos comprobar que los productores son la parte peor pagada en la cadena de suministro de alimentos, ya que el principal beneficiario son en su mayor parte los grandes supermercados que suministran los productos directamente al consumidor. Los productores y agricultores son la parte que asumen el mayor riesgo, ya que los supermercados imponen el precio de compra del producto, al igual que el precio

de venta para los consumidores. Por ello, con “Del Campo A Ti” queremos que el productor sean un beneficiario más del sistema, ya que sin sus productos no podríamos sobrevivir. “Del Campo A Ti” busca por tanto satisfacer la gran demanda de la población de productos sostenibles y saludables siendo un gran apoyo para los productores y ganaderos.

A través de la página web y la App, los usuarios podrán comprar sus productos, y nosotros nos encargaremos de suministrárselos directamente al lugar que solicite, tales como su domicilio o lugar de trabajo, manteniendo la frescura y la calidad del producto. Para conseguir esto, buscamos que los productos que ofrecemos sean de origen local español, con ello conseguimos por un lado que los alimentos se mantengan en buen estado y frescos; Por otro lado, podremos garantizar el suministro de forma rápida, ya que los tiempos de recogida del producto a los productores y ganaderos y los suministros al consumidor serán del menor tiempo posible. Del mismo modo, fomentamos el consumo del producto local.

7.2 Misión, visión y valores.

Nuestra misión es “llevar a la puerta de tu casa o donde tú quieras dentro de España productos recién recolectados del campo, que mantengan su sabor y frescura. Colaborando con agricultores y fabricantes que cuiden de su tierra y sus productos, queremos crear un sistema alimentario más justo, donde todos los sujetos de la cadena de suministro de productos alimentarios salgan beneficiados, siguiendo nuestros valores de compromiso, transparencia y equidad entre otros”. Con esto buscamos acercar los productos del campo a la ciudad, de forma cómoda, rápida y sencilla, manteniendo la calidad de los productos que ofrecemos gracias a nuestro mejor activo que son nuestras personas. Nuestros clientes no tendrán que perder el tiempo desplazándose, sino que nosotros le entregaremos el producto directamente en su casa o en el lugar que más le convenga, con esta práctica también colaboramos en la reducción de las emisiones de carbono. En “Del Campo a ti” nos preocupa la salud de las personas y el cuidado del medio ambiente, por eso colaboramos con agricultores y productores que cuiden sus productos, buscamos cultivos libres de fertilizantes y pesticidas, productos orgánicos y

sostenibles. A través “Del Campo” A Ti queremos potenciar el uso de envases que utilicen materiales reciclados o reciclables para enviar su pedido.

Nuestra visión es convertirnos en la app de referencia de la compra de alimentos de alta calidad por Internet, acercando los productos frescos del campo a la ciudad, fomentando una cadena de alimentación justa.

Para guiar las acciones, las conductas y conseguir llevar a cabo nuestra visión y nuestra misión debemos tener en cuenta los valores de “Del Campo a ti”, que se convertirán en los pilares fundamentales de la compañía:

- Compromiso y transparencia: Buscamos que el cliente confié en nosotros, asegurándole que va a recibir productos de gran calidad, que mantengan su frescura y gran sabor. Queremos que el cliente vea que con su compra también está apoyando a pequeñas granjas y productores locales, que miman su tierra y su producto, mediante el uso de métodos sostenibles de cultivo y producción, que cuidan tanto de la salud del consumidor como del ecosistema.
- Proximidad: Queremos colaborar con productores y granjas nacionales, con ello no solo apoyamos el producto local, sino que además podemos garantizar que el producto mantiene su frescura y sabor cuando llega a la casa del cliente, ya que se acorta la distancia y el tiempo en que la comida tiene que viajar. Del mismo modo, esto nos permite ofrecer al consumidor productos de temporada. Esto también nos permite asegurar que los granjeros y productores con los que colaboramos mantengan prácticas de cultivo sostenibles, y garanticen el bienestar animal.
- Sostenibilidad: En “Del campo a ti” nos preocupamos por el cuidado del medio ambiente, por eso buscamos que todos los agricultores y productores con los que trabajamos sean administradores responsables de nuestra tierra. Abogamos por prácticas medioambientales responsables, tales como el método de cultivo, la cría de animales, o la forma de empaquetado. A la hora de asociarnos, apoyamos granjas de productos orgánicos, sostenibles que fomenten la biodiversidad. De igual manera, buscamos la eficiencia en nuestros métodos de entrega, optimizando el recorrido desde nuestros productores hasta la puerta de los clientes.

- Innovación: Tanto la innovación, la adaptación y el desarrollo son imprescindibles para la viabilidad de este negocio. Por eso, potenciamos la innovación para mejorar nuestros sistemas, con el objetivo de conseguir mejorar la experiencia de nuestros clientes.
- Equidad: Consideramos que actualmente la cadena de suministro de alimentos no es equitativa, donde son los supermercados quienes sacan los mayores beneficios del producto de los agricultores y ganadores. Desde hace años, el coste para los agricultores es tan alto, que muchos ya no pueden mantener sus cosechas. Esta situación se ha visto potenciada por la actual inflación que estamos viviendo a nivel mundial. Mientras que los precios no paran de subir en los supermercados, los agricultores y ganaderos siguen cobrando la misma cantidad por sus cosechas y productos. Vemos que el sistema tiene grandes deficiencias. A través de “Del Campo A Ti” queremos apoyar a los productores y agricultores ofreciéndoles lo que de verdad se merecen.
- Servicio personalizado a nuestros clientes y colaboradores: Nuestros clientes y nuestros proveedores son lo primero en nuestro negocio, por eso queremos que la experiencia trabajando con nosotros sea la mejor posible. Buscamos tener una relación familiar con nuestros clientes y proveedores, por eso nos preocupamos por ofrecer a cada persona un trato personalizado.

8. Análisis interno y externo.

Tras haber analizado el porqué de la existencia de “Del Campo A ti”, el contexto situacional que nos encontramos, y el desarrollo del proyecto, se procede a la realización del análisis tanto interno como externo de la compañía. El principal objetivo de este análisis es estimar la viabilidad del negocio. Se pretende determinar los distintos factores que influyen o pueden llegar a influir en la compañía, y hacer hincapié en las posibles actuaciones. Para el análisis interno y externo se utilizarán diferentes herramientas, tales como, la matriz de evaluación de factores, el análisis Pestel, las 5 fuerzas de Porter, el análisis Canvas Blue Ocean, la matriz DAFO, y el análisis CAME. A partir de este estudio, se procederá a la elaboración del plan estratégico de la compañía.

8.1 Análisis Interno.

El análisis interno nos permitirá realizar una valoración de “Del Campo A Ti” desde el interior, para así, tras estudiar las posibles debilidades, convertirlas en fortalezas para la compañía, y en un último instante que se conviertan en una ventaja competitiva.

Entre las **debilidades** de “Del Campo a ti” podemos destacar:

- **La falta de experiencia, recursos y Know How:** Esto nos hace más vulnerables frente a los posibles competidores. Del mismo modo, carecemos de la experiencia necesaria para el desarrollo o el futuro crecimiento de un negocio, así como de los procesos necesarios en el mundo del emprendimiento.
- **Dependencia de un equipo informático:** Necesidad de un equipo encargado del desarrollo de la página web, que se encargue del correcto funcionamiento de la app.
- **La necesidad de financiación externa inicial:** Esta financiación hará posible la puesta en marcha del proyecto. Como se ha comentado antes, al ser jóvenes emprendedores sin experiencia previa, la financiación inicial deberá obtenerse por medios externos, tales como préstamos bancarios. La financiación a través de esta vía puede suponer una ardua tarea ya que en muchas ocasiones conseguir financiación es difícil, y si se consigue es necesario ajustarnos a las exigencias de estos.
- **La necesidad de acuerdos:** Nuestro proyecto se basa en la colaboración con agricultores y productores locales que garanticen prácticas sostenibles, por lo tanto, para el correcto funcionamiento debemos contar con un número mínimo de acuerdos para poder ofrecer una base de productos suficientes para nuestros clientes.
- **Desconocimiento del proyecto por parte de la población:** Al ser un proyecto nuevo, va a ser desconocida por la gran parte de la población, por lo será necesario hacer un mayor esfuerzo al principio con costes elevados para generar confianza en el negocio y una estrategia de captación de clientes.

Analizando las **fortalezas** podemos destacar:

- **Alto impacto en el cuidado del Medioambiente:** “Del Campo a Ti” busca colaborar con aquellos agricultores y productores locales que se impliquen en el

cuidado responsable de la tierra y utilicen prácticas sostenibles. Del mismo modo, pretendemos optimizar los envíos, haciendo la ruta más eficaz para nuestros conductores, contribuyendo a reducir la huella de carbono en nuestro planeta.

- **Potenciamiento del comercio local:** A través de “Del Campo A Ti” buscamos contribuir en el consumo de producto local, con ello participamos en el impulso de la economía local, y en la creación de empleo local. Además, queremos ser los impulsores de la creación de una cadena de suministro alimentario más justa y equitativa para todos los miembros del sistema.
- **Gran Motivación y capacidad de esfuerzo:** A pesar de ser un proyecto de reciente creación, consideramos que nuestra idea puede llegar a alcanzar el éxito en España, y en países de su entorno en un futuro, por eso consideramos que el trabajo duro para conseguirlo es esencial, fundamentalmente al principio. De igual manera queremos contribuir a la salud de las personas y del ecosistema ofreciendo productos orgánicos y sostenibles que conserven su alta calidad y frescura.
- **Precios competitivos:** Una de las principales características que nos definen es que ofrecemos productos con precios asequibles para el consumidor, por eso compramos al productor a un precio sostenible, pudiendo ofrecer un precio competitivo a nuestros clientes.
- **Crecimiento del proyecto:** Consideramos que este proyecto tiene una gran capacidad de crecimiento, debido a que a través de la plataforma y página web podemos llegar a cada vez un mayor número de personas, e ir ofreciendo una mayor cantidad de productos. A su vez, si podemos validar su funcionamiento y éxito en España, podemos expandirnos hacia otros países de nuestro entorno cercano como Portugal, Francia o Italia.
- **Tratamiento personalizado:** Creemos que nuestros clientes y los proveedores son lo primero, por eso abogamos por ofrecerles un trato personalizado, atendiendo a sus necesidades y características personales, para convertirnos en una gran familia.

8.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos.

La herramienta estratégica de la matriz de Evaluación de factores internos, en adelante EFI, nos va a permitir ahondar en las debilidades y fortalezas detectadas, lo que nos va a ofrecer una visión general de la compañía (Véase Tabla 1). Este análisis nos ayudará a elaborar la planificación estratégica a seguir. La matriz EFI nos indicará si el negocio se

encuentra en una situación de debilidad o si se encuentra en una situación fuerte a través del establecimiento de índices de valor numérico.

Tabla 1: Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

	Peso	Clasificación	Valor Ponderado
Fortalezas			
Impacto medioambiental	0,10	4	0,4
Potenciamiento del comercio local	0,10	4	0,4
Gran Motivación y capacidad de esfuerzo	0,05	3	0,15
Precios competitivos	0,17	4	0,68
Crecimiento del proyecto	0,05	3	0,15
Tratamiento personalizado	0,12	3	0,36
Debilidades			
Falta de experiencia, recursos y Know How	0,06	2	0,12
Dependencia de un equipo informático	0,06	2	0,12
Necesidad de financiación externa inicial	0,09	1	0,09
Necesidad de acuerdos	0,15	1	0,15
Desconocimiento del proyecto por parte de la población	0,05	2	0,10
TOTAL			2,72

Fuente: Elaboración propia

Para la elaboración de la matriz EFI se ha establecido en primer lugar las fortalezas y debilidades explicadas en el punto anterior, posteriormente se le ha asignado a cada una un peso entre 0 y el 1, donde la suma total no debe sobrepasar la unidad. A continuación, se ha establecido una clasificación atendiendo al efecto del factor según este esquema:

1. Debilidad Mayor
2. Debilidad Menor
3. Fortaleza Menor
4. Fortaleza Mayor

Por último, se ha establecido el valor ponderado, calculado multiplicando el peso de cada factor con su clasificación. El número total se ha obtenido sumando los valores ponderados de todos los factores. Hemos obtenido una suma superior a 2,5, lo que indica que nuestro negocio se considera fuerte.

Al tener una posición fuerte de nuestro negocio, puntuación de 2,72, podemos determinar que las fortalezas del proyecto son fuertes y superan a las debilidades. Sin embargo, no debemos conformarnos con este resultado, y luchar para que nuestras fortalezas sean superiores a las debilidades, pudiendo disminuir la influencia de las debilidades en nuestro proyecto.

Para impulsar nuestras fortalezas, debemos ser capaces de ofrecer los precios de los productos más asequibles para nuestros clientes, garantizando la calidad de los productos y su frescura, por lo que es necesario poner un gran esfuerzo en llevar a cabo acuerdos entre los productores y agricultores locales para garantizar precios reales y establecer un sistema logístico efectivo de recogida de los productos en el campo y la entrega en el domicilio o lugar determinado.

Por el contrario, debemos esforzarnos para disminuir nuestras debilidades, para ello es necesario establecer planes de acción. Estos planes irían dirigidos, por un lado, al establecimiento de alianzas con nuestros productores, haciendo un esfuerzo en mejorar estas relaciones con el fin de conseguir ofrecer a nuestros clientes una gran diversidad de productos de alta calidad. Por otro, aunque no contamos con la experiencia, el know how y los recursos necesarios, ello se irá adquiriendo, a través de la realización de diferentes programas que permitan la adquisición de los conocimientos necesarios para poder llevar a cabo la actividad diaria de nuestro negocio y gracias a la experiencia que se vaya acumulando en el día a día. Por otra parte, los planes orientados a dar a conocer nuestra empresa que pasan por una fuerte inversión en estrategias de marketing, consideramos que surtirán los efectos oportunos lo que facilitará que los consumidores vayan conociendo cada vez más “Del campo a Ti”. Esto permitirá impulsar las ventas, ayudando así al crecimiento del negocio, y a depender en menor medida de financiación externa para el desarrollo del proyecto, así como a tener una posición más fuerte frente a las demandas y negociaciones con futuros inversores externos.

8.3 Análisis Externo.

Para la realización del análisis externo utilizaremos dos herramientas. En primer lugar, utilizaremos la herramienta Pestel introducida por V.K. Narayanan y Liam Fahey en 1968, a través del cual podremos hacer un estudio del entorno general y entender las diferentes oportunidades y amenazas atendiendo a seis elementos: Factores políticos, Factores económicos, Factores sociales, Factores ecológicos, Factores tecnológicos y Factores legales. En segundo lugar, nos basaremos en el modelo de las 5 fuerzas de Porter, para analizar el nivel de competencia en nuestro sector, y medir el nivel de atractivo del negocio.

8.3.1 Análisis del Entorno General: PESTEL.

Factores Políticos:

Considerando la situación actual de nuestro país, hemos analizado los factores de estabilidad política estimando que no existen graves amenazas para la creación de nuestro negocio. Si bien, sí que hemos encontrado diversas oportunidades que pueden ayudarnos en el impulso y creación de nuestro proyecto:

- **Ley Startup:** En diciembre del 2022, el gobierno aprobó en el congreso la Ley de Startups, ley según la cual se pretende impulsar el establecimiento de un “ecosistema emprendedor con vocación innovadora”, la “creación de empresas emergentes”, y la “atracción del talento y capital internacional”. La ley de Startups introduce incentivos fiscales tanto para empresas, inversores y empleados de startups, así como la incorporación de medidas fiscales que retire obstáculos burocráticos para acelerar y flexibilizar los trámites y fomentar así la creación y la inversión en startups tecnológicas en España (La Moncloa, 2022).
- El gobierno informó que está preparando licitaciones y programas con una asignación de más de 100 millones de euros procedentes de los **fondos Next Generation** de la Unión Europea para continuar con el fomento del emprendimiento en el sector tecnológico en el 2023.
- **Activa Startup:** Subvención ofrecida por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de 400.000 euros para proyectos de innovación en el sector de

transformación tecnológica, así como proyectos destinados al impulso de una economía baja en emisiones de carbono. Consideramos que desde “Del Campo A Ti” cumplimos con estas condiciones debido a que por un lado la base de nuestro negocio se sustentará en una página web o plataforma, y colaboramos también con agricultores y productores que cuidan de sus cultivos, eliminando la emisión de pesticidas y fertilizantes a la atmósfera y fomentando el uso de prácticas sostenibles (La Moncloa, 2021).

- **Enisa Programa Jóvenes Emprendedores:** Programa destinado a la financiación de startups de reciente creación en su fase inicial fundadas por jóvenes emprendedores. El préstamo cuenta con una dotación máxima de 75.000 euros (Enisa, 2022).
- **Ayudas a empresas y proyectos tecnológicos:** Nos encontramos ante un nuevo paradigma de desarrollo tecnológico e Innovación, es por ello por lo que por parte del gobierno y de otros organismos estatales se ofrecen numerosas ayudas para la financiación de proyectos a emprendedores en el ámbito tecnológico. Como por ejemplo la ayuda ofrecida por el ministerio de Industria, Comercio y Turismo, que destinará más de 98,5 millones de euros a la financiación de proyectos basados en la innovación, a través de la plataforma ENISA (Europa Press, 2022).

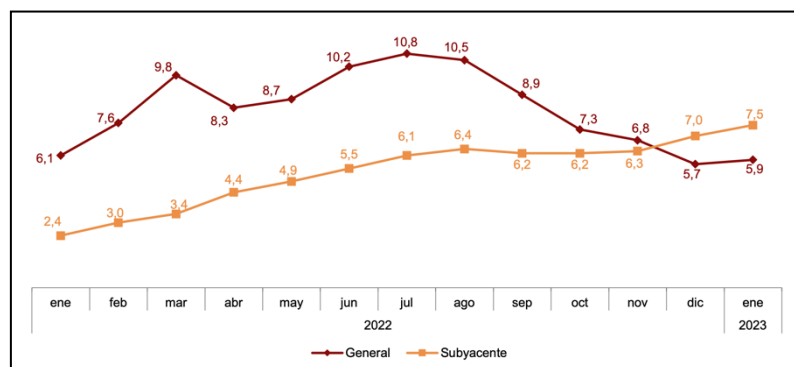
Factores Económicos:

Previamente a la creación de una empresa o el desarrollo de un proyecto debemos tener en cuenta la situación económica del país en el cual vamos a instaurar el negocio. Algunos indicadores económicos como por ejemplo la subida o bajada del PIB, la inflación, el desempleo o el gasto del consumo de los hogares entre otros, nos permitirá conocer la situación económica de los consumidores, y por tanto la viabilidad de nuestro proyecto.

- **Inflación:** Actualmente nos encontramos en un período de inflación elevada en nuestro país. Las principales razones de esta subida de los precios son, por un lado, los efectos económicos provocados por la pandemia, la subida de los precios de la luz y la electricidad, el incremento del coste de los carburantes, y los efectos provocados por la actual guerra entre Ucrania y Rusia. Todas estas razones han

provocado un incremento generalizado del índice de los precios de consumo (IPC), como es en el caso de los alimentos (Ver Figura 1). Entre otras muchas consecuencias cabe destacar que estas subidas de precios provocan la pérdida del poder adquisitivo de las empresas y de los hogares, provocando que los consumidores tengan menos capacidad para la compra de bienes y servicios, tales como los alimentos. Esto supone una amenaza para “Del Campo A TI” ya que las familias tienen menos poder adquisitivo para comprar alimentos, reduciendo así su consumo. Es cierto que los alimentos suponen un bien básico, sin embargo, cada vez más la gente se cohibe en lo que compra, adquiriendo solo los productos básicos y los de menor precio, que en muchas ocasiones no incluyen la fruta o la verdura.

Figura 1: Tasa anual del IPC Índice general y subyacente. Porcentaje



Fuente: INE, 2023

- **Desempleo:** A la situación anterior hay que sumarle el incremento del desempleo en España. Nuestro país se encuentra en la primera posición de los países de la eurozona con mayor número de parados. En 2022, España contó con un 12,7% de parados en comparación con el 6,8% de parados en la Eurozona. Se estima que, en el 2023, el paro aumentará a un 13,4%, en comparación con el 7,1% que se espera para la Eurozona (Bankinter, 2022). Esta situación supone una amenaza para el proyecto, debido a que la elevada situación de desempleo en España reduce el consumo de la población, por tanto, tendremos una menor capacidad de venta de productos.

- **Subida de los precios del carburante:** Echar gasolina en España se ha convertido en todo un lujo. Desde el inicio de la guerra entre Ucrania y Rusia, hemos visto un encarecimiento en los precios de la gasolina (ver tabla 2). Esta situación nos afecta por varios motivos. Por un lado, porque los consumidores pierden su poder adquisitivo. Por otro, porque afecta directa y negativamente a nuestros costes al hacer uso del servicio de delivery para distribuir los alimentos del campo directamente al consumidor. Esta subida del carburante supone una gran amenaza al negocio debido a que uno de los principales motores del proyecto es la recogida de productos en el campo y entrega en el domicilio del producto, por lo que tendremos que asumir un elevado coste en este aspecto.

Tabla 2: Evolución precios del carburante en España

Fecha	Super 95	Diesel	Diesel Cal
18/07/2022	2,026 €	1,972 €	1,477 €
28/11/2022	1,731 €	1,822 €	1,261 €
02/01/2023	1,584€	1,661€	1,181 €
09/01/2023	1,616 €	1,682 €	1,192 €
23/01/2023	1,637 €	1,688 €	1,156 €
06/02/2023	1,655 €	1,677 €	1,111 €

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de “Datosmacro, 2023a”

- **Subida de los costes de la luz y la electricidad:** Al igual que la subida de los precios del carburante hemos visto un aumento exponencial en el coste de la electricidad (ver tabla 3). Esta situación empobrece la situación económica de los hogares en España. Una de las principales razones del coste de la electricidad se debe a que seguimos utilizando derivados del petróleo como forma de producir la electricidad. Los elevados costes de la luz y la electricidad suponen una bajada del poder adquisitivo de las familias, lo que provoca la bajada del consumo en la población, como se ha comentado en los apartados anteriores. Sin embargo, podemos considerar una cierta ventaja frente a los supermercados, ya que estos deben asumir los costes del almacenaje de los productos en la tienda y almacenes, y del mismo modo asumir los costes de luz y electricidad de la propia tienda, estos

costes van derivando en la subida de precios de los productos. Por lo tanto, “Del Campo A Ti” al no tener un espacio físico donde almacenar y mostrar los productos, nuestros costes de luz y electricidad son menores, pudiendo ofrecer al consumidor un precio más competitivo.

Tabla 3: Evolución Precios de la Electricidad (PVPC) en España

Mes	Precio (euros/mes)
Enero 2023	55,83
Diciembre 2022	79,83
Noviembre 2022	73,86
Octubre 2022	85,63
Septiembre 2022	110,55
Agosto 2022	130,99
Julio 2022	114,63
Junio 2022	102,65
Mayo 2022	98,8
Abril 2022	102,34
Marzo 2022	143,03
Febrero 2022	110,27
Enero 2022	111,64

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de “OCU, 2023”

Factores Sociales:

El análisis de los factores sociales y culturales nos permitirá tener una imagen clara de nuestros consumidores. Como ya se ha mencionado previamente, nuestro objetivo es desarrollar nuestro proyecto en España, nuestro país, esto nos da una cierta ventaja ya que al ser residentes del país tenemos una visión más clara de nuestra cultura y nuestros hábitos. Del mismo modo, vemos como una posibilidad expansionarnos en un futuro hacia países de nuestro entorno más cercano como Italia, Portugal o Francia. El análisis

de la sociedad española nos ofrecerá una clara ventaja sobre estos países debido a su gran similitud, al tener una cultura mediterránea y europea.

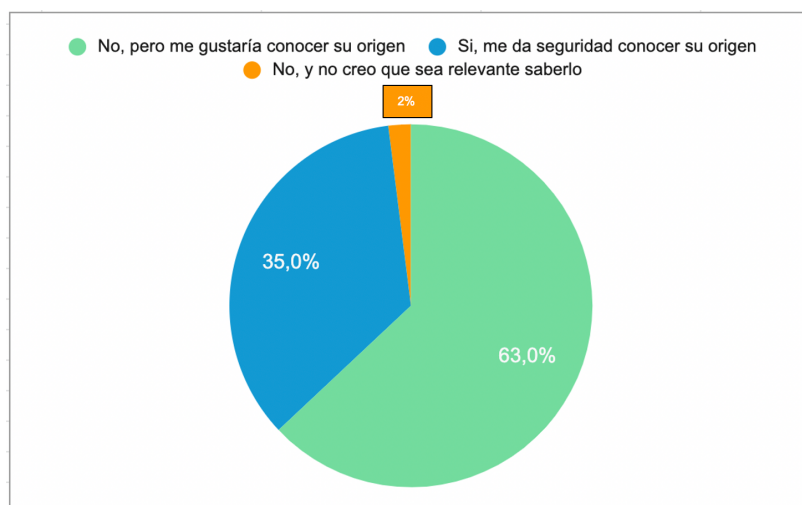
- **Cambio social hacia las compras online:** Como ya se ha comentado, en los últimos años se ha experimentado un crecimiento del comercio online en todo el mundo, debido en mayor medida a la mejora de la tecnología y de Internet. Este crecimiento del comercio online ha revolucionado los hábitos de compra y de consumo de la población. Según los datos de la CNMC, el comercio online en España facturó solo el año pasado una cifra superior a los 50.000 millones de euro (CNMV, 2022). Estos nuevos hábitos de compra se han visto influenciados por la llegada del confinamiento. Por un lado, los negocios tuvieron que digitalizarse para adaptarse, ofreciendo así una mayor diversidad de productos a los consumidores. Por otro lado, se potenció la compra online, muchas personas antes del confinamiento no habían comprado nunca por Internet, sin embargo, al no poder salir a la calle, esta era la única forma para poder comprar productos. Asimismo, los consumidores que ya habían utilizado este método de compra de forma previa al confinamiento incrementaron su utilización. La comodidad, la rapidez, la flexibilidad y la cantidad de los productos ofrecidos han hecho que muchas personas utilicen este medio de compra con mayor frecuencia, incrementando la demanda de estos métodos de consumo. Esto supone una gran oportunidad para el negocio, ya que la gente tendrá una mayor disposición a la compra de nuestro producto a través de Internet.
- **Incremento del consumo de plataformas digitales:** Al hilo del argumento anterior hay que sumarle el reciente cambio social hacia la utilización de plataformas o Apps. Cada vez en mayor medida, las personas utilizan sus dispositivos móviles para realizar cualquier gestión, como hacer la compra, realizar gestiones con el banco, para realizar consultas o para comunicarse. Esto ha llevado a que las empresas hayan creado plataformas para todo, estas plataformas han sido recibidas por la población de manera muy positiva ya que les hacen más sencillo la realización de sus actividades diarias. También encontramos una gran oportunidad, ya que las redes sociales se han convertido en los principales canales de comunicación de la población, así como la forma de que el consumidor conozca la marca. Por tanto, el uso de redes sociales se nos presenta

como una gran oportunidad para el conocimiento e impulso de nuestro proyecto en la población.

- **Ayuda al campo:** Una de las principales razones de la creación de este proyecto es conseguir crear una cadena de suministros de alimentos sencilla, eficiente, competitiva y de calidad apoyando a los agricultores y productores locales. Durante los últimos meses, hemos visto como los productores no son capaces de asumir los elevados costes de la producción. En muchos casos los agricultores tienen que incluso abandonar sus tierras. Hemos podido comprobar que a pesar de que los agricultores y productores cobran sus productos a precios mínimos, los precios de los alimentos no paran de subir. La población está viendo una gran inconsistencia en el sistema, por eso está apoyando cada vez más la compra directa al productor (EFEAgro, 2022). Un claro ejemplo de este pensamiento es la iniciativa llevada a cabo en Valencia, donde los agricultores vendieron directamente al consumidor, sin necesidad de intermediarios. Esta iniciativa tuvo un éxito absoluto de venta, demostrando cada vez las preferencias de la población de comprar directamente al agricultor o productor (Soria, 2022), por tanto, esto supone una gran oportunidad para nuestro proyecto, ya que cada vez se está viendo más ineficiente la compra de productos en supermercados y está creciendo la tendencia de eliminar intermediarios para reducir los costes.
- **La sociedad demanda mayor transparencia y confianza:** Actualmente debido a la gran oferta de productos en Internet y la gran cantidad de empresas, la población está demandando una mayor transparencia para prevenir posibles estafas. Esto supone una oportunidad para nosotros ya que uno de nuestros valores se centra en ofrecer transparencia al cliente de modo que este pueda confiar en nuestra marca. Por eso queremos que el cliente sepa perfectamente de dónde viene los productos que consumen, así como las condiciones de cultivo, recogida, producción o envasado, garantizándoles la calidad de lo que compran. También debemos poner el foco en demostrarle que somos una plataforma segura, y de confianza.
- **Los clientes demandan más calidad en los productos alimenticios:** La población gasta más dinero en la compra de mejores productos para su salud. El

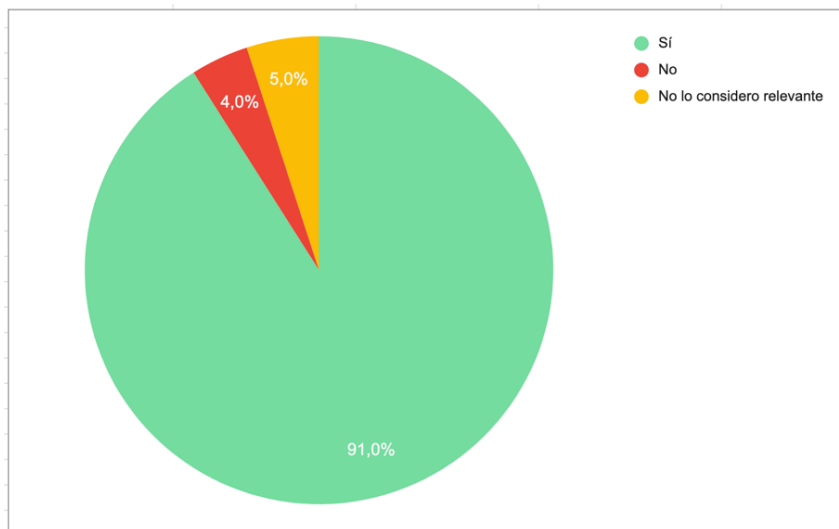
informe “Global Consumer Food Safety and Quality” realizado por One Trace, estudió la confianza de la calidad de los alimentos por parte de los consumidores en nueve países, entre ellos España. Solo el 10% de los encuestados confiaban en la calidad de los productos que consumían actualmente. Una de las razones de la falta de confianza por parte de los consumidores es que estos no sabían de dónde provenían los productos (Fernández, 2018). Por ello, en este punto consideramos que “Del Campo A Ti” tiene una gran oportunidad ya que estamos comprometidos con la calidad, y la frescura de los alimentos que ofrecemos. En la encuesta realizada con 100 participantes (véase Figuras 2, 3 y 4), los resultados muestran: por un lado, que los consumidores están interesados por la calidad y el origen de los productos (véase figura 2- En el anexo 1 está disponible la encuesta completa). De hecho, un 35% comenta que el saber el origen de los productos le da una mayor seguridad y el 63% no lo sabe, pero sí que le gustaría saberlo. Por otro lado, las personas consideran importante consumir alimentos de calidad, cultivados libres de fertilizantes y pesticidas y producidos a través de prácticas sostenibles (ver figura 3). Así el 91% de los encuestados afirman esto, contra el 4% que no cree que sea importante, y el 5% que no lo considera relevante. Del mismo modo, un gran parte de los encuestados el 85% (ver figura 4) intenta comer de forma saludable, contra el 14% que depende de la temporada, y un 1% que no intenta comer de forma saludable.

Figura 2: Pregunta Encuesta realizada: ¿Sabe el origen de los alimentos que consume?



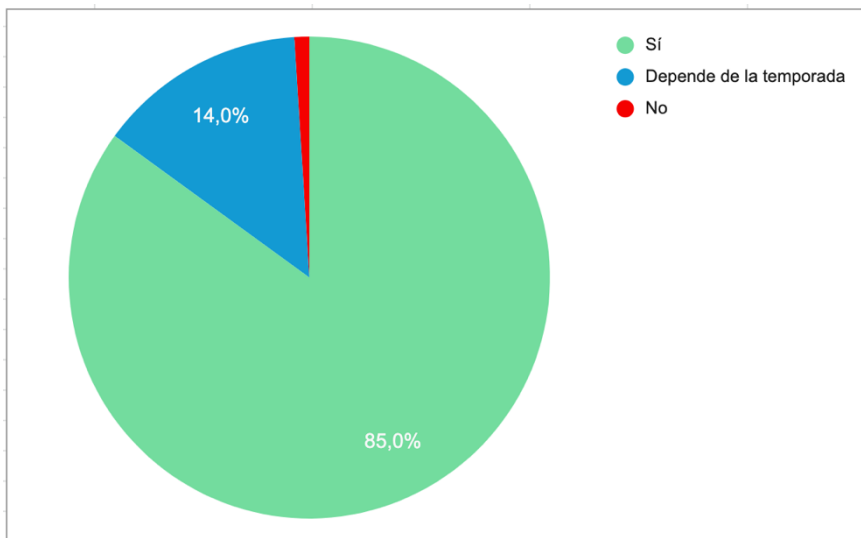
Fuente: Elaboración propia.

Figura 3: Pregunta Encuesta realizada: ¿Cree que es importante consumir alimentos de calidad, cultivados libres de fertilizantes y pesticidas y producidos a través de prácticas sostenibles?



Fuente: Elaboración propia.

Figura 4: Pregunta Encuesta realizada ¿Intenta comer de forma saludable?



Fuente: Elaboración propia.

- **Los consumidores cada vez demandan más productos ecológicos y sostenibles con el medio ambiente.** Según los datos del estudio GlobalWebindex, el 61% de los millennials están dispuestos a pagar un mayor precio por los productos ecológicos y sostenibles. Los consumidores se ven cada vez más comprometidos por el cuidado del planeta, y del impacto que sus hábitos y su consumo tienen

sobre el medioambiente (CompromisoRSE, 2020). En particular, la contribución de la App a los objetivos de "Salud y Bienestar", "Producción y Consumo Responsables", "Acción por el Clima" y "Vida de Ecosistemas Terrestres" puede ser un punto de venta importante para los consumidores que buscan apoyar empresas socialmente responsables y sostenibles.

Factores Tecnológicos:

Nuestro proyecto se basa en un Marketplace, es decir, a través de una página Web o App ofrecemos nuestros productos al consumidor, además ofrecemos el sistema delivery para la distribución de nuestros productos. Ello hace que tenga una gran relevancia estudiar el desarrollo e impulso de las infraestructuras tecnológicas en España. Nuestro país cuenta con una red de infraestructuras tecnológicas desarrolladas, contando con el despliegue de redes de la generación del 5G, impulsando la transformación digital en nuestra sociedad (De Castañeda, 2021).

- **Crecimiento del entorno tecnológico:** Durante el confinamiento muchas empresas tuvieron que invertir en la digitalización de sus procesos para poderse adaptar a la nueva situación. Esta digitalización se ha seguido potenciando tras el fin del confinamiento, por tanto, podemos encontrar una gran oportunidad para el desarrollo de nuestro proyecto ya que se basa en la digitalización del comercio de alimentos. Del mismo modo, tanto el gobierno como empresas privadas ofrecen ayudas y préstamos a este tipo de proyectos. Programas como los mencionados en el apartado de factores políticos, tales como Activa Startup, pueden ayudarnos a la creación y desarrollo de nuestro negocio.
- **Usuarios de Internet y Redes Sociales:** Nuestro país cuenta con 44 millones de usuarios de Internet, el 94% de la población española se encuentra conectada a la red. 40,7 millones de españoles utilizan las redes sociales (87,1% de la población), y este dato sigue subiendo (Bastero, 2022). Esto es una gran oportunidad para la estrategia de Marketing de “Del Campo A Ti”, que se especificara en el epígrafe 10.

Factores Ecológicos:

Una de las principales motivaciones del desarrollo de nuestro proyecto es fomentar el cuidado de la salud de las personas y del planeta. Consideramos que el análisis de los factores ecológicos es imprescindible en el desarrollo de nuestro plan de negocio. Del mismo modo, la población ha adquirido una gran importancia al impacto que tienen sus acciones en el medioambiente. En “Del Campo A Ti” nos queremos unir a esta nueva tendencia y poner nuestro granito de arena en la creación y conservación de un planeta mejor.

- **Búsqueda de Alianzas con Agricultores y Productores que realicen prácticas agrícolas sostenibles:** El principal objetivo de “Del Campo A Ti” es colaborar con aquellos agricultores y productores locales que garanticen un cuidado responsable de sus cultivos. Buscamos fomentar el uso de prácticas sostenibles tales como cultivos libres de fertilizantes y pesticidas. Estas prácticas además de ayudar al cuidado del planeta también contribuyen a ofrecer la **mejor calidad de los alimentos**. Para garantizar la calidad de los alimentos queremos colaborar con agricultores y productores locales para conseguir mantener la frescura de los alimentos, con esto también conseguimos que las distancias de distribución de los productos sean más cortas, contribuyendo a la reducción de las emisiones de carbono.
- **Reducción de emisiones de carbono:** Al ofrecer un servicio de entrega de productos alimenticios recogidas del campo y entregados directamente en el domicilio, conseguimos que los consumidores no tengan que desplazarse para comprar alimentos, reduciendo así la huella de carbono en nuestro planeta. Del mismo modo, buscamos la optimización de los envíos, encargándonos de buscar el recorrido óptimo de nuestros camiones, ofreciendo la ruta más eficaz a nuestros conductores para mitigar las emisiones de carbono.
- **Biodiversidad de productos:** Al ofrecer alimentos cultivados y producidos a nivel local queremos fomentar la biodiversidad, así como la oferta de productos de temporada. Nuestro objetivo es ofrecer productos saludables y nutritivos a nuestros consumidores para conseguir que mantengan una dieta beneficiosa para

su salud, cuidando del planeta. Por tanto, podemos concluir que este factor es una gran oportunidad para el crecimiento de nuestro proyecto.

Factores Legales:

- **Beneficios fiscales por I+D+I:** Se ofrecen deducciones fiscales sobre el impuesto de sociedades a aquellos proyectos destinados a la creación o inversión de empresas tecnológicas, así como proyectos centrados en la investigación y el desarrollo. El objetivo de estos beneficios fiscales es incentivar la investigación y proyectos de esta índole entre las empresas españolas (Gallardo, 2021).
- **Ley de Seguridad Alimentaria:** Atender a la regulación obligatoria sobre la seguridad alimentaria de los productos ofrecidos. Con carácter general debemos ceñirnos a la normativa nacional establecida en la Ley 17/2011 de Seguridad Alimentaria y Nutrición (BOE 06-07-2011); El Real Decreto 1801/2003 del 26 de Diciembre del 2003 en relación con la seguridad general de los productos, y a la directiva 2001/95/CE sobre la seguridad general de los productos (Asean, s.f).
- **Ley de transporte de Productos Alimenticios:** Debemos cumplir la normativa referente al transporte de alimentos establecida en las disposición comunitaria: Reglamento nº 37/2005 “Control de las temperaturas en los medios de transporte y los locales de depósito y almacenamiento de alimentos ultracongelados destinados al consumo humano”; Reglamento 853/2004 “Normas de higiene de los alimentos de origen animal”; Reglamento 852/2004 “Higiene de productos alimenticios”. De acuerdo a las disposiciones nacionales: Real Decreto 1202/2005 “Transporte de mercancías perecederas y los vehículos especiales utilizados en estos transportes (BOE 21.10.2005)”; Real Decreto 1010/2001 “Autoridades competentes en materia de transporte de mercancías perecederas y se constituye y regula la Comisión para la Coordinación de dicho transporte (B.O.E. 25.09.2001)” Real Decreto 237/2000 “Especificaciones técnicas que deben cumplir los vehículos especiales para el transporte terrestre de productos alimenticios a temperatura regulada y los procedimientos para el control de conformidad con las especificaciones. (B.O.E. 16.03.2000)”; Orden ITC/3701/2006, “Control metrológico del Estado de los registradores de

temperatura y termómetros para el transporte, almacenamiento, distribución y control de productos a temperatura controlada (B.O.E..06.12.2006)” (Asean, 2010).

- **Ley de Protección de Datos:** Al tratarse de una app que recoge datos de los usuarios para ofrecerles el mejor servicio debemos ampararnos a la Ley Orgánica 3/2018 de Protección de Datos Personales y Garantía de los derechos digitales para así proteger la privacidad de nuestros usuarios (BOE, 2023).
- **Ley de Propiedad Intelectual:** Para garantizar los derechos de la actividad y reconocimiento de nuestros servicios debemos adherirnos a la ley de Propiedad intelectual regulada en el Real Decreto legislativo 1/ 1996, del 12 de abril (BOE, 2022).

8.3.2 Análisis del Entorno Específico.

Tras haber realizado un análisis del entorno general, mediante el uso de la herramienta PESTEL, pasamos a analizar el entorno específico de nuestra industria, mediante el uso de las 5 fuerzas de Porter, herramienta introducida por primera vez por el ingeniero Michael Eugene Porter en el año 1979. El uso de esta herramienta nos permitirá determinar el grado de interés del sector en base a 5 fuerzas que son: (1) Poder de negociación de los clientes, (2) Poder de negociación de los proveedores, (3) Amenaza de nuevos competidores entrantes, (4) Amenaza de nuevos productos sustitutivos, y (5) La rivalidad entre los competidores. En la figura 5 se establece un resumen de las 5 fuerzas de Porter realizado para “Del Campo A ti”.

Figura 5: Las 5 Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración Propia.

1. Poder de Negociación de los Clientes: Moderado

Nuestros principales clientes son los consumidores que compran los productos que ofertamos en nuestra Página Web o Plataforma. Este cliente es un tipo de cliente concienciado con la sostenibilidad y con la calidad del producto. Consideramos que el poder puede ser moderado. Esto se debe a que a pesar de que sí que hay muchísimas opciones en el mercado normal (supermercados, grandes superficies, tiendas de conveniencia, etc.) no son tantos los que ofrecen productos frescos y de temporada. Ello hace que el cliente esté dispuesto a pagar más por estos productos. No solo por su calidad sino por la conveniencia y por lo que implica para la sociedad un producto como este.

Es cierto que nuestro objetivo es ofrecer productos al mejor precio posible, ajustándonos a un precio más justo que el de mercado, sin embargo, debemos tener en cuenta la actual situación de inflación en España, lo que hace que el consumidor demande el precio más bajo posible ajustándose a sus bolsillos.

Del mismo modo, debemos garantizar el mejor trato con el cliente, ya que el servicio se realiza a través de una pantalla y no cara a cara como estamos acostumbrados a comprar nuestros alimentos. Por esta razón, debemos considerar que el cliente es lo primero, darle un trato personalizado atendiendo a sus exigencias para lograr que confíe en nosotros, y a pesar de no tener una cara delante, se sienta escuchado por nosotros, y pueda ponerse en contacto siempre que lo necesite ante cualquier duda, o necesidad.

2. Poder de Negociación de los Proveedores: Moderado.

Nuestros principales proveedores son los productores y agricultores locales que garanticen un cuidado responsable de sus productos. Consideramos que el poder es moderado porque las opciones que tienen para vender sus productos directamente al consumidor son limitadas.

Como empresa, exigimos a nuestros proveedores ciertas exigencias para poder ofrecer un producto de calidad a nuestros clientes. Como hemos estado viendo, durante los últimos meses muchos productores no pueden asumir los costes de la producción, mientras que el supermercado compra el producto a precios mínimos y los vende a precios mucho más altos. Por esta razón, consideramos que el productor querrá vendernos sus productos a su precio real, ayudando a subsanar sus gastos. También es cierto, que en España existen numerosos productores y agricultores, por lo que podemos trabajar siempre con otros productores, sin embargo, queremos que el productor nos considere como parte de su familia, y esté dispuesto a vendernos sus productos en las cantidades y en los tiempos que demandemos, por eso consideramos que desde “Del Campo A Ti” debemos escuchar sus exigencias ya que sin sus productos no tenemos nada que ofrecer al cliente.

3. Amenaza de nuevos Competidores Entrantes: Baja.

La puesta en marcha del proyecto requiere de una elevada inversión en tecnología para el correcto desarrollo de la App y la página Web, a esto hay que sumarle la alta inversión en logística y en el desarrollo del plan de Marketing. De la misma manera, para el éxito del proyecto es necesario establecer fuertes alianzas con productores y agricultores locales que realicen prácticas sostenibles para garantizar un producto de calidad a nuestros clientes. Hoy en día en España ya existen varias empresas que realizan servicios similares. Consideramos que, debido a todas las razones expuestas, y la elevada

competencia existente, la entrada de nuevos competidores a día de hoy es poco probable, al existir fuertes barreras de entrada.

4. Amenaza de nuevos Productos Sustitutivos: Alta.

Hoy en día, dentro del sector alimentario existen numerosos supermercados que ofrecen los mismos productos que nosotros. Es cierto que no son competidores directos, ya que no ofrecemos el mismo servicio, pero si hablamos de producto, el cliente puede encontrarlo en cualquier supermercado. También es cierto, que queremos diferenciarnos de los supermercados ofreciendo un producto con mejor calidad, y mejor precio, que el cliente confíe que el producto es mucho mejor y más asequible de lo que se pueda encontrar en cualquier supermercado, sin embargo, si no conseguimos ganarnos la confianza del consumidor, éste siempre tendrá la posibilidad de comprar el producto. Es por ello, que el esfuerzo para conseguir fidelizar al cliente, y que confíe en nosotros debe de ser primordial para alcanzar el éxito en “Del Campo A Ti”.

5. Rivalidad de la Industria: Alta

Para finalizar con el análisis del entorno específico, y tras haber examinado los puntos anteriores de las 5 fuerzas, podemos determinar como resultado que la rivalidad en la industria es alta, aunque sean pocos los que ofrecen el mismo servicio que nosotros. De hecho, entre las empresas que realizan el mismo servicio o similar al nuestro podemos destacar las siguientes: Freshies, Crowdfarming, Del Campo A Casa, La Caja Saludable o Amazon Fresh. Estas serán explicadas en detalle en el análisis Blue Ocean -Estrategia Canvas.

A pesar de ello, tras el análisis de estas empresas, desde “Del Campo A Ti” queremos ofrecer una propuesta de valor diferente, que nos haga distinguirnos perfectamente de la competencia. Del mismo modo, estas empresas son poco conocidas en España, por eso consideramos que es muy importante hacer un gran esfuerzo inicial en Marketing para ser los primeros en llegar a toda la población española.

8.4 Blue Ocean-Estrategia Canvas.

Esta herramienta nos permitirá analizar en una sola imagen cual es nuestra situación actual. Nos ayudará a identificar oportunidades en el mercado que aún no han sido desarrolladas por los competidores, y crear una estrategia empresarial que nos permita ofrecer un valor añadido a nuestros clientes, evitando así una competencia directa.

Para la elaboración de la estrategia debemos establecer en primer lugar los principales competidores de “Del Campo A ti”. Tras un estudio del mercado hemos establecido que los principales competidores son:

- Amazon Fresh³: Es una tienda online desarrollada por la compañía Amazon, por la cual los usuarios pueden comprar productos de alimentación a través de la propia página Web. El servicio ofrece la entrega de los productos directamente en el domicilio. La plataforma ofrece gran variedad de productos desde alimentos frescos como carnes, pescados o productos lácteos, hasta productos congelados y otros productos básicos para el hogar.
- Freshies⁴: Es una página Web ofrecida únicamente en Madrid y Barcelona donde se ofrece fruta y verdura de temporada, recogida directamente del agricultor sin intermediarios y entregada en el domicilio. También ofrecen otro tipo de alimentos como productos frescos (huevos, lácteos o quesos), bebidas (zumos, té, manzanillas, vinos, café), o productos horneados (pan, galletas, chocolates, croissants).
- Crowdfarming⁵: Plataforma donde los agricultores pueden vender directamente sus productos a los consumidores sin necesidad de intermediarios. En Crowdfarming los clientes tienen la oportunidad de adoptar un árbol, un animal, una zona de terreno o una planta, donde el producto fresco obtenido es entregado directamente al usuario. De esta forma Crowdfarming colabora en la eliminación del desperdicio de alimentos cultivándose y produciéndose con relación a la demanda real.

³ <https://www.amazon.es/fresh/s?k=fresh>

⁴ <https://freshis.com/>

⁵ <https://www.crowdfarming.com/es>

- La Caja Saludable⁶: Es un proyecto de tienda online donde los usuarios reciben cada semana una caja con frutas y verduras de temporada recogidas directamente del agricultor y entregadas a domicilio. Las frutas y las verduras son originarias de España. Este proyecto nace de la cooperativa Unicagroup. Los productos son recolectados y llevados a las diferentes cooperativas, donde las cajas son preparadas para la entrega a los usuarios. Las cajas son diseñadas específicamente para el cuidado del medioambiente.
- Del Campo A Casa⁷: Es un servicio ofrecido en la Comunidad de Madrid donde productos alimenticios frescos, de calidad y de temporada son entregados directamente en el domicilio del usuario. En Del Campo a Casa los clientes no tienen que pagar los gastos de envío.

Tras haber identificado los 5 principales competidores de “Del Campo A Ti”, hay que establecer los principales factores para el éxito en el sector. Tras haber realizado una encuesta (ver Anexo I), hemos establecido que los factores más valorados por el mercado son:

- La Calidad del producto, es decir que los alimentos mantengan sus cualidades, como la frescura, el sabor, el olor o su apariencia.
- La Comodidad del cliente para realizar el proceso de compra.
- El Coste de los productos
- El Apoyo a los productos locales.
- La Diversidad de los productos, es decir la variedad de los alimentos ofrecidos a través de la plataforma.
- Los Tiempos de envío.
- La Facilidad del método de compra en la página web/plataforma.

Pasamos a establecer los distintos factores más valorados por el mercado atribuidos a cada uno de los competidores principales (ver Tabla 4), mediante una ponderación del 0-5, siendo 1, la menor valoración en los factores críticos de éxito contemplados y 5 la mayor que se puede obtener.

⁶ <https://lacajasaludable.es/>

⁷ <https://www.delcampoacasa.es/>

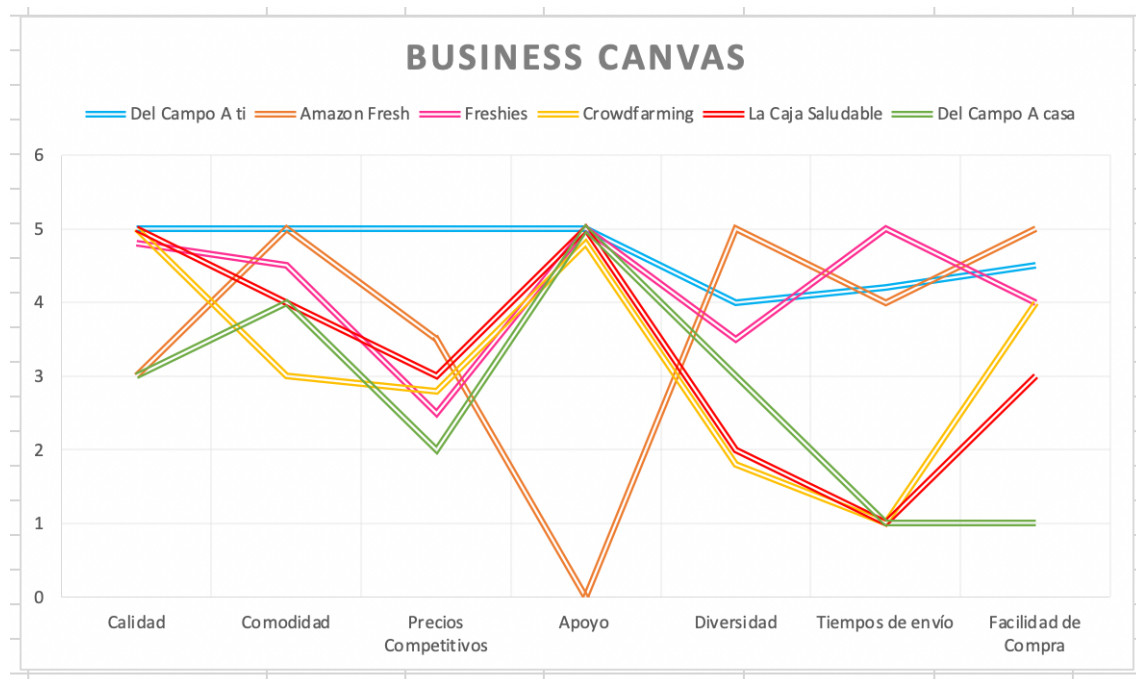
Tabla 4: Puntuación de cada uno de los competidores en los factores de éxito en el sector

	“Del Campo A Ti”	Amazon Fresh	Freshies	Crowdfarming	La Caja Saludable	Del Campo A Casa
Calidad	5	4,8	4	5	5	3
Comodidad	5	5	4	3	4	4
Precios competitiv os	5	3,5	2,5	3	3	2
Apoyo	5	0	5	4,8	5	5
Diversidad	4	5	3,5	1,8	2	3
Tiempos de envío	4,2	4	5	1	1	1
Facilidad de Compra	5	5	4	4	3	1

Fuente: Elaboración propia.

Tras haber establecido los principales competidores y haberles atribuido una puntuación de 1-5 pasamos a llevar a cabo la representación gráfica de los mismos. En la figura 6 podemos ver la representación de la estrategia CANVAS: Blue Ocean. Gracias a esta visualización podemos determinar cuál es nuestra posición respecto a nuestros competidores principales, y comprobar si tenemos algún blue ocean que esté todavía sin explotar por la competencia.

Figura 6: Estrategia CANVAS: Blue Ocean



Fuente: Elaboración propia.

Como podemos observar “Del Campo A Ti” recibe una buena puntuación en los factores claves para el éxito de un negocio en el sector. Analizando los resultados, podemos concluir que “Del Campo A Ti” tiene al menos un factor en el que mejora a la competencia que es el garantizar el menor coste posible. Por tanto, podríamos movernos en este océano azul, sin tener que enfrentarnos a una gran competencia. Del mismo modo, debemos esforzarnos por ganar a nuestros competidores en los factores más valorados por los usuarios, tales como reducir los tiempos de envío, ofrecer mayor diversidad de productos, como pescado, así como la búsqueda de nuevos elementos innovadores para la mejora de nuestra plataforma, o servicios de compra que nos permitan adquirir una ventaja competitiva.

8.5 Análisis DAFO.

Finalmente, a modo de síntesis, de todo el trabajo realizado a nivel interno y externo procedemos a presentar la matriz DAFO (Véase tabla 5). Esta, es una herramienta estratégica desarrollada por Albert Humphrey en la década de 1960 que permite a las

empresas mostrar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en el mercado, con el fin de ayudar a las empresas a tomar decisiones estratégicas para aprovechar las oportunidades, enfrentar las amenazas, mejorar sus debilidades y potenciar sus fortalezas. (Humphrey, 2005).

Tabla 5: Matriz DAFO "Del Campo A Ti"

	Interno	Externo
Negativo	Debilidades: ○ Falta experiencia, recursos y Know How. ○ Necesidad de un equipo técnico. ○ Dependencia de financiación externa inicial. ○ Dependencia de alianzas. ○ Desconocimiento del proyecto por parte de la población.	Amenazas ○ La elevada Inflación. ○ La alta tasa de Desempleo. ○ Elevados precios del carburante. ○ Alto nivel de productos sustitutivos.
Positivo	Fortalezas: ○ Alto impacto en el cuidado del planeta. ○ Fomento del comercio nacional. ○ Alta motivación y capacidad de esfuerzo. ○ Precios competitivos. ○ Alta escalabilidad del negocio. ○ Trato personalizado al cliente.	Oportunidades ○ Gran cantidad de ayudas por parte de organismos gubernamentales. ○ Oferta de financiación a proyectos tecnológicos, a jóvenes emprendedores y ayudas al campo. ○ Fomento del hábito de compra online. ○ Altas barreras de entrada. ○ Alto uso de plataformas. ○ Demanda productos de calidad, ecológicos y sostenibles. ○ Crecimiento del sector tecnológico. ○ Elevado número de usuarios en Internet y Redes Sociales. ○ Beneficios fiscales.

Fuente: Elaboración propia.

Tras la realización de este análisis, junto con las herramientas empleadas en los anteriores apartados podemos establecer una imagen clara de cómo se encuentra la compañía tanto a nivel interno como externo. El siguiente paso es llevar a cabo una búsqueda de posibles soluciones para eliminar aquellos elementos que impiden el desarrollo del proyecto y el fomento de aquellas circunstancias que favorezcan a la empresa.

8.6 Análisis CAME.

Tras haber realizado un estudio sobre aquellos elementos que afectan tanto de manera interna como externa a “Del Campo A Ti”, y la información obtenida a través de la matriz DAFO, se procede a realizar un análisis CAME. Esto nos permitirá **corregir** las debilidades presentes, **afrontar** las amenazas, **mantener** las fortalezas, y **explotar** las oportunidades ofrecidas por el entorno.

En primer lugar, para **corregir las debilidades** que presenta la empresa, buscamos colaborar con un equipo externo que nos asesore en los pasos a seguir, así como en la ayuda de posibles problemas que puedan surgir. Del mismo modo, contrataremos un equipo técnico especializado en la creación de páginas web y desarrollo de apps, así como buenos gestores de las plataformas. En relación con el desconocimiento del proyecto por parte de la población, consideramos que esto es habitual al ser una empresa de reciente creación, y pensamos subsanarlo con una fuerte inversión en marketing, que se detallará con mayor exactitud en el epígrafe 10. Para la búsqueda de alianzas, nos gustaría asociarnos con cooperativas de productores y agricultores que nos aconsejaran en el establecimiento de alianzas.

En segundo lugar, para **afrontar las amenazas** del entorno, nuestro objetivo es fomentar la oferta de precios competitivos para los usuarios para que noten en menor medida esta elevada inflación y la alta tasa de desempleo en España, ofreciendo un precio justo para el productor o agricultor. De esta manera, buscamos solventar la pérdida del poder adquisitivo de las familias, fomentando la compra de alimentos básicos como la fruta o las verduras necesarias para mantener una vida saludable. Respecto a los altos precios del carburante creemos que estamos trasladando el coste de las familias, ya que al ser un servicio que te entrega el producto en la puerta de tu casa, las familias no necesitarán desplazarse para realizar la compra, disminuyendo el consumo de las familias en gasolina.

A través de la alianza con cooperativas podemos encontrar recursos a un coste no muy elevado, garantizando la oferta de productos a nuestros clientes.

Por otro lado, para mantener las **fortalezas**, debemos trabajar para conseguir el crecimiento del negocio mediante un gran esfuerzo de marketing, para lograr llegar al mayor número de personas, al igual que poder ofrecer una gran cantidad de productos. Al tratarse de una plataforma consideramos que la visibilidad por parte del mercado es de muy fácil acceso, pudiendo llegar a un gran número de hogares de una forma sencilla. Debemos luchar por garantizar los mejores precios para nuestros usuarios y nuestros productores, consiguiendo llegar a acuerdos donde se beneficie a ambas partes.

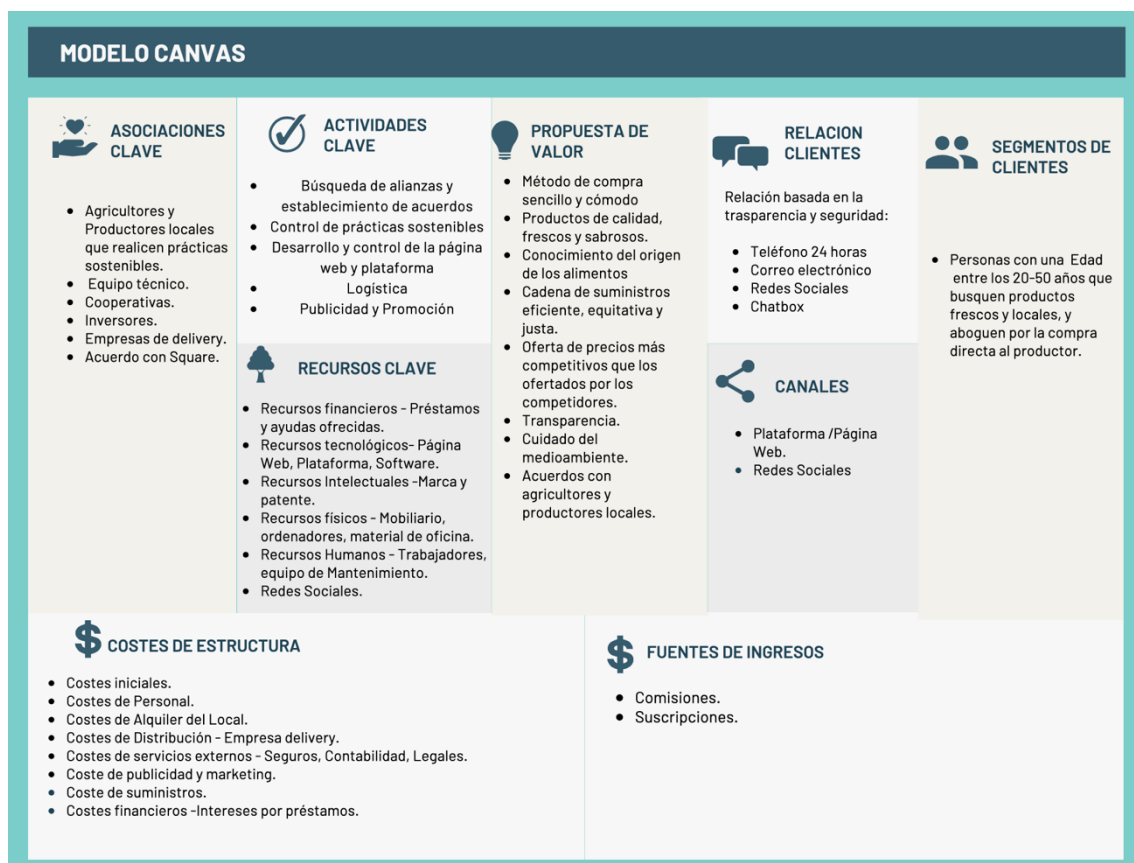
La empresa debe mantener el cuidado del planeta y el fomento del comercio nacional, lo cual puede ser una ventaja competitiva en el mercado. También es importante mantener la alta motivación y capacidad de esfuerzo, así como los precios competitivos y la alta escalabilidad del negocio. Además, el trato personalizado al cliente puede ser una fortaleza importante que debe mantenerse.

Por último, para conseguir explotar las **oportunidades** ofrecidas por el entorno, queremos aprovechar las diferentes ayudas ofrecidas a nivel gubernamental para minimizar la dependencia de inversores externos. Del mismo modo, teniendo en cuenta el hábito de compra por Internet y el alto uso de las plataformas, queremos hacer un gran esfuerzo para la compra de alimentos de forma online. Además, aprovechando el gran número de usuarios de internet y de redes sociales buscamos explotar el uso de este medio para dar a conocer la empresa a un mayor número de personas. También es importante aprovechar la demanda de productos de calidad, ecológicos y sostenibles, así como el crecimiento del sector tecnológico y la presencia de usuarios en Internet y Redes Sociales. Por ello vamos a tratar de hacer más visible las ventajas de ser cliente nuestro, tales como: la comodidad de recibir la compra directamente en tu casa garantizando un producto de calidad, y la facilidad en el proceso de uso y pago en la plataforma. Para ello es fundamental, contar con un buen equipo de mantenimiento técnico que garantice el uso óptimo de la plataforma para nuestros usuarios. Por otro lado, la empresa debe buscar aprovechar los beneficios fiscales disponibles.

9. Business Model Canvas.

Para el diseño del plan de acción utilizaremos la herramienta Business Model Canvas, modelo creado por Alex Osterwalder en el 2010 (Hernández, 2022). Esta herramienta nos permitirá establecer en una sola imagen todos los elementos que componen el negocio, por lo tanto, a un solo golpe de vista podremos ver toda la estructura de la empresa. El modelo es claro y conciso, y nos permite marcar los pasos de acción al inicio, centrarnos en aquellos puntos más eficientes y modificar y /o mejorar aquellas etapas que son necesarias para el desarrollo del proyecto (véase figura 7).

Figura 7: Business Model Canvas



Fuente: Elaboración propia.

El Business Model Canvas funciona como una guía que nos permite establecer los pasos a seguir para el correcto desarrollo del proyecto. Está compuesto por 9 partes, que serán

desarrollados con mayor detalle a continuación. Estos se pueden subdividir a su vez en 4 categorías: ¿Qué?, ¿A quién?, ¿Cómo? y ¿Cuánto?

¿Qué? => En este apartado analizamos la propuesta de valor que ofrece “Del Campo A Ti”:

Propuesta de Valor: Ésta es la parte principal del Business Model Canvas. En este punto vamos a determinar la oferta de valor “Del Campo A Ti”, es decir lo que realmente aporta valor a nuestros clientes. Los problemas a los que intentamos dar solución desde la empresa son:

- Cadena de suministros ineficiente y desigual.
- Demanda de productos de calidad, que mantengan su sabor y frescura.
- Interés por conocer el origen de los alimentos que consumimos.
- Solicitud del uso de prácticas sostenibles que cuiden del medioambiente.
- Precios de productos más justos.
- Acuerdos con agricultores y productores locales que garanticen el uso de prácticas sostenibles.

Atendiendo a estas ideas, desde “Del Campo A Ti” hemos querido apostar por otro método de compra de alimentos, donde a través de una página Web o plataforma los usuarios puedan comprar sus productos procedentes del campo y recibirlos directamente en su domicilio o donde ellos deseen. De esta manera conseguimos hacer más fácil y cómoda la compra de productos de alimentación, ya que los clientes no tendrán que perder tiempo en desplazarse para realizar la compra. Nuestro objetivo principal con este proyecto es acercar productos de alta calidad del campo a la puerta de su casa. Trabajamos también con productores y agricultores locales, con esto conseguimos varios beneficios, en primer lugar, podemos reducir los tiempos de envío de productos, logrando que los alimentos mantengan su frescura y su gran sabor. En segundo lugar, podemos garantizar al cliente el lugar de origen de los alimentos que recibe. Para mantener la calidad del producto que ofrecemos, buscamos trabajar con aquellos agricultores que cuiden la tierra y el medioambiente, mediante el uso de prácticas sostenibles como por ejemplo el cultivo libre de fertilizantes y pesticidas. Asimismo, estamos fomentando el comercio de producto local contribuyendo a la creación de una cadena de suministros de alimentos sencilla, eficiente, competitiva y de calidad, donde los mayores beneficiarios del sistema

sean tanto los productores como los consumidores, ofreciendo un precio real y competitivo.

¿A quién? => En este apartado estableceremos a quién vamos a ofrecer nuestra propuesta de valor.

Segmento de clientes: En este punto hacemos referencia al mercado al que nos vamos a dirigir principalmente, es decir, aquellos a los que pretendemos ofrecer la propuesta de valor descrita anteriormente. Consideramos que nuestro público principal son ciudadanos españoles con una edad comprendida entre 20-50 años, que elijan consumir productos frescos y locales, y que prefieren comprar directamente a los productores/agricultores en lugar de hacerlo a través de intermediarios. Incluimos también a consumidores conscientes del medio ambiente, que buscan apoyar a la agricultura local y reducir su huella de carbono. La segmentación de clientes se especificará con más detalle en el Plan de Marketing en el epígrafe 10.

Relación con los clientes: Desde “Del Campo A Ti” queremos ofrecer un trato personalizado al cliente, queremos ofrecerle seguridad y transparencia para conseguir que confíe en nosotros. Por eso ponemos a disposición de nuestros clientes un teléfono operativo las 24 horas, así como un correo electrónico donde los usuarios se puedan poner en contacto de forma directa con nosotros, también habilitaremos un chat box dentro de la página web y plataforma para posibles consultas. Este apartado se detallará posteriormente en el plan de Marketing (Ver epígrafe 10).

Canales de Distribución y Comunicación: Los principales canales para la puesta en contacto con nuestros clientes será por un lado un canal directo a través de la página web y la plataforma, donde los clientes podrán acceder al servicio que ofrecemos. Por otro lado, emplearemos un canal indirecto, en el que a través de distintas herramientas de Marketing buscamos la captación de usuarios. Este proceso se especificará con más detalle en el apartado del Plan de Marketing (Ver epígrafe 10).

¿Cómo? => Este apartado se centra en las acciones que se van a llevar a cabo para la puesta en marcha de la propuesta de valor.

Asociaciones clave: Los principales socios de “Del Campo A Ti” son en primer lugar los agricultores y productores locales que realicen prácticas sostenibles con los cultivos, con los que pretendemos aliarnos para ofrecer el mejor producto disponible a nuestros clientes. Del mismo modo, debemos contar con las alianzas con distintas cooperativas (INTERECO, SEAE (Sociedad Española de Agricultura, Ecología y Agroecología), Ecovalia (Asociación Profesional Española de la Producción Ecológica), y Ecooperativas) que nos aconsejen y faciliten en el establecimiento de acuerdos con productores y agricultores. Otro grupo importante, es la empresa encargada del delivery del producto. Su principal tarea es la recogida del producto en el campo y la entrega directa en el lugar solicitado por el cliente. Además, también debemos asociarnos con un equipo técnico que permita la puesta en marcha y el correcto funcionamiento de la aplicación y página Web. Otro grupo importante son los principales inversores que apuesten por el desarrollo del proyecto, tales como familiares y amigos, y la concesión de un préstamo concedido a través del programa ENISA destinado a jóvenes emprendedores. Dentro de asociaciones claves también debemos incluir la contratación de Square que se encargará de ofrecer y gestionar la pasarela de pago dentro de la página Web y plataforma.

Actividades clave: Las principales actividades de “Del Campo A Ti” son: la búsqueda y el establecimiento de alianzas con productores y agricultores locales que aboguen por prácticas sostenibles, la puesta en marcha de un control exhaustivo de las prácticas utilizadas por los productores, la creación de la plataforma y la página web, así como el control de su correcto funcionamiento, y la correcta planificación logística de recogida y entrega de productos. Del mismo modo, nos encargamos de la promoción y del marketing de la compañía para la captación de nuevos usuarios, tarea fundamental para el éxito del proyecto. En el plan de operaciones (epígrafe 11) se especificará la descripción técnica del servicio.

Recursos clave: Para la consecución de estas actividades es necesario:

- **Recursos financieros** (familiares, amigos, propios y ENISA préstamos a jóvenes emprendedores). En el Plan de Operaciones (Epígrafe 11) se expondrá en detalle. Nuestro canal principal para la puesta en marcha del producto será optar por la ayuda ofrecida por nuestros familiares y amigos, posteriormente para conseguir el crecimiento del negocio queremos contar con un préstamo ofrecido a través del

programa Enisa Jóvenes Emprendedores que nos ayude con los principales costes, tales como el marketing, el personal o el control de la página web y plataforma.

- **Tecnología necesaria** (página web, plataforma, software). El equipo de mantenimiento contratado será un recurso clave para garantizar el correcto funcionamiento de los medios informáticos. El principal recurso tecnológico de la empresa es la aplicación y la página web donde se opera, y el software empleado en el sistema. Ver apartado de Plan de Operaciones (Epígrafe 11), donde se especificará con más detalle los recursos tecnológicos necesarios para llevar a cabo la actividad.
- **Recursos Intelectuales:** El establecimiento de la Marca y la Patente.
- **Recursos físicos:** Material de oficina, local, mobiliario, ordenadores. Ver apartado de Plan de Operaciones (Epígrafe 11), donde se especificarán con más detalle los recursos necesarios para llevar a cabo la actividad.
- **Recursos Humanos:** Es necesario contar con un equipo formado, motivado y con capacidad de esfuerzo para el correcto desarrollo del proyecto. Ver apartado de Plan de Recursos Humanos (Epígrafe 12), donde se especificará con más detalle los recursos humanos necesarios para llevar a cabo la actividad.
- **Redes Sociales:** Como medio publicitario.

¿Cuánto? => los costes para el desarrollo del negocio, así como los ingresos obtenidos por los servicios prestados.

Estructura de costes para la puesta en marcha del proyecto. Este apartado se especificará con mayor detalle en los diferentes planes expuestos, si bien aquí hacemos un pequeño resumen de los mismos:

- Costes iniciales: Creación de la plataforma y página Web, registro mercantil, licencias.
- Costes de personal: Sueldos y salarios y Seguridad Social a cargo de la empresa.
- Costes de alquiler del local (a partir del segundo año).
- Costes de distribución.
- Costes de empresas externas (control de cuentas, temas legales, empresa delivery).
- Coste de publicidad y marketing.
- Coste de suministros (a partir del segundo año).

- Costes Financieros: Pago de intereses por préstamos.

Fuentes de Ingresos: Los ingresos procederán principalmente de las comisiones cobradas a los usuarios por los servicios ofrecidos, y los costes de suscripción. Este apartado se determinará con más detalle en el Análisis de viabilidad financiera (Epígrafe 13).

10. Plan de Marketing.

10.1 Análisis de mercado.

En los últimos años gracias a la mejora de las tecnologías y de Internet hemos experimentado un crecimiento exponencial del comercio electrónico en todo el mundo que ha modificado los hábitos de compra y consumo de la población. Ya no es necesario ver y tocar físicamente el producto para comprarlo. Las empresas han sabido aprovechar esta nueva oportunidad y han revolucionado la comercialización de productos y servicios a través de Internet. Hoy en día podemos realizar cualquier compra desde nuestros teléfonos móviles. Podemos comprar desde una prenda de ropa hasta realizar una reserva en un restaurante, es decir, podemos adquirir tanto un producto como un servicio.

Según los datos de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC), el comercio electrónico alcanzó los 57.747 millones de euros en 2021. De hecho, en la tabla 6 podemos observar el crecimiento exponencial del e-commerce en España. En tan solo 5 años, el volumen de facturación del comercio electrónico se incrementó en 33.562,00 millones de euros (CNMC, 2022).

A continuación, en la Tabla 6 y figura 8, se muestra la evolución trimestral del volumen de negocio del comercio electrónico en España de 2016 al 2021. Dicha tabla 6/figura 8 incorpora el valor trimestral de la facturación del comercio electrónico de cada año.

Tabla 6: Evolución trimestral del volumen de negocio del comercio en España desde el año 2016 hasta el 2022

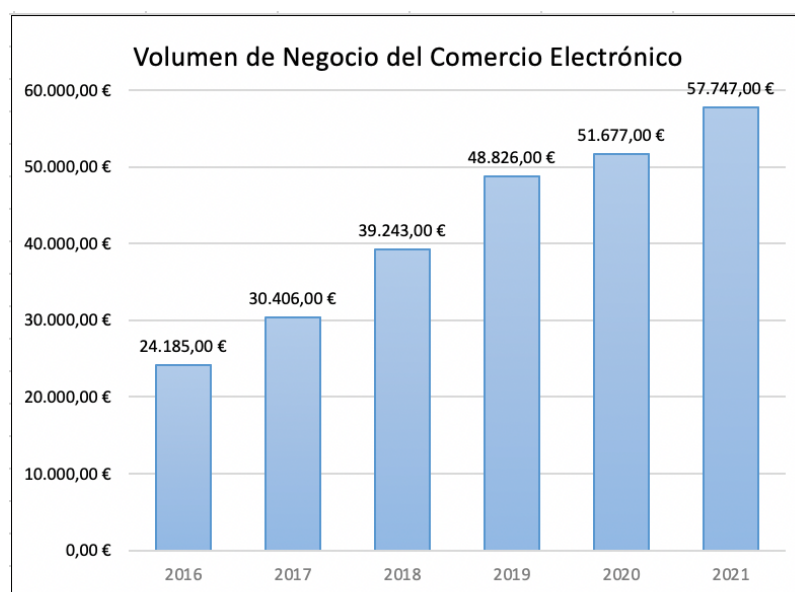
**Nota: Datos en millones de euros*

Evolución trimestral del Volumen de Negocio del comercio electrónico en España							
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
1o trimestre	5.414	6.757	8.974	10.969	12.243	12.474	15.627
2o trimestre	5.948	7.338	9.333	11.999	12.020	13.661	18.190
3o trimestre	6.167	7.785	10.116	12.493	12.801	14.696	No hay datos disponibles
4o trimestre	6.656	8.526	10.820	13.365	14.613	16.916	No hay datos disponibles
TOTAL	24.185,00 €	30.406,00 €	39.243,00 €	48.826,00 €	51.677,00 €	57.747,00 €	33.817,00 €

Fuente: Elaboración propia a partir de CNMC, 2022.

Figura 8: Volumen de negocio del comercio electrónico

**Nota: Datos en millones de euros*



Fuente: Elaboración propia a partir de CNMC, 2022.

En España, la moda fue el sector comercial que experimentó un mayor número de ingresos en el 2021 suponiendo el 8% de la facturación total, seguido por los servicios auxiliares a la intermediación financiera con un 6,6% y las agencias de viajes y operadores turísticos con un 5,3%. Las 4 siguientes actividades con mayor porcentaje de facturación fueron los juegos de azar y apuestas (4,4%), el transporte aéreo (4,3%), los grandes almacenes (3,6%) y los Hipermercados, supermercados y tiendas de alimentación (3,3%) (CNMC, 2022).

Los resultados del IV Estudio Anual de e-Commerce en España 2020, realizado por IAB Spain en colaboración con la agencia Elogia, muestra que en España 22,5 millones de personas, un 72% de la población entre los 16 a 70 años, utiliza Internet como método de compra. Del mismo modo, los resultados muestran un aumento en la frecuencia de la compra online. Es decir, de media los españoles compran 3,5 veces cada mes. El grupo de edad entre 25 y 34 años son los que más utilizan Internet en sus compras, superando incluso las 5 compras por mes (Bastero, 2022a).

En 2020, la pandemia provocada por el COVID-19 impulsó el aumento del comercio electrónico. El confinamiento hizo que muchas personas se vieran obligados a utilizar este medio de compra. Sin embargo, el crecimiento se produjo de manera desigual en los distintos sectores, siendo los sectores de la alimentación, el de los productos del hogar, el de la tecnología y el de la comunicación, el entretenimiento y la cultura, los más beneficiados. Del mismo modo, el confinamiento hizo que muchas empresas tuvieran que cerrar sus establecimientos físicos y pasar a operar de manera online obligando a los comercios a digitalizarse para poder adaptarse a la nueva situación. Asimismo, la pandemia hizo que la población cambiara sus hábitos de compra, provocando que muchas personas se dieran cuenta de que son más afines a las compras por Internet. Ello ha acelerado esta nueva tendencia, es decir, la de la compra online dentro de la población. (Bello, 2020)

Ahora, la tendencia de crecimiento del comercio online estimulado por la pandemia ha continuado al alza en el 2021. Así, los datos recogidos por la CNMC muestran que en el 2021 hubo un incremento en el volumen de negocio del comercio online de más de 3 mil millones de euros facturando un 11,7% más que el año anterior. De hecho, el mismo estudio que hemos comentado con anterioridad, es decir, el estudio realizado por IAB Spain en colaboración con la agencia Elogia, pero en esta ocasión para el 2021, confirma que la penetración de la compra online sigue incrementándose en nuestro país. De hecho, pasamos de un 72% de personas utilizando este medio de compra en 2020 a un 76% (25,8 millones de personas) de la población española de entre 16 y 70 años en 2021. Los sectores más demandados fueron la tecnología/comunicación, entretenimiento/cultura, alimentación y moda (Rois, 2022).

En el 2022 los datos del comercio online en España siguen situándose al alza. Conforme a los datos ofrecidos por la CNCMData, en el primer trimestre del 2022, se facturó en nuestro país más de 15.600 millones de euros en el comercio online, registrando un 25,3% más que en el primer semestre del año anterior (Bastero, 2022c).

A modo de conclusión, podemos decir que el comercio online no ha dejado de crecer desde el 2016 y se espera que esta tendencia de crecimiento siga siendo positiva en años sucesivos. De hecho, hemos comprobado que el comercio online ha llegado para quedarse, y que fue la entrada en la población de la pandemia lo que aceleró su uso. Se puede afirmar que tras la pandemia el comercio electrónico ha continuado con esta tendencia de crecimiento exponencial, incluso a niveles de crecimiento muchos más rápidos que en el pasado. A pesar de que la mayoría de la población utiliza tanto los canales online como el offline para sus compras, el comercio online es un método en auge. La comodidad es una de las principales razones del crecimiento de la demanda en el comercio online. Con este método de compra, recibes el producto en el lugar que elijas, sin necesidad de perder tiempo desplazándote, esperando en la cola, o eligiendo el producto, gracias al comercio online puedes recibir el producto en tan solo un click. Además, te permite tener acceso a mayor variedad de productos y mejores precios.

Finalmente, cabe destacar que según los datos arrojados en el estudio de Ecommerce por el IAB Spain en colaboración con la agencia Elogia, son las mujeres las mayores consumidoras de productos online. Del mismo modo, entre los segmentos de edad, son los jóvenes de entre 16 y 24 años los compradores con mayor actividad en el comercio online.

1.1.1 Segmentación de clientes.

Para la elaboración del Plan de Marketing, debemos comenzar definiendo nuestro mercado objetivo, para posteriormente establecer las mejores estrategias de marketing a seguir. Nuestro propósito es conseguir llegar a todos los hogares españoles. Según los datos ofrecidos por el Instituto Nacional de Estadística (INE), nuestro país cuenta con un total de 18.916.118 hogares en 2022, y se espera que este número continúe creciendo, alcanzando los 21.651.673 hogares en 2037 (INE, 2021). Sin embargo, debemos ser

realistas, por eso consideramos que nuestro mercado objetivo son principalmente ciudadanos españoles con una edad comprendida entre 20-50 años. Tras la realización de un estudio atendiendo a las características de los hogares hemos estimado que existe un total de 11.676.000 personas que cumplen con este rango de edad establecido, y poseen un hogar ya sea propio o alquilado. De esas 11.676.000 personas, 1.629.000 viven solas, 7.118.000 con su cónyuge, y 2.929.000 con su pareja. En la tabla 7 podemos ver todos los datos relativos a la clasificación (INE, 2021). Según nuestras estimaciones, gracias a la inversión en marketing y atendiendo a las especificaciones del perfil que se adecue con “Del Campo A Ti” consideramos que podemos llegar al 0,15% del público objetivo establecido, es decir, **17.514 personas** en el primer año. En el segundo año consideramos que podemos alcanzar el 0,45% de nuestro mercado potencial, llegando a **52.542 hogares**, y en el tercer año podemos conseguir el 0,9%, es decir, **105.084 hogares**.

Tabla 7: Clasificación de hogares según edad y situación en el hogar

ANÁLISIS PÚBLICO OBJETIVO			
	Viven solas	Viven con su cónyuge	Viven con su pareja
20-24	379.000	40.000	93.000
25-29	375.000	252.000	440.000
30-34	350.000	749.000	675.000
35-39	322.000	1.512.000	690.000
40-44	164.000	2.154.000	627.000
45-49	39.000	2.411.000	404.000
TOTAL	1.629.000	7.118.000	2.929.000
TOTAL PÚBLICO OBJETIVO			11676000

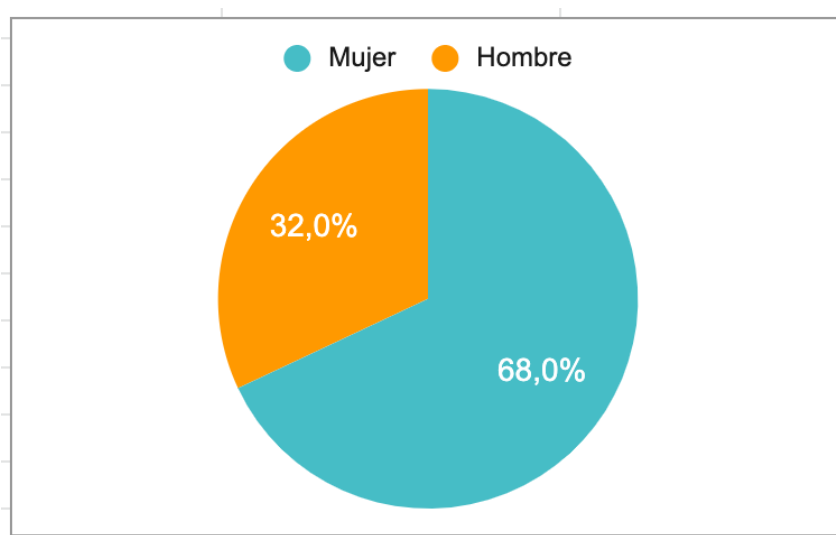
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE, 2021.

Consideramos que el grupo de edad entre 20-50 años, es nuestro público objetivo, ya que son personas adultas que deben satisfacer sus propias necesidades de alimentación, por tanto, son susceptibles de realizar la compra por ellos mismos, ya sea porque viven solos, con su familia, su pareja o compañeros de piso. Del mismo modo, este grupo es muy cercano a las tecnologías y a las compras online, por lo que serán más afines a la compra de alimentos por Internet. Como comentábamos en el análisis de mercado, los jóvenes entre 25 y 34 años son el grupo de edad que más compras realiza al mes (Bastero, 2022).

Dentro del grupo de edad establecido de entre 20-50 años, hemos determinado que nuestros clientes son personas que eligen consumir productos frescos y locales, y que

prefieren comprar directamente a los productores en lugar de a través de intermediarios. Incluimos también a consumidores conscientes con el medio ambiente, que buscan apoyar a la agricultura local y reducir su huella de carbono. Observamos que nuestro servicio no hace una gran diferencia entre hombres y mujeres, aunque en general las mujeres suelen ser las que más realizan la compra de alimentos para el hogar, tal y como hemos señalado, por ello consideramos relevante centrarnos en mayor medida en este grupo. De hecho, si vamos a los datos recogidos en la encuesta que se detalla en el Anexo I, hemos obtenido un mayor porcentaje de mujeres que de hombres (Véase figura 9). Un 68% de mujeres frente al 32% de los hombres.

Figura 9: Género de los participantes de la encuesta realizada.

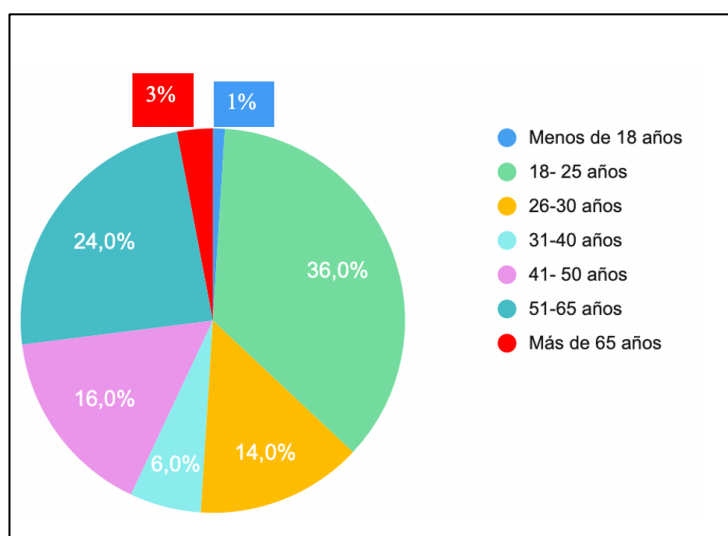


Fuente: Elaboración propia.

Si evaluamos la edad parece que los segmentos que más han contestado a esta encuesta son los de 18-25 años, seguido del de 51-65 años (ver figura 10).

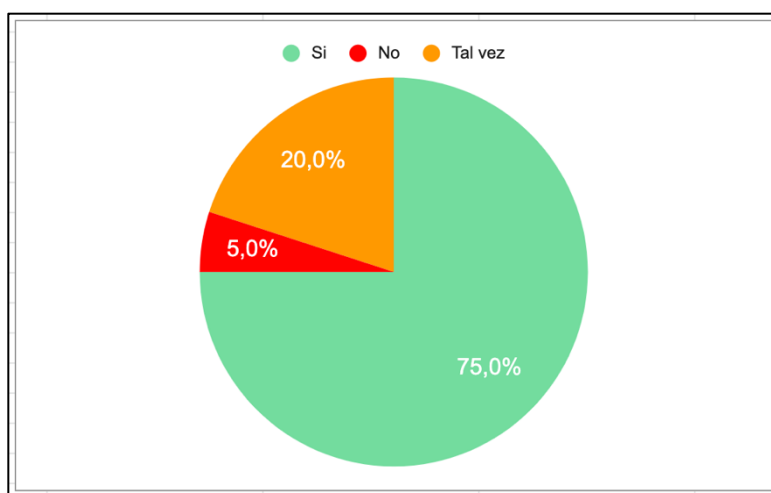
Por otro lado, en nuestra encuesta, hemos encontrado una buena acogida a la compra de alimentos por Internet estando el 75% de los encuestados dispuestos a hacer compras online (ver figura 11).

Figura 10: Rango de edad de las personas encuestadas.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 11: Predisposición a la compra por Internet según la encuesta realizada.



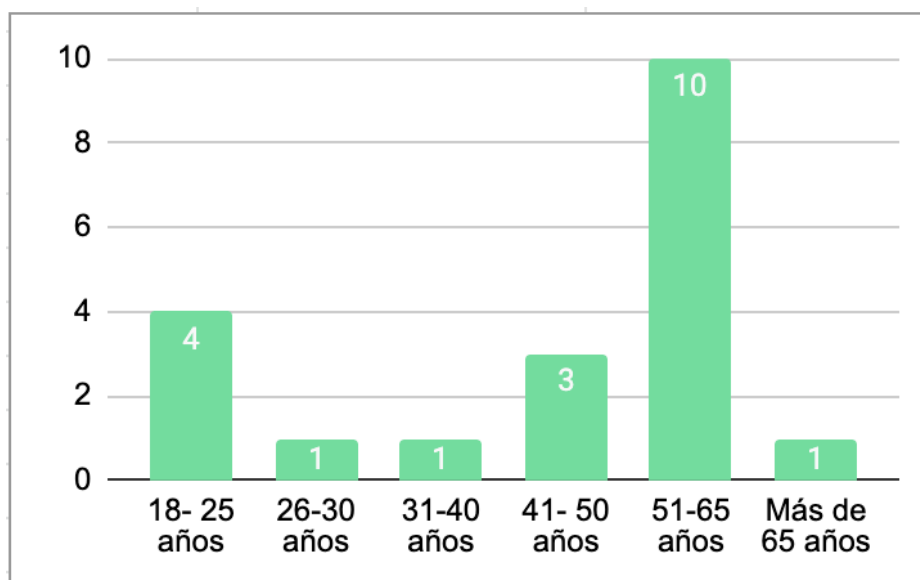
Fuente: Elaboración propia.

Ahora si combinamos los datos obtenidos en las figuras anteriores, llegamos a los siguientes resultados:

Analizando la combinación de predisposición de compra con rangos de edad, observamos que dentro de las personas que “tal vez” comprarían por Internet, destaca el grupo de edad comprendido entre los 51-65 años. Esto puede deberse a que las personas más adultas son

más resistentes a las compras por Internet, si no se les ofrece confianza y buena calidad del servicio.

Figura 12: Personas que “Tal vez” comprarían por Internet según su grupo de edad.

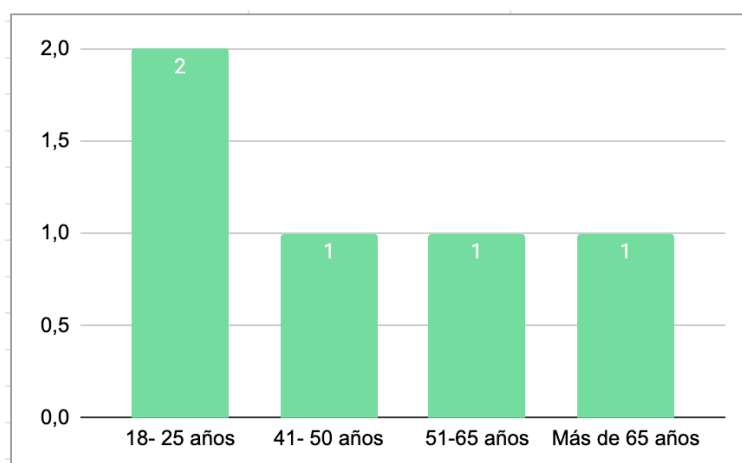


Fuente: Elaboración propia.

En relación con las personas que “no” comprarían por Internet, los resultados muestran que solo 5 personas de las 100 encuestadas no estarían dispuestas a esta forma de compra de alimentos, siendo poco relevante para el estudio (ver figura 13).

Las personas más reacias a las compras por Internet han comunicado que les da miedo el sistema de pago en este tipo de plataformas, por tanto, tendríamos que buscar algún método de pago, como puede ser una transferencia que les genere una mayor confianza.

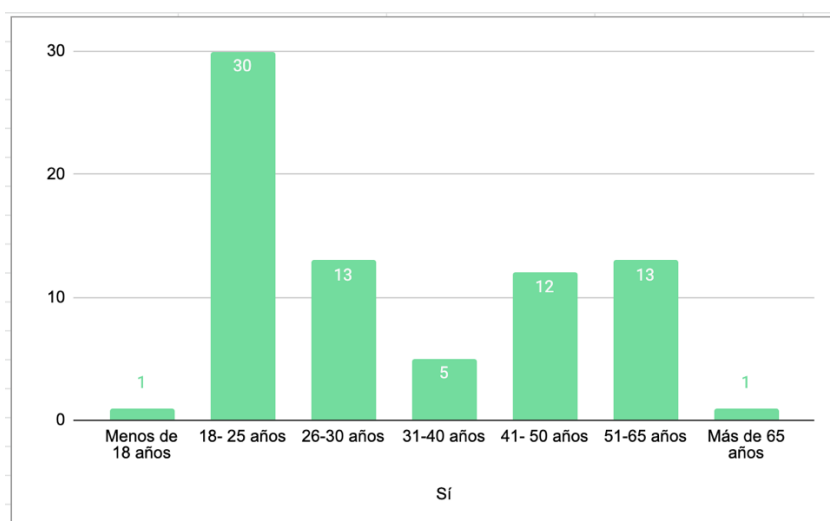
Figura 13: Personas que “No” comprarían por Internet según su grupo de edad.



Fuente: Elaboración propia.

Por último, si analizamos los casos de personas que sí que comprarían alimentos por Internet, obtenemos que el grupo de más afinidad es el de los jóvenes entre los 18 y 25 años (30 personas), seguido por personas entre los 26 y 30 años, y los 51 y 65 años (ver figura 14).

Figura 14: Personas que “Sí” comprarían por Internet según su grupo de edad.



Fuente: Elaboración propia.

Atendiendo a todos estos datos, consideramos que nuestro mercado potencial de clientes son personas entre 20-50 años, ya que hemos visto que serían los más dispuestos a utilizar nuestro servicio.

1.1.2 Segmentación de Profesionales.

Debemos establecer el perfil de los profesionales con los que vamos a trabajar. Esto es importante ya que debemos garantizar unos estándares de calidad en los alimentos que ofrecemos en nuestra página Web/ plataforma, por lo que debemos prestar especial cuidado a los productores y agricultores con los que establecemos alianzas. Como hemos definido, el perfil de profesionales que buscamos es el de agricultores y productores locales que garanticen el uso de prácticas sostenibles y el respeto a la tierra. Abogamos por tanto por los siguientes estándares:

- Cultivos libres de fertilizantes y pesticidas.
- Productos orgánicos.
- Fomento de la biodiversidad.
- Envasados sostenibles.
- Cuidado de los animales y medioambiente.
- Trato justo para los trabajadores.

En base a estas características, intentaremos en un primer momento trabajar con cooperativas, cuyos miembros apuesten por el uso de estas prácticas. Para la búsqueda de proveedores hemos decidido ponernos en contacto con las cooperativas INTERECO, SEAE (Sociedad Española de Agricultura, Ecología y Agroecología), Ecovalia (asociación profesional española de la producción ecológica), y Ecooperativas. Del mismo modo, cuando la empresa se encuentre en crecimiento, para buscar ampliar la oferta, nos pondremos en contacto con proveedores que cumplen con nuestras condiciones y estén certificados por el Registro General de Operadores Ecológicos (REGOE) por el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.

10.2 Estrategia 4P's.

Para la elaboración de las estrategias de Marketing utilizaremos la herramienta de las 4P, formada por 4 elementos: Producto, Promoción, Lugar (Place) y Precio. El fin último es conseguir dar a conocer a la población el proyecto, y conseguir el mayor número de clientes.

1. Estrategia del Servicio:

En “Del Campo A Ti” no ofrecemos simplemente un producto, sino que queremos ofrecer comodidad, flexibilidad, cercanía al campo, calidad y confianza. Queremos crear un modo de vida consciente de la importancia de los productos que consumimos para garantizar una alimentación saludable, y un consumo que garantice el cuidado del medioambiente. Para llevarlo a cabo, hemos creado una página web y una plataforma donde los productores y agricultores pueden ofrecer directamente sus productos, de manera que el cliente sepa perfectamente lo que está comprando. Nosotros nos encargamos de que el cliente reciba el producto elegido directamente en la puerta de su casa, por lo tanto, no tendrá que desplazarse ni perder tiempo en ir al supermercado para hacer la compra. La plataforma y la página web están cuidadosamente diseñadas para facilitar el proceso de compra del usuario, por tanto, el cliente no se encontrará ningún problema con su funcionamiento.

Uno de nuestros principales objetivos, es garantizar la confianza del cliente, por eso queremos poner todos los medios a disposición para que el usuario pueda contactarnos en cualquier momento. Para ello, habilitaremos un teléfono disponible las 24 horas, un correo electrónico, y nuestras redes sociales donde el cliente puede contactarnos directamente. También dentro de la página Web, el usuario podrá ponerse en contacto con nosotros a través de un cuestionario. Asimismo, en la misma página web el usuario encontrará un chatbox donde podrá preguntar cualquier duda que le pueda surgir. En la figura 15 podemos ver la página de contacto.

Figura 15: Página de Contacto “Del Campo A Ti”.

Fuente: Elaboración propia.

Desde “Del Campo A Ti” consideramos que lo que verdaderamente nos va a diferenciar de la competencia, son los precios a los que ofertamos nuestros servicios. Uno de los objetivos principales de la empresa es crear una cadena de suministro de alimentos más eficiente, equitativa y de calidad, por lo que queremos que ambas partes del sistema, tanto consumidores como productores, se beneficien a través del uso de nuestro servicio.

2. Estrategia de Promoción:

Para asegurar el éxito del proyecto, es importante buscar profesionales antes de que la plataforma esté completamente desarrollada. Esto garantizará que los productos estén disponibles para los consumidores antes de que tengan la opción de comprarlos en la plataforma, lo que ayudará a evitar problemas de abastecimiento. Por tanto, como primera tarea será necesario establecer una comunidad de proveedores, que estén dispuestos a colaborar con la empresa. Para la captación de estos profesionales, se llevará a cabo una campaña de publicidad en las principales cuentas de redes sociales de la empresa, así como una búsqueda activa, a través de la puesta en contacto con productores y agricultores locales.

Cuando ya tengamos definido el grupo de proveedores con los que trabajaremos, empezaremos con el proyecto de captación de clientes. Para ellos, utilizaremos dos tipos de medios: Principales y secundarios.

En relación con los medios principales, las estrategias estarán destinadas a la captación directa de clientes, para ello se utilizará:

- **Google Ads:** Servicio ofrecido por la empresa Google donde se publican anuncios a potenciales clientes, ya sea por búsqueda de productos o servicios similares a los que ofrecemos en “Del Campo A Ti”. Google Ads permita la opción de solo pagar por los resultados obtenidos, por ejemplo, el número de visitas a nuestra página web o el número de clicks recibidos en el anuncio, por tanto, podremos delimitar el coste según el éxito que estemos obteniendo con esta herramienta.
- **Facebook Ads:** Facebook permite crear anuncios adaptados a los objetivos que busca la compañía, y al público al que se quiere llegar. Por tanto, consideramos que esta herramienta es fundamental para conseguir dar a conocer la empresa a los clientes potenciales, y establecer una presencia online.
- **Instagram Ads:** Del mismo modo que con Facebook Ads, buscamos darnos a conocer a través de estas redes sociales, consideramos que a través de Instagram llegaremos a un público más joven por tanto es un buen complemento a las otras estrategias definidas.

La inversión destinada a los medios principales será de 100 € mensuales, siendo un total de 1.200€ anuales para cada plataforma, siendo el coste total de marketing de 3.600€ el primer año. Atendiendo a nuestras previsiones y si se consiguen las rentabilidades esperadas en el uso de estas plataformas, nuestra intención es incrementar el segundo año el gasto anual un 60% , llegando a un total de 1.920€ anuales (160€/mes) en cada plataforma, por tanto, un total costal de marketing de 5.760€ en el año 2 (Véase Tabla 8). Para el tercer año esperamos un incremento anual del 50% con respecto al año anterior, por lo que destinaríamos 2.880€ al año (240€/mes) para cada plataforma teniendo un coste total de Marketing de 8.640€.

Tabla 8: Beneficios e Inversión de los principales medios de captación de clientes

Captación de clientes	Beneficios	Inversión
	○ Llegar a potenciales clientes. ○ Administración de los anuncios. ○ Control del éxito. ○ Coste según resultados.	1 => 1.200 € 2 => 1.920 € 3 => 2.880€
	○ Crear anuncios específicos. ○ Segmentación en base a datos demográficos, por edad, o atendiendo a los principales intereses de los usuarios.	1 => 1.200 € 2 => 1.920€ 3 => 2.880€
	○ Alcanzar un público más joven. ○ Anuncios visuales. ○ Crear reputación de marca.	1 => 1.200 € 2 => 1.920€ 3 => 2.880€

Fuente: Elaboración propia.

Con relación a los Medios Secundarios buscamos potenciar la imagen de marca:

- **Redes Sociales:** Buscamos crearnos un perfil en las principales redes sociales (Instagram, Facebook, y LinkedIn) para dar a conocer la marca, mejorar la imagen de la empresa, y conocer de cerca a nuestros consumidores. Nuestro objetivo es contar con un equipo de marketing que se encargue de la creación de contenido en estas plataformas, para poder crear una comunidad de seguidores, y establecer relaciones de comunicación más directas. El contenido de Instagram y Facebook estará más enfocada a un ámbito de entretenimiento, como por ejemplo mostrar a nuestros seguidores las actividades que realizamos, u ofrecer consejos de alimentación, o métodos para mejorar el sistema de compra, mientras que se busca

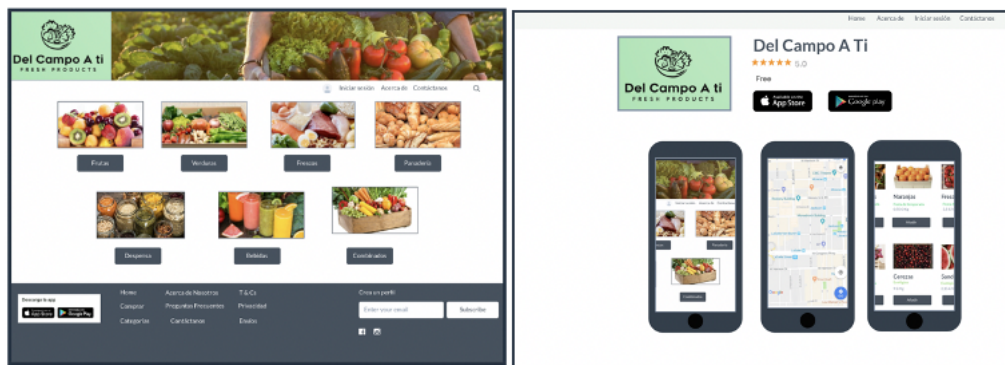
que el contenido en LinkedIn esté enfocado a un ámbito más profesional tal como el *networking*, o mostrar información económica del sector.

- **Marketing de *Influencers*:** Una posible vía de promoción puede ser la colaboración de *influencers* que nos ayuden a dar a conocer la marca a un mayor número de personas, así como la promoción de la imagen de la compañía. Esta vía se estudia seguirla en el futuro, cuando la empresa haya alcanzado un número de clientes mínimos para garantizar la viabilidad del servicio ofrecido, y la rentabilidad de este medio de promoción.

3. Estrategia de distribución (Place en inglés):

El lugar hace referencia al proceso por el cual el servicio de entrega será realizado, es decir la forma en que conseguimos llegar hasta los clientes. En primer lugar, “Del Campo A ti” cuenta con una página web y una aplicación donde los usuarios pueden acceder para realizar la compra de forma online (Véase Figura 16).

Figura 16: Página Web y App de “Del Campo A ti”.



Fuente: Elaboración propia.

En segundo lugar, nuestros transportistas se encargarán de recoger el producto del agricultor o productor local y entregarlo directamente en el domicilio o en el lugar que el usuario elija. Por tanto, como tal, no contamos con un espacio físico de venta, sino que la compra del producto se realizaría a través de un Marketplace y la distribución del producto se realizaría a través de un medio de transporte.

4. Precio:

El precio hace referencia al coste del usuario por el servicio ofrecido. La determinación del precio del producto se establecerá en base al precio pactado con el productor y/o agricultor, más una pequeña comisión que cobraremos por nuestra parte por los gastos de envío y gestión de los pagos. Del mismo modo, se ofrecerá la posibilidad de suscripción al cliente, para que este reciba todos los días del mes o la semana, según determine, los productos establecidos.

El precio de los productos se establecerá en base al precio pagado al productor, sin embargo, por la gestión del servicio cobraremos una comisión del 20%. Del mismo modo se ofrecerá un precio de suscripción. Este precio será de 7 euros al mes para que el cliente reciba el pedido periódicamente los días que especifique (Véase Tabla 9).

Tabla 9: Precios del Servicio "Del Campo A Ti"

PRECIOS	
Comisión	20%
Suscripción	7€ mensual

Fuente: Elaboración propia.

11. Plan de Operaciones.

En este apartado se especificarán los procedimientos necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa, y la consecución de los objetivos marcados. En primer lugar, se detallará la oficina elegida para el desarrollo del negocio. Posteriormente, se especificarán los procesos de la compañía. Por último, abordaremos los recursos necesarios para el desarrollo del negocio.

11.1 Oficina.

El primer año del desarrollo del negocio no dispondremos de oficina física, las reuniones entre el mando directivo se realizarán en espacios de coworking habilitados en Madrid, a través de videollamadas, o en algún espacio de trabajo ofrecido por los miembros.

El segundo año debido al crecimiento del equipo optaremos por el alquiler de un local. La oficina elegida se encuentra en el Distrito de Moncloa, barrio de Argüelles, en Madrid, cerca del Metro Ventura Rodríguez y Plaza España. En la Figura 17, podemos ver en el mapa satélite la zona de la ubicación de la oficina. La oficina consta de 91m² construidos, 81m² útiles, equipada con calefacción, agua caliente, aire acondicionado y ventanas de doble acristalamiento. La oficina tiene 2 pisos, la parte superior cuenta con 2 despachos, y la parte inferior cuenta otros 2 despachos, 1 cocina, y 1 baño (véanse Figuras 18, 19, 20 y 21). La oficina se encuentra en la planta baja de un edificio de 4 plantas. El precio de alquiler del edificio es de 1.400€ al mes sin contar con el mobiliario.

Figura 17: Zona de la oficina de “Del Campo A ti”.



Fuente: Idealista.

Figura 18: Despacho 1 planta superior



Fuente: Idealista.

Figura 19: Hall planta superior



Fuente: Idealista.

Figura 20: Despacho 1 planta baja



Fuente: Idealista.

Figura 21: Despacho 2 planta baja.



Fuente: Idealista.

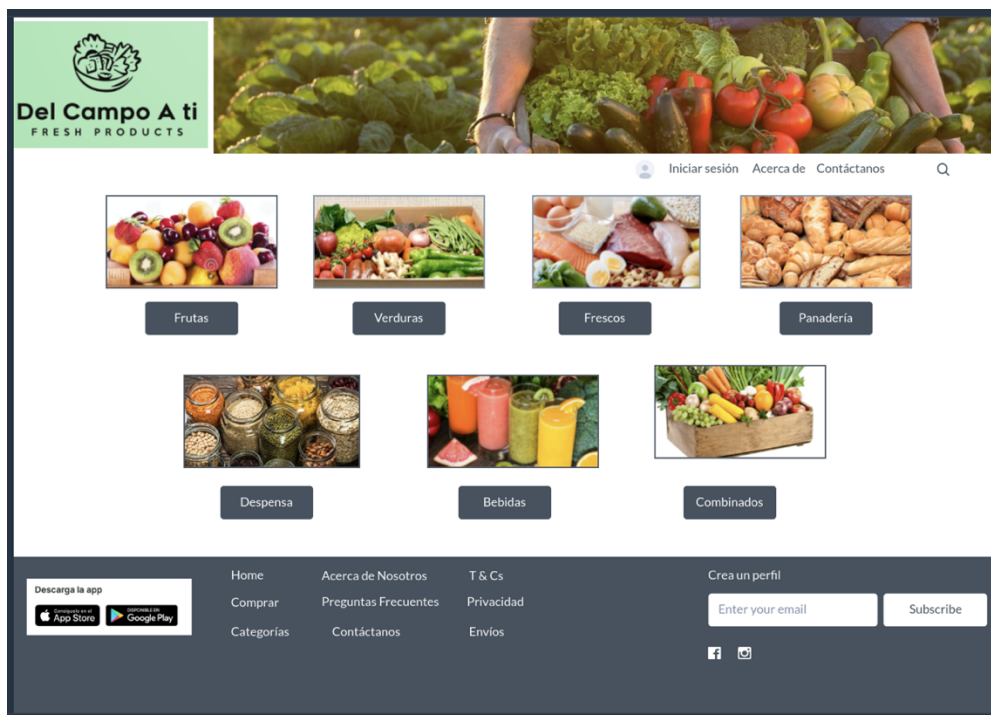
Consideramos que está oficina se adecúa a nuestras necesidades. Hemos elegido esta zona debido a la facilidad de acceso en transporte público. La intención es alquilar este inmueble los 2-3 primeros años. Para ello será también necesario una inversión en mobiliario.

11.2 Descripción técnica del servicio.

“Del Campo A Ti” es una página web y aplicación que acerca los productos del campo a la ciudad. En la página web y/o plataforma se ofrece una diversidad de productos, cultivados, recogidos y producidos por agricultores, y productores locales que abogan por el uso de prácticas sostenibles, tales como el cultivo de alimentos libres de fertilizantes y pesticidas, proceso sostenible de envasado, o el fomento de productos orgánicos. Tras la compra, el usuario recibirá el producto directamente en el lugar establecido, sin necesidad de desplazarse a ningún lugar para recoger su compra. Pero ¿cómo funciona la página web?

En primer lugar, los clientes accederán a la página web principal (Véase figura 24). En pantalla los clientes podrán entrar en todas las categorías de los productos que ofrecemos. En la página principal se da la opción al usuario de iniciar sesión, obtener la información necesaria sobre la empresa, así como los términos y condiciones, las políticas de envío o la gestión de los datos de los usuarios. Del mismo modo, en la página web, el cliente podrá ponerse en contacto con nosotros si necesita cualquier tipo de asistencia. Asimismo, los usuarios también podrán encontrar el link de nuestras principales redes sociales, así como la opción que les redirige a la descarga de la app en sus dispositivos.

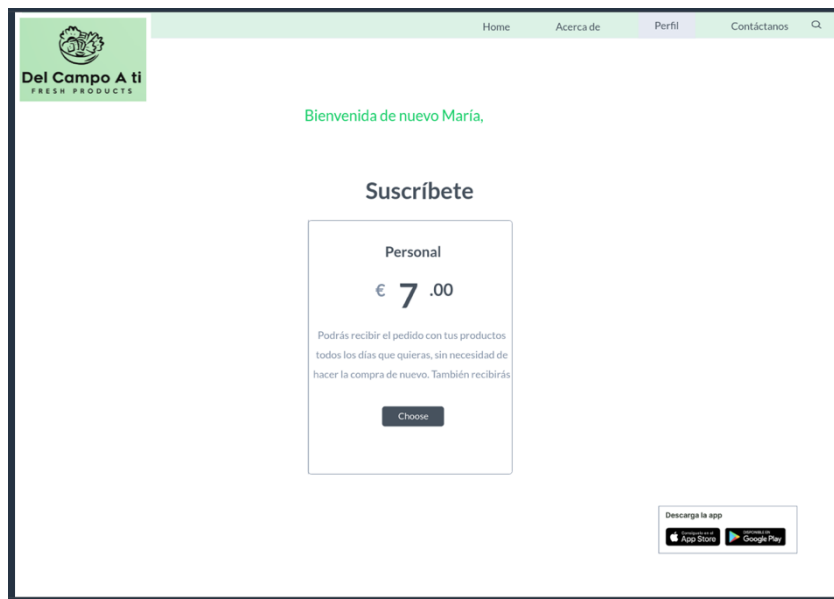
Figura 22: Página Principal de Del Campo A Ti.



Fuente: Elaboración propia.

Como se ha mencionado, los clientes podrán suscribirse, pagando 7€ al mes para que se guarden sus preferencias de envío, por ejemplo, el cliente puede optar a que todos los lunes del mes le entregamos una caja con la selección de los productos elegidos. A continuación (véase figura 25), podemos ver la página de suscripción a este servicio.

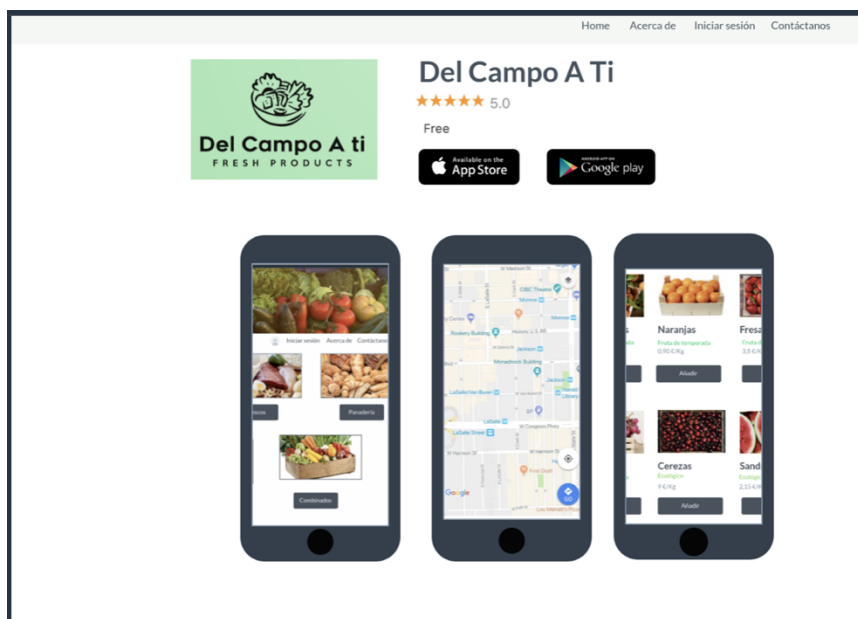
Figura 23: Página de Suscripción “Del Campo A Ti”



Fuente: Elaboración propia.

“Del Campo A ti” cuenta con una plataforma, para facilitar la compra del usuario. La figura 26 muestra el proceso de descarga de la app, disponible para dispositivos tanto Android como Apple. Desde la propia página web el usuario podrá acceder a la descarga de la App.

Figura 24: Descarga de la App en dispositivos Apple y Android.



Fuente: Elaboración propia.

11.3 Procesos de funcionamiento.

A continuación, se especificarán los procesos de actividad “Del Campo A Ti” (Véase Figura 27).

En el proceso de Planificación se llevarán a cabo las siguientes actividades:

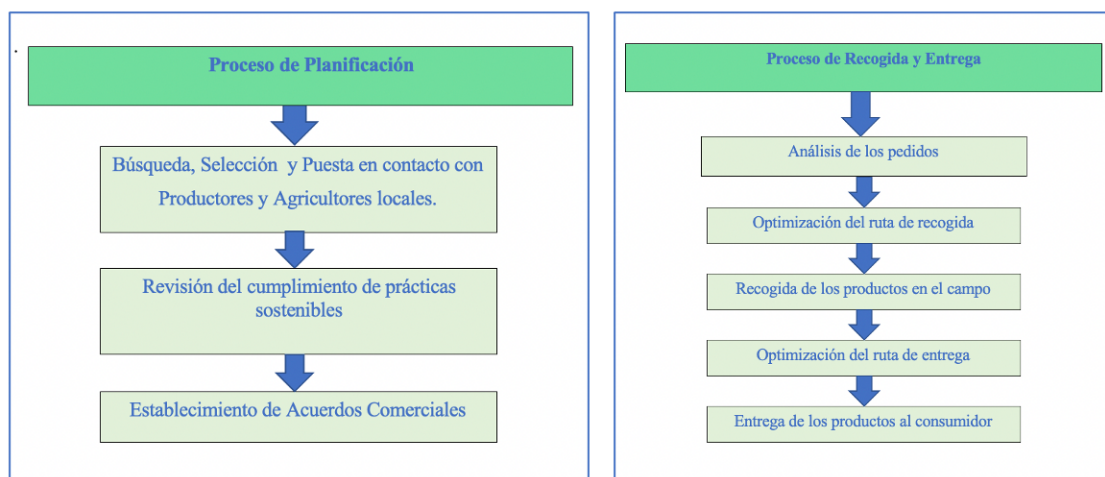
- En primer lugar, se procederá a la búsqueda, selección y puesta en contacto con productores y agricultores locales. Tal y como se ha establecido en el plan de marketing (Epígrafe 10), trabajaremos con las cooperativas INTERECO, SEAE (Sociedad Española de Agricultura, Ecología y Agroecología), Ecovalia (asociación profesional española de la producción ecológica), y Ecooperativas para la búsqueda de productores que aboguen por prácticas sostenibles. Posteriormente, cuando la empresa se encuentre en crecimiento buscaremos proveedores que estén certificados por el Registro General de Operadores Ecológicos (REGOE) por el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación).
- Tras la puesta en contacto con los productores y agricultores locales, estableceremos un control sobre si los proveedores contactados cumplen con los requisitos que se persiguen desde “Del Campo A Ti”. Para ello, será necesario el desplazamiento hacia el lugar de cultivo o producción. Para este proceso también será imprescindible la revisión de las certificaciones ecológicas concedidas al productor.
- Tras la consecución de los procesos anteriores, se llevará a cabo el establecimiento de acuerdos con los proveedores, y se fijará el precio de venta del producto. Para la fijación del precio de venta, será el productor quien determine el precio, aunque nosotros trataremos de aconsejarle para ofrecer un precio competitivo.

En el proceso de recogida y entrega realizado por la empresa Delivery se llevarán a cabo las siguientes actividades:

- En primer lugar, nuestro sistema establecerá el día previo a la entrega, el número de pedidos recibidos.

- Posteriormente, el sistema establecerá la optimización de ruta para la recogida de productos en el campo, que será ofrecido a la empresa de delivery para que proceda con la recogida, atendiendo a los datos ofrecidos.
- Del mismo modo, nuestro sistema llevará a cabo la optimización de la ruta para la entrega de los productos en el lugar establecido por el cliente.

Figura 25: Procesos de “Del Campo A Ti”

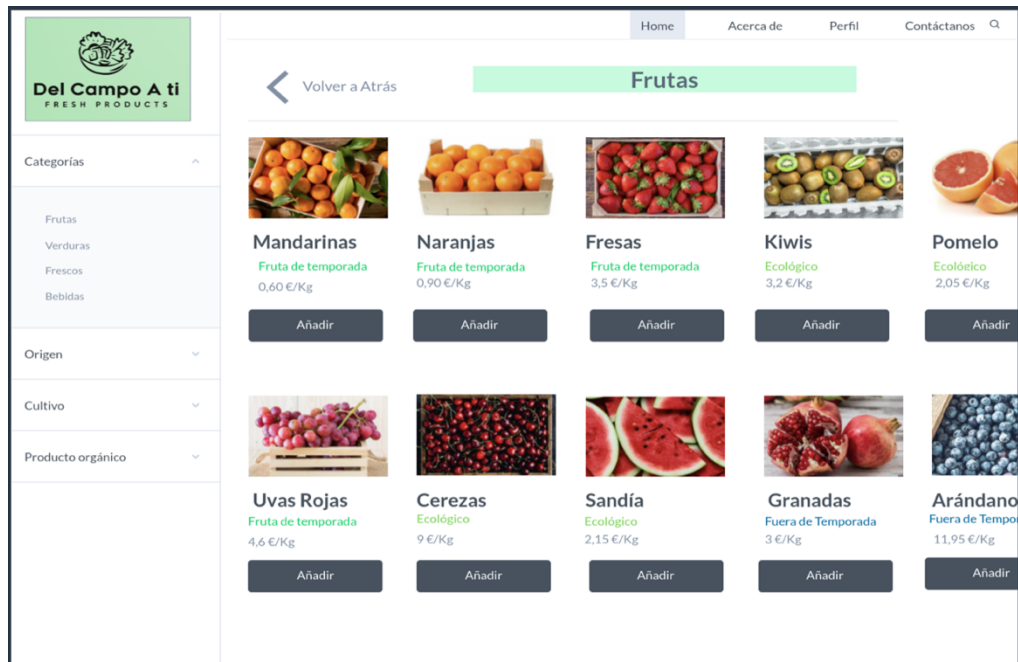


Fuente: Elaboración propia.

En los procesos de compra por parte del cliente y entrega de producto se llevarán a cabo las siguientes actividades:

- En primer lugar, el cliente procederá a la selección de los productos que desea obtener con el precio por kilogramo a través de la página Web o de la App. Este proceso está especificado en la figura 28. El cliente tiene la opción de añadir al carrito sus productos, o anular productos del carrito o bien cancelar su compra. También será posible guardar un pedido para continuar con él en otro momento antes de finalizar la compra. En el apartado de la izquierda, el cliente podrá obtener información sobre el origen del producto, las técnicas de cultivo utilizadas, y conocer si el producto elegido es orgánico.

Figura 26: Proceso de compra de productos “Del Campo A Ti”



Fuente: Elaboración propia.

- Tras añadir sus productos al carrito y finalizar su pedido, el usuario tendrá la opción de ser llevado a una pasarela de pagos para proceder a tramitar el pago del pedido (Véase figura 29). El usuario podrá determinar el método de pago que prefiera (pago con tarjeta, transferencia bancaria o a través de bizum). Para la tramitación del pedido, el usuario deberá añadir los datos del envío y seleccionar el día y la hora de entrega que más le convenga.
- Los clientes tendrán la posibilidad de registrar sus datos en una cuenta para que sean reutilizables en siguientes pedidos (ver figura 30).
- Los clientes que tengan creada una cuenta no tendrán que volver a introducir sus datos, ya que estos serán recuperados de su cuenta y podrán pasar directamente a la gestión del pago. En caso de no tener una cuenta creada antes de proceder al pago tendrán que crearla. En cualquier momento el cliente podrá modificar los datos registrados en su cuenta, o incluso darla de baja.

Figura 27: Pasarela de pagos “Del Campo A ti”

The screenshot displays the checkout interface of the 'Del Campo A ti' website. The page is divided into three main sections:

- Selección del Método de Pago:** Offers two payment options: 'Pago con Trajeta' (Credit Card) with logos for MasterCard, VISA, and PayPal, and 'Pago con Bizum' (selected) with the Bizum logo.
- Dirección de Envío:** A form with fields for 'Nombre*', 'Apellidos*', 'Empresa (opcional)', 'Dirección*', 'Ciudad*', 'Provincia' (dropdown), 'Código Postal/ Zio*', and 'Teléfono*'. A '0' is shown below the fields.
- Información de Contacto:** Includes a checkbox for '¿Ya tienes cuenta?' and a link to 'Iniciar Sesión', followed by a 'Correo electrónico' input field.
- Información del Pedido:** A summary box showing 'Fresas' (2 Kg, Subtotal 7€) and 'Mandarinas' (3 Kg, Subtotal 1.8€), with a 'Total 8.8 €' at the bottom.
- Selección día de entrega:** A calendar for 'Marzo 2023' and a 'Preferencia de entrega' dropdown menu with options: '9-12 h', '12-15 h' (selected), and '15-18 h'.

A green button labeled 'CONTINUAR CON EL PAGO' is located at the bottom right.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 28: Creación de cuenta “Del Campo A Ti”

The screenshot shows the account creation page of the 'Del Campo A ti' website. The page features a large green banner at the top that says 'Bienvenido'. Below this, the main heading is 'Crea tu cuenta'.

The registration form includes the following fields:

- Nombre
- Apellidos
- Email
- Teléfono
- Password

A 'Crear cuenta' button is positioned below the password field. Below the button is a checkbox labeled 'He leído y acepto la Política de Privacidad'.

On the right side, a green box contains the text 'Al crear tu cuenta en Del Campo A Ti:' followed by a list of benefits:

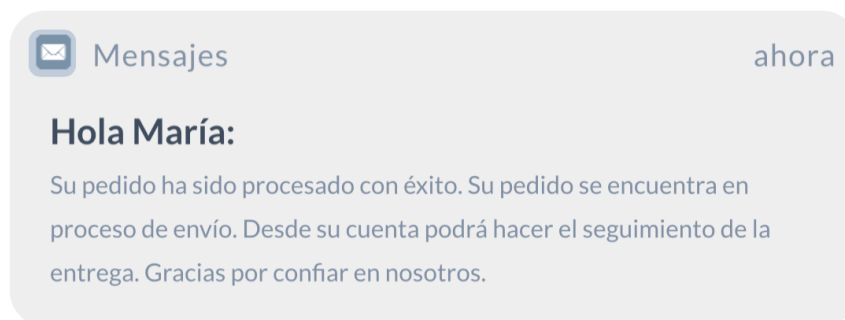
- Acceder a descuentos exclusivos
- Guardar tus preferencias de compra
- Recibir información de los productos de temporada

At the bottom right, there is a section titled 'Descarga la app' with icons for the 'App Store' and 'Google Play'.

Fuente: Elaboración propia.

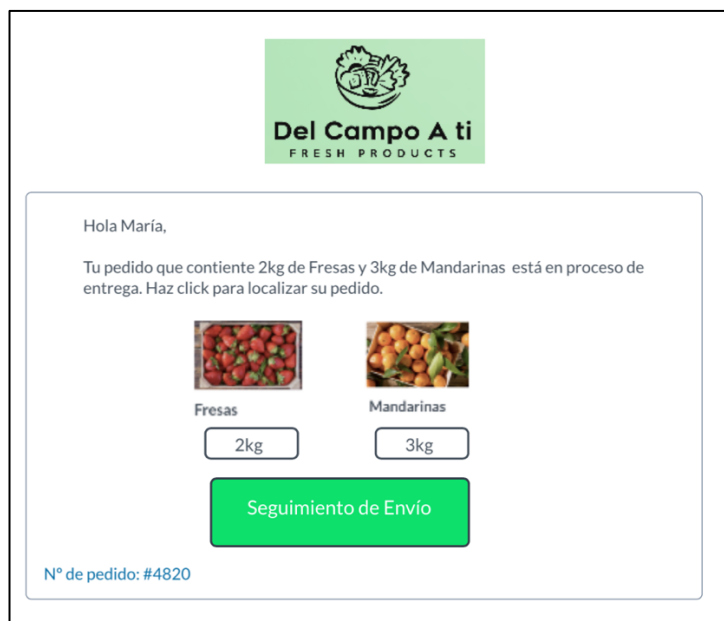
- Tras la compra del producto, el cliente recibirá un mensaje en su teléfono móvil, donde se indica que el pago se ha llevado a cabo con éxito y que su pedido está en proceso de envío (Figura 31). Dentro de su cuenta podrá hacer el seguimiento de su envío, como se indica en la figura 32. El cliente podrá observar dónde se encuentra su pedido, así como su trayectoria y tiempo previsto de entrega (Véase Figura 33).

Figura 29: Mensaje de confirmación de envío



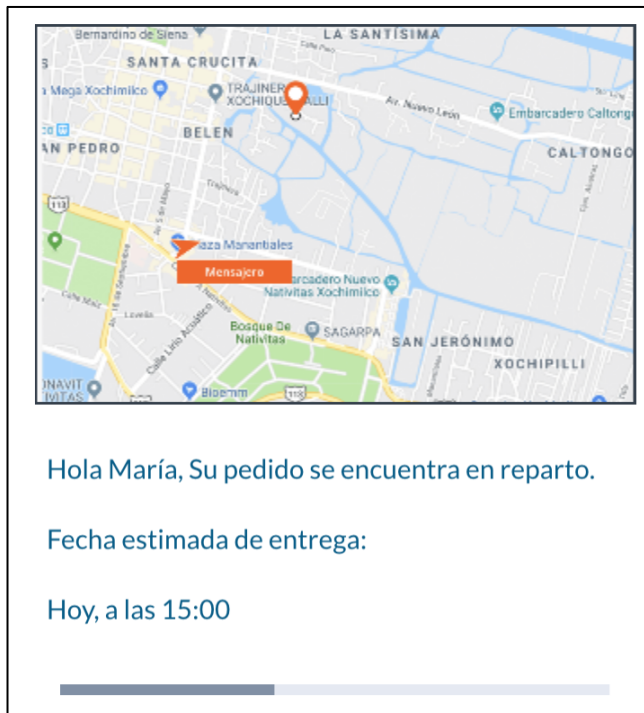
Fuente: Elaboración propia.

Figura 30: Seguimiento de Envío



Fuente: Elaboración propia.

Figura 31: Proceso de entrega “Del Campo a Ti”



Fuente: Elaboración propia.

11.4 Tecnología y recursos necesarios.

Para el desarrollo de la página Web y la app, y para garantizar su correcto funcionamiento es necesario disponer de recursos tecnológicos necesarios, así como de otros recursos clave para la correcta actividad del servicio. A continuación, se detallarán estos recursos:

1. Recursos financieros:

- Una **inversión inicial** de 50.000€ (Véase Tabla 10). Los socios fundadores aportarán 2.500€ cada uno, sumando un total de 10.000€. Del mismo modo se pretende conseguir 15.000€ a través de familiares y amigos. Por último, accederemos a 25.000€ concedidos a partir del préstamo concedido a través del programa Enisa Jóvenes Emprendedores, cuyas condiciones son las siguientes (Véase Tabla 11):
 - Importe del préstamo: 25.000 €-75.000 €.
 - Tipo de interés que se aplicará en dos tramos: Primer tramo: euríbor + 3,25 % ; Segundo tramo: interés variable dependiente de

la rentabilidad financiera de tu empresa (límite entre el 3 % y el 6 %).

- Comisión de apertura: 0,5 %.
- Vencimiento: máximo, 7 años.
- Carencia de principal: máximo, 5 años.

Tabla 10: Necesidades de financiación (Primer año)

INVERSIÓN INICIAL	
Socios Fundadores	10.000 €
Family Friends and Fools	15.000 €
ENISA Préstamo Jóvenes emprendedores	25.000 €
TOTAL	50.000 €

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11: Pago de Intereses del préstamo en el año 1,2 y 3

	INTERES DEL PRÉSTAMO		
	Año 1	Año 2	Año 3
Importe del préstamo recibido	25.000 €	25.000 €	25.000 €
Comisión de Apertura 0,5%	125 €	- €	- €
Euribor (3,86%) + 3,25%	1.777,5 €	1.777,5 €	1.777,5 €
TOTAL	1.902,50 €	1.777,50 €	1.777,50 €

Fuente: Elaboración propia.

2. Recursos físicos y tecnológicos.

- La inversión en mobiliario y en material tecnológico será la que se detalla a continuación y queda resumida en la tabla 12.
 - **Mobiliario para el segundo año:**
 - 10 mesas de escritorio por un precio de 69€ cada una, lo que ascendería a un total de 690€.
 - 10 sillas de escritorio por un precio de 56€ cada una, con un coste total de 560€.
 - Para equipar la sala de reuniones serán necesarias otras 7 mesas de 69€ cada una, por 483€, y otras 10 sillas por 56€ cada una, por

tanto, un coste de 560€. Por tanto, equipar la sala de reuniones conllevará un coste total de 1.043€.

- **Material tecnológico para el primer y segundo año:** Será necesario la inversión en 4 teléfonos móviles el primer año para que el equipo pueda desarrollar sus actividades, como la puesta en contacto con agricultores y productores o atender a los clientes. La inversión en dispositivos móviles será de 1600€ (400€ cada móvil). A partir del segundo año, cuando la empresa ya cuente con una oficina, será necesaria la inversión en material tecnológico. Consideramos que la mayoría de nuestros empleados estarán en posesión de un ordenador, por lo que no será necesaria la inversión en ordenadores para todo el equipo, aunque se llevará a cabo la compra de 3 ordenadores y 3 pantallas para que el equipo de mantenimiento pueda desarrollar sus actividades con mayor eficacia. El coste en estos dispositivos ascenderá a 2400€ (700 € por cada ordenador, y 100€ por cada pantalla). Del mismo modo se llevará a cabo la compra de 1 impresora por 70€.

Tabla 12: Detalle de Inversiones en mobiliario y material de oficina para los años 1 y 2

Inmovilizado	Precio Unitario	Precio Total	% Amortización	Amortización
Inversiones Año 1				
4 teléfonos móviles	400€	1.600€	6 años 16,67%	266,67 €/año
Total		1.600€		
Inversiones Año 2				
10 mesas de escritorio	69€	690€	10 años 10%	69 €/año
10 sillas de escritorio	56€	560€.	10 años 10%	56€/año
7 mesas sala de reuniones	69€	483€	10 años 10%	48,3€/año
10 sillas	56€	560€.	10 años 10%	56 €/año
3 ordenadores	700 €	2.100€	6 años	350 €/año
3 pantallas	100€	300€	6 años	50 €/año
1 impresora	70€	70€	6 años	11,67 €/año
Total		4.763€		

Fuente: Elaboración propia.

Las inversiones solo se han tenido en cuenta para los dos primeros años, ya que durante el tercer año no se prevé realizar ninguna inversión en inmovilizado.

- Subcontratación de un **equipo técnico durante el primer año** exclusivamente para la creación de la página web y app. Para la creación y diseño de la página Web y la app será necesaria una inversión de 36.000€ (Véase Tabla 13).

Tabla 13: Detalle Inversión en la Página Web y App

Concepto	Inversión	% Amortización	Amortización
Página Web y App	36.000€	5 años (20%)	7.200 euros/año

Fuente: Elaboración propia.

- **Personal cualificado** que tenga una alta motivación y capacidad de esfuerzo para alcanzar el éxito del proyecto. Como ya se ha comentado, contamos con 4 managers que cobrarán a razón de 1.500 euros/mes cada uno de ellos. Esto supone un coste total de 72.000 euros (Véase Tabla 14). Durante el segundo año, se pretende empezar con la ampliación de la plantilla. La gestión del personal se especificará con más detalle en el epígrafe 12 del Plan de RRHH. Si bien queremos decir que, el primer año, se contratará a un **equipo de mantenimiento** que se encargará del control y mejoras en el diseño de la página Web y app. Del mismo modo, este equipo de mantenimiento se encargará de la gestión del **sistema de software** para la optimización de los procesos de recogida y entrega de productos implementado por la empresa, así como del software necesario para la consecución de las actividades de la empresa. Este equipo de mantenimiento estará formado por un desarrollador Back End, encargado de la gestión del sitio Web y app, un desarrollador Front End, encargado de las mejoras en el diseño de la página Web y app, por último, contaremos con un ingeniero de software, que se encargará del diseño, la optimización y gestión de los programas implementados. Se prevé que el equipo técnico se vaya incrementando a medida que la empresa vaya creciendo. Durante los primeros años, el desarrollador Front End cobrará un salario bruto de 2.916€/mes (34.992€/año), el desarrollador Back

End tendrá un salario bruto de 3.000€/mes (36.000€/año) y el sueldo del Ingeniero de Software será de 2.916€/mes (34.992€/año).

Tabla 14: Detalle Coste de los Empleados

Sueldos y Salarios			
	Año 1	Año 2	Año 3
Manager 1	1.500€*12= 18.000€	2.000€*12= 24.000€	2.500*12=30.000€
Manager 2	1.500€*12= 18.000€	2.000€*12= 24.000€	2.500*12=30.000€
Manager 3	1.500€*12= 18.000€	2.000€*12= 24.000€	2.500*12=30.000€
Manager 4	1.500€*12= 18.000€	2.000€*12= 24.000€	2.500*12=30.000€
Manager 5	- €	- €	2.500*12=30.000€
TOTAL ANUAL	72.000 €	96.000 €	150.000 €
Cotización a la Seguridad Social	30,63%	30,63%	30,63%
TOTAL ANUAL	5.513,4*4=22.053€	7351,2*4=29.404,8€	9.189*5=45.945€
Desarrollador Front End	2.916*12=34.992€	2.916*12=34.992€	2.916*12=34.992€
Desarrollador Back End	3.000*12=36.000€	3.000*12=36.000€	3.000*12=36.000€
Ingeniero de Software	2.916*12=34.992€	2.916*12=34.992€	2.916*12=34.992€
TOTAL ANUAL	105.984 €	105.984 €	105.984 €
Cotización a la Seguridad Social	30,63%	30,63%	30,63%
TOTAL ANUAL	2.705,24 €	2.705,24 €	2.705,24 €
Becario I	- €	500*12=6.000€	1.000*12=12.000€
Becario II	- €	500*12=6.000€	1.000*12=12.000€
Becario III	- €	500*12=6.000€	1.000*12=12.000€
Becario IV	- €	- €	500*12=6.000€
Becario V	- €	- €	500*12=6.000€
Becario VI	- €	- €	500*12=6.000€
TOTAL ANUAL	- €	18.000 €	54.000 €
Cotización a la Seguridad Social	- €	- €	30,63%
TOTAL ANUAL	- €	- €	11.026,80 €

Fuente: Elaboración propia.

- **Marca y Patente de “Del Campo A Ti”** que nos permitirá el derecho exclusivo de explotación, otorgándonos la titularidad sobre la marca. Para ello será necesario registrar la compañía en el registro mercantil, lo que supone un coste de 150€ a desembolsar el primer año.

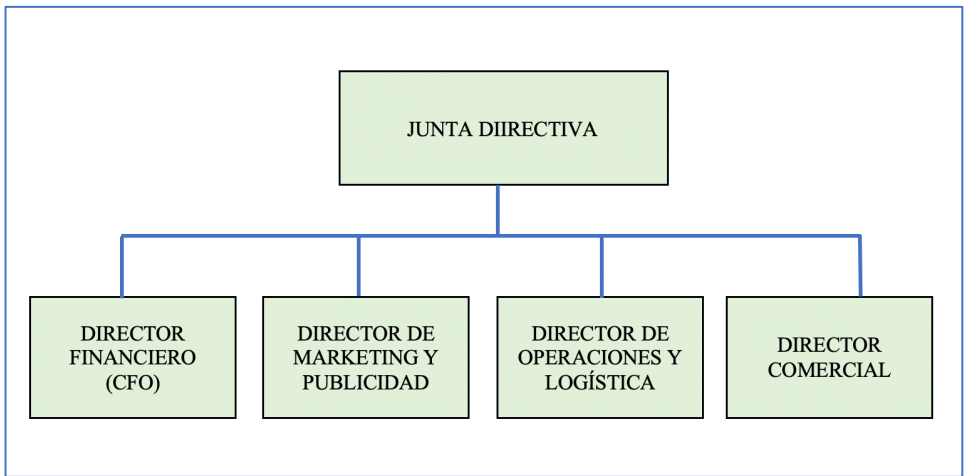
12. Plan De RRHH.

12.1 Estructura Organizativa.

El negocio de “Del Campo A ti” presentará el siguiente organigrama (Figura 34), contando con un Director Financiero (CFO), un Director de Marketing y Publicidad, un Director de Operaciones y Logística y un Director Comercial. A continuación, en la tabla 15 especificaremos las actividades principales de cada uno de ellos. Además de contar

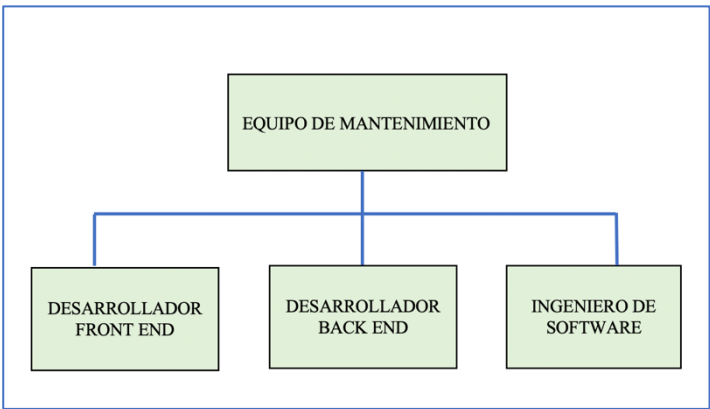
con personal propio, tenemos subcontratados varios servicios. Por un lado, al inicio del proyecto contrataremos un equipo técnico que se encargue de la creación y desarrollo de la página Web y App. Del mismo modo, contaremos con la colaboración de una gestoría para el desarrollo y asesoría de las cuestiones administrativas, y legales de la empresa. Durante el primer año contrataremos personal que se encargue de la gestión del software, así como el control del correcto funcionamiento de la Web y App, y posibles propuestas innovadoras para su mejora. Estos trabajadores formarán parte del equipo de mantenimiento (Véase figura 35)

Figura 32: Organigrama inicial



Fuente: Elaboración propia.

Figura 33: Equipo de Mantenimiento



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15: Funciones y Actividades principales por nivel de mando

Cargo	Funciones y Actividades Principales
Director Financiero (CFO).	○ Control de las cuentas, contabilidad diaria y tesorería del negocio. ○ Búsqueda de nuevas fuentes de financiación. ○ Gestión del patrimonio, y análisis de nuevas inversiones. ○ Realización de los presupuestos. ○ Establecimiento de precios óptimos de venta.
Director de Marketing y Publicidad.	○ Gestión de las Redes Sociales y publicación de nuevo contenido. ○ Colaboración con el equipo técnico para los diseños de la página Web y la App. ○ Encargado de la realización y gestión del plan de Marketing. ○ Búsqueda de tendencias en el sector. ○ Análisis de los clientes y del servicio. ○ Búsqueda de nuevas ideas innovadoras para incrementar las ventas.
Director de Operaciones y Logística.	○ Encargado de la optimización de los recursos. ○ Control de las actividades diarias, así como el seguimiento de las estrategias de crecimiento. ○ Seguimiento hacia el cumplimiento de la misión, y visión, atendiendo a los valores de la compañía. ○ Encargado de la planificación global. ○ En un primer momento, se encargará de la gestión de los becarios.
Director Comercial.	○ Búsqueda de productores y agricultores locales que utilicen prácticas sostenibles. ○ Establecimiento de acuerdos comerciales con productores y agricultores. ○ Gestión de las relaciones con proveedores. ○ Gestión con la empresa de delivery.

Fuente: Elaboración propia.

Tras haber establecido las principales actividades a realizar por el mando de dirección, pasamos a establecer el plan de acción para el crecimiento de la plantilla en la compañía (véase Tabla 16). Cabe mencionar, que se pretende contratar a un responsable de Recursos Humanos en el cuarto año. Éste se encargará de la gestión de la plantilla, de los procesos de contratación, así como de la planificación del desarrollo de la carrera profesional de cada empleado.

Tabla 16: Perspectiva de crecimiento de la plantilla a 3 años

Año	Equipo
1	4 miembros del Mando de Dirección: ○ Director Financiero. ○ Director Marketing y Publicidad. ○ Director Comercial. ○ Director De Operaciones y Logística. Equipo de Mantenimiento: ○ Desarrollador Front End. ○ Desarrollador Back End. ○ Ingeniero de Software.
2	4 miembros del Mando De Dirección. La contratación de 3 Becarios que colaboren en las actividades del día a día.
3	5 miembros del Mando de Dirección: Incorporación al equipo de un director CTO (Chief Tecnological Officer), encargado del desarrollo y supervisión de los sistemas tecnológicos de la compañía. Equipo de Mantenimiento. Empleados fijos: 3 tras la incorporación en plantilla de los 3 becarios del año pasado que hayan mostrado que cumplen con los objetivos marcados. La contratación de otros 3 becarios.

Fuente: Elaboración propia.

12.2 Sistema Retributivo.

Se han establecido unas estimaciones sobre el sueldo fijado para el equipo, aunque podrá verse modificado con el paso del tiempo, atendiendo a los resultados obtenidos y la consecución de los objetivos marcados. Durante el primer año, el equipo directivo cobrará un sueldo de 1.500€ brutos/mes, mientras que, dentro del equipo de Mantenimiento, el desarrollador Front End cobrará un salario bruto de 2.916€/mes, el desarrollador back End cobrará un salario bruto de 3.000€/mes, el ingeniero de Software cobrará un salario bruto de 2.916€/mes. Estos sueldos se mantendrán a lo largo de los 3 primeros años. El salario del equipo de mantenimiento ha sido establecido en base a sueldo similares en el sector (García, 2021). En el segundo año, el sueldo del equipo directivo se incrementará en 500€, pasando a un sueldo bruto de 2.000€. Del mismo modo, el equipo directivo obtendrá un incremento de 500€ en su sueldo con respecto al año anterior (2.500€/mes). Como hemos mencionado, en el tercer año se contratará a un CTO, encargado del desarrollo tecnológico, su sueldo ascenderá a 2.500€ para adecuarse con el resto del equipo directivo. Los becarios cobrarán un sueldo de 500€/mes en el primer año. Para el segundo año, se pretende contratar a estos becarios como empleados fijos, pasando a cobrar 1.000€/mes. En referencia al sistema retributivo, es importante mencionar la necesidad de calcular el coste del pago a la Seguridad Social de cada empleado, en la Tabla 17, se establece el régimen especial de cotización para trabajadores autónomos. Tanto el equipo directivo, como el equipo de mantenimiento y los empleados fijos atienden a este tipo de cotización, sin embargo, los becarios al estar a contratados para la realización de prácticas académicas externas a través de la universidad, no es necesario su cotización a la Seguridad Social.

Tabla 17: Cotización a la seguridad social

Cotización Regimen Especial Trabajadores Autónomos	
Tipo de Contingencias Comunes	28,30%
Tipo Contingencias Profesionales	1,33%
Tipo Cese de Actividad	0,90%
Tipo Formación Profesional	0,10%
TOTAL	30,63%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones.

12.3 Proceso de contratación y selección.

La estrategia de selección y contratación será de la siguiente manera: En primer lugar, estableceremos los perfiles, capacidades y aptitudes necesarias, que hacen falta para completar el equipo. Nuestro objetivo es contar con un equipo con diferentes perfiles y variado, capaz de dar solución a las distintas necesidades de los clientes y de desarrollar procesos innovadores que contribuyan a la mejora de las ventas y al crecimiento del proyecto. Abogamos por un equipo con gran diversidad para obtener un equipo lo más completo posible. Tras haber definido el perfil necesario para la contratación, desarrollaremos un proceso de selección que será seguido por los futuros procesos para conseguir optimizar los recursos. Apostamos por personas con gran motivación y capacidad de esfuerzo, con ganas de aportar su granito de arena para lograr el éxito de la compañía. Tras el proceso de selección, se abrirá paso a un período de formación del empleado, así como de los distintos becarios contratados, para conseguir la mejor adaptación a la misión, visión y valores de la compañía, y lograr el éxito en el desarrollo de sus actividades. Por último, es importante lograr la captación y retención de talento por eso a partir del cuarto año, gracias a la incorporación de un director de recursos humanos queremos desarrollar un plan de carrera profesional, para fomentar la motivación de nuestros empleados.

12.4 Proceso de Constitución y Marco Legal.

Para la creación y el desarrollo de “Del campo a ti” es imprescindible mantenerse dentro del marco jurídico, e inscribirse en el registro mercantil. Debemos tener en cuenta la regulación impositiva y laboral en España. Al ser una empresa de reciente creación y de pequeño tamaño, “Del Campo A Ti” se inscribirá como una sociedad limitada nueva empresa (S.L.N.E). Atendiendo a los tipos impositivos, “Del Campo A Ti” tributará al 15% sobre el impuesto de sociedades en el primer año, incrementándose al 20% en el segundo y a partir del tercero pasaría a tributar al 25% (Monforte, 2022). En relación con el régimen impositivo debemos tener en cuenta las reducciones fiscales concedidas a empresas con fines de desarrollo tecnológico y de innovación.

13. Análisis de viabilidad financiera.

Para el éxito del negocio es fundamental analizar la viabilidad del proyecto. En primer lugar, estableceremos una previsión basada en estimaciones de los 3 primeros años del desarrollo del negocio.

13.1 Previsión de ingresos.

Para calcular las previsiones de los ingresos, hemos fijado 3 escenarios, el escenario que esperamos obtener, un escenario pesimista, y un escenario optimista.

Escenario normal (Ver Tabla 18): En el plan de marketing consideramos que durante el primer año conseguiríamos llegar a 17.514 hogares, en base a esto, estimamos que el número de pedidos al día podrá alcanzar el 0,30% (53). El segundo año, hemos establecido que podremos llegar a incrementar el número de pedidos diarios en un 0,3% con respecto al año anterior en base a nuestro mercado potencial, por tanto, tendríamos una media de 315 pedidos diarios. El tercer año, queremos incrementar un 0,5% el número de pedidos diarios con respecto al año anterior, por tanto, conseguir una media de 1.156 pedidos diarios. Del mismo modo, hemos establecido un coste medio de 55,86€ en cada compra. Este dato se ha estimado debido a que según el INE cada hogar gasta en España una media de 4.125€ al año en alimentación, por tanto 343€ al mes (INE, 2021c). Tras la encuesta realizada, hemos obtenido que la mayoría de la población compra una media de una vez a la semana (48%) o dos veces por semana (26%), por tanto, el gasto medio en cada compra al mes sería de 85,94€. Desde “Del Campo A Ti” hay productos como congelados o pescados que no ofrecemos en la plataforma, por lo que abastecemos una media del 65% del gasto de las familias. En relación con el número de suscripciones creemos que el primer año podemos conseguir el 0,5% de nuestros clientes, por tanto 88 suscriptores, el segundo incrementar esta cifra al 1%, teniendo 525 suscriptores, y el tercer año 1,5% de nuestros clientes, es decir 1.576 suscriptores.

Escenario pesimista (Ver Tabla 19): En este apartado, asumimos un escenario pesimista y establecemos que el número de pedidos al día durante el primer año no superaría el 0,20% (35 pedidos diarios). El segundo el incremento esperado en el número de pedidos diarios en base a nuestro mercado potencial sería tan solo del 0,20% (210 pedidos diarios), y el incremento esperado el tercer año sería tan solo del 0,35% con respecto al año anterior (788 pedidos diarios). En este escenario también reducimos el número de suscriptores

previstos. El primer año podríamos esperar que tan solo el 0,4% de nuestros clientes se suscribieran al servicio (70 personas), 420 suscriptores el segundo año (0,8%), y 1261 suscriptores durante el tercer año (1,2%).

Escenario optimista: (Ver Tabla 20): En este apartado, asumimos un escenario mucho mejor al esperado y establecemos que el número de pedidos al día sea durante el primer año, un 0,45% (79 pedidos al día) en relación con el 0,3% esperable. El segundo año esperamos, que el número de pedidos al día sea de un 0,9% (473 pedidos diarios). Durante el tercer año, esperaríamos un incremento del 0,5% respecto al año anterior (1.471 pedidos diarios). En base al número de suscripciones, en un escenario optimista podríamos esperar que el 0,8% de nuestros clientes se suscribieran durante el primer año, teniendo por tanto 140 suscriptores, el segundo año que el 1,6% de nuestros clientes se suscribieran, alcanzando las 841 personas suscritas, y 2,4% el tercer año, 2.522 clientes suscritos.

Tabla 18: Previsión de Ingresos- Escenario Normal

PREVISIÓN DE INGRESOS- ESCENARIO NORMAL			
	Año 1	Año 2	Año 3
Número de pedidos al día	53	315	1156
Ingreso medio por compra	55,86 €	55,86 €	55,86 €
Ingreso diario	2.935,00 €	17.609,98 €	64.569,91 €
TOTAL Ingresos por Ventas	1.071.273,58 €	6.427.641,50 €	23.568.018,84 €
INGRESOS "DEL CAMPO A TI" (20%)	214.254,72 €	1.285.528,30 €	4.713.603,77 €
Previsión de suscripciones	88	525	1576
Ingreso mensual	612,99 €	3.677,94 €	11.033,82 €
TOTAL Ingresos al año	7.355,88 €	44.135,28 €	132.405,84 €
TOTAL INGRESOS	221.610,60 €	1.329.663,58 €	4.846.009,61 €

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 19: Previsión de Ingresos- Escenario Pesimista

PREVISIÓN DE INGRESOS- ESCENARIO PESIMISTA			
	Año 1	Año 2	Año 3
Número de pedidos al día	35	210	788
Ingreso medio por compra	55,86 €	55,86 €	55,86 €
Ingreso diario	1.956,66 €	11.739,98 €	44.024,94 €
TOTAL Ingresos por Ventas	714.182,39 €	4.285.094,34 €	16.069.103,76 €
INGRESOS "DEL CAMPO A TI" (20%)	142.836,48 €	857.018,87 €	3.213.820,75 €
Previsión de subscripciones	70	420	1261
Ingreso mensual	490,39 €	2.942,35 €	8.827,06 €
TOTAL Ingresos al año	5.884,70 €	35.308,22 €	105.924,67 €
TOTAL INGRESOS	148.721,18 €	892.327,09 €	3.319.745,42 €

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 20: Previsión de Ingresos- Escenario Optimista

PREVISIÓN DE INGRESOS- ESCENARIO OPTIMISTA			
	Año 1	Año 2	Año 3
Número de pedidos al día	79	473	1471
Ingreso medio por compra	55,86 €	55,86 €	55,86 €
Ingreso diario	4.402,49 €	26.414,97 €	82.179,89 €
TOTAL Ingresos por Ventas	1.606.910,38 €	9.641.462,25 €	29.995.660,35 €
INGRESOS "DEL CAMPO A TI" (20%)	321.382,08 €	1.928.292,45 €	5.999.132,07 €
Previsión de subscripciones	140	841	2522
Ingreso mensual	980,78 €	5.884,70 €	17.654,11 €
TOTAL Ingresos al año	11.769,41 €	70.616,45 €	211.849,34 €
TOTAL INGRESOS	333.151,48 €	1.998.908,90 €	6.210.981,41 €

Fuente: Elaboración propia.

13.2 Previsión de Gastos.

Hemos establecido los gastos previsibles para el año de puesta en marcha del proyecto.

Los principales gastos para la empresa son los siguientes:

- **Sueldos y Salarios:** En el epígrafe 11 en el Plan de Operaciones se estima el coste total por el pago de sueldos y salarios a los empleados.
- **Publicidad y Marketing:** Esta partida es uno de nuestros principales gastos, ya que para obtener clientes es fundamental hacer un gran esfuerzo en publicidad. El primer año el coste en Marketing ascenderá a 3.600€, el segundo año a 5.760€

y el tercero a 8.640€. En el epígrafe 10 del Plan de Marketing se especifican con más detalle los costes de estas partidas.

- **Gestoría:** Tras haber estudiado los costes de gestoría en el mercado, hemos establecido que el coste habitual es de 600€ anuales, 50€ mensuales. Partiendo de los datos del IPC, hemos estimado que el IPC general en 2024 será de un 5,4% y será reducido al 5% en el 2025. Por tanto, el coste esperado en el 2024 de Gestoría será de 632,4€ anuales y 630€ anuales en el 2025 (DatosMacro, 2023b).
- **Pasarelas de pago en la propia página web.** Para ello se contratará a la empresa Square, que procesará todos los pagos que se realicen en la página web o en la app de forma rápida, sencilla y segura. Donde los clientes tienen la posibilidad de pagar a través de Square Play, PayPal, Apple Pay o Google Pay. Square integra los sistemas de TPV. Del mismo modo, se encarga del cifrado de los datos del cliente, y del cumplimiento de las normas de seguridad PCI. En la Tabla 21, se establece el coste total durante los tres primeros años por este servicio atendiendo al escenario establecido de ingresos:
 - Comisión por transacción con tarjetas de la UE: 1,4% por venta + 0,25€.
 - Comisión por transacción con tarjetas fuera de la UE: 2,9% por venta + 0,25€.

Tabla 21: Pago a la Empresa Square en los años 1,2 y 3

EMPRESA SQUARE			
	Año 1	Año 2	Año 3
Escenario NORMAL	15.101,31 €	90.605,37 €	331.806,45 €
Escenario Pesimista	10.081,44 €	60.486,14 €	226.450,90 €
Escenario Optimista	22.662,02 €	135.969,60 €	422.905,64 €

Fuente: Elaboración propia.

- **Subcontratación de una empresa de delivery**, que se encargará de la recogida del producto en el campo y de su entrega directamente en el lugar solicitado por el usuario. Hemos establecido que el precio total por la contratación de la empresa delivery ascenderá a 30.000€. Esta cantidad se irá incrementando en función de las ventas en los años posteriores (Véase Tabla 22). Por tanto, se mantendrá este importe como fijo, y se introducirá un margen establecido en un 5% en función del número de ventas. En base a esto, atendiendo al escenario normal pagaremos a la empresa delivery, 351.382,08€ el segundo año, y 1.208.400,94€ el tercer año.

Tabla 22: Pago a la Empresa Delivery en los años 1,2 y 3

EMPRESA DELIVERY			
	Año 1	Año 2	Año 3
Escenario NORMAL	30.000,00 €	351.382,08 €	1.208.400,94 €
Escenario Pesimista	30.000,00 €	244.254,72 €	1.047.709,90 €
Escenario Optimista	30.000,00 €	512.073,11 €	2.011.856,13 €

Fuente: Elaboración propia.

- **Oficina:** Como se ha especificado en el epígrafe 11 en el Plan de Operaciones el segundo año se alquilará una oficina donde todo el equipo se reúna. El primer año, las reuniones del equipo directivo se realizará en algún espacio disponible de algún miembro del equipo directivo por lo que el coste será 0. A partir del segundo año, y según el negocio vaya creciendo, será necesario trasladarnos a una oficina para tener todo el personal junto. La oficina que pretendemos alquilar tiene un coste de 1.400€/mes, lo que supone un coste anual de 16.800€. Pretendemos seguir con esta oficina en los próximos años, atendiendo al IPC esperado, consideramos que el precio del alquiler será de 17.640€ anuales.
- **Suministros:** Durante el primer año no tendremos que hacer frente a este coste, debido a que no contaremos con una oficina, pero sí que será necesario durante los años siguientes. Tras un estudio sobre los costes de luz y agua en el mercado hemos estimado el gasto de estos de 75€ y 60€ mensuales, por tanto, el coste ascenderá a 1.620€. Del mismo modo, será necesario contratar una red WIFI. Hemos decido contratar el plan de ORANGE de 30,95€ al mes, donde se ofrecen

500Mb, siendo el coste anual de 371,40€. Atendiendo a las estimaciones realizadas sobre el IPC en el 2025, esperamos que el coste en suministros ascienda a 2.090,97€ al año.

- **Pagos de Intereses:** La cuantía total del pago de intereses se ha establecido en el Epígrafe 11 en el Plan de Operaciones.
- **Amortizaciones:** Contamos con un coste fijo derivado de las amortizaciones por nuestra inversión en inmovilizado inmaterial y material. En el epígrafe 11 en el Plan de Operaciones se establece la cuantía total anual destinada a la amortización del Inmovilizado.

13.3 Cuenta de Pérdidas y Ganancias.

A partir de las hipótesis establecidas en relación con los costes totales y a los ingresos previstos, hemos calculado el Beneficio Neto total anual (Véase Tabla 23, 24 y 25). Por tanto, a partir de los gastos y los ingresos considerados en las tablas anteriores, podemos hacer previsiones sobre nuestros principales beneficios netos de los próximos 3 años. Durante el primer año del ejercicio, obtendríamos unas pérdidas de -15.043,89€. A partir del segundo año obtendríamos un beneficio de 506.098,55€, incrementándose a 2.217.699,08€ en el tercer año. Si atendemos al escenario pesimista, durante el primer año obtendríamos unas pérdidas de -82.913,43€, empezando a tener un beneficio el segundo año de 266.026,64€ y de 1.272.535,88 el tercer año. Ajustándonos al escenario optimista la situación mejoraría considerablemente, empezando ya el primer año a obtener beneficio, de 92.602,18€, 876.650,60€ el segundo año y de 2.570.512,15€ el tercer año.

Tabla 23: Hipótesis Cuenta de Resultados- Escenario Normal.

Cuenta de pérdidas y ganancias- Escenario Normal			
	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos de Explotación	221.610,60 €	1.329.663,58 €	4.846.009,61 €
Gastos de Explotación	227.285,31 €	687.155,25 €	1.879.192,36 €
Sueldos y Salarios	177.984,00 €	219.984,00 €	309.984,00 €
Publicidad y Marketing	3.600,00 €	5.760,00 €	8.640,00 €
Gestoría	600,00 €	632,40 €	630,00 €
Square	15.101,31 €	90.605,37 €	331.806,45 €
Empresa Delivery	30.000,00 €	351.382,08 €	1.208.400,94 €
Oficina	0,00 €	16.800,00 €	17.640,00 €
Suministros	0,00 €	1.991,40 €	2.090,97 €
EBITDA	-5.674,72 €	642.508,33 €	2.966.817,25 €
Margen EBITDA (%)	-2,56%	48,32%	61,22%
Dotación por amortización	-7.466,67 €	-8.107,64 €	-8.107,64 €
EBIT	-13.141,39 €	634.400,69 €	2.958.709,61 €
Margen EBIT (%)	-5,93%	47,71%	61,05%
Gastos Financieros	-1.902,50 €	-1.777,50 €	-1.777,50 €
Resultados antes de impuestos	-15.043,89 €	632.623,19 €	2.956.932,11 €
Impuesto sobre beneficios		-126.524,64 €	-739.233,03 €
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO	-15.043,89 €	506.098,55 €	2.217.699,08 €
Margen Beneficio Neto (%)	-6,79%	38,06%	45,76%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24: Hipótesis Cuenta de Resultados- Escenario Pesimista

Cuenta de pérdidas y ganancias- Escenario Pesimista			
	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos de Explotación	148.721,18 €	892.327,09 €	3.319.745,42 €
Gastos de Explotación	222.265,44 €	549.908,65 €	1.613.145,77 €
Sueldos y Salarios	177.984,00 €	219.984,00 €	309.984,00 €
Publicidad y Marketing	3.600,00 €	5.760,00 €	8.640,00 €
Gestoría	600,00 €	632,40 €	630,00 €
Square	10.081,44 €	60.486,14 €	226.450,90 €
Empresa Delivery	30.000,00 €	244.254,72 €	1.047.709,90 €
Oficina	0,00 €	16.800,00 €	17.640,00 €
Suministros	0,00 €	1.991,40 €	2.090,97 €
EBITDA	-73.544,26 €	342.418,44 €	1.706.599,65 €
Margen EBITDA (%)	-49,45%	38,37%	51,41%
Dotación por amortización	-7.466,67 €	-8.107,64 €	-8.107,64 €
EBIT	-81.010,93 €	334.310,80 €	1.698.492,01 €
Margen EBIT (%)	-54,47%	37,47%	51,16%
Gastos Financieros	-1.902,50 €	-1.777,50 €	-1.777,50 €
Resultados antes de impuestos	-82.913,43 €	332.533,30 €	1.696.714,51 €
Impuesto sobre beneficios		-66.506,66 €	-424.178,63 €
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO	-82.913,43 €	266.026,64 €	1.272.535,88 €
Margen Beneficio Neto (%)	-55,75%	29,81%	38,33%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 25: Hipótesis Cuenta de Resultados- Escenario Optimista

Cuenta de pérdidas y ganancias- Escenario Optimista			
	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos de Explotación	333.151,48 €	1.998.908,90 €	6.210.981,41 €
Gastos de Explotación	234.846,02 €	893.210,51 €	2.773.746,74 €
Sueldos y Salarios	177.984,00 €	219.984,00 €	309.984,00 €
Publicidad y Marketing	3.600,00 €	5.760,00 €	8.640,00 €
Gestoría	600,00 €	632,40 €	630,00 €
Square	22.662,02 €	135.969,60 €	422.905,64 €
Empresa Delivery	30.000,00 €	512.073,11 €	2.011.856,13 €
Oficina	0,00 €	16.800,00 €	17.640,00 €
Suministros	0,00 €	1.991,40 €	2.090,97 €
EBITDA	98.305,47 €	1.105.698,38 €	3.437.234,68 €
Margen EBITDA (%)	29,51%	55,32%	55,34%
Dotación por amortización	-7.466,67 €	-8.107,64 €	-8.107,64 €
EBIT	90.838,80 €	1.097.590,74 €	3.429.127,04 €
Margen EBIT (%)	27,27%	54,91%	55,21%
Gastos Financieros	1.902,50 €	-1.777,50 €	-1.777,50 €
Resultados antes de impuestos	92.741,30 €	1.095.813,24 €	3.427.349,54 €
Impuesto sobre beneficios	-139,11 €	-219.162,65 €	-856.837,38 €
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO	92.602,18 €	876.650,60 €	2.570.512,15 €
Margen Beneficio Neto (%)	27,80%	43,86%	41,39%

Fuente: Elaboración propia.

En las Tablas 26, 27 y 28 se muestra la evolución de la tesorería durante los 3 primeros años, para los tres escenarios. Tanto en el escenario normal, como optimista la situación de tesorería se mantendría correcta, sin embargo, en el escenario pesimista durante el primer año no se podría hacer frente a los pagos por lo que se sería necesario ampliar el préstamo concedido por Enisa hasta los 75.000€, incluso podría ser necesaria la solicitud de otro crédito, o la búsqueda de ayudas para este tipo de proyectos.

Tabla 26: Tesorería provisional "Del Campo A Ti"-Escenario Normal.

TESORERIA- ESCENARIO NORMAL			
	Año 1	Año 2	Año 3
Tesorería al inicio del periodo		4.822,78 €	421.627,97 €
COBROS			
Cobro por ventas	221.610,60 €	1.329.663,58 €	4.846.009,61 €
Capital	25.000,00 €	0,00 €	0,00 €
Préstamos	25.000,00 €	0,00 €	0,00 €
TOTAL	271.610,60 €	1.329.663,58 €	4.846.009,61 €
PAGOS			
Inmovilizado	1.600,00 €	4.763,00 €	0,00 €
Página Web y App	36.000,00 €	0,00 €	0,00 €
Gasto del Personal	177.984,00 €	219.984,00 €	309.984,00 €
Publicidad y Marketing	3.600,00 €	5.760,00 €	8.640,00 €
Alquiler	0,00 €	16.800,00 €	17.640,00 €
Suministros Fijos	0,00 €	1.991,40 €	2.090,97 €
Coste de empresas Externas	45.701,31 €	442.619,85 €	1.540.837,39 €
Gastos Financieros	1.902,50 €	1.777,50 €	1.777,50 €
Pago Impuesto Beneficios	0,00 €	219.162,65 €	856.837,38 €
TOTAL PAGOS	266.787,81 €	912.858,40 €	2.737.807,24 €
SALDO TESORERÍA FINAL DEL AÑO	4.822,78 €	421.627,97 €	2.529.830,33 €

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 27: Tesorería provisional "Del Campo A Ti"-Escenario Pesimista.

TESORERIA- ESCENARIO PESIMISTA			
	Año 1	Año 2	Año 3
Tesorería al inicio del periodo		-63.046,76 €	53.668,53 €
COBROS			
Cobro por ventas	148.721,18 €	892.327,09 €	3.319.745,42 €
Capital	25.000,00 €	0,00 €	0,00 €
Préstamos	25.000,00 €	0,00 €	0,00 €
TOTAL	198.721,18 €	892.327,09 €	3.319.745,42 €
PAGOS			
Inmovilizado	1.600,00 €	4.763,00 €	0,00 €
Página Web y App	36.000,00 €	0,00 €	0,00 €
Gasto del Personal	177.984,00 €	219.984,00 €	309.984,00 €
Publicidad y Marketing	3.600,00 €	5.760,00 €	8.640,00 €
Alquiler	0,00 €	16.800,00 €	17.640,00 €
Suministros Fijos	0,00 €	1.991,40 €	2.090,97 €
Coste de empresas Externas	40.681,44 €	305.373,25 €	1.274.790,80 €
Gastos Financieros	1.902,50 €	1.777,50 €	1.777,50 €
Pago Impuesto Beneficios	0,00 €	219.162,65 €	856.837,38 €
TOTAL PAGOS	261.767,94 €	775.611,80 €	2.471.760,66 €
SALDO TESORERÍA FINAL DEL AÑO	-63.046,76 €	53.668,53 €	901.653,30 €

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 28: Tesorería provisional "Del Campo A Ti"-Escenario Optimista

TESORERIA- ESCENARIO OPTIMISTA			
	Año 1	Año 2	Año 3
Tesorería al inicio del periodo		116.224,56 €	996.219,79 €
COBROS			
Cobro por ventas	333.151,48 €	1.998.908,90 €	6.210.981,41 €
Capital	25.000,00 €	0,00 €	0,00 €
Préstamos	25.000,00 €	0,00 €	0,00 €
TOTAL	383.151,48 €	1.998.908,90 €	6.210.981,41 €
PAGOS			
Inmovilizado	1.600,00 €	4.763,00 €	0,00 €
Página Web y App	36.000,00 €	0,00 €	0,00 €
Gasto del Personal	177.984,00 €	219.984,00 €	309.984,00 €
Publicidad y Marketing	3.600,00 €	5.760,00 €	8.640,00 €
Alquiler	0,00 €	16.800,00 €	17.640,00 €
Suministros Fijos	0,00 €	1.991,40 €	2.090,97 €
Coste de empresas Externas	45.701,31 €	648.675,11 €	2.435.391,77 €
Gastos Financieros	1.902,50 €	1.777,50 €	1.777,50 €
Pago Impuesto Beneficios	139,11 €	219.162,65 €	856.837,38 €
TOTAL PAGOS	266.926,92 €	1.118.913,66 €	3.632.361,62 €
SALDO TESORERÍA FINAL DEL AÑO	116.224,56 €	996.219,79 €	3.574.839,59 €

Fuente: Elaboración propia

13.4 Balance de Situación Provisional.

Tras definir las previsiones de ingresos y costes, hemos establecido un balance de situación provisional. Esta herramienta muestra la imagen de la empresa en un momento dado. En las tablas 29 y 30 podemos ver cuál será la estructura tanto del activo como del pasivo para los 3 primeros años, atendiendo al escenario normal.

Tabla 29: Estructura del Activo

ACTIVO			
ACTIVO NO CORRIENTE	Año 1	Año 2	Año 3
Inmovilizado Inmaterial			
Marca y patente	150,00 €	150,00 €	150,00 €
Página Web/ App/ Software	36.000,00 €	36.000,00 €	36.000,00 €
Amortización acumulada	-7.200,00 €	-7.200,00 €	-7.200,00 €
Inmovilizado Material			
Mobiliario	- €	2.293 €	2.293,00 €
Móviles	1.600,00 €	1.600,00 €	1.600,00 €
Ordenadores		2.100,00 €	
Pantallas		300,00 €	
Impresora		70,00 €	
Amortización acumulada	-266,67 €	-907,64 €	-907,64 €
ACTIVO CORRIENTE			
Clientes	-	-	-
Caja	4.822,78 €	421.627,97 €	2.529.830,33 €
TOTAL ACTIVO	35.106,11 €	456.033,33 €	2.561.765,69 €

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 30: Estructura del Pasivo

PASIVO			
	Año 1	Año 2	Año 3
PATRIMONIO NETO			
Capital Social	25.000,00 €	25.000,00 €	25.000,00 €
Resultado de Ejercicios de Años anter	- 15.043,89 €	- 15.043,89 €	506.098,55 €
Pérdidas y Ganancias		506.098,55 €	2.217.699,08 €
PASIVO	25.150,00 €	60.021,34 €	187.031,94 €
PASIVO NO CORRIENTE			
Exigible a largo plazo	25.000,00 €	25.000,00 €	25.000,00 €
PASIVO CORRIENTE			
Exigible a corto plazo	150,00 €	85.021,34 €	212.031,94 €
TOTAL PASIVO	35.106,11 €	456.033,33 €	2.561.765,69 €

Fuente: Elaboración propia.

La estructura de Activo hace referencia a los bienes y derechos que posee la empresa y la estructura de Pasivo explica lo que la empresa debe a terceros. Nuestras estimaciones se han establecido en referencia a todos los datos recogidos hasta ahora y explicados a lo largo de este epígrafe (Viabilidad Financiera).

13.5 Balanced Scorecard.

A continuación, se elabora el Balanced Scorecard (Tabla 31). Esta herramienta se basa en 4 indicadores principales: financiero, clientes, procesos internos y personas. Este análisis nos servirá de apoyo para la toma de decisiones estratégicas en la compañía.

Tabla 31: Balanced Scorecard para el año 2

Perspectiva	Objetivo	Descripción/Unidad de medida	Objetivo	Control	Óptimo	Aceptable	No aceptable	Fuente de Datos	Responsables
Financiera	Incrementar las Ventas	Nº de productos vendidos	30%	Mensual	30%	20%	20%	Cuenta de resultados	Director Financiero
	Aumentar el beneficio (en	Nº de ventas totales	25%	Anual	25%	15%	5%	Cuenta de resultados	Director Financiero
Clientes	Conseguir ganar la confianza del cliente	Nº de repeticiones del servicio	15%	Mensual	15%	10%	7%	Análisis de ventas.	Mando de Dirección
	Crecimiento en redes sociales	Nº de seguidores	10%	Anual	10%	6%	3%	Informe de Redes Sociales	Director de Marketing y publicidad.
	Ser una preferencia por la calidad de nuestros productos	Nº de ventas	30%	Anual	30%	20%	20%	Cuenta de resultados	Mando de Dirección
	Mejorar la experiencia de compra	Índice de Satisfacción	10%	Anual	10%	7%	5%	Informe interno	Mando de Dirección
	Aumentar el número de suscripciones	Nº de suscripciones	25%	Trimestral	25%	15%	7%	Informe internos	Mando de Dirección

Perspectiva	Objetivo	Descripción/Unidad de medida	Objetivo	Control	Óptimo	Aceptable	No aceptable	Fuente de Datos	Responsables
Procesos Internos	Mejoras de la página Web y plataforma	Desarrollo	Versión 2.0	Trimestral	Versión 2.0	Versión 1.0	No haber hecho ningún desarrollo	Página Web y App.	Director de Operaciones y logística y el equipo técnico.
	Establecer Acuerdos con productores y agricultores locales	Nº de Acuerdos	20 nuevos acuerdos	Mensual	20 nuevos acuerdos	15 nuevos acuerdos	7 nuevos acuerdos	Informe Interno	Director comercial
Personas	Fomentar la motivación de los empleados	Teambuilding	2 sesiones	Semestral	2 sesiones	1 sesión	0 sesiones	Informe Interno	Mando de Dirección

Fuente: Elaboración propia.

13.6 Matriz de Riesgos.

El desarrollo de cualquier negocio lleva consigo numerosos riesgos. En gran medida la gestión de estos riesgos determinará el éxito del proyecto. Por ello, hemos elaborado una matriz de riesgos (Véase Tabla 32), donde se refleja los principales riesgos que puede experimentar la compañía, así como su impacto, las posibles consecuencias, medidas para controlarlos, y posibles acciones para poder anticiparnos a la consecución de estos riesgos y poder reducir su impacto en la compañía.

Tabla 32: Matriz de Riesgos

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Consecuencias	Medidas correctoras	Controles
Caída de la página web o App.	Media.	Alto.	Los clientes no pueden realizar sus compras.	Gestión por parte del equipo de mantenimiento.	Realizar actualizaciones y copias de seguridad constantes.
Problemas en el sistema de Software	Baja	Alto.	Imposibilidad de realizar la optimización en los procesos de recogida y entrega de los productos.	Gestión por parte del equipo de mantenimiento.	Llevar a cabo controles periódicos del sistema, así como actualizaciones y mejoras.
Hackeo del Sistema	Baja.	Alto.	Los datos de los usuarios son robados lo que conlleva una pérdida de confianza.	Gestión por parte del equipo de mantenimiento.	Mejoras en el sistema de seguridad.
Seguridad alimentaria de los productos	Media.	Alto.	Genera una mala reputación.	Reportar el incumplimiento de la ley de seguridad alimentaria.	Realizar controles a la empresa de delivery para garantizar que cumplen con la regulación de seguridad alimentaria.
Los productores y agricultores quieran terminar con los acuerdos	Baja.	Alto.	Reducir la oferta de productos.	Acudir a otros productores y agricultores locales.	Asegurar la satisfacción de productores y agricultores.
Falta de liquidez.	Media.	Baja.	Dificultad para realizar los pagos.	Incrementar el margen de Beneficio.	Llevar una gestión financiera adecuada, actualizando los datos de forma constante.

Fuente: Elaboración propia.

14. Conclusiones.

Para finalizar se resumen a continuación las siguientes conclusiones extraídas tras la realización del plan de negocio.

Hemos encontrado una alta demanda de productos de gran calidad por parte de la población. Las personas cada vez son más conscientes del impacto que los alimentos que consumen tienen sobre su salud y sobre el medioambiente. Tras la pandemia hubo un incremento del consumo de alimentos de calidad por parte de la población. Ocho de cada diez personas destinan una mayor cantidad de dinero en la compra de alimentos más saludables, como frutas y hortalizas. Esta nueva tendencia de consumo saludable también se ha visto incrementada debido al aumento de la obesidad entre la población, ya que, según los datos del INE, el 40% de los niños españoles padecen de sobrepeso.

Del Campo A Ti nace para colaborar con productores y agricultores locales. Actualmente, éstos no pueden hacer frente a los altos costes de la producción, mientras que el consumidor final no para de ver como suben los precios. Vemos por tanto una inconsistencia en el sistema, donde los supermercados son los grandes beneficiarios. Desde “Del Campo A ti” queremos ofrecer productos asequibles para todos los bolsillos, donde ambas partes, consumidores y productores, salgan beneficiados. Por tanto, nuestro objetivo es la creación de una cadena de suministro de alimentos sostenible, equitativa y de calidad. Mediante el apoyo a productores y agricultores locales, también colaboramos con el fomento del comercio español, así como con el crecimiento del empleo en nuestro país.

En “Del Campo A Ti” estamos preocupados por el cuidado del medioambiente, por eso buscamos crear alianzas con aquellos productores y agricultores locales que aboguen por el uso de prácticas sostenibles. Del mismo modo, para el proceso de delivery queremos desarrollar un sistema que permita la optimización de la recogida y entrega de los productos para contribuir a la reducción de la huella de carbono.

Por todas estas razones nace nuestra propuesta. Del Campo A ti es un proyecto desarrollado a través de una página Web y plataforma donde los usuarios pueden comprar sus productos a través de la propia página y nosotros nos encargamos de que los reciban

directamente en su domicilio, sin necesidad de intermediarios. Dentro de la página Web, los usuarios podrán ver el origen de los productos que reciben y la forma de cultivo. Buscamos que todos nuestros productos sean de origen español para fomentar el comercio agrícola y el consumo de productos de nuestra tierra, y para garantizar que los alimentos mantengan su calidad, frescura y sabor, acortando los tiempos de envío.

En “Del Campo A Ti” estamos buscando acercar los productos del campo a la ciudad, fomentando un nuevo hábito de compra, con mayor comodidad y facilidad para los clientes y a un menor coste, ya que éstos no tienen que perder tiempo ni realizar desplazamientos para comprar alimentos.

Probablemente hace unos años la población nunca se hubiera imaginado la posibilidad de comprar productos alimenticios por Internet, sin embargo, esta filosofía y pensamiento han cambiado completamente. La facturación del comercio online en nuestro país superó los 50 mil millones de euros en 2021 y estas cifras no paran de crecer. La pandemia provocada por el COVID-19, también ha influido en el crecimiento de estos datos. Debido al confinamiento, la compra por Internet era la forma más cómoda por la que los consumidores podían obtener sus productos. Por tanto, podemos determinar que la pandemia ha impulsado este nuevo hábito de compra entre la población.

Uno de los principales objetivos del trabajo es la realización de un análisis tanto interno como externo para poder establecer la viabilidad del negocio. Este análisis nos ha permitido establecer las distintas fortalezas, debilidades internas, oportunidades y amenazas que se plantean en el entorno y que pueden afectar a la situación de la compañía en el mercado. A través de las herramientas utilizadas (Matriz de evaluación de factores internos, herramienta Pestel, las 5 fuerzas de Porter, Blue Ocean-Estrategia Canvas, el análisis DAFO y el análisis CAME), hemos podido establecer que las fortalezas y oportunidades, tales como la oferta de precios competitivos en el mercado, la alta demanda de productos sostenibles y orgánicos, o el elevado uso de plataformas por parte de la población, son muy positivos y pueden impulsar el crecimiento y favorecer el éxito del proyecto. Sin embargo, no podemos descuidar las debilidades internas, como la dependencia de la financiación externa y las distintas amenazas que afectan al país, como la elevada inflación que estamos viviendo tanto en nuestro país como a nivel mundial.

Gracias a la herramienta CAME hemos podido establecer un plan de acción que nos permitirá **corregir** las debilidades internas, **afrontar** las amenazas que presenta el entorno, **mantener** las fortalezas, y **explotar** las oportunidades.

Para establecer la viabilidad del modelo de negocio, era necesario analizar la situación de “Del Campo A Ti” en relación con la competencia existente en el mercado. Para ello, hemos utilizado las herramientas de las 5 fuerzas de Porter y el Blue Ocean-estrategia Canvas. Como conclusión de este estudio podemos decir que, aunque exista competencia en el sector, sin embargo, creemos que “Del Campo A Ti” ofrece una propuesta de valor distinta a la de nuestros principales competidores, y hemos podido comprobar que existe una oportunidad de negocio en la oferta de productos al menor precio posible. Analizando los resultados, hemos establecido en el plan de acción el fomento de esta política de precios dentro de este océano azul aún sin explorar por la competencia y hemos introducido nuevos elementos innovadores dentro de los factores más valorados por los usuarios para el éxito en el sector, tales como la facilidad de compra en la plataforma, la reducción de los tiempos de envío, o la diversidad de los productos ofertados.

Otro de los objetivos principales del trabajo es establecer la viabilidad del proyecto desde un punto de vista comercial. Tras un análisis del mercado, hemos establecido que nuestra propuesta de valor va destinada a un grupo de población con una edad comprendida entre 20 y 50 años, que busque el consumo de alimentos frescos y locales a través de un sistema de compra sin intermediarios. Consideramos que nuestros clientes también tienen inquietud en el cuidado del medio ambiente, y buscan apoyar a la agricultura local, reduciendo su huella de carbono. Dentro de un mercado potencial de 11.676.000 hogares, dirigimos nuestros esfuerzos durante el primer año a captar 17.514 clientes. Del mismo modo, hemos establecido la estrategia de marketing adecuada para conseguir el éxito del proyecto.

Hemos establecido la viabilidad operativa del negocio centrándonos en los recursos necesarios tales como, el desarrollo de la página Web, la logística y los procesos de actividad esenciales para el correcto desempeño del proyecto. Para este punto, hemos determinado que es imprescindible subcontratar ciertos servicios, como el transporte de los productos o la gestión de la pasarela de pago. Posteriormente, hemos establecido el

Plan de Recursos Humanos a seguir, y las necesidades de contratación de un equipo de mantenimiento que se encargue de la gestión y control de la página Web y App.

Por último, hemos analizado la viabilidad financiera del negocio. Después de evaluar las posibles estimaciones del beneficio neto del ejercicio, se ha determinado que, en el escenario más probable, se logrará un margen de beneficio del -6,79% durante el primer año. Este margen se espera que aumente a medida que se avanza en el tiempo, alcanzando un margen del 38,06% el segundo año y del 45,76% el tercer año. Sin embargo, en el escenario pesimista, los resultados son menos favorables, con un margen de beneficio negativo del -55,75% el primer año. A partir del segundo año, el margen comenzaría a mejorar, con un margen de beneficio del 29,81% y un aumento al 38,33% el tercer año. En este caso, se debería tener precaución, ya que los pagos durante el primer año superarían los ingresos, lo que requeriría ampliar el préstamo otorgado por Enisa a 75.000€ y buscar nuevas formas de financiación para el desarrollo del proyecto. Por último, el escenario optimista muestra un resultado muy positivo, con un margen de beneficio del 27,94% durante el primer año, aumentando al 43,86% durante el segundo año y al 41,39% durante el tercer año. Esta situación mejoraría significativamente la situación financiera del proyecto.

Tras los datos obtenidos en el análisis y la elaboración del modelo de negocio mediante el uso de la herramienta Business Model Canvas, hemos podido determinar los pasos a seguir para cumplir con los objetivos marcados en el plan estratégico. Los resultados obtenidos en la elaboración de este plan de negocio nos permiten afirmar la viabilidad y el atractivo del proyecto.

15. Bibliografía.

- Aesan - Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición. (s. f.)._Seguridad Alimentaria. Recuperado de https://www.aesan.gob.es/AECOSAN/web/seguridad_alimentaria/ampliacion/seguridad_alimentaria.htm (acceso el X de XXX de 2023) (último acceso el 6 de Marzo del 2023).
- Aesan - Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición. (2010). Transporte-Seguridad Alimentaria. Recuperado de https://www.aesan.gob.es/AECOSAN/web/seguridad_alimentaria/ampliacion/tranporte.htm (último acceso el 6 de Marzo del 2023).
- Álvarez, J. I. (2021). La alimentación «online» crece el 72% impulsada por los mayores. *elEconomista.es*. Recuperado de <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/11436648/10/21/La-alimentacion-online-crece-el-72-impulsada-por-los-mayores.html> (último acceso Octubre del 2022).
- Bankinter, D. D. A. (2022). Previsión del paro en España para 2023 y 2024 (actualizado). Bankinter Recuperado de <https://www.bankinter.com/blog/economia/previsiones-paro-espana> (último acceso Enero del 2023).
- Bastero, M. (2022a). El eCommerce español alcanzó en el 1T 2022 el mayor crecimiento interanual (+25,3%) desde la pandemia [CNMC]. Marketing 4 Ecommerce. Recuperado de <https://marketing4ecommerce.net/el-ecommerce-espanol-experimento-en-el-1t2022-el-mayor-crecimiento-interanual-desde-la-pandemia-cnmc/> (último acceso Enero del 2023).
- Bastero, M. (2022b). El número de usuarios de Internet en España roza los 44 millones: el 94% de la población ya está conectada [We Are Social 2022]. Marketing 4 Ecommerce. Recuperado de <https://marketing4ecommerce.net/el-numero-de-usuarios-de-internet-en-espana-roza-los-44-millones-el-94-de-la-poblacion-ya-esta-conectada/> (último acceso Enero del 2023).
- Bello, E. (2022). *Matriz EFI y EFE: Por qué debes implementarlo en tu empresa*. Thinking for Innovation. Recuperado de <https://www.iebschool.com/blog/matriz-efe-y-efi-management/> (último acceso 24 de octubre de 2022).
- Bello, E. (2020). ¿Cómo ha afectado el Covid-19 al aumento de eCommerce? Thinking for Innovation. Recuperado de <https://www.iebschool.com/blog/aumento-ecommerce-e-commerce/> (último acceso 24 de octubre de 2022).

- BOE. (2023). Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales. Recuperado de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2018-16673> (último acceso Febero de 2023).
- BOE. (2022). Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, Ley de Propiedad Intelectual, regularizando, aclarando y armonizando las disposiciones legales vigentes sobre la materia. Recuperado de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1996-8930> (último acceso 24 de octubre de 2022).
- CNMC. (2022) El comercio electrónico supera en España los 57.700 millones de euros en el año 2021, un 11,7% más que el año anterior. Recuperado de <https://www.cnmc.es/prensa/comercio-electronico-iv-2021-20220701> (último acceso octubre de 2022).
- CompromisoRSE. (2020) El 61% de los millennials, dispuestos a pagar más por productos sostenibles y ecológicos. Recuperado de <https://www.compromisorse.com/rse/2020/02/17/el-61-de-los-millennials-dispuestos-a-pagar-mas-por-productos-sostenibles-y-ecologicos/> (último acceso Enero de 2023).
- Datosmacro. (2023a) Precios de los derivados del petróleo: España 2023.Expansión. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/energia/precios-gasolina-diesel-calefaccion/espana> (último acceso 16 Marzo de 2023).
- DatosMacro. (2023b). IPC de España. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/espana> (Ultimo acceso 16 de marzo 2023). último acceso 24 de octubre de 2022).
- De Castañeda, A. (2021). España, potencia mundial de infraestructuras tecnológicas. Zonamovilidad.es. Recuperado de <https://www.zonamovilidad.es/digitales-summit-2021-espana-potencia-mundial-infraestructuras-tecnologicas-telecomunicaciones> (último acceso Enero 2023).
- EFEAgro. (2022). La compra a domicilio, directa del productor y sin intermediarios. EFEAgro. Recuperado de <https://efeagro.com/la-compra-a-domicilio-intermediarios/> (último acceso Octubre 2022).
- Enisa. (2022). Jóvenes emprendedores: Enisa con el emprendimiento innovador. Recuperado de <https://www.enisa.es/es/financia-tu-empresa/lineas-de-financiacion/d/jovenes-emprendedores> (último acceso Enero 2023).

- EuropaPress. (2022) El Gobierno aprueba 98,5 millones para apoyar a pymes e impulsar el emprendimiento innovador en España. EuropaPress Economía Finanzas. Recuperado de <https://www.europapress.es/economia/macroeconomia-00338/noticia-gobierno-aprueba-985-millones-apoyar-pymes-impulsar-emprendimiento-innovador-espana-20220801212159.html> (último acceso Enero 2023).
- Fernández, M. (2018, Noviembre 11). Calidad alimentaria, ¿cómo la percibe el consumidor? AINIA. Recuperado de <https://www.ainia.es/ainia-news/calidad-alimentaria-percibe-consumidor/>. (último acceso Octubre 2022).
- Financial Food. (2021) La tendencia hacia una alimentación saludable se aceleró en 2020 por la pandemia. *Financial Food*. Recuperado de <https://financialefood.es/la-tendencia-hacia-una-alimentacion-saludable-se-acelero-en-2020-por-la-pandemia/>. (último acceso 13 Octubre 2022).
- Galeano, S. (2020). VII Estudio Anual de eCommerce en España 2020: el año en el que el coronavirus cambió para siempre la forma de comprar. Marketing 4 Ecommerce - Tu revista de marketing online para e-commerce. Recuperado de <https://marketing4ecommerce.net/vii-estudio-anual-de-ecommerce-en-espana-2020-el-ano-en-el-que-el-coronavirus-cambio-para-siempre-la-forma-de-comprar/> (último acceso Enero 2023).
- Gallardo, C. (2021). La Deducción fiscal por I+D+i: El gran atractivo para las startups o empresas tecnológicas. MERAC Legal & Tax Lawyers. Recuperado de <https://merac.es/deducccion-fiscal-idi-startups-empresas-tecnologicas/> (último acceso Enero 2023).
- García I. (2021). ¿Qué salario debes pagar a tu equipo? Emprendedores. Recuperado de <https://www.emprendedores.es/gestion/salario-equipo/> (último acceso Marzo 2023).
- Harvard Business Review. (2021) The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. Harvard Business Review. Recuperado de <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2> (último acceso Octubre 2022).
- Hernández, A. (2022). Business Model Canvas: El lienzo de modelos de negocio explicado. Economía TIC. Recuperado de <https://economiatic.com/business-model-canvas/> (último acceso 25 de Octubre 2022).
- Humphrey, A. (2005). SWOT analysis for management consulting. SRI alumni Newsletter, 1, 7-8. (último acceso Octubre 2022).

- INE. (2023) Índice de Precios de Consumo (IPC). Base 2021. Índice de Precios de Consumo Armonizado (IPCA). Base 2015. Recuperado de <https://www.ine.es/daco/daco42/daco421/ipc0123.pdf> (último acceso 16 de Marzo 2023).
- INE. (2021a) Encuesta Continua de Hogares. Recuperado de https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176952&menu=ultiDatos&idp=1254735572981. (último acceso Febrero 2023).
- INE. (2021b). Encuesta Continua de Hogares- Situación en el Hogar. Recuperado de. <https://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t20/p274/serie/prov/p04/10/&file=01004.px#!tabs-grafico> (último acceso Febrero 2023).
- INE. (2021c). Gasto total, gastos medios y distribución del gasto de los hogares. Recuperado de <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=24900> (último acceso Febrero 2023).
- La Moncloa. (2022). El Congreso aprueba de forma definitiva la Ley de Startups, la primera de Europa para el apoyo específico al ecosistema emprendedor [Comunicado de prensa]. Recuperado de <https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/asuntos-economicos/Paginas/2022/011222-congreso-aprobacion-ley-startups.aspx> (último acceso Enero 2023).
- La Moncloa. (2021). Industria pone en marcha el programa «Activa Startups» que ofrece a las pymes ayudas de 40.000 euros para mejorar su innovación [Comunicado de prensa]. Recuperado de https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/industria/Paginas/2021/221221-prtr_activa-startups.aspx (último acceso Enero 2023).
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, MAPA. (s.f). Registros General de Operadores Ecológicos (REGOE). Recuperado de <https://servicio.mapa.gob.es/regoe/Publica/Operadores.aspx> (último acceso el 16 de marzo de 2023)
- Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones. (s.f). Bases y Tipo de Cotización Recuperado de <https://www.seg-social.es/wps/portal/wss/internet/Trabajadores/CotizacionRecaudacionTrabajadores/36537> (último acceso 18 de Marzo de 2023).
- Monforte. E (2022) Impuesto de sociedades: tipos impositivos, obligaciones y novedades 2022. Futuro Digital. Recuperado de <https://www.camerfirma.com/impuesto->

[sociedades-tipos-impositivos-obligaciones-novedades-2022/#:~:text=TMonpos%20impositivos%20del%20Impuesto%20de%20Sociedades%20en%202022&text=El%20tipo%20de%20gravamen%20general,por%20un%20porcentaje%20del%2015%25">sociedades-tipos-impositivos-obligaciones-novedades-2022/#:~:text=TMonpos%20impositivos%20del%20Impuesto%20de%20Sociedades%20en%202022&text=El%20tipo%20de%20gravamen%20general,por%20un%20porcentaje%20del%2015%25](#). (último acceso Febrero 2023).

Moscardó, I. (2022). Los empleados públicos podrán recibir en la nómina de noviembre la subida adicional del 1,5% y los atrasos. Cinco Días. Recuperado de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/07/11/extras/1657557025_079039.html. (último acceso 10 de Octubre 2022).

OCU. (2022). Estudio OCU de supermercados 2022. OCU. Recuperado de <https://www.ocu.org/organizacion/prensa/notas-de-prensa/2022/cestacompra270922> (último acceso 24 de Octubre 2022).

OCU. (2023). El precio de la luz repunta en febrero. OCU. Recuperado de <https://www.ocu.org/vivienda-y-energia/gas-luz/informe/precio-luz> (último acceso enero 2023)

Riquelme, M. (2022). Las 5 Fuerzas de Porter - Clave para el Éxito de la Empresa. Recuperado de <https://www.5fuerzasdeporter.com> (último acceso 25 de Octubre 2022).

Rois, S. (2022). Pequeña (gran) historia del eCommerce en España. Marketing 4 Ecommerce - Tu revista de marketing online para e-commerce. Recuperado de <https://marketing4ecommerce.net/historia-del-ecommerce-en-espana/> (último acceso Enero 2023).

Santander Universidades. (2022). Análisis PESTEL: emprende con éxito | *Blog. Becas Santander*. Recuperado de <https://www.becas-santander.com/es/blog/analisis-pestel.html> (último acceso 25 de Octubre 2022).

Segarra, P. (2021). Los españoles, los más preocupados por tener una alimentación saludable a raíz de la pandemia. 20minutos- Últimas Noticias. Recuperado de <https://www.20minutos.es/noticia/4859862/0/espanoles-alimentacion-saludable/> (último acceso 12 de Octubre 2022).

Soria, A. (2022). El mercado de proximidad de la Plaza de la Reina agota en dos horas todo el género: «Ha sido un éxito absoluto». Levante-EMV. Recuperado de <https://www.levante-emv.com/valencia/2022/10/16/mercado-proximidad-plaza-reina-agota-77314831.html> (último acceso 18 de Octubre 2022).

Strategy Canvas | Blue Ocean Strategy Tools and Frameworks. (2022). Blue Ocean Strategy. Recuperado de <https://www.blueoceanstrategy.com/tools/strategy-canvas/> (último acceso Octubre 2022).

Anexo 1: Encuesta realizada con 100 participantes.

La encuesta se realizó a través de Google Forms:



Sección 1 de 2

Del Campo A Ti

Del Campo A ti es una proyecto de negocio que surge con la idea de acercar productos del campo a la ciudad, productos de alta calidad, que mantengan su gran sabor y frescura, que sean saludables y sostenibles para el cuidado tanto de nuestra salud como del medio ambiente. Del mismo modo, queremos ser una fuente de apoyo para los productores y agricultores locales, creando una cadena de suministros de alimentos sencilla, eficiente, competitiva y de calidad. A través de la página web y la App, los usuarios podrán comprar sus productos, y nosotros nos encargaremos de suministrárselos directamente al lugar que solicite, tales como su domicilio o lugar de trabajo.

Por favor, seleccione su rango de edad *

- ☐ Menos de 18 años
- ☐ 18- 25 años
- ☐ 26-30 años
- ☐ 31-40 años
- ☐ 41- 50 años
- ☐ 51-65 años
- ☐ Más de 60 años

Por favor, seleccione su género *

- ☐ Hombre
- ☐ Mujer

Por favor, indique aquella que se adecua más a su situación *

- ☐ Vivo solo
- ☐ Vivo con compañeros de piso
- ☐ Vivo con mi familia
- ☐ Otra...

¿Sabe el origen de los alimentos que consume? *

- ☐ Si, me da seguridad conocer el origen de los alimentos que consumo
- ☐ No, pero me gustaría conocer su origen
- ☐ No, y no creo que sea relevante saberlo

¿Cree que es importante consumir alimentos de calidad, cultivados libres de fertilizantes y pesticidas y producidos a través de prácticas sostenibles? *

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ No lo considero relevante

¿Intenta comer de forma saludable? *

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ Depende de la temporada

¿Dónde suele comprar los alimentos que consume? *

- ☐ Supermercados
- ☐ Mercadillos
- ☐ Tiendas de alimentación del barrio
- ☐ Online
- ☐ Otra...

¿Cada cuánto tiempo suele hacer la compra? *

- ☐ 1 vez a la semana
- ☐ 2 veces a la semana
- ☐ 2 veces al mes
- ☐ Otra...

¿Cuánto tiempo estaría dispuesto a esperar para recibir su pedido? *

☐ Menos de 24 horas

☐ 24 horas

☐ 48 horas

☐ Otra...

¿Considera importante apoyar el producto Nacional? *

☐ Sí

☐ No

☐ No me parece importante

De los siguientes factores, establezca de 1 a 5 cuanto valoraría cada uno de ellos (Siendo el 1 * el menos importante y el 5 el más importante)

	1	2	3	4	5
Calidad del Pro...	☐	☐	☐	☐	☐
Flexibilidad	☐	☐	☐	☐	☐
Comodidad	☐	☐	☐	☐	☐
Coste	☐	☐	☐	☐	☐
Prácticas Sost...	☐	☐	☐	☐	☐
Apoyo al Produ...	☐	☐	☐	☐	☐
Diversidad de ...	☐	☐	☐	☐	☐
Apariencia Físi...	☐	☐	☐	☐	☐

⋮

¿Consideraría comprar productos alimenticios a través de una página Web o Plataforma, que fueran recogidos directamente del campo y entregados en su domicilio? *

- ☐ Si
- ☐ No
- ☐ Tal vez

Sección 2 de 2

En "Del Campo A Ti" queremos que confíe en nosotros por eso nos gustaría preguntarle la razón por la que no compraría productos alimenticios a través de una Página Web o App ✕ ⋮

Descripción (opcional)

¿Suele comprar otros productos por Internet como Ropa? *

- ☐ Sí
- ☐ No

¿Podría decirnos por qué "NO" consideraría comprar productos alimenticios por Internet? *

- ☐ No me fío de la compras por Internet
- ☐ Prefiero ver físicamente los productos antes de comprarlos
- ☐ Tengo un supermercado cerca de mi casa, y me da más confianza
- ☐ Es más difícil ponerme en contacto con un agente si tengo algún problema
- ☐ Otra...