



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE “TIÉTAR GOURMET”

Autor: Paola Robledo Moreno
Director: Raquel Redondo Palomo

MADRID | Abril

Resumen

En el presente trabajo se propone la ampliación de una nueva línea de negocio para la cooperativa agraria de “El Castañar”, sita en Cuevas del Valle, municipio de la comarca del Valle del Tiétar. Analizamos el por qué de crear la marca “Tiétar Gourmet”, investigando acerca de el sector de la alimentación ecológica y gourmet en España y realizando distintos análisis sobre las ventajas y oportunidades que esta nueva línea de negocio podría aportar, tanto a la cooperativa “El Castañar” como a todo el municipio en general. Además, se propone este proyecto como solución sostenible a uno de los mayores problemas del medio rural español: la escasa industria y el gran número de desempleados de larga duración.

Los resultados del análisis del sector nos muestran que estamos ante un contexto muy favorable para el lanzamiento de una marca de alimentación ecológica y gourmet al mercado. Además, las conclusiones que obtenemos tras el análisis de viabilidad financiera son positivas. “Tiétar Gourmet”, al tratarse de una ampliación de la línea de negocio de una cooperativa ya instalada, cuenta con la ventaja de que la mayoría de costes de producción son variables, lo que facilita su viabilidad y éxito futuros.

Palabras clave: alimentación ecológica, alimentación gourmet, productos “bio”, medio rural, cooperativa agraria, Valle del Tiétar, Cuevas del Valle, marcas gourmet, alimentación saludable.

Abstract

This dissertation proposes the development of a new line of business for the agricultural cooperative of "El Castañar", located in Cuevas del Valle, municipality of the Valle del Tiétar region. We analyze the theme of creating the brand "Tiétar Gourmet", researching the organic and gourmet food sector in Spain and carrying out different analysis on the advantages and opportunities that this new line of business could bring, both to the cooperative "El Castañar" and to the entire municipality. In addition, this project is proposed as a sustainable solution in one of the biggest problems of Spanish rural environment: the little industry and the large number of long-term unemployed.

The results of the analysis of the sector show us that we are facing a very favorable context for the launch of a eco-friendly and gourmet food brand in the market. In addition, the conclusions that can be obtained through the financial viability analysis are positive. "Tiétar Gourmet", will be an extension of the line of business of a cooperative already installed and, due to that, it has the advantage that the majority of production costs are variable, which facilitates its future viability and success.

Key words: organic food, gourmet food, "bio" products, rural areas, agricultural cooperative, Valle del Tiétar, Cuevas del Valle, gourmet brands, healthy food.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	8
1.1. Motivo del trabajo	8
1.1.1. Cambios en las tendencias de consumo	8
1.1.2. Situación económica-empresarial en los pueblos del Valle del Tiétar	9
1.2. Identificación de la idea de negocio	10
1.3. Objetivos	12
1.4. Metodología y estructura del trabajo.....	12
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	13
2.1. Análisis externo.....	13
2.1.1. Análisis del sector	13
2.1.2. Evolución de oferta y demanda.....	20
2.1.3. Competencia.....	23
2.1.4. Marco legal.....	25
2.2. Análisis interno	29
2.2.1. Análisis DAFO.....	29
2.2.2. Modelo CANVAS.....	31
3. TIÉTAR GOURMET.....	37
3.1. La marca.....	37
3.2. Misión, visión y valores	37
3.3. Público objetivo.....	38
3.4. Ámbito de actuación.....	39
4. PLAN DE MARKETING Y DISTRIBUCIÓN	40
4.1. Estrategia general de marketing	40
a. Estrategia de diferenciación	40
b. Creación de Brand Equity	41
c. Logotipo y slogan.....	43

d.	Posicionamiento de Tiétar Gourmet.....	44
e.	¿Cómo vamos a construir la marca?.....	46
4.2.	Estrategia funcional de marketing.....	48
4.2.1.	Política de producto.....	49
4.2.2.	Política de precio.....	53
4.2.3.	Política de venta y distribución	56
4.2.4.	Política de comunicación y publicidad.....	58
5.	PLAN DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES	60
5.1.	Procesos de producción.....	60
a.	Socios	60
b.	Asentador	60
c.	Procesado	60
5.2.	Gestión de recursos	62
5.3.	Logística y transporte.....	62
6.	PLAN FINANCIERO	63
6.1.	Estimación de gastos e ingresos.....	63
6.2.	Proyección de viabilidad futura.....	63
7.	CONCLUSIONES	68
8.	BIBLIOGRAFÍA.....	70
9.	ANEXOS.....	72

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1: Mapa de la comarca del Valle del Tiétar</i>	9
<i>Figura 2: Datos de la Cooperativa “El Castañar” de Cuevas del Valle</i>	14
<i>Figura 3: Países pioneros en ventas en el sector de la alimentación orgánica</i>	17
<i>Figura 4: CC.AA. de España con mayor interés en la alimentación ecológica</i>	18
<i>Figura 5: CC.AA. de España con mayor interés en la alimentación gourmet</i>	19
<i>Figura 6: Datos de consumo de productos ecológicos en España por CC.AA.</i>	20
<i>Figura 7: Tendencias en el número de establecimientos que comercializan productos ecológicos</i>	21
<i>Figura 8 y 9: Evolución de ventas de productos ecológicos por canales y principales cadenas del canal especializado en 2018</i>	21
<i>Figura 10: Edad del consumidor ecológico en España</i>	22
<i>Figura 11: Inversión en empresas ecológicas españolas</i>	23
<i>Figura 12: Sello de la Unión Europea para identificar alimentos ecológicos</i>	25
<i>Figura 13: Sellos de certificación ecológica según Comunidades Autónomas</i>	27
<i>Figura 14: Certificación de calidad de Castilla y León “Tierra de Sabor”</i>	28
<i>Figura 15: Certificación de calidad de Ávila “Ávila Auténtica”</i>	28
<i>Figura 16: Plantilla modelo CANVAS</i>	32
<i>Figura 17: Valores de “Tiétar Gourmet”</i>	38
<i>Figura 18: Modelo de creación de Brand Equity de Aaker</i>	41
<i>Figura 19: Logotipo de “Tiétar Gourmet”</i>	44
<i>Figura 20: Slogan de “Tiétar Gourmet”</i>	44
<i>Figura 21: Tabla de marcas competidoras de “Tiétar Gourmet”</i>	45
<i>Figura 22: Modelo de creación de marca “Pirámide de Keller”</i>	46
<i>Figura 23: Cartera de productos de “Tiétar Gourmet”</i>	49
<i>Figura 24: Plantilla matriz BCG</i>	51
<i>Figura 25: Matriz BCG de “Tiétar Gourmet”</i>	52

<i>Figura 26: Tabla benchmarking Aceite de Oliva Virgen Extra.....</i>	<i>54</i>
<i>Figura 27: Tabla benchmarking Angélica.....</i>	<i>54</i>
<i>Figura 28: Tabla benchmarking Mermelada de higo</i>	<i>55</i>
<i>Figura 29: Tabla escenario pesimista con precios a la baja</i>	<i>64</i>
<i>Figura 30: Tabla escenario pesimista con precios al alza</i>	<i>65</i>
<i>Figura 31: Tabla escenario optimista con precios a la baja</i>	<i>65</i>
<i>Figura 31: Tabla escenario optimista con precios al alza</i>	<i>66</i>

1. INTRODUCCIÓN

El presente documento trata de la creación de una marca local de producción ecológica de la comarca del Valle del Tiétar, en la parte baja de la Sierra de Gredos (Ávila) y la posterior distribución y comercialización de sus productos. Bajo el nombre de *Tiétar Gourmet*, todos los productos recolectados en las cooperativas agrarias de la comarca serán procesados y comercializados a distintos tipos de clientes.

1.1.Motivo del trabajo

La idea de desarrollar este trabajo y este plan de negocio parte de dos factores. Primero, los nuevos cambios en las tendencias de consumo, la mayor concienciación del ciudadano por su alimentación y la de su familia y el “boom” que están experimentando actualmente los productos ecológicos. En segundo lugar, y como se explicará más adelante, la idea surge debido a la pobre situación económica que experimentan algunos pueblos de la comarca del Valle del Tiétar, la nula visión emprendedora de sus habitantes y la oportunidad de negocio que se presenta con las cooperativas agrarias que llevan más de veinte años instaladas en estos pueblos.

1.1.1. Cambios en las tendencias de consumo

En los últimos años se ha incrementado la conciencia de la sociedad por la alimentación. La tendencia actual se aproxima cada vez más a consumir alimentos lo menos procesados posibles, primando los de producción local y ecológica. La proliferación de supermercados bio o la gama de este tipo de productos en las grandes cadenas distribuidoras defiende esta postura y fomenta su comercialización.

Tal y como afirman López-Cózar Navarro, C. y Platero Jaime, M. (2011), en los últimos años se están dando una serie de cambios en las tendencias de consumo de nuestro país. Las campañas que se realizan con el objetivo de informar a los consumidores sobre lo que es una buena alimentación, junto con la educación alimentaria que también se imparte en los colegios, hace que los consumidores hoy en día estén mucho más informados a la hora de comprar. Además, hay ciertos nutricionistas que hacen un buen uso de las redes

sociales e intentan aumentar esa conciencia del consumidor a la hora de comprar. Un gran ejemplo es el instagramer Carlos Ríos (@carlosriosq), con sus más de 800.000 seguidores, que promueve el “realfooding”, concepto que engloba el hecho de comer comida natural, mínimamente procesada y proveniente de producción de proximidad y ecológica.

Todos estos aspectos hacen que los consumidores cada vez demanden más productos nacionales, de proximidad, orgánicos y no ultra-procesados.

1.1.2. Situación económica-empresarial en los pueblos del Valle del Tiétar

La comarca del Valle del Tiétar es una comarca de montaña situada al sur de la sierra de Gredos, en la parte más al sur de la provincia de Ávila y está formada por 24 pueblos próximos entre sí. El núcleo de población más grande es Arenas de San Pedro, seguido de pueblos como Candeleda o Sotillo de la Adrada.

Figura 1. Mapa de la comarca del Valle del Tiétar.



Fuente: Web Espacio Rural

En estos pueblos, desde los años 50 el éxodo rural ha ido en aumento y algunos de ellos han visto mermada su población incluso a la mitad. Dentro de la comarca, encontramos pueblos grandes con más de 5.000 habitantes y otros más pequeños con 500 o incluso menos habitantes. En los pueblos con mayor densidad de población es donde encontramos una mayor industria y oficios del sector servicios. En el resto, prácticamente la industria es nula, el sector servicios se ve reducido a pequeños bares o tiendas de alimentación y la principal actividad de sus habitantes es la agricultura o la ganadería. La agricultura de

subsistencia es muy común en este tipo de municipios, llegando a ocupar en algunos casos la tierra cultivada hasta el 50% de sus términos municipales.

Actualmente, un sector que está creciendo de manera progresiva es el turismo. La proliferación de casas u hoteles rurales por la comarca es cada vez mayor y la oferta turística se va adaptando a estas nuevas tendencias. Aunque todavía hay mucho trabajo por hacer, estos pueblos del sur de Ávila cada vez se dan más a conocer e intentan atraer turistas que, en muchos casos, están empezando a relanzar la economía sumergida que había en muchos de estos municipios.

Por otro lado, en la comarca del Valle del Tiétar gran parte de su población son **parados de larga duración** que se dedican a esta agricultura de subsistencia como fuente de ingresos. Las técnicas que utilizan son tradicionales y los productos que obtienen de sus cosechas son orgánicos. Todo lo que producen se destina al consumo propio, a ofrecérselo a los miembros de la familia o, en contadas ocasiones, a venderlo entre los vecinos del pueblo.

El hecho de que este nuevo nicho de mercado de personas que promueven el consumo ecológico esté en auge, unido a la existencia de pueblos con escasa población que producen distintas cosechas y no comercializan estos productos con una marca propia registrada, son las principales razones que motivan a crear este proyecto.

1.2. Identificación de la idea de negocio

En los pueblos que conforman la comarca del Valle del Tiétar no existen grandes superficies dedicadas a la agricultura como tal, sino que es muy común que las distintas familias recojan sus cosechas a lo largo del año y las lleven a la cooperativa agroalimentaria más cercana. Como hemos mencionado anteriormente, existe un gran número de personas en estos municipios que se dedican exclusivamente al campo y cultivan parte de sus fincas para poder recoger cosechas distintas según la temporada y obtener de esta manera una fuente de ingresos.

El procedimiento que siguen estas cooperativas agrarias es reunir y **almacenar** las cosechas de los distintos socios (familias), y posteriormente **venderlas** en un mercado al

por mayor en Madrid (Mercamadrid¹). Es en este eslabón de su cadena de valor donde, con este proyecto, se pretende ofrecer un valor añadido.

Las cooperativas ceden sus productos a un intermediario que expone los productos en un puesto en Mercamadrid y allí, o bien distintos minoristas como fruterías de barrio, o bien otros mayoristas, adquieren los productos. Hasta que el producto llega a manos del consumidor final, ha pasado por cantidad de intermediarios que no han ofrecido un valor añadido como tal, pues el producto se sigue comercializando a granel, sin ningún tipo de transformación, pero con una diferencia de precio por kilo abismal (a veces incluso 6 o 7 veces más).

La ventaja que se pretende obtener con este proyecto es que estas cooperativas se ahorren todos estos intermediarios para finalmente vender el producto sin modificar y con un precio que, como mínimo, cuadruplica el precio original que se les paga a los socios por cada kilo recolectado.

El proyecto se basa en crear en la cooperativa de uno de los pueblos de la comarca (Cuevas del Valle) una **nueva sección** dentro de su cadena de producción, donde se elaboren **productos gourmet** de manera artesana y ecológica, en lugar de comercializarlos a granel. Las materias primas provenientes de las cosechas serán tratadas para obtener distintos productos elaborados que tendrán un packaging y un embalaje propio de la marca que se creará. En ellos se podrá visualizar fácilmente que provienen de la comarca del Valle del Tiétar y que se trata de productos de **proximidad**, elaborados de manera **artesana y ecológica**.

Además, personalmente, pertenezco a la zona del Valle del Tiétar, he vivido allí durante años y conozco la situación. Algunos de estos pueblos están en depresión, en ellos viven muchas familias con **personas desempleadas** que no obtienen ninguna fuente de ingresos más allá de ciertas ayudas estatales, gran parte no posee ninguna cualificación ni título académico, sin embargo, conocen las técnicas culinarias requeridas para hacer ciertos productos. La visión empresarial allí es prácticamente nula y creo personalmente que este proyecto llevado a la práctica supondría un empuje para la zona, creando puestos de

¹ **Mercamadrid** es la mayor plataforma de distribución, comercialización, transformación y logística de alimentos frescos de Madrid. Es una de las más importantes de España y referente internacional.

empleo para estas personas (en su mayoría amas de casa) que no tienen ningún nivel de estudios profesionales, pero sí conocen estas elaboraciones artesanas, ya que en sus casas lo llevan haciendo toda la vida. Además, el hecho de comercializar estos productos daría a conocer la zona, atrayendo posibles turistas que también ayuden a relanzar su economía y actividad empresarial.

1.3.Objetivos

El objetivo principal del trabajo es realizar un Plan de Negocio para estudiar la viabilidad del este proyecto, así como las tareas necesarias para llevarlo a cabo. Focalizándonos en el Plan de Marketing, intentar crear una marca que pueda adentrarse en el mercado y todos los procesos y actividades para hacerlo con éxito.

1.4.Metodología y estructura del trabajo

La metodología que se va a aplicar a lo largo del trabajo es la metodología tradicional de un Plan de negocio, que se ha enriquecido con datos de una entrevista realizada al presidente de la cooperativa de Cuevas del Valle, la cual está altamente vinculada a los objetivos de este trabajo.

Desarrollaremos el mismo de acuerdo con la siguiente estructura del trabajo. En primer lugar, realizaremos un análisis externo del sector, identificando posibles oportunidades y amenazas que nos encontraremos con el desarrollo del proyecto. Tras analizar el entorno e identificar la oportunidad de negocio, se realizará un análisis interno, identificando fortalezas y debilidades de nuestro modelo de negocio, así como los distintos socios o actividades clave que debemos tener en cuenta.

En segundo lugar, se detallará un plan de negocio al uso. Principalmente nos enfocaremos en el plan de marketing y distribución, ya que es la parte en la que más hincapié se debe hacer dadas las circunstancias del proyecto. También se incluirá un plan de logística y operaciones y un plan financiero que muestre a grandes rasgos la viabilidad del proyecto en un corto y medio plazo.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1. Análisis externo

En primer lugar, haremos un análisis de la situación, tanto del sector de la alimentación ecológica en España, como de las cooperativas agrarias de la zona. Además, analizaremos los distintos competidores que podrían estar en el mismo mercado que “Tiétar Gourmet” y todas las certificaciones y restricciones que debemos tener en cuenta respecto al marco legal que nos afecta.

2.1.1. Análisis del sector

a. Análisis de las cooperativas agrarias en “El Barranco de las Cinco Villas”

En un primer plano, analizaremos el funcionamiento de las cooperativas agrarias. Como mencionábamos antes, la comarca del Valle del Tiétar está compuesta por 24 municipios. Este proyecto está pensado para instaurarse en 5 de estos 24 municipios que son: Cuevas del Valle, La Villa de Mombeltrán, San Esteban del Valle, Santa Cruz del Valle y Villarejo del Valle. A estos 5 pueblos se los denomina “Barranco de las Cinco Villas” pues están ubicados en la cola de Sierra de Gredos y entre unos y otros no hay más de 5 km de distancia.

Yo, personalmente, soy natural de Cuevas del Valle y mi objetivo es desarrollar en primer lugar este proyecto en la cooperativa de Cuevas e intentar agrupar las cooperativas del resto de municipios de las Cinco Villas en un medio plazo. Para conocer el funcionamiento de los procesos que se llevan a cabo en la cooperativa agroalimentaria de Cuevas del Valle, he contactado con el presidente de la cooperativa y le he realizado una entrevista para que me pudiera explicar de primera mano cómo funciona la recogida, procesado (si se requiere) y venta de la materia prima. Tras la entrevista, he recogido los principales datos de la cooperativa en la siguiente tabla:

Figura 2. Datos de la Cooperativa “El Castañar” de Cuevas del Valle.

Nombre	El Castañar S.C.L.
Forma jurídica	Sociedad Cooperativa Limitada
Fecha de constitución	1985
Código CNAE	0119 – Otros cultivos no perennes
Rango de empleados	5 a 10 empleados durante 4 meses
Rango de ventas	250.000 € anuales
Domicilio social	Calle Calzada Romana, 1 05414 Cuevas del Valle (Ávila)
Objeto social	Recogida, envasado y comercialización de productos que aportan los socios cooperativistas tales como higos, castañas y productos minoritarios (madroños, zarzamoras, orégano, membrillo y brevas).

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la entrevista al presidente y secretario de la cooperativa “El Castañar”.

Pablo Marín, presidente de la cooperativa, junto con Javier Martín, secretario y tesorero, me han facilitado información sobre los distintos procesos que se siguen desde el depósito de la materia prima por parte de los socios en la cooperativa, hasta la venta del producto.

Los productos que se recogen en la cooperativa de Cuevas del Valle y que son depositados por los socios en orden de más vendidos a menos, son los siguientes:

- Castañas
- Higos frescos
- Higos secos
- Productos minoritarios:
 - Madroños
 - Zarzamoras
 - Membrillo
 - Brevas
 - Orégano

El procedimiento es el siguiente:

1. Los socios depositan los kg de materia prima en la cooperativa
2. Dependiendo del producto, se comercializa en un formato u otro. Por ejemplo, las castañas se envasan en mallas de 5kg, los higos se comercializan en cajas de 2 o 3kg, etc.
3. La cooperativa cede la propiedad del producto a un “**asentador**” que se encarga de transportar los productos y ponerlos a la venta en un puesto propio en Mercamadrid.
4. A partir de este punto, la cooperativa desconoce, en muchas ocasiones, lo que ocurre con el producto.

El asentador, es un autónomo que vende los productos de las cooperativas de las Cinco Villas en un puesto propio en Mercamadrid. No compra el producto, sino que las cooperativas ceden su propiedad a este asentador y él se encarga de transportarlo y comercializarlo. Vende a comisión y de la venta total deduce el coste que le ha supuesto el transporte y se lleva un 11% de comisión. Además, dependiendo del tipo de producto, la cooperativa en ocasiones pierde la trazabilidad del mismo y desconoce completamente el consumidor final.

Por ejemplo: los socios en la época de agosto y septiembre recogen la cosecha de higos y la llevan a la cooperativa para comenzar toda la operativa. Como me han comentado el presidente y secretario de la cooperativa, los higos son un producto que tiene un precio diario, es decir, el asentador recoge el producto y lo vende al día siguiente en Mercamadrid. A los socios se les paga el precio de mercado del kg de higos del día en cuestión, por lo que no hay un precio fijo, sino que este fluctúa según la oferta y demanda diaria. Además, los higos no son todos iguales; a pesar de que son todos frescos, algunos están más deteriorados que otros y muchas veces no se puede dar al asentador toda la producción porque el asentador alega que ciertos higos no van a ser vendidos y para él es transportar más mercancía para acumularla y no venderla. Debido a esto, surgen problemas porque los socios quieren el dinero proporcional al kg de higos, sin importar el estado de estos higos y el asentador sólo puede vender parte de todos los higos que el socio en cuestión ha proporcionado, por lo que este cobraría menos.

Además, cuando estos higos se venden en fruterías en una ciudad como Madrid, el precio por kg ronda los 6 y 7€, mientras que los socios suelen percibir 1-2€ por kg. Cuando

pregunté al presidente y secretario el porqué de esta gran diferencia de precio, no supieron contestarme porque pierden por completo la trazabilidad del producto. Desconocen si en el puesto del asentador de Mercamadrid compran fruterías que posteriormente especulan con ese margen, mayoristas que después venden a fruterías o incluso a otros mayoristas y van quedándose ese margen poco a poco, u otras alternativas. Todo esto, sin contar con que el producto no posee marca propia registrada, sino que el propio asentador es quien comercializa los productos bajo su marca y quien realmente se da a conocer.

Ante estos testimonios y ejemplos yo encuentro varios **problemas** en este modelo de negocio:

1. El asentador es quien tiene el control de todos los productos. Elige qué productos vende y qué productos se quedan en la cooperativa como sobrante (que al final suponen un coste). Además, es quien crea su marca propia y se da a conocer ante los compradores.
2. La cooperativa tiene cantidad de conflictos con muchos socios porque hay parte de la mercancía que, pese a ser recogida y depositada en la cooperativa, no puede ser comercializada. Esto supone horas de trabajo de los socios que no serán remuneradas.
3. La cooperativa no puede asegurar a sus socios un precio fijo por algunos productos como el higo fresco, ya que sólo lo comercializan a granel y dependen siempre de la fluctuación de la oferta y demanda diarias.
4. La cooperativa y la comarca no dan a conocer su producto ni crean imagen de marca, ya que todo se comercializa bajo el sobrenombre del asentador.
5. La cooperativa pierde por completo la trazabilidad del producto. Desconoce completamente quienes son sus consumidores, a dónde se distribuye el producto, en que partes de España se comercializa, si tiene mayor o menor aceptación con respecto a productos similares, si cuenta con consumidores fieles, si se especula con su precio en los mercados...No disponen de información de ningún tipo.

Observando las enormes carencias de la cooperativa y la falta de iniciativa y de visión de negocio por parte de la directiva, pretendo, a través de este trabajo, cambiar el modelo de negocio instaurado hasta el momento y poder relanzar la actividad de la cooperativa que, a mi juicio, tiene grandes posibilidades de crecimiento y mejora.

b. Análisis del sector de la alimentación ecológica

En segundo lugar, analizaremos el sector de los productos gourmet y la producción ecológica en España.

De acuerdo con los datos del estudio llevado a cabo por la consultora ecológica EcoLogical (2018), el sector de la alimentación ecológica en España está experimentando un gran crecimiento, aumentando en el último año un 12,55% respecto a 2015. Por primera vez, nuestro país se encuentra en las listas de los Top 10 mundial en términos de volumen de mercado interior y crecimiento interanual, alcanzando 1.686 millones de €.

Figura 3. Países pioneros en ventas en el sector de alimentación orgánica.



Fuente: EcoLogical.

El gasto per cápita también ha aumentado un 12,58%, pasando de 32,27€ a 36,33€/persona. Aunque la tendencia es al alza, España aún se encuentra en el puesto 18 del ranking mundial, liderado por países como Suiza, Dinamarca y Suecia.

Este auge también se debe, en parte, a la mayor disponibilidad de productos ecológicos o “bio”, que hacen que sean más accesibles para los consumidores. Por un lado, **el canal especializado en productos ecológicos está en aumento y desarrollo**. Por otro lado, **las grandes cadenas de distribución están implantando cada vez más, tanto una sección**

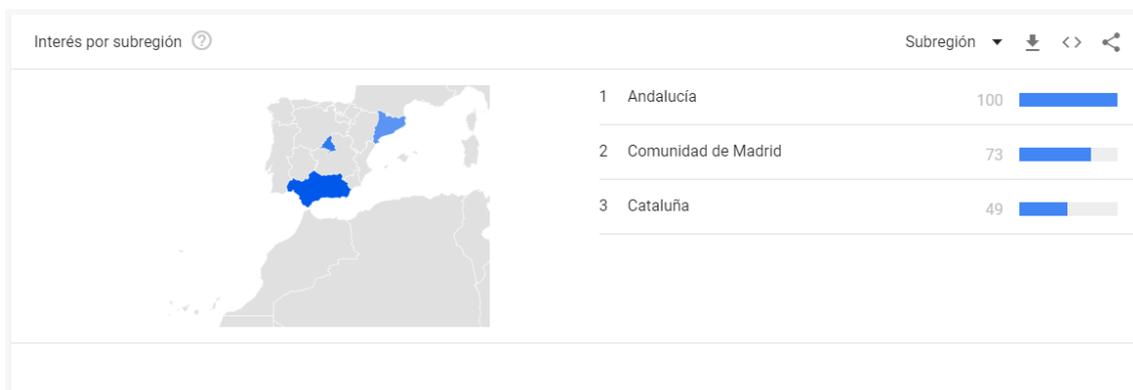
ecológica como una sección gourmet, favoreciendo que gran cantidad de personas tengan un acceso más fácil a estos productos.

Además, como muestra EcoLogical (2018), desde el Gobierno de España, en este último año 2018 se han promovido iniciativas públicas y planes de desarrollo con el objetivo de apoyar el progreso del sector, como la “Estrategia para la Producción Ecológica 2018-2020” por parte del Ministerio de Agricultura, Pesca, Alimentación y Medio Ambiente (MAPAMA).

En un informe elaborado por la consultora Deloitte en el que estudian las tendencias en el sector de la alimentación y las bebidas en 25 ciudades (entre ellas Madrid) concluyen que “entre las tendencias globales, se encuentra un incremento de la clase media, que exige información sobre la procedencia y composición de los alimentos, además de la demanda de opciones de comida rápida saludables, sostenibles y de calidad, y la irrupción de los millennials en el mercado” (Deloitte, 2017, p.1.). Además, explican que, en Madrid, los consumidores buscan alimentos **ecológicos**, **sostenibles** y de **conveniencia**.

A través de la herramienta Google Trends, he buscado el interés por la **alimentación ecológica** en España en el último año y, como se muestra en el siguiente mapa dividido por subregiones, las comunidades de Andalucía, Madrid y Cataluña son las más concienciadas respectivamente con este tipo de alimentación y en las que más interés tienen sus habitantes.

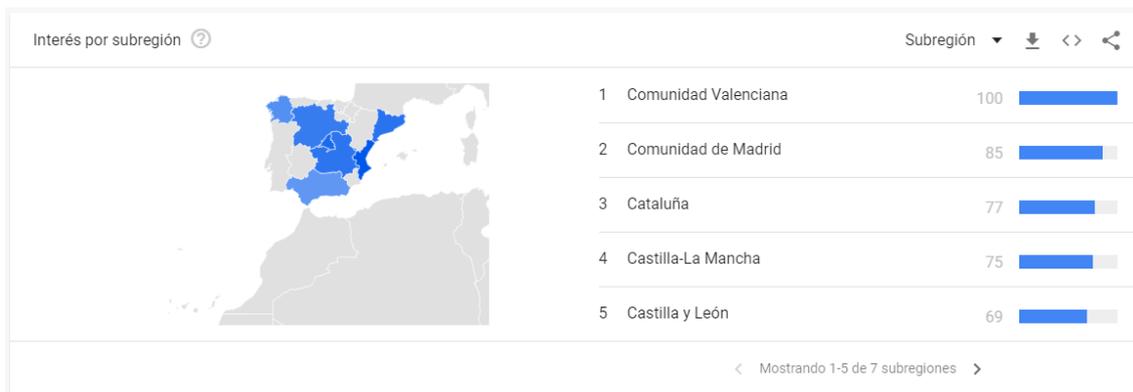
Figura 4. CC.AA. de España con mayor interés en la alimentación ecológica.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Google Trends.

Por otro lado, también he buscado información sobre el interés de la población española por los **productos gourmet** en este último año. El abanico de comunidades se amplía y aparecen, además de las mencionadas anteriormente, la Comunidad Valenciana, Castilla-La Mancha y Castilla y León.

Figura 5. CC.AA. de España con mayor interés en la alimentación gourmet.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Google Trends.

Nuestro objetivo es la comercialización de productos ecológicos gourmet de la zona del Valle del Tiétar. Como podemos observar, **Madrid, Comunidad Valenciana y Cataluña** son las comunidades autónomas donde tanto el sector de la alimentación ecológica como el de productos gourmet experimentan mayor acogida, por lo que serán nuestros rangos de actuación geográfica principales.

Además, la consultora ecológica EcoLogical en su post sobre “El Consumidor Ecológico en España” (2016) también marco estas 3 comunidades como las que más consumo de producto ecológico tenían.

Figura 6. Datos de consumo de productos ecológicos en España por CCAA.



Fuente: EcoLogical.

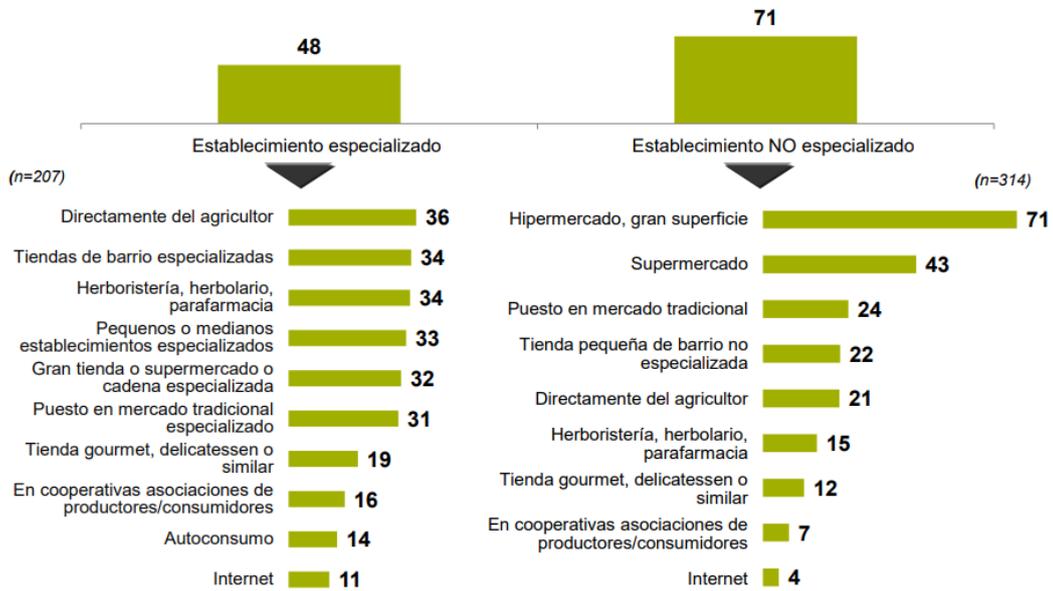
2.1.2. Evolución de oferta y demanda

a. Oferta

El principal freno que provoca que ciertos consumidores no compren productos “*bio*” es el precio. Sin embargo, la disponibilidad de la oferta cada vez es mayor, actualmente se pueden encontrar este tipo de productos en la mayoría de supermercados y esto hace que, aunque el precio siga siendo un obstáculo, esta tendencia disminuya progresivamente.

Actualmente, existen dos vías por las que se comercializan estos productos orgánicos. La primera se refiere a los **canales especializados**, que cada vez más experimentan un crecimiento y desarrollo notables. La segunda vía hace referencia a la mayor implantación de la categoría “*bio*” en las **principales cadenas distribuidoras**. Además, a través de otros canales como el **on-line**, se puede ver cómo distintas empresas están desarrollando cada vez más plataformas de e-commerce de productos “*bio*”.

Figura 7. Tendencias en el número de establecimientos que comercializan productos ecológicos.



Fuente: Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino

Figuras 8 y 9. Evolución de ventas de productos ecológicos por canales y principales cadenas del canal especializado en 2018.

EVOLUCIÓN DE VENTAS PRODUCTOS ECOLÓGICOS POR CANALES			
	2015	2016	2017
Total Canal Especialista	63-73%	58-72%	37,1%
Supermercado /EcoTienda	40-45%	36-45%	37,1%
Grupo Consumo	14-16%	13-15%	
Venta directa/Online	7-9%	7-9%	
Horeca	2-3%	2-3%	
Total Gran Consumo	27-37%	27-37%	61,3%
Hipermercado	14-18%	14-18%	18,9%
Descuento	4-7%	4-7%	24,4%
Supermercado	7-8%	7-8%	18,0%
Tienda tradicional	2-4%	2-4%	
FUENTE	MAPAMA	MAPAMA	KANTAR

PRINCIPALES CADENAS CANAL ESPECIALIZADO		
CADENA	SEDE	PUNTOS VENTA
	Barcelona	60
	Valencia	33
	Alicante	13
	Barcelona	9
	Valencia	7
	Murcia	5
	Madrid	5
FUENTE: ECOLOGICAL.BIO		

Fuente: EcoLogical.

Como podemos observar en las tablas, el perfil de canal en el que se comercializan productos ecológicos en estos últimos años ha cambiado por completo. En la tabla que muestra la “Evolución de ventas de productos ecológicos por canales” podemos ver cómo en 2016 del 58% al 72% del volumen total de ventas de productos “*bio*” se realizaba en canales especializados como los que se muestran en la tabla contigua. Sin embargo, en 2017 la tendencia se invierte por completo, registrando sólo un 31,1% de las ventas este tipo de canales. Como muestran KANTAR y EcoLogical en su informe “*El sector Ecológico en España 2018*”(2018), este cambio drástico se debe a la proliferación de inventarios de gamas de productos “*bio*” en las estanterías de los supermercados e hipermercados. Para el consumidor de productos “*bio*” es importante tener un producto de calidad a su alcance, sobre todo en las ciudades donde el ritmo de vida es frenético y disponen de un tiempo delimitado para hacer la compra. Es mucho más cómodo para los consumidores encontrar todos los productos que buscan en el mismo establecimiento, y al final esta mayor disponibilidad hace que el precio no suponga un factor tan determinante para comprar estos productos.

b. Demanda

Respecto a la demanda, a pesar de que los distintos segmentos de consumidores han aumentado su consumo de productos de procedencia ecológica, hay diferencias entre ellos.

Figura 10. Edad del consumidor ecológico en España.

EDAD DEL CONSUMIDOR ECOLÓGICO EN ESPAÑA		
	2014	2016
Menos de 35 años	26%	30%
35-44 años	24%	26%
45-54 años	26%	21%
Más de 54 años	23%	23%

Fuente: ECOLOGICAL.BIO a partir de MAPAMA/GFK

Fuente: EcoLogical.

Como se muestra en la tabla elaborada por EcoLogical en su informe “*El sector Ecológico en España 2018*” (2018, p.10), en 2016 el 56% de los consumidores del sector son menores de 45 años. Esto se debe a la mayor concienciación de este segmento de la población por el consumo sostenible, de proximidad y lo más orgánico posible. Además, un factor importante es que muchas de estas personas son padres que buscan aportar los mejores alimentos y de la mayor calidad posible a sus hijos, decantándose por las gamas “bio”. Como menciona EcoLogical, en su informe “*El sector Ecológico en España 2018*” (2018, p.4) “en la actualidad el 25% de los millennials son padres y en los próximos 10-15 años el porcentaje de familias será en torno al 80%, provocando un gran espaldarazo al consumo bio”. Este análisis concluye que existe una correlación directa entre ser padre de familia y consumir productos orgánicos.

2.1.3. Competencia

La consultora EcoLogical, muestra en su informe “*El sector ecológico en España 2018*” (2018) que debido al aumento del consumo de productos ecológicos y a las perspectivas de crecimiento del sector, grandes empresas de alimentación han decidido realizar inversiones financieras en empresas del sector bio. El fin de estas iniciativas es posicionarse en un sector que está en auge y con grandes perspectivas de crecimiento.

Figura 11. Inversión en empresas ecológicas españolas.

INVERSIÓN EN EMPRESAS ECOLÓGICAS ESPAÑOLAS					
					
Empresa	Natursoy	Biogran	Sorribas	Vegetalia	BioSurya
Anterior propietario	Familiar	Nazca Capital	Familiar	Familiar	Familiar
Nuevo propietario	Nutrition & Sante	Wessanen	Idilia Foods	EbroFoods	C. Biodiversite
Año	2011	2016	2016	2017	2017
Inversión	N/d	87 Mill€	N/d	15 Mill€	N/d

Fuente: EcoLogical.

En esta tabla se muestran los antiguos y nuevos propietarios de algunas de las empresas dedicadas al sector “bio”. Además de estas empresas que están en progresivo crecimiento y que poseen su marca propia bajo la que comercializan cantidad de productos, la variedad de marcas de productos ecológicos cada vez es mayor.

Marcas de gran consumo instauradas en el mercado desde hace años y con gran cuota de mercado, también han decidido invertir en este sector de la alimentación ecológica. Algunos ejemplos son Helios o Danone. Sin embargo, las marcas propias de distribuidor como las gamas “bio” de Carrefour, Lidl o Aldi también acaparan gran cuota de mercado y son grandes competidores.

Podríamos catalogar a nuestros competidores en 4 grupos:

1. Marcas implantadas en el mercado que deciden invertir en gamas eco.
2. Marcas de distribuidor que desarrollan gamas eco.
3. Marcas pequeñas que comercializan sus productos vía e-commerce o en tiendas especializadas.
4. Marcas eco que comercializan sus productos vía e-commerce o en grandes cadenas distribuidoras.

Dentro del primer grupo, encontramos marcas como Helios o Danone, que aprovechándose de que son marcas conocidas e implantadas en el sector desde hace años, deciden invertir en una nueva gama “bio”. Supondrían una competencia en la categoría de mermeladas (en el caso de Helios) y de postres (en el caso de Danone).

En segundo lugar, las propias marcas de distribuidor tienen una gama de productos muy extensa y variada. En el caso de Carrefour, además de tener su gama ecológica de productos de marca blanca, también cuentan con los llamados “Carrefour bio”, supermercados en los que únicamente se venden productos ecológicos. Estas marcas de distribuidor tienen productos de calidad y muy diversificados, por lo que también supondrían una gran competencia.

Respecto al tercer grupo formado por marcas pequeñas que comercializan sus productos on-line o en tiendas especializadas, encontramos 2 vertientes. Por un lado, las marcas propias de los establecimientos especializados como los que se mencionan en la “Figura

9". Pequeñas cadenas como Supermercados Veritas, Bio c´ Bon, Navarro, SuperSano o GranBio tienen su propia marca de productos que comercializan tanto vía on-line como en sus propios establecimientos. Por otro lado, se encuentran las marcas aún más pequeñas y que se asemejan más a “Tiétar Gourmet” como “EcoSana”, “Valle del Taibilla” o “BioCop”. Estas marcas se comercializan a través de supermercados ecológicos on-line como “MerkaBio” y a través de su propia página web. Algunas de ellas se pueden encontrar en alguna tienda especializada, pero en contadas ocasiones ya que su variedad de productos es muy escasa.

Por último, el último grupo de competidores que hemos identificado es el formado por marcas eco que comercializan sus productos vía e-commerce o en grandes cadenas distribuidoras. Un ejemplo es “Eco Cesta” o “Conservas Pedro Luis”, que son marcas que se pueden encontrar en grandes superficies como Carrefour o Ahorra Más y que cada vez están ganando más cuota de mercado en el sector.

2.1.4. Marco legal

Los productos ecológicos llevan un etiquetado especial que acredita que son productos que están elaborados a partir de ingredientes naturales y respetuosos con el medio ambiente. Este etiquetado es un aspecto importante a tener en cuenta, ya que es el elemento que le garantiza al consumidor que hay organismos que avalan que el producto realmente ha sido producido de manera orgánica.

La *Federación de Empresas con Productos Ecológicos de España (FEPECO)* (2008) explica que un producto ecológico siempre irá etiquetado con el sello de la Unión Europea, tanto en productos que se presentan envasados, como productos frescos o que se comercializan a granel. Estos sellos de agricultura ecológica tienen su base normativa en el **Reglamento 834/07 de la Unión Europea**.

Figura 12. Sello de la Unión Europea para identificar alimentos ecológicos.



Fuente: FEPECO

Como explica la dietista nutricionista Farré, J (2019)², el hecho de que un producto lleve consigo el etiquetado de producción ecológica de la UE tiene las siguientes implicaciones:

- La producción de los productos biológicos se realiza de manera sostenible y respetando la naturaleza.
- Los productores de alimentos eco se controlan una vez al año por los organismos de control para garantizar que se respetan las normativas de producción ecológica.
- No están permitidos los alimentos genéticamente modificados.
- Existen limitaciones a la hora de utilizar productos químicos para cultivar, primando los productos provenientes de la propia naturaleza como abonos naturales.
- Se prioriza la utilización de recursos y conocimiento de técnicas locales.

Como nos muestra la consultora ecológica EcoLogical en su post sobre “Los sellos de certificación ecológica” (2017, p.1.), “en España el control del mercado ha sido transferido a las Comunidades Autónomas, por lo que son los **Consejos Reguladores de Agricultura Ecológica de cada Comunidad Autónoma** los responsables de la certificación de productos ecológicos y de la concesión de los sellos de certificación ecológica”. Cada comunidad tiene su propio sello de producción ecológica:

² **Júlia Farré** es una dietista nutricionista de Barcelona graduada por la Facultad de Ciencias de la Salud Blanquerna. Junto con su equipo de nutricionistas, asesoran nutricionalmente a distintas personas, además de divulgar conocimientos de esta rama de conocimiento.

Figura 13. Sellos de certificación ecológica según Comunidades Autónomas.



Fuente: EcoLogical

En nuestro caso, el sello que se utilizaría sería el de Castilla y León. Además, la comunidad castellano-leonesa dispone de su propio sello de “Tierra de Sabor”. Como se menciona en su página web, “Tierra de Sabor es un signo distintivo protegido como una marca de garantía que te permite identificar en el mercado los productos agroalimentarios de calidad diferenciada. Alimentos de excelencia producidos, elaborados y/o transformados en la Comunidad de Castilla y León que cumplen con los requisitos y condiciones exigidos en el Reglamento de Uso de la Marca de Garantía Tierra de Sabor”.

Dentro de lo que concierne al sello de “Tierra de Sabor” existen distintas categorías de productos. En nuestro caso, que produciremos productos ecológicos gourmet, nos distinguiremos con el siguiente sello:

Figura 14. Certificación de calidad de Castilla y León “Tierra de Sabor”.



Fuente: Página web “Tierra de Sabor”

Profundizando más en el etiquetado de los productos, descubrimos que, dentro de Castilla y León, la provincia de Ávila también dispone de un sello, aunque menos conocido, de certificación de calidad.

Figura 15. Certificación de calidad de Ávila “Ávila Auténtica”.



Fuente: Página web “Ávila Auténtica”

Como se menciona en su propia página web, “Ávila auténtica es una marca colectiva cuyo principal objetivo es impulsar la notoriedad y prestigio de los productos y empresas de la provincia de Ávila, potenciando su desarrollo y expansión”.

El poder asociarte a esta marca no tiene coste para el asociado, simplemente compromiso para promocionar tus productos y sus características y facilitación del curso del negocio. Como hemos podido comprobar, otras cooperativas agroalimentarias del Valle del Tiétar como la “Cooperativa Capra Hispánica” de El Raso o la “Cooperativa Gredos Sur” de

Poyales del Hoyo, cuentan con el sello de Ávila Auténtica en sus variantes “oro” y “plata” respectivamente.

Es importante para nuestra cooperativa conseguir este tipo de sellos que avalen la calidad de nuestros productos y sirvan de garantía tanto para el distribuidor como para el consumidor final.

2.2. Análisis interno

Tras realizar un análisis externo del sector y sus características, procedemos a analizar internamente la marca. Utilizando dos modelos distintos, analizaremos las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que tendría nuestra marca, así como la manera en que “Tiétar Gourmet” aportaría un gran valor añadido.

2.2.1. Análisis DAFO

A la hora de analizar el entorno, vamos a llevar a cabo un análisis DAFO. Como mencionan Olivera, D., & Hernández, M. (2011, p.1.) “el análisis DAFO es una herramienta de gestión que facilita el proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implementación de acciones y medidas correctivas, y para el desarrollo de proyectos de mejora”. Es un análisis que tiene en cuenta las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que conciernen a una empresa, marca o proyecto. Se trata de un análisis mixto, ya que trata tanto factores internos, como externos, por lo que nos será de gran utilidad.

DEBILIDADES

Las debilidades corresponden con las características o factores internos de la empresa que pueden perjudicar el alcance de sus objetivos o suponer un obstáculo para muchos de ellos.

- Reducida variedad de productos.

- Gran dependencia de las cosechas estacionales de las cooperativas.
- Red de logística y distribución poco desarrollada.
- Desconocimiento de la marca por parte de los consumidores, ya que es de reciente creación.

AMENAZAS

Las amenazas pertenecen al ámbito externo del negocio y hacen referencia a factores del mercado que pueden perjudicar la estrategia de la empresa u obstaculizar la implantación de ciertas actividades o toma de decisiones.

- Empresas competidoras que ofrecen productos similares a los nuestros y que tienen más experiencia y *expertise* en el negocio. Además, están afianzadas en el sector y son conocidas por los consumidores.
- Cambio en las tendencias de consumo: que el consumidor priorice el precio de ciertos productos ante la calidad.
- Condiciones meteorológicas perjudiciales que estropeen las cosechas en un periodo determinado y nos obligue a reducir nuestra oferta de productos de manera notable.
- Situación económica de recesión que provoque una disminución de la renta per cápita de los consumidores y que se reduzca el consumo de estos productos gourmet.
- Falta de prestigio y marca nacional en el caso de exportar nuestros productos al exterior.

FORTALEZAS

Las fortalezas corresponden a los puntos fuertes que posee la empresa y los cuales debe explotar al máximo para poder aprovechar todas las oportunidades que le brinde el mercado.

- Elaboración artesana de productos gourmet, ecológicos y de calidad.
- Reconocimiento de calidad y de producción ecológica en el etiquetado.
- Gran impacto social, promoviendo la creación de puestos de trabajo en zonas rurales en depresión en los que la industria no es una fuente de ingresos.

- Instalaciones de recogida de alimentos ya creadas (cooperativas), por lo que la inversión en infraestructuras es nula.
- Tendencias de consumo que se caracterizan por la prioridad de la calidad y la diferenciación ante el precio.
- Interés creciente del mercado convencional por el producto ecológico y gourmet.
- Mercado de productos ecológicos y productos gourmet en auge.
- Condiciones favorables para la producción: clima y suelo adecuados.

OPORTUNIDADES

Las oportunidades también pertenecen al ámbito externo del negocio y hacen referencia a una serie de situaciones positivas que se presentan en el entorno y que pueden ser aprovechadas por la organización en su beneficio.

- El consumidor está más concienciado sobre el consumo de productos de proximidad y el impulso de la agricultura nacional.
- Oportunidad de comercialización de estos productos gourmet en el mercado internacional.
- Construcción de una marca con unos valores y acción social diferenciadora que suponga una ventaja competitiva sostenible.
- Oportunidad de captar subvenciones estatales por crear empleo en zonas rurales en depresión, con el fin de ampliar nuestras instalaciones con el fin de crecer y diversificar nuestra gama de productos.

2.2.2. Modelo CANVAS

Para estructurar nuestra idea de negocio, hemos desarrollado el Canvas Business Model. Como menciona Osterwalder, A. (2011), el modelo CANVAS es una metodología desarrollada como una alternativa que busca agregar valor a las ideas de negocio. Puede ser aplicada a cualquier tipo de escenario o empresas, independientemente de su estrategia de negocio o público objetivo.

Este modelo recoge de una manera integrada y sencilla los 9 apartados clave que hay que tener presentes a la hora de diseñar un plan de negocio. Los apartados son los siguientes:

Figura 16. Plantilla modelo CANVAS.

MODELO CANVAS				
SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON LOS CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
	RECURSOS CLAVE		CANALES	
ESTRUCTURA DE COSTES			VÍAS DE INGRESOS	

Fuente: Elaboración propia a partir de información del documento de Osterwalder, A.

a) Socios clave

En este modelo de negocio, distinguimos los siguientes socios clave:

- **Cooperativas:** las cooperativas agrarias de los municipios del Valle del Tiétar, a través de las que vamos a obtener la materia prima para comercializar nuestros productos.
- **Retailers o distribuidores:** empresas (tiendas) en las que comercializaremos nuestros productos.
- **Alojamientos rurales:** para promocionar y vender nuestros productos en las casas o complejos rurales de la zona.
- **Empleados encargados de la digitalización:** para crear nuestra página web, necesitaremos personal cualificado que se encargue de desarrollar una plataforma de e-commerce, desarrollar newsletters, etc.
- **Recolectores:** las personas o familias que recolectan las materias primas y las trasladan a las cooperativas agrarias municipales.
- **Nuevos empleados:** en su mayoría mujeres, que se encargarán de procesar las materias primas para obtener los productos elaborados de manera artesana.

Son quienes conocen las técnicas culinarias tradicionales y quienes, en un principio, se encargarán de toda la elaboración de productos.

- **Empresa logística:** para el transporte de nuestros productos tanto al consumidor final como a los retailers. En un principio nos encargaremos desde la propia cooperativa, pero a medida que la marca tenga acogida y empuje, contrataremos una empresa especializada en el transporte de alimentos.

b) Actividades clave

Se refiere a qué tipo de actividades requiere nuestra propuesta de valor y como llevarlas a cabo para que la creación de un negocio sea exitosa.

- **Cedernos la propiedad de las materias primas de las cooperativas:** nuestra idea inicial es que las cooperativas nos cedan la propiedad de los frutos recolectados, en un principio en el municipio de Cuevas del Valle, y en un medio plazo, también las del resto de pueblos de las Cinco Villas.
- **Elaboración de productos:** una vez disponemos de toda la materia prima, comenzar a elaborar los distintos formatos de productos como mermeladas, licores, postres, etc.
- **Empaquetamientos y embalaje de los productos artesanos:** tras la elaboración de los productos finales, procederemos a su empaquetado cuidando hasta el último detalle y manteniendo la misma esencia en todo el packaging de nuestros productos.
- **Mantenimiento digital:** todo lo que concierne al desempeño de nuestra plataforma de e-commerce para poder comercializar nuestros productos a través de nuestra página web o retailers como Amazon o MerkaBio.

c) Recursos clave

Son los recursos que necesitamos para que nuestra idea de negocio sea viable y sostenible a medio o largo plazo.

- ***Empleados***: se encargarán de elaborar los productos artesanos y de todo su empaquetamiento y embalaje. También de la puesta en marcha de la plataforma e-commerce y todo lo que a ella concierne.
- ***Materias primas***: todos los frutos recolectados por las distintas familias y acumulados en las cooperativas agrarias.
- ***Material de empaquetamiento y embalaje*** de calidad y cuidando la esencia de la marca.
- ***Recursos digitales***: página web, newsletters mensuales, redes sociales, etc.

d) Proposiciones de valor

Qué vamos a aportar al cliente como aspecto diferencial, qué tipo de necesidades satisfacemos que hacen que los potenciales consumidores acudan a nuestra marca.

- Elaboración de productos gourmet artesanos provenientes de producción ecológica, primando la calidad y el buen hacer de las técnicas culinarias tradicionales.
- Propio empaquetamiento y embalaje de los productos, hecho manualmente y cuidando el detalle.
- Distribución exclusiva de alimentación gourmet B2B y B2C desde las cooperativas agrarias a retailers o al consumidor final (vía e-commerce) respectivamente.
- Creación de empleo en las zonas rurales con mano de obra poco cualificada que ve muy mermados sus ingresos debido a su baja cualificación y pocas oportunidades de empleo en la zona.

e) Relación con los consumidores

Este apartado hace referencia al tipo de relación que cada segmento de cliente espera que mantengamos con ellos.

- Presencia del producto en tiendas especializadas de alimentación gourmet y tiendas ecológicas.

- Presencia del producto en alojamientos rurales y venta a través de los propietarios del complejo rural.
- Relación digital a través de nuestra página web.

f) Canales de distribución y comunicación

- Sección gourmet de las cadenas distribuidoras
- Tiendas especializadas de alimentación gourmet
- Supermercados ecológicos
- Alojamientos rurales
- Empresas de e-commerce como Amazon o MerkaBio
- RRSS: Twitter, Instagram, Facebook, LinkedIn
- Web de información y enfocada a la venta online a todos los segmentos de clientes
- Newsletter informativa y publicitaria mensual para nuestros clientes con la información de productos de temporada

g) Segmentos de consumidores

- Clientes finales (B2C)
 - Empresas
 - Particular
- Tiendas especializadas en productos ecológicos o gourmet y plataforma e-commerce MerkaBio.
- Empresas de alimentación "gourmet" (B2B): enfocado en el largo plazo, cuando la marca y los productos estén asentados en el mercado y tengan un pequeño segmento de consumidores fieles.
 - Supermercados "Sánchez Romero"
 - Amazon
 - Corners Gourmet El Corte Inglés
 - Carrefour Bio
 - Bio c' Bon

h) Estructura de costes

- Producción
- Logística
- Materiales
- Comisión cooperativa
- Remuneración de los trabajadores
- Precio pagado a los socios
- Coste certificación manipulación de alimentos

i) Estructura de beneficios

- % de ingresos por la comercialización de los productos tanto en tienda como en alojamiento rural y a través de e-commerce.

3. TIÉTAR GOURMET

3.1.La marca

Tiétar Gourmet es una marca de productos ecológicos gourmet. Con ella pretendemos relanzar la comercialización de los productos agrícolas de las cooperativas agroalimentarias de la comarca del “Barranco de las Cinco Villas”. Es la marca bajo la que se podrán reconocer todos los productos provenientes de esta zona de la Sierra de Gredos.

En un primer lugar, será utilizada para los productos de la cooperativa de Cuevas del Valle, pues es el primer municipio en el que comenzaremos nuestra actividad. Sin embargo, en un medio plazo pretendemos que las cooperativas de los 5 pueblos de la comarca se unan con un objetivo común: comercializar productos de calidad, con técnicas tradicionales y buscando la innovación de cara al consumidor. Queremos crear una marca propia que realce la imagen de estos pueblos y sus alimentos de calidad, intentándonos posicionar poco a poco en el sector de la alimentación ecológica y gourmet.

3.2.Misión, visión y valores

Nuestra **misión** es crear una marca ecológica de calidad reconocida, con productos orgánicos y de proximidad. Así como relanzar la economía del medio rural y crear empleo entre un colectivo en riesgo de exclusión laboral.

Respecto a nuestra **visión**, se basa en ser una marca conocida dentro del sector, llegando cada vez a más clientes y ofreciendo productos de calidad a un precio justo, fabricados bajo una ética y política de empresa sostenible.

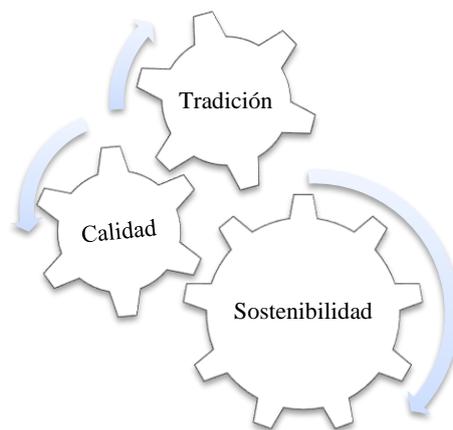
Los 3 **valores** principales que sustenta nuestra marca son: Tradición, calidad y sostenibilidad.

- **Tradición:** Nuestras raíces se encuentran en el medio rural. Extraemos todos nuestros productos del campo y los procesamos basándonos en técnicas culinarias

tradicionales, primando el buen hacer y los métodos que han perdurado con el paso de los años.

- **Calidad:** En nuestros productos prima la calidad y el buen hacer. La naturaleza del producto, así como su recogida y procesado se realizan bajo supervisión que asegura que nuestros productos son de una índole intachable.
- **Sostenibilidad:** Fomentamos la conservación del medio, utilizando productos naturales y de proximidad. Así como promovemos el uso de cristal o vidrio en nuestros formatos, intentando minimizar el impacto de nuestra huella ecológica. Además, fomentamos la creación de empleo en el medio rural y el relanzamiento de las zonas rurales en depresión.

Figura 17. Valores de “Tiétar Gourmet”.



Fuente: Elaboración propia.

3.3. Público objetivo

Nuestro público objetivo está formado por personas entre 25 y 65 años, residentes en ciudades urbanas, con un nivel adquisitivo medio-alto, que se preocupan por su alimentación y la de su familia. Están concienciados en el consumo orgánico, sostenible y de proximidad y frecuentan tiendas especializadas en alimentación ecológica.

3.4.Ámbito de actuación

Como podemos observar en apartados anteriores, utilizando las herramientas de Google Trends hemos analizado el interés de la población española en el último año, tanto por la alimentación ecológica, como por los productos gourmet. A través de este análisis, hemos concluido que las ciudades en las que comercializaremos nuestros productos serán, en primer lugar, **Madrid** y en un medio o largo plazo la **Comunidad Valenciana** y **Cataluña**.

El primer destino es Madrid, ya que es la provincia de España, núcleo urbano con un gran número de consumidores potenciales. Además, está muy próximo a Cuevas del Valle (alrededor de 180km), lo que supone una ventaja para los aspectos logísticos y de transporte. Es cierto que en Madrid encontraremos marcas similares a la nuestra, lo que supondría introducirnos en un mercado con una creciente competencia, pero no es un mercado maduro, por lo que tenemos posibilidades de crecimiento.

En segundo lugar, intentaríamos expandir nuestros productos a la Comunidad Valenciana, ya que es una ciudad que cuenta con población que corresponde con nuestro público objetivo. En ella prima la calidad de vida y la conciencia sobre la alimentación ecológica está en auge.

Por último, el tercer destino sería Cataluña. En esta comunidad la conciencia sobre el consumo local y de proximidad es alta. Debido a esto, existen cantidad de obradores en distintos pueblos que comercializan sus productos típicos tanto en tienda física como en su propia página web. A pesar de que encontraríamos este tipo de competencia, creemos que nuestro producto puede tener una buena aceptación. Finalmente, decidimos que será el tercer destino debido a aspectos logísticos y de transporte.

A medida que la producción y la venta vayan aumentando y nuestras perspectivas de crecimiento se consigan, intentaremos expandir nuestros productos a toda España.

A pesar de que estos serán los destinos en los que se podrá encontrar nuestro producto en tienda física, nuestra plataforma online de e-commerce servirá a toda España (excluyendo las islas en un principio).

4. PLAN DE MARKETING Y DISTRIBUCIÓN

4.1. Estrategia general de marketing

El mercado de la alimentación presenta ciertas características comunes, como menciona el Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino (MARM) en su Manual de aplicación a la venta detallista “Marketing y alimentos ecológicos” (2007). Estas características se pueden resumir en 4 puntos:

1. Mercado de oferta (en ocasiones superior a la demanda)
2. Fuerte competitividad
3. Gran capacidad de elección para el consumidor
4. Variedad de tendencias de mercado y fuerte segmentación del mismo, lo que dificulta el acceso de los productos a los grandes grupos de consumidores.

Ante estas circunstancias, una marca de reciente creación como “Tiétar Gourmet” debe basar su estrategia en una fuerte **diferenciación**. Este aspecto será crucial para darse a conocer entre los consumidores e incitar a la compra de nuestros productos.

a. Estrategia de diferenciación

Para poder ser competitivos en el mercado, decidimos llevar a cabo una estrategia de diferenciación que se basará en:

1. Satisfacer las necesidades del consumidor de la mejor manera posible.
2. Adaptar nuestro producto a los gustos y preferencias del consumidor.
3. Ofrecer un aspecto diferencial sostenible que nos diferencie de nuestros competidores y comunicarlo a través de los propios productos y los medios de comunicación propios.
4. Estar a la altura de las expectativas del consumidor e intentar superarlas siendo creativos y priorizando la innovación y la calidad en la elaboración de nuestros productos.

b. Creación de Brand Equity

Teniendo nuestra estrategia competitiva clara, procederemos a crear el llamado Brand Equity. Este término hace referencia al conjunto de asociaciones positivas o negativas que hacen que el consumidor compre nuestra marca ante los competidores. Este aspecto es importante saber cómo abordarlo, y más aún cuando nuestra estrategia competitiva se basa en una clara diferenciación en el campo de los alimentos ecológicos gourmet.

Existen distintas teorías sobre cómo conseguir este valorado Brand Equity. En este trabajo se utilizará el Modelo de creación de Brand Equity de Aaker. Muchas alternativas de compra industrial tienden a ser desechadas. El factor decisivo en una compra puede basarse en lo que una marca significa para un comprador, y en esto consiste la creación de Brand Equity (Aaker, 1991).

asado en los siguientes pilares:

Figura 18. Modelo de creación de Brand Equity de Aaker.



Fuente: Elaboración propia

1. **Notoriedad de marca:** este concepto hace referencia a la capacidad del comprador para identificar y clasificar correctamente una marca en una categoría determinada. Los objetivos que perseguimos con el fin de crear notoriedad son, tanto ser conocidos por los potenciales consumidores, como que cuando estos tengan la necesidad de

comprar un producto ecológico gourmet, asocien directamente esa necesidad con nuestra marca.

Para conseguir esto, intentaremos estar presentes en la mayoría de los establecimientos especializados de alimentación ecológica o rincón gourmet y presentar nuestros productos en ferias de alimentación ecológica o ferias gourmet, con el propósito de ser cada vez más conocidos. También estaremos presentes en redes sociales, creando contenido de calidad que atraiga a los posibles consumidores, así como mantendremos nuestra página web actualizada y accesible para todo tipo de público.

2. **Lealtad de marca:** se refiere a la preferencia del consumidor por comprar una única marca de una clase determinada de productos. Se considera el resultado de la calidad percibida y no del precio de la marca. Este es un aspecto fundamental en marcas como “Tiétar Gourmet” que buscan lealtad y diferenciación.

Para intentar conseguir esta lealtad entre nuestros potenciales consumidores, haremos hincapié en la calidad de nuestros productos. Sin embargo, en la categoría de alimentos ecológicos gourmet la exigencia en la calidad es un atributo necesario de los productos, por lo que intentaremos ir más allá. Crearemos un packaging de nuestros productos que sea llamativo y sostenible, con una estética impecable que propicie también la compra para regalo. También crearemos campañas promocionales que inciten a que los consumidores entren en nuestra página web y fomentar el e-commerce a través de promociones para los clientes que se hayan registrado en la web.

3. **Calidad percibida:** como se ha mencionado en el apartado anterior, en este sector la calidad es un atributo necesario para poder hacerse un hueco en el mercado de los productos ecológicos y gourmet. Sin embargo, la calidad es un aspecto muy subjetivo y los consumidores recurren tanto a atributos intrínsecos del producto como el sabor, como a aspectos extrínsecos del mismo como el envase, que asocian con calidad. El envase será uno de nuestros elementos de diferenciación, es la primera impresión de un producto y es determinante a la hora de escoger un producto u otro de la marca del competidor.

4. **Asociaciones de marca:** en nuestro caso, el propio nombre de la marca da lugar a asociaciones que nos benefician. “Tiétar gourmet” es la denominación de la marca porque, precisamente uno de nuestros objetivos era buscar esta asociación. El Valle del Tiétar es acogedor, lleno de vegetación y con un clima envidiable dentro de su localización geográfica. Todas estas asociaciones queremos que se hagan con nuestra marca, relacionando nuestros productos con una producción de calidad y, sobre todo, de proximidad. Además, en este aspecto, nos apoyaremos especialmente en la venta en alojamientos rurales, intentando que los turistas que adquieran nuestros productos a través de esta pequeña red de distribución relacionen el producto con la estancia agradable y acogedora que tuvieron en Gredos y lo mantengan en su recuerdo para interactuar en redes sociales, buscar nuestra página web y crear una nueva intención de compra futura.

c. Logotipo y slogan

Para la creación del logotipo de Tiétar Gourmet, tuve en cuenta dos aspectos. Primero, quería que en él apareciera un elemento que evocara a la naturaleza y, principalmente, un castaño, pues es el árbol predominante en la zona. En segundo lugar, quería que no fuera un logo monocolor, por lo que decidí utilizar dos colores como el verde y el naranja: verde porque es el color que se relaciona con la agricultura, la ecología, lo fresco y orgánico; y naranja, porque en el Valle del Tiétar la mayoría de árboles (especialmente el castaño) son de hoja caduca, por lo que el paisaje de la zona en la estación otoñal se tiñe de colores caldero y quería representarlo de alguna manera.

El hecho de incluir “organic eating” en el propio logotipo, es para mostrar que, a pesar de que nuestra marca es pequeña y proviene del medio rural, es una marca perfectamente internacionalizable. En vistas de proyección de futuro si el producto es aceptado por el público objetivo o target al que nos dirigimos, una opción válida sería la de exportar nuestros productos. Queremos que esta proyección internacional también la perciban los consumidores y nos conozcan como una marca actualizada e innovadora, sin perder la esencia ecológica y rural.

Figura 19. Logotipo de “Tiétar Gourmet”



Fuente: Elaboración propia.

Figura 20. Slogan de “Tiétar Gourmet”.

“Tiétar Gourmet; cuando calidad y tradición van de la mano”

Fuente: Elaboración propia.

La idea principal del slogan de Tiétar Gourmet se basó en que fuera una frase corta que resumiera las principales características de nuestros productos, que son calidad y tradición. Evocando ese “saber hacer” e intentando posicionarnos en la mente del consumidor como una marca con un aspecto diferencial notable.

d. Posicionamiento de Tiétar Gourmet

Nuestro objetivo se basa en encontrar un espacio propio en la mente de los consumidores de nuestro segmento de mercado. Para ello, primero fijaremos el marco de referencia en el que vamos a actuar. Este marco de referencia se establece una vez identificamos la categoría en la que vamos a competir y el público objetivo al que nos dirigimos:

1. **Categoría:** productos ecológicos gourmet
2. **Público objetivo:** personas concienciadas con el origen de su alimentación, que buscan calidad y proximidad en los productos que consumen y con un poder adquisitivo medio-alto.

El posicionamiento es un proceso de comparación, por lo que debemos tener en cuenta las distintas marcas que compiten con nosotros en la misma categoría.

Entre los distintos grupos de competidores que identificamos en el apartado anterior que compiten con nosotros dentro de la categoría de alimentación ecológica, hemos elegido cuatro marcas que lo hacen de una manera más similar a la nuestra:

Figura 21. Tabla de marcas competidoras de “Tiétar Gourmet”.

Pedro Luis	EcoSana	Valle del Taibilla	BioCop
			

Fuente: Elaboración propia.

Estas son las marcas que más se asemejan a “Tiétar Gourmet” debido a:

- Oferta de productos de mismas características, dentro de la misma categoría, cubriendo la misma necesidad o deseo.
- Ofrecen calidad y avalan su origen ecológico.
- Se dirigen al mismo público objetivo.

A pesar de estas semejanzas, también encontramos puntos de diferencia con estas marcas. Estos puntos de diferencia son los que debemos potenciar para crear nuestro espacio propio en la mente del consumidor:

- Distintas **variedades** de productos debido a que nos ceñimos a la cosecha recogida en la zona.
- **Precios** diferentes.
- **Packaging** diferente.
- Distinta red de **distribución**.

e. **¿Cómo vamos a construir la marca?**

Para hacer de “Tiétar Gourmet” una marca fuerte y bien posicionada en el mercado, intentaremos desempeñar ciertas acciones que nos lleven a determinados objetivos fijados previamente. Uno de los modelos de creación de marca más conocidos y estudiados es el “Modelo de Resonancia de Marca” de Keller.

“El posicionamiento de una marca se puede definir como el acto de diseñar la oferta e imagen de una compañía de manera que ocupe un lugar distintivo y valioso en la mente del consumidor objetivo (...). El posicionamiento competitivo de la marca consiste en crear un concepto de superioridad respecto de la marca en la mente de los consumidores” (Keller, 2008, p.38).

En este caso, hemos decidido utilizar este modelo como guía para poder crear una marca fuerte. Consta de distintas etapas que se pueden resumir en la “pirámide de Keller” y el objetivo final es la creación de resonancia de marca.

Figura 22. Modelo de creación de marca “Pirámide de Keller”.



Fuente: Elaboración propia

El primer eslabón de esta cadena se corresponde con la “**Relevancia de marca**”. El objetivo que perseguimos en esta primera etapa es que *cuando un consumidor tenga la necesidad o el deseo que comprar un producto ecológico gourmet, piense directamente en nuestra marca*. Para conseguir este objetivo llevaremos a cabo acciones principalmente en el punto de venta y en el packaging de los productos. Primeramente, como hemos mencionado anteriormente, crearemos un envase llamativo e innovador que

llame la atención del consumidor en el punto de venta. Nos expondremos en ferias de alimentación y en ellas crearemos un stand colorido, con aspectos que evoquen al mundo rural y a esa calidad ecológica que queremos transmitir. También estaremos muy presentes en redes sociales, creando nuestro propio Instagram, Facebook y Twitter y crearemos contenido relevante para nuestros seguidores, así como interactuaremos con ellos a través de comentarios para estar presentes en su conjunto evocado.

En segundo lugar, se encuentra la etapa de “**Performance**”. El objetivo que se persigue es *transmitir a nuestros clientes que somos una marca con productos de calidad*. Para ello cuidaremos mucho el envase de nuestros productos como mencionamos en el apartado anterior, así como daremos importancia a los sellos, tanto de producción ecológica de la Unión Europea, como de Tierra de Sabor de Castilla y León o Ávila auténtica.

La siguiente etapa denominada “**Imaginería de marca**” hace referencia a los *aspectos intangibles de la marca y las asociaciones que el consumidor puede hacer con ella*. Para crear asociaciones positivas con nuestra marca, nos apoyaremos mucho en la Sierra de Gredos y el Valle del Tiétar como puntos clave para tener en cuenta tanto en nuestro punto de venta como en la publicidad que haremos de la marca. Queremos que los consumidores asocien “Tiétar Gourmet” con productos de calidad, orgánicos, de proximidad y provenientes del medio rural, con las técnicas culinarias que se mantienen en los pueblos.

En la cuarta etapa, nos enfocaremos en el “**Juicio de la marca**”, esto es el *conjunto de opiniones y evaluaciones personales que los compradores hacen sobre la marca*. Los tipos de juicio más comunes se hacen en base a la calidad, la credibilidad y la consideración de la marca. Desde “Tiétar Gourmet” queremos que estas opiniones y evaluaciones sean positivas, por lo que estaremos pendientes de los comentarios de usuarios en nuestras redes sociales. También haremos campañas de promoción en el punto de venta, dando a probar a las personas que se acerquen al stand algunos de nuestros productos para darnos a conocer y observar las opiniones y evaluaciones de estos potenciales consumidores, tanto en ferias como en el punto de venta (siempre y cuando sea posible).

La penúltima etapa en este proceso de creación de marca es la de “**Sentimiento de marca**”. En esta etapa buscamos *crear una relación emocional con el cliente*. Las acciones que hemos previsto para conseguir este objetivo son las siguientes: queremos, por un lado, que el cliente nos considere como una marca “de toda la vida” y, por otro lado, transportarle al medio rural. Para ello, en nuestros productos se incluirá una pequeña tarjeta con una breve explicación sobre cómo ha sido elaborado el producto, intentando hacer ver al consumidor que somos una marca tradicional en la que prima ese “buen hacer”. Además, haremos una campaña que consistirá en que por cada 10€ gastados en productos de nuestra marca, plantaremos en el pinar de Cuevas del Valle un pino silvestre (variedad de pinos común en la Sierra de Gredos). Con esta campaña intentamos concienciar al consumidor de que somos una marca sostenible y que se preocupa por el medio rural y su conservación.

Por último, la etapa final a la que queremos llegar con todas estas acciones es la de “**Resonancia de marca**”. Este concepto hace referencia a el nivel de lealtad que tienen los consumidores con la marca, el vínculo que tienen con ella o el sentimiento de pertenecer a una comunidad. Nuestro objetivo es, ante todo, *crear lealtad de marca*. Para ello, desempeñaremos todas las acciones mencionadas a lo largo de esta pirámide de Keller y, además, haremos una promoción on-line basada en un sistema de puntos. La acción consistirá en que por cada compra que un consumidor haga a través de nuestra web, se le irán acumulando puntos que podrá canjear por distintos descuentos en los productos que desee.

4.2.Estrategia funcional de marketing

Una vez analizada la estrategia general de marketing que seguirá la marca y todas las estrategias comerciales para crear Brand Equity y llegar a ser una marca consolidada y fuerte dentro de su mercado, vamos a ahondar más en la estrategia funcional de marketing. Esta estrategia funcional hace referencia al modelo de las “Cuatro Ps” de marketing, en el que se incluyen: producto, precio, punto de venta y publicidad o promoción.

4.2.1. Política de producto

Desde Tiétar Gourmet se ofrecerán productos ecológicos gourmet. Estarán producidos mediante una serie de técnicas agrarias que excluyen el uso de pesticidas o productos químicos, dando prioridad a la conservación del medio ambiente y a la siembra de un producto de calidad.

Respecto a los atributos externos de los productos, tanto el envase como el embalaje de estos será de calidad, primando los detalles y la estética de los mismos. Todo el packaging estará en consonancia tanto con la empresa como con los valores que comparte. Además, todos nuestros productos poseerán el etiquetado de producción ecológica de la Unión Europea, así como los sellos de calidad de “Tierra de Sabor” y “Ávila auténtica”.

La cartera de productos que se ofertará en un primer momento será la siguiente:

Figura 23. Cartera de productos de “Tiétar Gourmet”.

Productos frescos	Productos procesados
- Higos	- Turrón del pobre
- Castañas	- Higos secos
- Brevas	- Castañas asadas bañadas en chocolate
- Orégano	- Castañas asadas
- Madroños	- Mermelada de higo
	- Mermelada de zarzamora
	- Membrillo
	- Orejones
	- Aceite de oliva virgen extra
	- Angélica ³ y licores

Fuente: Elaboración propia.

³ **Angélica:** bebida alcohólica típica del “Barranco de las Cinco Vilas” realizada con aguardiente y mosto de uva.

Nuestro surtido de productos será **corto y profundo**, ya que cubre pocas necesidades del cliente, pero lo hace de manera exhaustiva en cuanto a la capacidad de elección. Por esto, nos dirigiremos principalmente a tiendas gourmet o superficies especializadas en alimentación ecológica.

Todos estos productos los clasificaremos en 4 categorías:

1. Frescos de 1ª

- Castañas
- Higos

2. Frescos de 2ª

- Brevas
- Orégano
- Madroños

3. Dulces

- Turrón del pobre
- Higos secos
- Castañas asadas bañadas en chocolate
- Castañas asadas
- Mermelada de higo
- Mermelada de zarzamora
- Membrillo
- Orejones

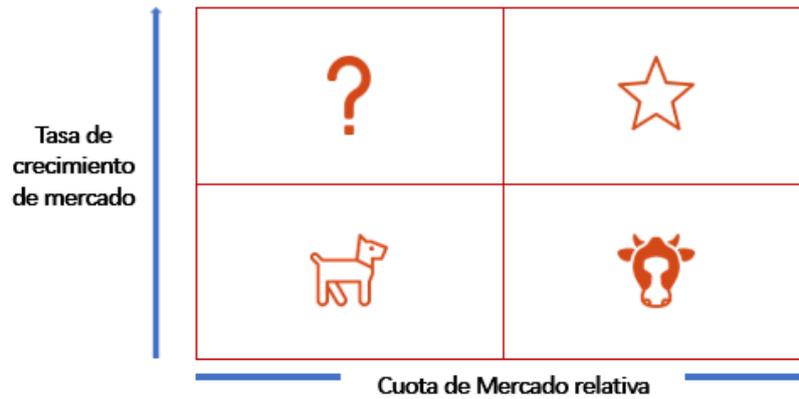
4. Aceite y licores

- Aceite de oliva virgen extra
- Angélica y licores

Una vez agrupamos los distintos productos en categorías, analizaremos este porfolio de productos a través de la matriz BCG. “La matriz BCG es un modelo teórico que se utiliza para decidir en qué mercados se debe luchar y de cuales la empresa debe retirarse” (Schnaars, 1994, p.66.). Esta matriz clasifica los productos en distintos cuadrantes según 2 ejes: la tasa de crecimiento del mercado y la cuota de mercado relativa. La matriz ayuda a priorizar los recursos entre las distintas categorías de productos, decidiendo en cuáles

se debe invertir o desinvertir y desarrollar una estrategia u otra. Los cuadrantes son los siguientes:

Figura 24. Plantilla matriz BCG.

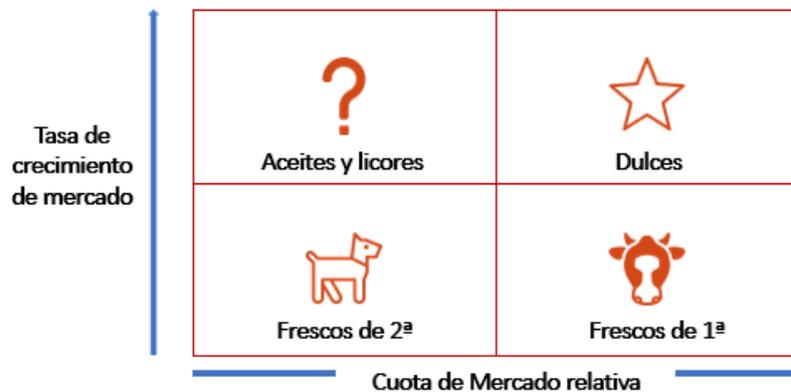


Fuente: Elaboración propia a partir de la información del libro “Estrategias de Marketing”

- **Productos Vaca:** Productos que se encuentran en un mercado con baja tasa de crecimiento, es decir, un mercado maduro, pero en el que tienen una alta cuota de mercado. Generan gran cantidad de efectivo y la empresa los mantiene en el mercado ya que son la principal fuente de ingresos sin necesidad de invertir en ellos.
- **Productos Estrella:** Son productos que tienen una alta cuota de mercado en industrias en constante crecimiento. Al ser productos exitosos demandan gran cantidad de recursos, por lo que es imprescindible invertir en ellos para que sigan siendo rentables y mantengan su penetración en el mercado.
- **Productos Interrogación:** Son productos que se encuentran en mercados en perspectivas de crecimiento, pero en los que aún tienen una reducida participación de mercado. Forman la apuesta futura de la compañía, pueden llegar a convertirse en productos estrella o productos perro dependiendo de la cantidad de recursos que invirtamos en ellos.
- **Productos Perro:** Productos que además de tener poca penetración en el mercado, se encuentran en industrias maduras. No suelen ser rentables y la estrategia que se sigue es desinvertir en ellos y utilizar esos recursos para inyectarlos en productos con más posibilidades de crecimiento.

Una vez hemos analizado el sistema de la matriz BCG, aplicaremos su método a las diferentes líneas de negocio de Tiétar Gourmet.

Figura 25. Matriz BCG de “Tiétar Gourmet”.



Fuente: Elaboración propia a partir de la información del libro “Estrategias de Marketing”

- **Frescos de 1ª:** Son productos con una penetración alta en el mercado ya que son los que han sido comercializados desde hace años a través del asentador. Son la mayor fuente de ingresos de la cooperativa y la base de su producción. Sin embargo, el mercado de frescos no es el más rentable y su tasa de crecimiento no es elevada.
- **Dulces:** Constituyen el cuadrante estrella. Son productos que se encuentran en un mercado en auge y con perspectivas de crecimiento, y además tienen grandes posibilidades de participación en el mercado. Para ello, debemos inyectar todos los recursos disponibles en el desarrollo y mantenimiento de estos productos, con el fin de que sigan despuntando dentro de nuestra cartera.
- **Aceites y licores:** Los catalogamos como productos interrogación porque, a pesar de que el mercado de estos productos genera una amplia cantidad de ventas, son mercados muy saturados con marcas muy implantadas en el sector que cuentan con gran cuota de mercado. Los productos de nuestra marca podrían no llegar a ser exitosos o convertirse en productos estrella, dependiendo de la cantidad de recursos que asignemos a ellos o la manera de comercializarlos.
- **Frescos de 2ª:** Estos productos se encuentran en el cuadrante de productos “perro”. Esto se debe a que son productos minoritarios, es decir, se producen en cantidades

pequeñas en la cooperativa y además su mercado no es amplio, por lo que las proyecciones de penetración o crecimiento de mercado se ven muy mermadas. Seguiremos comercializando estos productos mientras tengan público, pero no invertiremos nuestros recursos en ellos.

4.2.2. Política de precio

A la hora de establecer el precio de nuestros productos debemos tener en cuenta el tipo de producto que vamos a vender y el precio medio de mercado, entre otros factores.

En primer lugar, independientemente del producto en concreto que vayamos a comercializar, todos nuestros artículos son orgánicos y gourmet. Este tipo de productos no son de primera necesidad, en ellos prima la calidad de sus ingredientes y la técnica de preparación, por lo que su demanda no es tan sensible al precio de los mismos. Podemos decir, por tanto, que, ante un cambio en el precio de nuestros productos, la reacción de los consumidores seguirá siendo parecida, sin apenas alteraciones. Debido a esto concluimos que la demanda de nuestros productos es más **inelástica** al precio que la de productos de las mismas categorías que los nuestros pero que no son ecológicos gourmet.

Además de tener en cuenta la elasticidad de nuestra demanda, analizaremos los distintos costes que tendremos que soportar para poder producir estos productos. En el apartado de Plan Financiero (punto 6) haremos una orientación de los costes a tener en cuenta para poner un precio razonable a nuestros productos.

Previamente, realizaremos un Benchmarking. Un **Benchmarking** es una especie de análisis de referencia que se utiliza para hacer comparaciones, en este caso, de los precios de los productos de nuestros competidores en las distintas categorías de productos. Entre las 4 categorías de productos expuestas en el apartado anterior, (Frescos de 1º, Frescos de 2ª, Dulces y Aceites y Licores) hemos elegido tres productos tipo para proceder a la comparación de precios: Aceite de Oliva Virgen Extra, Angélica y Mermelada de higo.

En primer lugar, realizamos un Benchmarking del producto “Aceite de Oliva Virgen Extra ecológico gourmet” en botella con formato de 250ml. Comparamos cuatro empresas que ofrecen un producto similar al nuestro y vemos los distintos precios con los que salen al mercado:

Figura 26. Tabla benchmarking Aceite de Oliva Virgen Extra.

VERIALDA	RINCÓN DE LA SUBBÉTICA	MONTSAGRE	CAMPOS DE ULEILA
			
7,95€/u	10,50€/u	8,10€/u	3,85€/u

Fuente: Elaboración propia.

En segundo lugar, realizamos un Benchmarking del producto “Angélica” en botella de formato de 50cl. La Angélica, como bebida típica de la Comarca del Valle del Tiétar, no es una bebida común, por lo que contamos con menos referencias de empresas que comercialicen este producto y en el formato estipulado.

Figura 27. Tabla benchmarking Angélica.

ANGÉLICA SAGRE	ANGÉLICA DOCE	ANGÉLICA GIN
		
7,50€/u	13,90€/u	24,40€/u

Fuente: Elaboración propia.

Por último, comparamos los precios de competidores que ofrecen “Mermelada de higo ecológica gourmet” en tarro de 300gr. Las mermeladas o confituras ecológicas y gourmet son mucho más comunes, por lo que de todos los competidores que existen en el mercado, hemos elegido cuatro marcas que se asemejan más a “Tiétar Gourmet” para ver con qué precio salen al mercado.

Figura 28. Tabla benchmarking mermelada de higo.

AGRIMONTANA	LES FRUITES BIO	PEDRO LUIS	ESENCIA IBÉRICA
			
7,00€/u	4,99€/u	3,68€/u	3,07€/u

Fuente: Elaboración propia.

Una vez hemos analizado a grandes rasgos los precios de estos tres productos, nos basaremos en esta comparación para establecer nuestro escandallo de precios.

Partimos de la base de que la marca es de reciente creación, por lo que, además de seguir una **estrategia de diferenciación** para encajar en la categoría de “Alimentación Ecológica Gourmet”, nuestro propósito es comenzar con una estrategia de **“penetración de mercado”**. Esta estrategia se basa en posicionar nuestro producto dentro de su categoría con precios acordes a esta, pero ligeramente más bajos que los de la competencia con el objetivo de poder introducirnos de una manera más rápida en el mercado.

En el caso del **Aceite de Oliva Virgen Extra de producción ecológica y gourmet**, hemos elegido el formato de botella de vidrio de 250ml como formato “tipo” para comenzar en el mercado y orientarnos en torno a su precio. Si calculamos la media aritmética de precios de los cuatro competidores expuestos en la tabla, el precio medio de la botella de vidrio de 250ml sería de 7,60€. Como nuestro objetivo es introducirnos cuanto antes en el mercado, realizamos dos suposiciones de precio de entrada:

- Precio₁ Aceite: 7,50€/botella
- Precio₂ Aceite: 5,50€/botella

El precio₁ estaría acorde con la media del mercado y el precio₂ estaría por debajo de la media, siendo dentro de la categoría gourmet, de los productos con menor precio.

Respecto a la **Angélica gourmet de producción ecológica**, elegimos el formato de botella de vidrio también, pero de 50 cl. La media aritmética de precios de los tres competidores es de 15,27€. Nuestras alternativas de precios serían las siguientes:

- Precio₁ Angélica: 15,00€/botella
- Precio₂ Angélica: 12,00€/botella

El precio₁ estaría acorde con la media del mercado y el precio₂, al ser menor que la media del mercado nos permitiría seguir la estrategia de penetración de mercado de mejor manera.

Por último, en cuanto a la **mermelada de higo gourmet de producción ecológica**, elegimos el formato de frasco de vidrio de 300gr como tamaño estándar. La media aritmética del precio de productos competidores es de 4,68€. Nuestras alternativas de precio son:

- Precio₁ Mermelada de Higo: 4,50€/frasco
- Precio₂ Mermelada de Higo: 3,00€/frasco

Al igual que en los productos anteriores, en el primer caso estaríamos rondando la media de precios del mercado y ligeramente por debajo, y en el segundo caso, establecemos un precio menor que la media de la categoría para intentar introducirnos rápido en el mercado.

4.2.3. Política de venta y distribución

Como menciona Yolanda Cerdà, directora del Observatorio de Innovación de la Cadena de Gran Consumo en España (Instituto Cerdà) (2019): “Las nuevas realidades sociales y las distintas necesidades asociadas implican que toda la cadena de gran consumo debe trabajar y orquestarse para ponerse al servicio del consumidor, más allá de las exigencias de poder adquirir productos más sanos, frescos, de quilómetro cero, de forma fácil y accesible. Ello implica un sector en constante desarrollo y con un dinamismo”. En el sector de la alimentación las exigencias del consumidor cada vez son mayores, por lo que ya no sólo cuenta el tener un producto de calidad, orgánico y gourmet, sino que la accesibilidad del mismo a nuestro target es un punto clave.

Desde “Tiétar Gourmet” partimos de la base de que nuestra marca es de reciente creación y, por ello, distinguiremos la distribución que se establecerá en la fase 1 y en la fase 2 como etapas de crecimiento de la empresa distintas.

En la **fase 1** la marca está recién creada, aún no es conocida ni tenemos clientes fieles que demanden nuestros productos. Para esta primera fase decidimos comercializar nuestros productos en 3 puntos de venta:

- Casas rurales
- Tiendas de conveniencia o especializadas en alimentación gourmet o ecológica
- Página web corporativa

En primer lugar, decidimos vender nuestros productos en **alojamientos o casas rurales**, ya que creemos que las personas que se hospedan en estos lugares vienen a la comarca con una perspectiva distinta, ganas de conocer la zona y de llevarse un recuerdo consigo. Debido a esto hablaremos con los anfitriones de las casas rurales de Cuevas del Valle y alrededores, ofreciéndoles la posibilidad de que tengan una variedad de productos de nuestra marca en sus alojamientos en una especie de corner decorado y dedicado a la venta de estos productos. El sistema de remuneración será mediante comisión, por lo que cada anfitrión obtendrá un porcentaje sobre el total de ventas realizadas directamente en su establecimiento.

Por otro lado, establecemos comercializar nuestros productos en **tiendas de conveniencia de Cuevas del Valle y alrededores**, así como en **pequeñas tiendas especializadas en alimentación gourmet o ecológicas en Madrid**. Como nuestro surtido de productos será pequeño con la puesta en marcha de esta ampliación de línea de negocio, intentaremos primero vender nuestros productos en las tiendas de conveniencia de la comarca y más adelante introducir nuestro surtido en pequeñas tiendas en Madrid. El sistema de cobro en este caso será distinto, los propietarios de los comercios nos comprarán los productos y luego los comercializarán en sus establecimientos.

Por último, la venta directa al consumidor también se realizará a través de nuestra **página web**. En ella distinguiremos entre compra B2B y B2C. Expondremos nuestros productos al consumidor individualmente y también en packs o cestas destinados al consumidor

final, pero también dispondremos de un apartado de información para darnos a conocer a posibles empresas que quieran adquirir nuestros productos para una posterior venta.

Una vez que nuestra línea de negocio esté puesta en marcha, nos demos a conocer entre el público objetivo y nos posicionemos en el mercado, intentaremos ampliar nuestra red de distribución en la fase 2.

En este caso, mantendremos nuestros puntos de venta iniciales, pero intentaremos añadir otros nuevos con el fin de seguir creciendo. Estos serán:

- Plataformas como Amazon
- Rincón Gourmet de El Corte Inglés
- Supermercados Sánchez Romero
- Tiendas de alimentación gourmet o ecológica en Madrid, Valencia y Cataluña: como explicamos en apartados anteriores, nuestro objetivo principal es comercializar nuestros productos en la comarca del Valle del Tiétar, pero también en Madrid, Valencia y Cataluña, pues son las comunidades en las que mayor consumo y preocupación hay por la alimentación ecológica y gourmet.

4.2.4. Política de comunicación y publicidad

Para dar a conocer “Tiétar Gourmet” de una manera rápida y con reducido coste, nuestros esfuerzos se centrarán, principalmente, en 3 alternativas.

En primer lugar, desarrollaremos una **página web corporativa** en la que daremos a conocer la Cooperativa El Castañar junto con nuestra marca “Tiétar Gourmet”. Explicaremos nuestra misión, visión y valores, nuestros procesos de producción, instalaciones y estándares y certificaciones de calidad con las que contamos, de una manera muy visual. A través de esta página web también mostraremos nuestro contacto y la opción de suscribirse a nuestra newsletter. Estas newsletters se recibirán cada 2 meses, en ellas incluiremos información sobre la estación del año en la que nos encontremos en el momento, algunas características de cómo son las cosechas del Valle

del Tiétar en la época del año en cuestión, productos que están a la venta en el momento, productos de temporada frescos, opciones de regalo, distintos packs, etc.

Además de nuestra página web, estaremos presentes en **redes sociales**. Crearemos una cuenta en Facebook e Instagram para “Tiétar Gourmet” en la que haremos distintas publicaciones sobre la empresa, nuestros productos, posibles recetas a realizar con nuestros dulces o mermeladas, maneras de presentar los productos, ideas de regalo, etc. En resumen, contenido valioso para el consumidor, incitando a la participación de los usuarios e interaccionando con ellos, mostrándonos como una marca atenta y cercana al consumidor.

Otra manera de publicitarnos y darnos a conocer, sobre todo en el contexto B2B, son las **ferias de alimentación gourmet o ferias de alimentación ecológica**. Acudiremos a todas las que podamos, principalmente en Madrid e intentaremos promocionar nuestros productos, ofrecer muestras y conseguir contactos en ellas.

Por último, no debemos olvidar que otro factor importante a la hora de comprar este tipo de productos es el **boca a boca**. Nuestro objetivo no es sólo la venta, sino también la fidelización de clientes, por lo que intentaremos, como comentamos en apartados anteriores, que la experiencia del consumidor a la hora de adquirir el producto sea la mejor posible. Además, a los clientes que se ofrezcan les daremos la oportunidad de registrarse en nuestra base de datos y desarrollaremos una estrategia de emailing, enviándoles promociones u ofertas exclusivas y personalizadas.

5. PLAN DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

5.1. Procesos de producción

El procedimiento que se llevará a cabo tras la implantación de la nueva marca será distinto al establecido hasta el momento.

a. Socios

En primer lugar, en lo que concierne a los socios, la operativa de recogida de frutos recolectados será la misma, por lo que los socios no tendrán que cambiar ningún procedimiento. Se realizarán reuniones periódicas y en ellas se hará hincapié en el hecho de que los frutos recogidos no pueden haber sido tratados con ningún tipo de producto químico o pesticida, ya que intentaremos conseguir los sellos de agricultura ecológica y de calidad de la Unión Europea y de Castilla y León y Ávila. Es muy importante que los socios, que son quienes se encargan de la siembra y recolecta del producto, entiendan bien este nuevo aspecto imprescindible y comprendan que es importante la cooperación entre ellos para intentar posicionar nuestro producto y que tanto la cooperativa como ellos mismos obtengan más beneficios.

b. Asentador

La figura del asentador será modificada, al igual que la manera de comercializar el producto que se llevaba haciendo desde hace años. Desde la propia cooperativa nos encargaremos de la logística, el transporte, distribución y comercialización de los productos terminados, como se especificará en los siguientes puntos. Los frescos, al menos en un principio, seguirá comercializándolos el asentador ya que es quien conoce el mercado.

c. Procesado

Hasta el momento, los frutos recolectados no eran procesados. Únicamente, dentro de la categoría de “castañas”, la especialidad de “castañas tardías” que, como comentó el presidente de la cooperativa de Cuevas del Valle, tienen que transportarse a Talavera de la Reina (Toledo) a 54km de distancia para proceder a su fumigado y envasado con la

marca del asentador. Debido a esto se pierde la trazabilidad del producto por completo y con la nueva operativa se pretende solventar esta problemática.

Como la actividad principal de la cooperativa desde sus inicios ha sido comercializar el producto fresco y a granel, para iniciar la nueva operativa se propone crear las dos líneas de comercialización mencionadas en apartados anteriores:

1. Productos frescos: higos frescos, brevas, madroños, castañas y orégano.

Se mantendrá la operativa seguida hasta el momento. Sin embargo, hasta que se pueda realizar una ampliación de nave en la cooperativa “El Castañar”, las “castañas tardías” se trasladarán a Talavera de La Reina para su fumigación.

2. Productos elaborados gourmet:

- Turrón del pobre (higos secos con nueces)
- Higos secos
- Castañas asadas bañadas en chocolate
- Castañas asadas
- Mermelada de higo
- Mermelada de zarzamora
- Membrillo
- Aceite de oliva virgen extra
- Angélica y licores

Para elaborar estos productos, en un principio, como en la cooperativa no se dispone de mobiliario ni utillaje para la cocina y la elaboración de estos productos, serán las personas contratadas quienes en sus casas se encargarán de la producción. Se seguirán las técnicas culinarias tradicionales de la zona para la elaboración de estos productos y posteriormente se pasarán unas pruebas de calidad de los productos antes de su empaquetado.

En un principio, contamos con la plantilla de trabajadores habituales de la cooperativa a los que se sumarían de 2 a 5 personas más (según la demanda y la producción):

Persona 1	Transporte de productos
Personas 2, 3, 4 y 5	Elaboración de la segunda línea de productos gourmet

5.2. Gestión de recursos

En un principio, se utilizarán los recursos de los que dispone la cooperativa. A medida que el producto tenga aceptación por parte de los consumidores y aumente la producción, intentaremos capitalizar la empresa e intentar captar una **subvención** con el fin de:

1. **Financiar una ampliación de nave:** para poder realizar la fumigación de las “castañas tardías” y la sección de cocina y empaquetado en la propia cooperativa.
2. **Compra de mobiliario** necesario para la cocina
3. **Compra de un vehículo adaptado** para el transporte

Respecto a los trabajadores y su remuneración: la plantilla que existía hasta el momento seguirá siendo remunerada de la misma manera. Sin embargo, las nuevas incorporaciones tendrán distinta remuneración dependiendo de la labor que desempeñen:

1. La persona dedicada a la logística y el transporte cobrará por horas, igual que la plantilla original.
2. Las personas que se dedican a la elaboración de productos, como en un principio trabajarán en sus domicilios, cobrarán por formato terminado.
Además, estas personas necesitarán poseer la certificación de manipulación de alimentos que tendrán que obtener antes de comenzar la actividad y que será financiada por “Tiétar Gourmet”.

5.3. Logística y transporte

En un principio, para ahorrar costes, contrataremos a una persona del pueblo que esté dispuesta a transportar la mercancía en su vehículo propio. La remuneración sería variable y su remuneración se basaría en pago por viajes realizados.

A medida que vayamos aumentando nuestro nivel de ventas y si, como se comenta en el apartado anterior, logramos captar una subvención que nos ayude a relanzar nuestra actividad, el objetivo sería tener transporte propio. Compráramos una furgoneta de segunda mano para ahorrar costes y contrataríamos a una o dos personas encargadas del transporte.

6. PLAN FINANCIERO

Para probar la viabilidad futura de esta nueva línea de negocio, desarrollaremos un plan financiero en el que registraremos todos los gastos e ingresos que se preveen y veremos si realmente el proyecto es viable.

6.1. Estimación de gastos e ingresos

Partimos de la base de que la creación de “Tiétar Gourmet” se debe a una ampliación de la línea de negocio de la Cooperativa “El Castañar”. Debido a esto, contamos con que la cooperativa dispone de sus propias instalaciones y maquinaria desde el 1985, por lo que está totalmente pagada y amortizada. Esto supone una gran ventaja para la creación de “Tiétar Gourmet” ya que apenas contamos con costes fijos de instalaciones, pues ya han sido sufragados por la cooperativa.

A pesar de esto, estimamos que necesitaremos una inversión inicial que rondará unos 5.000€ para establecer todos los trámites burocráticos pertinentes para el registro y la creación de la marca. Excepto estos 5.000€ que necesitaremos inicialmente, el resto de costes que estimamos son variables, es decir, dependerán de la producción que tengamos.

6.2. Proyección de viabilidad futura

A la hora de realizar la proyección de viabilidad futura de nuestra marca, nos basaremos en tres de nuestros productos y sobre ellos haremos la estimación de costes e ingresos. Estos productos serán:

1. Aceite de oliva Virgen Extra formato de 250ml.
2. Angélica en formato de 50cl.
3. Mermelada de higo formato de 300gr.

Además, tendremos en cuenta, como mencionamos en apartados anteriores, que al ser la marca de reciente creación, pasará por una primera fase de lanzamiento y por una segunda fase de mayor crecimiento y penetración en el mercado. Debido a esto, organizamos nuestro plan financiero dividido en estas dos fases, calculando que la fase 1 durará

alrededor de 3 años, hasta que la marca y sus productos estén integrados de manera estable en el mercado.

Dentro de esta primera fase, realizaremos distintos escenarios combinando las expectativas de venta de mercado (pesimistas u optimistas) que son las que nos determinarán las cantidades de producto vendidas y los distintos precios de venta analizados y decididos en el apartado de “Precio” (a la alza o a la baja). Los distintos escenarios serán los siguientes:

1. Escenario pesimista con precios a la baja
2. Escenario pesimista con precios a la alza
3. Escenario optimista con precios a la baja
4. Escenario optimista con precios a la alza

Figura 29. Tabla escenario pesimista con precios a la baja.

ESCENARIO PESIMISTA CON PRECIOS A LA BAJA							
		Año 1		Año 2		Año 3	
		Uds.	Ingresos	Uds.	Ingresos	Uds.	Ingresos
Aceite		81	445,50 €	124	682,00 €	172	946,00 €
Angélica		50	600,00 €	81	972,00 €	110	1.320,00 €
Mermelada		110	330,00 €	186	558,00 €	244	732,00 €
			1.375,50 €		2.212,00 €		2.998,00 €
Precio Aceite		5,50 €					
Precio Angélica		12,00 €					
Precio Mermelada		3,00 €					
Pago trabajadores		50%	687,75 €	1.106,00 €		1.499,00 €	
Comisiones		20%	275,10 €	442,40 €		599,60 €	
Capitalizar		25%	343,88 €	553,00 €		749,50 €	1.646,38 €
Otros gastos		5%	68,78 €	110,60 €		149,90 €	
			1.375,50 €	2.212,00 €		2.998,00 €	

Fuente: Elaboración propia a partir de datos orientativos.

Figura 30. Tabla escenario pesimista con precios al alza.

ESCENARIO PESIMISTA CON PRECIOS A LA ALZA						
	Año 1		Año 2		Año 3	
	Uds.	Ingresos	Uds.	Ingresos	Uds.	Ingresos
Aceite	81	607,50 €	124	930,00 €	172	1.290,00 €
Angélica	50	750,00 €	81	1.215,00 €	110	1.650,00 €
Mermelada	110	495,00 €	186	837,00 €	244	1.098,00 €
		1.852,50 €		2.982,00 €		4.038,00 €
Precio Aceite	7,50 €					
Precio Angélica	15,00 €					
Precio Mermelada	4,50 €					
Pago trabajadores	50%	926,25 €		1.491,00 €		2.019,00 €
Comisiones	20%	370,50 €		596,40 €		807,60 €
Capitalizar	25%	463,13 €		745,50 €		1.009,50 €
Otros gastos	5%	92,63 €		149,10 €		201,90 €
		1.852,50 €		2.982,00 €		4.038,00 €
						2.218,13 €

Fuente: Elaboración propia a partir de datos orientativos.

Figura 31. Tabla escenario optimista con precios a la baja.

ESCENARIO OPTIMISTA CON PRECIOS A LA BAJA						
	Año 1		Año 2		Año 3	
	Uds.	Ingresos	Uds.	Ingresos	Uds.	Ingresos
Aceite	120	660,00 €	155	852,50 €	217	1.193,50 €
Angélica	62	744,00 €	94	1.128,00 €	133	1.596,00 €
Mermelada	140	420,00 €	234	702,00 €	282	846,00 €
		1.824,00 €		2.682,50 €		3.635,50 €
Precio Aceite	5,50 €					
Precio Angélica	12,00 €					
Precio Mermelada	3,00 €					
Pago trabajadores	50%	912,00 €		1.341,25 €		1.817,75 €
Comisiones	20%	364,80 €		536,50 €		727,10 €
Capitalizar	25%	456,00 €		670,63 €		908,88 €
Otros gastos	5%	91,20 €		134,13 €		181,78 €
		1.824,00 €		2.682,50 €		3.635,50 €
						2.035,50 €

Fuente: Elaboración propia a partir de datos orientativos.

Figura 32. Tabla escenario optimista con precios al alza.

ESCENARIO OPTIMISTA CON PRECIOS A LA ALZA

	Año 1		Año 2		Año 3	
	Uds.	Ingresos	Uds.	Ingresos	Uds.	Ingresos
Aceite	120	900,00 €	155	1.162,50 €	217	1.627,50 €
Angélica	62	930,00 €	94	1.410,00 €	133	1.995,00 €
Mermelada	140	630,00 €	234	1.053,00 €	282	1.269,00 €
		2.460,00 €		3.625,50 €		4.891,50 €
						10.977,00 €

Precio Aceite	7,50 €
Precio Angélica	15,00 €
Precio Mermelada	4,50 €

Pago trabajadores	50%	1.230,00 €	1.812,75 €	2.445,75 €
Comisiones	20%	492,00 €	725,10 €	978,30 €
Capitalizar	25%	615,00 €	906,38 €	1.222,88 €
Otros gastos	5%	123,00 €	181,28 €	244,58 €
		2.460,00 €	3.625,50 €	4.891,50 €
				2.744,25 €

Fuente: Elaboración propia a partir de datos orientativos.

Como se puede apreciar en todas las tablas, se muestra el total de ingresos en amarillo, tanto de cada año, como de la suma de los 3 primeros. También se observa que nuestra operativa de producción y remuneración funcionará mediante comisiones y porcentajes, ya que asumimos que todos los costes de producción son variables y que no tenemos costes fijos que soportar. El hecho de que todos los costes son variables, es la razón por la que no hemos calculado el Umbral de Rentabilidad o “Punto Muerto” a través del cual nuestro negocio comenzaría a ser rentable, pues al contar sólo con costes variables que cubrir, la viabilidad del proyecto debe ser positiva.

Todo el análisis financiero se ha realizado en base a suposiciones, el precio de los productos es orientativo y ha sido calculado mediante un benchmarking realizado para cada tipo de producto como se muestra en apartados anteriores. Las cantidades vendidas de cada año corresponden a la suma de todas las cantidades vendidas en cada mes del año, las cuales hemos calculado también de manera orientativa. Para calcular la suma de ingresos y del total de dinero capitalizado, partimos de la base de que actualmente los tipos de interés son prácticamente 0%, por lo que asumimos por simplicidad una suma normal (aritmética) y no financiera. Además, también se debe tener en cuenta que estamos

realizando los cálculos en base a los productos elaborados (no frescos) y basándonos sólo en 3 de ellos, por lo que los ingresos y gastos potenciales no corresponderían con la realidad, ya que ambos serían mayores a la hora de producir todos los productos incluidos en nuestra cartera.

Nuestro principal objetivo en esta primera fase del negocio es analizar todos los costes variables con el fin de poder **capitalizar** la empresa, ahorrar dinero e invertirlo en el negocio para crecer en el mercado. Uno de los propósitos pasada esta primera fase es realizar una ampliación de la cooperativa y poder llevar a cabo toda la operativa de producción, desde cocina hasta empaquetado, en las instalaciones de la cooperativa. Lo que se busca es **no arriesgar capital inicial**, sino capitalizar la empresa y reinvertir los beneficios en esta.

Como podemos ver, la empresa es rentable incluso en el peor escenario (pesimista y con precios a la baja). El pago a trabajadores y material de envasado corresponde a la mitad del precio de venta de cada producto, las comisiones van dirigidas a la directiva de la marca y a la cooperativa, la categoría de “otros gastos” corresponde a transporte o gastos logísticos. Tenemos en cuenta que la propia cooperativa remunera a sus trabajadores de manera autónoma, por lo que en estos 3 primeros años sólo pagaremos a los trabajadores que se dediquen únicamente a la producción de los distintos productos de “Tiétar Gourmet”.

7. CONCLUSIONES Y LIMITACIONES

Tras la realización del presente documento, se obtienen a continuación una serie de conclusiones extraídas tras el desarrollo del proyecto.

En primer lugar, se puede extraer como conclusión que el proyecto en sí es viable, debido a la ventaja de que carecemos de costes fijos y toda nuestra estructura se basa en costes variables. Debido a esto, creo que es una manera muy eficiente de aprovechar los recursos naturales que nos brinda la comarca del Valle del Tiétar que, actualmente, según mi parecer, están infravalorados. Además, este proyecto defiende la sostenibilidad, tanto del cultivo de la materia prima, como de la producción, intentando generar el menor impacto posible en el medio ambiente.

En segundo lugar, como se menciona en la introducción del trabajo, viendo la viabilidad financiera del proyecto, creo que se puede concluir que para creación de “Tiétar Gourmet”, habría que concentrar todos los esfuerzos, mayoritariamente en el **Plan de Marketing y Distribución**. Poseemos la materia prima y los conocimientos culinarios para poder elaborar todos los productos que se muestran en la cartera de “Tiétar Gourmet”, sólo se necesita saber venderlos y tener muy claro nuestro público objetivo y cómo llegar a él. Es por esto, que la parte más densa y profunda del trabajo se basa en este Plan de Marketing, pues es el eslabón clave del proyecto.

Por otro lado, concluir que este proyecto, además de buscar la viabilidad del mismo, también es una gran propuesta para implantar en un municipio como Cuevas del Valle. Como se menciona durante el documento, la industria en los municipios rurales es escasa y, en ocasiones, nula. Creo personalmente que el desarrollo de este proyecto no sólo supondría un gran empuje para la economía y la industria del municipio, sino que también ayudaría a mejorar la situación económica de muchas familias que allí residen, tanto de manera directa, como indirecta. Indirectamente, “Tiétar Gourmet” puede servir de canalizador para atraer mucho más turismo a la zona, lo que conllevaría la explotación de los alojamientos rurales, actividades culturales y movilización del comercio local. Creo que supondría un gran empuje para devolver, de alguna manera, cierta vitalidad a estos pueblos que se han quedado sumergidos en la España profunda.

Por último, cabe mencionar que durante la realización del trabajo, y más específicamente en el apartado del Plan Financiero, nos hemos encontrado con varias limitaciones, ya que se desconoce el sector y todos los datos numéricos se basan en una orientación, por lo que los resultados no son totalmente verídicos.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D. (1991). *Managing brand equity*. New York, NY: Free Press. Recuperado de:
https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=r_TSY5sxnO8C&oi=fnd&pg=PT10&dq=Brand+Equity+de+Aaker&ots=Aw2QfeE1Va&sig=zOF8J0vyz-55d1DMIHfSDXAvpLg#v=onepage&q=Brand%20Equity%20de%20Aaker&f=false
- Ávila Auténtica, (2019). Forma parte de Ávila Auténtica. La mejor promoción de los productos de Ávila. Recuperado de: <https://www.avilaaautentica.es/contenido-web/forma-parte-avila-autentica-432>
- Deloitte. (2017). Tendencias en el sector de la alimentación y bebidas. *Vademecum on Food and Beverage Markets 2017*. Recuperado de:
<https://www2.deloitte.com/es/es/pages/consumer-business/articles/tendencias-alimentacion-y-bebidas.html>
- EcoLogical, (2019). Los sellos de certificación ecológica. Recuperado de:
<http://www.ecological.bio/es/los-sellos-certificacion-ecologica/>
- Farré, J. (2019). Los productos ecológicos: Qué son y cómo identificarlos. Recuperado de: <http://juliafarre.es/alimentacion-equilibrada/productos-ecologicos/>
- FEPECO, (2008). Logotipo de producción ecológica de la Unión Europea. Recuperado de: <https://www.fepeco.es/apartado/general/logo-europeo.html>
- González, V., & Martín, M. Organización y vertebración del sector de la Agricultura Ecológica en España. Recuperado de:
http://www.agroecologia.net/recursos/publicaciones/publicaciones-online/2009/eventos-seae/cds/congresos/actas-bullas/seae_bullas/verd/posters/6%20P.%20ASESOR/9.pdf

- Institut Cerdà. (2019). *Innovar para ser más sanos y más respetuosos con el medio ambiente*. Observatorio de Innovación en gran consumo. Recuperado de: <https://www.icerda.org/observatorio-de-innovacion-en-gran-consumo/innovar-para-ser-mas-sanos-y-mas-respetuosos-con-el-medio-ambiente/>

- López-Cózar Navarro, C., & Platero Jaime, M. (2011). La innovación como factor determinante de la diferenciación en las empresas agroalimentarias en España. *Boletín Económico De ICE*, (3008).

- Martín Jiménez, I. (2005). *Retos y oportunidades de las comarcas de montaña abulenses*. Publicado en: Estudios Geográficos, volumen LXVI, nº 258, enero-junio 2005. Recuperado de: https://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/68529/1/DGG_ArticuloPerifericas%2C2005.pdf

- Mercamadrid, (2019). Mercamadrid es la mayor plataforma de distribución de alimentación fresca de España. Recuperado de: <http://www.mercamadrid.es/que-es-mercamadrid/>

- Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino. (2019). *Marketing y Alimentos Ecológicos*. Madrid: Secretaría General Técnica. Recuperado de: https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/produccion-ecologica/marketing_tcm30-79380.pdf

- Olivera, D., & Hernández, M. (2011). El análisis DAFO y los objetivos estratégicos. *Contribuciones a la Economía*, marzo.

- Osterwalder, A. (2011). *Modelo Canvas*. Barcelona: Deusto SA Ediciones. Recuperado de: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45818805/LECTURA_REFORZAMIENTO_MODULO_2.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1559046380&Signature=jU%2F6FdoOVaHCGSTD6ozHRvauJ3g%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLECTURA_REFORZAMIENTO_MODULO_2.pdf

- Pae.gencat.cat. (2019). *El sector ecológico en España 2018*. Recuperado de:
http://pae.gencat.cat/web/.content/al_alimentacio/al01_pae/05_publicacions_materia_l_referencia/arxius/2018_Informe_EcoLogical.pdf

- Pereyra, R., Quesada, P., & Ramos, R. (2017). *Análisis del valor de la marca M.BÖ bajo el Modelo del Valor Capital de Marca basado en el cliente de Kevin Keller en Lima Metropolitana* (licenciatura). Pontificia Universidad Católica del Perú.
Recuperado de:
http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/9895/PERYRA_QUESADA_RAMOS_ANALISIS_DEL_VALOR_DE_LA_MARCA_M_BO_BAJ_O_EL_MODELO_DEL_VALOR_CAPITAL_DE_MARCA_BASADO_EN_EL_CLIENTE.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Schnaars, S. (1994). *Estrategias de marketing* (pp. 47-73). Madrid: Díaz de Santos.
Recuperado de:
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=XMhruAii5X0C&oi=fnd&pg=PR11&dq=matriz+bcg+marketing&ots=SbehkL7OHH&sig=VchVvR4G9F64UGvtgES4Ou5gyGo#v=onepage&q=matriz%20bcg%20marketing&f=false>

- Tierra de Sabor, (2019). Productos. Recuperado de:
<http://www.tierradesabor.es/productos>

- Valente, F. (2019). El sector de la alimentación ecológica echa raíces en España.
Recuperado de: https://www.abc.es/economia/abci-sector-alimentacion-ecologica-echa-raices-espana-201807160236_noticia.html

- Valera Mellado, I. (2017). *La Producción de Alimentos Ecológicos* (Grado en Administración y Dirección de Empresas). Universidad de Sevilla. Recuperado de:
https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/76421/La_produccion_de_alimentos_ecologicos.pdf?sequence=1&isAllowed=y

9. ANEXOS

Prototipo 1, 2 y 3 de etiqueta de mermelada de higo “Tiétar Gourmet”:





Prototipo 1 de tarjeta de “Tiétar Gourmet”:

