

---

# “Plan de negocio de GourNET”

## Memoria de proyecto

The logo for GourNET is rendered in a bold, golden-yellow, 3D-style font. The 'G' is significantly larger and more stylized than the other letters, which are in a clean, sans-serif typeface.

Cultivo de hongos  
sobre posos de café.

Comercialización de  
kits gourmet de setas  
de auto-cultivo.

*Septiembre de 2014*

Grupo formado por:

Guillermo Álvarez  
Félix de la Vara  
Carolina Guijarro  
José Ángel Nieto  
José Luis Rodríguez

# Índice

---

0. Situación de partida .....	4
0.1. El café que nos tomamos .....	5

---

1. Idea de negocio .....	11
1.1. La idea .....	12
1.2. Misión, visión y valores .....	13
1.3. ¿Qué hacemos? Descripción .....	17
1.4. Beneficios de las setas .....	19

---

2. Análisis de Mercado .....	30
2.1. Análisis de la competencia .....	31
2.2. Productos sustitutivos .....	34
2.3. Consumo y producción .....	34
2.4. Análisis de la Demanda .....	36
2.5. Encuesta y resultados .....	39
2.6. A quién nos dirigimos .....	44
2.7. DAFO y Q-DAFO .....	47
2.8. Análisis interno. Matriz de Ansoff .....	49
2.9 Análisis Externo. Las cinco fuerzas de Porter .....	51

---

3. Marketing Mix .....	55
3.1. Producto .....	56
3.2. Precio .....	61
3.3. Plaza .....	64
3.4. Promoción .....	75

---

4. Plan de RRHH .....	105
4.1. Socios .....	106
4.2. Organigrama .....	108

4.3. Desarrollo profesional en la empresa .....	109
4.4. Organización del área de desarrollo profesional .....	110
4.5. Perfiles .....	112
<hr/>	
5. <i>Plan de Operaciones</i> .....	116
<hr/>	
5.1. Dónde estamos .....	119
5.2. Producción .....	119
5.3. Programas.....	125
5.4. Aprovisionamiento. ....	127
<hr/>	
6. <i>Modelo Económico-Financiero</i> .....	129
<hr/>	
6.1. Estructura de Capital .....	130
6.2 Plan de inversiones.....	131
6.3 Estructura de Ventas .....	132
6.4 Cuenta de pérdidas y ganancias .....	133
6.5 Balance de Situación .....	135
6.6 Tesorería.....	137
6.7. Análisis de Rentabilidad. Punto de Equilibrio .....	138
6.8. Valoración GourNET .....	140
6.9. Análisis de Sensibilidad .....	141
<hr/>	
7. <i>Cuadro de Mando</i> .....	145
<hr/>	
7.1. Cuadro de Mando. BSC .....	146
7.2. Indicadores (KPI's).....	153
7.3. Tablero de control (Dashboard) .....	15356
7.4. Plan de Contingencias .....	157
<hr/>	
8. <i>Planteamiento estratégico</i> .....	159
<hr/>	
8.1. Futuro y claves de éxito .....	160
<hr/>	
9. <i>Conclusiones</i> .....	164
<hr/>	
9.1. Un modelo necesario .....	165
<hr/>	

# *0. Situación de partida*

---

*0.1. El café que nos tomamos*

---

*0*

## 0.1. El café que nos tomamos

### Introducción

El café es la **segunda mercancía más comercializada del mundo**, tras el petróleo, y la bebida más consumida del planeta. Cada año se toman más de 2.250 millones de tazas de café y, de ellas, 25.000 en España. Según la Organización de Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, el cultivo de café es uno de los más extendidos de la Tierra, con unos diez millones de hectáreas plantadas<sup>1</sup>.

Sin embargo, apenas una ínfima parte de estas cifras corresponde al café que ingerimos las personas. Se estima que **un 98,2 por ciento del producto nunca llega a la taza** de nuestros hogares, cafeterías y restaurantes, sino que acaba, fundamentalmente, en vertederos. Allí, mezclados con otros deshechos, los posos del café se convierten en uno de los residuos orgánicos más contaminantes y que más gases de efecto invernadero emite.

En concreto, el consumo de unos 145 millones de sacos, según la Organización Internacional del Café (OIC)<sup>2</sup>, provoca anualmente unos **25,4 millones de toneladas de residuos**. De ellas, un 60 por ciento se produce directamente en los cerca de 25 millones de cafetales de 80 países del mundo. El resto, unas 9,4 millones de toneladas, procede de los posos de café resultantes de hervir el grano para obtener la infusión en nuestras propias casas y en establecimientos comerciales. Una taza de Nespresso, por ejemplo, genera 82 gramos de CO<sup>2</sup> a la atmósfera<sup>3</sup>, lo mismo que contamina un coche tipo Smart a los 100 kilómetros.

Paliar ese daño es posible. **Sólo es necesario alargar el periodo de vida del café** y dar nuevos usos a sus residuos. De hecho, esta materia es el sustrato perfecto para la producción, a un coste mínimo, de una cantidad enorme de plantas y alimentos básicos en nuestra dieta. Entre ellos, destacan las variedades de setas más demandadas del mercado.

Dicha transformación no sólo altera de manera radical nuestra percepción de los deshechos como algo intrínsecamente negativo sino que permite asociar la producción misma del café y de los hongos comestibles con **conceptos claves para los negocios del siglo XXI** como son la salud, la eficiencia energética, la sostenibilidad económica, la generación de empleo, la lucha contra el cambio climático y la producción de alimentos baratos y prácticamente inagotables.

Los cálculos basados en las investigaciones y experiencias ya desarrolladas indican que **los beneficios sociales y económicos de cultivar setas sobre posos de café son enormes**. Se estima que cada kilo de desecho agrícola puede generar, al menos, otro medio kilo de alimento para la familia del productor. Los residuos de las cafeterías, por su parte, permitirían un aporte adicional de 16 millones de toneladas de nutrientes para el consumo humano. Es decir: la mitad de las proteínas que ofrece hoy la pesca mundial<sup>4</sup>.

*Los residuos de las cafeterías permitirían un aporte adicional de 16 millones de toneladas de nutrientes para el consumo humano. Es decir: la mitad de las que ofrece hoy la pesca mundial.*

<sup>1</sup> <http://data.fao.org/es/statistics>

<sup>2</sup> <http://www.ico.org/prices/po.htm>

<sup>3</sup> MARTÍN, Almudena. Una taza de café expresso que emite 82 gramos de CO<sup>2</sup>. Soitu.es. Junio, 2009.

<sup>4</sup> <http://blueeconomy.eu>

## El café y las setas en la «Economía Azul»

Reciclar los posos de café para producir alimentos saludables, nutritivos y ecológicos como las setas no es una idea nueva. De hecho, **en el mundo hay centenares de iniciativas** en marcha que aplican este mismo concepto, en Alemania, Colombia, Estados Unidos o Zimbabue. En todos los casos, la conclusión es que el modelo funciona y la experiencia y el saber necesarios para ponerlo en práctica está al alcance de todos.

La práctica de utilizar residuos orgánicos para nuevos usos constituye una de las claves de la llamada «**economía azul**», concepto acuñado por el economista belga Gunter Pauli que ha cobrado fuerza internacional en los últimos años a raíz de la publicación del libro del mismo título.

Esta obra<sup>5</sup> recoge cien iniciativas que demuestran **cómo el mundo empresarial puede beneficiarse** del conocimiento acumulado durante millones de años por la Naturaleza para alcanzar cada vez mayores niveles de eficacia, generar riqueza y proteger el Medio Ambiente. Entre ellas, el modelo llamado «de pulpa a proteínas», basado en el cultivo de hongos sobre residuos de café -bien del cafeto (arbusto del café) o de la infusión de su grano tostado- constituye una de las más ampliamente estudiadas y documentadas.

*El cultivo de setas sobre posos de café prueba cómo el mundo empresarial puede beneficiarse del conocimiento acumulado durante millones de años por la Naturaleza.*

El sistema propuesto integra el cultivo de ambos productos de tal forma que sus aspectos más nocivos se convierten en factores positivos, al simplificarse la gestión de sus desechos, paliar con ello las emisiones de gas de su biomasa en descomposición y alentar nuevos modelos de negocio. Shuting Chan, profesor de la Universidad China de Hong Kong y uno de los mayores expertos del mundo en cultivo de setas, demostró en 1990 que **el café es un sustrato ideal para cultivar hongos**, especialmente de las variedades Ostra, Shiitake y, en menor término, del tipo Reishi –cotizada por sus propiedades médicas-.

De hecho, los posos humedecidos y vaporizados pueden directamente inocularse con esporas de hongos **sin la esterilización que de otra forma sería necesaria**, gracias al agua hervida a gran temperatura utilizada para elaborar la infusión de café. Al mismo tiempo, la cafeína contenida en dicha base hace florecer más rápido el cultivo.

Todos estos factores, unidos a la confianza que trasladan los exigentes controles de calidad que debe superar el café desde que sale de la plantación hasta que llega al consumidor, hacen de este negocio un **ejemplo claro de rentabilidad social y económica**: menores costes, oferta más eficiente y cercana, consumidores más satisfechos, mayores beneficios y retorno más rápido de la inversión.

Su potencial en términos de empleo es todavía más llamativo. Según Pauli, por cada cafetal que se dedicara al cultivo de hongos se generarían dos nuevos puestos de trabajo; **por cada establecimiento comercial que reutilizara del mismo modo los posos de café, se daría ocupación en la ciudad a un desempleado**.

<sup>5</sup> PAULI, Gunter. La Economía Azul: 10 años, 100 innovaciones, 100 millones de empleos. Nuevo México (EEUU): Paradigm Publications, 2010. ISBN 978-0-912111-90-2.

## Casos de estudio

El caso más conocido de «economía azul» aplicada de forma masiva al cultivo de setas es, sin duda, el de China y, especialmente, el que se desarrolla desde hace siglos en las provincias de Zhejiang y Fujian, frente a las costas de Taiwán. Allí, los agricultores utilizan los residuos naturales -sobre todo, la paja del arroz- para producir hongos ricos en proteínas y aminoácidos. Con la cosecha sobrante los productores locales fabrican piensos naturales destinados a gallinas, patos, cerdos y peces. En último término, estas pequeñas empresas familiares transforman el estiércol que dichos animales generan en abono ideal -gracias a las bacterias de los hongos- para la cría de algas dirigidas también al consumo humano.

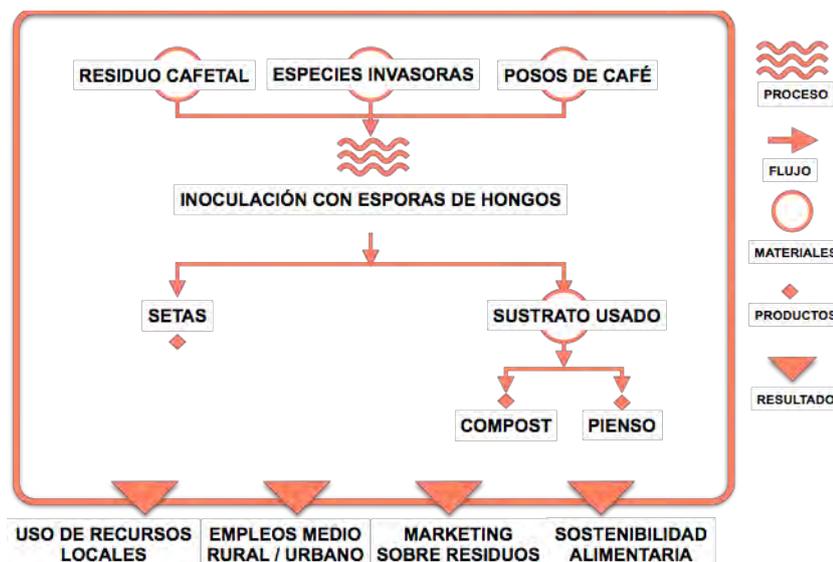
La producción de setas según este modelo virtuoso es, al menos desde el siglo XIII, uno de los sostenes alimentarios más importantes de China y una fuente de empleo para diez millones de personas. Esta cifra representa **un 40 por ciento de toda la mano de obra dedicada al negocio nacional de los hongos**, que en 2011 alcanzó ya un valor en ese país superior a los 24.000 millones de dólares<sup>6</sup>.

Aunque lejos de las cifras del gigante asiático, sobresalen también los proyectos iniciados en Zimbabue para el **cultivo de setas a partir de los sarmientos del Jacinto de agua**, una planta acuática oriunda de América Latina y que en los últimos años ha invadido ciertas zonas naturales del sur de África.

Mientras las autoridades de países como Zambia tratan de combatir la plaga con pesticidas o, incluso, con especies foráneas y no menos peligrosas para el frágil ecosistema local, como el escarabajo picudo asiático, algunas poblaciones aprovechan el Jacinto de agua para obtener alimento fácil y barato. La comunidad que sustenta el programa “Una huérfana enseña a otra huérfana”, por ejemplo, obtiene **dos kilos de setas por cada kilogramo de residuo** de dicha planta<sup>7</sup>.

*El cultivo de setas a partir de residuos naturales es uno de los sostenes alimentarios más importantes de China y una fuente de empleo para diez millones de personas en ese país.*

Diagrama: Modelo “de pulpa a proteína”



Fuente: PAULI, GUNTER. The Blue Economy.

<sup>6</sup> Edible Mushroom Cultivation for Food Security and Rural Development in China. Sustainability, 2014. ISSN 2071-1050.

<sup>7</sup> PAULI, Gunter. La Economía Azul.

## Rentabilidad social y económica

Los cálculos más esperanzadores dicen que si todas las comunidades productoras de café aprovecharan sus residuos naturales para cultivar setas el modelo de gestión resultante **generaría unos ingresos 1,5 millones de veces más altos** que los que por sí misma ofrece hoy esa bebida.

Bastaría, incluso, con que un centenar de clientes de una multinacional como Starbucks pagara 0,35 euros más para tomar su **café diario con extracto de Reishi** –considerado beneficioso para la salud<sup>8</sup>– para que la popular cadena estadounidense aumentara sus ventas en 275 millones de euros. Si esta compañía donara, simplemente, un diez por ciento de esa cantidad a los productores comprometidos con el reciclaje de café para mejorar su reputación de marca y obtener deducciones fiscales, cada cafetal ingresaría 19 euros más por cada medio kilo de setas consumido y el cultivador recibiría un diez por ciento del valor total del producto, frente al 0,03 por ciento que percibe actualmente.

*La creciente demanda occidental de setas y de café podría resultar definitiva para asegurar la adopción masiva de este modelo de transformación de residuos naturales en alimentos.*

Más aún: si los estadounidenses cambiaran sus hábitos alimenticios por los de Hong Kong, donde el consumo de setas alcanza los 13,7 kilos por persona y año –frente a los 175 gramos de los primeros–, **la actividad micológica se convertiría en una de las más lucrativas del mundo**, casi como el petróleo. La importancia de la estadística radica en que los hongos pueden cultivarse sobre desechos naturales que habitualmente se destruyen.

En sólo quince años el cultivo de setas ha evolucionado de tal forma que éste ha pasado de ser un negocio de bajo valor a otro muy competitivo. La **creciente demanda occidental tanto de hongos como de café**, unida a unos precios relativamente asequibles, podría resultar definitiva para asegurar la adopción masiva de este modelo de transformación de residuos naturales en alimentos.

Tabla: Beneficios del cultivo de setas sobre residuos del café			
Para el consumidor y el productor		Para el planeta	
<b>MÁS PRODUCTIVO</b>	nutrientes y medio ideales para el cultivo de setas	<b>MENOS ENERGÍA</b>	no se requiere esterilización
<b>MÁS LIMPIO</b>	bebida e inoculación sólo con agua hervida	<b>MENOS METANO</b>	sin descomposición de residuos en vertederos
<b>MÁS RÁPIDO</b>	crecimiento acelerado de setas por la cafeína	<b>MENOS FORRAJES</b>	piensos de calidad a partir del sustrato posterior a la cosecha
<b>MÁS BARATO</b>	materias primas accesibles	<b>MENOS DEFORESTACIÓN</b>	café es sustituto del roble y el arce para cultivar setas
<b>MÁS SALUDABLE</b>	hongos ricos en proteínas y libres de grasas o colesterol	<b>MENOS EROSIÓN</b>	residuo del café comercial reduce sobreexplotación
<b>MÁS ALIMENTOS</b>	alimentación básica garantizada	<b>MÁS ALIMENTOS</b>	alimentación básica garantizada

Fuente: PAULI, GUNTER. The Blue Economy.

<sup>8</sup> <http://www.ganocafespain.com/>

## Los principios del modelo

Los ecosistemas nos inspiran a ver más allá de los modelos convencionales de aprovechamiento y nos enseñan cómo, en ellos, el residuo de una especie se convierte en la materia prima de otras. La generación de múltiples beneficios para socios diversos es un fenómeno justo y beneficioso que da vida al modelo de «economía azul». Es así como los bosques tropicales se regeneran de las sabanas empobrecidas. Es así como un cultivo comercial como el café puede no sólo garantizar alimentación y cubrir las necesidades básicas de agua limpia, aire fresco y terrenos saludables, sino también aumentar sustancialmente los ingresos locales e incrementar las plusvalías sociales.

Tabla: Generación potencial de empleos	
EN EL CAFETAL	½ Ha. = 2 empleos x 25 Mll. plantaciones = 50 Mll. puestos de trabajo
EN LA CIUDAD	10-15 cafeterías = 1 unidad productiva = 10 empleos x 21.000 establecimientos en EEUU + 100.000 (resto países)
RESULTADO	16 Mll. Tn. proteínas en + 45 países 5 x incremento ventas 2000-2010 – 51,2 Mll. puestos de trabajo en todo el mundo

Fuente: PAULI, GUNTER. The Blue Economy.

Estos son los principios de la «economía azul»:

1. **Las soluciones se basan sobre todo en las leyes de física.** Los factores decisivos son la presión y la temperatura tal y como se encuentran en el sitio.
2. **Sustituye “algo” por “nada”.** Para cada recurso, revisa si realmente es indispensable para la producción.
3. **En la Naturaleza los nutrientes, materiales y energía siempre se reutilizan.** La basura no existe. Cada producto lateral es la base para un nuevo producto.
4. **La Naturaleza evolucionó desde pocas especies hacia una rica biodiversidad.** Riqueza significa diversidad. Las normas industriales son el contrario.
5. **La Naturaleza da lugar a los empresarios que hacen más de menos.** La Naturaleza se opone a la monopolización.
6. **La fuerza de gravedad es la fuente principal de energía;** el segundo recurso renovable es la energía solar.
7. **El agua es el soluble principal** (en vez de catalizadores complejos, químicos y tóxicos).

*En la Naturaleza los nutrientes, materiales y energía siempre se reutilizan. La basura no existe. Cada producto lateral es la base para un nuevo producto.*

8. **La Naturaleza está sometida a un constante cambio.** Las innovaciones se dan continuamente.
9. **La Naturaleza trabaja sólo con lo que se encuentra disponible en el mismo sitio.** La economía sostenible no solo respeta los recursos naturales, sino también la cultura y la tradición. La Naturaleza se orienta hacia las necesidades básicas y luego se desenvuelve desde la mera satisfacción hacia la sobreproducción. El modelo económico presente se basa en la escasez como punto de partida para la producción y el consumo.
10. **Los sistemas naturales no se desarrollan en procesos lineales.**
11. **En la Naturaleza todo es degradable y depende sólo del tiempo.**
12. **En la Naturaleza todo está conectado** y se desarrolla de manera simbiótica.
13. **En la Naturaleza el agua, el aire y el suelo son bienes comunes,** de libre acceso y disponibles en abundancia. En la Naturaleza un proceso tiene múltiples utilidades. Los sistemas naturales tienen riesgos.
14. **Cada riesgo es un motivador para innovaciones.**
15. **La Naturaleza es eficiente.** Por ello, la economía sostenible aprovecha al máximo los materiales y la energía disponibles, lo que hace que el precio baje para el consumidor.
16. **La Naturaleza busca lo mejor posible para todos** los involucrados.
17. **En la Naturaleza las desventajas se convierten en ventajas.** Los problemas son oportunidades.
18. **La Naturaleza persigue las ventajas de diversificación.** Una innovación natural trae una multitud de ventajas para todos.
19. **Responde a las necesidades básicas con lo que tienes,** desarrolla innovaciones inspiradas en la Naturaleza, crea beneficios múltiples así como empleo y capital social, ofrece más con menos: ésta es la «economía azul».

*La Naturaleza es eficiente. Por ello, la economía sostenible aprovecha al máximo los materiales y la energía disponibles, lo que hace que el precio baje para el consumidor.*

# **1. Idea de negocio**

---

**1.1. La idea**

---

**1.2. Misión, visión y valores**

---

**1.3. Qué hacemos. Descripción**

---

**1.4. Beneficios de las setas**

---

**1**

## 1.1. La idea

### Cuatro pilares y un compromiso

GourNET nace de una apuesta y de un compromiso: fundar un negocio capaz de sumar tantos clientes –y, por tanto, rentabilidad– como conciencias sea posible al servicio de un **consumo de alimentos más justo, más sostenible y más racional**.

Surge, además, de la voluntad de construir un futuro mejor para la sociedad en la que se inserta y hacerlo **sobre modelos económicos y productivos más abiertos, innovadores, eficientes y participativos**. Crear riqueza, empleo y confianza es la fuerza que empuja a una empresa ideada para que todos ganemos y, sobre todo, pensada para transformar realidades.

**Los mejores ejemplos que el mundo empresarial brinda hoy** y que inspiran a GourNET, especialmente en el entorno tecnológico, hablan de negocios hechos para y por personas. Son organizaciones donde los valores sociales, las relaciones humanas, la emoción de compartir retos y la posibilidad de ejercer otras responsabilidades distintas las asignadas tradicionalmente a consumidores, empleados y empresarios adquieren tanta o más fuerza como que la que ejercen por sí mismos los productos y servicios comercializados.

Por estos motivos, la compañía organiza todos sus esfuerzos de partida sobre **cuatro pilares fundamentales de negocio**, que conectan tanto las motivaciones personales y profesionales de los socios fundadores como los intereses de sus potenciales clientes y seguidores:

*Nuestra apuesta y nuestro compromiso: fundar un negocio capaz de sumar tantos clientes como conciencias al servicio de un consumo de alimentos más justo, mas sostenible y más racional.*

1. **Rentabilidad social: trabajamos para convertir los posos del café en la base fundamental y necesaria de nuestras setas**, un producto más sano, nutritivo y ecológico que el propio café. Explicado de otra manera, nos preocupamos de devolver la vida a aquello que ha dejado en apariencia de tenerla o que, incluso, se la resta al conjunto del planeta en forma de gases de efecto invernadero.
2. **Experiencia: el origen del negocio y la elección de las setas es algo más que una pasión**. Es la certeza, contrastada por cientos de estudios y experiencias, de que un alimento básico, relativamente común y cada vez más demandado en todo el mundo –especialmente en Europa occidental– es capaz de crear una gran riqueza.
3. **Dedicación: somos unos devotos de la micología...** y somos un negocio del siglo XXI pensado para personas que aman la buena comida, que aprecian a las marcas que producen plusvalías sociales y que compran, además, regidas según firmes valores humanos.
4. **Hazlo tú mismo: pensamos en los kits de autoconsumo de producción de setas porque queremos que nuestros clientes se diviertan**. Hoy vivimos un mundo de experiencias. Y la de cultivar con tus manos, en casa, tus propios alimentos es, sin duda, una de las más enriquecedoras. Es la mejor manera de entender por qué hacemos lo que hacemos... de valorar un buen plato en la mesa antes de prepararlo. Es la convicción de que todos, algún día, seremos parte activa de la «economía azul» que da vida a GourNET.

## 1.2. Misión, visión y valores

### Por qué lo hacemos: Visión

Nuestra visión como empresa es **promover un modelo económico más responsable socialmente y más sostenible**. Aspiramos a que todas las personas desarrollen hábitos de vida saludables y participen de un consumo consciente. Queremos compartir con la sociedad el valor añadido de los alimentos obtenidos de acuerdo con dichos principios y que, como nuestras setas, ofrecen un alto beneficio ecológico, dietético y nutricional.

Hay, sin embargo, cuatro ámbitos fundamentales en los que GourNET encuentra su **razón de ser**, y son:

1. **el de la empresa**, como motor principal junto con el Estado de la actividad económica, generador de valor y nexos necesarios entre éste y la sociedad;
2. **el de los consumidores**, comprendidos como comunidades de intereses con capacidad de compra y, por tanto, poder de decisión sobre lo que ofrecen las empresas;
3. **el de los alimentos**, que, junto con el agua y el aire, son fuente de vida indispensable, un factor determinante en la salud de las personas y un bien de consumo de primer orden sujeto tanto a las reglas del mercado como al control de los Estados.
4. **el del Medio Ambiente**, que es el que conjunto de valores naturales, sociales y culturales que influyen en el desarrollo del ser humano y de sus generaciones venideras. Comprende, además del hombre, a otros seres vivos, objetos, agua, suelo, aire y las relaciones entre ellos.

*Queremos compartir con la sociedad el valor añadido de los alimentos obtenidos de acuerdo con principios éticos y que, como nuestras setas, ofrecen un alto beneficio ecológico, dietético y nutricional.*

### Empresa

**Sabemos que las compañías del siglo XXI que triunfan lo hacen porque están comprometidas con el mundo que las rodea.** La teoría de la Economía del Bien Común<sup>9</sup>, el concepto de la Economía Social, recogido en el ordenamiento jurídico español<sup>10</sup>, y los nuevos modelos de vinculación profesional<sup>11</sup>, son enfoques de empresa complementarios, más holísticos y «más humanos», sobre los que un número cada vez mayor de organizaciones cimentan su éxito.

Estas tres visiones, inspiradas en valores tales como la confianza, la honestidad, la responsabilidad, la cooperación y la solidaridad, han ganado fuerza en los últimos años. Lo han hecho, además, empujadas por un **escenario global de crisis** donde lo relevante no es tanto la marcha de los mercados sino el desempleo galopante, la creciente desigualdad social, el avance del cambio climático, la crisis energética, las hambrunas, el consumismo, las tensiones de identidad y de valores y, sobre todo, la pérdida de confianza en las instituciones democráticas<sup>12</sup>.

<sup>9</sup> FELBER, Christian. La Economía del Bien Común. Trad. española. Deusto S.A. Ediciones, 2012. ISBN 9788423412808.

<sup>10</sup> Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social. BOE nº 76, 30/03/2011.

<sup>11</sup> KELLY, Karen; SHUCK, Brad. Antecedents to Employee Engagement: A Structured Review of the Literature. Sage Publications. 2011.

<sup>12</sup> FAJARDO, Gemma. El concepto legal de economía social y la empresa social. Revista GEZKI nº 8, 2012, págs. 63-83

## Consumidores

Los consumidores de hoy ya no buscan sólo el mejor producto y al mejor precio. Ahora, también, se guían por sus valores y por los principios de las marcas a las que siguen. Así, lo demuestran, por ejemplo, las campañas negativas que de forma cada vez más frecuente golpean a numerosas empresas de nuestro entorno.

Dicho fenómeno tiene mucho que ver con lo que el sociólogo Manuel Castells denominó la Galaxia Internet<sup>13</sup>, es decir, aquel espacio en red que permite “*por primera vez, la comunicación de muchos a muchos en tiempo escogido y a una escala global*” y que ha dotado al ciudadano del poder necesario para informarse, opinar y compartir con terceros su conocimiento y su experiencia de forma independiente, **al margen de las estrategias de las empresas**. Se calcula que el 66 por ciento de la información que los compradores reciben en la **fase de evaluación** de un producto procede ya de otros usuarios. Lo que distingue a ese cliente no es, necesariamente, su nacionalidad, idioma o etnia, sino su relación virtual, más o menos informal, **con comunidades de intereses en las que las motivaciones y los comportamientos son determinantes**: ya sea por una afición musical o por compromiso con causas sociales concretas. Y su vocación de compartir, unida a una capacidad sin precedentes para difundir masivamente mensajes, los convierte en ciberactivistas<sup>14</sup> dispuestos tanto a recomendar una compra como a censurar una empresa que no se rige por sus mismos principios.

*El reto actual, al menos en la parte del planeta donde nos encontramos, no es tanto disponer de comida suficiente sino saber gestionar nuestra dieta. Una alimentación saludable, como la que proporcionan las setas, puede reducir hasta un 35% el riesgo de muerte cardiovascular.*

## Alimentos

**El reto actual, al menos en la parte del planeta donde nos encontramos, no es tanto disponer de comida suficiente sino saber gestionar nuestra dieta. Una alimentación sana y equilibrada, combinada con el ejercicio adecuado, constituye la mejor vacuna contra múltiples dolencias físicas y mentales.**

No es desdeñable la cantidad de compradores que comparten una misma preocupación con GourNET: disponer de alimentos suficientes, asequibles y de calidad, que contribuyan a mantener un modo de vida saludable. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS)<sup>15</sup>, **una mala alimentación provoca más muertes en todo el mundo que la hambruna**. Sólo en 2008 murieron por enfermedades cardiovasculares (ECV), causadas principalmente por dietas malsanas y obesidad, más de 17,3 millones de personas, -120.000 en **España**<sup>16</sup>-, lo que equivale al 30 por ciento de todos los fallecimientos registrados.

Una dieta saludable, como la que proporcionan las setas, puede **reducir hasta un 35 por ciento el riesgo relativo de muerte cardiovascular**<sup>17</sup>.

<sup>13</sup> CASTELLS, Manuel. La Galaxia Internet. ARETÉ, 2001. Móstoles (Madrid). ISBN 84-01-34157-4.

<sup>14</sup> TASCÓN, Mario; QUINTANA, Yolanda. Ciberactivismo. Las nuevas revoluciones de las multitudes conectadas. Catarata, 2012. ISBN 978-84-8319-752-3.

<sup>15</sup> Global status report on noncommunicable diseases 2010. Organización Mundial de la Salud. Ginebra (Suiza), 2011.

<sup>16</sup> BANEGAS, J.R. Epidemiología de las enfermedades cardiovasculares en España: importancia de la dislipidemia. Nefrología. Noviembre, 2013.

<sup>17</sup> Epidemiology and Prevention. Relationship between Healthy Diet and Risk of Cardiovascular Disease. Revista Circulation. American Heart Association. Dallas (EEUU), 2012.

## Medio Ambiente

**Lo que comemos es fruto de un complejo proceso de elaboración que impacta directamente en la Naturaleza. Reducir ese daño es posible y necesario. Una alimentación de calidad es una garantía de futuro.**

Cada año se pierden o se desechan, aproximadamente, 1.300 millones de toneladas de comida<sup>18</sup>, una tercera parte de toda la elaborada para consumo humano. Esta cifra equivale a **más de la mitad del cultivo de cereales mundial** y a toda la producción neta de alimentos del África subsahariana. El valor de esos alimentos desperdiciados alcanza, sólo en Estados Unidos, los 32.500 millones de euros. Con ese dinero, organizaciones como UNICEF podrían multiplicar hasta 70 veces su presupuesto anual para programas de cooperación internacional.

**Una gestión más eficaz y comprometida y un consumo más racional de nuestra comida podría evitar el 61 por ciento de ese desperdicio** y, más importante aún, reducir la presión que la agricultura ejerce sobre el medio ambiente. El consumo de carne, por ejemplo, es responsable de la tala indiscriminada de dos quintas partes de las selvas tropicales de América central y del 80 por ciento de la selva amazónica.<sup>19</sup>

No en vano, el 67 por ciento de las **tierras sembradas del planeta** se dedica a alimentar el ganado<sup>20</sup> que después acabará en nuestros platos. Esto incluye la mitad de los cereales plantados y el 90 por ciento de la cosecha mundial de soja. Una persona podría ducharse a diario durante un año con la misma cantidad de agua que se necesita para producir un solo kilo de carne<sup>21</sup>.

La producción agropecuaria tiene un profundo impacto en el medio ambiente. **Es la principal fuente de contaminación** del agua por nitratos, fosfatos y plaguicidas. También, es la mayor productora de gases de efecto invernadero, metano y óxido nitroso, y contribuye en gran medida a otros tipos de contaminación del aire y del agua. El 90 por cien de las emisiones de amoníaco (NH<sup>3</sup>) provienen de la agricultura y la ganadería y, de este porcentaje, la mitad es generada directamente por las reses<sup>22</sup>.

**Unos hábitos alimentarios saludables pueden contribuir enormemente a limitar esos efectos.** La estabilidad ambiental puede alcanzarse si se reducen las ineficiencias alimentarias y se promueven dietas más eficientes, como las basadas en vegetales. Si, además, se utilizan métodos de producción sostenible, se podrán, incluso, explotar las funciones positivas de la agricultura, almacenando carbono en los suelos, mejorando la filtración del agua o conservando los paisajes rurales y la biodiversidad.

*La estabilidad ambiental puede alcanzarse si se reducen las ineficiencias alimentarias y se promueven dietas más eficientes, como las basadas en vegetales*

<sup>18</sup> Cifra sobre los desechos alimenticios. Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA).

<sup>19</sup> La destrucción de la Amazonía. Greenpeace. Junio, 2009.

<sup>20</sup> NIERENBERG, Danielle. Worldwatch Paper #171. Happier Meals: Rethinking the Global Meat Industry. Worldwatch Institute. Septiembre, 2005. ISBN: 1-878071-77-7.

<sup>21</sup> Water – More Nutrition per Drop. Stockholm International Water Institute (SIWI). 2004.

<sup>22</sup> Agricultura mundial: hacia los años 2015/2030. Informe resumido. Organización de Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). 2002.

## Misión

**GourNET es una empresa dedicada al cultivo y comercialización de setas elaboradas a partir de posos de café.**

Ofrecemos nuestro producto gourmet en paquetes individuales de auto-cultivo, lo cual permite a nuestros clientes **disfrutar en su propia casa y en cualquier momento de un alimento siempre fresco, sano, ecológico y nutritivo.**

## Valores

**Los valores sobre los que se fundamenta nuestra empresa son:**

- G Reeducar:** crear conciencia social, para que cada uno de nosotros sea un agente del cambio y un ejemplo para los demás.
- G Respetar,** mantener un compromiso permanente con el Medio Ambiente y, por tanto, con las fuerzas y elementos que hacen posible el equilibrio natural.
- G Reciclar,** devolver valor a los residuos: reducirlos, transformarlos e integrarlos en nuestro día a día como parte de un modelo de vida y una apuesta colectiva de eficiencia energética.
- G Re-inventar,** aplicar innovación a todos los procesos. Imaginar con espíritu creativo, positivo y emprendedor la forma de convertir lo complejo en sencillo, lo negativo en beneficioso, lo inservible en algo útil.
- G Revalorizar,** ofrecer alimentos de calidad y confianza, sanos, suficientes y accesibles; aprovechar el potencial de los residuos para generar productos naturales y nutritivos, mediante técnicas sencillas ya probadas, con el uso más eficiente de los recursos y al menor coste para las personas y para el medio ambiente.

*Re-inventar es aplicar innovación a todos los procesos. Imaginar con espíritu creativo, positivo y emprendedor la forma de convertir lo complejo en sencillo, lo negativo en beneficioso, lo inservible en algo útil.*

**R5**

### 1.3. ¿Qué hacemos? Descripción

#### Una experiencia rica y sostenible

GourNET ofrece kits de auto-cultivo con los que podrás disfrutar de una experiencia nueva y enriquecedora, que te permitirá ver crecer tus propios alimentos. A través de un método sostenible y ecológico, que aporta un valor añadido a los alimentos (en este caso las setas) a nuestro entorno, al medio ambiente y a nosotros mismos.



Todo ello es posible gracias a un **sustrato único**, obtenido a partir de los **posos de café** molido procedentes de los excedentes de cafeterías y restaurantes, que recogemos y tratamos para su uso como base de crecimiento de nuestro producto.



Este sustrato, por sus propiedades, rico en celulosa, lignina, nitrógeno, azúcares y otros nutrientes, es el elemento idóneo para el crecimiento de nuestras setas.

Pensado para el cultivo interior de setas, este kit lo podremos colocar casi en cualquier lugar de la casa.

Únicamente debe cumplir unas condiciones ambientales mínimas:

- G** Temperatura ideal de 18°C (+/- 4°C).
- G** Humedad del 80% al 95% (la conseguimos fumigando con agua).
- G** Un mínimo de claridad (nunca el sol directo).
- G** Nada de corriente de aire.

Ocupa poco espacio, es fácil de mantener, y no ensucia.

En condiciones óptimas y **en tan sólo diez días**, cada kit de Auto-cultivo GourNET es capaz de producir setas durante diez semanas, con ciclos de floración de aproximadamente quince días.

En **cada floración**, se pueden obtener en torno a **200g-250g de setas** (dependiendo del tipo de seta elegida).

*Una **experiencia** fácil, divertida y respetuosa con el medio ambiente.*

*Un **sustrato inmejorable** para el crecimiento de nuestras setas, rico en celulosa, lignina, nitrógeno, azúcares y otros nutrientes.*

## Por qué elegir GourNET

Las principales razones por las que elegir nuestro producto se pueden resumir en los siguientes puntos.

### Sostenibilidad

Cada compra de un producto GourNET es una **contribución** nueva a la conservación del planeta.

La **reutilización** de posos de café como sustrato para el cultivo de setas reduce las emisiones de CO<sub>2</sub> que produce la descomposición de este residuo orgánico.

*Con cada producto GourNET estás contribuyendo a conservar el planeta y a hacer este mundo más sostenible.*

### Experiencia

Los Kits GourNET están pensados para el **cultivo en interior de setas**, ya sea en casa o en la oficina.

Su cómodo transporte y la facilidad de mantenimiento del producto hace de los Kit GourNET la experiencia ideal para disfrutar y **compartir** con familiares, colegas y amigos.

### Salud

Las setas que dan vida a GourNET ofrecen múltiples **beneficios para la salud** de las personas.

Se trata, además, de productos cien por cien naturales, que cuentan con todos los **certificados legales** y las máximas garantías de calidad reconocidas.

## Beneficios Contrastados

Numerosos estudios, como los realizados en nuestro país por la **Universidad de Navarra**<sup>23</sup> o el centro biotecnológico **Inbiotec**<sup>24</sup>, avalan las propiedades beneficiosas de las setas para la protección del Medio Ambiente y la salud humana.

Varios expertos del prestigio de **Paul Stamets**<sup>25</sup>, reconocido micólogo norteamericano, han demostrado que estos hongos tienen suficiente poder para remediar gran parte de los daños que los humanos hemos causado al medio natural. Se ha probado, por ejemplo, su potencial para disminuir apreciablemente y en poco tiempo la contaminación de suelos y aguas viciadas por vertidos químicos tóxicos.

Al mismo tiempo, como veremos a continuación, las setas destacan por su riqueza en proteínas de alto valor biológico, sales minerales y oligoelementos, que las convierten en un excelente estimulador cerebral y nervioso y en un producto ideal para combatir enfermedades o mantener dietas saludables.

<sup>23</sup> [Universidad de Navarra](#)

<sup>24</sup> [Centro Tecnológico Inbiotec](#)

<sup>25</sup> [Fungi Perfecti. The Finest Mushroom Products](#)

## 1.4. Beneficios de las setas

### El enorme poder curativo de las setas

En GourNET somos conscientes de que un amplio porcentaje de las **enfermedades** que nos afectan son causadas por **microorganismos patógenos**, los seres humanos llevamos ya mucho tiempo utilizando con éxito antibióticos derivados de los hongos, especialmente del género *Penicillium*. La famosa penicilina, por ejemplo, es producida por el hongo *Penicillium chrysogenum*, un moho ambiental. Pues bien, los centros de investigación micológica están confirmando en los últimos años que son muchas las setas –incluidas las comestibles– que poseen no ya propiedades antibióticas –que también– sino inmunomoduladoras, antiinflamatorias, anticoagulantes y antitumorales.

Paul Stamets, identificó **cuatro nuevas especies y ha publicado seis libros e infinidad de artículos sobre el consumo de setas**, es además uno de los fundadores de la asociación que agrupa a los bioneers (que podemos traducir como biólogos pioneros), grupo multidisciplinar de defensores de la naturaleza que sustentan que el conjunto de la vida biológica es inteligente y que el ser humano es sólo una ínfima parte de ésta. Stamets sostiene además que los hongos tienen suficiente poder como para remediar gran parte de los daños que los humanos hemos causado al medio natural y que todavía son de carácter reversible, afirmaciones que basa en varias experiencias de descontaminación de suelos y aguas viciadas por compuestos químicos tóxicos mediante el uso de hongos que en poco tiempo son capaces de absorber las sustancias dañinas y disminuir apreciablemente la contaminación.

*“El conjunto de la vida biológica es inteligente y el ser humano es sólo una ínfima parte de ésta” Paul Stamets.*

Y es que un micelio –la masa de filamentos que unidos constituyen el cuerpo vegetativo de un solo hongo– puede llegar a ser gigantesco. De hecho se encontró uno de ¡nueve kilómetros cuadrados! Por eso los hongos actúan como auténticos recicladores de la materia orgánica del planeta. Es más, hoy se sabe que la simbiosis entre los hongos (mycos) y las raíces (rhizos) de las plantas –por eso a esa simbiosis se le denomina micorriza– es ya tal que los expertos empiezan a preguntarse si las plantas podrían sobrevivir sin la ayuda de los hongos.

### Hongos inteligentes y terapeutas

En GourNET hemos estudiado el carácter terapéutico de muchas especies de setas con el fin de incluirlas en nuestro porfolio de productos y hacerlas llegar así a nuestros consumidores, para que puedan disfrutar de sus propiedades y beneficios. Porque es evidente que así como algunas especies de hongos tienen el poder de matar a un ser humano otras tienen la capacidad de curarle. Algo razonable porque buena parte de las enfermedades que padecemos los humanos las causan microorganismos –desde protozoos hasta bacterias, virus o priones– y los hongos producen precisamente toda una serie de enzimas para protegerse de los que les atacan, enzimas que son las que usamos luego en los fármacos.

A pesar de lo cual hasta hace muy poco tiempo los hongos gozaban de muy mala reputación en Occidente. Claro que en la Edad Media el cornezuelo del centeno diezmó la población europea y hacia 1850 el tizón de la patata causó años de

hambre en Irlanda. En cambio en Oriente los hongos son muy apreciados y se utilizan desde hace milenios para tratar muy distintas enfermedades.

Afortunadamente Occidente los ha recuperado y muchos centros de investigación micológica se dedican hoy a rescatar el conocimiento popular de sus propiedades terapéuticas para poder confirmarlas mediante estudios. Además se investigan nuevas especies y variedades no ya por su conocido poder antibiótico –que también- sino por sus propiedades antitumorales, inmunomoduladoras, antiinflamatorias y anticoagulantes.

Lo singular es que en realidad también nuestros antepasados utilizaron las setas con fines medicinales. Al menos desde hace 5.300 años tal como demuestra el cadáver congelado del que sería bautizado como Hombre de Ötzi u Hombre de Hielo y que murió por esa época en los Alpes pues cuando se encontró llevaba consigo trozos de *Piptoporus betulinus* y *Fomitopsis officinalis*. Es posible pues que ya en aquellos tiempos se supiese que ambos hongos, una vez secos, son muy inflamables y por eso aquel hombre los llevaba para usarlos como yesca para encender fuego... pero también es posible que conociese sus propiedades antiinflamatorias (ácidos poliporénicos), antibióticas (piptamina), antivirales y antitumorales (en el caso del primero de ellos). En cuanto al *Fomitopsis* se haría famoso en la época de Dioscórides (40-90 d.C.) –le llamaban *Agarikón*- siendo muy utilizado en estados de debilidad provocado por infecciones. Hoy se sabe que además de potenciar el sistema inmune tiene propiedades antiinflamatorias.

Con respecto a Oriente se piensa que las setas medicinales ya se utilizaban en China hace unos 4.000 años si bien no se mencionan de forma explícita hasta el tratado de Fitoterapia Shen Noug escrito hacia el 200 a.C. En él se describen las propiedades medicinales de muchas setas, entre ellas la conocida *Reishi*. Ya en el siglo XI los chinos dominaban las técnicas de cultivo en troncos mediante inoculación de las hifas (filamentos de los hongos) y el crecimiento selectivo de muchas especies de setas medicinales.

*Las setas medicinales ya se utilizaban en China hace unos 4.000 años.*

Agregaremos que en realidad más que del mundo de las setas deberíamos hablar del universo de los hongos pues se estima que el número de especies en el planeta está entre 250.000 y 3.000.000 (depende de si incluimos o no hongos microscópicos como los mohos y levaduras). Sin embargo solo hay estudiadas unas 25.000 especies. De hecho hace poco se descubrió la primera ¡seta acuática!: la *Psathyrella aquatica*. Apareció en el fondo de un arroyo en el Estado de Oregón (EEUU). Respecto a las especies con usos medicinales conocidos se han identificado casi mil pero las utilizadas habitualmente no llegan al centenar.

### ¿Por qué algunos hongos pueden curar?

Los paleontólogos apuntan que los hongos comenzaron a poblar la Tierra, junto a las plantas, en el Siluriano; es decir, hace unos 450 millones de años. Sin embargo demostraron rápidamente ser superiores al resto de las plantas llegando a desarrollarse hongos de hasta 8 metros de altura y un metro de diámetro cuando ninguna de las plantas superaba el medio metro de alto. Son pues pobladores muy antiguos en nuestro planeta y han sobrevivido hasta hoy lo que

significa que sus estrategias para seguir vivos han sido tan buenas que les han permitido superar todo tipo de avatares durante millones de años de historia geológica (algo que no puede decirse de los dinosaurios).

A fin de cuentas vivir es una lucha cotidiana y cada ser viviente debe enfrentarse diariamente a muchos enemigos. Por eso la evolución dota a cada ser vivo de armas de defensa. Y los hongos, al igual que las plantas, han desarrollado potentes defensas químicas, complejas moléculas activas que alojan en su interior y en sus membranas externas y les protegen del ataque de bacterias, virus, microbios e insectos (y de otros hongos). Las mismas sustancias que hoy aprovechamos nosotros para hacer medicamentos y defendernos porque a fin de cuentas compartimos con los hongos el 30% de nuestros genes.

Ahora bien, no debemos olvidar **que no somos sólo química**: también somos energía. Y las setas poseen un importante componente energético. De hecho son ante todo las recicladoras de la vida pues utilizan la materia muerta e inerte para integrarla en sus propios tejidos; es decir, de alguna forma devuelven a la vida lo que está muerto. Y esa capacidad de transformar energía potencial en energía dinámica es posiblemente lo que subyace en la capacidad curativa de las setas. Por eso algunas de ellas -como el Cordyceps- se utilizan desde hace siglos en China para recuperar enfermos convalecientes y como antídoto contra la vejez y la senilidad.

*No somos sólo química, también somos energía, y las setas poseen un importante componente energético, son ante todo, “las recicladoras de la vida”.*

En cuanto a la bioquímica la investigación moderna ha constatado que es en buena medida la sinergia de los polisacáridos que contienen -en especial diversos betaglucanos- con otras sustancias lo que hace que los hongos tengan propiedades antitumorales y potencien el sistema inmunitario. De hecho, las setas elegidas para nuestros kits de auto-cultivo, poseen un gran número de sustancias específicas beneficiosas para la salud. Desde la lovastatina de los Pleurotus para disminuir el llamado colesterol malo hasta el NGF del Hericium que actúa potenciando la regeneración de las neuronas y de la mielina.

Sin olvidar, por supuesto, que las setas son ricas en proteínas y muchas contienen la mayor parte de los aminoácidos esenciales además de vitaminas del grupo B, minerales -como el zinc, el cobre, el selenio y vanadio.

## Los “cuatro magníficos”

**Con esta expresión, los expertos suelen referirse a las cuatro setas más conocidas universalmente que, por eso precisamente, son las más frecuentes en las estanterías de herbolarios y tiendas de dietética.**

- G El Shiitake (Lentinus edodes).** Se trata del hongo más estudiado y más popular terapéuticamente. Contiene un poderoso polisacárido -el lentinano- que actúa como regulador del sistema inmune y potente antitumoral. Es el hongo medicinal más cultivado del mundo siendo su principal productor y exportador China.

- G El Reishi (*Ganoderma lucidum*).** El “rey” de las setas medicinales se produce en menor cantidad que el shiitake pero es el hongo oriental universalmente más reconocido. Potencia el sistema inmune e inhibe el crecimiento tumoral. Destacan también sus propiedades hepatoprotectoras ya que favorece la renovación de las células del hígado. Además es adaptógeno, antihistamínico, analgésico y anticolesterolemiaante.
  
- G El Maitake (*Grifola frondosa*).** Completa la trilogía de los hongos orientales más famosos. Sus propiedades son casi las mismas que las de los otros dos. Respecto a sus propiedades antitumorales cabe resaltar que en pruebas de laboratorio se ha comprobado que inhibe el desarrollo de sarcomas en el 98% de los ratones infectados. Por el momento no disponemos en nuestro portfolio de este tipo de setas ya que estamos investigando la viabilidad de su crecimiento en las condiciones de nuestros kits.
  
- G El Champiñón del sol (*Agaricus blazei Murrill*).** Encontrado por primera vez en las montañas del sur de Brasil sus virtudes curativas fueron estudiadas por micólogos japoneses a finales del siglo pasado encontrando que es mucho más rico en betaglucanos que los tres anteriores. En japonés se le denomina Himematsutake (Seta príncipesca).

## Las setas medicinales más populares

*El tipo de seta **Boletus Edulis**, es el alimento más rico en selenio biodisponible (elemento de reputadas propiedades antitumorales y antioxidantes) que se conoce.*

- G** Comencemos por una seta muy conocida por sibaritas y gastrónomos: el **Boletus Edulis**. Muy abundante y frecuente en los pinares, robledales y castañares del norte de España es útil saber que se trata del alimento más rico en selenio biodisponible que se conoce, elemento químico de conocidas propiedades antitumorales y antioxidantes.

Algunos estudiosos sustentan que contiene sustancias antimutagénicas así como polisacáridos antiinflamatorios, antivirales y protectores de los vasos sanguíneos.

- G** Otro hongo destacable es el **Cordyceps sinensis**, tan interesante como singular ya que la mayor parte de su ciclo vital se desarrolla dentro de un insecto (en especial las larvas de orugas que luego se metamorfosean en polillas).

**El hongo que infecta la larva se va desarrollando durante todo el invierno** en el interior de la misma hasta que al llegar la primavera brota del cuerpo momificado de la larva muerta como una larga seta para generar las esporas que se dispersarán en el entorno y repetir el ciclo. Esta especie es abundante en las zonas altas de pastoreo de Nepal y del Tíbet, a más de 4.000 metros de altitud. Hace miles de años los pastores de veranada notaban un fuerte incremento de la vitalidad de cabras y ovejas que pastaban en las zonas con Cordyceps y comenzaron a consumirlo, en especial para contrarrestar los efectos de la falta de oxígeno a grandes alturas.

Durante muchos años esta seta se reservaba en China para el **consumo exclusivo del emperador** y se consideraba un tónico más poderoso que el Ginseng. Contiene importantes cantidades del nucleótido adenosina que actúa a nivel mitocondrial potenciando el ciclo del ATP lo que se traduce en un aumento notable de la capacidad metabólica. Esta acción redundante en beneficio de ancianos, pacientes con astenia o personas que se encuentran en una larga convalecencia y, en general, de todas aquellas personas que deban someterse a intensos y prolongados esfuerzos (deportistas, pilotos, etc.). **Por todo ello se recomienda consumir Cordyceps a personas con anemias**, fatiga crónica, debilidad cardíaca, EPOC, insuficiencia respiratoria, arritmias, etc. Y por sus propiedades reconstituyentes se aconseja usarlo asimismo en casos de depresión, falta de libido, impotencia e, incluso, para tratar la infertilidad.

**G** El **Auricularia aurícula-judae** es por su parte un hongo gelatinoso y dulce sabor que tiene la propiedad de **absorber el cobre de los suelos resultando un potente antiséptico** (activa los leucocitos), antioxidante (activa la Superóxido Dismutasa o SOD) y anticoagulante-antitrombótico (disminuye la agregación plaquetaria). También **disminuye el colesterol** al potenciar la función biliar y aumentar la absorción de lípidos a nivel intestinal. Recientemente se han descrito incluso **propiedades protectoras de las células beta** pancreáticas (personas con diabetes I insulino dependientes).

**G** Otra seta gelatinosa es la **Orejita blanca o Tremella fuciformis**. Cultivada en China desde hace casi 4.000 años forma un manojo de hojas muy delgadas y casi traslúcidas estando **considerada un manjar en Japón**.

De efecto broncodilatador mejora las afecciones de las vías respiratorias calmando la tos y suavizando los ataques de asma. Como en el caso de la anterior hay evidencias de que algún componente de esta seta **puede reparar las células beta dañadas del páncreas estimulando la producción de insulina**, algo fundamental para los enfermos de diabetes I. En Oriente se utiliza además con fines cosméticos pues se piensa que mejora y rejuvenece el cutis. Su pariente próximo, la **Tremellamesenterica** es muy utilizada también para afecciones de las vías respiratorias pero además actúa controlando el equilibrio entre los estrógenos y los andrógenos; interesante pues para casos de acné, hirsutismo, falta de libido, etc.

**G** Poco conocida -pero no menos efectiva- es la acción neuronal de la **Melena de león (Hericium erinaceus)** que potencia la síntesis del NGF (factor de crecimiento neuronal) con mejora de la memoria, la sensibilidad de neuropatías periféricas (diabetes) y el retraso en la degeneración retiniana. Su uso es recomendable en **casos de alzheimer**, senilidad, depresión, insomnio, esclerosis múltiple y ansiedad.

En Japón se le llama Yamabushitake y se utiliza por su efecto protector de las mucosas del sistema digestivo al ejercer una función **reparadora de los epitelios**. Por eso se recomienda en casos de úlceras, gastritis, hernia de hiato, enfermedad de Cröhn e inflamaciones intestinales.

- G** Queda mencionar la **Trametes versicolor o Seta Cola de Pavo**. Es una de las setas de uso terapéutico más antiguo en China y por eso mismo más estudiadas. Posee **efectos antitumorales** y el extracto de su principio activo -la cresina o PSK- sigue utilizándose en Japón y muchos otros países a pesar de estar desaconsejado por la FDA norteamericana. Hay evidencias de su acción hematopoyética, especialmente en la estimulación leucocitaria. Antifúngica se ha observado especialmente su eficacia en la candidiasis.

## Las setas medicinales en España

Además de las mencionadas **hay al menos un millar de setas con propiedades medicinales**. Muchas apenas conocidas en Occidente por lo que es complejo acceder a ellas así que vamos a centrarnos sólo en algunas más que son fáciles de adquirir en España. Son los casos de:

- T** ...**las Setas de Cardo**. De las que *Pleurotus ostreatus* y *Pleurotus eringii* son quizás las más comunes en nuestro país. Ambas tienen cualidades reparadoras y reforzadoras de los vasos sanguíneos y ejercen una acción relajante sobre músculos y tendones. La primera además –conocida también como Seta de ostra- es rica en lovastatina y, por tanto, recomendable para las personas con colesterol alto.
- T** ... **el Hongo de la miel o Armillaria mellea**. Frecuente en todo tipo de árbol pero sobre todo en las coníferas aunque tiene especial predilección por los abetos. Rica en vaillina potencia el riego cerebral y tiene efectos sedantes y anticonvulsivos. Se recomienda en casos de mareos, vértigos, espasmos, tinnitus y apnea del sueño pero también para el tratamiento del alzheimer, el parkinson y la epilepsia. Uno de sus principios activos, el ácido armillárico, es un potente antibiótico.
- T** ...**la Colmelilla o Morchella spp**. Es una seta comestible muy apreciada por los sibaritas con propiedades antibacterianas y antioxidantes. Es además inmunoestimulante, antitumoral y antiinflamatoria.
- T** ...**la Lengua de buey o Lengua del castaño (Fistulina hepática)**. Otra seta de gran valor gastronómico cuya textura, sabor y aspecto es similar al de un filete de carne. Antioxidante y bactericida contiene polisacáridos antitumorales así como compuestos fenólicos, entre ellos ácido elágico y quercitina.
- T** ...**la Seta del chopo o Agrocibe aegirita**. También tiene propiedades antitumorales gracias a su alta concentración en lectinas (glucoproteínas de identificación biológica).
- T** ...**la Coprinus comatus**. Seta ideal para el tratamiento de la diabetes ya que su alto contenido en vanadio produce un aumento en la respuesta celular de insulina al tiempo que revitaliza las células beta del páncreas (sin ninguno de los inconvenientes asociados a la ingesta de compuestos de vanadio).

- T ...la Polyporus umbellatus.** Muy usada en China para el tratamiento de problemas urológicos y problemas de riñón (nefritis, urolitiasis, etc.). Eficaz cuando se padece Chlamydia, la infección por transmisión sexual más frecuente en Europa. Es también muy útil en caso de caquexias de origen canceroso. Posee propiedades antitumorales, especialmente en caso de leucemia. También se ha demostrado eficaz contra el protozooario Plasmodium, agente de la malaria. Por su contenido en moléculas talogénicas -acetosyringe y polyporusterona- potencia el crecimiento del cabello.
- T ...la Innonotus obliquus.** Esta interesante seta crece sobre los abedules debilitados o muertos y al alimentarse de ellos concentra los ácidos betulínicos y la betulina que hay en su corteza cuya eficacia antitumoral es conocida. Y como tiene asimismo polisacáridos con acción anticancerosa y potenciadora del sistema inmune esa sinergia la hace idónea para tratar el cáncer. Además es rica en melatonina, sustancia de demostradas propiedades antioxidantes y genoprotectoras.
- T ...el Poria cocos.** Crece junto a las coníferas siendo frecuente encontrarla en el pino rojo de China. Es excelente para tratar problemas ginecológicos y de circulación linfática (edemas, retención de líquidos, etc.). Funciona muy bien como adaptógeno para el tratamiento de cuadros de ansiedad e insomnio.
- T ...la Volvariella volvacea.** De acción inmunomoduladora es muy eficaz en alergias. Es asimismo antitumoral e hipotensora.

## Principales propiedades de los hongos.

- G Antiparasitarios:** Además de la acción antiparasitaria del Shiitake y el Matsutake también el Hericium erinaceus ha mostrado ser eficaz frente a nematodos y parásitos. Y el Polyporus umbellatum contra el Plasmodium de la malaria. El Kawaratake, por su parte, actúa contra el protozooario Toxoplasma gondii.
- G Antibacterianos:** Además de las setas con propiedades bactericidas que hemos mencionado, hay otras dos interesantes especies que cabe resaltar: la Ganoderma pfeifferi –que ha demostrado no sólo ser eficaz frente a la famosa Propionibacterium acnes que tanto estrago causa entre los adolescentes de Occidente sino también frente al temible Staphylococcus aureus resistente a los antibióticos y responsable de una de las más graves infecciones hospitalarias- y la Polyporus umbellatus - seta de acción específica para tratar infecciones por Chlamydia-. Agregaremos que son asimismo bactericidas –entre otras muchas setas- las siguientes Fistulina hepatica, Lepista nuda, Piptoporus betulinus, Coprinus comatus y muchas especies del género Lactarius spp.
- G Antimicóticos:** Además de los mencionados debemos incluir el Coprinus comatus, el Lenzites betulina y el Ustilago mays. Añadiremos que tanto la Lepista nuda como el Kawaratake se utilizan en caso de candidiasis.

**G Antivíricos:** Los efectos contra los virus de muchos hongos han sido repetidamente estudiados en ensayos “in vitro” y, sobre todo, en animales de laboratorio. Actúan tanto inhibiendo las enzimas virales como impidiendo su adherencia a las células o bien bloqueando su replicación pero también actuando de forma indirecta por la mera potenciación del sistema inmune merced a la acción de sus polisacáridos.

**G Antitumorales:** El famoso *Piptoporus betulinus* del Hombre de Hielo se viene usando de forma tradicional en la región de Bohemia para el tratamiento de cáncer rectal. En otras regiones de Europa central y oriental también se usan las setas del *Inonotus obliquus* (Chaga) desde hace siglos como anticancerígeno.

La acción antitumoral de los hongos no se ejerce sólo por medio de sustancias específicas de carácter citotóxico (matan las células tumorales o bloquean enzimas específicas para su desarrollo) sino que además actúan potenciando nuestro propio sistema inmunitario. La acción de los polisacáridos y los complejos proteico-polisacáridos (lectinas) han sido y son el objeto de los estudios más serios sobre la capacidad terapéutica de los hongos medicinales y, en especial, el efecto de estas sustancias como activadoras de macrófagos, linfocitos T y células asesinas naturales (más conocidas como NK por sus siglas en inglés) tanto en cuanto al incremento de su número como al aumento de la secreción de citoquinas (como las TNF- $\alpha$ , IFN- $\gamma$ , IL-1 $\beta$  y muchas otras). Éstas ejercen una acción antiproliferativa e inducen la muerte (apoptosis) de las células tumorales.

Lamentablemente la mayoría de los estudios médicos publicados y realizados con doble control se han hecho con extractos de principios activos (lentinano, ganomicina, ganoderiol, betulina, etc.) en lugar de utilizarse un extracto de la seta entera y casi todos ellos utilizando las inoculaciones de éstos junto con el tratamiento de radioterapia y/o quimioterapia. En un caso publicado se utilizó un extracto seco de *Grifola frondosa* (Maitake) sobre varios pacientes con cáncer en estadios avanzados observándose mejorías en el 58% de los pacientes con cáncer de hígado, en el 69% de aquéllos con cáncer de estómago y en el 63% de los de cáncer de pulmón.

**G Antioxidantes:** Son varios los experimentos con ratones que han demostrado el efecto antioxidante de los extractos de *Ganoderma lucidum* (Reishi) y otras setas reseñadas en la tabla. La *Auricularia auricula-judae* tiene la propiedad de activar la Superóxido Dismutasa (SOD). La actividad antirradicalar del *Lenzites betulina*, por ejemplo, es cuatro veces más potente que la de la vitamina E; y tiene también acción antitumoral, inmunodepresora, bactericida y fungicida. Y la *Inonotus obliquus* contiene melatonina, también potente antioxidante además de tener otras propiedades.

**G Potenciadores del sistema inmune:** Hay dos tipos de potenciadores del sistema inmunitario: las sustancias que aumentan la actividad de los leucocitos presentes en la sangre o la eficacia de sus secreciones (interleuquinas, inmunoglobulinas, etc.) y aquéllas que aumentan el número de leucocitos, es decir, que trabajan a nivel de la médula ósea y tienen acción hematopoyética. Todas las setas de la tabla estimulan el

sistema inmunitario y además de ellas hay muchísimas otras. En realidad puede decirse que casi todas las setas comestibles y medicinales tienen la propiedad básica de estimular el sistema de defensas del cuerpo humano.

**G Acción inmunomoduladora:** Muchas setas, además de potenciar el sistema inmune, tienen compuestos capaces de limitar una respuesta inmunitaria excesiva lo que las hace muy interesantes para el tratamiento de las enfermedades autoinmunes y las alergias. Y muchos de los hongos reseñados en la tabla han demostrado su eficacia frente a las alergias al limitar la secreción de histamina de los mastocitos. Otros hongos inmunomoduladores son el Enokitake, la Peziza vesiculosa, el Poria cocos, la Volvariella volvacea, el Nonotus obliquus (Chaga) y los Pleurotus spp.

**G Antiinflamatorios:** También hay muchas setas con efectos antiinflamatorios destacando varias especies de Morchella spp y de Lactarius spp. También son muy conocidas el Nonotus obliquus (Chaga) y la Grifola umbellata (Zhu ling).

**G Antiagregantes plaquetarios:** Los estudios demuestran que la Shiitake y la Auricularia auricula-judae junto con la Grifola umbellata (Zhu ling) son unos excelentes antiagregantes plaquetarios.

**G Antiaterogénicos:** La oxidación de los compuestos grasos que circulan en exceso por la sangre está considerado uno de los principales factores en la formación de ateromas en las arterias. Y a ese respecto varias especies del género Pleurotus spp contienen moléculas de lovastatina. Además la Auricularia auricula y la Tremella fuciformis poseen una doble acción beneficiosa: disminuyendo la cantidad de colesterol “malo” en sangre e inhibiendo su oxidación. El Enokitake, en cambio, aumenta la excreción de colesterol por vía de las sales biliares.

**G Hepatoprotectores:** La Grifola umbellata (Zhu ling) y varias especies de Pleurotus spp, también potencian la renovación de las células del hígado.

**G Hematopoyéticos:** El Reishi, el Boletus edulis, el Cordyceps sinensis, el Coriolus versicolor, el Schizophyllum commune y el Pleurotus ostreatus estimulan la neoformación de células sanguíneas en la médula ósea. No sólo incrementan pues la vitalidad del organismo sino que además aumentan la potencia del sistema inmunitario creando nuevos leucocitos. Son interesantísimas para combatir la anemia, la debilidad general o postoperatoria y la senilidad.

**G Hipoglucemiantes y estimulantes de la secreción de insulina:** En el mundo hay ya más de 300 millones de diabéticos, la mayoría de tipo II, es decir, “resistentes a la insulina”. Pues bien, se han realizado ensayos tratando a enfermos con extractos de polisacáridos procedentes de la Ganoderma lucidum y la Grifola frondosa constatándose un notable descenso de la glucosa en sangre con respecto al grupo que ingería el placebo.

Asimismo, en pruebas con ratones hiperglicémicos alimentados con Poria cocos, Laricifomes officinalis, Fomitopsis officinalis, Cordyceps sinensis y

*Laetiporus sulphureus* se observó una reducción de la glucosa en sangre que señalaría un aumento de la sensibilidad a la insulina.

Por su parte, la *Tremella fuciformis*, la *Auricularia auricula* y la *Coprinus comatus* revitalizan las células beta pancreáticas además de disminuir la resistencia a la insulina, posiblemente por su alto contenido en vanadio. En cuanto a la *Ganoderma applanatum* inhibe la aldosa-reductasa por lo que baja la glicemia en sangre al tiempo que aumenta la tolerancia a la glucosa.

- G Protectores de las mucosas:** Son de especial acción sobre las mucosas respiratorias la *Hericiium erinaceus*, la *Tremella fuciformes* y la *Auricularia Auricula-judae*. Y actúa protegiendo las mucosas digestivas la *Hericiium erinaceus*.
- G Anti-edema y mejoría de la circulación linfática:** En estas dos funciones destacan dos hongos: *Poria cocos* y *Grifola umbellata* (Zhu ling).
- G Potenciadores del metabolismo y anti-obesidad:** Las setas *Tricholoma matsutake* (Matsutake), *Grifola frondosa* (Maitake), *Lentinus edodes* (Shiitake) y *Flammulina velutipes* (Enokitake) inhiben la conversión de células madre del tejido adiposo en adipocitos impidiendo la obesidad por neoformación. Por su parte, la *Cordyceps sinensis* activa el metabolismo.
- G Adaptógenos:** La *Reishi*, la *ABM*, la *Poria cocos*, la *Sparassis crispa* y la *Cordyceps sinensis* alivian el organismo del estrés ambiental y psíquico con igual efectividad que el *Ginseng* o el *Eleuterococcus*.
- G Protectores neuronales:** La Melena de león o *Hericiium erinaceus* estimula el factor de crecimiento nervioso (NGF) y la capa de mielina (es específica para tratar el Alzheimer y la esclerosis múltiple). La *Armillaria mellea* y la *Matsutake* tienen propiedades anticonvulsivas (son específicas pues para el parkinson y los cuadros de epilepsia). Y la *Auricularia auricula* mejora la circulación sanguínea cerebral y ha demostrado tener efecto antidepresivo.
- G Impotencia y potenciadores de la libido:** La *Tremella mesentérica* equilibra estrógenos y andrógenos mientras que la *Cordyceps sinensis* parece potenciar la testosterona. El *Shiitake*, por su parte, mejora los problemas vasculares a los que suele asociarse la impotencia al tiempo que estimula la secreción de testosterona (en ambos sexos) por su riqueza en zinc. También las llamadas Trompetas negras (*Craterellus cornucopioides*) son ricas en zinc aunque no hay mención de aumento de la testosterona por ingesta de esta seta en la bibliografía consultada.
- G Emenagogos:** Como reguladores de la menstruación destacan la *Auricularia auricula*, la *Cordyceps sinensis* y la *Phellinus igniarius*. La *Ustilago maydis* se utiliza además para estimular las contracciones del útero al dar a luz y para evitar las hemorragias post-parto. Ahora bien, dada su capacidad abortiva estas setas no deben consumirse durante el embarazo.

## Otras acciones especiales de algunas setas:

- G La *Armillaria mellea* es eficaz en casos de vértigos, mareos y tinnitus.
- G El *Maitake* contiene glucosaminas y condroitina protectoras del cartílago óseo.
- G La *Hypsizygus tessellatus* (Shimeji) y la *Tremella fuciformes* son renovadoras y protectoras de las células de la piel.
- G La *Grifola umbellata* y la *Polyporus umbellatus* potencian el crecimiento del cabello.
- G Los líquidos de distintas especies de *Lactarius* spp y, en especial, del *Lactarius deliciosus* son muy efectivos en los problemas uro-genitales (cistitis, litiasis renal, gota, etc.).
- G Al parecer la *Schizophyllum commune* (Suehirotake) actúa en casos de Síndrome de Fatiga Crónica.
- G El polvo de *Langermania gigantea*, *Bovista gigantea* y *Ungulina fomentaria* se usa desde hace siglos como cicatrizante y hemostático por lo que ayuda también en la cicatrización de úlceras.

# **2. Análisis de Mercado**

- 
- 2.1. Análisis de la competencia**

---

  - 2.2. Productos sustitutivos**

---

  - 2.3. Consumo y producción**

---

  - 2.4. Análisis de la demanda**

---

  - 2.5. A quién nos dirigimos**

---

  - 2.6. Encuesta y resultados**

---

  - 2.7. DAFO y Q-DAFO**

---

  - 2.8. Análisis Interno. Matriz de Ansoff**

---

  - 2.9. Análisis Externo. Fuerzas de Porter**

---

**2**

## 2.1. Análisis de la competencia

### Introducción

Nuestra estrategia es ofrecer productos y servicios asociados, bien diferenciados de la competencia con el fin de brindar una experiencia única a nuestros clientes. No obstante, existen un puñado de iniciativas y compañías que ofrecen productos similares basados, algunos de ellos, en la misma filosofía entorno a la economía azul.

Como se verá más adelante, muchas de estas iniciativas dan la impresión de ser prototipos de empresas sobre las que no existe un posicionamiento y promoción claro del producto, y algunas de ellas ni siquiera están inscritas en el registro mercantil por lo que, entre otras cosas, se desconocen incluso sus datos de viabilidad económicos. Otras, por el contrario, se dedican mayoritariamente a la producción, distribución y venta de frutas y hortalizas, entre las que se encuentran los hongos y setas, pero tienen en su portfolio un producto de auto-cultivo semejante al nuestro, aunque no parece que este producto tenga un gran peso en la cuenta de resultados de estas compañías, ni tienen una promoción específica para él, salvo lo que se puede encontrar en su página web. Por tanto, no suponen una amenaza a priori ni se prevé una barrera de entrada importante debido a ellos.

Por último, señalar a los grandes productores, importadores y distribuidores de setas y hongos. Los atributos de estos hongos y setas, entre ellos el precio, hacen que estemos hablando de productos distintos al ofrecido por GourNET, de forma que parecen estar enfocados a otros segmentos de clientes.

Referente al precio, se ha observado como el precio obtenido a partir de la previsión de ventas y costes está muy alineado con los precios de estas compañías. Por tanto, *GourNET* es muy competente en precio pero ofrece, además, la experiencia de poder degustar el producto en un entorno diferente y exclusivo, el soporte para nuestros clientes y la posibilidad de unirse a una comunidad de entusiastas de las setas y los hongos.

### Competencia

#### HIFAS DA TERRA

Empresa Pontevedresa de biotecnología con 15 años de vida. Según el último balance consultado de 2012, reportan unas ventas de 1.8 millones de euros y un beneficio neto de 400.000 €.

Exportan el 30% de su producción a Italia y Nueva Zelanda.

Referente a los kits de auto-cultivo, comenzaron comercializando sacos de auto-cultivo a un precio de 28€/kit pero actualmente venden setas frescas y deshidratadas.

Están especializados en micología y cultivo ecológico, pero su principal estratégica, en la cual están poniendo especial foco, es la micoterapia, en lo que han encontrado distintas aplicaciones entre las que se encuentran:

-  Utilizan los principios activos de distintos tipo de setas
-  Complementos alimenticios, no medicamentos
-  Cosmética (propiedades antioxidantes y antienvjecimiento)



Su principal canal de distribución y venta es Internet, a través de su página web [www.hifasdaterra.com/store/](http://www.hifasdaterra.com/store/).



### **G RESETEA**

Aunque Resetea es, de las empresas estudiadas, la que más activa parece estar en los medios, sobre todo en internet, no se han encontrado datos de ventas. El hecho de que la compañía no parezca estar registrada en el BORME, hace prácticamente imposible encontrar datos económicos referentes a su actividad.

Comercializan un único producto consistente en un kit de auto-cultivo cuyo sustrato son los posos del café. El precio de este kit de auto-cultivo es de 19,90 €/kit y su promoción se realiza a través de esta misma página aunque se han encontrado referencias en medios digitales de poca difusión y en redes sociales.

Su único canal de venta es Internet, distribuyendo su producto a través de su página web [www.resetea.es](http://www.resetea.es).



### **G GREEN GOURMET**

Al igual que ocurre con Resetea, no existe la denominación social en BORME por lo que tampoco se ha podido conseguir información relativa a sus estados financieros.

Comercializan un único producto de auto-cultivo de un solo tipo de setas en posos de café a un precio de 24,95 € a través de su página web [www.greenandgourmet.com](http://www.greenandgourmet.com). Aunque peor posicionada y promocionada que la de Resetea.

Se mantienen poco activos en las redes sociales dónde no se registra actividad alguna desde Marzo de 2014.



### **G ESPRESSO MUSHROOM COMPANY**

El siguiente caso consiste en un ejemplo de una empresa con sede en el Reino Unido que comercializa, entre su portfolio, un producto muy similar GourNET.

En este caso vuelve a utilizar internet para la venta directa a través de su página web [esspressomushroom.co.uk](http://esspressomushroom.co.uk). En este caso, su kit de auto-cultivo cuesta 24,31 €.

Tampoco ha sido posible obtener ninguna información económica relativa a la compañía.

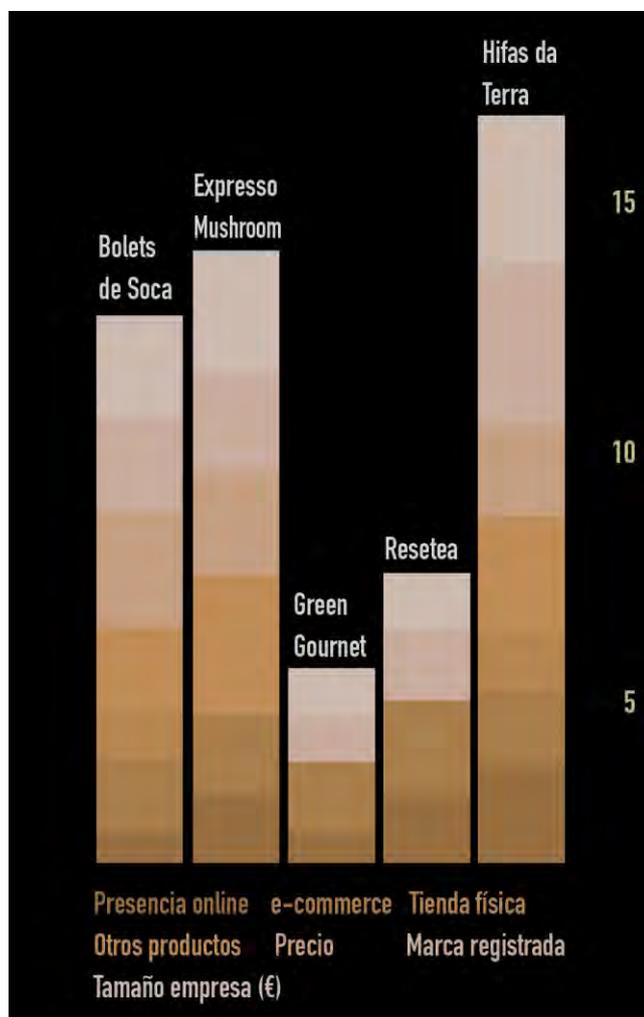
## **G** BOLETS DE SOCA

Empresa catalana con sede en Els Hostalets de Balenya (Barcelona). Poseen tienda física y una página web muy madura en la que comercializan todo tipo de productos en torno a los hongos.

Su kit de auto-cultivo se ofrece a un precio de 24,90 €.

En este caso tampoco ha sido posible recoger información de sus ingresos y beneficios.

Para analizar nuestra competencia, en primer lugar se identificaron una serie de atributos clave para el éxito del negocio. Posteriormente para cada uno de los competidores se asignó un peso de entre 0 y 3 a cada uno de estos atributos resultando la gráfica adyacente:



## 2.2. Productos sustitutivos

Existe un gran número de empresas dedicadas tanto al cultivo como a la adquisición, transformación y comercialización de setas (CNAE 1039 y 0112). El canal utilizado por estas empresas es en un 66% el mayorista y en un 33,81% el minorista. Fundamentalmente comercializan setas frescas, cocinadas o preparadas facturando muchos de ellos entre 3 y 6 millones de €.

En la siguiente imagen se muestra la de una menara gráfica la dispersión de estos productores por la geografía nacional:



No obstante, aunque a priori el perfil de nuestros clientes target busca variedades exóticas, de mayor calidad y con un valor añadido medioambiental, existe un riesgo evidente de que finalmente se decanten por productos más baratos y que ofrezcan una inmediatez mayor.

## 2.3. Consumo y producción

En cada país se cultivan, de diferentes formas, los champiñones. En los países en vías de desarrollo se produce una actividad de carácter estacional de bajo rendimiento por metro cuadrado, de sustrato, debido a una aplicación de tecnología inadecuada. En países más avanzados se han reducido los costos al introducir sistemas de producción tecnificados.

En Europa existe una gran producción de champiñones, concentrándose en mayor grado en Francia y los países Bajos, donde Holanda es uno de los países que muestra mayores niveles, en los últimos años con cifras cercanas a 50.000 tons / año, también en Alemania, Gran Bretaña y España; en países Asiáticos, como China y Taiwán además de Estados Unidos, Canadá, y algunos países Africanos y Sudamericanos.

En España se consumen 42 millones de kilos (42.000 toneladas) de setas al año comercializadas a través de centros comerciales y comercios minoristas, aunque se estima que el consumo de setas de temporada es mucho mayor que esa cantidad. De hecho, y según un estudio de la cátedra de micología de la Universidad de Valladolid, las setas silvestres dejan alrededor de 200 millones de euros en ventas con solo el 40% de la producción de setas recolectada.

En cuanto a la producción<sup>26</sup>, las cifras son las siguientes:

- G** 135.545 Toneladas Champiñón
- G** 12.790 toneladas de setas (El 41% en La Rioja, 5.264 toneladas de setas)
- G** 55.000 toneladas de setas silvestres recogidas (18.000 boletus, 28.000 niscalos, 9.000 otras especies)

La región de mayor producción de setas en España es comunidad de La Rioja. Esta comunidad produce el 41% de todas las setas y champiñones de España. Esto se traduce en los siguientes datos<sup>27</sup>:

- G** Ventas 70.8 M€ (Champiñón + seta)
- G** Producción: 66.700 toneladas de champiñón y 5.000 toneladas de setas.
- G** 198 (11% de seta) explotaciones en 389 instalaciones de las cuales:
  - T** 17,9% cuevas
  - T** 35,8% Invernaderos
  - T** 46,3% Naves
- G** El 85% están regentadas por una sola persona! 29% es mano de obra familiar y un 71% asalariados. Entre los asalariados el 84% son extranjeros.
- G** El mayor rendimiento se obtiene en las naves con un rendimiento medio de 7,68 kg / 100 litros de sustrato y ciclo, o lo que es lo mismo 2,69 kg/saco (50x35x20cm) y ciclo.
- G** Compos y sustrato lo compran en 11 plantas de La rioja y una de Navarra. Hay 2 que hacen el sustrato para setas.
- G** Setas minoristas: Shii-take, pie azul y seta de cardo. Para estas el sustrato viene de Navarra y Francia.
- G** Comercialización de setas: 63,8% almacenistas, 33,81% minoristas.

## Conclusiones

Vistos los antecedentes anteriores se puede concluir que con una demanda aún insatisfecha y con los rentables precios que este producto registra, su producción es altamente atractiva. Sin embargo al fomentar esta actividad hay que cuidar de no excederse en la oferta.

---

<sup>26</sup> Datos del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, 2011.

<sup>27</sup> Fuente: Gobierno de La Rioja.

## 2.4. Análisis de la Demanda

### Metodología de análisis

GourNET es un producto muy especial, no sólo por los atributos que lo definen: saludable, sabroso, particular, etc. ni por su modelo de producción: creativo, innovador y acorde con los valores defendidos en la Economía azul de la que nace la idea, sino también por su carácter divertido y social.

Por esta razón nuestra investigación de mercado ha seguido una **metodología** basada en tres pilares fundamentales.

*El objetivo principal que se persigue es obtener las variables cuali-cuantitativas que nos den una imagen de la estructura de clientes y de sus posibilidades de desarrollo y diversificación futuras.*

1. **Investigación de gabinete:** Basándonos en la revisión de estudios y datos estadísticos anteriores, sobre paneles de usuarios que han reflejado su preferencia en el consumo de productos naturales.
2. **Técnica cualitativa:** Con micro-entrevistas telefónicas de aproximadamente 20 minutos, a personas que ocupan puestos directivos y propietarios de otras marcas que comercializan setas. Persiguiendo el objetivo de obtener el conocimiento que poseen de sus propios consumidores y del terreno en el que se mueven. Esto nos permite definir mejor el perfil de nuestro consumidor y obtener un contexto más acertado.
3. **Técnica cuantitativa:** Creación de un cuestionario semi-estructurado por edades, hábitat, sexo... de aproximadamente 10 minutos, a individuos mayores de 20 años identificados previamente como consumidores de alimentos naturales. Se han realizado al menos **237** entrevistas online.

La naturaleza del panel de investigación utilizado es un **panel de cliente**<sup>28</sup>, formado por personas que son clientes actuales o potenciales de una determinada marca o producto. Los estudios que se realizan con este tipo de paneles son variados y contemplan tanto el diseño de la estrategia empresarial y de marketing (Ej. posicionamiento competitivo, auditorías de marca, segmentación y especialización...), como estudios de tendencias y estilos de vida, estudios para el lanzamiento de nuevos productos o servicios o estudios ligados a iniciativas de fidelización. Los paneles de clientes pueden ser de **minoristas** (obtienen datos de compras, ventas y existencias de los establecimientos comerciales), o de **consumidores** (estudian el consumo doméstico, en hostelería y en instituciones).

Por la naturaleza de nuestro producto hemos seleccionado este tipo de paneles de cliente.

<sup>28</sup> Fuente Wikipedia. [Panel de investigación.](#)

La ficha técnica que describe el estudio cuantitativo llevado a cabo sobre el **muestreo**, es la siguiente:

Ficha técnica estudio cuantitativo	
<b>Tipo de entrevista</b>	Entrevista online auto-administrada, mediante panel <b>Gfk</b> <sup>29</sup> y otros proveedores, con un cuestionario semi-estructurado de una duración aproximada de diez minutos.
<b>Universo</b>	Población <b>general</b> española comprendida entre <b>20 y 69 años</b> , representativa de la población nacional en cuanto a sexo, edad, hábitat y zona geográfica.
<b>Muestra</b>	n = 1599 – Total muestra n = 494 – Consumidores productos naturales <b>n = 237</b> – <b>Gournáticos</b> , consumidores potenciales GourNET
<b>Error muestral</b>	Con un nivel de <b>confianza del 95%</b> y bajo la hipótesis de <b>p=q=50%</b> , el error muestral a que está sujeta la muestra es: n = 1.599 → ± <b>2.5%</b> n = 494 → ± <b>4.5%</b> n = 237 → ± <b>6.5%</b>
<b>Ponderación</b>	Muestra ponderada según las principales características sociodemográficas: sexo, edad, clase social, tamaño de hábitat para garantizar una muestra representativa de la actual población española.
<b>Ámbito</b>	Nacional.
<b>Trabajo de campo</b>	Enero de 2014.

La muestra no probabilística del análisis cuantitativo ha sido seleccionada por procedimientos no “completamente” aleatorios, siguiendo los criterios fijados por los otros dos pilares de la metodología seguida, esto es por la parte cualitativa y por los resultados de estudios anteriores de la investigación de gabinete.

*“Entrevistar a una muestra en lugar de a toda la población permite obtener la información a un coste mucho menor y en un tiempo sensiblemente inferior. Aunque la precisión o exactitud de los datos obtenidos a través de una muestra es menor, las ventajas de coste y tiempo superan con creces tal inconveniente”.*<sup>30</sup>

El intervalo de confianza elegido es del **95%** y bajo la hipótesis de **p=q=0.5** (criterio de máxima dispersión), el error muestral (EM) obtenido para una muestra: **n=1599**, representativa de total nacional es del ± 2.5%.

(En el siguiente enlace pueden obtenerse directamente los valores de la muestra o el error muestral para las condiciones elegidas)<sup>31</sup>

$$EM = \pm 2 \sqrt{\frac{p(1 - q)}{n}} \quad n = \frac{4pq}{EM^2}$$

Para el caso de una muestra representativa de los consumidores de productos naturales **n=494**, el error muestral es **del ±4.5 %**.

*Del total de clientes potenciales que consumen productos naturales, con edades comprendidas entre 20 – 69 años, el **29% son consumidores activos** frente a un **71% de consumidores ocasionales**.*

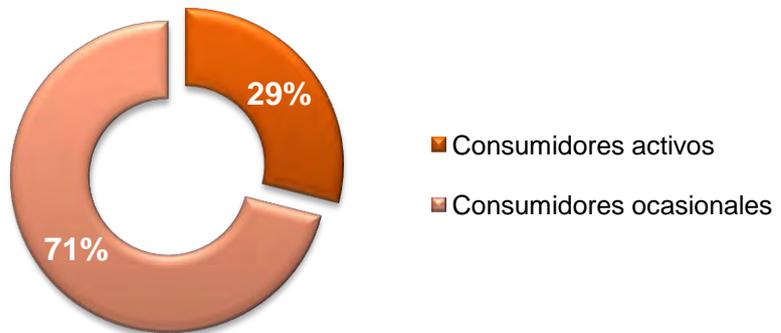
<sup>29</sup> <http://www.gfk.com/es/solutions/consumer-panels/Paginas/default.aspx>

<sup>30</sup> Thomas C. Kinnear y James R. Taylor, *Investigación de Mercados*, McGraw-Hill, México, 1981, páginas 211-213

<sup>31</sup> <https://www.stiga.es/calculadora.asp>

De este estudio cuantitativo obtenemos un primer resultado que indica que dentro del conjunto de clientes potenciales consumidores de productos naturales, en edades comprendidas entre 20 y 69 años, el **71%** son consumidores **ocasionales** frente a un **29%** de consumidores **activos**. Figura Y

**Figura. Porcentaje de clientes potenciales entre 20-69 años**



### Valores extrapolados a la Comunidad de Madrid

De la metodología descrita anteriormente para el estudio cuantitativo, obtenemos la información necesaria que extrapolamos a la **Comunidad de Madrid**. La principal razón es que GourNET tiene su primer canal de venta físico, ubicado en una Flagship en pleno centro de Madrid, donde el cliente puede vivir además una experiencia gourmet única.

El estudio realizado a nivel nacional se aplica al otro canal de venta, el online, que se realiza a través de la página web: <http://www.GourNET.com>.

La población de la Comunidad de Madrid comprendida entre 20 – 69 años es de **4.393.729 habitantes**.<sup>32</sup> Partiendo de ese universo total, extraemos la muestra extrapolada de consumidores de productos naturales que suponen **1.274.181 habitantes** (el 29% obtenido en el análisis).

Según el **estudio cualitativo** realizado, obtenemos un total de consumidores potenciales de setas del **26%** de los anteriores clientes definiendo así nuestro **universo inicial**, compuesto por **331.287 consumidores**.

Para una muestra de **237 entrevistas** realizadas y un universo de **331.287 consumidores** potenciales de setas, obtenemos un **error muestral de ±6.5%**, considerando un intervalo de **confianza del 95%** y aceptando que el error de muestreo admitido es el máximo posible, es decir cuando **p** y **q** son iguales:  $p = q = 0.5$ .

Universo de **331.287** consumidores potenciales de kit de setas GourNET.

<sup>32</sup> Fuente: INE- Instituto Nacional de Estadística, [Cifras Oficiales de población por provincias y sexo](#). Revisión padrón municipal a 1 de enero de 2013.

## 2.5. Encuesta y resultados

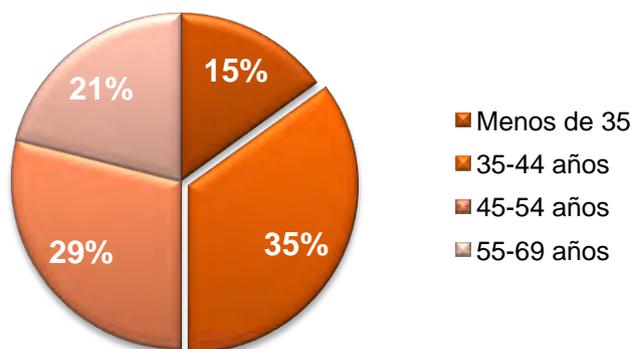
### Resultados de la encuesta

Los datos obtenidos en el estudio cuantitativo nos permite conocer y definir el perfil de nuestro clientes, nos ayuda a saber cómo piensan, lo que dicen, sus preferencias, sus hábitos, lo que quieren y lo que son.

Los resultados más interesantes obtenidos de la encuesta son los siguientes:

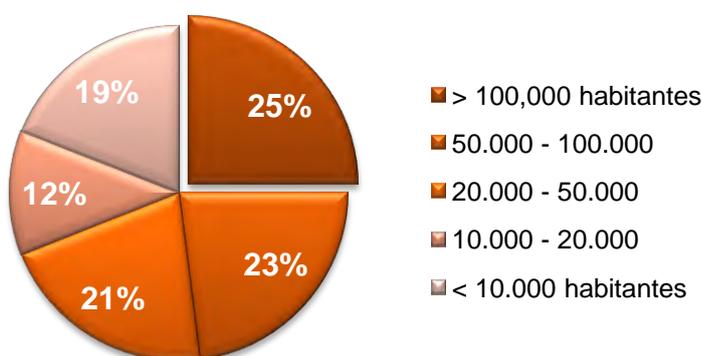
- G El perfil de nuestros consumidores se caracteriza por una mayor proporción de **mujeres** (51%) frente a hombres. Esta diferencia es muy pequeña.
- G La media de edad de consumidores de setas están en **42 años** y la edad del resto de consumidores esporádicos se distribuye entre 31 y 45 años fijando la media en 42.5 años.

Figura. Media de edad de consumidores



- G Se distribuyen principalmente en las **grandes urbes** (> 100.000 habitantes).

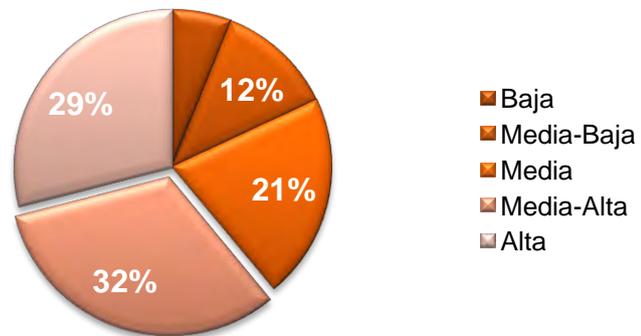
Figura. Distribución por número de habitantes



- G Se distribuyen por toda la geografía española, aunque con una presencia más notable en el **Noreste**.

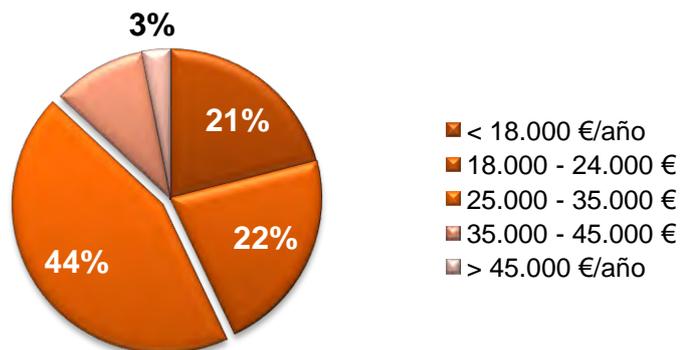
- G Hay una mayor proporción de clases sociales: **alta** y **media-alta** entre los consumidores.<sup>33</sup>

Figura. Media de edad de consumidores



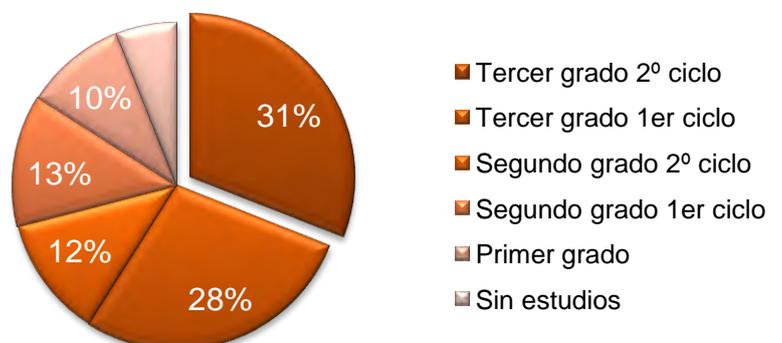
- G Los porcentajes mayores se decantan en **poderes adquisitivos** superiores a **35.000 €**.

Figura. Poder adquisitivo de los consumidores



- G El nivel de **formación** de estos consumidores es superior a la media.

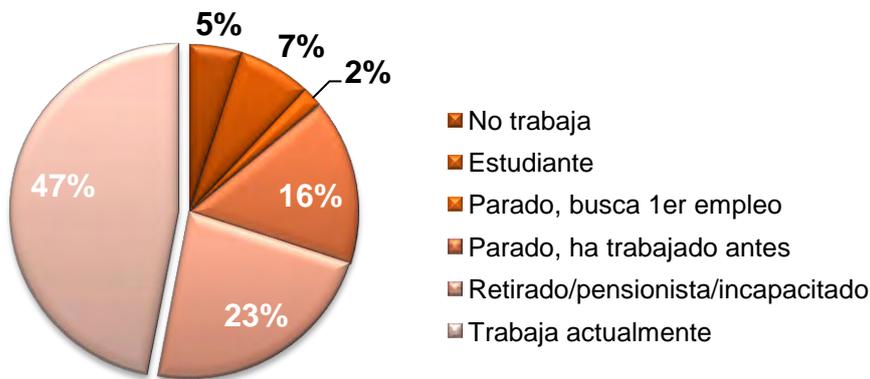
Figura. Nivel de formación



<sup>33</sup> La clase social ha sido realizada a través del nivel educativo, ocupación y actividad del cabeza de familia.

G Mayor peso de **población ocupada**.

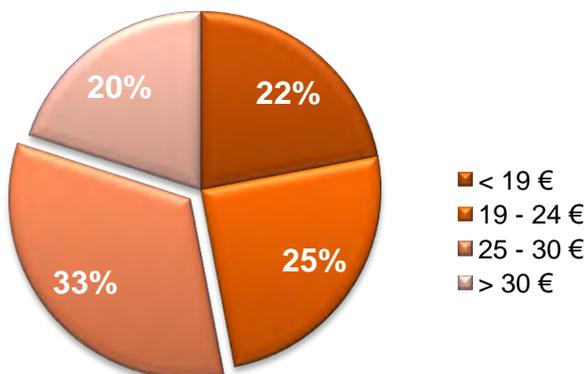
Figura. Actividad laboral



G Después de explicarles en qué consistía nuestro producto GourNET, el **35%** respondió que estaría dispuesto a comprar el kit y vivir nuestra experiencia GourNET.

G Ante la pregunta de cuánto estarían dispuestos a pagar por nuestro kit, el **33%** de los encuestados lo valoró entre **25-30 €**.

Figura. Precio que pagarían por el kit de auto-cultivo



## Conclusiones

Las actitudes y comportamientos del consumidor de productos naturales (muestra de n = 494) revelan el siguiente perfil.

Prefieren consumir **productos próximos** a su entorno y muchos de ellos no buscan "marcas" en los productos naturales. La mayoría contestó que: "Prefiero consumir productos locales, cultivados cerca de donde vivo", "Suelo comprar algún producto de comercio justo", "No compro marcas ni productos cuyas empresas no sean responsables con el medio ambiente y la sociedad".

G Son personas **comprometidas con las sostenibilidad** y el medio ambiente. Sus respuestas: "Reciclo todo lo que puedo y reutilizo todo lo posible", "Sigo los temas del medio ambiente en los medios de comunicación", "Intento coger menos el coche ya que las ciudades están

*Los consumidores de productos naturales están muy interesados en aumentar cada vez más el % de este tipo de productos en su cesta de la compra.*

*Además investigan los nuevos productos de estas características, disponibles en el mercado.*

*cada vez más contaminadas”, “Conozco y valoro las compañías que hacen esfuerzo por el medio ambiente”.*

**G** Son consumidores **bien informados**, que leen las etiquetas de los productos que comprar y saben identificar el auténtico producto natural. Comentaron: *“Leo las etiquetas de los productos con cuidado para saber sus ingredientes, elaboración, contenidos, calorías...”*; *“Conozco la diferencia entre un producto natural y un producto sano o de la huerta”.*

**G** La mayoría de estos consumidores comparten su **preocupación por la salud**. Aseguran: *“Invierto más en mi salud que en mi aspecto”, “Mi alimentación y la de los míos es muy importante para mí”, “Intento darme un capricho todos los días”, “Intento evitar comidas preparadas”, “En lo que se refiere a alimentación siempre estoy buscando algo nuevo”, “Hago ejercicio con regularidad”...*

La mayoría de estos consumidores inician su consumo en este tipo de productos naturales con la **fruta y la verdura**.

La **preocupación por la salud** es el primer motivo, tanto para iniciarse en el consumo, como para continuar con el mismo.

Su frecuencia de consumo es de dos veces por semana. La media del consumidor de alimentos naturales es de **más de 5 años consumiendo** este tipo de productos.

La **baja disponibilidad y el precio** son los principales motivos por los que no consumen algunas categorías de alimentos, sin embargo hay un gran interés por parte del consumidor en aumentar el % de este tipo de productos en su cesta de la compra.

*El 58% de las personas consultadas comparte los valores de la empresa y la sostenibilidad de su propuesta.*

Si bien los kits de autoconsumo de setas son todavía un producto de nicho, la encuesta revela la existencia de un porcentaje interesante de personas dispuestas a su compra.

La mayoría, en cualquier caso, considera que el alimento y la forma de trabajarlo y producirlo, que presenta GourNET, tiene enormes **ventajas sociales**.

La mayoría de las personas consultadas valoran muy positivamente los alimentos naturales como los ofrece GourNET. Un **58% comparte los valores** de la empresa y la sostenibilidad de su propuesta. Otro 36% aprecia considerablemente las ventajas para la salud y la dieta ofrecidas por las setas y un **29%** valora sus cualidades **gastronómicas**.

Aunque un porcentaje elevado (48%) de los encuestados dice preferir el consumo de setas directamente preparado, el **52% estaría dispuesto a cultivarlo en su casa**. De estos uno de cada tres lo compraría sin ninguna duda en caso de resultar fácil su localización.

Algunos definieron el kit de autocultivo GourNET, como una especie de “mini huerta urbana”, *“ya no hay excusa para no tener un mini-cultivo urbanita en un piso o en una oficina”.*

## Perfil del consumidor “Gournático”

El estudio realizado nos revela un perfil resumido de consumidor con las siguientes características, para ambos sexos:

- G** La edad media más afin a nuestro productos se centra en personas entre **42 – 42.5** años.
- G** Con un poder adquisitivo **medio-alto**.
- G** Les gusta la “**Comunidad**”.
- G** Atentos, interesados y comprometidos con el **medio ambiente** y la **sostenibilidad**.
- G** Disfrutan viviendo **experiencias** en **primera** persona.
- G** Defienden el sabor de lo **Natural**
- G** Se preocupan por su **salud**.

*La encuesta realizada muestra un perfil de consumidor muy interesado en la “Comunidad”, por tanto un potencial cliente fidelizado en nuestra **Guide OUR NET** (guía de nuestra red).*

## 2.6. A quién nos dirigimos

### Segmentos y Target

El estudio clasifica a los consumidores en 4 grupos claramente diferenciados según sus actitudes.

### TRENDERS



#### TRENDERS

*“Consumo productos naturales porque están de moda y se supone que son mejores”*

- G** No están implicados con el Medio Ambiente, piensan que ellos sólo poco pueden hacer para protegerlo y que es un proceso inevitable.
- G** Consumen productos ecológicos por moda y no por convicciones profundas o de cualquier tipo.
- G** Son los menos preocupados por mantener estilos de vida saludables.

#### DESCRIPCIÓN CUANTITATIVA

- T** Más jóvenes que el resto, unos 3 años.
- T** Nivel socioeconómico inferior a la media.
- T** Es el último segmento de consumidores que ha llegado al consumo de estos productos.
- T** A diferencia de otros segmentos, no muestran muchas variaciones en sus puntos de consumo.
- T** Su clave de entrada es la moda, y deja en un segundo plano los beneficios para la salud o el medio ambiente.

### INTERESADOS



#### INTERESADOS

*“Desconfío de las marcas y reivindico una forma de vida natural y respetuosa con el medio ambiente”*

- G** Son los abanderados de la “causa ecológica”, y muestran una actitud combativa y militante por defenderla.
- G** Defienden los beneficios para la salud de una alimentación natural y el papel que ésta juega en para un desarrollo sostenible. Practican un consumo consciente y responsable.
- G** Muestran un alto grado de conocimiento de los productos ecológicos y sienten interés por las novedades que los rodean.

#### DESCRIPCIÓN CUANTITATIVA

- T** Edad media superior al resto.
- T** Alta concentración de clase media-alta.
- T** Consumidor de larga trayectoria (+7 años consumiendo).

- 👉 Pauta de consumo creciente.
- 👉 Menos sensibles al precio.
- 👉 Abierto a otros tipos de canales: cooperativas, directo al agricultor, etc.

## CONVENCIDOS

- 📌 Muestran preocupación por el medio ambiente y son coherentes con unos hábitos de consumo responsable.
- 📌 Conocen mejor que la media, aquellas compañías que hacen un mayor esfuerzo por la sostenibilidad.
- 📌 Tienen criterios claros para la correcta identificación de productos ecológicos. Se informan y leen antes de comprar.
- 📌 Muestran una actitud más abierta y proactiva para la prueba de nuevos productos.

## DESCRIPCIÓN CUANTITATIVA

- 👉 Algo más jóvenes 1 o 2 años, que la media.
- 👉 Residen en grandes ciudades.
- 👉 Nivel de formación superior a la media.
- 👉 Mayor predominio de clase alta.
- 👉 Es un consumidor más reciente que el resto.
- 👉 Compran en tiendas especializadas.

## FANÁTICOS

- 📌 Para ellos consumir este tipo de productos es una nueva experiencia que les aporta valor y conocimiento.
- 📌 Les gusta mostrar las novedades y sus descubrimientos a sus amistades y presumen de ellos.
- 📌 Son early adopters: buscan y disfrutan del “do you self”.
- 📌 Comparten sus experiencias e invitan a otros a experimentarlas.
- 📌 Si están satisfechos, son grandes abanderados de la marca.



### CONVENCIDOS

*“Los productos ecológicos ayudan a cuidar mi salud y la de las personas de mi entorno”*



### FANÁTICOS

*“Adoro consumir las cosas que yo cuido y cultivo. Disfruto del hazlo tú mismo “*

## DESCRIPCIÓN CUANTITATIVA

- Grupo con el mayor equilibrio entre diferentes edades, con ligero predominio de los más jóvenes y los más mayores.
- Suelen realizar compras por internet.
- Mayoritariamente hombres.
- Mayor sensibilidad al precio: principal freno para el aumento deseable de consumo.

## 2.7. DAFO y Q-DAFO

### DAFO

El análisis **DAFO** aportará información sobre las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades del cultivo y venta de hongos.

Así, a través de este análisis se podrá observar la situación de la actividad en el entorno actual y las previsiones futuras que puedan surgir, así como las capacidades internas y su posición competitiva externa.

*El sector de las setas en España, se ha visto estos últimos años como un sector prometedor. Estadísticas de distintos grupos de la UE, EE.UU. y Australia, además de la FAO han demostrado que la demanda por las setas se ha incrementado debido a preferencias de los consumidores modernos por alimentos con beneficios agregados para la salud.*

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"><li>Conservación producto perecedero.</li><li>Falta de experiencia en la comercialización.</li><li>Esfuerzo comercial para darse a conocer.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Fácil entrada de nuevos competidores.</li><li>Incremento competencia a nivel internacional.</li><li>Precio.</li></ul>
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"><li>Reciclaje de residuo (posos) como sustrato</li><li>Degustación de producto en punto de venta.</li><li>Proceso productivo muy sencillo.</li><li>Costes reducidos de materia prima.</li><li>Bajos costes de inversión.</li><li>Necesidad de poco espacio. cultivo vertical.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Cultivo de otros productos.</li><li>Demanda creciente.</li><li>Aprovechamiento de instalaciones bajo coste en pueblos periféricos.</li></ul>

Para contrastar con el mercado los problemas y oportunidades que veíamos en GourNET, realizamos una encuesta (Análisis de mercado) con la que pudimos ver realmente si éstos se adaptaban a la idea inicial.

Como resultado construimos la siguiente matriz.

## Q-DAFO

		GOurNet				OPORTUNIDADES				AMENAZAS				TOTALES
						Se puede cultivar otros productos con el mismo residuo.	Demanda Creciente.	Aprovechamiento de instalaciones bajo coste en pueblos periféricos		Facil entrada de nuevos competidores.	Variaciones Climáticas.	Incremento competencia a nivel internacional.	Precio	
ENTORNO INTERIOR	FORTALEZAS	Reciclaje de Residuos (posos) como sustrato.	2	2	1		-2	0	-1	-1				1
		Degustación del producto en punto de venta.	1	2	0		-2	0	-1	-1				-1
		Proceso Productivo muy sencillo.	2	1	1		-1	-1	-1	-1				0
		Costes bajos de materia prima.	1	1	1		0	0	-1	-2				0
		Bajos costes de inversión.	1	1	2		0	-1	-1	-2				0
		Necesidad de poco espacio. Cultivo Vertical.	1	0	2		0	-1	-1	-1				0
	DEBILIDADES	Baja capacidad de producción.	1	0	1		0	-1	0	0				1
		Conservación. Producto perecedero.	0	0	1		0	-2	0	0				-1
		Falta de experiencia en la comercialización	0	-1	0		-1	0	-1	-1				-4
		Esfuerzo Comercial para darse a conocer.	0	-1	0		-1	0	-1	-1				-4
		<b>TOTALES</b>	9	5	9	0	-7	-6	-8	-10				

Del análisis del Q-DAFO observamos los siguientes factores más importantes que marcaran nuestras políticas para establecer los planes estratégicos:

- G** La **principal fortaleza** que identificamos claramente es la reutilización de residuos, en nuestro caso los posos de café, como principal componente de diferenciación a las técnicas actuales de este tipo de cultivo. Igualmente, la degustación de las setas en el propio punto de venta incrementara nuestra competitividad respecto a nuestros competidores.
- G** La **mejor oportunidad** que nos surge respecto a la reutilización de este residuo, es su transversalidad a otro tipo de cultivos e incluso Plantas, siendo un rico sustrato para huertos y jardines. Analizando las posibilidades del Mercado así como la opinión de futuros consumidores, hemos detectado a nivel de instalaciones de cultivo, la posibilidad de aprovechar infraestructuras ya creadas y abandonas en pueblos periféricos a grandes ciudades.
- G** Como **debilidad más representativa**, consideramos que la falta de experiencia en la comercialización de este producto puede ser un punto realmente débil dentro de nuestro proceso. Como hemos comentado con anterioridad en el análisis de la competencia, es un producto que ha fracasado con anterioridad.
- G** Por último la **amenaza identificada** es el precio del producto comercializado. Comparativamente a los precios de ventas de hongos en supermercados, nuestro precio es superior. La gran diferenciación es la experiencia como consumidor así como el tipo de cultivo, dos características que potenciaremos en la parte de promoción.

**G** Respecto a la competencia nacional e internacional identificada en el análisis de Mercado, tanto China, como otros países Asiáticos han apostado fuertemente por el lanzamiento de este producto, con precios realmente competitivos y difícilmente igualables en costes, pero con las desventaja clara de aprovisionamientos y transportes. A nivel nacional, no hemos identificado un riesgo competitivo importante. Si bien existen productos semejantes la competencia es bastante escasa y con productos pocos maduros en cuanto a penetración y posicionamiento.

## 2.8. Análisis interno. Matriz de Ansoff

### Nuestra estrategia de crecimiento

		PRODUCTO	
		EXISTENTES	NUEVOS
MERCADO	EXISTENTES	Publicidad en medios. Presencia en congresos y ferias. Promoción del producto mediante sinergias con hostelería. Posicionamiento estratégico de la flagship.	Creación de flagship en lugares de gran confluencia y notoriedad.  Talleres y cursos.  Comunidad online.  Sinergias con centros formativos.
	NUEVOS	Flagship Talleres y cursos. Hostelería. Centros ecológicos.	Usos alternativos de nuestro producto y excedentes perecederos.  Alimento para mascotas.  Como base para embalajes biodegradables.  Aceleradores de compost.  Depuradores de residuos en aguas

### Penetración de mercado

La puesta en marcha del negocio viene acompañada de una partida presupuestaria específica dedicada a la promoción de GourNET, esto es, a la difusión de sus productos y de sus canales de distribución. Para ello, se han previsto diferentes acciones online dirigidas a la participación en foros virtuales de interés, tanto generalistas como especializados.

También, dentro de las actividades más tradicionales de marketing, se contempla la presencia de GourNET en ferias gastronómicas y de alimentos gourmet profesionales en las que generar sinergias con otros actores relevantes y recabar la colaboración del mundo de la hostelería para dar notoriedad a la marca.

Con su flagship, GourNET se diferencia de la competencia al tiempo que acerca su propuesta comercial al consumidor, según una estrategia basada en la creación de experiencias y el contacto directo de las personas con el producto. En el punto de venta físico es donde el consumidor puede degustar las diferentes clases de setas disponibles, recabar más información sobre las mismas y trasladar sus dudas al equipo de atención al cliente.

## Desarrollo del producto

Además de la atención directa, personal y permanente dentro del punto físico, se contemplan otras actividades de vinculación, fidelidad y gestión de potenciales influyentes, como la organización de talleres y cursos en la propia tienda. El objetivo de tal iniciativa es, a la par que aumentar el nicho de mercado y propiciar nuevas ventas, ampliar el conocimiento de la empresa respecto de los gustos de sus públicos y aplicar innovaciones a su oferta.

No solamente se obtendrá feedback por estos canales. Buena parte de la información susceptible de mejorar el posicionamiento de GourNET habrá de llegar de la comunidad de seguidores en Internet de la marca, a los que se pretende involucrar en procesos de innovación abierta, desarrollo de acciones lúdicas (como concursos) y colaboración en centros educativos. El reto es trasladar desde los más jóvenes al resto de la familia los conocimientos, cultura y valores de empresa, de acuerdo con un modelo capilar de atracción de nuevos clientes.

Asimismo, GourNET apuesta por la investigación permanente como método para desarrollar servicios cada vez más atractivos, ligados a los principios de la “Economía Azul”, e intensificar penetración de nuestro proyecto en el mercado.

*En Gournet tenemos claro que para crecer debemos marcar un rumbo, y esta es nuestra hoja de ruta.*

## Desarrollo del mercado

Una de las principales ideas de GourNET es que sus productos y sus conceptos de responsabilidad y sostenibilidad, aplicados al campo alimentario, lleguen al mayor número de personas posibles, bien por un canal o por otro.

## Diversificación

En este punto, una vez analizado el producto y las diversas aplicaciones que ofrece, se ha estudiado la posibilidad de reutilizar los excedentes perecederos de la producción de GourNET –como compost– para crear líneas paralelas de negocio, de up-selling (compras de valor progresivamente mayor) como de cross-selling (venta cruzada, de productos complementarios).

Entre estas nuevas líneas figuran alimentos para mascotas, material para embalajes biodegradables o depuradores de residuos en aguas, por citar sólo algunas.

## 2.9 Análisis Externo. Las cinco fuerzas de Porter.

Como cualquier empresa, simplemente el que los productos que ofrezca sean excelentes no es suficiente sino que tienen que tener un valor añadido sobre los productos que ofertan los competidores para que así sean los elegidos por los consumidores.

En el entorno de la provincia de Madrid la mayoría de los champiñones de los supermercados o tiendas de alimentación son traídos de otros lugares, bien de otras provincias y sobre todo de otros países. Las principales empresas españolas de champiñones se encuentran en La Rioja, en Cuenca y Albacete.

El **análisis competitivo** nos ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de GourNET, así como las oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su mercado objetivo, por eso es interesante señalar que toda competencia depende de las cinco fuerzas competitivas que se interaccionan en el mundo empresarial:

-  Amenaza de nuevos entrantes (competidores potenciales)
-  Rivalidad entre competidores (competencia directa)
-  Poder de negociación con los proveedores
-  Poder de negociación con los clientes
-  Amenaza de productos o servicios sustitutivos

*Porter nos dice que en la industria existen dos tipos de competencia, la positiva y la destructiva, la primera es cuando un competidor busca diferenciarse del resto en vez de acaparar todo el mercado y la otra es justamente todo lo contrario pues todas las empresas ofrecen lo mismo.*

GourNET está rodeada por las cinco fuerzas de Porter y es muy importante saber controlarlas para tener éxito en el mercado y eso va a depender de acuerdo a como utilicemos nuestras estrategias y sobre todo hay que diferenciarse del resto para tener mayor aceptación del público.

El modelo de las 5 fuerzas de Porter nos ayuda a plasmar nuestras estrategias en el mercado para competir de acuerdo a las circunstancias y saber cómo mover nuestras fichas para tener un jaque mate.

Otro de los conceptos que nos enseña Porter es que hay que estar siempre alerta e informado en un mercado competitivo.



## Poder de negociación de los compradores.

Para que la actividad tenga el mayor éxito posible, es conveniente que los clientes no tengan mucho poder de negociación aunque bien es cierto que al fin y al cabo son los que aportan el principal beneficio al negocio. Por eso tendremos que intentar tener un trato lo más cordial posible, cuidando mucho los pedidos y las formas, para que así no busquen el mismo producto en otras empresas, y se conviertan en un cliente fiel. GourNET a su vez puede considerarle como un cliente privilegiado para que se sienta diferente, y prefiera este negocio frente a otros, a través de ofertas y promociones.

## Poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores son un elemento muy importante en el proceso de posicionamiento de GourNET en el mercado porque son aquellos que nos suministran la materia prima para la producción de nuestros Kits y va a depender de su poder de negociación que tengan para que nos vendan sus insumos; es decir mientras más proveedores existan menor es su capacidad de negociación porque hay diferentes ofertas entonces ellos tienden a ceder un poco el precio de sus insumos lo cual es favorable para nosotros. GourNET prioriza en la materia prima que consideramos más crítica, los **Micelios** buscando hasta 3 proveedores distintos en un perímetro de distribución de 50km. Embalajes, tazas y bolsas se encuentran bastante estandarizados en el mercado, tanto en precio como plazos y calidad del producto.

## Amenaza de ingreso de nuevos entrantes

*Cuando en un sector de la industria hay muchas ganancias y muchos beneficios por explorar entonces no tardará la llegada de nuevas empresas para aprovechar las oportunidades que ofrece ese mercado, y como es obvio lanzarán sus productos, aumentará la competencia y bajará la rentabilidad*

Otra de las fuerzas competitivas es la **amenaza de nuevos competidores**. Para determinar el atractivo y rentabilidad del mercado en este sentido influye: Existencia de barreras de entrada y economías de escalas, el acceso a los canales de distribución, las necesidades de calidad o las ventajas en la curva de aprendizaje.

En los últimos 40 años, el mercado de hongos comestibles a nivel mundial ha experimentado un crecimiento anual de 4,3%, de acuerdo a los datos obtenidos de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO).

Este crecimiento se debe mayormente a las mejoras en la tecnología de la producción de diversos hongos, que hace que se pueda conseguir mayor producción a menores precios.

Debido a la demanda creciente, la producción de hongos comestibles a nivel internacional se ha expandido en forma importante. A pesar de ello se están produciendo fluctuaciones entre los países más industrializados ya que están intentando buscar nuevas técnicas del cultivo con el objeto de minimizar costes con mano de obra y materias primas baratas. De ahí que China, junto con otros países asiáticos, sean los mayores productores de hongos en el mundo.

## Amenaza de posibles productos sustitutos

Un producto sustituto es aquel que satisface las mismas necesidades que un producto en estudio.

Los Hongos pueden tener formas muy diversas de cultivo y puede constituir un riesgo en el mercado porque puede alterar la oferta y la demanda y más aún cuando estos productos se presentan con bajos precios, buen rendimiento y buena calidad.

GourNET está en alerta y bien informados sobre las novedades en el mercado ya que puede alterar la preferencia de los consumidores.

## Rivalidad entre competidores existentes

Como cualquier empresa, simplemente el que los productos que ofrezca sean excelentes no es suficiente sino que tienen que tener un valor añadido sobre los productos que ofertan los competidores para que así sean los elegidos por los consumidores.

Por un lado existe un número importante de empresas que ofrecen el mismo producto pero por otra parte GourNET ofrece como servicio clave y diferencial además de la venta online, la degustación en el sitio de venta, combinando las ventas de Kits con el placer de probar el verdadero sabor de este cultivo.

En Europa los mayores productores de hongos son Holanda y Polonia, aunque la mayoría de los hongos importados suelen ser congelados teniendo menos problemas para el traslado y conservación de éstos.

El sector en España, se ha visto estos últimos años como un sector prometedor.

Estadísticas de distintos grupos de la UE, EE.UU. y Australia, además de la FAO han demostrado que la demanda de hongos se ha incrementado debido a preferencias de los consumidores modernos por alimentos con beneficios agregados para la salud.

Aunque el consumo de hongos no es un producto de uso diario, dada la importancia que hoy en día están adquiriendo los productos poco calóricos, como ya hemos señalado, está creciendo la demanda de los champiñones y setas.

Y al mismo tiempo, aunque es un producto que se puede encontrar en el campo, al aire libre, el consumidor prefiere las setas con la garantía de que son comestibles y están en buen estado y eso solo lo consiguen en las tiendas, supermercados o bien en restaurantes que se han asegurado en comprar a empresas que tengan certificados de garantía.

*De acuerdo con Porter, ésta quinta fuerza es el resultado de las cuatro fuerzas anteriores y la más importante en una industria porque ayuda a que una empresa tome las medidas necesarias para asegurar su posicionamiento en el mercado a costa de los rivales existentes.*



# **3. Marketing Mix**

---

**3.1. Producto**

-----  
**3.2. Precio**

-----  
**3.3. Plaza**

-----  
**3.4. Promoción**

-----

**3**

### 3.1. Producto

En GourNET hemos desarrollado una serie de Kits de auto-cultivo de setas de calidad gourmet. Contamos con una gran variedad de setas, con el fin de hacer llegar a nuestros clientes todos los beneficios y propiedades de estas.

La experiencia GourNET comienza desde el propio envase que protege nuestros kits. Elaborados con materiales reciclados y reciclables, este packaging ha sido diseñado, para facilitar y economizar el almacenamiento y transporte del mismo.



Su interior guarda un producto natural, fruto de una cuidada selección dentro de la gran variedad de hongos y setas comestibles existentes en la naturaleza. Desde GourNET queremos ofrecer la oportunidad de elegir el kit que más se adapte a las preferencias y gustos de cada persona para que la experiencia sea lo más satisfactoria posible.

**¿Y porque en una taza?** Porque además de su resistencia, utilidad, comodidad y valor estético, su uso nos devuelve siempre al origen de la base de GourNET, el café.



La taza mantendrá indefinidamente su valor, asociado a nuestra marca, nuestros clientes una vez finalizado el cultivo, podrán utilizarla para disfrutar de sus cafés y los posos sobrantes, gracias a la acción de las setas se habrán convertido en un gran sustrato que podrán emplear para las plantas del hogar.

El Kit de auto cultivo GourNET contiene un valioso dossier con información detallada del producto, consejos básicos de cultivo y un código de registro (QR) para poder participar en la comunidad de gournáticos en Internet.

La activación de ese código permitirá a GourNET conocer mejor a sus usuarios y estos, a su vez, disfrutar en cada momento de una atención personalizada para sacar el mayor provecho a sus setas.

Los pasos son muy sencillos, una vez obtenido el kit, se debe acceder al apartado de registro de nuestra web, bien a través del navegador o bien mediante la lectura del código (QR) que aparece en todas nuestras cajas, y que llevara directamente a la zona de registro.



Una vez allí, cada kit posee un número de serie único identificativo, que nos indica el tipo de kit seleccionado, y la fecha de fabricación del mismo. Solamente hay que rellenar los datos de registro incluyendo el número del kit para activarlo.

Desde GourNET, una vez se active el Kit, iremos informando puntualmente mediante correo electrónico a nuestros clientes, de las fases y consejos para desarrollar su kit, indicando los pasos a seguir, el estado en el que se debería encontrar el kit en cada momento y recomendaciones que pueden ser muy útiles para mejorar la experiencia del cliente.



Como valor añadido, a nuestro producto, contamos con una plataforma en la que los clientes registrados pueden interactuar entre ellos, creando una comunidad de "gournáticos" donde compartir sus dudas, inquietudes, fotografías, recetas, etc.

Nuestros Kits son muy fáciles de utilizar, únicamente hay que seguir unos sencillos pasos para poder obtener una fructificación exitosa.

**1** Abrir el precinto de seguridad de la taza, que garantiza la frescura del producto. Nuestros kits tienen una obsolescencia de 2 meses a partir de la fecha indicada en la caja. Para mantener la frescura óptima del producto es conveniente mantenerlo en un lugar fresco y seco hasta su consumo.



**2** Realizar un corte en cruz sobre el plástico protector, extraer el contenido y sumergirlo en agua durante 48 horas. Una vez pasado ese tiempo volverlo a introducir en la taza.



*Una experiencia, fácil y divertida y respetuosa con el medio ambiente.*

**3** Humedecer 3 veces al día la parte superior del kit con el pulverizador adjunto para mantener la humedad requerida para la fructificación del kit.



**4** Una vez pasados 15 días y las setas hayan fructificado, se pueden recolectar.

Repetir el proceso desde el punto 3 para obtener hasta 4 cosechas más con tu kit.



GourNET ofrece una gran **variedad** de Kits, cada uno de los cuales contiene un tipo de seta distinto con propiedades diferentes, para ajustarse a las necesidades y gustos de nuestros clientes.

Desde nuestro departamento de I+D Tras una cuidada selección, desde GourNET ponemos a disposición de nuestros clientes los siguientes kits:

**G KIT-Seta de ostra (Pleurotus Ostreatus).**



Poseen cualidades reparadoras y reforzadoras de los vasos sanguíneos y ejercen una acción relajante sobre músculos y tendones. Conocida también como Seta de ostra- es rica en lovastatina y, por tanto, recomendable para las personas con colesterol alto.

**G KIT-Seta de ostra amarilla (Pleurotus citrinopileatus).**



Son una fuente de antioxidantes. Los extractos de *P. citrinopileatus* se han estudiado por sus propiedades hipoglucemiantes, disminución de los niveles de azúcar en sangre en ratas diabéticas. También han sido estudiadas como fuente de fármacos hipolipemiantes, *P. ostreatus*, un hongo ostra relacionada, se ha encontrado que contienen la lovastatina medicamentos para reducir el colesterol.

**G KIT-Seta de cardo (Pleurotus eryngii).**



Es una seta muy conocida y apreciada culinariamente, cosa que no es de extrañar dado que su sabor es excelente. La *Pleurotus eryngii* es una especie potencialmente productora de una sustancia que baja el colesterol (LDL), los triglicéridos y las lipoproteínas de muy baja densidad. La sustancia llamada Lovastatin, es un potente inhibidor competitivo de la enzima 3-hidroxi-3 Metil-glutonnil coenzima A reductasa, principal enzima responsable en la biosíntesis del colesterol en el organismos humano.

**G KIT-Melena de león** (*Hericium erinaceus*).



Entre sus propiedades se encuentra la de potenciar la síntesis del NGF (factor de crecimiento neuronal) con mejora de la memoria, la sensibilidad de neuropatías periféricas (diabetes) y el retraso en la degeneración retiniana. Su uso es recomendable en casos de alzheimer, senilidad, depresión, insomnio, esclerosis múltiple y ansiedad. En Japón se le llama Yamabushitake y se utiliza por su efecto protector de las mucosas del sistema digestivo al ejercer una función reparadora de los epitelios. Por eso se recomienda en casos de úlceras, gastritis, hernia de hiato, enfermedad de Cröhn e inflamaciones intestinales

**G KIT-Reishi** (*Ganoderma lucidum*).



Es conocida como el “rey milagroso de las hierbas”, por sus poderosos beneficios para la salud. Con más de 150 antioxidantes y fitonutrientes, se encuentra por encima de cualquier hongo, planta o hierba medicinal, convirtiéndose casi en la perfección nutricional que se puede encontrar en la naturaleza.

**G KIT-Shiitake** (*Lentinula edodes*).



El hongo shiitake, ha sido utilizado tradicionalmente por la medicina oriental para fortalecer el sistema inmunitario y para prolongar la vida. Son el alimento ideal por sus propiedades para la curación de enfermedades del hígado, del aparato respiratorio y de la circulación, así como un remedio para dar energía y curar el cansancio o la falta de fuerzas.

Nuestros kits GourNET, son una cuidada selección de las setas más apreciadas, bien por su sabor o por sus innumerables beneficios para nuestro organismo.

Desde GourNET trabajamos cada día para ampliar nuestra oferta y hacer llegar el mayor tipo de setas a nuestros clientes, ofreciendo la experiencia de cultivar uno mismo el producto, disfrutando de todo el proceso y siempre teniendo presente la sostenibilidad con el medio ambiente.

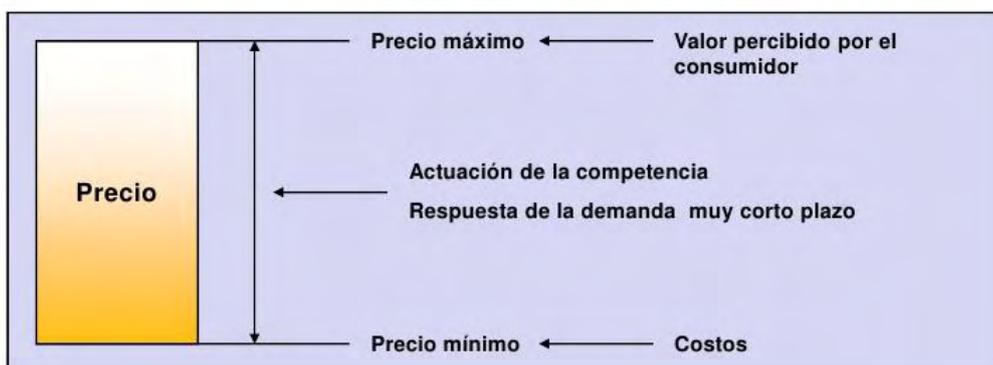


### 3.2. Precio

Definimos la estrategia de precios más adecuada para la empresa así como el sistema de cobro que la empresa utilizará frente a los clientes. Estableceremos el precio de nuestro producto mediante tres análisis claros y diferenciados:

- G Costes asociados** a las operaciones y proceso del Producto.
- G Precios de la Competencia.**
- G Valor Percibido** por nuestros Clientes Objetivo.

*El propio producto, sus circunstancias y el comportamiento de la demanda, así como los objetivos de beneficio que se persigan serán los factores determinantes a considerar a la hora de establecer la política de precios.*



El precio ha de generar un margen económico para la empresa (**margen bruto= precio de venta-coste variable unitario**), este margen debemos conocerlo en cualquier momento de la comercialización y de todos y cada uno de los productos. De este margen haremos frente a los costes fijos de la empresa y a los beneficios para los accionistas.

## Costes asociados

Fundamental a la hora de fijación del precio en relación al costo y la rentabilidad.

El **coste de fabricación unitario** del Kit oscila entre 22€ en el segundo ejercicio, y 20€ al final del quinto año.

En base a este cálculo y tras los análisis de mercado, competencia y percepción del producto para nuestros clientes objetivo, establecemos el precio de venta en 25€.

Incluidos los **gastos de envío** para venta online.

Con este precio e incrementando en años sucesivos previsiones de incrementos de IPC, aseguramos un margen positivo a partir del segundo ejercicio.

El punto débil de este sistema es que ignora el **volumen de demanda**. La solicitud de un producto o servicio determinado por parte del mercado debe siempre tenerse presente al fijar su precio.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTA MES	1465	1678	1874	2003	2103
VENTA AÑO	17575	20134	22491	24040	25242
GASTOS MENSUALES	46622,09	35122,86	37500,11	38475,18	40272,02
COSTE FABRICACIÓN UNITARIO	31,83	20,93	20,01	19,21	19,15
PRECIO UNITARIO	<b>25 €</b>	<b>26 €</b>	<b>27 €</b>	<b>28 €</b>	<b>29 €</b>
MARGEN	- €	4,94 €	6,80 €	8,65 €	9,85 €

## Precios de la competencia

Hay que tener en cuenta que **los competidores ya están en el mercado**, y que muchas de sus actuaciones en cuanto a productos, precio, distribución y promoción, han pasado, y están pasando el examen del mercado.

**Identificamos** en nuestro estudio de mercado una **diferencia importante** de precios entre nuestros competidores, con una oscilación de precio entre 20€ y 28 €.

Aparentemente utilizan el mismo canal de venta por medio de página Web, diferenciándose únicamente en el embalaje del Kit.

Exceptuando Resetea, el resto de empresas no contempla los gastos de envío en su precio, encareciendo el producto entre 3 y 4 euros al precio final de venta.

La **diferenciación** De GourNET respeto a sus competidores radica básicamente en la degustación del producto en la tienda Flagship.



19.90€



24.31€



28.00€



*GourNet analiza a la competencia con el objetivo de diferenciarse y mejorar.*

*Reunimos la máxima información que sobre ellos y estudiamos su publicidad, sus productos y sus estrategias.*

## Valor percibido

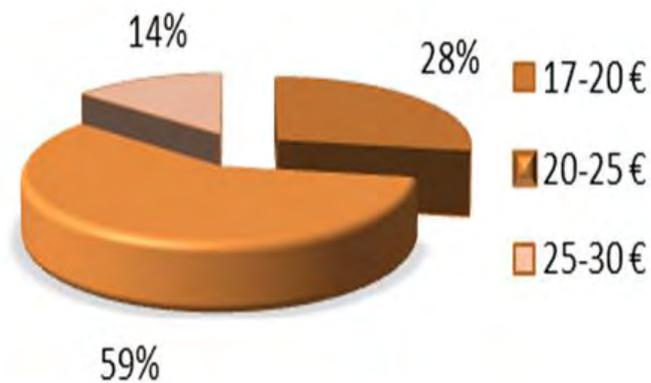
Dentro de las tres escalas de precios que hemos propuesto en nuestra encuesta a clientes objetivos, se identifica claramente el rango de precio entre **20-25€**, coincidiendo con el precio asignado tras el análisis de costes realizado.

Más fácil resulta conocer lo que el cliente exige a un producto o servicio y partir de ese conocimiento, fijar el precio en cuestión.

Si se comparan las características de dos productos similares con precios diferentes, se observará que el de precio más alto justifica el incremento acreditando el empleo de materiales de mejor calidad, diseño y técnica novedosa.

Por esa serie de conceptos un segmento de clientes está dispuesto a pagar más. Inevitablemente, el precio afecta a la demanda.

*Resulta muy eficaz observar la reacción de la demanda ante la rebaja en el precio de un producto en un porcentaje determinado: si las ventas crecen en la misma proporción se sabrá que se trabaja con una demanda elástica, si no es así, la demanda podrá calificarse como inadaptable.*



Puede optarse por fijar un precio alto con opción a descuento o fijar un precio ajustado para vender más, aunque sea a costa de obtener menores beneficios.

### 3.3. Plaza

#### El sitio Físico Flagship GourNET

El canal de distribución físico seleccionado para distribuir nuestro producto en la Comunidad de Madrid en una **Flagship** ubicada en una zona céntrica de Madrid, en la calle Eugenio Salazar.

En ella nuestros clientes podrán disfrutar de una experiencia única, **especial** por su entorno, su talante y los valores que en ella se respiran y **diferente** por su nueva propuesta en la forma de degustar y consumir setas.

#### La tienda

La flagship GourNET se caracteriza por ser **acogedora, sencilla y muy elegante**. A través de su escaparate se dejan ver algunos de los productos, actividades y promociones que invitan al cliente a entrar y averiguar qué es lo que allí sucede.

Se trata de un espacio en su mayor parte diáfano, en el que todo el contenido se muestra explícitamente para resaltar su carácter **transparente** y sus **ganancias de compartir y hacer sentir una nueva experiencia a todo el que así lo desee**. Es una invitación constante para el cliente, que siente al entrar, ver, respirar y tratar con nuestro personal, la necesidad de conocernos y saber cada vez un poquito más acerca de GourNET.

El cliente puede descubrir, desde diferentes rincones de nuestra tienda, el proceso completo de producción, gracias a varias **pantallas conectadas directamente con nuestra nave de**



*El cliente puede conocer nuestra nave y el proceso completo de producción, a través de unas pantallas conectadas directamente con la nave.*

**producción** y distribuidas por toda la tienda.

La parte de la tienda no diáfana, tiene unos espacios bien diferenciados, adaptados especialmente a los diferentes cometidos para los que están destinados. Estos apartados son:

**G La incubadora:** se trata de un espacio muy especial, en el que nuestros clientes pueden dejar su kit de auto-cultivo bajo nuestro cuidado y supervisión. Este espacio está pensado para aquellos gourmáticos más ocupados o menos disciplinados, que no quieren renunciar a consumir nuestro exquisito producto, o bien para los que desean garantizar que todo el proceso se sigue correctamente, o para los que simplemente buscan una excusa para volver a nuestra flagship y repetir la experiencia.

**G El salón gourmático:** Existe un espacio habilitado para los integrantes de nuestra Comunidad, y para aquellos interesados. Un lugar donde reencontrarse y conocer a otros amantes de las setas, donde poner cara a otros miembros de la Comunidad que hayan conocido a través de la web, compartir experiencias, planificar salidas conjuntas, dónde exponer sus propuestas y preferencias, un lugar donde conectar con otros inquietos del mayor conocimiento sobre los productos naturales y comprometidos con el medio ambiente.

*El objetivo de estos espacios sociales y didácticos es conseguir establecer vínculos más cercanos con los prescriptores.*



**G La sala de celebraciones:** lugar para realizar seminarios, talleres, encuentros, exposiciones de artista noveles, consultar con el experto, co-crear interactuando, adquirir un mayor conocimiento sobre el cultivo de setas, el maridaje de este alimento y el mundo del reciclaje.

**G La cocina de GourNET:** pensada al más puro estilo **Showcooking** en el que nuestras deliciosas tapas se preparan delante de los propios clientes.

En este punto pueden disfrutar de nuestras recetas más codiciadas, tapas dulces y saladas con el ingrediente estrella: las setas de nuestro kit de auto-cultivo.

## El personal

Son una parte muy importante de la fuerza de ventas.

GourNET pone especial cuidado en su personal, tanto en la selección por sus conocimientos y su natural motivación dirigida a la satisfacción del cliente, como por su condición social y su compromiso con los valores de la empresa.

La intención es que imprimir en cada uno de nuestros vendedores la esencia de GourNET, de manera que puedan transmitirlo con naturalidad a nuestros clientes.

Su trato amable y cordial, permitirá que el cliente sienta la empatía y confianza necesarias para querer descubrir un poco más de GourNET.

El personal guiará al cliente por la tienda, mostrándole los diferentes espacios y explicándole el sentido de cada uno de ellos. En sus manos está dar a conocer nuestro producto de primera mano y ofrecer una degustación, satisfaciendo en cada momento la curiosidad y el interés de nuestros clientes sobre el kit de auto-cultivo.



## El sitio Web <http://GourNET.com>

El sitio Web <http://GourNET.com> constituye el segundo canal de distribución más relevante de GourNET. La importancia de este punto no se encuentra sólo en su capacidad inicial para convertir visitas en compras online sino, principalmente, en su potencial para dar a conocer la marca, difundir los valores del producto y de la empresa y, al mismo tiempo, **generar vínculos emocionales con los potenciales clientes**.

Para su conceptualización y diseño, se han tomado en consideración **tres aspectos** determinantes en toda estrategia Web:

1. Identificación de los **objetivos y misión** de la compañía en Internet;
2. Identificación de la “persona” o **usuario arquetipo** del portal.
3. Análisis del **comportamiento** del usuario digital en sitios Web similares<sup>34</sup> (flujos de navegación, rebote, alcance de ciertas páginas, tiempos medios de visita, fuentes de origen, páginas por visita, etc.)<sup>35</sup>.

En este sentido, una vez culminado ese **proceso de análisis y benchmarking** previo, se ha considerado que el portal oficial de GourNET debía cumplir con los siguientes propósitos.

- G Localización:** disponer de una estrategia de posicionamiento en buscadores, para captar a los potenciales clientes, a partir de términos clave ligados a sus necesidades.
- G Usabilidad:** el usuario y cliente del sitio debe encontrar las soluciones que ofrece GourNET de manera rápida, a expensas de una mayor profundización en sus contenidos en tiempos de descanso.
- G Accesibilidad:** visualización clara para aumentar el número de páginas vistas por visita y adaptación *responsive* para dispositivos móviles.
- G Versatilidad:** facilitar la lectura posterior (envío vía mail de contenido, suscripciones RSS, formatos de impresión, opciones de descarga, etc.).
- G Socialización:** incluir opciones sociales (botones, *widgets*, etc.) que integre en el sitio Web la presencia en medios sociales de GourNET y permita a los usuarios compartir su experiencia digital (votaciones, reseñas, clasificación de productos más populares, etc.).

Para la identificación de los términos clave, intereses y motivaciones específicas de los usuarios digitales ligados potencialmente a GourNET, se han analizado **diferentes sitios Web, indicadores de tendencias de búsqueda<sup>36</sup> y conversaciones en abierto** en redes sociales<sup>37</sup>.

<sup>34</sup> <http://www.alexa.com/>.

<sup>35</sup> <http://moz.com/learn/seo/mozrank>.

<sup>36</sup> <http://www.google.es/trends/?hl=es>.

<sup>37</sup> <http://www.brandwatch.com/>.

*La importancia del sitio en Internet de GourNET no se encuentra sólo en su capacidad para convertir visitas en ventas sino, principalmente, en su potencial para dar a conocer la marca, difundir sus valores y generar vínculos.*

## Definición básica del portal

### Requisitos técnicos

El sitio <http://GourNET.com> se desarrolla siguiendo:

*El sitio <http://gourmet.com> se desarrollará en Wordpress, plataforma que ofrece prestaciones avanzadas de tipo semántico, estándares Web, usabilidad, comunidad de desarrollo Open Source y escalabilidad de costes.*

- G las características generales de la **Arquitectura Web**<sup>38</sup> y la **Web única**<sup>39</sup>;
- G con tecnologías estándar **HTML5**<sup>40</sup> y **CSS3**<sup>41</sup>;
- G **compatibilidad con los navegadores actuales** (al menos, Internet Explorer 7, Firefox 3, Opera 10, Chrome 8 y Safari 4);
- G **requisitos mínimos de usabilidad** internacionalmente reconocidos;
- G **accesibilidad de nivel AA** de las **WCAG 1.0** y las **WCAG 2.0** del World Wide Web Consortium (**W3C**)<sup>42</sup>;
- G **versión adaptada a dispositivos móviles** según la definición de la **MWBP 1.0**<sup>43</sup> del W3C.

Asimismo, cuenta con:

- G **versión principal en español** y, en secciones estáticas, también en inglés;
- G **herramientas de promoción**, difusión y dinamización;
- G **funcionalidades de participación**;
- G **capacidad para albergar y gestionar contenidos multimedia**;
- G gestor con soporte para **funcionalidades Web 2.0**;
- G **nivel de seguridad** adecuado.

A tenor de todo ello, se ha elegido para implementar el sitio oficial de GourNET la **plataforma de publicación WordPress**<sup>44</sup>, que ofrece prestaciones avanzadas de tipo semántico, estándares Web, usabilidad y escalabilidad de costes. Esta herramienta, asimismo, cuenta con un amplio catálogo de soluciones de código abierto (*Open Source*<sup>45</sup>) y una enorme comunidad de desarrolladores que permite integrar en cualquier momento una gran variedad de paquetes y módulos.

En todo caso, el sitio Web **se consolidará mediante desarrollos específicos** de diseño, navegación, back office, gestor de contenidos CMS, gestión de CRM y pasarela de pago para E-commerce.

<sup>38</sup> [Architecture of the World Wide Web](#), Volume One. W3C.

<sup>39</sup> [One Web](#). W3C.

<sup>40</sup> [HTML5](#). W3C.

<sup>41</sup> [Introduction to CSS3](#). W3C.

<sup>42</sup> [Web Content Accessibility Guidelines 1.0 y 2.0](#). W3C.

<sup>43</sup> [Mobile Web Best Practices 1.0](#). W3C.

<sup>44</sup> <http://wordpress.org/about/>.

<sup>45</sup> [Open Source Initiative](#).

## Arquitectura general

La definición de la arquitectura general del portal responde a un esquema básico de **conversión de tráfico Web en ventas online** directas y captación de *leads* o prospectos para acciones comerciales segmentadas.

Se ha cuidado que la **navegación sea sencilla e intuitiva** y que la imagen propia de la marca aparezca destacada (encabezados, pies e hipervínculos en contenido estático) sin interferir la experiencia del usuario.

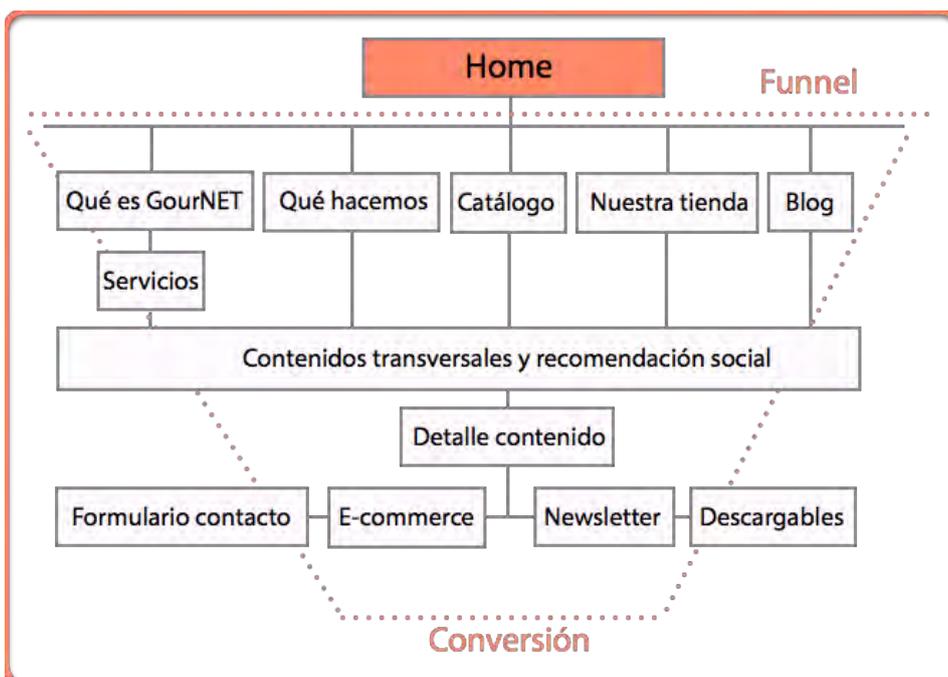
A tal fin, por ejemplo, se apuesta por un diseño limpio (*look & feel*), con descripciones sencillas y ajustadas, y con **suficientes hipervínculos y contenidos relacionados que permita un salto natural entre secciones**. Por el contrario, se evitan los desplazamientos horizontales y verticales de pantalla (*scrolling*), las secciones estanco o de fondo de saco o las imágenes –La página de inicio cuenta con **cinco secciones principales**:

- G** Qué es GourNET.
- G** Qué hacemos.
- G** Catálogo (de productos).
- G** Nuestra tienda.
- G** Blog (Guide Our Net).

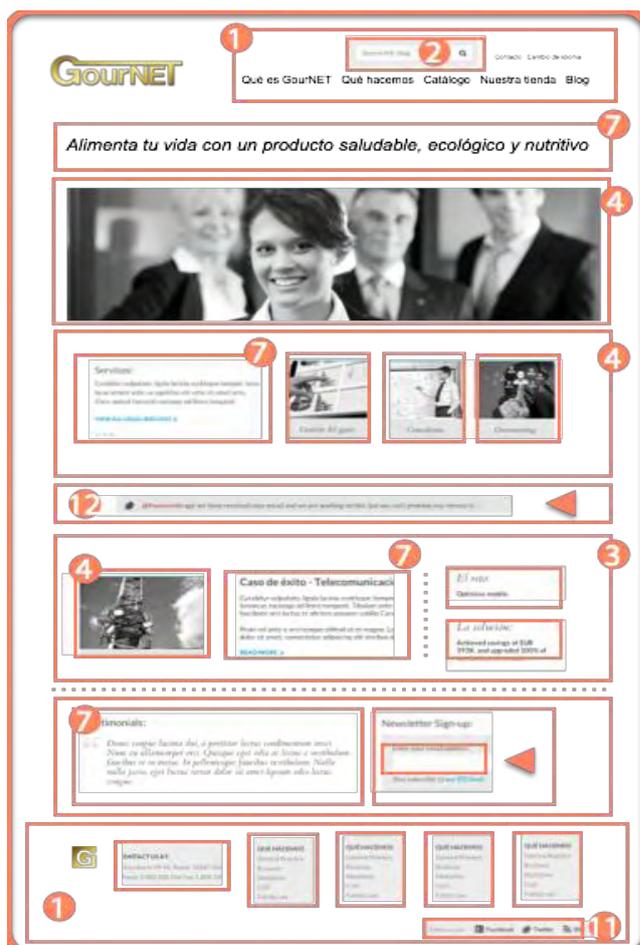
*Se apuesta por un diseño limpio, con descripciones sencillas y ajustadas y con suficientes hipervínculos y contenidos relacionados que permita un salto natural entre secciones.*

Dispone, también, de acceso a un **área de registro de usuarios y un motor de búsqueda general** en el sitio. Igualmente, integra todas las conexiones sociales necesarias para su promoción en otros entornos digitales, como redes sociales.

Diagrama. Esquema general de navegación. Página principal



## Estructura de contenidos (ilustrativos)



### G Accesibilidad y usabilidad.

1. Cabecera y pié con menús de navegación y enfoque en servicios.
2. Buscador interno con autocompletado y filtros avanzados.
3. Información contextual y contenidos relacionados.
4. Apuesta gráfica con meta-etiquetado y link directo (SEO).
5. Camino de migas. Menú de navegación.
6. Etiquetas textuales activables.
7. Zona de contenido transversal. Máximo 2 columnas.

### G E-commerce:

8. Cesta / carrito de la compra. Incluye medios de pago, acceso a información de envío y coste acumulado.
9. Reseñas y opiniones.
10. Votaciones de producto / contenido.

### G Socialización:

11. Acceso a perfiles sociales corporativos.
12. Titular embebido de perfil social en Twitter.
13. Opciones de compartir en redes sociales y correo electrónico.
14. Complemento de Facebook "a tus amigos les gusta también esto".

## Accesibilidad y usabilidad

El sitio Web de GourNET se ha diseñado **teniendo en cuenta al usuario y potencial cliente** y tratando, al máximo, de anteponer la usabilidad al diseño y la accesibilidad a la proyección corporativa.

Esto significa que, a diferencia de un buen número de portales en Internet, la forma de organizarse de la empresa, sus funciones o sus procesos no condicionará la manera de estructurar los contenidos o la navegación de <http://GourNET.com>.

En esa línea, se han incluido las siguientes opciones, funcionalidades o enfoques:

- 🔔 **Esquema de navegación:** no reproducimos el organigrama ni las funciones de los departamentos sino que adaptamos la arquitectura a los patrones naturales de navegación y búsqueda de nuestros usuarios.
- 🔔 **Buscador interno:** posicionamos internamente y revalorizamos los contenidos menos visibles, al tiempo que identificamos recursos susceptibles de promoción.
- 🔔 **Entradas relacionadas:** favorecemos un desarrollo personalizado y realmente útil de nuestro site con enlaces a contenidos de interés para el usuario;
- 🔔 **Apuesta gráfica:** hacemos atractiva y agradable la navegación por la Web.
- 🔔 **Etiquetado:** apoyamos el SEO de contenidos estáticos (informaciones e imágenes).
- 🔔 **Descripciones sencillas y de valor:** vamos directos al grano y empleamos “call to action” que incentivan el tráfico interno.

*El sitio Web de GourNET antepone la usabilidad al diseño y la accesibilidad a la proyección corporativa: sus contenidos y navegación no vienen condicionados por el propio modelo organizativo o procesos de la empresa.*

## E-commerce

El sitio <http://GourNET.com> incorpora **opciones que favorecen la transparencia, mejoran la reputación y trasladan confianza en la marca** y en sus productos. Estos elementos son, a su vez, disparadores directos de compras online:

- 🔔 **Medios de pago:** con las opciones, modalidades y servicios detallados.
- 🔔 **Coste acumulativo:** para que el usuario vea siempre lo que le va a costar su compra, con impuestos y gastos de envío añadidos pero desglosados.
- 🔔 **Votaciones:** que muestran el grado de satisfacción y popularidad del contenido o producto de otros anteriores clientes.
- 🔔 **Reseñas:** que resumen las funcionalidades, ventajas o puntos de mejora detectados por los propios usuarios.

## Socialización

Incluimos opciones sociales que potencian la notoriedad, vinculación y alcance publicitario de los contenidos del portal, especialmente a usuarios digitales con múltiples conexiones en Internet:

- Perfiles sociales corporativos:** multicanalidad.
- Botones de compartir:** propiciamos que los usuarios compartan en sus propias redes sociales los contenidos y secciones de mayor interés personal, lo que potencia la prescripción no publicitaria de la marca.
- Registro/login social:** impulsamos el registro mediante perfil social de nuestros clientes, prospectos y usuarios para identificar sus intereses y motivaciones y, potencialmente, ofrecerles contenidos personalizados o activar campañas publicitarias micro-segmentadas.
- Widgets de Twitter y Facebook:** para trasladar contenidos de otros entornos y conectar con los contactos sociales de nuestros usuarios.

*Impulsamos el registro mediante perfil social de nuestros clientes, prospectos y usuarios para identificar sus intereses y motivaciones y, potencialmente, ofrecerles contenidos personalizados o activar campañas publicitarias micro-segmentadas.*

## Objetivos de conversión

Se ha planteado una **inversión aproximada de 12.000 euros** para publicidad en Internet, repartida entre compra de términos en Google (Ad Words), inserción de publicidad en Facebook (display, post promocionado y retargeting), LinkedIn (LinkedIn Ads) y Twitter (tuits promocionados).

Ese dinero se dedica dos objetivos principales, que son la **generación de ventas online y la mejora del posicionamiento y notoriedad** en Internet de GourNET.

Para ello, se establecen dos indicadores previos de conversión:

- Generación de tráfico** al sitio Web <http://GourNET.com> (clics sobre banners, sobre publicaciones o sobre resultados de búsqueda).
- Captación de leads** (personas que dejan sus datos en el portal oficial).

De acuerdo con esos parámetros e inversión, se obtiene la siguiente previsión (donde CPC es coste por clic y CPL es coste por lead conseguido) para el primer año de actividad de <http://GourNET.com>:

. Objetivos de conversión del sitio Web	
<b>Indicador</b>	<b>Inversión: 12.000 €</b>
Visitas Web / clics	27.000
Impresiones	420.000
Leads	900

Si estimamos que el primer ejercicio se esperan unas ventas de 1.100 unidades del kit de auto-cultivo GourNET a través de la página Web, se obtiene **un ratio de conversión en ventas del 4 por ciento (sobre los potenciales clics / visitas)**. Esta cifra no contempla, eso sí, el tráfico orgánico ni las transacciones producidas de forma natural (orgánica, según la terminología digital) a través de comunicaciones y contenidos no promocionados.

## Generación de tráfico Web desde Google

Si bien la inversión destinada a la publicitar el sitio Web <http://GourNET.com> se enmarca dentro del apartado de promoción de la presente memoria, se hace aquí un **apunte específico sobre el posicionamiento pagado del portal** en el buscador Google.

Para ello, **la segmentación utilizada es, fundamentalmente, sociodemográfica**: se centra en España –en el primer año de actividad– y, sobre todo, en aquellos territorios o núcleos de población que el estudio de mercado ha identificado como objetivo prioritario de GourNET.

1. compradores **mayores de edad**;
2. **sin distinción de género**;
3. de zonas de mayor **consumo de setas**;
4. de mayor consumo per cápita de verduras y hortalizas;
5. de hábitos urbanos;
6. con mayor preocupación por la salud, la nutrición y la ecología;
7. y mayor penetración de E-commerce.

*La segmentación utilizada para posicionar el portal de GourNET en Google es, fundamentalmente, sociodemográfica: se centra en España y, sobre todo, en aquellos territorios que el estudio de mercado ha identificado como prioritarios.*

Se han incluido, además, **localidades y provincias próximas a capitales de provincia de más de 300.000 habitantes** –aquellas que cumplen con los citados criterios–, por residir en ellas un porcentaje destacado de “emigrados” urbanos, especialmente en los límites de Madrid y Barcelona.

Criterios de segmentación en Ad Words	
Criterio	Parámetro
Edad	> 18 años
Sexo	todos
Localización	Ávila, provincia. Barcelona, provincia y alrededores. Bilbao, ciudad. Galicia, comunidad. Guadalajara, provincia. Madrid, comunidad. Pamplona, provincia. San Sebastián, ciudad. Segovia, provincia. Sevilla, ciudad. Toledo, provincia. Valencia, ciudad. Valladolid, ciudad. Zaragoza, provincia.

## Términos seleccionados en Ad Words

Se desglosan, a continuación, los **términos de búsqueda por los que se pujará y comprará** en la plataforma [Ad Words](https://adwords.google.com)<sup>46</sup> (directos y expresiones *long tail*) y que ya se han probado positivamente en la herramienta de tendencias [Google Trends](https://trends.google.com) del citado buscador.

Términos seleccionados Ad Words	
Expresión	Búsquedas / día
Setas comestibles	8.100
Setas de cardo	2.900
Recetas de setas	2.400
Cultivo de hongos	1.300
Cultivo de setas	1.300
Recetas setas	1.000
Cómo cultivar hongos	880
Kit gourmet	590
GourNET	480
Cómo cultivar setas	390
Cultivar setas en casa	390
Melena de león	320
Posos del café	260
Comprar setas	210
Economía azul	170
Lentinula	170
Posos de café	110
Kit de setas	70
Setas en casa	70
Comprar setas online	50
Setas gourmet	20
Kit de auto-cultivo	10

<sup>46</sup> <https://adwords.google.com>.

### 3.4. Promoción

#### Punto de partida

El plan de promocional de GourNET contempla acciones variadas y específicas diseñadas de acuerdo con el análisis de mercado realizado, los públicos objetivo establecidos, los valores funcionales y emocionales del producto, los canales de distribución disponibles y los propios objetivos de comercialización de los kit de auto-cultivo de setas que se describen más adelante. Estas actividades se pondrán en marcha **durante el primer año de funcionamiento de la empresa.**

**por el desconocimiento** tanto de la compañía –por ser de nueva creación– como de su propuesta comercial. Este último hecho viene reforzado, además y entre otras causas, por la escasa penetración que presenta la competencia fuera de sus correspondientes nichos de negocio –muy limitados en volumen y en capacidad prescriptora–, así como por la escasez y desigual calidad de la oferta que el resto de marcas pone en liza con servicios similares a los que despliega GourNET.

Con carácter más amplio, el contexto de inicio se distingue, asimismo, por la falta de información en torno a las propiedades benéficas inherentes al cultivo y consumo de las setas y, más aún, por la **baja concienciación del mercado respecto de las ventajas sociales y económicas que brinda la reutilización de los residuos naturales** –pese al mayor peso que cada vez ocupa el respeto medioambiental como factor de evaluación y decisión de compra–. Es necesario añadir, a estos puntos, la ausencia de conocimiento acerca de la magnitud del problema ecológico que generan los deshechos del café.

La situación descrita constituye, en cualquier caso, una **oportunidad para GourNET en términos de competencia comercial y posicionamiento sobre los atributos emocionales del producto:** ecología, nutrición, salud, impacto social y auto-cultivo (“hazlo tú mismo”).

Para aprovechar esos aspectos, el plan de promoción diseñado distingue **dos tipos de estrategias diferenciadas:**

4. acciones *above the line*, dirigidas a un **público más general**, orientadas a resultados concretos, asignadas a momentos determinados y previstas bajo la fórmula de campañas;
5. y acciones *below the line*, reservadas a grupos específicos de individuos caracterizados por su **especial poder de compra, relevancia, vinculación y valor de recomendación**. Estas actividades no tienen una implementación específica en el tiempo ni un impacto inmediato esperado, sino que se desarrollan de forma continuada y con expectativas de penetración de gran alcance pero de largo plazo, por lo general.

*Los factores distintivos de GourNET, en términos promocionales, habrán de ser un diseño potente y elegante; una distribución cercana y fácil; exclusividad de compra, personalización y, sobre todo, movilización de valores sociales.*

Los kit de auto-cultivo de setas GourNET son un producto que, por su facilidad de replicación y su limitado atractivo en términos de precio, producción y optimización operativa, tiene su **mayor potencial de crecimiento en una política comercial de diferenciación**. Sus factores distintivos clave habrán de ser, por ello, un diseño potente y elegante; una distribución cercana y fácil; exclusividad de compra, personalización y, sobre todo, movilización de valores sociales.

## Objetivos de promoción

Los objetivos que se proponen, **desde un enfoque promocional**, son: generación de notoriedad, construcción de reputación, desarrollo de la vinculación, obtención de recomendaciones, captación de leads, impulso de ventas y fidelidad de cliente.

En un **nivel más avanzado**, los retos de GourNET son: adhesión de colaboradores, integración de comunidad de interés, cogeneración de contenidos y otros recursos; apoyo a la fuerza de ventas y fomento de la innovación.

### Objetivos de primer nivel

Son los **directamente relacionados con las acciones promocionales** que se desarrollan en las páginas posteriores:

*Para construir la reputación de GourNET revisten de gran interés los controles legales y sanitarios del producto, la eficacia de la entrega, la atención al cliente y la propia calidad de las setas resultantes.*

- G Notoriedad:** dar a conocer tanto los kit de auto-cultivo como la marca GourNET. Este punto da especial valor a los **canales de distribución** disponibles, es decir, la tienda física principal o Flagship del centro de Madrid y la página Web <http://GourNET.com>.
- G Reputación:** posicionar el negocio y el servicio de GourNET como referencia del mercado. Para este objetivo, revisten de gran interés los controles legales y sanitarios del producto, la eficacia de la entrega, la atención al cliente y la propia calidad de las setas resultantes –en términos organolépticos–. **Transparencia e información** son los ejes básicos.
- G Vinculación:** fortalecer la identidad de marca, a partir de los **atributos emocionales** del producto, para vincular el sello GourNET con sus potenciales consumidores y colaboradores de la empresa. Para este fin, es fundamental la explotación de los principios corporativos, los procesos relacionados con la obtención y transformación de los posos de café y el modelo de cultivo de setas.
- G Recomendación:** obtener de los clientes de GourNET, en especial si son prescriptores, influyentes o relevantes, reseñas favorables de la marca y del producto. Se trata de facilitar el “**boca a oreja**” con refuerzos comerciales e incentivos materiales y de aspiración personal y/o colectiva.
- G Captación de leads:** propiciar la recogida de información de usuarios potencialmente interesados en el producto, que maximicen las acciones de promoción y comercialización de GourNET. Aquí, resultan de gran valor las **evaluaciones continuas**, las iniciativas lúdicas, las acciones de participación y la gestión de consultas e incidencias.
- G Generación de ventas:** incentivar las compras “en caliente” y las compras racionales o “comprometidas”. Es el fin principal de las **actividades tradicionales de publicidad**, marketing directo, promociones y emplazamiento de producto.
- G Fidelidad de cliente:** propiciar la repetición de compra e incrementar, progresivamente, el valor de la misma, con acciones de marketing relacional y fomento del *up-selling* y el *cross-selling*.

## Objetivos de segundo nivel

Son los vinculados con las acciones de Marketing de más largo plazo de la empresa:

- G Adhesión de colaboradores:** dotarse de colaboradores que faciliten el mayor conocimiento de GourNET y de las propiedades de sus kit de autoconsumo. Este reto se liga, básicamente, con los procesos logísticos de la compañía –personas, establecimientos, entidades y organizaciones integrados en la **cadena de recogida y reciclaje de los posos de café**
- G Integración de comunidad de interés:** entronque con una comunidad de seguidores y colaboradores, no necesariamente compradores, que apoyen la difusión de los valores sociales de la marca y, a la vez, las propiedades nutricionales del producto. Para este objetivo, resulta fundamental la **propuesta de contenidos** prevista tanto en el blog de la empresa como en sus perfiles en redes sociales.
- G Cogeneración de contenidos y otros recursos:** capitalizar la actividad y afinidad de los aliados de la marca para generar recursos de alto poder comunicativo, como **artículos, imágenes, vídeos, comentarios y sugerencias**. Las acciones lúdicas y de participación, así como la colaboración de terceros, son el principal medio para alcanzar dicho reto.
- G Apoyo a la fuerza de ventas:** se trata de estimular **la marca personal de los propios vendedores** de GourNET para mejorar su vinculación con la empresa, favorecer un buen clima laboral e integrarlos en la política de promoción de la empresa. La formación es, junto con la extracción de información relevante del entorno físico y cultural más cercano al punto de venta (preferencias, gustos, hábitos, costumbres, públicos especiales, actividades secundarias relacionadas, tendencias, etc.) la tarea más importante.
- G Fomento de la innovación:** aplicar innovaciones a la política de promoción de la marca, a su catálogo de productos, a su servicio en tienda física y online y a su propuesta de contenidos a partir de los *insights* de negocio. Esto significa **gestionar de manera proactiva el mayor conocimiento y experiencia recabado de los clientes, colaboradores y seguidores** de GourNET.

*Es preciso capitalizar la actividad y afinidad de los aliados de la marca para hacer posible la cogeneración de contenidos, ya sean artículos, imágenes, vídeos, comentarios o sugerencias.*

La **medición de estos objetivos de segundo nivel no es tanto cuantitativa como cualitativa**, en la medida en que el alcance de los logros esperados dependerá más de un factor de relevancia de los actores involucrados que de un indicador acumulativo. Por ejemplo, la recomendación de un profesional de la salud a favor de las setas de GourNET será más alto que el de un seguidor convencional, por un mero criterio de *auctoritas* o un argumento *ad verecundiam*.

Esto significa que las acciones enmarcadas en este apartado serán fundamentalmente selectivas y, por tanto, los esfuerzos necesarios serán más específicos, su desarrollo más amplio y flexible, y **sus hitos de control más extendidos en el tiempo**.

## Presupuesto de Marketing

El presupuesto inicial reservado a las acciones de Marketing de GourNET, para el primer año de actividad, asciende a **192.400 euros**. Esta cantidad se reparte, principalmente, entre patrocinios, publicidad offline, eventos y promoción digital.

Presupuesto de Marketing (1º año)	
Actividad	Inversión (€)
Patrocinios	44.000
Publicidad offline	40.000
Eventos	36.000
Muestras / degustaciones	15.400
Promociones especiales	12.000
Identidad gráfica	12.000
Dinamización digital	21.000
Publicidad en Internet	12.000
<b>TOTAL</b>	<b>192.400</b>

## Actividades previstas

Las acciones que aquí se incluyen se ordenan de acuerdo con los **dos criterios básicos** expuestos inicialmente, es decir, actividades organizadas por campañas –de duración determinada– y dirigidas a públicos más heterogéneos y, por otro lado, acciones continuadas, selectivas y cualitativamente más relevantes –sobre todo, de relaciones públicas, *lobbyng* y vinculación a través de Internet–.

Diagrama Esquema de desarrollo promocional



## Above the line

La estrategia promocional de GourNET se desarrollará inicialmente según un programa Above the line (ATL), dirigido a un público general y centrado en actividades de **posicionamiento de marca y emplazamiento de producto**.

Así, el planteamiento propuesto incorpora **dos ejes básicos de desarrollo**: de difusión de la oferta y de sus ventajas específicas (push); y, en segundo lugar, de fomento del consumo o estimulación de la demanda de setas (pull).

### **G** Patrocinios:

- T Producción de programa de TV:** aparición en créditos de entrada y de cierre en “Cocina con Sergio”, de TVE (<http://www.rtve.es/television/cocina-con-sergio/>). Duración: 6 meses (24 programas).

### **G** Publicidad offline:

- T Medios generalistas:** inserción de publicidad en El País, El Mundo y ABC.
- T Revistas especializadas:** publrreportaje en 2 revistas especializadas de vida sana y gastronomía.
- T Publicaciones electrónicas:** patrocinio de, al menos, un post cada dos meses en blogs especializados de micología.

### **G** Eventos:

- T Inauguración:** apertura de la primera *flagship* de GourNET de Madrid. Patrocinio mediante invitado estrella (cocinero Sergio Fernández). Invitados VIP: sector gastronomía, turismo rural, salud y ciencia.
- T Salón de Gourmets:** participación con pabellón propio en la Feria Internacional de Alimentación y Bebidas de Calidad de Madrid ([www.salondegourmets.com](http://www.salondegourmets.com)). Expositor oficial de 75 m<sup>2</sup> y estructura modular de aluminio, con rótulo personalizado (0,5 x 2,00 m), mesa redonda y mostrador.
- T Seminarios y talleres:** actividades en la propia tienda física relacionadas con el cultivo de setas, el maridaje de este alimento y el mundo del reciclaje. Entrada gratuita. Participación de colaboradores externos.

### **G** Muestras / degustaciones:

- T Prueba en tienda:** disfrute en el punto físico de venta de tapas variadas elaboradas con setas GourNET.

### **G** Promociones especiales:

- T GiveM5:** puesta a la venta del producto a un precio de 5€ la unidad. Duración: tres semanas, tras el lanzamiento oficial de GourNET.

*Las acciones ATL se desarrollan sobre dos ejes básicos: difusión de la oferta y de sus ventajas específicas (push); y fomento del consumo o estimulación de la demanda de setas (pull).*

- 🔔 **Bonos descuento:** cupones para redimir en tienda física y virtual. Valor: 10% descuento por unidad comprada. Límite anual: 5.000 unidades. Distribución: redes sociales.

#### **G** Identidad gráfica:

- 🔔 **Tarjetas de visita:** para el equipo directivo y los empleados.
- 🔔 **Trípticos explicativos:** folletos de descripción de la marca, del producto y de sus canales de venta. Tirada inicial: 5.000 unidades, A4, cuatricomía, mate, 170 gramos.
- 🔔 **Catálogo oficial:** publicación anual a todo color y con imágenes. Tirada inicial: 6 unidades. Exposición sólo en tienda. Álbum fotográfico.

### Below the line

Las acciones enfocadas a la **generación de alianzas** y encaminadas a públicos muy específicos, con métodos o herramientas “no convencionales” se integran dentro de una segunda estrategia de promoción *Below the line* (BTL).

#### **G** Dinamización digital

- 🔔 **Blog Guide Our Net,** dotado de contenidos no abiertamente promocionales, con firmas propias y externas y un plan editorial amplio.
- 🔔 **Redes sociales:** alta y vertebración en perfiles sociales (Twitter, Facebook, Google+, LinkedIn, Instagram, Foursquare y Pinterest), monitorización y Community Management.

- G** **Publicidad en Internet:** publicidad en Twitter, Facebook y Google+ (*display*, y *retargeting*), captación de leads en LinkedIn, compra de términos clave en Google (SEM) para posicionamiento en buscadores y e-mail marketing.

#### **G** Co-creación:

- 🔔 **Participación de fans:** acciones lúdicas con incentivos prácticos y emocionales para la generación compartida de contenidos y otros recursos de alto valor comercial.

#### **G** Bartering:

- 🔔 **Intercambio de servicios “GourNETing”** : cambio de posos de café por setas cultivadas con establecimientos de restauración y distribución de alimentos, tanto grandes cadenas (Nespresso, Starbucks o VIPS) como negocios de zona y familiares.

#### **G** Sello GourNET:

- 🔔 **Expedición de distintivo acreditativo:** certificado de colaboración con GourNET y participación en un modelo económico rentable social y medioambientalmente.

*El sello GourNET distinguirá a los establecimientos, entidades, organizaciones e instituciones que colaboren con la empresa en su modelo de recogida de residuos y transformación natural en alimentos de alto valor.*

## Cronograma promocional

El plan detallado de acciones se representa a continuación en un **diagrama de Gantt** para su comprensión según una escala lógica temporal:

Cronograma. Plan de promoción de GourNET												
Mes	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
<b>Patrocinios</b>												
<b>Publicidad offline</b>												
Tripticos explicativos												
Catálogo oficial												
<b>Eventos</b>												
Inauguración												
Salón de Gourmets												
Seminarios y talleres												
<b>Muestras y degustaciones</b>												
<b>Promociones especiales</b>												
GiveM5												
Bonos descuento												
<b>Identidad gráfica</b>												
<b>Dinamización digital</b>												
Blog oficial												
Redes sociales												
<b>Publicidad en Internet</b>												
<b>Co-creación</b>												
<b>Bartering</b>												
<b>Sello de colaboración</b>												

## Patrocinios: Cocina con Sergio

El patrocinio de acciones o contenidos de terceros constituye una de las herramientas básicas de la estrategia de promoción de GourNET para la **generación de ingresos y creación de sinergias empresariales**. Si bien durante años se ha asociado esta actividad a la participación de grandes corporaciones, la caída del mercado publicitario español en los últimos años ha permitido un importante ajuste de precios –especialmente en televisión– y, con ello, la apertura de dicho instrumento a nuevas propuestas y anunciantes.

En nuestro caso, se ha optado por **el patrocinio de un espacio televisivo dedicado a la cocina en TVE**, fórmula que encaja en los objetivos y públicos de GourNET y, al mismo tiempo, está alineada con el marco legal RTVE<sup>47</sup>.

Se ha apostado, en concreto, por el programa “**Cocina con Sergio**”, que se emite desde junio de 2012, **todos los sábados y domingos, a las 14:00 horas en La 1 de TVE**. Este espacio está presentado por el popular cocinero madrileño Sergio Fernández, experto en cocina tradicional y cocina saludable y reconocido también profesionalmente por su labor docente y de orientación turística en la Escuela Superior de Hostelería y Turismo de Madrid. Durante años, además, ha sido cara visible de otros programas de la televisión pública –como “Saber Cocinar– muy ligados a la nutrición y la preparación natural de alimentos. Fernández, asimismo, escribe artículos en diferentes revistas del sector y es autor de libros de cocina.

Los **motivos de elección** de esta cadena, de dicho programa y de la mencionada figura son:

- G** **Reputación de TVE** (programas).
- G** **Prestigio social y profesional del conductor del programa.**
- G** Espacio **especializado en cocina.**
- G** **Horario de gran audiencia** entre el público objetivo.
- G** **Perfil de espectador alineado** con la estrategia ATL de GourNET.
- G** **Contenidos replicados en Internet y a la carta**, lo que aumenta su impacto.

El tipo de patrocinio de GourNET, en el marco legal permitido para televisiones públicas (que prohíbe el emplazamiento de producto o menciones directas a marcas), es el de aportación económica directa a la producción del espacio y sugerencias (no formales) de contenidos. A cambio, **la marca y los productos de GourNET aparecen en los créditos de entrada y de salida del programa**. Se establece un acuerdo de un seis meses, equivalente a 24 emisiones.

Asimismo, **la empresa colabora con Sergio Fernández, mediante convenio particular, en otros eventos** en los que el cocinero asocie su imagen a los kit de auto-cultivo de nuestro negocio.

*Sergio Fernández es experto en cocina tradicional y saludable y es reconocido tanto por su participación en programas públicos de televisión como por su actividad docente y compromiso con la nutrición, el turismo gastronómico, los productos naturales y la responsabilidad medioambiental.*

<sup>47</sup> [Ley 8/2009, de 28 de agosto, de financiación de la Corporación de Radio y Televisión Española](#). BOE nº 210, de 31 de agosto de 2009.

## Publicidad offline: Plan de Medios

El mercado de los medios tradicionales es amplio, cambiante y desigual; el reparto de las audiencias es difícil de estimar ya que, además, cada soporte y cada medio tiene **códigos, audiencias, formatos, alcance y tarifas diferentes**.

Para posicionarse entre un público sensible a sus productos y otro más generalista, GourNET ha elaborado una **estrategia combinada: varios soportes; diversas publicaciones receptoras; y audiencias diferenciadas**.

En concreto, se han elegido, por un lado, medios generalistas impresos (y sus correspondientes versiones digitales), con tirada nacional; por otro, revistas especializadas en vida sana y gastronomía (en papel o en soporte electrónico); y, por último, **blogs específicos de micología**.

Los **criterios para esa selección** son:

1. reputación y **difusión de prensa** en España (según **OJD**<sup>48</sup> y **EGM**<sup>49</sup>);
2. **popularidad de publicaciones de Internet**.

*GourNET ha elaborado una estrategia combinada para su Plan de Medios: inserción publicitaria y publrreportajes en varios soportes, diversas publicaciones receptoras y audiencias diferenciadas.*

Plan de medios (tradicionales). Alcance Nacional				
Medio	Publicación	Formato	Medidas	Fecha
<b>Prensa nacional</b>				
El Mundo	Fuera de serie	Faldón	136x104 mm.	Mayo
ABC	Reclamos	1/4 página	152x113 mm.	Septiembre
El País	Extra Gourmet	1/4 página	1/4 página	Noviembre
<b>Revistas especializadas</b>				
Cuerpo y Mente	---	Página	Página	Febrero
Gourmets	---	Página	Página	Marzo

Tabla X. Plan de medios (blogs). Internet				
Medio	Autor	Formato	Inserción	URL
Setas y bosques	Plácido Iglesias	Post	Bimestral	<a href="http://blogs.deia.com/setasybosques/">http://blogs.deia.com/setasybosques/</a>
El murgulaire	Coco García	Post	Bimestral	<a href="http://www.elmurgulaire.com/">http://www.elmurgulaire.com/</a>
Cesta y setas	Manuel Gimeno	Post	Bimestral	<a href="http://www.cestaysetas.com/">http://www.cestaysetas.com/</a>
Casa Ubieto	Corporativo	Post	Bimestral	<a href="http://www.casaubieto.com/blog/">http://www.casaubieto.com/blog/</a>
Gogumelandia	Jacobo D.	Post	Bimestral	<a href="http://cogumelandia.blogspot.com.es/">http://cogumelandia.blogspot.com.es/</a>

<sup>48</sup> **Oficina de Justificación de la Difusión (OJD)**. Información y Control de Publicaciones (INTROL).

<sup>49</sup> **Estudio General de Medios (EGM)**. Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (AIMC).

## Eventos

Una de las actividades más relevantes para la promoción inicial de la empresa es, sin duda, la **celebración o participación en eventos con presencia de personalidades, profesionales o particulares** relevantes para GourNET.

En el primero de los casos, el propósito es asociar a la marca la imagen de personajes populares entre los públicos-objetivo y trasladar sus atributos positivos al propio producto comercializado. En el segundo caso, se trata de crear **relaciones de confianza, duraderas y provechosas** para el conocimiento y reputación de la compañía y la buena marcha del negocio.

*La presentación en sociedad de GourNET se hace coincidir con la inauguración de su establecimiento enseña en Madrid. El acto cuenta con el patrocinio y la participación de destacadas personalidades vinculadas al mercado de referencia de la empresa: alimentación, salud, medio ambiente y periodismo especializado.*

### Inauguración de la tienda de Madrid

El acto principal es la inauguración del establecimiento insignia de GourNET junto a la calle Príncipe de Vergara de Madrid. La promoción del evento se realiza según un Plan de Marketing propio, cuyos hitos son:

- G Patrocinio del cocinero** madrileño Sergio Fernández (maestro de ceremonias).
- G Participación de personalidades** (aforo de 100 personas) del ámbito de la micología, el café, la cocina, la salud alimentaria, el medio ambiente, la dietética y la nutrición, la industria alimentaria, la producción agropecuaria, la actividad física y el periodismo gastronómico y agroambiental.
- G Degustación de setas GourNET** elaboradas según 20 diferentes recetas, que cubren desde tapas saladas hasta postres.
- G Actuación de música rock-folk del cantautor Nacho Vegas<sup>50</sup>.**
- G Presentación oficial** de la empresa, con breve alocución de su equipo directivo y proyección de vídeo corporativo.

La duración del acto, en horario de tarde-noche, es de tres horas. Sus actividades básicas son:

- G Relaciones públicas** (gestión de contactos, convocatoria, E-mail marketing, comunicado oficial y contenidos *teaser* online).
- G Creatividades** (trípticos, banner oficial, newsletter, tarjetón-invitación, video corporativo y roll-ups o veleros).
- G Catering** (preparación de 2.000 piezas-degustación, servicio de bebida, equipo de camareros e instalación de espacio para *showcooking*, barra y almacén).
- G Producción audiovisual** (equipo de producción –cámara ENG y realización de señal de TV–, megafonía, altavoces, monitores, pantalla principal o videowall, mezcladora, escenario, equipo musical y selección de hilo acústico ambiental –con licencia de reproducción–).

<sup>50</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Nacho\\_Vegas](http://es.wikipedia.org/wiki/Nacho_Vegas).

## Salón Gourmets de Madrid

Otro acto importante en el primer año de actividad de GourNET (mes de abril) es la instalación de pabellón propio en la **Feria Internacional de Alimentación y Bebidas de Calidad de Madrid**, conocida como Salón Gourmets<sup>51</sup>.

Este certamen, que ronda ya los treinta años de existencia, está organizado por Grupo Gourmets –editora de la publicación Gourmets<sup>52</sup> y responsable, también, del Taller de los Sentidos-. Se trata de **uno de los eventos más importantes de Europa en su género**, con más de 1.160 expositores, 30.000 productos expuestos, cerca de 80.000 visitantes profesionales y unos 1.200 periodistas y medios acreditados en su última edición.

La participación de GourNET responde, fundamentalmente, a la generación de contactos profesionales y difusión de la marca. Para asegurar la calidad de esta presencia, se han diseñado las siguientes actividades:

- G Contratación de espacio de exposición.** Expositor oficial de 75 m<sup>2</sup> y estructura modular de aluminio, con rótulo personalizado (0,5 x 2,00 m), mesa redonda y mostrador. Incluye pequeño almacén, nevera y microondas.
- G Ponencia.** «Cómo producir alimentos delicatessen a partir de residuos del café», a cargo de Félix de la Vara y Guillermo Álvarez.
- G Degustación en stand de tapas** (5 tipos) de setas GourNET.
- G Exposición y venta** en el pabellón de kits de auto-cultivo GourNET.

*El Salón Gourmets de Madrid es uno de los eventos más importantes de Europa en el sector de los alimentos y bebidas de calidad, con una treintena de ediciones ya celebradas y más de 80.000 visitantes profesionales.*

## Seminarios y talleres en tienda

A lo largo del ejercicio, GourNET realizará en su tienda madrileña diferentes talleres y seminarios con el objetivo de atraer el interés hacia su punto físico de venta y hacia el mundo de las setas y el reciclaje de posos de café, al tiempo que **establecer vínculos más cercanos con sus prescriptores**.

De hecho, **los clientes o seguidores de la marca ya registrados en el club Gournáticos tendrán ventajas especiales** de participación en estas acciones, ya sea por la primicia, el precio o la reserva de plazas.

Inicialmente, se han programado los **siguientes grupos** de actividades:

- G Seminarios:** ponencias de expertos en la materia sobre historia y cultivo de las setas, tradición medicinal, innovación culinaria y tendencias dietéticas. Se ha invitado a autores con blog propio, para involucrarlos en la difusión de su charla.
- G Talleres:** sesiones prácticas para adultos y niños donde se enseña cómo reciclar el café, cultivar nuestras setas y cocinarlas y maridarlas con buenos caldos.
- G Exposiciones:** abierto a jóvenes artistas (2 meses cada muestra).

<sup>51</sup> <http://www.salondegourmets.com>.

<sup>52</sup> [Club de Gourmets](#). Grupo Gourmets.

## Muestras / degustaciones

Un elemento diferencial de GourNET respecto de su competencia es, básicamente, contar con un punto físico y emblemático de venta. De ahí **la importancia de explotar al máximo dicho canal y hacerlo mediante una experiencia de compra particular**. Se persigue, incluso, generar impacto en los sentidos del visitante (olor, tacto, sabor, oído y vista) que active a posteriori el recuerdo positivo en éste de la marca y del producto.

Para conseguir ese efecto, inducido por el propio ambiente de la tienda (hilo musical, decoración minimalista, olor a café, iluminación familiar y correcta atención al cliente), se ha establecido como **política de venta de la empresa** ofrecer a cada comprador, una vez cerrada su adquisición, una degustación de setas GourNET.

*Se ofrece al comprador una tapa de entre seis tipos disponibles de degustación, cada una de las cuales se elabora con los diferentes tipos de seta que dan vida a los kit de auto-cultivo GourNET.*

En concreto, se ofrece al cliente una tapa de entre **los seis tipos de muestra disponibles** (para cada una de las variedades de hongo que dan forma a los kit de auto-cultivo):

1. **Setas salteadas** y con reducción de Jerez (variedad Ostra amarilla).
2. **Chupachús de setas** y frutos secos caramelizados (variedad Ostra).
3. **Berenjena rellena de setas** y tomate (variedad Shiitake).
4. **Setas con hilada de huevo** (variedad Reiishi).
5. **Setas con queso** y nata (variedad Cardo).
6. **Setas confitadas** a la pimienta (variedad Melena de león).

Para las setas de mayor coste, se han reservado las recetas que aprovechan mejor la materia prima y, a la vez, las más sencillas en términos organolépticos para explotar al máximo su sabor.

El tiempo medio de elaboración de estas tapas, descontado el lavado, preparación y selección de ingredientes en planta, es de **10 minutos máximo**. De ahí que se cocinen y emplaten (recipiente individual) en tandas consecutivas, no simultáneas, una media de 15 unidades de degustación por sesión.

En la medida de lo posible, la preparación –toque último– se realiza en la zona acondicionada como cocina, según el modelo de **showcooking, delante de los propios clientes**.

Ingredientes necesarios para degustaciones de setas (tapa individual)				
Sal	Pimienta negra	Nuez moscada	Perejil	Laurel
Tomate	Pimiento	Berenjena	Cebolleta	Huevo
Harina de trigo	Aceite de oliva	Nata montada	Vino Jerez	Queso manchego

## Promociones especiales

La activación y refuerzo de las ventas cuenta con otro tipo de acciones basadas en campañas limitadas (en el tiempo o en volumen de recursos) en las que **el factor de juego es el precio del producto**.

A este respecto, se han considerado dos promociones diferenciadas en su momento de lanzamiento y condiciones de realización: oferta GiveM5 (cuya traducción sería “dame cinco”), prevista para el arranque de actividad de GourNET; y ofertas-descuento periódicas:

**G GiveM5.** Se trata de la venta del producto a un precio de cinco euros la unidad:

- T sólo en el punto físico** de venta;
- T exclusivamente**, en las **3-4 primeras semanas** de actividad de la flagship;
- T con un máximo de cinco unidades** por comprador;
- T con registro obligatorio** en el Club Gournáticos (con datos comerciales relevantes –que se guardarán y tratarán conforme con la normativa vigente<sup>53</sup>–, como nombre y apellidos, código actividad profesional).

**G Bonos descuento.** Son cupones de descuento de hasta un 10% del precio del producto, que se expiden con las siguientes condiciones:

- T promoción temporal limitada** a las fechas de activación (inicialmente, cuatro acciones, por un tiempo máximo de cuatro semanas, los meses 2, 5, 8 y 11 de actividad de GourNET);
- T oferta limitada a 5.000 cupones / año**, o 1.250 / mes.
- T cupones expedidos exclusivamente en Internet** (página Web y redes sociales de la empresa).
- T con registro obligatorio** en el Club Gournáticos (formulario online).
- T con código de activación único** por comprador.
- T descuento redimible** en tienda física y virtual.

*Los objetivos de estas promociones especiales son generar ventas y nutrir el CRM de la empresa, a la vez que dar a conocer los activos digitales de la empresa y su página Web.*

El objetivo, en los dos casos, es propiciar ventas y nutrir la base de datos de prospectos y clientes de GourNET. Para la oferta de bonos descuento, **se plantea el reto de promocionar la página Web <http://GourNET.com>** y los activos digitales de la empresa (generar fans, followers y conocimiento de marca).

<sup>53</sup> [Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal](#). BOE nº 298, de 14 de diciembre de 1999; y [Real Decreto 1720/2007, de 21 de diciembre](#). BOE nº 17, de 19 de enero de 2008

## Identidad gráfica

Entre las actividades básicas de lanzamiento y promoción de GourNET figura el **desarrollo de los diseños y creatividades distintivas de la empresa**, esto es, la imagen comercial de la empresa.

Si bien se han localizado en el primer mes de actividad comercial, estas tareas se desarrollan **con carácter previo al lanzamiento de la compañía**, toda vez que incluyen aspectos clave como:

1. **Emblema.**
2. **Logotipo.**
3. **Manual de Identidad** (definición de fuentes, estilos y paleta cromática).
4. **Argumento diferencial** (Unique Selling Proposition –USP-).
5. **Formatos claves** de impresión.
6. **Banco de imágenes** propio.
7. Diseño de **rótulos, cartelería y señalética** (especialmente, para tienda física).

*Las tarjetas de visita son tanto un recurso comercial como una herramienta de ayuda para la construcción de la marca personal de responsables y empleados de GourNET.*

Entre los **formatos de impresión propiamente dichos**, se explican a continuación los tres principales: tarjetas de visita, trípticos y catálogo oficial.

### Tarjetas de visita

Se entregan tanto al equipo directivo como a los empleados, como recurso comercial y **apoyo a la construcción de marca personal**. Incluyen los siguientes puntos:

- G Descripción personal:** nombre y apellidos, puesto, correo electrónico y perfil social personal (Twitter).
- G Identidad corporativa:** logotipo, dirección comercial, teléfono central, perfiles sociales corporativos (Twitter y Facebook).
- G Recursos digitales:** código QR (con enlace a la ficha digital personal – biografía– en el sitio Web oficial).

Diagrama. Ejemplo de tarjeta de visita GourNET



## Trípticos

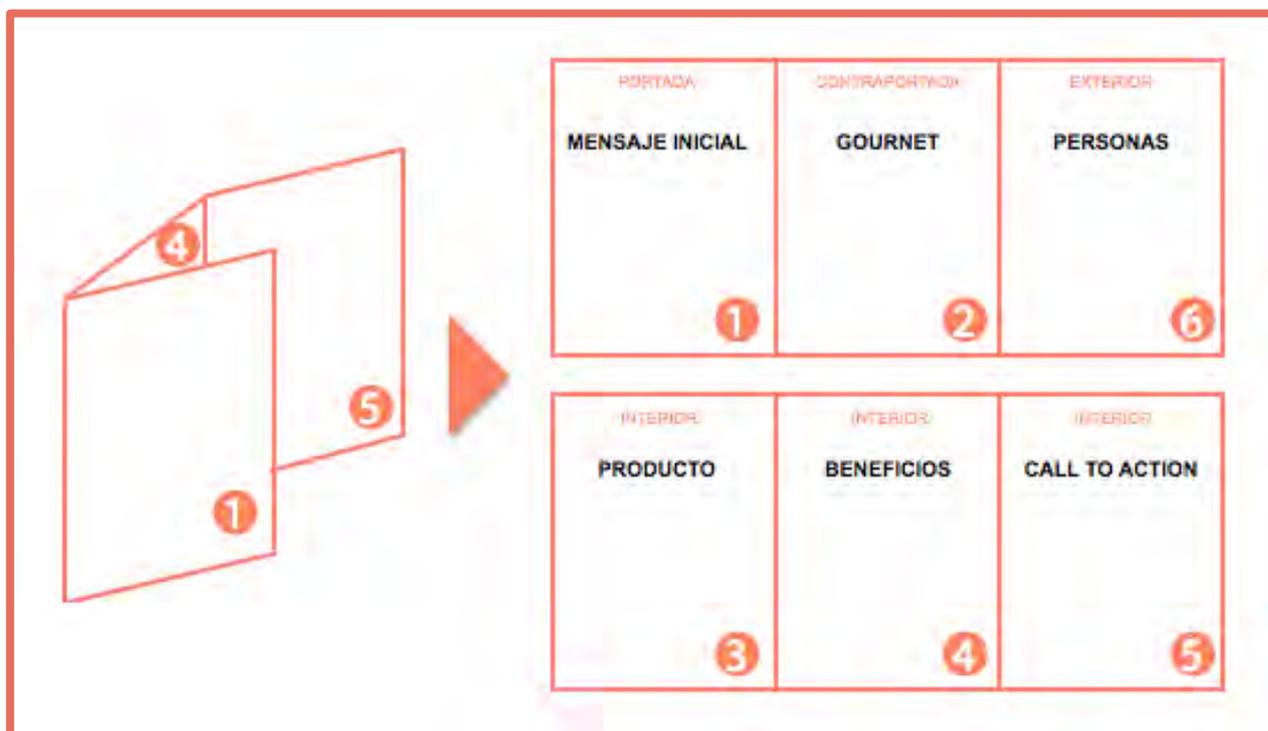
Los trípticos son los entregables comerciales que **acompañan la presencia física de GourNET**, en la tienda física, en eventos y en acciones de buzoneo selectivas.

En esencia, incluyen las siguientes descripciones y elementos:

- G Soporte gráfico:** iconografía, fotografías de producto, de tienda y de inspiración temática.
- G Qué es GourNET:** explicación de la empresa, de su modelo de negocio y de sus valores.
- G Leyenda micológica:** descripción de la historia y aplicaciones de las setas.
- G** del producto GourNET, así como la forma de cultivo y uso.
- G Información corporativa:** dirección, teléfono, página web y perfiles sociales.
- G Elementos digitales:** código QR.
- G Formulario:** banda recortable y pre-franqueada para solicitar más información (con campos de datos, según normativa vigente).

*Los trípticos se localizan tanto en el punto físico de venta de la empresa como en aquellos espacios en los que ésta participa, en ferias, conferencias y seminarios.*

### Diagrama. Esquema de trípticos de GourNET



## Catálogo oficial

El Catálogo oficial de GourNET es una publicación de carácter anual, editada a todo color y con gran variedad de imágenes que **reflejan lo que es la empresa y, sobre todo, destaca la historia, leyenda, aplicación, propiedades y detalles técnicos de la oferta comercial** de la compañía (kit de auto-cultivo y variedades de setas en venta).

*El Catálogo oficial refleja lo que es la empresa y, sobre todo, destaca la historia, leyenda, aplicación, propiedades y detalles técnicos de la oferta comercial de GourNET.*

Inicialmente, se prevé una tirada de sólo **seis unidades para su exclusiva exhibición en tienda física o eventos** en los que tome parte la empresa. Asimismo, se dispone de una versión digital alojada en el sitio <http://GourNET.com>, con resolución gráfica adecuada, y posibilidad de descarga en formato comprimido PDF (35,4 Mb). Esta versión digital, simplificada, se emplea también para acciones de mailing y dinamización en redes sociales.

En cualquier caso, **se planea una versión de factura más sencilla y de menor coste** para remitir por correo postal, en posteriores ejercicios, a los clientes y seguidores registrados en el Club Gournáticos al inicio de año.

El Catálogo se configura en formato similar al de un libro y se compone de tres partes principales.

1. **Tapa.** presenta a la empresa, con su logo, foto del local, producto destacado e imagen institucional. Incluye título con breve descripción del muestrario y redacción atractiva para estimular su lectura.
2. **Interior:** recoge el contenido principal, con los diferentes productos, fotografía, ficha técnica, origen, función, etc.
3. **Contratapa:** se utiliza para los datos de contacto de la empresa y la inclusión de un lema distinto para cada año.

Las **características** del primer muestrario comercial de GourNET son:

- G Encuadernación:** fresada.
- G Tapa y contratapa:** cartón duro y laminado en mate.
- G Papel:** cuché o estucado, con brillo, marcado al fieltro por ambas caras, 100 por cien reciclado y con certificación [FSC](#)<sup>54</sup>.
- G Gramaje:** 170 gramos.
- G Páginas:** 50 (interiores).
- G Imágenes:** 300 PPP y 3.550 píxeles de resolución mínima.

<sup>54</sup> [Forest Stewardship Council](#) (FSC).

## Dinamización digital

Internet es, hoy por hoy, uno de los escenarios del Marketing no convencional más importantes desde el punto de vista de la notoriedad de marca, la vinculación con los potenciales compradores y la generación de impactos de calidad y un coste relativamente bajo.

GourNET basa en ese contexto digital buena parte de su estrategia promocional, específicamente la que moviliza los **atributos emocionales de la empresa y de su producto**. Sus activos fundamentales en este punto son:

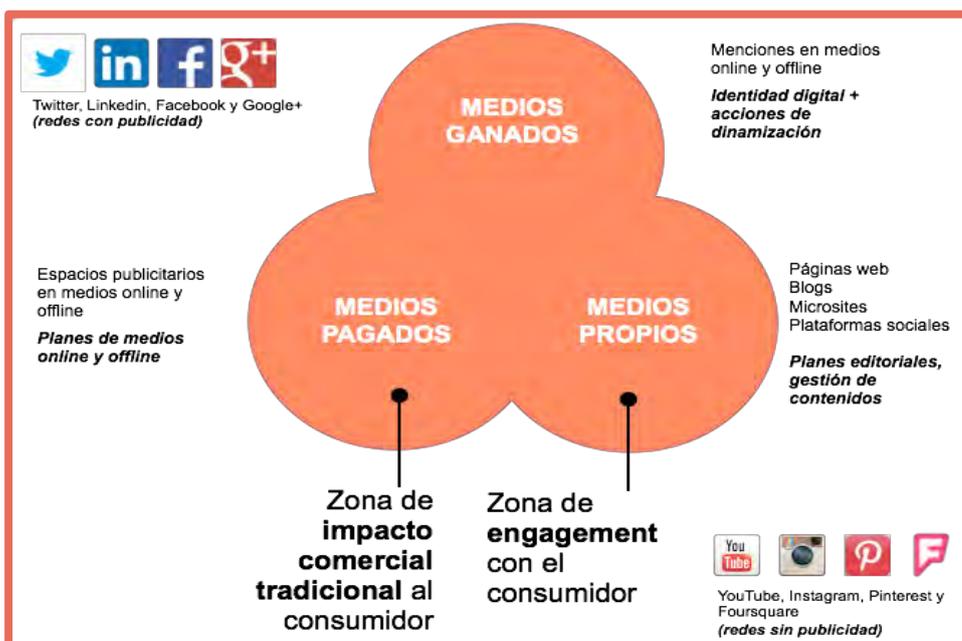
1. **Blog corporativo:** Guide Oír NET.
2. Perfiles en **redes sociales**.

A partir de ellos, **el reto es que la imagen y presencia en la Red de GourNET sea atractiva, sólida, coherente y reconocida**, así como obtener un mayor conocimiento de los intereses y expectativas de sus posibles seguidores y compradores (sobre conversaciones en abierto). Tal proposición sólo es posible si se atienden los siguientes factores:

- G** identidad de **marca más humana**;
- G** **contenidos atractivos y cercanos**;
- G** **empatía, transparencia y cooperación**;
- G** **integración de estrategias** de captación, venta y fidelización.

*La participación de GourNET en el contexto digital tiene como uno de sus objetivos la obtención, a través de las conversaciones e interacciones de los usuarios, de insights de negocio de gran valor de venta, de innovación y de mejora de la atención al cliente.*

Diagrama. Modelo de relación en el contexto digital



Fuente: Territorio creativo.

## Blog oficial: Guide Our Net

Un blog es, en esencia, un sitio Web **orientado a la distribución de contenido editorializado** de texto, vídeo o audio, generalmente en la misma forma en que periódicos y revistas se han creado en el mundo analógico. Detrás de cada uno de sus post, en palabras de Fernando y Juan Luis Polo<sup>55</sup>, “*hay una firma con nombres y apellidos que se expresa en un idioma muy diferente al de las notas de prensa*”. Genera reflexiones particulares, mezcla pulsiones personales con opiniones y puntos de vista profesionales.

El blog **Guide Our Net** dispondrá de contenidos no abiertamente profesionales, con firmas propias y externas, profesionales y amateurs, y un plan editorial basado en consejos, rutas, recetas, información de salud y dietética o ecología.

El [Manifiesto Cluetrain](#)<sup>56</sup>, una de las referencias básicas del Internet social que conocemos, recuerda en ese sentido que “**los mercados no quieren conversar con charlatanes y vendedores ambulantes. Quieren participar en las conversaciones tras la pared de protección corporativa**”.

De ese espíritu nace Guide Our Net, el blog de GourNET. Su denominación, tomada del propio nombre comercial de la empresa, significa en inglés “Guía nuestra red”. La invitación no es casual. **Nuestra publicación es un espacio con relevante por el mero hecho de ser útil a sus potenciales destinatarios a través de contenidos de valor.**

Guide Our Net surge para **difundir un relato más humano e íntimo de la marca, para exponer el lado más apasionante y desconocido del negocio** y hacerlo, además, sin intermediarios, sin limitaciones de espacio o decisiones editoriales de terceros. Es, por sí mismo, un medio de comunicación hecho por y para las personas que harán crecer a GourNET: sus empleados, sus colaboradores, sus seguidores y sus clientes. Sin ellos no será posible esa nueva publicidad llamada vinculación.

Para construir ese camino y posicionar a la empresa en Internet –especialmente en buscadores y en redes sociales–, nuestro blog da cabida a firmas propias (dirección y fuerza de ventas) y a autores externos, profesionales o escritores noveles, unidos por **una misma pasión: las setas, el medio ambiente, el turismo de Naturaleza, la buena cocina y el cuidado de la salud.**

Sus objetivos, a medio y largo plazo, son proporcionar notoriedad a GourNET, fortalecer su propuesta de contenidos en medios propios (Web y redes sociales), aportar recursos originales y diferenciales a sus seguidores y **conectar con una comunidad de expertos** de la que extraer aprendizajes, innovaciones, recomendaciones y ventas.

Guide Our Net se expresará en español e, inicialmente, contempla una frecuencia de publicación de un post semanal, que se referenciará en los perfiles sociales de la empresa. Sus claves son una oferta de contenidos fundamentalmente práctica (consejos y recomendaciones); una buena propuesta de imagen (vídeos y fotografías); alusiones mínimas pero estratégicas a los productos de la empresa; convocatorias para acciones lúdicas y de participación; y **pequeñas historias de lo que ocurre puertas adentro de GourNET.**

<sup>55</sup> POLO, Fernando; POLO, Juan Luis. #Socialholic. Barcelona (España). Gestión 2000. Grupo Planeta, 2012. ISBN 978-84-9875-191-8.

<sup>56</sup> LEVINE, Rick; LOCKE, Christopher. [The Cluetrain Manifesto: The End of Business as Usual](#). 2001.

## Redes sociales

Los **dos grandes grupos de actividad** que se identifican para la presencia de GourNET en redes sociales son los de vertebración –en el cual nos centraremos– y dinamización:

- G** **Vertebración:** es la actividad cotidiana en medios sociales y tiene que ver con la comunicación, la conversación, la escucha, la vocación de compartir y la voluntad de resolver dudas, consultas e incidencias.
- G** **Dinamización:** son acciones con entidad, planificación y objetivos propios (incrementar base de fans o número de interacciones, etc.), diseñados para un momento específico –por ejemplo, campaña de descuentos mediante cupones limitados en Facebook o sitio Web–.

En cuanto a las tareas para la implantación de la estrategia de medios sociales, se distinguen cinco claves: **definición de identidad digital; generación de contenidos; Community Management; escucha comercial; y Social Support o atención al cliente**<sup>57</sup>:

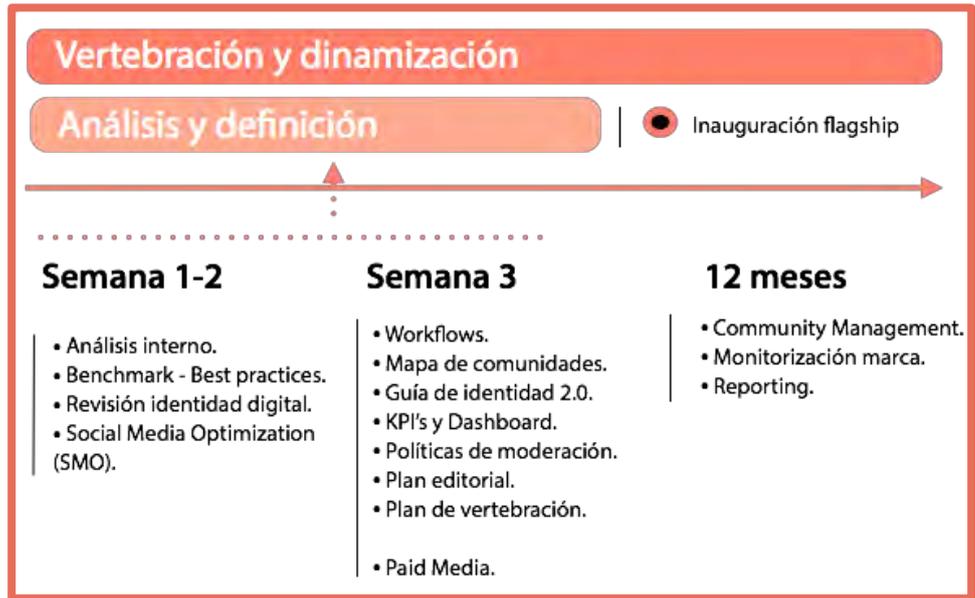
- G** **Identidad digital:** adecuación del concepto de marca de GourNET y posicionamiento en cada canal social.
- G** **Contenidos:** plan editorial, pautas de estilo, optimización de recursos comunicativos ya existentes o de otros entornos, agregador de fuentes externas ([Feedly](#))<sup>58</sup> y *blogging*.
- G** **Community Management:** publicaciones, moderación y respuesta de comentarios en medios propios, así como actualización de fuentes de terceros y detección de influyentes.
- G** **Escucha:** seguimiento y análisis de las conversaciones en abierto, monitorización de menciones a la marca, seguimiento de KPI's, actualización de cuadro de mando digital, reporte y ajuste de públicos.
- G** **Atención al cliente:** publicación de políticas de moderación; elaboración de protocolos de respuesta de primer y segundo nivel; atención de consultas, incidencias, reclamaciones y sugerencias; identificación de cuestiones recurrentes o preguntas frecuentes (FAQ's).

---

<sup>57</sup> POLO, Fernando; POLO, Juan Luis. #Socialholic. Barcelona (España). Gestión 2000. Grupo Planeta, 2012. ISBN 978-84-9875-191-8.

<sup>58</sup> <https://feedly.uservoice.com/>.

Diagrama. Esquema de desarrollo de GourNET en medios sociales



A tenor de los trabajos iniciales de análisis, se ha determinado que la presencia digital de GourNET se distribuya a través de las plataformas sociales que se mencionan a continuación (**galaxia social**) y con los objetivos de posicionamiento que aparecen también indicados:

Galaxia social de GourNET		
Plataforma	Valor destacado	Contenido principal
Twitter	Atención al cliente. Conocimiento.	Texto.
Facebook	Notoriedad. Participación.	Texto. Imagen.
Linkedin	Conocimiento. Influentes.	Texto.
Google+	Notoriedad. SEO.	Texto. Imagen.
Foursquare (Swarm)	Localización. Comercial.	Mapa.
YouTube	Notoriedad.	Vídeo.
Instagram	Participación. Comunidad.	Imagen.
Pinterest	Comunidad. Comercial.	Imagen.

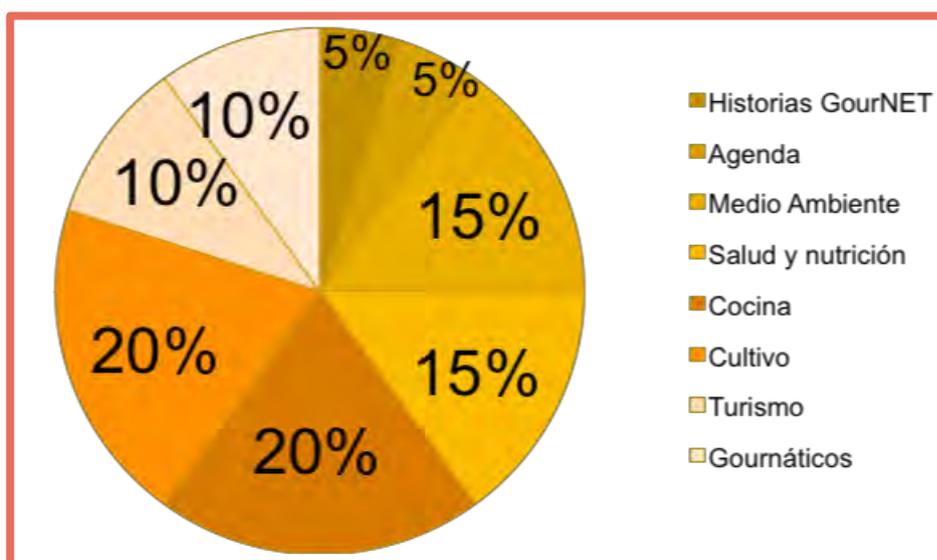
Diagrama. Activos, funciones y target digitales de GourNET



Se detalla, a continuación, el **porcentaje de cada tipo de contenido sobre el total de publicaciones previsto** para tanto para el blog Guide Our Net como para los principales perfiles sociales de la empresa (Facebook, Twitter, Google+ y LinkedIn).

El mayor peso de los contenidos recae sobre las publicaciones relacionadas con la **gastronomía, el cultivo de hongos, la información sobre salud y nutrición y, también, la actualidad medioambiental.**

Gráfico. Plan editorial para blog y redes sociales de GourNET



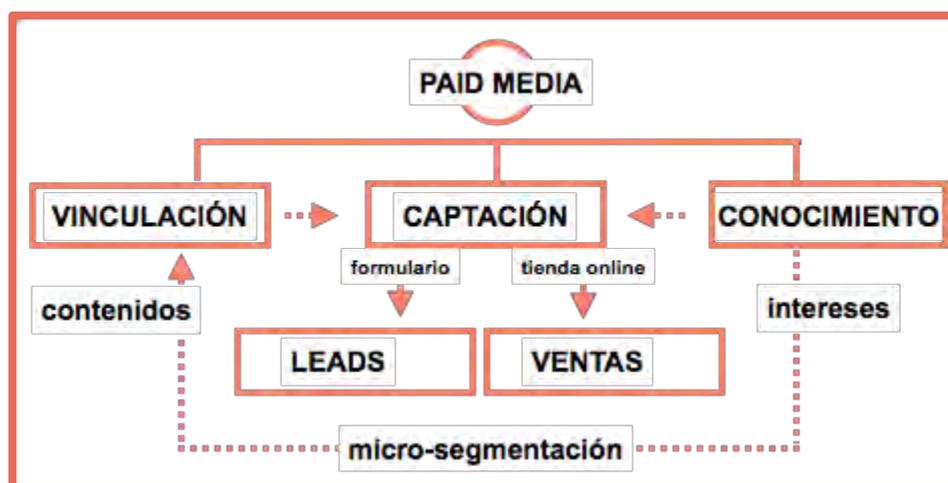
## Publicidad en Internet

La inserción de publicidad en medios sociales, correspondiente a la promoción de GourNET y de sus productos, se realizará **en tres plataformas principales**, además de Google –en el apartado Plaza del presente bloque del Marketing Mix ya se ha comentado la compra en Ad Words de términos de búsqueda–:

1. **Facebook**;
2. **Linkedin**;
3. **Twitter**.

En los tres casos, se persiguen **objetivos de primer nivel**, como son la notoriedad de la marca pero, en especial, la vinculación con los públicos objetivos, la captación de leads, la generación de ventas y, en último lugar, un mayor conocimiento del mercado.

Diagrama. Esquema de publicidad en redes sociales



### Facebook Ads

Facebook es una red que permite identificar, mediante los **intereses declarados y las interacciones de sus usuarios**, a aquellos potenciales clientes que muestran mayor predisposición hacia los productos y servicios de la marca –o que, incluso, ya han interactuado con ellos–. Eso nos permite hacer segmentaciones más específicas, con criterios no sólo sociodemográficos sino, también, psicográficos y lanzar mensajes de manera más dirigida, eficaz y eficiente.

Esta red es una de las más desarrolladas en términos publicitarios de Internet, por lo que ofrece gran cantidad de opciones, recursos y formatos. Para el caso de GourNET, las inserciones previstas se corresponden con los modelos más versátiles de **display (anuncio lateral) y post promocionado**.

Inicialmente, para el primer año de actividad online, se han identificado como más relevantes los usuarios ubicados en territorio español y, de entre estos, los que tienen entre sus motivaciones destacadas la **alimentación, la agricultura, la ecología y las actividades naturales en el hogar al aire libre**.

Con el fin de optimizar la inversión, se han seleccionado, además, **otros filtros más específicos** para cada uno de estos ámbitos, según recoge la siguiente tabla:

Criterios de segmentación en Facebook Ads	
Grupo de intereses	Subcategoría
Alimentos y bebidas	Comida orgánica. Veganismo. Vegetarianismo.
Deportes y actividades al aire libre	Campamento. Caza. Ciclismo de montaña. Pesca. Senderismo.
Intereses adicionales	Derechos de los animales. Ecología. Gastronomía vegetariana. Servicios del ecosistema.
Negocios e industria	Agricultura. Ciencias. Cuidado de la salud.
Pasatiempos y actividades	Jardinería. Ambientalismo. Sostenibilidad. Ecoturismo. Montaña. Naturaleza.

Para estos grupos, se obtiene un universo de 1.840.000 personas, y un rendimiento medio previsto de **20.000 usuarios impactados** (que ven efectivamente el anuncio).

### LinkedIn Ads

LinkedIn es una red con un tipo de usuario muy selecto y profesional. Es, además, **la plataforma que ofrece la información más completa y veraz de todo el panorama digital**. De ahí que sus impactos sean más efectivos pero, al mismo tiempo, más costosos y reducidos.

En el caso de GourNET, trabajamos en **anuncios (LinkedIn Ads) orientados básicamente a la captación de prospectos**, gracias al formato “gestor de leads”, que permite remitir un usuario interesado directamente al servicio de atención al cliente para que éste contacte a posteriori con él por correo electrónico o teléfono.

Los criterios de segmentación empleados, **descontados los propios de empresa** que ofrece la plataforma, son los siguientes:

### Criterios de segmentación en LinkedIn Ads

#### Sector

Agricultura.

Producción alimentaria.

Energía renovable y medio ambiente.

Ocio, viajes y turismo.

Alimentación y bebidas.

Servicio al consumidor.

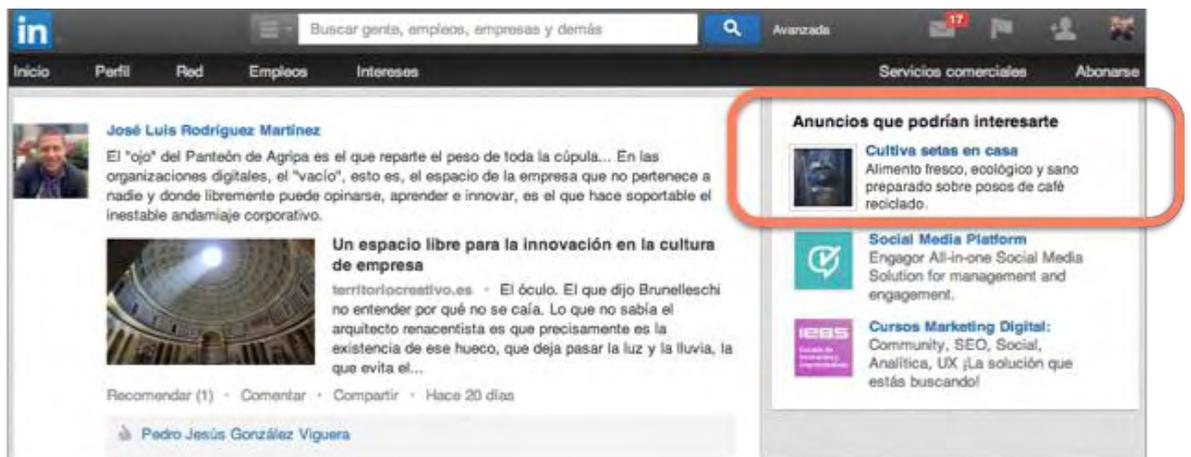
Servicios medioambientales.

Medicina alternativa.

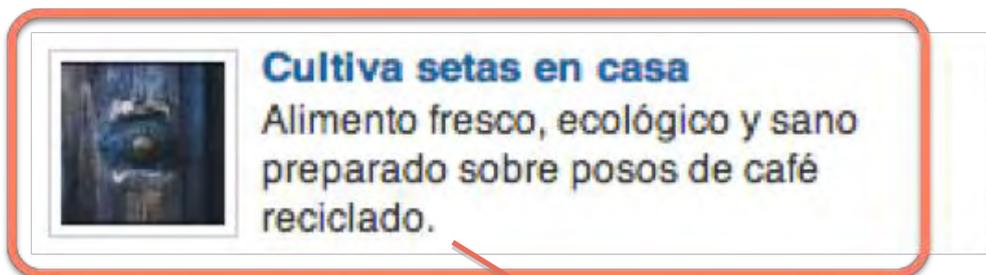
Sanidad, bienestar y ejercicio.

Con estos parámetros, se prevé **impactar potencialmente en unos 22.000 usuarios de LinkedIn**, sólo en España.

Gráfico. Ejemplo de anuncio en LinkedIn



The image shows a screenshot of a LinkedIn profile page for José Luis Rodríguez Martínez. The profile includes a header with the name and a bio, a post with an image of a dome and the text "Un espacio libre para la innovación en la cultura de empresa", and a comment from Pedro Jesús González Viguera. On the right side, there is a section titled "Anuncios que podrían interesarte" (Ads you might be interested in). The first ad is highlighted with a red box and is titled "Cultiva setas en casa" (Grow mushrooms at home). The ad text reads: "Alimento fresco, ecológico y sano preparado sobre posos de café reciclado." (Fresh, ecological and healthy food prepared on recycled coffee grounds). Below the ad, there are other ads for "Social Media Platform" and "Cursos Marketing Digital".



This is a close-up of the advertisement highlighted in the previous image. It features a small image of a mushroom on the left. To the right of the image, the text reads: **Cultiva setas en casa**  
Alimento fresco, ecológico y sano  
preparado sobre posos de café  
reciclado.

Enlace a la web <http://GourNET.com>

## Twitter Ads

Twitter es una plataforma que, desde su fundación en 2006, ha pasado de ser una mera herramienta para el intercambio de mensajes de 140 caracteres para convertirse en un **eficaz servicio de conexión inmediata**, especialmente móvil, entre particulares y empresas, con enorme capacidad de viralización y difusión masiva de contenidos.

En la medida en que buena parte de las conversaciones naturales y espontáneas que tienen lugar en ese contexto se refieren a **negocios, tendencias y cuestiones de actualidad**, como el reciclaje de residuos o el consumo de alimentos saludables, Twitter contiene un interés especial para la estrategia de GourNET de vinculación y participación en comunidades de influyentes.

En este sentido, dicha plataforma ofrece posibilidades de segmentación tradicionales, como el género del destinatario, su ubicación geográfica o el dispositivo desde el que accede al servicio, hasta otros más avanzados como la **selección por intereses declarados, palabras clave en las conversaciones o usuarios similares** a los seguidores de la marca.

Para la selección de esos filtros, **se ha estudiado un centenar de perfiles** relevantes vinculados con la competencia (*followers* de otras marcas del sector), con la micología, la alimentación, la sostenibilidad y el bienestar.

Ejemplos de usuarios en Twitter con interés:			
Áreas	Usuario	Áreas	Usuario
Competencia	Resetea. Hifas da Terra. Green and Gourmet.	Salud y nutrición	Hierbas medicinales.
Micología	La Casa de las Setas. Marcas Micológicas. Sólo Setas. Fungipedia. La Botiga del Bolet. Boletsfera. Bolets Petrás. La Roca del Bolet. eBolets. Bolets Miró. Micogest. A por setas. Boletos deorum Más que setas. Aromas boletos. Cesta y setas.	Salud y bienestar	La Alacena Roja. Canal Cocina. Revista BENBO. Recetas Comidas. Mais grelos. Directo al paladar. Comida de soltero. Recetas de rechupete. Recetas ligeras. Recetas de cocina. Crónicas Gourmet. Mil recetas para ti Gastronomía y Cía.
Medio Ambiente	AraTerra. PlanetaHuerto. Alba_Ambientales. Maceto Huerto. Huertum. INOCUA. Els horts d'en xavi. XARXA		

Los criterios de segmentación elegidos para Twitter, de acuerdo con las opciones que permite la plataforma, son:

Criterios de segmentación en Twitter Ads	
Grupo de intereses	Subcategoría
Ciencias	Biología.
Comida y bebida	Cocina china. Comida rápida. Cocina vegana. Café y té. Cocina. Cocina vegetariana.
Deportes	Ciclismo. Pesca. Ciclismo de montaña. Alpinismo. Caza y tiro.
Empresas	Biotecnología y biomedicina. Pequeñas empresas. Soluciones ecológicas. Sin fines de lucro.
Hogar y jardín	Jardinería. Arquitectura paisajista.
Libros y literatura	Libros de cocina, comida y vinos.
Pasatiempos e intereses	Observación de aves y pájaros. Ejercicio y fitness.
Películas y televisión	Documental.
Salud	Medicina alternativa. Alergias. Pérdida de peso.
Viajes	Viaje de aventura. Parques nacionales. Acampada.

Con estos criterios y la inversión reservada para Twitter (menor que en Facebook), el **escenario óptimo de impacto son 15.000 usuarios**.

Los formatos elegidos en este caso son:

- G Lead Generation Card** (obtención de leads);
- G cuenta patrocinada** (captación de comunidad);
- G tuit promocionado** (tráfico a la Web).

Gráfico. Ejemplo de anuncio en Twitter (Lead Generation Card)

**GourNET @GourNET**  
El 98,2% del café nunca llega a nuestra taza. Es residuo.  
¿Quieres convertirlo en un alimento sano y divertido?  
<http://bit.ly/kitGourNET>

 Promoted by @GourNET



**Cultiva las setas más deliciosas en posos de café**  
Únete a la campaña de GourNET con tu Email

 **Félix de la Vara**  
@felixVara

[felixdelavara@learning.eol.es](mailto:felixdelavara@learning.eol.es)

[¡Únete al club!](#)

[Consulta nuestra política de privacidad](#)

## Co-creación

Se incluye como actividad la de co-creación a pesar de tratarse, en esencia, de una consecuencia de la estrategia de vinculación con los seguidores y potenciales clientes. Básicamente, se trata de acciones de [innovación abierta](#)<sup>59</sup>, de carácter por lo general lúdico y con incentivos prácticos y emocionales dirigidas a la **generación compartida entre usuarios y la propia empresa de recursos de alto valor social y comercial**.

Los tipos de contenido y recursos que se persiguen son:

1. **publicaciones** en el blog Guide Our Net;
2. **Imágenes** libres de derechos ([Creative Commons](#) –CC BY-<sup>60</sup>);
3. **sugerencias** de mejora;
4. **ideas y propuestas** de nuevos servicios y/o productos.
5. **Informaciones** relevantes (agenda, actualidad, etc.).
6. **Respuestas en abierto** de auto-soporte (a otros usuarios).

*Entre los incentivos que favorecen la innovación abierta se encuentran los de tipo emocional, como realización personal, orgullo de pertenencia, marca personal o competitividad.*

Estas acciones de co-creación se desarrollan bien de manera espontánea, en los espacios digitales con los que entronca GourNET, o bien **mediante talleres guiados con participación virtual y física**. A tal fin, los incentivos de colaboración previstos son los que se detallan:

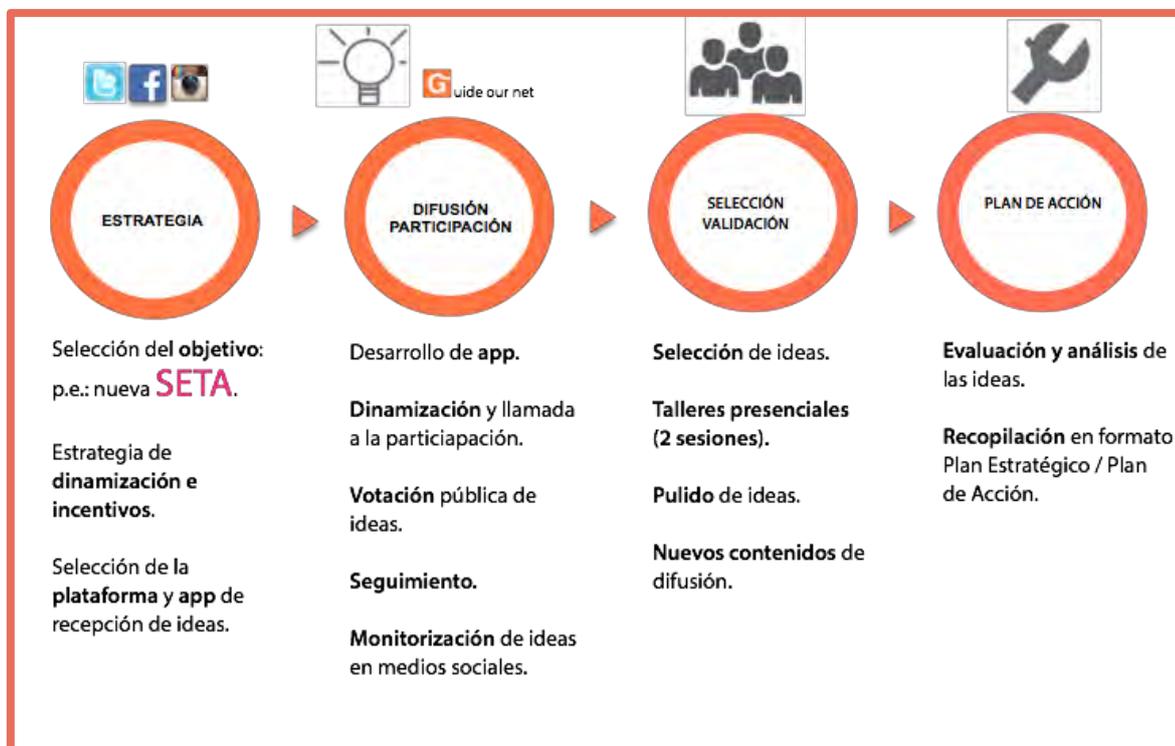
- G Realización personal** por el mero hecho de participar.
- G Orgullo de pertenencia** a una comunidad.
- G Marca personal y popularidad**, para demostrar públicamente cierta capacidad o conocimiento.
- G Competitividad**, en concursos.
- G Participación en procesos internos** de la empresa, como asistir a un consejo de dirección o participar en una reunión de innovación.
- G Exclusividad**, invitación a acciones de aforo limitado o en condiciones especiales previstas bajo el paraguas del Club del Gournático (talleres, seminarios, visitas, descuentos, etc.).
- G Premios directos**, ya sean regalos o bonos canjeables por experiencias.

---

<sup>59</sup> CHESBROUGH, Henry. [Open Innovation: The New Imperative for Creating And Profiting from Technology](#). Harvard Business School Press. 2006. ISBN 978-1578518371.

<sup>60</sup> Modelos de licencias. [Creative Commons](#).

Diagrama Z. Esquema de acción de innovación abierta / co-creación



Fuente: Territorio creativo

### Bartering: GourNETing

Entroncado con el propio modelo operativo y logístico de GourNET y asociado a los objetivos de generación de alianzas de la empresa, se apuntan ahora aquí las acciones dirigidas a **optimizar la recogida de posos de café necesarios para nuestro negocio**.

En este sentido, la opción más eficiente en términos de costes y más eficaz en cuanto a promoción de marca y de producto es el **trueque o bartering de materia prima por producto elaborado**. Hemos llamado "GourNETing" a este proceso *business to business* (B2B) y de ganancia compartida (*win to win*).

El reto para la puesta en marcha de esta iniciativa es la **creación de redes de confianza empresarial con establecimientos de zona** (restauración y cafeterías), lo más próximos posibles al centro de tratamiento del residuo, y, potencialmente, con cadenas presentes en Madrid y grandes generadoras de deshechos de café, como VIPS, Starbucks o Nespresso.

*La opción más eficiente en términos de costes y más eficaz en cuanto a promoción de marca y de producto es el trueque de materia prima –posos de café– por producto elaborado –kit de auto-cultivo–.*

## Sello GourNET:

Con el fin de premiar a los establecimientos colaboradores en el modelo de recogida de residuos de GourNET, se ha desarrollado un modelo de certificación de responsabilidad alimentaria, ligado a los principios de la «economía azul».

*Para obtener el Sello GourNET es preciso ser colaborador de la empresa o acreditar la participación en un modelo social y medioambientalmente responsable.*

Este distintivo está destinado a extenderse, progresivamente, a todas aquellas **personas, entidades y organizaciones que, sin ser necesariamente colaboradores de la empresa, sí que muestren valores y comportamientos alineados** con la propuesta de GourNET.

De esta forma, la expedición de dicho sello simbólico asociado a procesos sociales y medioambientalmente responsables **se convierte en una acción en sí misma de promoción positiva** de nuestra compañía y de sus productos.

La concesión del certificado se regula en un estatuto aparte. Se realiza según dos pautas:

1. automáticamente, **por el hecho de colaborar** en la iniciativa GourNETing;
2. por **elección de comité de expertos**, con carácter anual, para entidades o personas no directamente colaboradoras de GourNET.

El sello GourNET se desarrolla según **su propio Manual de Identidad**, a efectos de inclusión y estampado en papelería u otros formatos, como vinilos para carteles o escaparates.

La citada actividad incluye, de partida, la **impresión de 100 unidades autoadhesivas** con el distintivo.



# **4. Plan de RRHH**

---

**4.1. Socios**

---

**4.2. Organigrama**

---

**4.3. Desarrollo profesional de la empresa**

---

**4.4. Organización del área de desarrollo personal**

---

**4.5. Perfiles**

---

**4**

**En GourNET apostamos por las personas.** No importa quienes sean ni de donde procedan. Lo relevante es que compartan los valores de respeto, compromiso y responsabilidad que dan lugar a nuestra marca. Lo fundamental es que aporten lo mejor de sí mismas: su experiencia, su pasión y su talento.

## 4.1. Socios



**Carolina Guijarro**

 Clientes

Experta en redes de datos e implantación de plataformas de CRM. Desde hace 10 años, diseña y organiza los sistemas de información de algunas de las más reputadas organizaciones españolas del ámbito del e-learning y el retail.

Le entusiasma la socio-estadística, el marketing digital, el periodismo de datos y los nuevos modelos de organización empresarial.

Urbanita por decreto, su sueño es vivir y trabajar en el campo y ayudar a que el medio rural, gracias a una industria agroalimentaria más profesional, responsable y respetuosa, se convierta en el principal polo de innovación del siglo XXI.

*“La tecnología reinventará los negocios, pero las relaciones humanas seguirán siendo la clave del éxito” - Stephen Covey*



**Félix de la Vara**

 Producción

Experto en la gestión y optimización de procesos en instalaciones industriales. Más de 15 años de dedicación, con responsabilidad directiva, en empresas nacionales e internacionales.

Apasionado de la logística su meta es hacer cada vez más eficiente la cadena de producción de toda empresa y garantizar, mediante la innovación y el análisis detallado de costes, el mejor producto al mejor precio posible para los clientes.

Es un enamorado del campo y un devoto de la alimentación natural. Su debilidad es la micología, afición que desde la adolescencia cultiva como si fuera casi su segunda profesión.



**José Ángel Nieto**

📌 Finanzas

Especialista en sistemas de pago a través de medios telemáticos y en protocolos de seguridad para transacciones electrónicas comerciales.

Desde hace más de 10 años, controla y dirige proyectos de implantación de e-commerce para compañías españolas y extranjeras.

Es un fanático de las finanzas, de la contabilidad y del comercio electrónico. Su obsesión es que cualquier persona pueda comprar desde cualquier dispositivo, de la manera más fácil y con toda confianza.

Se declara ecologista, amante de la comida tradicional, de la música folk y del turismo rural.

*El éxito no se logra sólo con cualidades especiales. Es sobre todo un trabajo de constancia, de método y de organización.- J.P. Sergent*



**Guillermo Álvarez**

📌 I+D

Maestro del back office informático para el desarrollo de grandes plataformas y servicios IT.

Atesora más de una década de trabajo en empresas nacionales e internacionales, al frente de equipos de soporte e innovación en plataformas de sistemas y comunicaciones.

Su gran pasión es la innovación tecnológica, especialmente en el ámbito de las nuevas tecnologías y su interacción con el usuario.

Su segunda gran debilidad son los deportes de Naturaleza, sobre todo el mountain bike y el senderismo, que combina con una “secreta” tradición familiar: la recogida de setas.



**José Luis Rodríguez**

 Marketing

Especialista en Comunicación, Marketing digital y Social Business.

Ha dedicado los últimos 10 años de su vida a dirigir proyectos de análisis de mercados, vinculación con seguidores, venta online, fidelización e innovación abierta para destacadas organizaciones españolas, del sector público y privado.

Amante de la cultura hacker, de los movimientos sociales en Internet y de la economía cooperativa, su vocación es ayudar a que las personas sean el eje de cambio de nuestro tiempo.

Le apasiona la Historia, Oriente Próximo, el árabe y el periodismo de guerra. Y le preocupan dos grandes cosas: la salud alimentaria y la protección del paisaje.

*Ninguna empresa puede tener éxito sin estar debidamente organizada- James Cash Penny.*

## 4.2. Organigrama

GourNET está formado por un equipo humano, organizado bajo la siguiente estructura:



### 4.3. Desarrollo profesional en la empresa

Las actividades de desarrollo profesional en la empresa, que en otras organizaciones suelen englobarse bajo la descripción de “política de recursos humanos”, constituyen un **apartado clave del éxito de GourNET**.

Si bien es cierto que **el escenario de partida limita las posibilidades a corto plazo de este área**, tanto por las tareas profesionales requeridas –en general, básicas– como por los perfiles requeridos para acometerlas, una compañía basada en valores como la nuestra necesariamente debe dotarse de una estrategia sólida, honesta y creíble de vinculación y proyección de sus empleados

*Una compañía como GourNET, basada en valores, necesariamente debe dotarse de una estrategia sólida, honesta y creíble de vinculación y proyección de sus empleados.*

Esa filosofía, donde las personas ocupan una **dimensión transformadora** y no meramente utilitaria, impregna aspectos de la empresa tales como:

- G** la **definición** de su propia visión;
- G** la **orientación** de sus servicios;
- G** la **organización** de sus recursos;
- G** la **selección** de sus equipos;
- G** y la **evaluación** de las competencias de sus integrantes.

Tiene, además, la virtud de sentar las bases del crecimiento esperado de GourNET al cabo de cinco años, que habrá de materializarse en la **apertura de tiendas, el lanzamiento de nuevos productos** y, en consecuencia, la contratación de más profesionales.

La estructura y funcionamiento de GourNET coincide con el **de otras empresas de nuevo cuño** –muchas de ellas del ámbito digital– en los puntos que siguen a continuación:

- G** las **innovaciones** proceden de intra-emprendedores –no necesariamente líderes-, que incorporan de manera espontánea y voluntaria su expertise e inquietudes particulares al acervo de la compañía y que suelen dirigir en persona los procesos internos de cambio;
- G** el **conocimiento** de la empresa se transmite entre sus integrantes de una forma holística, asincrónica e informal y se encuentra, por lo general, poco documentado y estructurado;
- G** la **transparencia** impregna el día a día de la empresa, tanto a nivel operativo **como** estratégico;
- G** la **colaboración** y la **honestidad** son valores aceptados y exigidos (ethos), mucho más que el buen desempeño profesional.

## 4.4. Organización del área de desarrollo profesional

Inicialmente, las actuaciones de desarrollo profesional recaen sobre el departamento de Administración, que cuenta con una única persona responsable con experiencia en **gestión del talento**.

Las tareas que este perfil tiene encomendadas pasan, en primer lugar, por garantizar el cumplimiento por parte de la empresa de sus correspondientes **obligaciones legales** en materia de Salud y Seguridad de los trabajadores (prevención de riesgos, planes de evacuación y análisis médicos).

*La empresa cuenta con un pequeño protocolo de bienvenida que incluye una presentación, la entrega de un breve manual, la activación de las cuentas electrónicas del contratado y una sesión formativa general.*

Sin embargo, sus **funciones más características** son:

- G la selección de **candidatos**;
- G los protocolos de “**bienvenida**”;
- G los planes de **carrera** profesional;
- G los programas de **formación** interna y externa;
- G la asignación y **control de las horas/hombre**;
- G la **evaluación del desempeño** de la plantilla;
- G las acciones de **dinamización interna**;

Merece la pena destacar algunas de las **actividades** proyectadas:

- G **Selección de candidatos.** Se realiza conforme a un **proceso “informal”** de evaluación y selección, donde participan tanto los individuos actuales de la compañía como los servicios especializados de consultoras externas de Recursos Humanos.
- G **Protocolo de bienvenida.** GourNET cuenta con un pequeño procedimiento de bienvenida que incluye, por este orden:
  - T la **presentación** del nuevo empleado al resto de compañeros;
  - T la entrega de un pequeño **manual** de trabajo, donde figuran recomendaciones, instrucciones y valores de la empresa;
  - T la activación del **perfil** del recién ingresado en las plataformas internas de comunicación y participación (Skype, mail y cuenta en el dominio corporativo);
  - T la realización de un **plan formativo especial**, que combina el conocimiento de la empresa, de las tareas propias de cada “categoría” profesional y de las principales herramientas de trabajo.

**G Planes básicos de carrera profesional.** No sólo recogen escenarios de desarrollo sino, también, objetivos y **horizontes temporales “aproximados”** de consecución.

- T capacidades** (Personas, Proyectos, Cliente y Visión estratégica);
- T áreas** (Comercial, Administración, Logística, Producción y Marketing);
- T especialidades** (micología, agronomía, cocina, transporte, distribución, atención al público);

**G Formación.** La empresa ofrece u ofrecerá dos tipos de programas formativos:

- T Internos:** cada mes, habitualmente los miércoles, la empresa organiza en horario laboral una formación específicamente dirigida al desarrollo profesional de sus integrantes.
- T Externos:** la compañía se dotará en el futuro de un presupuesto específico –con cargo a fondos públicos de formación– con el que sufragar la participación de sus empleados en seminarios o cursos organizados por terceros.

**G Asignación y control de las horas/hombre.** Se valida, en una matriz de horas y perfiles, la dedicación de cada persona a cada tarea.

**G Evaluación del desempeño.** Se aspira a un seguimiento general, cualitativo y continuo del grado de cumplimiento del empleado o directo respecto de:

- T los objetivos** de las tareas en las que se halla implicado;
- T las expectativas estratégicas** de la empresa;
- T los valores de la compañía** (comportamiento personal, gestión de personas y participación).

A tal fin, se realizan **entrevistas informales** de desarrollo con los distintos miembros de GourNET y, con carácter anual, se lanza un proceso de evaluación 360º en el que cada persona tiene la valoración de:

- T sus responsables;** directos
- T sus compañeros.**

*GourNET se dotará de un presupuesto específico –con cargo a planes públicos de formación– para sufragar la participación de sus empleados en seminarios o cursos organizados por terceros..*

Posteriormente, los responsables de GourNET explican a sus colaboradores, individualmente y de manera confidencial, las fortalezas y áreas de mejora identificadas para cada uno de ellos.

## 4.5. Perfiles

### Director General

Su función principal es la de planificar, dirigir y coordinar el funcionamiento de la empresa, asistido por los distintos responsables de cada área.

Dentro de sus funciones deberá coordinar aspectos como la logística, la producción, los pedidos, el inventario, el presupuesto y la documentación de la empresa. Además de representar a esta en su trato con terceros.

Para este perfil se requieren las siguientes aptitudes:

- G Formación: Licenciatura o equivalente en ADE, Económicas o Empresariales.
- G Experiencia: Al menos tres años en puesto similar.
- G Habilidades: Gestión comercial, contabilidad, albaranes, inventario, presupuestos, CRM.
- G Idiomas: Español nativo e inglés profesional.
- G Horario: de lunes a viernes, de 10:00 – 20:00 horas.
- G Salario: 36.000€ brutos/año + 15% variable.
- G Contrato: indefinido.

### Micólogo

Uno de los ejes de nuestra empresa gira en torno a la investigación y desarrollo de los cultivos micológicos, para ello contamos con un especialista en este campo que debe liderar al investigación de nuevos cultivos, gestión y control de los distintos procesos de cultivo en curso y realización de pruebas y controles sanitarios a estos, que certificaran la calidad de nuestro producto.

Por otro lado aportara su conocimiento en esta área para solventar las distintas dudas que nos puedan hacer llegar nuestros clientes, y se encargara de las gestiones administrativas con los distintos organismos de sanidad y consumo. Además de la gestión y cooperación con los distintos laboratorios colaboradores que nos suministran los micelios.

Para este perfil los requisitos requeridos serán los siguientes:

- T Formación: estudios de microbiología con especialización en cultivos no convencionales.
- T Experiencia: al menos cinco años demostrables en equipos de laboratorio.
- T Habilidades: formación en micología, valorable formación en gestión de personas.
- T Idiomas: español e inglés.
- T Horario: de lunes a viernes, de 10:00 a 20:00 horas.

*En GourNET cada individuo aporta al equipo lo mejor de sí, creando lazos de colaboración orientados al éxito.*

- 🔧 Salario: 32.000€ brutos /año.
- 🔧 Contrato: indefinido.

### Administrativo

Para este puesto, se cuenta con una persona capaz de ejecutar las actividades necesarias, para apoyar la gestión de Contabilidad, presupuesto y control documentario, que son necesarias para el correcto funcionamiento de las operaciones financieras de la empresa.

Reportando al Director General, se encargara también del control de stock y gestión de pedidos, y la logística que conlleven los mismos.

Para cubrir este perfil se requiere una persona con las siguientes aptitudes:

- 🔧 Formación: licenciado – diplomado en Administración y Finanzas.
- 🔧 Experiencia: al menos dos años en puesto similar.
- 🔧 Habilidades: conocimiento de ciclo contable, impuestos y nóminas. Dominio de herramientas ofimáticas y Contaplus.
- 🔧 Idiomas: español e inglés.
- 🔧 Horario: de lunes a viernes, de 10:00 a 19:00 horas.
- 🔧 Salario: 18.000€ brutos/año.
- 🔧 Contrato: indefinido.

### Vendedor

En nuestra flagship, damos una importancia superlativa a la imagen y trato con nuestros clientes. Para ello contamos con un equipo de personas multidisciplinares que se encargaran de los distintos cometidos que conlleva el funcionamiento de nuestra tienda. Para nosotros nuestros clientes son parte de nuestra familia, y el trato, creemos que debe ser exquisito. Nuestra tienda cuenta con un área de degustación en la que la persona que lo desee podrá probar nuestros productos cocinados en el momento por nuestro equipo y asesorado a la hora de realizar la compra de uno de nuestros kits.

Por lo tanto en nuestro equipo contamos con perfiles capaces de atender al público tanto dando asesoramiento, como cocinando y sirviendo las distintas degustaciones que se preparan diariamente. Dentro de las funciones principales como el asesoramiento o degustación, contamos con el control de stock y gestión de pedidos, que se podrán realizar in-situ.

Nuestro equipo en la flagship debe contar con el siguiente perfil:

- 🔧 Formación: Enseñanza Secundaria Obligatoria.
- 🔧 Experiencia: al menos dos años en puesto similar.
- 🔧 Habilidades: Persona educada y simpático, con don de gentes. Necesarios conocimientos básicos en informática, cocina y RRPP. Necesario carnet de manipulador de alimentos.
- 🔧 Idiomas: español e inglés, valorable otros idiomas.

- 🍷 Horario: comercial (según turnos)
- 🍷 Salario: 9.000€ brutos/ año + 10% variable
- 🍷 Contrato: indefinido.

*En GourNET apostamos por personas que estén comprometidas con el proyecto y con el equipo.*

## **Operario**

En nuestras instalaciones de producción, contamos con un equipo de personas que se encargan de las distintas fases de nuestra cadena de valor. Desde la recogida de posos de café, la producción de setas, montaje y preparación de los distintos kits, hasta la logística interna de suministro entre almacén y flagship.

Cada persona es responsable del área en la que trabaja. Por política de empresa, todos los empleados rotan en sus puestos de trabajo, para mejorar el conocimiento de las distintas fases de la cadena y así obtener unos mejores resultados.

Los operarios que conforman este equipo deben cumplir los siguientes requisitos:

- 🍷 Formación: Enseñanza Secundaria Obligatoria.
- 🍷 Experiencia: al menos seis años en puesto similar.
- 🍷 Habilidades: título de transportista,
- 🍷 Idiomas: español e inglés.
- 🍷 Horario: comercial (según turnos).
- 🍷 Salario: 18.000€ brutos/ año.
- 🍷 Contrato: indefinido



# **5. Plan de Operaciones**

---

**5.1. *Dónde estamos***

---

**5.2. *Producción***

---

**5.3. *Programas***

---

**5.4. *Aprovisionamiento***

---

**5**

## Plan de Operaciones

En el Plan de Operaciones resumiremos todos los aspectos técnicos y organizativos de nuestra empresa. Diferenciaremos cuatro partes; productos o servicios, procesos, programa de producción y aprovisionamiento y gestión de existencias.



*El plan de operaciones gira alrededor del Qué?, Cómo?, Con qué?, cuando?, Quién?, ya que de muy poco nos servirá haber identificado y definido un producto o servicio, si después no somos capaces de fabricarlo y comercializarlo.*



Los objetivos del plan de operaciones son:

Establecer los procesos de producción / logísticos más adecuados para fabricar y comercializar nuestro producto.

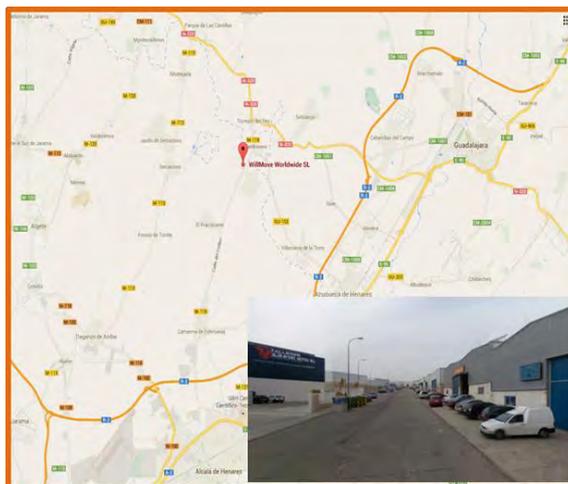
Definir y valorar los recursos materiales y humanos necesarios para poder llevar a cabo adecuadamente los procesos productivos.

Establecer las características técnicas de nuestro producto.

### 5.1. Dónde estamos

GourNET desarrolla su proceso de fabricación a las afueras de Madrid en un polígono industrial en Valdeavero y a 40 km de nuestra Flagship ubicada en el centro de Madrid. Es importante tener el centro de operaciones cerca de nuestro canal directo de venta, con el objetivo principal de minimizar los inventarios de materia prima y reducir los costes logísticos de recogida de posos y reposición de Kits en tienda. Igualmente aprovecharemos estos transportes para el suministro de los Kits solicitados vía online dentro de la comunidad de Madrid.

*Es importante establecer el mejor punto geográfico para poder desarrollar los procesos de distribución, y así disminuir costos de transporte, mejorar los tiempos de entrega y disminuir la exposición del producto a posibles averías en el transporte*



## 5.2. Producción

Todos los puntos que tratamos en esta solución técnica han sido testados por medio de un prototipado que analizaremos más adelante de este documento. Los hongos no necesitan tierra para desarrollarse, requieren de espacios pequeños, bajo cubierta o en invernaderos.

Nuestras instalaciones para el cultivo industrial las hemos diseñados respecto a las condiciones climáticas sobre las que se basara el cultivo y el volumen de este que se requiere. La producción es continua, por lo tanto tendremos dos locales en la que todos los parámetros climáticos puedan ser controlados, utilizando pequeñas estructuras que pueden contar con sistemas de refrigeración, humidificación de cortina de agua en ventiladores, circulación de aire, aislamiento exterior y sistemas de filtros para evitar entradas de hongos u otras enfermedades.

Para el lugar en donde se realizara y permanecerá el cultivo esta destinado exclusivamente para ese fin; para el cultivo, la incubación y la fructificación se puede subdividir un mismo espacio para los tres fines. Las paredes estan pintadas con cal para repeler algunos insectos, que pueden convertirse en plagas, como arañas, cochinillas, babosas, etc., que en un momento dado pueden atacar el cultivo.

Contaremos con un área de 800 m cuadrados donde tendremos perfectamente definidos cada uno de los procesos de nuestras operaciones.

Es importante que el sitio sea ventilado, seco y limpio. Tendremos delimitadas las siguientes áreas:

- T Área de Preparación:** Puede ser un área al aire libre, o cualquier área amplia que facilite la preparación del sustrato, en este caso los posos de café.
- T Esterilización del sustrato y Área de Inoculación:** Es el área donde se inoculará o sembrará la semilla del hongo con los posos. Esta es el área que debe permanecer más aséptica en todo el proceso, debe tener bastante luz, para vigilar el proceso de siembra o inoculación.
- T Área de Incubación:** Es el área donde el hongo se incubará o crecerá alimentado del sustrato escogido, debe ser un área aséptica, completamente oscura, la temperatura debe permanecer a 25°, aunque a menor temperatura también se desarrolla, pero se demoran más en crecer. La humedad ideal del sustrato debe ser del 60%.
- T Área de montaje de KIT.** Donde procederemos al embalaje del producto final.
- T Área de Fructificación cosecha para degustación:** Es el área que requiere de mayor espacio y de dónde produciremos las setas que ofreceremos como degustación del producto. Se debe permitir el ingreso de la luz hasta lograr un estado de semi-penumbra. Tener en cuenta la

*GuorNet desarrolla su modelo productivo en dos áreas claramente identificadas. En un de ellas el hongo se encuentra en la fase de incubación para el montaje del Kit, y en la otra necesitamos cosechar la fructificación para nuestra degustación en Flagship*

ubicación de los estantes, tejas o lo que se vaya a utilizar para colocar los bloques y la separación entre ellos, para facilidad de las personas encargadas de la cosecha. La temperatura máxima debe ser de 20° a 23°C.

A continuación, presentamos un pequeño diagrama de Flujo del proceso, identificando cada paso de producción:

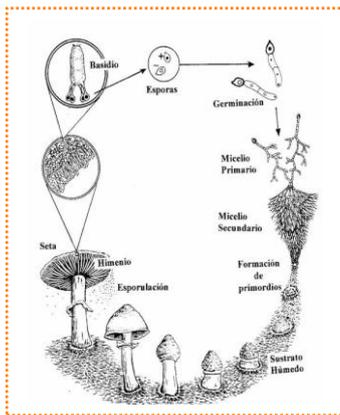


Tras un proceso inicial de cocción para la esterilización del sustrato , los posos se mezclan en bolsas con un puñado de micelios o conjunto de filamentos o hifas de los que surgirán los hongos. Es importante entender la funcionalidad y procedencia del **Micelio** para un correcto desarrollo del cultivo.

## Micelio

El micelio es la semilla, por así decirlo, para cultivar hongo seta. El micelio es un cereal inoculado con hifas en sus distintas variedades; esta inoculación se hace la mayoría de las veces en laboratorios agroindustriales aunque también los hay de origen casero, los cereales más comunes son el trigo y el sorgo.

El micelio más confiable es el de laboratorio porque cumple con las condiciones de asepsia y calidad, el casero muchas veces viene contaminado con otros micelios ajenos al cultivo que deseamos hacer, como el de la penicilina. Se puede conservar en refrigeración hasta por 6 meses en excelentes condiciones. De hecho se recomienda utilizar el micelio de laboratorio, en el micelio casero solo confía el productor que lo inocula.



Para hacer un cultivo de setas, el micelio se desgrana o desmenuza, con ambas manos previamente bien lavadas y desinfectadas con alcohol, con mucho cuidado, la masa compacta y amorfa de cereal, procurando no "raspar" o lastimar las hifas. Las hifas a simple vista son una especie de algodóncillo, pero al microscopio son pequeños hongos que en conjunto fructifican en un hongo superior. Una vez desmenuzado el micelio se deposita en una vasija previamente desinfectada, en la cual permanecerá hasta la hora del cultivo, bien tapada con una manta de algodón y húmeda para conservar sus propiedades y evitar se contamine



## Esterilización del sustrato y Área de Inoculación:

Proceso crítico para un correcto cultivo. Básicamente se trata de separar los posos de café de otros desechos, esterilizarlos por medio de cocción asegurando los parámetros de humedad, temperatura y PH ( valor optimo entre 6.5 y 7). La mezcla de micelio es de un 5% del volumen total de cada embalaje.

Los posos se transportan desde el área de composteo hacia el lugar donde se encuentra el autoclave. Posteriormente se realiza el proceso de esterilización a vapor, el cual se debe programar 20 minutos a 121 psi. La capacidad del autoclave es de 26 litros con lo que se quiere decir que se puede manejar aproximadamente 30 kilos de posos ya que estos ocupan el volumen de 26 litros utilizando la máquina en un 80% de su capacidad. Posteriormente se transporta a la mesa de acero en la cual se el sustrato se colocará en bolsas plásticas con 0.5 Kg. de capacidad.

## Incubación

En esta etapa se busca que el hongo se incube, es decir que tenga las condiciones adecuadas para que se desarrolle dentro de los posos de café.

Una vez realizada la mezcla, el control de los parámetros climáticos es fundamental. El rango de temperatura optimo es de 18 – 26 °C. Para mantener este rango de temperatura es necesario un termómetro en el interior del espacio en el cual reposa el cultivo, para hacer periódicamente la lectura y así tomar las medidas necesarias.

Si la lectura está por encima de 26 °C es necesario regar la instalación y abrir las ventanas, incluyendo la puerta hasta regular la temperatura.. Si la temperatura anda por debajo de 18 °C se cierran las ventanas para que no escape la temperatura y se mantiene así el tiempo que sea necesario para tratar de regular la temperatura para el buen desarrollo y crecimiento de los hongos.

La humedad relativa es la cantidad de humedad que existiría en la atmósfera si esta estuviera saturada y se mide en porcentaje con un higrómetro. El rango de humedad relativa óptima es de entre 60 – 90 %.

Si en la lectura es superior a 90% en el interior del espacio de cultivo, se ventila el espacio para que se mezcle el aire del interior y exterior y se regule la humedad relativa por debajo de 90 %, de lo contrario, el cultivo se aguachina y morirán los carpoforos. Si la humedad relativa anda por debajo del 60 % en el interior del espacio de cultivo, se cierra el espacio y se riega la instalación para aumentar el porcentaje de humedad relativa, si ya hay hongos se riegan manualmente con atomizador, de lo contrario se van a estriar o cuartear.



Para estos cultivos se requiere de un ambiente en penumbra, a 100 luxes para que el hongo sea de primera, a esa cantidad de luxes el hongo crece con una turgencia y coloración muy delicada. Para que nos demos una mediana idea de lo que son los luxes, a plena luz del día se tienen 2000 luxes y se miden con un luxómetro. Se puede lograr la penumbra colocando cortinas o pegando cartón en puertas y ventilas. De no tomarse en cuenta este parámetro, las fructificaciones van a crecer correosas y descoloridas, depreciándose su valor. El acondicionamiento del espacio se hace desde un principio.

### Fructificación

En esta etapa se espera que el hongo ya fructifique o madure y si hasta el momento todo ha marchado bien, el hongo ya cuenta con defensas para desarrollarse y no es común que en este punto se presenten contaminación.

La entrada de luz se regula hasta obtener estado de semipenumbra, se usa la misma área de incubación, solo si todas las bolsas ya están cubiertas por el micelio, de lo contrario no todos estarán listos para pasar al área de fructificación y habrá que destinarles otra área para fructificar.

Buena ventilación, sin corrientes de aire, temperaturas de 20° a 23°C. En ésta etapa las bolsas deben estar más separados que en la anterior, pues se les debe dar espacio a para que crezcan y poder cosecharlos más fácilmente.

En este momento nuestro equipo distribuirá la producción una parte para la producción propia y otra para la generación de los distintos kits que tenemos a la venta.

### Cosecha

Una vez cubiertos los procesos de incubación y posterior fructificación, dos semanas después de aparecer el primer brote ya se puede recoger las primeras setas. La producción de setas se concentra en tres a ocho días y luego para de diez a veinte días, después abundan otra semana y así sucesivamente.

Para obtener setas con sombreros gruesos, carnosos y de buena calidad es preferible bajar la temperatura 2-3° C. Los hongos se cortan con un cuchillo, sin arrancar la base.

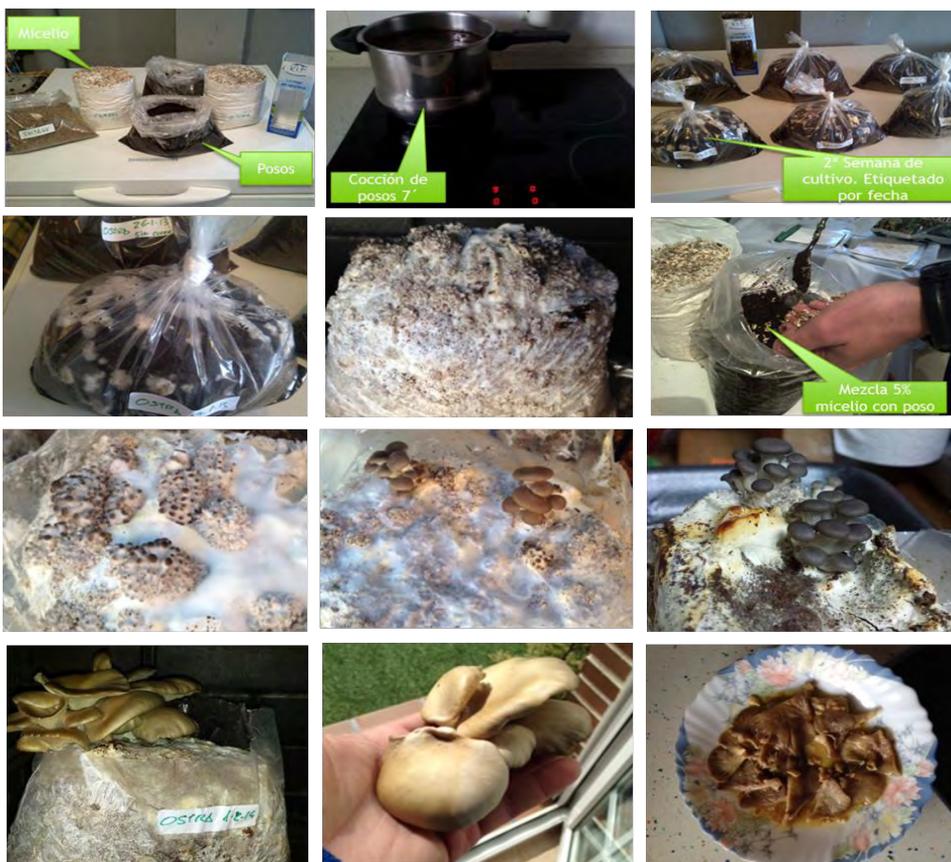
La producción se escalona a lo largo del año, concentrándose entre 2 y 4 meses, distribuidos:

1. De 15 a 30 días de incubación y crecimiento del micelio.
2. De 15 a 20 días en la zona de cultivo.
3. De 45 a 60 días de cosecha.

La producción de setas en el mismo bloque irá decreciendo hasta que por degradación del micelio ya no se produzcan más fructificaciones. La producción se obtiene en tres o cuatro colectas durante 2 meses.

### Prototipado

Prototipamos con 6 tipos de semillas distintas, **Cardo, Ostra, Ostra amarilla, Reishi, Melena de León y Shikate**, para poder evaluar las características del cultivo, desde la esterilización del poso de café, mezcla de micelio con posos, modulación, periodo de incubación, fructificación y cosecha. Podemos observar en las siguientes fotos los avances en cada una de las fases.

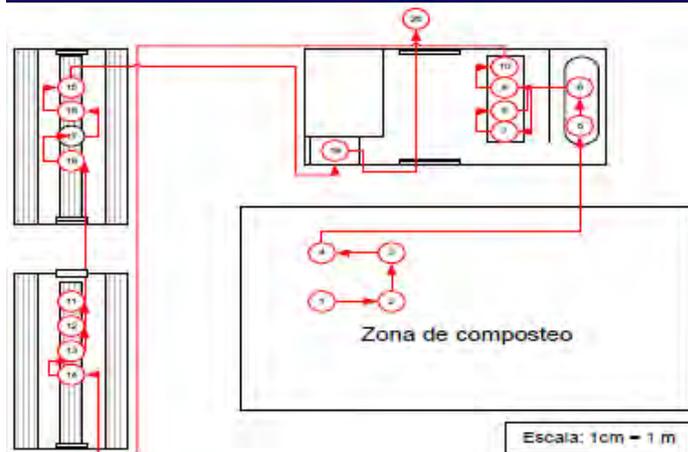
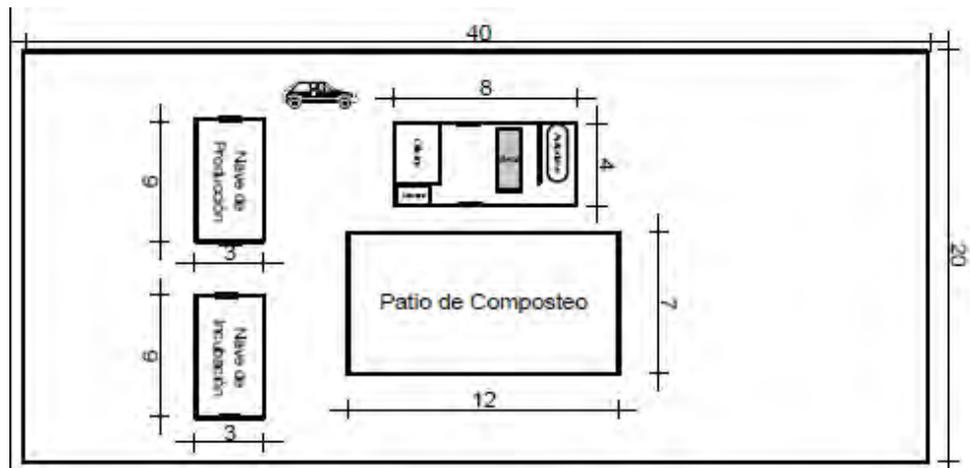


*Disfrutamos de las sensaciones de poder prototipar el producto previamente al desarrollo de nuestro proyecto, pudiendo de esta forma analizar la viabilidad del proceso. Increíbles avances del crecimiento de las setas.*

## Instalaciones, materiales y equipos necesarios.

Para albergar las instalaciones mencionadas anteriormente se debe contar con un área aproximada de 400 m cuadrados. Sin embargo debido a que se debe contar con más espacio disponible con el fin de permitir la expansión a futuro del proyecto (800 metros cuadrados) se debe disponer de un área mínimo de esta envergadura.

A continuación se presentan los diagramas de las instalaciones proyectadas, así como el diagrama de recorrido del proceso



N°	ACTIVIDAD	ACTIVIDAD
10	Cerrar la bolsa y homogenizar la semilla	Cerrar la bolsa y homogenizar la semilla
11	Colocar las bolsas en los estantes	Colocar las bolsas en los estantes
12	Almacenar en zona de Incubación	Almacenar en zona de Incubación
13	Revisar cada 3 días el crecimiento de los hongos	Revisar cada 3 días el crecimiento de los hongos
14	Después de 4 semanas romper las bolsas	Después de 4 semanas romper las bolsas
15	Colocar los bloques en los estantes	Colocar los bloques en los estantes
16	Almacenar en zona de Fructificación	Almacenar en zona de Fructificación
17	Revisar diariamente temperatura y humedad	Revisar diariamente temperatura y humedad
18	Recoger diariamente los hongos con tamaño correcto	Recoger diariamente los hongos con tamaño correcto
19	Almacenar hongos en la nevera	Almacenar hongos en la nevera
20	Cargar el camión con el producto semanalmente	Cargar el camión con el producto semanalmente

En la siguiente tabla, identificamos necesidades de materiales, equipamientos y herramientas para realizar el proceso de fabricación en las mejores condiciones productivas..

Para optimización de espacio, procederemos a ubicar el cultivo de forma vertical en estanterías de cuatro alturas.

Nombre	Cantidad
Nevera	2
Autoclave eléctrica a vapor	2
Termómetro	5
Termo higrómetro	5
Balanza	2
Mesa de acero inox	2
Estanterías almacenaje vertical	25
Luxómetros	4
Vehiculo Industrial	1
Sistema automático de riego	1
Aire acondicionado	7
Carretilla	4



*Toda nuestra producción se adapta a la demanda esperada en cada momento, contando con un stock constante y jugando con los márgenes que el producto nos permite, para así evitar excedentes de producción*

### 5.3. Programas

Nuestro producto tiene una obsolescencia de 3 meses, por lo tanto es muy importante gestionar el tiempo y administrarlo eficazmente, realizando previsiones para analizar si va a ser capaz de satisfacer todas las demandas de servicio para no congestionarse o por el contrario para no infrautilizar su tiempo. Estableceremos:

-  La capacidad de producción, nominal y efectiva; grado de utilización.
-  El control de producción
-  El programa de producciones anuales
-  El impacto sobre el medio ambiente y las medidas correctoras previstas.

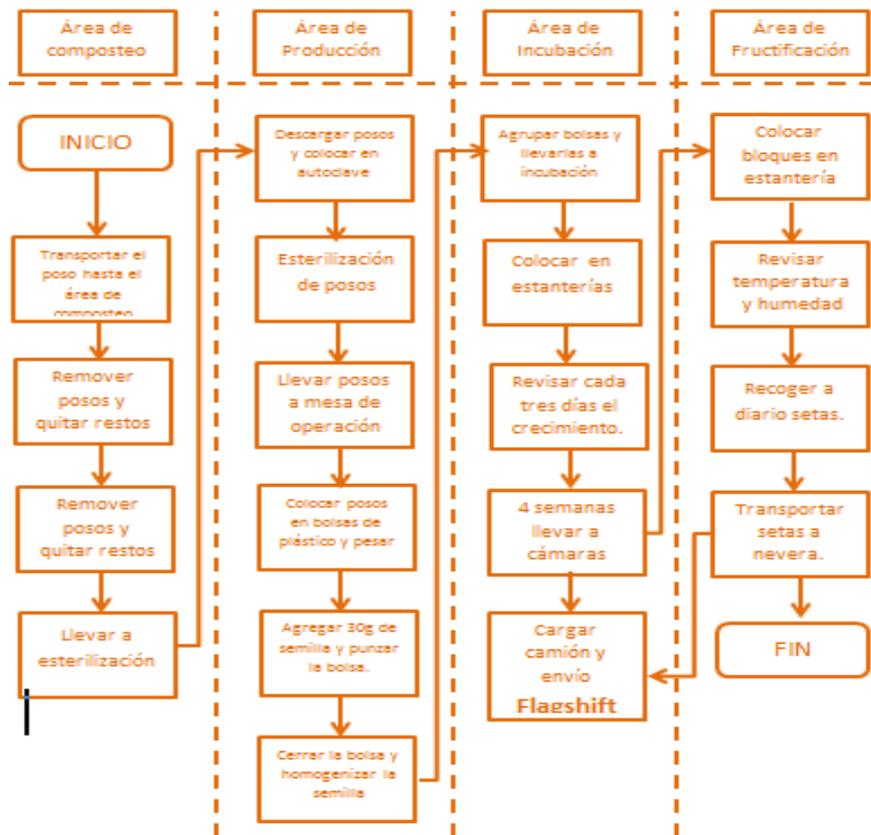
Teniendo en cuenta nuestra previsión de ventas, planificaremos las unidades a producir estandarizando cada uno de los procesos. Asimismo, para este programa de producción, calcularemos las necesidades de personal (mano de

obra directa), así como tener en cuenta la capacidad de producción de la inversión productiva (equipo necesario para la fabricación de los productos).

Con el objetivo de hacer más clara la forma en que se realiza el cultivo del hongo, a continuación se presentan los diagramas de bloques y el diagrama de flujo de operaciones.

Estos diagramas presentan de forma sencilla el procedimiento a seguir, los tiempos y distancias implicadas en el desarrollo del cultivo así como el tipo de actividad que se realiza en cada paso.

GourNET, utiliza y maximiza las herramientas del Lean Manufacturing para la optimización de sus procesos de fabricación, con el objetivo fundamental de eliminar cualquier tipo de desperdicio asegurando la calidad del producto.



Para una optimización de los recursos humanos y un correcto equilibrado de operaciones, estandarizaremos los procesos en base a sus tiempos de ciclo y al tack time del cliente.

HOJA ESTANDAR DE OPERACIONES										Revisado Por: Seguridad / Procto:
Planta: <b>Guadalupe S.A.</b>										11/04/2014
Cliente: <b>0</b>										Revisado Por: EST / Procto:
Producto: <b>0</b>										11/04/2014
Día de Referencia: <b>0</b>										Revisado Por: Producción / Procto:
Cantidad Referencia: <b>0</b>										11/04/2014
Ciclos / Operaciones: <b>0</b>										Cantidad Operaciones: <b>49</b>
Tiempos Normales (min): <b>000</b>										
Tiempos Cíclicos: <b>567</b>										
Suma de Tiempos Métricas: <b>489,8</b>										
Takt Time: <b>564,5</b>										
Tiempo Métrico Max.: <b>489,8</b>										
INSTRUCCIONES DE TRABAJO POR OPERARIO										
OP.	DESCRIPCIÓN	Tiempo Normal (min)	OP. (min)	PREP. (min)	PRIV. (min)	PRIV. (min)	OP. (min)	PREP. (min)	PRIV. (min)	
1	Transportar posos de café al área de composteo	15,8				15,8				
2	Humedecer posos de café hasta obtener 70% de humedad.	1,8				1,8				
3	Remover sustrato de posos de café.	1,8				1,8				
4	Apilar sustrato en montículos.	10,8				10,8				
5	Colocar sustrato en la carretilla	8,8				8,8				
6	Llevar sustrato a esterilización	1,8				1,8				
7	Descargar sustrato en autoclave	10,8				10,8				
8	Esterilizar.	10,8				10,8				
9	Llevar el sustrato a la mesa de operación	10,8				10,8				
10	Realizar los procesos de desinfección	10,8				10,8				
11	Colocar el sustrato en bolsas plásticas y pesarlos.	10,8				10,8				
12	Agregar 30g de semilla y punzar la bolsa.	10,8				10,8				
13	Agrupar 30 bolsas y llevarlas a incubación	10,8				10,8				
14	Cerrar bolsa y homogenizar semilla.	10,8				10,8				
15	Almacenar en zona de incubación	10,8				10,8				

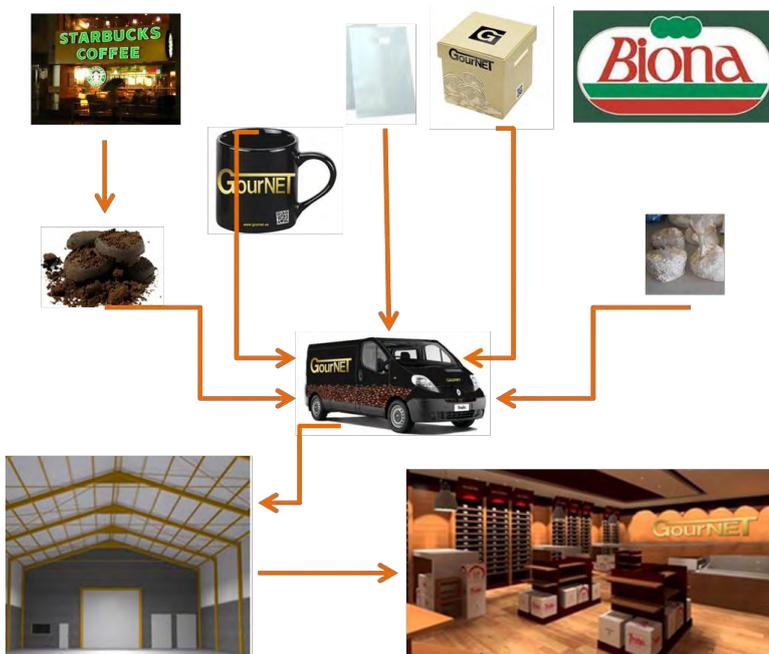
## 5.4. Aprovisionamiento

Flujo muy sencillo de aprovisionamiento. Recogida de posos en restaurantes, compra de micelio y embalajes para el producto acabado. Tendremos en cuenta los aspectos siguientes:

- G Materias primas utilizadas, materiales, productos (terminados o semi-terminados), subproductos y residuos.
- G Calidad, niveles de tolerancia.
- G Acopios en función de los planes de producción y comerciales
- G Posibles fuentes de abastecimiento
- G Proveedores (precios, condiciones de pago, plazos de entrega, etc.)
- G Ciclo de aprovisionamiento; stocks de seguridad, mínimos y máximos.
- G Ciclos de venta, plazos de entrega
- G Almacenamiento: capacidad y costo.

*GourNET, identifica tres actividades claras es su gestión de aprovisionamiento:*

- *Compras.*
- *Almacenamiento.*
- *Gestión de inventarios*



El abastecimiento o aprovisionamiento es la función logística mediante la cual se provee GourNet de todo el material necesario para su funcionamiento. Las actividades incluidas dentro de este proceso son las siguientes:

- T** Cálculo de necesidades: Es una actividad propia del planeamiento logístico. Las necesidades de abastecimiento involucran todo aquello que se requiere para el funcionamiento de la empresa, en cantidades específicas para un determinado período de tiempo, para una fecha señalada, o para completar un determinado proyecto.
- T** Compra o adquisición: Realizaremos las adquisiciones de materiales en las cantidades necesarias y económicas en la calidad adecuada al uso al que se va a destinar, en el momento oportuno y al precio total más conveniente.
- T** Entrega: La obtención empieza con el pedido y tiene por finalidad contribuir a la continuidad de las actividades, evitando demoras y paralizaciones, verificando la exactitud y calidad de lo que se recibe.
- T** Almacenamiento: Este implica la ubicación o disposición, así como la custodia de todos los artículos del almacén, que es la actividad de guardar artículos o materiales desde que se producen o reciben hasta que se necesitan o entregan. Los principales aspectos de esta actividad son:
- T** Distribución: Consiste en atender los requerimientos del usuario, encargándose de la distribución o entrega de la mercadería solicitada.
- T** Control de stocks: Como objetivo de esta actividad debemos plantear el asegurar una cantidad exacta en abastecimiento en el lugar y tiempo oportuno, sin sobrepasar la capacidad de instalación. Con un control preciso y exacto se garantiza un control efectivo de todos los artículos de abastecimiento.
- T** Utilización de desperdicios: Esto con el fin de tomar las medidas más ventajosas para la GourNet..



## **6. Modelo Económico-Financiero**

---

**6.1. Estructura de Capital**

**6.2. Plan de Inversiones**

**6.3. Estructura de Ventas**

**6.4. Cuenta de Pérdidas y Ganancias**

**6.5. Balance de situación**

**6.6. Tesorería**

**6.7. Análisis de rentabilidad. Punto de equilibrio**

**6.8. Valoración**

**6.9. Análisis de Sensibilidad**

---

**6**

## 6.1. Estructura de Capital

### Modelo Económico- Financiero

El Plan Económico-Financiero lo hemos elaborado para una planificación de ventas y presupuestos para los próximos 5 años de **GourNET.S.L**

Identificamos una buena rentabilidad tanto económica como financiera, que empezará a generar beneficio acumulado a partir del segundo ejercicio con una inversión inicial moderada.

### Estructura de Capital

**GourNET S.L** nace como Sociedad limitada compuesta por cinco socios que afrontaran unos gastos iniciales de constitución de la Sociedad de 3.006 € más varios equivalentes a 1750 €.

Adicionalmente a estos gastos, **GourNET S.L** tendrá la siguiente estructura de capital:

Cinco socios con una aportación de 45.000 €, para cubrir un capital social inicial de 225.000 €

#### **G** Aportación de Capital Social:

- 🔧 Cada uno de los 5 socios aportará la cantidad de 45.000€, para hacer un total de 225.000€.

#### **G** Financiación Externa:

Para acometer las inversiones necesarias durante el primer año y preparar todo el inicio de actividades, hemos optado por la siguiente financiación:

- 🔧 Préstamo a Largo Plazo: préstamo inicial de 150.000 €. Este préstamo será amortizado totalmente en el plazo de 5 años y tendrá un 6,5% de interés nominal. Todas las gestiones las realizaremos con ICO ( Instituto de crédito Oficial)



Método de cuotas constantes, también llamado Sistema Francés									
Interés	Periodo	Pendientes	Principal	Cuota	Intereses	Amortización	Intereses Acumul.	Amortización Acumul.	Check
6.50	0	5	150.000,00	36.095,18	9.750,00	26.345,18	9.750,00	26.345,18	150.000,00
6.50	1	4	123.654,82	36.095,18	8.037,56	28.057,62	17.787,56	54.402,80	150.000,00
6.50	2	3	95.597,20	36.095,18	6.213,82	29.881,36	24.001,38	84.284,16	150.000,00
6.50	3	2	65.715,84	36.095,18	4.271,53	31.823,65	28.272,91	116.107,81	150.000,00
6.50	4	1	33.892,19	36.095,18	2.202,99	33.892,19	30.475,90	150.000,00	150.000,00
6.50	5	0	0,00	0,00	0,00	0,00	30.475,90	150.000,00	150.000,00

## 6.2 Plan de inversiones

En la realización de la evaluación financiera del proyecto, primero se estableció la inversión inicial necesaria para ponerlo en funcionamiento y los gastos preoperativos requeridos.

La **inversión inicial está representada por aquellos activos fijos necesarios para realizar el cultivo de hongos** tales como el terreno, la infraestructura, los materiales y equipos.

Durante el primer año, debemos afrontar las inversiones más importantes, realizando un esfuerzo especial en:

- G** Preparación de la zona productiva de cultivo: terreno, infraestructura, sistema de riego, autoclave, invernadero, materiales y equipos de medición.
- G** Adecuación de nuestra tienda Flagship Store, preparando y habilitando zona de degustación, cámaras adaptadas a condiciones atmosféricas para los kits de auto-cultivo, mobiliario, equipos informáticos y cocina.
- G** Licencias y desarrollos de contenidos de página web.



Para el resto de ejercicios, **las inversiones serán muy pequeñas** y focalizadas al mantenimiento preventivo de instalaciones y procesos en la nave de producción de Kits.

A modo de resumen, identificamos en la siguiente tabla las principales inversiones, plazos y amortizaciones anuales.

Inversiones esperadas	Inversión	Plazo	Amort. Anual
Software de gestión	2.000	3 años	667
Web	60.000	5 años	12.000
Equipamiento Informático	10.000	5 años	2.000
Maquinaria Aire acondicionado	6.000	5 años	1.200
Vehículo Industrial	18.000	5 años	3.600
Sistema de riego	2.000	1 años	2.000
Tanque Pasteurización	3.000	2 años	1.500
Sistemas de medición (Higómetros, etc)	3.500	2 años	1.750
Invernadero	6.600	2 años	3.300
Mobiliario Nave	2.140	5 años	428
Mobiliario Flagship	5.000	3 años	1.667
Acondicionamiento Flagship	0	5 años	0

Los activos a depreciar son la maquinaria, equipo e infraestructura; esta se hace a 5 años.

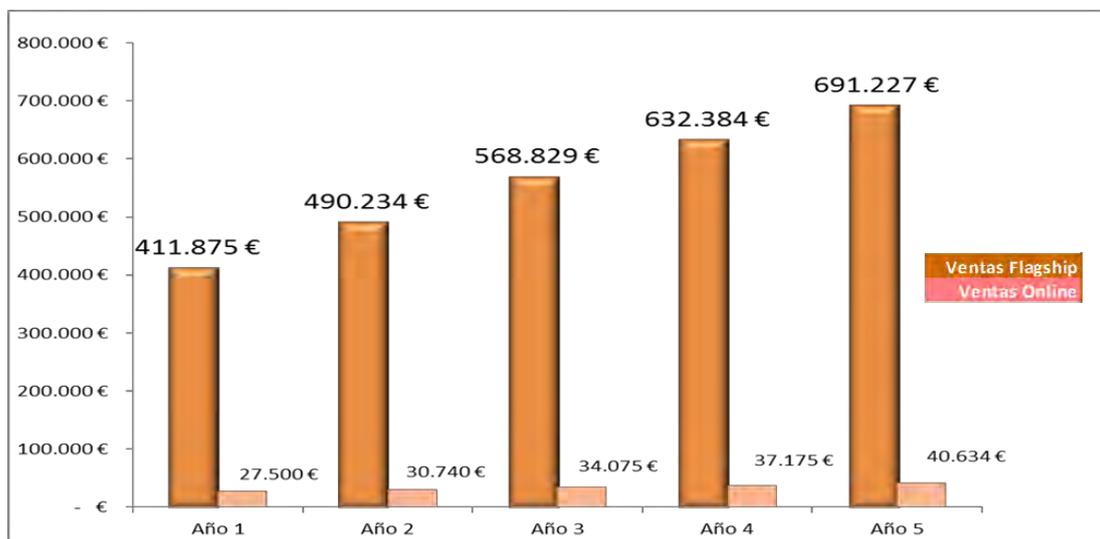
Dotaciones Depreciaciones	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Software de gestión	667	667	666	0	0
Web	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Contenidos Web					
Equipamiento Informatico	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Maquinaria Aire acondicionado	3.000	3.000	0	0	0
Vehiculo Industrial	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
Sistema de riego	2.000	0	0	0	0
Tanque Pasteurizacion	1.500	1.500	0	0	0
Sistemas de medición (Higómetros, etc)	1.750	1.750	0	0	0
Invernadero	3.300	3.300	0	0	0
Mobiliario Nave	428	428	428	428	428
Moviliario Flagship	1.667	1.667	1.667		
<b>Dotación depreciación total</b>	<b>31.912</b>	<b>29.912</b>	<b>20.361</b>	<b>18.028</b>	<b>18.028</b>



### 6.3 Estructura de Ventas

Venderemos nuestro producto mediante dos canales bien diferenciados:

- G Tienda Flagship:** donde identificamos nuestro volumen principal de ventas con un 94% del total de facturación.
- G Venta Online:** tras análisis de mercado en España, obtendremos unas ventas de 1100 Kit's de auto-cultivo en el primer año por medio de este canal de venta, incrementando entre un 7% y un 8% en los dos siguientes años.



## 6.4 Cuenta de pérdidas y ganancias

Analizamos a nivel Financiero-económico los cinco primeros periodos, teniendo en cuenta además de la estimación de Plan de ventas, todos los factores de Operaciones, RR.HH y Marketing.

El primer año debemos afrontar fuertes gastos derivados del lanzamiento de negocio, con un especial esfuerzo en la promoción del producto, señalizaciones de los locales y gastos de constitución de la empresa, acumulando unas pérdidas estimadas de 183.775€. A partir del segundo año, prevemos un beneficio neto sobre ventas de un 4%, incrementando anualmente hasta el quinto ejercicio a un 20%.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos por ventas</b>	439.375 €	520.974 €	602.904 €	669.558 €	731.861 €
Coste de ventas	50.089 €	55.369 €	61.850 €	61.850 €	69.415 €
Margen operativo	389.286 €	465.605 €	541.054 €	541.054 €	662.445 €
<b>Gastos de explotación</b>	<b>533.092 €</b>	<b>399.931 €</b>	<b>415.082 €</b>	<b>420.770 €</b>	<b>433.588 €</b>
<b>EBIDTA</b>	<b>(143.806) €</b>	<b>65.674 €</b>	<b>125.972 €</b>	<b>182.678 €</b>	<b>228.858 €</b>
Depreciaciones	31.912 €	29.912 €	20.361 €	20.361 €	18.028 €
<b>EBIT - Beneficio operativo</b>	<b>(175.718) €</b>	<b>35.762 €</b>	<b>105.611 €</b>	<b>164.650 €</b>	<b>210.830 €</b>
Ingresos financieros	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Gastos financieros	8.038 €	6.214 €	4.600 €	4.600 €	0 €
<b>Beneficio antes impuestos BAI</b>	<b>(183.755) €</b>	<b>29.549 €</b>	<b>101.011 €</b>	<b>162.278 €</b>	<b>210.830 €</b>
Impuesto sociedades		(8.865) €	(30.303) €	(30.303) €	(63.249) €
<b>Beneficio después impuest. BDI</b>	<b>(183.755) €</b>	<b>20.684 €</b>	<b>70.708 €</b>	<b>113.594 €</b>	<b>147.581 €</b>
<b>% Beneficio sobre ventas</b>	<b>-42%</b>	<b>4%</b>	<b>12%</b>	<b>17%</b>	<b>20%</b>

Si observamos detalladamente cada uno de los gastos e inversiones, se puede identificar como durante el primer año los costes de marketing son muy elevados respecto a los años siguientes al igual que la señalización de alquileres.

Tanto los costes de ventas como los gastos de estructura se encuentran muy alineados a nuestra previsión de incremento de ventas.

DETALLES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Coste de ventas</b>	<b>50.089</b>	<b>55.369</b>	<b>61.850</b>	<b>66.110</b>	<b>69.415</b>
Coste de ventas estimado	50.089	55.369	61.850	66.110	69.415
Ajuste por valoración FIFO PT	0	0	0	0	0

<b>Coste de distribución</b>	<b>2.579</b>	<b>3.014</b>	<b>3.430</b>	<b>3.728</b>	<b>3.977</b>
Costes unitarios distribución	0,1565	0,1591	0,1616	0,1642	0,1668

<b>Marketing</b>	<b>192.378</b>	<b>84.234</b>	<b>80.318</b>	<b>77.893</b>	<b>80.338</b>
Patrocinios (Programas TV)	36.000	6.000	6.216	6.458	6.723
Evento lanzamiento	3.000	0	0	0	0
Degustaciones	15.378	18.234	21.102	23.435	25.615
Promoción GiveM5	4.000	0	0	0	0
Social Media	25.000	12.500	10.000	10.000	10.000
Publicidad en medios esp papel	20.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Publicidad en medios esp. Online	15.000	7.500	5.000	2.500	2.500
Tripticos	7.000	0	1.500	1.500	1.500
Rotulacion Vehiculo Industrial	4.000	0	0	0	0

	129.378	54.234	53.818	53.893	56.338
	63.000	30.000	26.500	24.000	24.000

<b>Estructura</b>	<b>91.114</b>	<b>84.403</b>	<b>100.704</b>	<b>106.142</b>	<b>111.741</b>
Acodicionamiento Flagship	15.000	0	0	0	0
Alquiler Nave Producción	6.000	6.192	6.409	6.639	6.898
Alquiler Flagship	59.280	61.177	63.318	65.598	68.156
Seguros Flgaship	4.940	5.098	5.277	5.466	5.680
Seguro Nave	500	516	534	553	575
Mantenimiento instalaciones	1.000	1.000	1.050	1.103	1.158
Mantenimiento maquinaria	0	0	0	0	0
Impuestos y tasas	0	0	0	0	0
Contingencias	4.394	10.419	24.116	26.782	29.274

<b>Personal</b>	<b>217.716</b>	<b>219.958</b>	<b>222.224</b>	<b>224.513</b>	<b>229.003</b>
Sueldos y salarios	167.000	168.720	170.458	172.214	175.658
Seguridad social	50.716	51.238	51.766	52.299	53.345

<b>Señalizaciones</b>	<b>16.320</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Señalización de alquileres Flagship	14.820	0	0	0	0
Señalización Alquiler Nave	1.500	0	0	0	0

<b>Suministros</b>	<b>8.236</b>	<b>8.321</b>	<b>8.407</b>	<b>8.494</b>	<b>8.529</b>
Electricidad	3.000	3.031	3.062	3.094	3.094
Gas	2.000	2.021	2.042	2.063	2.063
Agua	804	812	821	829	838
Seguros	512	517	523	528	533
Gestoría	1.920	1.940	1.960	1.980	2.000
Telefono + Internet	1.000	1.010	1.021	1.031	1.042

<b>Depreciaciones</b>	<b>31.912</b>	<b>29.912</b>	<b>20.361</b>	<b>18.028</b>	<b>18.028</b>
-----------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Los incrementos anuales de los costes de materiales, transportes, prestamos y salarios los hemos realizado en base a Hipótesis.

HIPOTESIS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Indice de precios	1,0320	1,0350	1,0360	1,0390	1,0410
Tipos de interés (excedentes)	2,50%	2,30%	2,50%	2,30%	2,10%
Tipos de interés (préstamos)	6,50%	6,50%	7,00%	7,00%	7,00%
Incrementos salariales	1,03%	1,03%	1,03%	1,03%	2,00%
Tipo del IVA	21,00%	21,00%	21,00%	21,00%	21,00%
Tipo impuesto sociedades	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%

## 6.5 Balance de Situación

El balance previsional de la compañía se muestra resumido en la siguiente tabla:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activo</b>	<b>241.869</b>	<b>210.248</b>	<b>255.290</b>	<b>427.406</b>	<b>508.202</b>
Activo Fijo	86.328	56.417	36.056	18.028	0
Activo Corriente	155.541	153.831	219.234	409.378	508.202
<b>Patrimonio Neto y Pasivo</b>	<b>241.870</b>	<b>210.248</b>	<b>255.290</b>	<b>427.406</b>	<b>508.202</b>
Fondos Propios	41.245	61.929	132.636	246.231	382.347
Exigible a Largo	123.655	95.597	65.716	33.892	0
Exigible a corto	76.970	52.722	56.938	147.284	125.855

A continuación se detalla su composición, usos y orígenes de aplicación de fondos:

### Activo

Dentro del activo fijo están incluidos todos aquellos elementos que forman parte de **GourNET** y que son utilizados para nuestra actividad productiva y comercial. Así, principalmente, incluimos toda la maquinaria utilizada en la producción, el material de oficina y el vehículo para la distribución. Cabe destacar, que las cantidades en caja han sido calculadas en línea con los objetivos estratégicos de la compañía y con el fin de llevar a cabo las inversiones en activos y gastos necesarios para el plan de expansión.

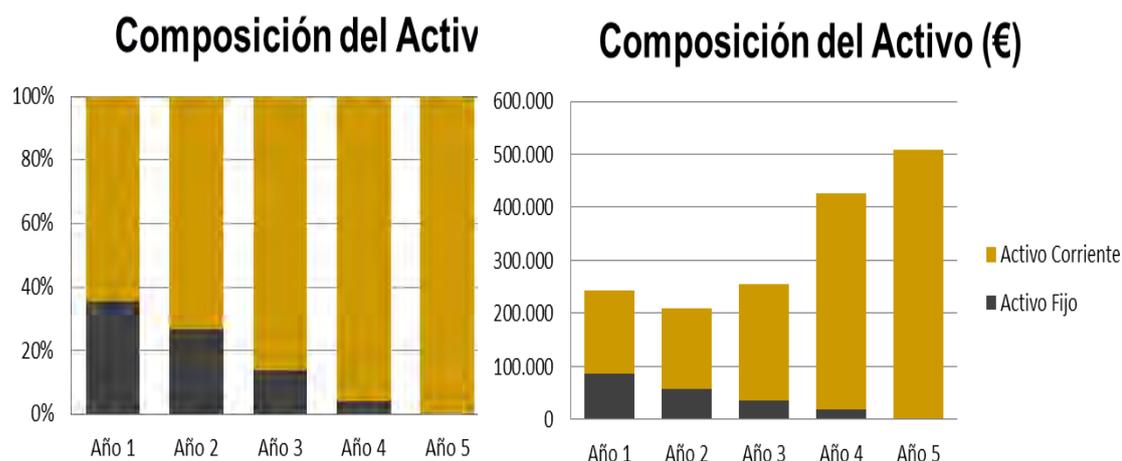
En cuanto a las existencias de productos se han minimizado al máximo para disponer solamente del stock necesario para hacer frente a las venta más un stock de seguridad.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activo</b>	<b>241.869</b>	<b>210.248</b>	<b>255.290</b>	<b>427.406</b>	<b>508.202</b>
Activos fijos (coste adquisición)	118.240	118.240	118.240	118.240	118.240
Depreciación acumulada	-31.912	-61.823	-82.184	-100.212	-118.240
Existencias producto	7.513	8.305	9.278	9.916	10.412
Existencias materiales	167	198	230	255	279
Clientes	1.457	1.727	1.999	2.220	2.426
HP IVA compensar / devolver	13.826	0	0	0	0
Crédito fiscal / Escudo fiscal	0	-8.865	-39.168	0	0
Inversión financiera	0	0	0	0	0
Tesorería	132.578	152.465	246.896	396.987	495.085

Con respecto al circulante, está compuesto básicamente por las cuentas pendientes de pagar por los clientes y las existencias acumuladas para hacer frente a las ventas futuras. Durante el primer año, hay una partida importante relativa al IVA a compensar. Esto es debido a que, durante el primer año, el IVA soportado es mayor al IVA repercutido debido a la inversión realizada en activo fijo, tal y como se aprecia en la tabla siguiente:

### Hacienda pública IVA

IVA repercutido ventas	92.269	109.404	126.610	140.607	153.691
IVA soportado compras	81.264	49.594	53.699	55.237	57.649
IVA de las inversiones	24.830	0	0	0	0
IVA repercutido - soportado	-13.826	59.810	72.910	85.371	96.042
IVA "a compensar"	13.826	0	0	0	0
IVA "a ingresar"	0	45.984	72.910	85.371	96.042



### Patrimonio Neto y Pasivo

El patrimonio neto de **GourNET** se compone del capital social aportado inicialmente por los socios fundadores y los resultados de cada uno de los ejercicios, incluyendo las pérdidas acumuladas de periodos anteriores

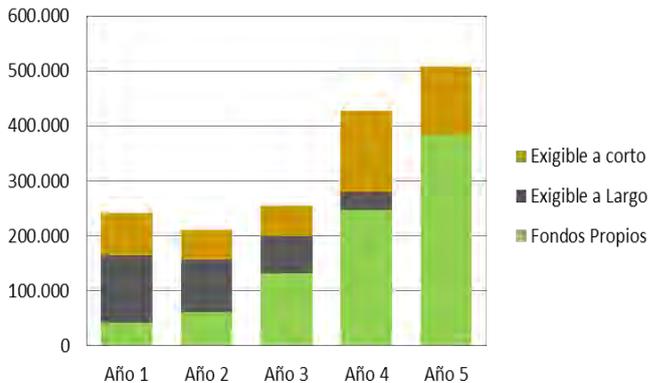
El capital social asciende a 225.000€. Esta cantidad ha sido calculada en base a las pérdidas esperadas durante el primer año con el fin de equilibrar la situación económica de la compañía.

Para el funcionamiento de **GourNET** es necesario solicitar financiación ajena por medio de un préstamo, por un principal de 123.655 €, el cual se incluye dentro de la partida del pasivo no corriente. En el pasivo corriente o financiación a corto plazo, se incluyen las partidas correspondientes a las deudas comprometidas con los distintos proveedores, así como el IVA a pagar a partir del segundo año y el impuesto de sociedades en los años en los cuales se comienzan a tener beneficios y se ha utilizado todo el escudo fiscal.

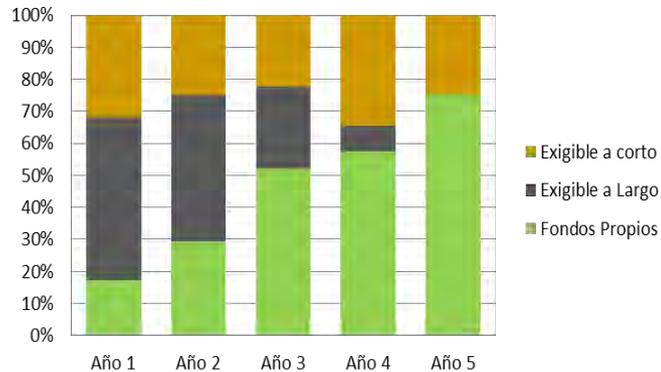
En la siguiente tabla se puede observar el detalle de la composición del pasivo y patrimonio neto:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Pasivo</b>	<b>241.870</b>	<b>210.248</b>	<b>255.290</b>	<b>427.406</b>	<b>508.202</b>
Capital social	225.000	225.000	225.000	225.000	225.000
Reserva legal	0	0	0	0	2.123
Reserva voluntaria	0	0	0	0	7.643
Bº Neto del ejercicio (BDI)	-183.755	20.684	70.708	113.594	147.581
Pérdidas acumuladas	0	-183.755	-163.071	-92.364	0
Recursos ajenos LP	123.655	95.597	65.716	33.892	0
Recursos ajenos CP	0	0	0	0	0
Proveedores	76.970	46.974	50.862	52.318	54.603
HP acreedora IVA a ingresar	0	5.748	6.076	7.114	8.003
HP acreedora por IS	0	0	0	87.851	63.249

## Composición del Pasivo (€)



## Composición del Pasivo (%)



## 6.6 Tesorería

Como ya se ha comentado a lo largo de la memoria, los objetivos de la compañía pasan por crecer en canales de venta al cabo del quinto año. Para ello, se hace necesario disponer de suficiente caja como para evitar recurrir a una ampliación de capital y hacer frente a la financiación necesaria con la caja generada y créditos a largo plazo.

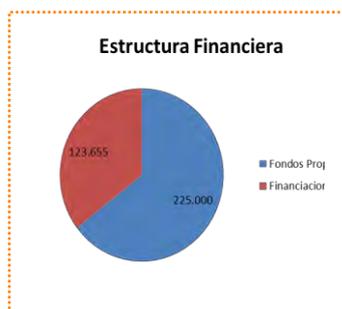
Adicionalmente, y tal y como se muestra en el análisis de sensibilidad, la caja podría amortiguar los efectos en uno de los escenarios pesimistas y evitaría tener que recurrir nuevamente a financiación ajena o ampliación de capital.

Por ello, se establece un saldo neto de tesorería entorno a los cien mil euros siguiente gráfico mostramos las entradas y salidas de fondos de la compañía.

Cómo es evidente, este nivel de tesorería serviría también, para poder hacer frente a posibles salidas de fondos que nos hicieran no poder hacer frente a pagos durante estos primeros años.

Bajo estas premisas, la previsión de las entradas y salidas de caja a lo largo de los próximos cinco años se muestra en la tabla siguiente:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Entradas</b>	<b>892.667,75</b>	<b>631.931,44</b>	<b>731.184,43</b>	<b>812.013,10</b>	<b>851.452,71</b>
Ingresos financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Desembolso accionistas	225.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Concesión del principal del préstamo	123.654,82	1.823,75	1.942,29	2.068,54	-33.892,19
Cobros de clientes	530.187,19	630.107,69	729.242,14	809.944,57	885.344,89
Cobro de subvención	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(IVA a devolver si se solicitara)	13.825,74	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Salidas</b>	<b>760.089,63</b>	<b>612.044,40</b>	<b>636.753,33</b>	<b>661.922,16</b>	<b>753.354,70</b>
Gastos financieros	8.037,56	6.213,82	4.600,11	2.372,45	0,00
Pago de dividendos	0,00	0,00	0,00	0,00	11.464,59
Devolución principal del préstamo	0,00	29.881,36	31.823,65	33.892,19	0,00
CAPEX (pago de inversiones)	143.070,40	0,00	0,00	0,00	0,00
Pago a proveedores	391.265,67	315.754,43	305.522,97	316.812,32	329.883,20
Pago a empleados (sueldos, SS...)	217.716,00	219.958,47	222.224,05	224.512,95	229.003,21
Pagos por IVA (a ingresar)	0,00	40.236,32	72.582,55	84.332,24	95.152,47
Pagos por IS	0,00	0,00	0,00	0,00	87.851,22
<b>Neto movimientos Tesorería</b>	<b>132.578,12</b>	<b>19.887,04</b>	<b>94.431,10</b>	<b>150.090,94</b>	<b>98.098,01</b>
<b>Saldo Tesorería</b>	<b>132.578,12</b>	<b>152.465,16</b>	<b>246.896,26</b>	<b>396.987,20</b>	<b>495.085,21</b>



## 6.7. Análisis de Rentabilidad. Punto de Equilibrio

### Ratios de Rentabilidad

Tras el análisis de los ratios de rentabilidad de GourNET se observa que, si bien durante el primer año estos ratios son negativos debido fundamentalmente a las inversiones a llevar a cabo y a que no se alcanzará el volumen de ventas adecuado, a partir del segundo año, se consiguen unos ratios positivos razonables llegando, al cabo del quinto año, a conseguir que el beneficio neto suponga casi un 40% de los fondos propios y que el resultado de explotación suponga más de un 50% del activo total.

RATIOS DE RENTABILIDAD	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROI (%)	-72,65%	17,01%	41,37%	38,52%	41,49%
ROE (%)	-445,53%	33,40%	53,31%	46,13%	38,60%

### Ratios de Liquidez

Respecto a los ratios de liquidez, llama la atención como los ratios de tesorería y Acid Test resultan relativamente altos. Pero estos ratios se mantienen deliberadamente altos y alineados con la estrategia de la compañía que pretende de disponer de caja suficiente al cabo del 5º año para acometer las inversiones necesarias para su expansión.

RATIOS DE LIQUIDEZ	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ratio de Liquidez (%)	2,02	2,92	3,85	2,78	4,04
Fondo de maniobra sobre deudas	1,02	1,92	2,85	1,78	3,04
Tesorería	1,74	3,28	4,89	7,63	9,11
Disponibilidad (Acid Test)	1,72	3,25	4,85	7,59	9,07

## Ratios de Endeudamiento

Referente a los ratios de endeudamiento, se observa como en general los ratios se mantienen en valores muy bajos.

El ratio de endeudamiento se mantiene entorno a los valores ideales de entre 0,4 y 0,6, entre el segundo y tercer año, para moverse a valores inferiores en los siguientes años debido a la amortización del prestamos solicitado para la financiación de la compañía.

Cabe hacer especial mención al ratio de cobertura de gastos durante el primer año. Este ratio tiene un valor negativo debido a las pérdidas originadas durante el primer año de actividad de la compañía.

El ratio de autonomía se sitúa entre los valores ideales de 0,7 y 1,5 salvo en los dos últimos años, en los que ha devuelto prácticamente todo el principal del préstamo.

RATIOS DE ENDEUDAMIENTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Endeudamiento	0,83	0,68	0,46	0,20	0,11
Autonomía	1,12	1,58	1,93	2,61	4,12
Garantía	1,96	2,20	3,88	12,61	N/A
Calidad de la Deuda	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Coste de la Deuda	0,07	0,07	0,07	0,07	0,00
Coste Medio del Pasivo	0,03	0,03	0,02	0,01	0,00
Cobertura Gastos Financieros	-21,86	5,76	22,96	69,40	N/A

## Ratios de Gestión de Activos

RATIOS DE GESTIÓN DE ACTIVOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rotación de Activo	5,09	9,23	16,72	37,14	-
Rotación del Activo Circulante	2,82	3,39	2,75	1,64	1,44
Rotación de Stocks	6,67	6,67	6,67	6,67	6,67
Rotación de Clientes	301,65	301,65	301,65	301,65	301,65
Plazo de cobro	1,21	1,21	1,21	1,21	1,21
Plazo de pago	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00

## Umbral de Rentabilidad

UMBRAL DE RENTABILIDAD	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Break Event Point	601.684 €	447.490 €	462.532 €	466.867 €	479.022 €
Ratio BEP	137%	86%	77%	70%	65%
Caída de ventas soportable	-	14,11%	23,28%	30,27%	34,55%

## Apalancamiento Financiero

Se observa cómo el apalancamiento financiero a pesar de que fluctúa a lo largo de los años, se mantiene en valores estables en torno a 1. En los últimos años se ve incrementado debido a la depreciación del activo (EBT/EBIT) \*(ACTIVO/CAPITALES PROPIOS)

APALANCAMIENTO FINANCIERO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Apalancamiento Financiero	1,12	0,77	1,09	1,87	2,26

## 6.8. Valoración GourNET

La valoración de **GourNET** se ha realizado teniendo en cuenta las siguientes hipótesis:

- Consideramos una rentabilidad sin riesgo de 3 %, que se corresponde con la rentabilidad media del bono español a 10 años hasta Julio de 2014.
- La prima de riesgo de mercado se establece en un 7%.
- Dada la actual coyuntura económica y ante las bajas previsiones de crecimiento en la eurozona y, más particularmente, en España, se establece un valor para **g** igual a cero.
- Por último, y debido al tamaño de **GourNET** y a no ser empresa cotizada en bolsa, se fija una prima extra por tamaño del 10%.

Bajo estos supuestos obtenemos que el promedio ponderado del coste del capital (WACC) al cual se descontarán los flujos libres de caja futuros para el cálculo del valor actual neto de la compañía es del **13,92%**.

Por otro lado, la proyección de la cuenta de pérdidas y ganancias en los próximos años es la siguiente:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos por ventas</b>	439.375 €	520.974 €	602.904 €	669.558 €	731.861 €
Coste de ventas	50.089 €	55.369 €	61.850 €	61.850 €	69.415 €
Margen operativo	389.286 €	465.605 €	541.054 €	541.054 €	662.445 €
<b>Gastos de explotación</b>	533.092 €	399.931 €	415.082 €	420.770 €	433.588 €
<b>EBIDTA</b>	<b>(143.806) €</b>	<b>65.674 €</b>	<b>125.972 €</b>	<b>182.678 €</b>	<b>228.858 €</b>
Depreciaciones	31.912 €	29.912 €	20.361 €	20.361 €	18.028 €
<b>EBIT - Beneficio operativo</b>	<b>(175.718) €</b>	<b>35.762 €</b>	<b>105.611 €</b>	<b>164.650 €</b>	<b>210.830 €</b>
Ingresos financieros	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Gastos financieros	8.038 €	6.214 €	4.600 €	4.600 €	0 €
<b>Beneficio antes impuestos BAI</b>	<b>(183.755) €</b>	<b>29.549 €</b>	<b>101.011 €</b>	<b>162.278 €</b>	<b>210.830 €</b>
Impuesto sociedades		(8.865) €	(30.303) €	(30.303) €	(63.249) €
<b>Beneficio después impuest. BDI</b>	<b>(183.755) €</b>	<b>20.684 €</b>	<b>70.708 €</b>	<b>113.594 €</b>	<b>147.581 €</b>
<b>% Beneficio sobre ventas</b>	<b>-42%</b>	<b>4%</b>	<b>12%</b>	<b>17%</b>	<b>20%</b>

A partir del beneficio operativo después de impuestos, sumando las amortizaciones del activo y eliminando las inversiones realizadas y los incrementos del fondo de maniobra obtenemos los siguientes flujos libres de caja:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EBIT	(175.718) €	35.762 €	105.611 €	164.650 €	210.830 €
Resultados Extraordinarios imponibles	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
- Impuestos	0 €	(8.865) €	(30.303) €	(30.303) €	(63.249) €
<b>NOPAT</b>	<b>(175.718) €</b>	<b>26.898 €</b>	<b>75.308 €</b>	<b>134.347 €</b>	<b>147.581 €</b>
+ Amortizaciones	31.912 €	29.912 €	20.361 €	18.028 €	18.028 €
- Inversiones en Inmovilizado	(118.240) €	0 €	0 €	0 €	0 €
- Δ Fondo de Maniobra	(7.369) €	(18.255) €	(16.386) €	(13.331) €	(12.460) €
<b>Flujo de Caja Libre (FCF)</b>	<b>(269.416) €</b>	<b>38.555 €</b>	<b>79.282 €</b>	<b>139.044 €</b>	<b>153.148 €</b>
<b>Valor Residual</b>					<b>1.100.094 €</b>
<b>Total Flujos de Caja</b>	<b>(269.416) €</b>	<b>38.555 €</b>	<b>79.282 €</b>	<b>139.044 €</b>	<b>1.253.242 €</b>

Añadiendo el valor residual calculado bajo los supuestos anteriores obtenemos que el valor actual neto y la tasa interna de retorno de la compañía son los siguientes:

- **VAN: 719.640 €**
- **TIR: 15,50 %**

Cómo se puede observar, se obtiene un VAN positivo y un TIR bastante superior al WACC, por tanto, la inversión en *GourNET* es una gran oportunidad de negocio.

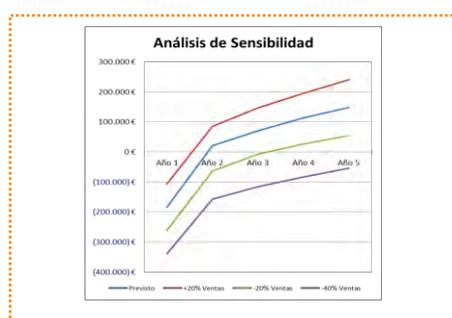
## 6.9. Análisis de Sensibilidad

En el siguiente apartado se realiza un estudio del comportamiento económico-financiero de *GourNET* ante distintos posibles escenarios, tanto optimistas como pesimistas y relativos a los ingresos por ventas.

No se ha considerado relevante el realizar otros escenarios centrados en factores externos relacionados con el precio de las materias primas utilizadas para la producción de *GourNET* debido a que, por un lado y según se ha observado, la evolución del precio de algunas estas materias primas ha ido decreciendo a lo largo de los años y por otro, la cantidad utilizada en el proceso productivo es insignificante comparada con el precio final del producto. Por poner un ejemplo, el precio del micelio, comparado con el resto de materias primas supone un 6% y comparado con el precio del kit es del orden de un 0,001%.

Por otro lado, tanto las inversiones como los gastos de explotación, se han mantenido invariables en cualquiera de los escenarios.

Las variables utilizadas para el cálculo del valor actual y los valores residuales han sido exactamente las mismas que en el escenario esperado, lo cual implica que el análisis se ha realizado en un entorno exterior estable.



## Escenario 1: Incremento en ventas de un 20%

En este escenario se realiza una primera hipótesis de un incremento de un 20% en las ventas inicialmente previstas tras el análisis de mercado manteniendo los precios de las materias primas estables y los costes indirectos de explotación constantes.

La cuenta de resultados arroja los siguientes datos:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos por ventas</b>	<b>527.250 €</b>	<b>625.168 €</b>	<b>723.485 €</b>	<b>803.470 €</b>	<b>878.233 €</b>
Coste de ventas	60.107 €	66.443 €	74.220 €	79.332 €	83.298 €
Margen operativo	467.144 €	558.725 €	649.265 €	724.138 €	794.935 €
<b>Gastos de explotación</b>	<b>533.092 €</b>	<b>399.931 €</b>	<b>415.082 €</b>	<b>420.770 €</b>	<b>433.588 €</b>
<b>EBIDTA</b>	<b>(65.949) €</b>	<b>158.795 €</b>	<b>234.183 €</b>	<b>303.368 €</b>	<b>361.347 €</b>
Depreciaciones	31.912 €	29.912 €	20.361 €	20.361 €	18.028 €
<b>EBIT - Beneficio operativo</b>	<b>(97.861) €</b>	<b>128.883 €</b>	<b>213.822 €</b>	<b>283.007 €</b>	<b>343.319 €</b>
Ingresos financieros	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Gastos financieros	8.038 €	6.214 €	4.600 €	4.600 €	0 €
<b>Beneficio antes impuestos BAI</b>	<b>(105.898) €</b>	<b>122.669 €</b>	<b>209.222 €</b>	<b>278.407 €</b>	<b>343.319 €</b>
Impuesto sociedades		36.801 €	62.767 €	83.522 €	102.996 €
<b>Beneficio después impuest. BDI</b>	<b>(105.898) €</b>	<b>85.869 €</b>	<b>146.455 €</b>	<b>194.885 €</b>	<b>240.323 €</b>
<b>% Beneficio sobre ventas</b>	<b>-20%</b>	<b>14%</b>	<b>20%</b>	<b>24%</b>	<b>27%</b>

Se observa cómo el beneficio neto en el primer año pasa a ser de un -42% para el escenario esperado a un -20% en este escenario, lo que supone un incremento de casi el 50%.

Al cabo del 5º año se observa una mejora en el beneficio neto de un 7%.

Por otro lado la proyección de los flujos de caja libre a 5 años queda como sigue:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>EBIT</b>	<b>(97.861) €</b>	<b>128.883 €</b>	<b>213.822 €</b>	<b>283.007 €</b>	<b>343.319 €</b>
Resultados Extraordinarios imposables	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
- Impuestos	0 €	36.801 €	62.767 €	83.522 €	102.996 €
<b>NOPAT</b>	<b>(97.861) €</b>	<b>165.684 €</b>	<b>276.588 €</b>	<b>366.529 €</b>	<b>446.314 €</b>
+ Amortizaciones	31.912 €	29.912 €	20.361 €	18.028 €	18.028 €
- Inversiones en Inmovilizado	(118.240) €	0 €	0 €	0 €	0 €
- Δ Fondo de Maniobra	(7.369) €	(36.341) €	(19.230) €	(15.645) €	(14.623) €
<b>Flujo de Caja Libre (FCF)</b>	<b>(191.558) €</b>	<b>159.255 €</b>	<b>277.719 €</b>	<b>368.913 €</b>	<b>449.719 €</b>
<b>Valor Residual</b>					<b>3.230.420 €</b>
<b>Total Flujos de Caja</b>	<b>(191.558) €</b>	<b>159.255 €</b>	<b>277.719 €</b>	<b>368.913 €</b>	<b>3.680.139 €</b>

En este caso, los indicadores de rentabilidad quedan como se aprecia en la siguiente tabla:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>VAN</b>	<b>2.279.385 €</b>				
<b>TIR</b>	<b>115%</b>				
<b>PAYBACK</b>	<b>1,2 años</b>				
<b>ROI</b>	<b>-40%</b>	<b>61%</b>	<b>84%</b>	<b>66%</b>	<b>68%</b>
<b>ROE</b>	<b>-47%</b>	<b>38%</b>	<b>65%</b>	<b>87%</b>	<b>107%</b>

Se observa como el valor de negocio, con este volumen de ventas, se triplica, obteniéndose una TIR muy alta.

## Escenario 2: Caída en ventas de un 20%

En el siguiente escenario se presupone una caída en los ingresos por ventas de la compañía en un 20%. En este escenario la cuenta de resultados quedaría como sigue a continuación:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos por ventas</b>	<b>351.500 €</b>	<b>416.779 €</b>	<b>482.323 €</b>	<b>535.647 €</b>	<b>585.489 €</b>
Coste de ventas	40.071 €	44.295 €	49.480 €	52.888 €	55.532 €
Margen operativo	311.429 €	372.484 €	432.843 €	482.759 €	529.956 €
<b>Gastos de explotación</b>	<b>533.092 €</b>	<b>399.931 €</b>	<b>415.082 €</b>	<b>420.770 €</b>	<b>433.588 €</b>
<b>EBIDTA</b>	<b>(221.663) €</b>	<b>(27.447) €</b>	<b>17.761 €</b>	<b>61.989 €</b>	<b>96.369 €</b>
Depreciaciones	31.912 €	29.912 €	20.361 €	20.361 €	18.028 €
<b>EBIT - Beneficio operativo</b>	<b>(253.575) €</b>	<b>(57.359) €</b>	<b>(2.600) €</b>	<b>41.628 €</b>	<b>78.341 €</b>
Ingresos financieros	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Gastos financieros	8.038 €	6.214 €	4.600 €	4.600 €	0 €
<b>Beneficio antes impuestos BAI</b>	<b>(261.613) €</b>	<b>(63.572) €</b>	<b>(7.200) €</b>	<b>37.028 €</b>	<b>78.341 €</b>
Impuesto sociedades		0 €	0 €	11.108 €	23.502 €
<b>Beneficio después impuest. BDI</b>	<b>(261.613) €</b>	<b>(63.572) €</b>	<b>(7.200) €</b>	<b>25.919 €</b>	<b>54.838 €</b>
<b>% Beneficio sobre ventas</b>	<b>-74%</b>	<b>-15%</b>	<b>-1%</b>	<b>5%</b>	<b>9%</b>

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>EBIT</b>	<b>(253.575) €</b>	<b>(57.359) €</b>	<b>(2.600) €</b>	<b>41.628 €</b>	<b>78.341 €</b>
Resultados Extraordinarios imponibles	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
- Impuestos	0 €	0 €	0 €	11.108 €	23.502 €
<b>NOPAT</b>	<b>(253.575) €</b>	<b>(57.359) €</b>	<b>(2.600) €</b>	<b>52.736 €</b>	<b>101.843 €</b>
+ Amortizaciones	31.912 €	29.912 €	20.361 €	18.028 €	18.028 €
- Inversiones en Inmovilizado	(118.240) €	0 €	0 €	0 €	0 €
- Δ Fondo de Maniobra	(7.369) €	4.420 €	(12.820) €	(10.430) €	(9.749) €
<b>Flujo de Caja Libre (FCF)</b>	<b>(347.273) €</b>	<b>(23.027) €</b>	<b>4.941 €</b>	<b>60.334 €</b>	<b>110.122 €</b>
Valor Residual					791.027 €
<b>Total Flujos de Caja</b>	<b>(347.273) €</b>	<b>(23.027) €</b>	<b>4.941 €</b>	<b>60.334 €</b>	<b>901.149 €</b>

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>VAN</b>	<b>186.230 €</b>				
<b>TIR</b>	<b>-19%</b>				
<b>PAYBACK</b>	<b>4,7 años</b>				
<b>ROI</b>	<b>-105%</b>	<b>-27%</b>	<b>-1%</b>	<b>10%</b>	<b>15%</b>
<b>ROE</b>	<b>-116%</b>	<b>-28%</b>	<b>-3%</b>	<b>12%</b>	<b>24%</b>

### Escenario 3: Caída en ventas de un 40%

En el escenario más pesimista de los estudiados, se somete al negocio a una caída de los ingresos por ventas de un 40% sobre el escenario previsto.

En esta hipotética situación, como puede observarse en la cuenta de resultados siguiente, la empresa no daría beneficios en sus cinco primeros años de vida. Al cabo del 5 año, y teniendo en cuenta una proyección de incremento de ventas constante, se llegaría a una situación muy parecida a la obtenida en el escenario esperad y en su primer año. Es de esperar, por tanto, que el retorno de la inversión no se conseguiría hasta, al menos, el séptimo año de vida a la empresa.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos por ventas</b>	<b>263.625 €</b>	<b>312.584 €</b>	<b>361.742 €</b>	<b>401.735 €</b>	<b>439.116 €</b>
Coste de ventas	30.053 €	33.222 €	37.110 €	39.666 €	41.649 €
Margen operativo	233.572 €	279.363 €	324.632 €	362.069 €	397.467 €
<b>Gastos de explotación</b>	<b>533.092 €</b>	<b>399.931 €</b>	<b>415.082 €</b>	<b>420.770 €</b>	<b>433.588 €</b>
<b>EBIDTA</b>	<b>(299.521) €</b>	<b>(120.568) €</b>	<b>(90.450) €</b>	<b>(58.701) €</b>	<b>(36.121) €</b>
Depreciaciones	31.912 €	29.912 €	20.361 €	20.361 €	18.028 €
<b>EBIT - Beneficio operativo</b>	<b>(331.432) €</b>	<b>(150.479) €</b>	<b>(110.810) €</b>	<b>(79.062) €</b>	<b>(54.149) €</b>
Ingresos financieros	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Gastos financieros	8.038 €	6.214 €	4.600 €	4.600 €	0 €
<b>Beneficio antes impuestos BAI</b>	<b>(339.470) €</b>	<b>(156.693) €</b>	<b>(115.410) €</b>	<b>(83.662) €</b>	<b>(54.149) €</b>
Impuesto sociedades	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>Beneficio después impuest. BDI</b>	<b>(339.470) €</b>	<b>(156.693) €</b>	<b>(115.410) €</b>	<b>(83.662) €</b>	<b>(54.149) €</b>
<b>% Beneficio sobre ventas</b>	<b>-129%</b>	<b>-50%</b>	<b>-32%</b>	<b>-21%</b>	<b>-12%</b>

La proyección de los flujos de caja muestran este hecho de una forma clara:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>EBIT</b>	<b>(331.432) €</b>	<b>(150.479) €</b>	<b>(110.810) €</b>	<b>(79.062) €</b>	<b>(54.149) €</b>
Resultados Extraordinarios imposables	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
- Impuestos	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>NOPAT</b>	<b>(331.432) €</b>	<b>(150.479) €</b>	<b>(110.810) €</b>	<b>(79.062) €</b>	<b>(54.149) €</b>
+ Amortizaciones	31.912 €	29.912 €	20.361 €	18.028 €	18.028 €
- Inversiones en Inmovilizado	(118.240) €	0 €	0 €	0 €	0 €
- Δ Fondo de Maniobra	(7.369) €	24.800 €	(9.615) €	(7.822) €	(7.312) €
<b>Flujo de Caja Libre (FCF)</b>	<b>(425.130) €</b>	<b>(95.768) €</b>	<b>(100.065) €</b>	<b>(68.856) €</b>	<b>(43.432) €</b>
<b>Valor Residual</b>					<b>(311.982) €</b>
<b>Total Flujos de Caja</b>	<b>(425.130) €</b>	<b>(95.768) €</b>	<b>(100.065) €</b>	<b>(68.856) €</b>	<b>(355.414) €</b>

Los indicadores de rentabilidad quedarían como muestra la siguiente tabla:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>VAN</b>	<b>-740.761 €</b>				
<b>TIR</b>	<b>N/A</b>				
<b>PAYBACK</b>	<b>&gt; 5 años</b>				
<b>ROI</b>	<b>-65%</b>	<b>-72%</b>	<b>-43%</b>	<b>-18%</b>	<b>-11%</b>
<b>ROE</b>	<b>-151%</b>	<b>-70%</b>	<b>-51%</b>	<b>-37%</b>	<b>-24%</b>

# 7. Cuadro de Mando

---

7.1. *Cuadro de mando. BSC*

---

7.2. *Indicadores KPI's*

---

7.3. *Tablero de control (Dashboard)*

---

7.4. *Plan de Contingencias*

---



## 7.1. Cuadro de Mando. BSC Balanced Scorecard (BSC)

La generación de mapas estratégicos, **BSC** (Balanced Scorecard) y la creación de programas de acciones estratégicas, son fundamentales para la gestión de una empresa.

Este instrumento de gestión que **Kaplan y Norton**<sup>61</sup> describieron por primera vez en 1992 para la implantación de estrategias, el Balanced Scorecard (BSC), ha tenido un éxito sin precedentes.

*Estudios recientes demuestran que la mayoría de los usuarios de BSC han tenido grandes ventajas sobre sus competidores, y además han mostrado un crecimiento en sus ventas y en sus resultados.*

Como es sabido, el modelo básico de BSC de Kaplan y Norton se basa en los siguientes elementos:

- G Mapa Estratégico
- G Indicadores con valores reales y metas
- G Acciones Estratégicas

Aunque se denomine Balanced Scorecard a la agrupación de los tres elementos anteriores, en la práctica frecuentemente hace referencia solamente al sistema de “indicadores y sus valores”. Nosotros denominaremos “**concepto BSC**” cuando queremos incluir los tres elementos (mapa estratégico, indicadores y acciones estratégicas) y llamaremos “**BSC**” cuando nos refiramos al grupo de indicadores y sus valores.

Los tres elementos del **concepto BSC**, se obtienen de la estrategia vista desde distintas perspectivas:

- G Financiera
- G Del cliente
- G Interna
- G De aprendizaje y crecimiento

La aplicación de los **mapas estratégicos** está indicada especialmente para afrontar la dinámica de la competencia y la continua reducción de los **ciclos de vida** de las estrategias. Crear procesos estratégicos efectivos, que incluyan desde la definición más general de la estrategia hasta los procesos más a corto plazo y operativos, así como la presupuestación o la fijación de objetivos, se ha convertido en un **elemento clave** para la competitividad.

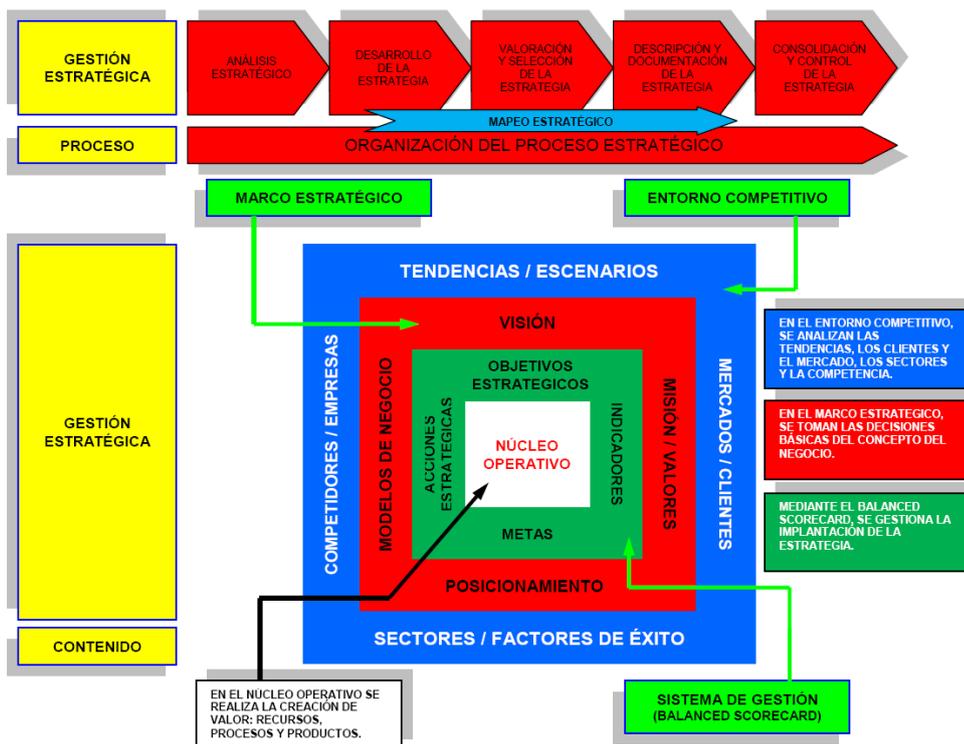
La gestión estratégica se sirve de los mapas estratégicos, e incluye tanto el **desarrollo estructurado** de la estrategia y su **implantación**, como la creación de las condiciones que permitirán identificar en el **futuro** las ventajas competitivas y los puntos de apoyo que impulsen la estrategia.

El contenido estratégico puede consolidarse y estructurarse tal como se muestra en el modelo representado en la Figura X.

---

<sup>61</sup> Harvard Business Review. <http://hbr.org/authors/kaplan-norton>

Diagrama. Enfoque del mapa estratégico<sup>62</sup>



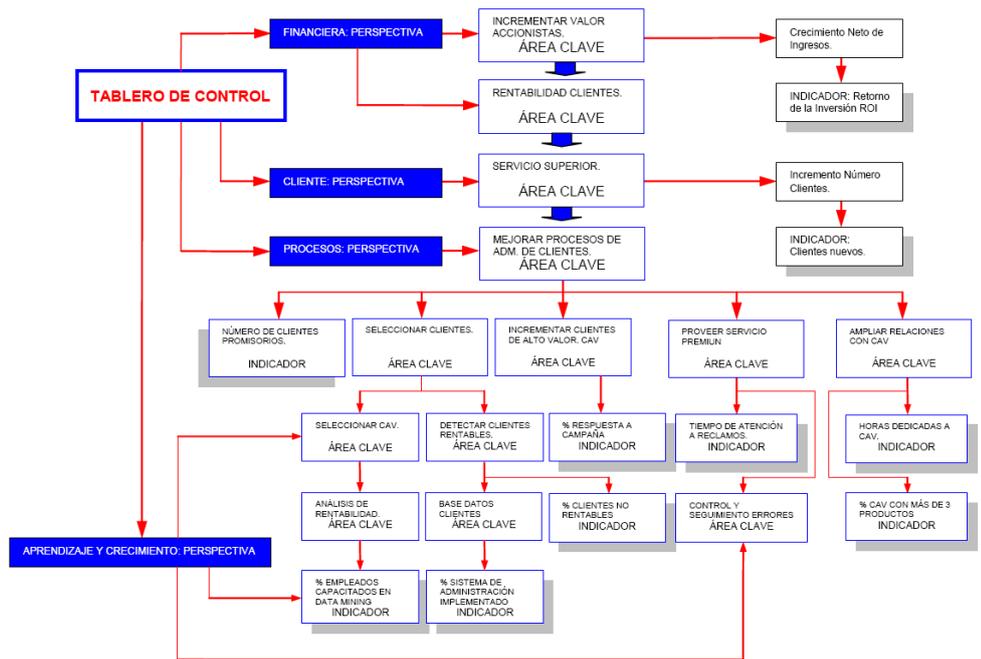
- 🍄 El primer paso del **análisis** estratégico consiste en indagar y obtener información acerca del **entorno competitivo**.
- 🍄 A continuación deben definirse y analizarse los **mercados** más **relevantes**.
- 🍄 Relacionado con el punto anterior, se encuentra la **investigación** sistemática de las **expectativas** de los **clientes**.
- 🍄 El resultado de ese análisis estratégico, proporciona una clara **imagen** de la **situación de partida** de la empresa, vista desde el punto de vista de las cuatro perspectivas que mencionábamos.
- 🍄 El mapa estratégico ofrece transparencia y un enfoque sobre las **prioridades** estratégicas que se persiguen y sus **variaciones**. Un ejemplo de plantilla para desarrollar un plan estratégico y en el que se consideran las cuatro perspectivas mencionadas, se muestra en la siguiente figura:

*Una de las principales utilidades de los mapas estratégicos es la posibilidad de **describir** y **comunicar mejor** la estrategia.*

*Además permite **optimizar** la asignación de recursos.*

<sup>62</sup> [Mapas Estratégicos. BSC](#). Autor: Luis Pavisich Serrate.

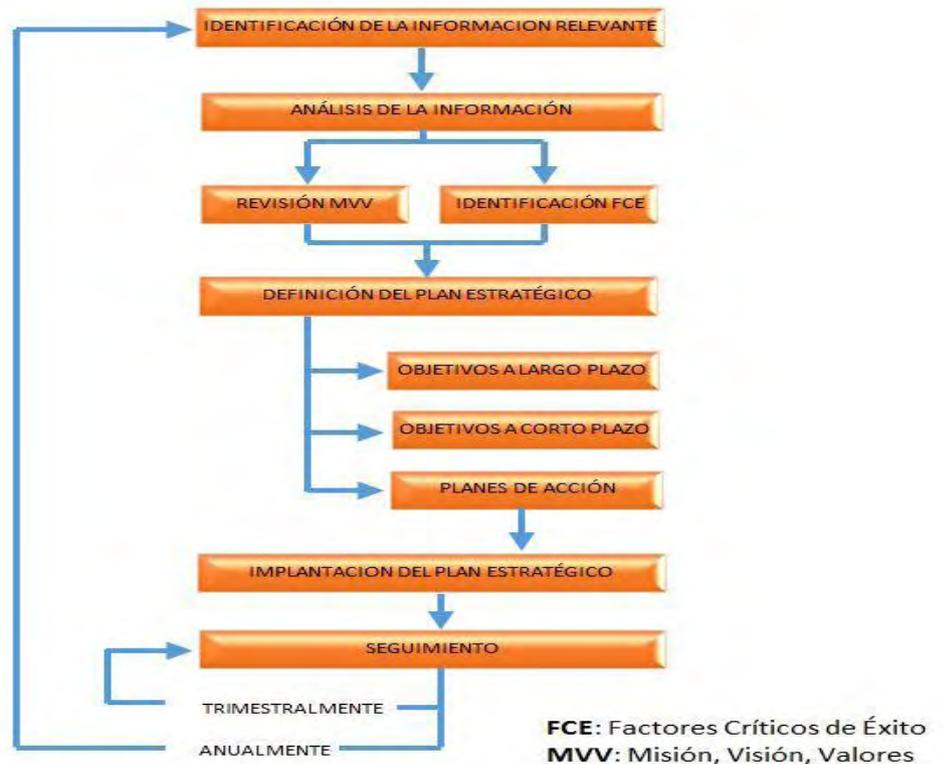
### Esquema. Plan estratégico y tablero de control



Una vez obtenido el resultado del Análisis Estratégico, se revisan la Visión, Misión y Valores de la empresa. Este proceso de comprobación no debe producir grandes cambios en su contenido.

El mapa estratégico utilizado en GourNET sigue las siguientes pautas:

### Modelo de mapa estratégico utilizado en GourNET



## Perspectiva financiera

Suele presentarse la primera de todas para transmitir que los **objetivos financieros**, son el **fin último** que persigue la estrategia de la empresa.

Sólo se puede ganar más dinero **vendiendo más** o gastando menos, o una combinación de ambas. Cualquier iniciativa, de la índole que sea, sólo crea más valor para la empresa si consigue incrementar las ventas o **reducir los gastos**. Por tanto, la actividad financiera de la empresa puede mejorarse a través de dos puntos básicos:

- G** **Crecimiento:** se genera un crecimiento de los ingresos o bien
  - G** Consiguiendo nuevas fuentes de ingresos: nuevos productos, nuevos clientes, nuevos mercados.
  - G** Aumentando la fidelización de los clientes actuales: consiguiendo que aumenten sus compras con planes de fidelización, ventas cruzadas, alianzas, ventajas y consideraciones, etc.
- G** **Productividad:** también se consigue de dos formas.
  - G** Mejora de la estructura de costos: manteniendo la cifra de negocio se reduce los costes de materiales, personal, suministros, etc.
  - G** Mejor utilización de los activos: una gestión eficaz de los activos, permite reducir el nivel de activos circulantes y fijos, necesarios para un determinado nivel de la cifra de negocios.

Los indicadores vinculados a los objetivos estratégicos financieros (EBITDA, ROI, ROE, margen explotación, etc.) se indican en el apartado siguiente (7.2. KPI's)

## Perspectiva del cliente

No sólo debemos saber de qué manera hay que aparecer ante nuestros futuros clientes, si no también ser capaces de determinar a qué **mercados** nos dirigimos, cuáles son nuestros **clientes objetivo** y **cómo** vamos a **competir**.

- G** **Proposición de valor al cliente:** Hay que comunicar aquello que la empresa espera hacer para sus clientes, **mejor** o **diferente** que la **competencia**. Crear una combinación única de producto, precio, servicio, relación e imagen de la marca.

Los elementos que forman parte de la proposición de valor de cara al cliente, son:

- G** Precio: Uno de los elementos más visibles de la proposición de valor, de cara al cliente.
- G** Plazo de entrega: el tiempo que el cliente dedica a una compra o el que espera para la recepción de un pedido. Especialmente para las ventas on-line debe ser el menor tiempo posible.

*Pregunta: "¿Qué objetivos debo conseguir para satisfacer y maximizar la creación de valor de mis accionistas?"*

*Pregunta: "¿Cómo debemos aparecer ante nuestros clientes para alcanzar nuestros objetivos financieros?"*

- G Atención al cliente: el trato personalizado, la resolución de dudas, la posibilidad de devolución del productos, son algunos de los atributos de los clientes cada vez más exigentes.
- G Producto: la calidad del producto y el servicio deben ser una obligación conservando todas la propiedades del producto y con la máxima calidad.

Internamente, la proposición de valor, debe cumplir también una serie de requisitos. Debe ser una propuesta articulada y coherente, de manera que no se dé por supuesta ni que presente elementos contradictorios.

Además debe estar completamente adaptada al mercado al que va dirigida.

Debe superar a sus competidores de una manera sostenida en el tiempo, no como algo puntual.

Debe hacer pública entre todos los empleados y clientes, para que unos sepan que deben ofrecer y otros que esperar de la empresa.

**G Estrategias competitivas:** La estrategia competitiva, dependerá del tipo de éxito que persiga la empresa.

- G Excelencia operativa: Combinan calidad, precio y facilidad de compra ofreciendo el menor coste total al clientes. La clave está en mejorar los procesos internos.
- G Liderazgo de producto: Convierten su producto en algo altamente deseable o necesario para sus clientes. Este es el caso de GourNET. La clave está en ofrecer un nivel de calidad, experiencia y servicio que supera los estándares del mercado.
- G Intimidad con el cliente: Conocen a las personas que venden y los productos y servicios que necesitan. La clave no es ofrecer el mejor producto, sino lo que el cliente realmente necesita en el momento en el que lo necesita. Es ser un socio para el cliente en lugar de un proveedor.

Los indicadores vinculados a los objetivos estratégicos de clientes (Satisfacción del cliente, retención, adquisición, cuota de segmento, fidelización, etc.) se indican en el apartado siguiente (7.2. KPI's)

## Perspectiva interna

La empresa es la que **gestiona** sus **procesos** y sus **capacidades humanas**, tecnológicas y organizativas para proporcionar la proposición de valor diferenciadora de su estrategia.

Los procesos internos que componen este motor de la estrategia son:

*Pregunta: "¿Qué beneficios buscan los clientes en nuestros productos o servicios o en las relaciones con nuestra empresa?"*

**G** **Gestión de operaciones:** la optimización de los procesos de gestión operativa consiguen importantes mejoras en la calidad, el coste y la flexibilidad de los procesos de producción. Se distinguen 4 :

- G** Desarrollar y mantener relaciones con los proveedores
- G** Producir bienes y servicios
- G** Distribuir bienes y servicios
- G** Gestionar el riesgo

**G** **Gestión de clientes:** estos procesos deben ayudar a la empresa a adquirir, sostener y aumentar unas relaciones duraderas y rentables con los clientes objetivo. Se identifican cuatro procesos básicos de gestión de clientes.

- G** Seleccionar clientes: segmentar el mercado en nichos con características diferentes cada uno.
- G** Adquirir clientes: es el proceso más difícil y costoso de la función de ventas de cualquier empresa.
- G** Retener clientes: los clientes fieles valoran la calidad y el servicio incluso a precios más altos. Hay que cumplir con la proposición ofrecida, ser excelentes en el servicio, realizar seguimientos, ofertas...
- G** Establecer relaciones con los clientes: mantener una comunicación permanente con ellos, conocer sus inquietudes y necesidades.

**G** **Procesos de Innovación:** es necesario innovar continuamente para mantener una ventaja competitiva, sino la competición será ineludiblemente por precio. Se identifican cuatro procesos:

- G** Identificar oportunidades de nuevos productos y servicios.
- G** Gestionar la cartera de investigación y desarrollo.
- G** Diseñar y desarrollar los nuevos productos y servicios.
- G** Lanzar los nuevos productos y servicios al mercado.

**G** **Procesos Regulatorios y Sociales:** las normativas nacionales e internacionales sobre el medio ambiente, la seguridad, la higiene en el trabajo y sobre la contratación de trabajadores, imponen unos requisitos que cualquier empresa debe observar y cumplir. Muchas empresas realizan verdaderos esfuerzos en sobrepasar esos mínimos.

- G** Medioambiente.
- G** Seguridad y salud.
- G** Empleo.
- G** Inversiones en la comunidad.

*La estrategia se debe efectuar mediante personas individuales en todos los niveles de la empresa por tanto, hace falta **cultura** en todos los empleados como requisito previo a cualquier cambio.*

## Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Los **activos intangibles** se han vuelto decisivos en los procesos de creación de valor. Existen tres grandes componentes de activos intangibles que deben estar perfectamente alineados con la estrategia para conseguir el éxito en su ejecución.

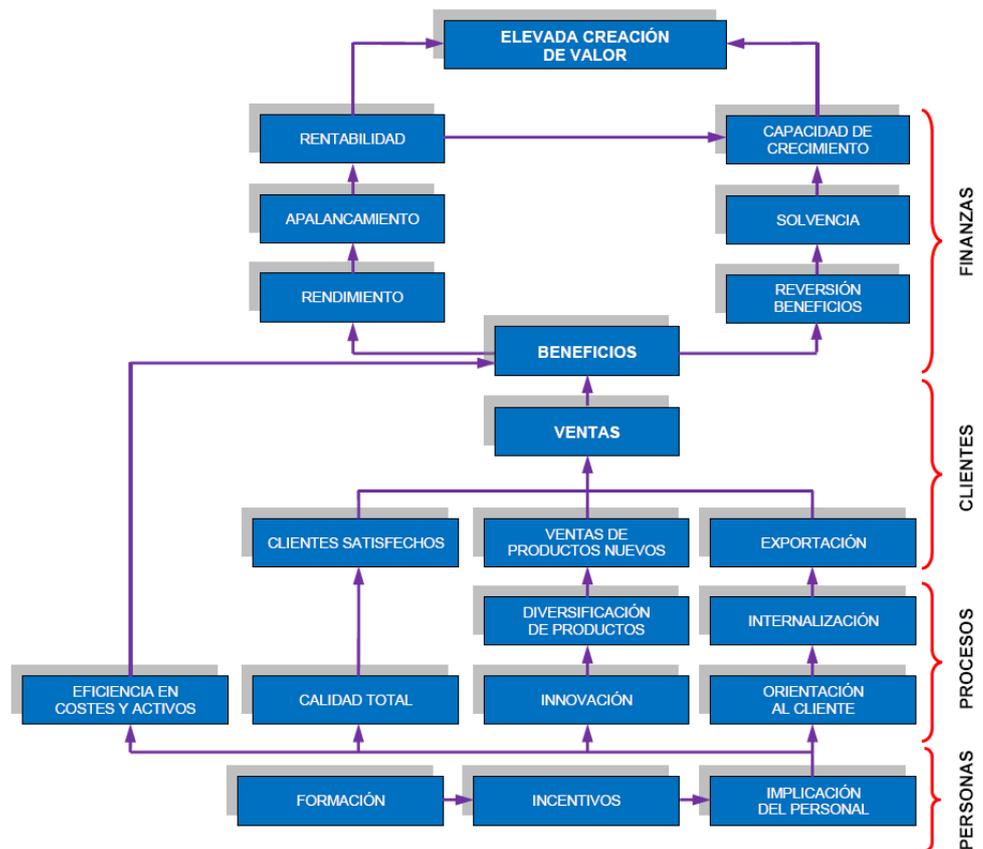
Estos tres componentes son:

- G Capital humano:** competencias estratégicas, habilidades, talento, know.how, etc.
- G Capital de información:** información estratégica, aplicaciones, sistemas e infraestructuras de gestión.
- G Capital organizativo:** cultura, liderazgo, alineamiento y trabajo en equipo.

Los objetivos de estos tres componentes deben estar alineados con los objetivos de los procesos internos e integrados unos con otros.

El **mapa estratégico** definido para **GourNET** considerando las cuatro perspectivas que acabamos de definir se muestra en la figura X.

Esquema. Mapa estratégico de GourNET



*Pregunta: "¿Podemos continuar mejorando y creando valor?"*

Como conclusión podemos decir que el desarrollo e implantación de estrategias, requiere de un **equilibrio** entre **creatividad** y **análisis**.

## 7.2. Indicadores (KPI's)

### KPI's

Los mapas estratégicos no son suficientes para consolidar y controlar la realización de la estrategia. Para **medir** y **acordar**, en cada momento, el grado de **implantación** de la **estrategia**, son necesarios los indicadores **KPI's**.

Estos elementos más un sistema generador de **informes** que compare los valores actuales con las previsiones y con los anteriores, servirán para el control continuado de la ejecución y consecución de la estrategia, así como herramientas básicas para las **reuniones** periódicas de la dirección.

Los **requisitos** que deben cumplir los **KPI's** son los siguientes:

- G** Ser objetivo e imparcial
- G** Ser normalizado (*para poder compararlo con otros*)
- G** Ser estadísticamente fiable (*escaso margen de error*)
- G** Ser discreto (*no provocar desconfianza*)
- G** Ser fácil de conseguir (*pequeño ejemplo que mide lo adecuado*)
- G** Estar balanceado (*equilibrado en cuanto calidad/cantidad*)
- G** Ser apropiado (*medir las cosas adecuadas*)
- G** Ser cuantificable (*fácil de añadir, calcular y comparar*)
- G** Ser eficiente (*sacar muchas conclusiones de los datos*)
- G** Ser comprensible (*mostrar lo más significativo*)
- G** Ser discriminativo (*pequeños campos pueden ser muy significativos*)

Quando se definen KPI's se suele aplicar el acrónimo **SMART**, ya que tienen que ser:

**e**Specificos (Specific)  
**M**edibles (Measurable)  
**A**lcanzables (Achievable)  
**R**elevantes (Relevant)  
**A** Tiempo (Timely)

### Indicadores de GourNET

En GourNET hemos agrupado los principales indicadores que nos ayudan a controlar y ejecutar correctamente el plan estratégico definido, según las cuatro perspectivas, incluyendo dos tablas diferentes para la perspectiva clientes, aplicadas a los dos canales en los que se distribuye el kit GourNET: la ubicación física (Flagship) y el canal online.

A los diferentes indicadores de cada grupo, se les ha asignado un peso para indicar cierta relevancia sobre el resto de su mismo grupo. Este peso puede variar de acuerdo a las directrices marcadas por la estrategia.

A continuación se indican los indicadores más relevantes, la frecuencia con las que se miden, el objetivo, el cálculo y el destinatario principal al que va dirigido.

### Indicadores del canal físico Flagship

Se destacan los siguientes indicadores para la tienda Flagship de GourNET. Estos valores están destinados al departamento **Comercial** y al departamento de **Ventas**.

KPI's FLAGSHIP			
KPI	PERIODO	OBJETIVO	MEDIDA
Crecimiento de tráfico	Mensual	Variación nº total de personas que entran en la flagship	$CT = 100 \times (CT \text{ act} - CT \text{ ant}) / CT \text{ ant}$
Tasa de conversión	Mensual	% de clientes que convertimos en compradores	$TConv = 100 \times (n^\circ \text{ de oper.} / \text{cliente})$
Unidades por transacción	Mensual	Media de kits vendidos en cada transacción	$UPT = \text{Total unidades vendidas} / n^\circ \text{ de operaciones}$
Ventas por día	Mensual	Dinero que un vendedor genera cada vez que trabaja	$VD = N^\circ \text{ vendedores} \times \text{ventas vendedor}$

### Indicadores del canal digital

Para el **canal digital** se han definido estos indicadores interesantes para los departamentos de **Marketing** y **Ventas**

KPI's CANAL DIGITAL			
KPI	PERIODO	OBJETIVO	MEDIDA
NV	Mensual	Alcance: Enfocado en las fuentes (SEM, SEO, mailing, social media, buscadores,...)	Nº visitas a compra por canal
RAC	Mensual	Engagement: Ratio de abandono del carrito	% abandonos proceso de compra
RC / RT	Mensual	Conversión: Ratios de conversión y Ratio de tráfico a lead	% de ventas y % de tráfico a lead
RAM	Mensual	Retención: Ratio de Apertura del e-mail (upselling)	% mails abiertos
VC	Mensual	Retención: Valor del Cliente	$(\text{Prom. Ingr. por clientes}) \times (\text{Prom. N}^\circ \text{ compras anuales cliente}) \times (\text{Prom. tiempo retención usuario})$
CLD	Por campaña	Publicidad online: Costo por Lead	Coste campaña / Nº leads generados
CPA	Por campaña	Publicidad online: Costo por Adquisición	Nº ventas / nº visitas Web
LTR	Por campaña	Publicidad online: Click through rate	% clics sobre anuncio
RI	Semanal	Social Media: Ratio de interacción, participación en nuestros blogs, comunidad, etc.	Nº post generados por usuario
TFC	Mensual	MKT contenido: Porcentaje de tráfico orgánico	Total tráfico / Tráfico orgánico
VR	Mensual	MKT contenido: Visitantes recurrentes	Nº visitas reinicidentes Web
INC	Mensual	Incidencias detectadas en la plataforma	Índice de incidencias de la plataforma

## Indicadores financieros

Destacamos cuatro indicadores principales financieros que permitan obtener rápidamente una imagen del estado financiero de GourNET. Estos valores son

KPI's FINANCIEROS			
KPI	PERIODO	OBJETIVO	MEDIDA
UR	Mensual	Umbral de rentabilidad	Break even = costes totales / % margen mensual
BAI_var	Mensual	BAI y variación respecto al periodo anterior	15%
vv_evol	Mensual	Volumen de ventas y evolución respecto al período anterior	10%
DR	Mensual	Desviaciones del resultado económico previsto	No menor al -2%

consultados por el **Director General** y por el departamento **Financiero**.

## Indicadores internos

Otros indicadores importantes para el correcto desarrollo de la estrategia son los indicadores internos, públicos para todo el personal de GourNET, vinculados a los procesos internos.

KPI's INTERNOS			
KPI	PERIODO	CONTROL	MEDIDA
DC	Mensual	Duración del ciclo	Estimación tiempo desde el comienzo de producción hasta producto terminado
DP	Mensual	Duración del proceso	Tiempo real del proceso
EF	Mensual	Eficacia del proceso	$EF = DP / DC$
PMM	Mensual	Periodo medio de maduración	$PMM = Pa + Pf + Pv + Pc - Pp$
tP2R	Mensual	Tiempo de espera desde el pedido al proveedor hasta la recepción	% pedidos fuera plazo
ALM	Mensual	Coste actividad almacenamiento y entrega al cliente.	-
Te	Mensual	Tiempo de espera del cliente, desde el pedido hasta la entrega	-
ERR	Mensual	Artículos entregados sin defectos. Mejora de la calidad	% artículos entregado sin defectos
GRE	Mensual	Gestión el riesto de explotación. Exceso de pedidos	% pedidos en marcha % pedidos suspendidos

“El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gentes en la organización.”

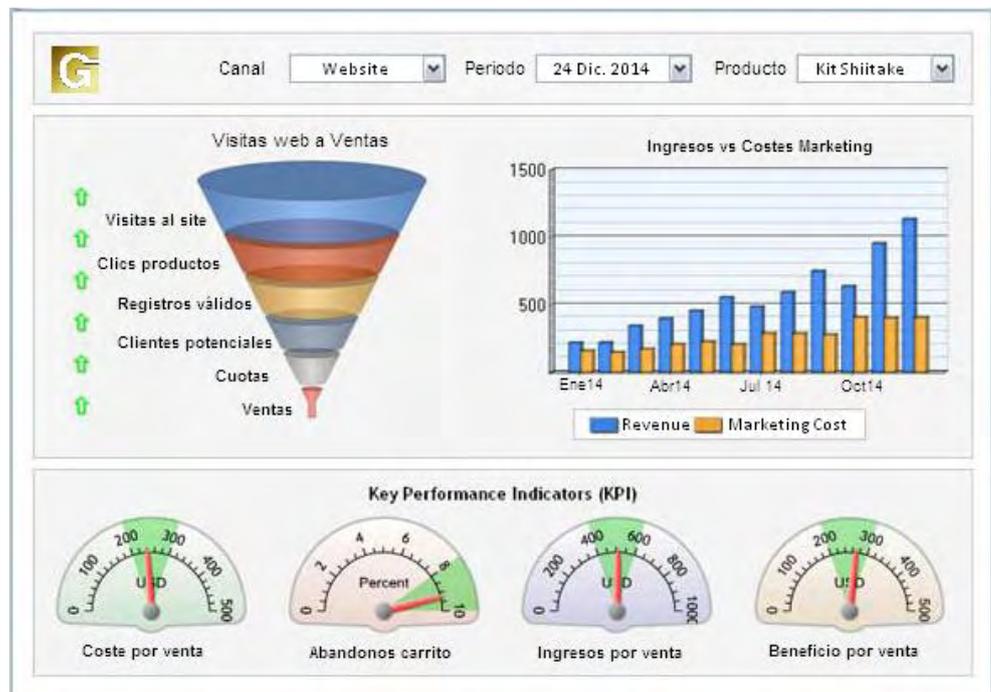
### 7.3. Tablero de control o Dashboard

El tablero de control o Dashboard nos permite obtener una visión global rápida y sencilla del estado de la empresa. Este tipo de herramientas forman parte de las técnicas de sistemas de Business Intelligence.

El tablero de control debe poder **responder a las preguntas habituales sobre nuestro negocio**, como son todas aquellas referentes a los **movimientos de ventas** de nuestro producto, poner sobre aviso a la dirección sobre los posibles **inconvenientes y/u oportunidades** por los que pueda atravesar la empresa.

El director general y los socios tendrán siempre acceso a los KPI's más importantes y estratégicos consultado los tableros de control. Los relativos a los **canales de venta** se representan en un mismo tablero. Ver figura Y.

Figura. Imagen con los datos referentes a los canales de venta: Website GourNET



Al ser una herramienta que facilita la información de manera rápida y sencilla, están personalizados para “**quién**” los va a consultar y “**cómo**” se quiere representar esos datos.

Los indicadores **financieros** aparecen contantemente.

Figura. Imagen del tablero de control con los KPI's Financieros



## 7.4. Plan de Contingencias

El objetivo del plan de contingencias es identificar y controlar las situaciones de riesgo que puedan poner en peligro los ingresos esperados de la compañía. De esta manera distinguimos diferentes riesgos y, por consiguiente, acciones mitigadoras/correctoras asociadas a cada tipo de riesgo.

### Riesgos Operacionales

En este apartado se identifican aquellos riesgos relacionados con el proceso productivo que puedan provocar, por un funcionamiento anómalo, que no se realicen las ventas esperadas o que ingresos de la compañía no sean los esperados.

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Acción
Indisponibilidad Plataforma Web	Alta	Descenso en ventas Relevancia Marca	Contratación servicio outsourcing premium con soporte L1 y L2 24x7 para incidencias de severidad 1 y 2
Rotura stock proveedores	Alta	Descenso en ventas Pérdida de clientes	Diversificación de proveedores Seguimiento cuenta resultados proveedores Seguimiento del mercado de materias primas
Alta rotación RRHH	Media	Procesos Operacionales Roturas de stock Calidad producto	Plan de incentivos Plan de formación Creación de marca

## Riesgos Posicionamiento Competencia

Riesgos relacionados con una posible pérdida de cuota de mercado a favor de una empresa rival, o aparición de nuevas barreras de entrada no contempladas en el análisis de mercado.

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Acción
Aparición de un nuevo competidor con producto similar	Alta	Pérdida de cuota de mercado Rotación RRHH	Revisión del marketing mix → Diferenciación, redefinición de propuesta de valor, adaptación/evolución  Plan de incentivos a los empleados
Aparición de un nuevo competidor con producto sustitutivo	Baja	Descenso en ventas	Análisis producto competidor Foco en producto y nuestra propuesta de valor diferencial
Mayor oferta de posiciones profesionales	Media	Alta rotación RRHH	Plan de incentivos

## Riesgos en Objetivos de Ventas

En este apartado se analizan los riesgos en escenarios de ventas no esperados en los objetivos del plan de marketing. Aunque, en el apartado de análisis de sensibilidad se estudia el impacto económico financiero de estos escenarios, en este punto se definen acciones correctoras/mitigadoras que podrían disminuir su impacto negativo.

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Acción
Ventas 20% por debajo de lo esperado	Media	Beneficios por debajo de lo esperado	Potenciar promoción del producto  Revisar política de incentivos comerciales  Búsqueda de partners/alianzas de promoción cruzada
Ventas 40% por debajo de lo esperado	Baja	Viabilidad del negocio	Potenciar promoción del producto  Ajustar plantilla a producción
Ventas 20% por encima de lo esperado	Media	Roturas de stock Perdida de proveedores Incremento del coste de ventas	Análisis de capacidad de proveedores actuales Trabajar con varios proveedores Escalado de precios de materias primas para picos estacionales

# ***8. Planteamiento estratégico***

---

***8.1. Futuro y claves de éxito***

---

8

## 8.1. Futuro y claves de éxito

### Enfoque en las personas e innovación permanente

**GourNET es un proyecto con vocación de transformación social y económica.** Su apuesta a medio y largo plazo no se limita, por ello, a un único modelo de negocio ni a una misma propuesta de valor comercial.

*El horizonte estratégico de GourNET, igual que el propio ciclo de vida de las setas, se traza de acuerdo con cuatro ejes de desarrollo: crecer, multiplicarse, evolucionar y adaptarse a las exigencias del mercado.*

El horizonte estratégico que se marca, igual que el propio ciclo de vida de las setas, se traza de acuerdo con cuatro ejes de desarrollo: **crecer, multiplicarse, evolucionar y adaptarse a las exigencias del mercado.**

La apuesta de este organismo vivo llamado GourNET es, en consecuencia, **satisfacer una demanda insuficientemente satisfecha y, para ello, generar los insumos necesarios –ingresos y rentabilidad–** que permitan a la compañía alcanzar la máxima notoriedad de su segmento de negocio, ampliar su cartera de clientes, colonizar nuevos mercados, desarrollar soluciones cada vez más inteligentes sin renunciar a sus bases fundacionales, y tejer complicidades sociales progresivamente mayores y más intensas.

En términos de negocio, estos vectores –enfoque en las personas e innovación permanente– se corresponden con **unos ambiciosos objetivos para el primer lustro de actividad** de la empresa:

- G** Relevancia social.
- G** Crecimiento.
- G** Expansión.
- G** Diversificación.
- G** Alianzas.

Diagrama Z. Resumen de objetivos estratégicos de GourNET



## Relevancia social

El primer reto, sin duda, es **situar a la empresa y a sus productos como principal referencia del mercado español** de productos delicatessen y, concretamente, dentro de éste, del segmento de setas y hongos.

Es razonable pensar que este objetivo, a la luz de la investigación realizada tanto del propio mercado como de la competencia, es posible **en los cinco primeros años de actividad de GourNET**.

Los activos ya descritos, las propuestas tanto de financiación como de desarrollo operativo diseñadas y las acciones de marketing planificadas, están cuidadosamente orientados a alcanzar tal objetivo.

A este respecto, se considera fundamental aprovechar las debilidades del sector en cuanto a vinculación social –más allá de la propia salud a corto plazo del negocio– y posicionamiento en Internet para lograr otro propósito clave: ser la marca mejor situada en cuanto a volumen de menciones positivas y calidad de reseñas y opiniones en las plataformas de difusión más relevantes de España.

Por ello, se establece el **objetivo ya en el primer año de vida de GourNET, encabezar el “share of voice” de su sector** en medios tradicionales y, con interés destacado, en medios digitales.

*Se considera fundamental aprovechar las debilidades del sector en cuanto a vinculación social y posicionamiento en Internet para ser la marca más valorada en términos de calidad y volumen de menciones en medios.*

## Crecimiento

Dentro del segundo bloque de objetivos, se marca como prioridad primordial hacer **crecer los ingresos de la compañía, al menos, un 15 por ciento los dos primeros años de actividad** y un seis por ciento a partir del tercero.

Estos porcentajes son los que habrán de conducir a la cifra mágica de **30.000 unidades de productos GourNET vendidas**, tanto en tienda física como online, en el quinto año del negocio.

Tan importante como ello, aunque consecuencia de tales cifras, es conseguir el *payback* de la empresa al tercer año de vida.

## Expansión

La prosperidad de todo negocio no procede únicamente de su capacidad para generar ingresos y copar mercados sino, muy importante, de **su habilidad para expandir ese mercado potencial con el fin de multiplicar de forma aritmética sus mejores indicadores**.

De ahí que GourNET tenga como fin al tercer año de actividad, dar un salto cualitativo en su estructura de ingresos –centrada en las ventas en tienda física– y conseguir **augmentar su transacciones online por encima del 20% respecto de sus previsiones del primer año**.

Este objetivo para **la estrategia de E-commerce se centra, ante todo, en los países más sensibles** tanto al consumo de setas como a la compra de productos alimenticios por vía electrónica y a las importaciones / introducciones de origen español.

Descontados aquellos mercados que, por razones comerciales de proximidad cultural, política y geográfica, se nutren históricamente de clientes estables –como son los casos de América del Norte, Rusia o Asia– **las oportunidades de expansión online se ofrecen, ante todo, en el seno de la Unión Europea.** En concreto, los estados comunitarios cuya demanda y posición de la oferta se antojan más factibles a las ventas online de GourNET son, por este orden, Reino Unido, Alemania, Irlanda, Italia y Países Bajos.

En cuanto al mercado nacional y la comercialización en puntos de distribución físicos, **el reto es culminar en el quinto año de actividad el Plan de apertura de nuevas tiendas GourNET.**

Tal objetivo, que se abarcará **gracias a la liquidez prevista de la empresa** y la disponibilidad, por tanto de caja para acometer inversiones, tiene dos derivadas importantes:

- G** Apertura de **dos nuevas tiendas en Madrid.**
- G** Lanzamiento, ya sea en propiedad o vía franquiciado, de **espacios de venta en las principales capitales españolas**, como podrían ser Barcelona, Sevilla, Valencia, Bilbao, A Coruña, Zaragoza, Valladolid o Murcia, sin descartar otras con tradición de consumo de setas como Pamplona o Logroño.
- G** Inauguración de un **centro de co-working en Madrid**, que tendría la función de aula abierta –a modo de granja escuela–, plataforma de innovación, espacio de colaboración y “*networking*” profesional –abierto, ante todo, al Club de Gournáticos–, generador de nuevos consumidores y centro de referencia del mundo de las setas en la capital de España.

*El Plan de Expansión previsto tras el quinto año de actividad incluye la apertura de dos tiendas y de un centro de co-working en Madrid, así como de nuevos puntos de venta en otras capitales españolas y una aceleradora virtual de co-creación.*

### Diversificación

GourNET aspira a ser referencia principal en su sector y ello, en un **mercado tan cambiante y en un contexto de renovación y crisis** como el que vivimos, pasa necesariamente por desarrollar nuevas líneas de productos.

El objetivo que se marca, por tanto, es **invertir en I+D los recursos necesarios para, a partir del tercer año de actividad, lanzar servicios complementarios** y mejora de los ya existentes:

- G** **productos nuevos:** variedades de seta y aplicaciones diferentes (como esencias, abonos, piensos para mascotas, aceites aromáticos, etc.).
- G** **mejora de los servicios iniciales;**
- G** **cross-selling:** introducción ya desde el segundo ejercicio de líneas de comercialización cruzada (productos complementarios), bien de proveedores propios o de terceras empresas mediante colaboración.

Asimismo, tras el quinto año, se marca como reto el desarrollo a través del sitio Web <http://GourNET.com> de una **plataforma aceleradora virtual destinada a la generación cooperativa de productos**, que entroncaría y proyectaría fuera de Madrid el Club de Gournáticos y el centro de co-working GourNET.

## Alianzas

Con todos los recursos planteados, no es descabellado aspirar y marcarse el compromiso de **conseguir para GourNET, desde incluso el primer año de vida, la mayor comunidad de seguidores afines a la micología de España.** Este reto habrá de materializarse, principalmente, gracias a Internet.

En el cuarto ejercicio, la empresa se pone el objetivo también de firmar los **primeros acuerdos con ayuntamientos y concesionarias de jardinería** para el uso de excedentes de sustratos de la plata de producción de GourNET.

Este propósito, muy vinculado a los propios riesgos previstos para la compañía **desde el punto de vista de reputación y de gestión de excedentes**, se enmarca dentro de la política de diversificación e innovación de la empresa como de vinculación con cada vez más actores del entorno.

En este sentido, la implicación de los municipios y las empresas de mantenimiento urbano constituye un reto económico, pero también social: **extender los beneficios del reciclaje al conjunto del sistema económico** y sensibilizar a quienes mayor capacidad normativa y pedagógica tienen en esa línea: las administraciones públicas y, entre éstas, las entidades locales.

Por último, como objetivo que recopila la actividad de todo un lustro, se plantea **al término del quinto año de vida de GourNET contar con, al menos, 100 establecimientos y organizaciones colaboradores** en el proceso de recogida, tratamiento y reutilización de los posos de café.

Este punto forma parte, como ya se adelantó en el apartado de promoción, dentro del plan de Marketing Mix, de las acciones estratégicas previstas por la compañía para el trueque o “GourNETing” de materias primas reciclables por productos elaborados. **Entronca, directamente, con el sello GourNET** que certifica a los establecimientos, entidades, organizaciones y personas que, como esta compañía, creen que otro modelo de consumo más sano, respetuoso y racional es posible.

*Además del reto económico, el objetivo es sensibilizar sobre los beneficios de la reutilización de residuos naturales a quienes mayor capacidad normativa y pedagógica tienen: las administraciones públicas.*

Diagrama. Resumen cronograma de objetivos estratégicos



# ***9. Conclusiones***

---

***9.1. Un modelo necesario***

---

9

## 9.1. Un modelo necesario

GourNET es una iniciativa empresarial que nace con el fin **de liderar el sector de las setas gourmet** para cultivo propio. Se trata éste de un mercado caracterizado por unas notables previsiones de crecimiento y una baja participación de competidores, tanto en España como en Europa.

La apuesta social, profesional y económica de GourNET, representada por nuestros kits de lanzamiento, constituye un factor adicional de éxito en un momento en el que valores como **el compromiso o la transparencia empresarial empiezan a guiar los nuevos hábitos de consumo de alimentos**. Esta tendencia se resume en una demanda cada vez más generalizada de productos frescos, saludables y naturales, elaborados con criterios ecológicos, siguiendo prácticas responsables, y abiertos a la propia participación de los consumidores en su proceso de transformación y comercialización. Como en GourNET.

Las proyecciones de nuestro negocio, basadas en un análisis profundo del mercado y en el estudio de las mejores condiciones de financiación, anticipan un rendimiento financiero muy favorable –especialmente, a partir del tercer año de actividad– y confirman **el gran potencial de desarrollo y expansión de la empresa**.

La viabilidad de GourNET descansa, además, en **un equipo humano de gran experiencia**, visión, capacidad organizativa, complementariedad profesional y pasión por los retos.

Todos estos elementos constituyen, sin duda, **la mejor garantía de éxito para cualquier inversor**.

Gracias por la confianza.

**GourNET S.L.**

*Carolina Guijarro.  
Félix de la Vara.  
Guillermo Álvarez.  
José Ángel Nieto.  
José Luis Rodríguez*

*Los autores de la presente memoria desean trasladar su agradecimiento más sincero y especial al claustro de profesores y a la dirección del **Executive MBA Madrid 2013-2014** de la Escuela de Organización Industrial (EOI) que han hecho posible este trabajo.*

*Esta gratitud pretende, así, responder a los conocimientos y consejos transmitidos, sus lecciones de humanidad y al estímulo de constante superación que todos ellos encarnan.*

*Septiembre, 2014.*



# GourNET

---

**RESUMEN EJECUTIVO  
EXECUTIVE MBA  
SEPTIEMBRE 2014**



**CAROLINA GUIJARRO  
FÉLIX DE LA VARA  
GUILLERMO ÁLVAREZ  
JOSÉ ÁNGEL NIETO  
JOSÉ LUIS RODRÍGUEZ**





La naturaleza nunca hace nada sin motivo”.

G

[ Aristóteles ]

Madrid.  
Septiembre, 2014.  
Escuela de Organización Industrial (EOI).

# ÍNDICE



1. Introducción	4
2. Por qué GourNET	5
3. Pilares de GourNET	6
4. Qué hacemos	7
5. Análisis de mercado	9
6. A quién nos dirigimos	11
7. Análisis de demanda	12
8. Marketing Mix	14
Producto	14
Precio	16
Plaza	17
Promoción	18
9. Recursos Humanos	20
10. Operaciones	22
11. Plan Financiero	27
Estructura de capital	27
Plan de inversiones	28
Estructura de ventas	29
Cuenta de pérdidas y ganancias	30
Balance de situación	31
Análisis de rentabilidad	31
Ratios económico-financieros	32
12. Cuadros de mando	33
13. Análisis de sensibilidad	35
14. Plan de contingencias	36
15. Plan estratégico	37
16. Conclusiones	39

## EL CAFÉ QUE NOS TOMAMOS

El café es la segunda mercancía más comercializada del mundo, tras el petróleo, y la bebida más consumida del planeta. Cada año se toman más de 400.000 millones de tazas de este producto y, de ellas, 25.000 en España. Según la Organización para la Alimentación de Naciones Unidas, el cultivo de café es uno de los más extendidos de la Tierra, con unos diez millones de hectáreas plantadas.

Sin embargo, apenas una ínfima parte de estas cifras corresponde al café que ingerimos las personas. Se estima que un 98,2 por ciento del producto nunca llega a la taza de nuestros hogares, cafeterías y restaurantes, sino que acaba, fundamentalmente, en vertederos. Allí, mezclados con otros desechos, los posos del café se convierten en uno de los residuos orgánicos más contaminantes y que más emisiones de anhídrido carbónico (CO<sup>2</sup>) y de otros gases de efecto invernadero genera.

Paliar ese daño es posible. Sólo es necesario alargar el periodo de vida del café y dar nuevos usos a sus residuos. De hecho, esta materia es el sustrato perfecto para la producción, a un coste mínimo, de una cantidad enorme de plantas y alimentos básicos en nuestra dieta. Entre ellos, destacan las variedades de setas y hongos más demandadas del mercado.



En la naturaleza los nutrientes, materiales y energía siempre se reutilizan. La basura no existe. Cada producto lateral es la base para un nuevo producto”.

[ Gunter Pauli ]



# POR QUÉ GOURNET



## LA IDEA

GourNET nace de una apuesta y de un compromiso: fundar un negocio capaz de sumar tantos clientes —y, por tanto, rentabilidad— como conciencias al servicio de un consumo de alimentos más justo, más sostenible y más racional.

### RENTABILIDAD SOCIAL

Trabajamos para convertir los posos del café en la base fundamental y necesaria de nuestras setas, un producto más sano, nutritivo y ecológico que el propio café. Explicado de otra manera, nos preocupamos de devolver la vida a aquello que ha dejado en apariencia de tenerla o que, incluso, se la resta al conjunto del planeta en forma de gases de efecto invernadero.

### EXPERIENCIA

El origen del negocio y la elección de las setas es algo más que una pasión. Es la certeza, contrastada por cientos de estudios y experiencias, de que un alimento básico, relativamente común y cada vez más demandado en todo el mundo —especialmente en Europa occidental— es capaz de crear una gran riqueza.

### DEDICACIÓN

Somos unos devotos de la micología... y somos un negocio del siglo XXI pensado para personas que aman la buena comida, que aprecian a las marcas que producen plusvalías sociales y que compran, además, regidas según firmes valores humanos.

### HAZLO TÚ MISMO

Pensamos en los kits de autoconsumo de producción de setas porque queremos que nuestros clientes se diviertan. Hoy vivimos un mundo de experiencias. Y la de cultivar con tus manos, en casa, tus propios alimentos es, sin duda, una de las más enriquecedoras. Es la mejor manera de entender por qué hacemos lo que hacemos... de valorar un buen plato en la mesa antes de prepararlo. Es la convicción de que todos, algún día, seremos parte activa de la Economía Azul que da vida a GourNET.



# PILARES DE GOURNET

## VISIÓN

Nuestra visión como empresa es promover un modelo económico más responsable socialmente y sostenible. Aspiramos a que todas las personas desarrollen hábitos de vida saludables y participen de un consumo consciente. Queremos compartir con la sociedad el valor añadido de los alimentos obtenidos de acuerdo con dichos principios y que, como nuestras setas, ofrecen un alto beneficio ecológico, dietético y nutricional.

## MISIÓN

GourNET es una compañía dedicada al cultivo y comercialización de setas elaboradas a partir de posos de café.

Ofrecemos nuestro producto gourmet en paquetes individuales de auto-cultivo, lo cual permite a nuestros clientes disfrutar en su propia casa y en cualquier momento de un alimento siempre fresco, sano, ecológico y nutritivo.

## VALORES

Los valores sobre los que se fundamenta GourNET son:

- 1 REEDUCAR  
Crear conciencia social.
- 2 RESPETAR  
Compromiso con el Medio Ambiente
- 3 RECICLAR  
Devolver valor a los residuos.
- 4 REINVENTAR  
Aplicar innovación a todos los procesos.
- 5 REVALORIZAR  
Ofrecer alimentos de calidad y confianza.

# QUÉ HACEMOS



## KIT AUTO-CULTIVO DE SETAS

GourNET ofrece la experiencia de cultivar en casa, para su consumo en el propio hogar, de un alimento saludable, ecológico y de alto valor social.

Todo ello es posible gracias a un sustrato único, elaborado a partir de posos de café procedente de cafeterías y restaurantes, rico en celulosa, lignina, nitrógeno, azúcares y otros nutrientes que las setas aprovechan para su crecimiento.



### CONDICIONES AMBIENTALES MÍNIMAS

- 1 Temperatura ideal de 18° C ( $\pm$  4° C).
- 2 Humedad del 80-95% (mediante difusor de agua).
- 3 Luz solar reducida e indirecta.
- 4 Eliminación de corrientes de aire.

En condiciones óptimas y en tan solo diez días, cada kit de auto-cultivo GourNET es capaz de producir setas durante diez semanas, con ciclos de floración de, aproximadamente, quince días.



Una experiencia fácil, divertida y respetuosa con el Medio Ambiente".



# QUÉ HACEMOS

## POR QUÉ ELEGIR GOURNET

### SOSTENIBILIDAD

Cada compra de un producto GourNET es una contribución nueva a la conservación del planeta.

La reutilización de posos de café como sustrato para el cultivo de setas reduce las emisiones de metano y de CO<sup>2</sup> que produce la descomposición de este residuo orgánico.

### EXPERIENCIA

Los kits GourNET están pensados para el cultivo interior de setas, ya sea en casa o en la oficina.

Su cómodo transporte y la facilidad de mantenimiento del producto hace de GourNET la experiencia ideal para disfrutar y compartir con familiares, colegas y amigos.

### SALUD

Las setas que dan vida a GourNET ofrecen múltiples beneficios para la salud de las personas.

Se trata, además, de productos cien por cien naturales, que cuentan con todos los certificados legales y sanitarios y las máximas garantías de calidad reconocidas.

## BENEFICIOS CONTRASTADOS

Numerosos estudios, como los realizados en nuestro país por la Universidad de Navarra o el centro biotecnológico Inbiotec, avalan las propiedades beneficiosas de las setas para la protección del Medio Ambiente y para la salud humana.

Varios expertos del prestigio de Paul Stamets, reconocido micólogo norteamericano, han demostrado que estos hongos tienen suficiente poder como para remediar gran parte de los daños que los humanos hemos causado al medio natural. Se ha probado, por ejemplo, su potencial para disminuir apreciablemente y en poco tiempo la contaminación de suelos y aguas viciadas por vertidos químicos tóxicos.

Al mismo tiempo, las setas destacan por su riqueza en proteínas de alto valor biológico, sales minerales y oligoelementos, que las convierten en un excelente estimulador cerebral y nervioso y en un producto ideal para combatir enfermedades o mantener dietas saludables.

# ANÁLISIS DE MERCADO



## ANÁLISIS DE COMPETENCIA

Si bien existen productos semejantes en el mercado tanto a nivel nacional como internacional, la competencia es bastante escasa y con productos poco maduros en cuanto a penetración y posicionamiento. No constituyen, en principio, una barrera de entrada importante.



SL. 15 años  
[www.hifasdaterra.com](http://www.hifasdaterra.com)  
28,00 € / kit

1,8 M€ facturación  
400.000 € beneficios

Mix de productos  
Kit de auto-cultivo



No registrada  
[www.resetea.es](http://www.resetea.es)  
19,90 € / kit

Sin cifra de ventas

Kit de auto-cultivo



No registrada  
[www.greeandgourmet.com](http://www.greeandgourmet.com)  
24,95 € / kit

Sin cifra de ventas

Kit de auto-cultivo



Reino Unido  
[www.espressomushroom.co.uk](http://www.espressomushroom.co.uk)  
24,31 € / kit

Mix de productos  
Kit de auto-cultivo



No registrada  
[www.boletsdesoca.com](http://www.boletsdesoca.com)

Mix de productos  
Kit de auto-cultivo

**24,4 € / kit**  
media sector

## ESTADO DE LA COMPETENCIA

- Los precios oscilan entre 18 y 30 euros.
- Muchas de las empresas que comercializan este producto no están registradas en el BORME.
- La promoción y venta se realiza exclusivamente a través de tienda online.
- Algunos sitios Web oficiales son, sólo, portales de prueba.
- Apenas tienen presencia en redes sociales.

## ANÁLISIS DE COMPETENCIA

En primer lugar, se ha identificado una serie de atributos clave para el éxito del negocio. Posteriormente, se ha asignado a cada uno de los competidores un peso de entre 0 y 3 puntos por cada uno de estos atributos.

## PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Existen numerosas empresas dedicadas a cultivar, adquirir, transformar y comercializar setas (CNAE 1039 y 0112). Su facturación, en muchos casos, se sitúa entre los tres y seis millones de euros al año.

El canal que éstas utilizan es en un 66% el mayorista y en un 33,81% el minorista. Sobre todo, comercializan setas frescas, cocinadas o preparadas.

## CONSUMO

“42.000 toneladas de setas frescas o transformadas en establecimientos comerciales”.

Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente

“55.000 toneladas de setas silvestres recogidas, lo que supone 200 M€”.

Universidad de Valladolid

“Aumenta año tras año el consumo de setas exóticas, como el Shii-take”.



## PRODUCCIÓN

“Se producen 12.790 toneladas de setas en toda España”.

“41% de la producción se realiza en La Rioja, con 5.264 toneladas”.

“5.050 toneladas importadas sólo de China, y aumenta cada año”.

Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente

# A QUIÉN NOS DIRIGIMOS



## SEGMENTOS Y TARGET



**TRENDERS**

"Consumo productos naturales porque están de moda"

Son más jóvenes que el resto (tres años).

No están implicados con el Medio Ambiente. Piensan que ellos solos poco pueden hacer para protegerlo. Consumen productos ecológicos por moda y no por convicciones profundas.

Son los menos preocupados por mantener estilos de vida saludables.

"Desconfío de las marcas y reivindico una forma de vida natural"

**INTERESADOS**



Son abanderados de la causa ecológica.

Defienden los beneficios para la salud de una alimentación natural y el papel de ésta para un desarrollo sostenible. Practican un consumo consciente y responsable.

Conocen los productos ecológicos y se interesan por las novedades que les rodean.



**CONVENCIDOS**

"Los productos ecológicos ayudan a cuidar mi salud y la de las personas de mi entorno"

Les preocupa el Medio Ambiente y tienen hábitos de consumo responsables. Saben qué compañías hacen un mayor esfuerzo por la sostenibilidad.

Tienen criterios claros para identificar productos ecológicos. Se informan y leen antes de comprar.

"Adoro consumir las cosas que yo cultivo y cuido. Disfruto haciéndolo yo mismo"

**FANÁTICOS**



Consumir este tipo de productos es una nueva experiencia que les aporta valor y conocimiento. Les gusta mostrar sus descubrimientos a sus amistades.

Son early adopters: buscan y disfrutan el "do yourself". Si están satisfechos, son grandes embajadores de marca.

## ENCUESTA Y RESULTADOS

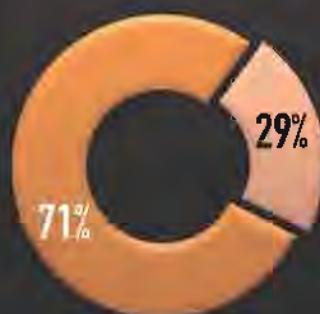
La metodología del análisis de mercado se ha apoyado en tres pilares fundamentales:

- 1 Investigación de gabinete:**  
 Basada en una revisión de estudios y datos estadísticos anteriores.
- 2 Técnica cualitativa:**  
 Se han realizado diez entrevistas telefónicas de unos veinte minutos a personas con puestos directivos o propietarios de marcas que comercializan setas.
- 3 Técnica cuantitativa:**  
 Consistente en un cuestionario semiestructurado, de una duración aproximada de diez minutos, completado por individuos de más de veinte años, que cumplen con las cuotas de edad y sexo que requiere la metodología de estudio y que se han identificado como consumidores de productos naturales.

Tipo de entrevista	Entrevista online auto-administrada, mediante panel GFK y otros proveedores, con un cuestionario semi-estructurado de una duración aproximada de diez minutos.
Universo	Población general española de entre 20 y 69 años, representativa de la población nacional en cuanto a sexo, edad, hábitat y zona geográfica.
Muestra	n=1.599 » ± 2,5%
Error muestral	n=494 » ± 4,5%
	n=237 » ± 6,5%
Ponderación	Muestra ponderada según las principales características sociodemográficas (sexo, edad, clase social y tamaño de hábitat) para garantizar una muestra representativa de la actual población española.
Ámbito	Nacional.
Trabajo de campo	Enero de 2014.

### CLIENTES POTENCIALES Y CONSUMIDORES DE PRODUCTOS NATURALES (20-69 años)

Comunidad de Madrid (extrapolación).



Consumidores activos  
Consumidores ocasionales

# ANÁLISIS DE DEMANDA



## ENCUESTA Y RESULTADOS

### CLIENTES CONSUMIDORES DE SETAS

Partiendo de un universo de personas de entre 20 y 69 años (4.4 millones), extraemos una muestra extrapolada de consumidores de productos naturales en la Comunidad de Madrid del 29% (1.2 millones).

Según el análisis cualitativo realizado, obtenemos un total de consumidores potenciales de setas del 26% de los anteriores clientes.

# 330 MIL

consumidores potenciales

### EL PERFIL DEL GOURNAUTA - RESULTADOS

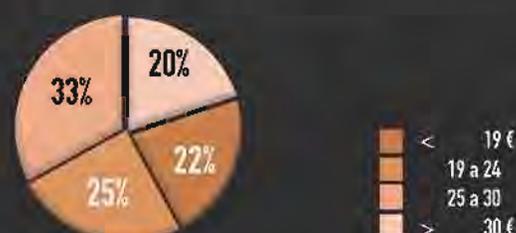
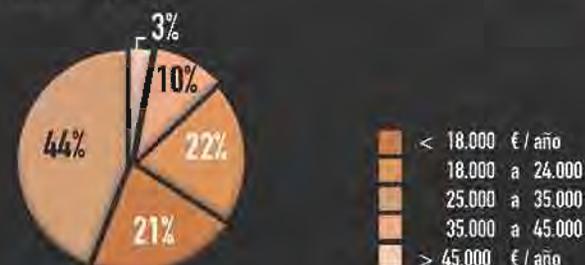
La media de edad de consumidores de setas está en 42 años y la del resto de consumidores esporádicos en 42,5.

Se distribuyen, principalmente, en las grandes urbes y en núcleos urbanos de más de 50.000 habitantes.



Los poderes adquisitivos superiores a 35.000 € / año son los de mayor peso.

El 35% de los encuestados compraría productos GourNET. Un tercio de ellos lo haría por un precio de entre 25 y 30 euros.



Del análisis de mercado y del análisis de la demanda realizado, se estima que un 5% son consumidores seguros de productos GourNET.

## PRODUCTO

La experiencia GourNET comienza desde el propio envase que protege nuestros kits de auto-cultivo. Elaborado con materiales reciclados y reciclables, este recipiente está diseñado, además, para facilitar y economizar el almacenamiento y transporte.

Su interior guarda un producto natural de características y propiedades exclusivas. GourNET ofrece la oportunidad de elegir entre seis variedades diferentes de seta, adaptadas a las preferencias de cada persona.

¿Y por qué en una taza? Porque, además de su resistencia, utilidad, comodidad y valor estético, su uso devuelve siempre al origen de GourNET: el café.

La taza mantendrá indefinidamente su valor, que quedará también asociado a nuestra marca, y los posos sobrantes del cultivo podrán emplearse como sustrato ideal para las plantas tanto del hogar como del trabajo o del jardín.

El kit de auto-cultivo GourNET contiene un valioso dossier con información detallada del producto, consejos básicos de cultivo y un código de registro (QR) para participar en la comunidad Gournáticos en Internet.

La activación de dicho código permitirá a GourNET conocer mejor a sus usuarios y a estos disfrutar de una atención personalizada con la que sacar el mayor provecho a sus setas.



Folleto interior



# MARKETING MIX

## PRODUCTO

Nuestros kits son muy fáciles de utilizar. Estos son los pasos:

- 1** Abrir el precinto de seguridad de caja y taza, que garantiza la frescura del producto.



- 2** Cortar en cruz el precinto, extraer la base de cultivo y sumergir en agua. Reintroducir en la taza 48 horas después.



- 3** Humedecer con el pulverizador adjunto (2-3 veces / día).



- 4** Recolectar 15 días más tarde. Repetir el proceso desde el punto 2 para obtener hasta cuatro cosechas.



GourNET ofrece una amplia variedad de kits, cada uno de los cuales contiene un tipo de seta distinto y con propiedades diferenciadas.

Ostra amarilla  
*Pleurotus citrinopileatus*



Reishi  
*Ganoderma lucidum*



Shiitake  
*Lentinula edodes*



Cardo  
*Pleurotus eryngii*



Melena de León  
*Hericium erinaceus*



Ostra  
*Pleurotus ostreatus*



## PROPIEDADES

Estimulación del sistema inmunitario.

Principios activos:

- Antibióticos
- Antioxidantes
- Antihipertensivos
- Agentes cardiovasculares
- Reguladores del colesterol
- Antiinflamatorios
- Antidiabéticos
- Hepatoprotectores
- Antitumorales y anticancerígenos

- Prevención de la trombosis.
- Control de los niveles de azúcar.
- Reducción de la presión arterial.
- Protección en quimioterapia.
- Potenciación de la longevidad.



## PRECIO

El precio de los kits de auto-cultivo GourNET se define a partir de tres clases distintas de análisis:

- 1 Costes de operaciones y proceso de producto.
- 2 Precios de la competencia.
- 3 Valor percibido por el público-objetivo.

### COSTES ASOCIADOS

El coste de fabricación unitario del kit oscila entre 22 euros en el segundo ejercicio y 20 euros al final del quinto año. Sobre este cálculo, y tras los análisis de mercado, competencia y percepción del producto de nuestros clientes objetivos, se establece el precio de venta inicial en 25 euros.

Para el caso de la venta online, se incluyen en el precio final los gastos de envío.

Sólo con este precio, que crecerá anualmente al ritmo del IPC, se asegura ya un margen positivo a partir del segundo ejercicio.

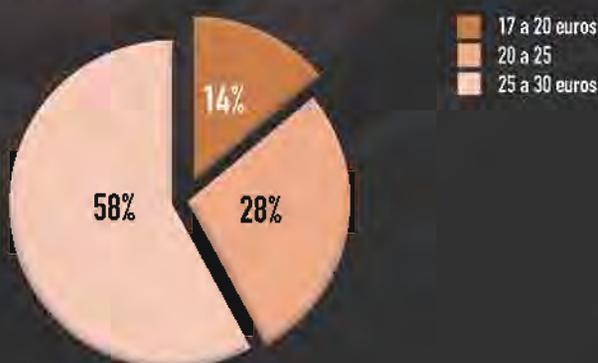
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas mes	1.465	1.670	1.874	2.003	2.103
Ventas año	17.575	20.134	22.491	24.040	25.242
Gastos anuales	43.876	33.292	35.662	36.980	38.874
Coste fabricación unitario	29,96	19,84	19,03	18,46	18,40
Precio unitario	25 €	26 €	27 €	28 €	29 €
Margen	-	6,03 €	7,78 €	9,39 €	10,51 €

### PRECIOS DE LA COMPETENCIA

Oscilan entre los 20 y 28 euros y son, en esencia, el único factor diferencial de producto, junto al packaging. Todas las empresas analizadas utilizan el mismo y único canal de venta: la página Web.

Salvo Reseta, ninguna incluye los gastos de envío en el precio (3-4 euros).

### VALOR PERCIBIDO POR EL PÚBLICO OBJETIVO



El rango de 25 a 30 euros es, claramente, el más valorado por los encuestados y coincide con el precio asignado al producto por GourNET tras el análisis de costes.

# MARKETING MIX

## PLAZA

GourNET cuenta con dos canales de distribución: una flagship y el sitio Web <http://gourmet.com>.

### FLAGSHIP

Escaparate único ubicado en una zona céntrica de Madrid y en la que los clientes podrán disfrutar de una experiencia diferente: asesoramiento de un experto micólogo, degustación de producto, talleres, presentaciones...

El gournático aprenderá cómo es el proceso completo de producción gracias a pantallas conectadas directamente a nuestra fábrica.

La flagship dispondrá de un rincón muy especial: la incubadora. Allí los interesados tendrán la posibilidad de dejar su kit y compartir con otros fans sus propios trucos, consejos, buenas prácticas y propuestas de nuevas actividades en grupo.



### SITIO WEB

A través de este canal, GourNET facilitará a los clientes situados fuera de Madrid la compra y recepción en casa del producto en menos de 24 horas.

El sitio <http://gourmet.com> ofrecerá, también, un foro online desde el que resolver dudas, beneficiarse de ofertas y concursos, acceder a una agenda completa del sector y participar en escapadas micológicas.

En el apartado especial de recetas, y también en el blog "Guide OUR NET" (guía nuestra red), los interesados encontrarán artículos y vídeos con las mejores recomendaciones de cocina y todos los secretos gastronómicos de sus setas.





# MARKETING MIX

## PROMOCIÓN

### ABOVE THE LINE (ATL)

GourNET se dirigirá inicialmente a un público generalista y se centrará en actividades de posicionamiento de la marca y emplazamiento de producto.

Los dos ejes básicos son: difusión de la oferta y de sus ventajas específicas (push); y fomento del consumo de setas (pull).

### BELOW THE LINE (BTL)

Integrará las acciones de fidelización, gestión de influencers y prescriptores, y generación de alianzas comerciales.

El éxito de estas actividades, de mayor duración y potencial cualitativo, se medirá en función del volumen y calidad de los participantes.

## OBJETIVOS

Notoriedad y reputación

Posicionar GourNET como referente del mercado por reconocimiento de producto, servicios y canales de distribución.

Dotarse de una comunidad de seguidores en Internet, principalmente, que difunda los valores de producto y de marca.

Comunidad

Vinculación y recomendación

Convertir en embajadores de marca a socios y clientes, sobre todo a través de los valores y atributos del producto.

Capitalizar la actividad y afinidad de los aliados de la marca para generar de forma cooperativa recursos de alto poder comunicativo, como artículos, imágenes, vídeos, comentarios y sugerencias.

Contenidos y recursos

Ventas off y online

Incentivar las compras "en caliente" y las compras comprometidas.

Aprender de la experiencia de los aliados de la marca para mejorar el expertise en tienda y obtener insights de producto.

Conocimiento, fuerza de ventas e I+D

# MARKETING MIX

## PROMOCIÓN

### ACTIVIDADES

#### PATROCINIOS

Financiación de la producción del programa "La Cocina con Sergio" (TVE) / 24 programas.

#### PUBLICIDAD OFFLINE

Medios generalistas: publicidad en El País, El Mundo y ABC.

Revistas especializadas: página pagada en dos publicaciones de vida sana y gastronomía.

Publicaciones electrónicas: 1 post bimensual en blogs de micología.

#### EVENTOS

Inauguración flagship. Salón de gourmets Madrid. Talleres en tienda.

#### MUESTRAS / DEGUSTACIONES

Tapas variadas por compra en tienda, elaboradas con setas GourNET.

#### PROMOCIONES ESPECIALES

GiveM5: oferta 5 € / unidad. Bonos descuento: 10%

#### IDENTIDAD GRÁFICA

Tarjetas personales. Trípticos. Catálogo oficial.

#### DINAMIZACIÓN DIGITAL

Blog Guide Our NET. Redes Sociales (Facebook, Twitter, LinkedIn, Google+, YouTube, Instagram, Pinterest y Foursquare).

#### PUBLICIDAD EN INTERNET

Google Ad Words (SEM). Anuncios en Facebook, LinkedIn y Twitter.

#### CO-CREACIÓN

Generación de contenidos mediante incentivos a fans (concursos, talleres, eventos) y atención al cliente a través del soporte espontáneo entre los propios usuarios.

#### BARTERING

Trueque con establecimientos de posos de café por kits GourNET.

#### SELLO GOURNET

Certificación de negocios colaboradores y medioambientalmente responsables.



**BLOG**  
comunidad  
**Gournáticos**

En "Guide Our Net", el blog de GourNET, impulsamos una comunidad basada en valores e intereses comunes: la pasión por las setas y su aplicación a la cocina, la salud, el turismo y la protección del Medio Ambiente.



# RECURSOS HUMANOS

## ORGANIGRAMA

En GourNET apostamos por las personas. No importa quiénes sean ni de dónde procedan. Lo relevante es que compartan los valores de respeto, compromiso y responsabilidad que dan lugar a nuestra marca. Lo fundamental es que aporten lo mejor de sí mismas: su experiencia, su pasión y su talento.

### SOCIOS



**Carolina Guijarro**  
Clientes

Experta en redes de datos e implantación de plataformas de CRM.

Desde hace 10 años, diseña y organiza los sistemas de información de algunas de las más reputadas organizaciones españolas del ámbito del e-learning y el retail.

Le entusiasma la socio-estadística, el marketing digital, el periodismo de datos y los nuevos modelos de organización empresarial.

Urbanita por decreto, su sueño es vivir y trabajar en el campo y ayudar a que el medio rural, gracias a una industria agroalimentaria más profesional, responsable y respetuosa, se convierta en el principal polo de innovación del siglo XXI.



**Félix de la Vata**  
Producción

Experto en la gestión y optimización de procesos en instalaciones industriales.

Más de 15 años de dedicación, con responsabilidad directiva, en empresas nacionales e internacionales.

Apasionado de la logística, su meta es hacer cada vez más eficiente la cadena de producción de toda empresa y garantizar, mediante la innovación y el análisis detallado de costes, el mejor producto al mejor precio posible para los clientes.

Es un enamorado del campo y un devoto de la alimentación natural. Su debilidad es la micología, afición que desde la adolescencia cultiva como si fuera casi su segunda profesión.



**José A. Nieto**  
Finanzas

Especialista en sistemas de pago a través de medios telemáticos y en protocolos de seguridad para transacciones electrónicas comerciales.

Desde hace más de 10 años, controla y dirige proyectos de implantación de E-commerce para compañías españolas y extranjeras.

Es un fanático de las finanzas, de la contabilidad y del comercio electrónico. Su obsesión es que cualquier persona pueda comprar desde cualquier dispositivo, de la manera más fácil y con toda confianza.

Se declara ecologista, amante de la comida tradicional, de la música folk y del turismo rural.



**Guillermo Álvarez**  
I+D

Maestro del back office informático para el desarrollo de plataformas y servicios IT.

Atesora más de una década de trabajo en empresas nacionales e internacionales, al frente de equipos de soporte e innovación en plataformas de sistemas y comunicaciones.

Su gran pasión es la innovación tecnológica, especialmente en el ámbito de las nuevas tecnologías y su interacción con el usuario.

Su segunda gran debilidad son los deportes de Naturaleza, sobre todo el mountain bike y el senderismo, que combina con una "secreta" tradición familiar: la recogida de setas.



**José L. Rodríguez**  
Marketing

Especialista en Comunicación, Marketing digital y Social Business.

Ha dedicado los últimos 10 años de su vida a dirigir proyectos de análisis de mercados, vinculación con seguidores, venta online, fidelización e innovación abierta para destacadas organizaciones españolas, del sector público y privado.

Amante de la cultura hacker, de los movimientos sociales en Internet y de la economía cooperativa, su vocación es ayudar a que las personas sean el eje de cambio de nuestro tiempo.

Le apasiona la Historia, Oriente Próximo, el árabe y el periodismo de guerra. Y le preocupan dos grandes cosas: la salud alimentaria y la protección del paisaje.

### DIRECTOR GENERAL

1 MICÓLOGO

1 ADMINISTRATIVO

4 VENDEDORES

2 OPERARIOS

## PERFILES

### DIRECTOR GENERAL

1 puesto

Coordina la logística, la producción, los pedidos, el inventario, el presupuesto y la documentación de la empresa.

**Formación:** licenciatura o equivalente en ADE, Económicas, Empresariales o Agronomía.  
**Experiencia:** al menos, tres años en puesto similar.  
**Habilidades:** gestión comercial, contabilidad, albaranes, inventario, presupuestos, CRM.  
**Idiomas:** español nativo e inglés profesional.  
**Horario:** de lunes a viernes, de 10:00 a 20:00 horas.  
**Salario:** 36.000 € brutos / año + 15% variable.  
**Contrato:** indefinido.

### MICÓLOGO

1 puesto

Controla los cultivos, en términos legales, sanitarios, agronómicos e industriales, y la gestión en tienda.

**Formación:** microbiología con especialización en cultivos no convencionales.  
**Experiencia:** cinco años demostrables. Equipos de laboratorio.  
**Habilidades:** Gestión de personas.  
**Idiomas:** español.  
**Horario:** de lunes a viernes, de 10:00 a 20:00 horas.  
**Salario:** 32.000 € brutos / año.  
**Contrato:** indefinido.

### ADMINISTRATIVO

1 puesto

Lleva la gestión contable y fiscal de la empresa y los trámites administrativos.

**Formación:** licenciado-diplomado en Administración y Finanzas.  
**Experiencia:** al menos, dos años en puesto similar.  
**Habilidades:** conocimiento de ciclo contable, impuestos y nóminas. Excel y Contaplus.  
**Idiomas:** español.  
**Horario:** de lunes a viernes, de 10:00 a 19:00 horas.  
**Salario:** 18.000 € brutos / año.  
**Contrato:** indefinido.

### VENDEDOR

4 puestos

Gestiona la tienda física, las reposiciones y las ventas, y prepara degustaciones.

**Formación:** Enseñanza Secundaria Obligatoria.  
**Experiencia:** al menos, dos años en puesto similar.  
**Habilidades:** informática básica, cocina y RRPP. Carné de manipulador de alimentos.  
**Idiomas:** español e inglés profesional.  
**Horario:** comercial (según turno).  
**Salario:** 9.000 € brutos / año + 10% variable.  
**Contrato:** indefinido.

### OPERARIO

2 puestos

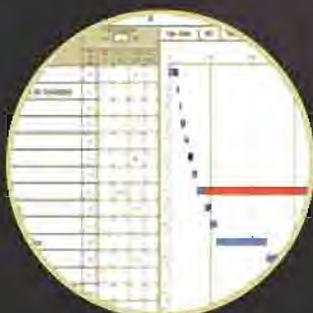
Son los responsables de la recogida de posos de café, la carga y transporte de mercancías de la empresa, el montaje de los kits de auto-cultivo y la entrega a tienda física de los lotes.

**Formación:** Enseñanza Secundaria Obligatoria.  
**Habilidades:** título de transportista.  
**Horario:** comercial (según turnos).  
**Contrato:** indefinido.  
**Experiencia:** al menos, seis años en puesto similar.  
**Idiomas:** español e inglés profesional.  
**Salario:** 18.000 € brutos / año.

# PLAN DE OPERACIONES

## ESQUEMA

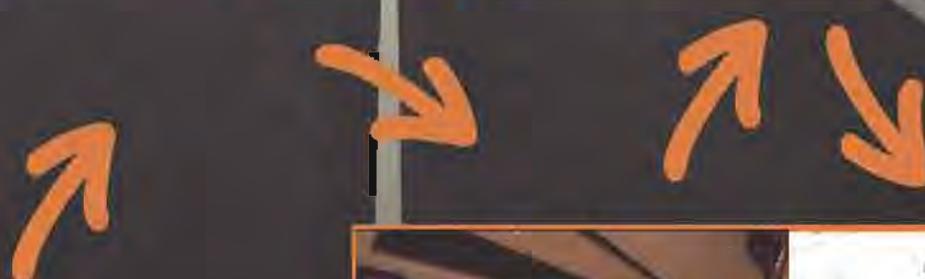
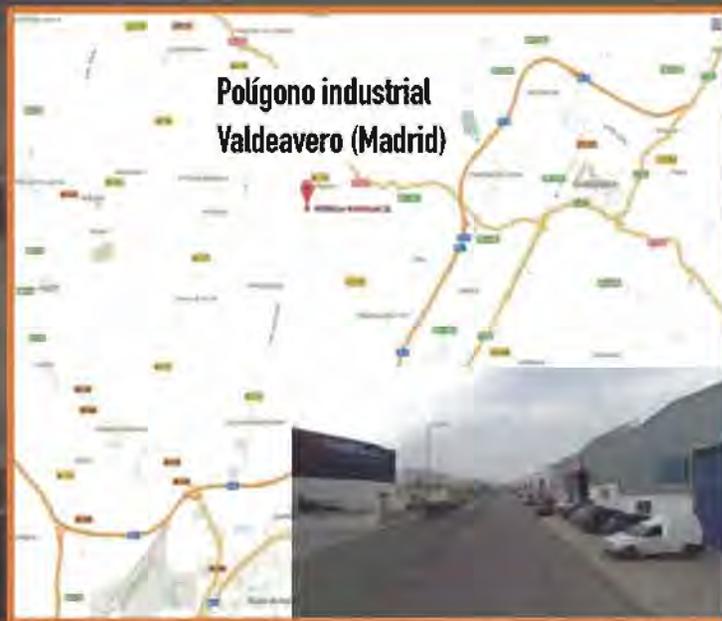
En el Plan de Operaciones resumimos todos los aspectos técnicos y organizativos de nuestra empresa. Diferenciamos cuatro partes; productos o servicios, procesos, programa de producción y aprovisionamiento y gestión de existencias.



# PLAN DE OPERACIONES

## DÓNDE ESTAMOS

GourNET desarrolla su proceso de fabricación a las afueras de Madrid, en el polígono industrial de Valdeavero, a 40 kilómetros de nuestra flagship. Esta ubicación permite conectar fácilmente el centro de operaciones de la empresa con el canal directo de ventas.



## PRODUCCIÓN

### NUESTRAS INSTALACIONES

Las instalaciones de GourNET se han diseñado para cumplir con todos los requisitos de capacidad y de carácter técnico que exige su negocio.

GourNET ha seleccionado dos locales que suman una superficie de 800 m<sup>2</sup> y que cuentan con elementos estructurales y tecnológicos específicamente adaptados al cultivo industrial de setas: sistemas especiales de refrigeración, humidificación, ventilación, aislamiento y filtrado para garantizar la viabilidad de la producción y evitar la entrada de agentes contaminantes externos.



### CADENA DE VALOR



- 1** Recogida de posos: Una vez por semana se recogen los posos de café de establecimientos colaboradores para darles un nuevo valor y evitar su retirada en el vertedero.
- 2** Preparación: Se separan los posos de otros desechos, se esterilizan mediante cocción, se controla su humedad, temperatura y PH y se mezclan con los micelios de las setas.
- 3** Incubación: Las bolsas con la mezcla se pasan a la zona de incubación para permanecer durante 30 días en condiciones especiales de humedad, luz y temperatura.
- 4** Fructificación: Se reserva buena parte de la producción para montar los kits de auto-cultivo y el resto se guarda para preparar degustaciones en la tienda física de GourNET.
- 5** Montaje: Embalaje del producto final.



# PLAN DE OPERACIONES

## PROGRAMAS

Los kit de auto-cultivo GourNET se elaboran a partir de materias primas que, como los hongos, tienen un periodo de vida limitado, de aproximadamente tres meses. Para que el producto llegue al cliente con todas sus propiedades y lo haga, además, con los criterios de viabilidad y rentabilidad necesarios, se ha diseñado un estricto programa de producción que contempla estos aspectos:

- La capacidad de producción, nominal y efectiva (grado de utilización).
- El control de producción.
- El programa de producciones anuales.
- El impacto sobre el medio ambiente y las medidas correctoras previstas.

De acuerdo con las previsiones de ventas, se planificarán las unidades que habrán de producirse y se estandarizará cada uno de los procesos involucrados.

Este programa incluirá las necesidades de personal (mano de obra directa) y la capacidad de producción de la inversión productiva (equipo necesario para la fabricación de los kit de auto-cultivo GourNET).



# PLAN DE OPERACIONES

## APROVISIONAMIENTO

El flujo de aprovisionamiento de GourNET es relativamente sencillo: recogida de los posos de café en los establecimientos colaboradores (cafeterías y restaurantes), adquisición de micelio y embalaje del producto acabado.

Se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

- Materias primas, materiales productos (acabados o semiacabados), subproductos y residuos.
- Calidad, niveles de tolerancia.
- Acopios según los planes de producción y comerciales.
- Posibles fuentes de abastecimiento.
- Proveedores (precios, condiciones de pago, plazos de entrega...).
- Ciclo de aprovisionamiento (stock de seguridad mín. y máx.).
- Ciclos de venta, plazos de entrega.
- Almacenamiento: capacidad y costo.



# PLAN FINANCIERO

## MODELO

El Plan Financiero o Económico-Financiero contiene la planificación de ventas y presupuestos para los cinco primeros años de actividad de GourNET. Esta previsión muestra una buena rentabilidad tanto económica como financiera del negocio, que se traduce en beneficios acumulados a partir ya del segundo ejercicio con una inversión inicial moderada.

## ESTRUCTURA DEL CAPITAL

### APORTACIÓN DEL CAPITAL SOCIAL

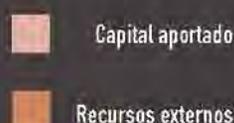
Cada uno de los cinco socios aportará 45.000 euros, hasta completar un capital total de 225.000 euros.



### FINANCIACIÓN EXTERNA

Con el fin de acometer todas las inversiones necesarias durante el primer año y preparar, así, el inicio de actividad de GourNET, se ha optado por la siguiente financiación:

- Préstamo a largo plazo inicial de 150.000 euros, que se amortizará totalmente en el plazo de cinco años y que tendrá un 6.5% de interés nominal.



### Método de cuotas constantes (sistema francés)

Interés	Periodo	Pendientes	Principal	Cuota	Intereses	Amortización	Intereses acumulados	Amortización acumulada	Check
6,5	0	5	150.000 €	36.095 €	9.750 €	26.345 €	9.750 €	26.345 €	150.000 €
6,5	1	4	123.655 €	36.095 €	8.038 €	28.058 €	17.788 €	54.403 €	150.000 €
6,5	2	3	95.597 €	36.095 €	6.214 €	29.881 €	24.001 €	84.284 €	150.000 €
6,5	3	2	65.716 €	36.095 €	4.272 €	31.824 €	28.273 €	116.108 €	150.000 €
6,5	4	1	33.892 €	36.095 €	2.203 €	33.892 €	30.476 €	150.000 €	150.000 €
6,5	5	0	0	0	0	0	30.476 €	150.000 €	150.000 €

# PLAN FINANCIERO

## PLAN DE INVERSIONES

Durante el primer año, GourNET debe afrontar las inversiones más importantes y realizar un esfuerzo especial en los siguientes apartados:

### PRODUCCIÓN

Preparación de la zona de cultivo: terreno, infraestructura, sistema de riego, autoclave, invernadero, materiales y equipos de medición.

### FLAGSHIP STORE

Adecuación de la tienda del centro de Madrid: acondicionamiento interior, mobiliario, decoración, equipos informáticos, preparación y habilitación de la zona de degustación, instalación de cocina y colocación de cámaras especiales adaptadas a las condiciones atmosféricas que requieren los kits de auto-cultivo.

### SITIO WEB

Licencias y servicios: diseño (look & feel y arquitectura Web), desarrollo (CMS, CRM y pasarela de pago online), hosting, reserva de dominio, seguridad y soporte, servidor de datos cloud, traducción inglés y francés en literales y secciones estáticas, y optimización (SEO) del sitio <http://gournet.com>.

### RESTO DE EJERCICIOS

Las inversiones estarán muy limitadas y se dirigirán al mantenimiento preventivo de instalaciones y procesos en la nave de producción de los kits de auto-cultivo GourNET.

Se considera necesario mantener actualizado el sitio Web con nuevas iniciativas y desarrollos anuales.



# PLAN FINANCIERO

## ESTRUCTURA DE VENTAS

### PREVISIÓN

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas Flagship	411.875 €	490.234 €	568.829 €	632.384 €	692.227 €
Ventas Online	27.500 €	30.740 €	34.075 €	37.175 €	40.634 €
VENTAS TOTALES	439.375 €	520.974 €	602.904 €	669.558 €	731.861 €

La venta de los productos GourNET se realiza a través de dos canales bien diferenciados:

### FLAGSHIP STORE

Concentra el volumen principal de ventas, con un 94% de la facturación total estimada. Este peso se debe, principalmente, a la naturaleza física y alimentaria del producto.

### SITIO WEB

Contempla unas ventas estimadas, sólo para España, de 1.100 kits de auto-cultivo en el primer año, con un incremento del 7% y el 8% los dos ejercicios siguientes.



### ESTACIONALIDAD

Se identifica un importante crecimiento de las ventas en el segundo año, en concreto de un 19 por ciento, básicamente debido a las fuertes inversiones contempladas en Marketing. El crecimiento se modera a partir del cuarto ejercicio, en torno a un diez por ciento.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Precio venta producto	25 €	26 €	27 €	28 €	29 €
Ingresos por ventas	439.375 €	520.974 €	602.904 €	669.558 €	731.861 €
Incremento ventas anual		19%	16%	11%	9%

# PLAN FINANCIERO

## CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Se analizan a nivel financiero y económico los cinco primeros periodos de actividad de GourNET. Para ello, además, se tiene en cuenta la estimación del Plan de ventas y todos los factores de Operaciones, Recursos Humanos y Marketing.

El primer año contempla fuertes inversiones derivadas del lanzamiento de negocio, sobre

todo las necesarias para la promoción del producto, las señalizaciones de los locales y los gastos de constitución de la empresa. El ejercicio inicial se saldaría, de esta manera, con unas pérdidas estimadas de 183.775 euros.

El segundo año, el beneficio neto sobre las ventas sería del 4% e iría creciendo anualmente hasta al 20% en el quinto ejercicio.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Ingresos por ventas</b>	439.375 €	520.974 €	602.904 €	669.558 €	731.861 €
Subvención de explotación	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Coste de ventas	50.089 €	55.369 €	61.850 €	66.110 €	69.415 €
<b>Margen operativo</b>	389.286 €	465.605 €	541.054 €	603.449 €	662.445 €
<b>Gastos de explotación</b>	533.092 €	399.931 €	415.082 €	420.770 €	433.588 €
Gastos de distribución	2.579 €	3.014 €	3.430 €	3.728 €	3.977 €
Marketing	192.378 €	84.234 €	80.318 €	77.893 €	80.338 €
Estructura	91.114 €	84.403 €	100.704 €	106.142 €	111.741 €
Suministros	8.236 €	8.321 €	8.407 €	8.494 €	8.529 €
Personal	217.716 €	219.958 €	222.224 €	224.513 €	229.003 €
Señalizaciones	16.320 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Gastos de constitución	4.750 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>EBIDTA</b>	-143.806 €	65.674 €	125.972 €	182.678 €	228.858 €
Depreciaciones	31.912 €	29.912 €	20.361 €	18.028 €	18.028 €
<b>EBIT - Beneficio operativo</b>	-175.718 €	35.762 €	105.611 €	164.650 €	210.830 €
Ingresos financieros	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Gastos financieros	8.038 €	6.214 €	4.614 €	2.372 €	0 €
<b>Beneficio antes impuestos (BAI)</b>	-183.755 €	-29.549 €	101.011 €	162.278 €	210.830 €
Impuesto sociedades		-8.865 €	-30.303 €	-48.683 €	-63.249 €
<b>Beneficio después impuestos (BDI)</b>	-183.755 €	20.684 €	70.708 €	113.594 €	147.581 €
% Beneficios sobre ventas	-42%	4%	12%	17%	20%

# PLAN FINANCIERO

## BALANCE DE SITUACIÓN

El Cuadro de Balances Previsionales para los primeros cinco ejercicios de funcionamiento de GourNet, a tenor de todo lo detallado en el Plan económico y financiero, es el siguiente:

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVO</b>	<b>241.869 €</b>	<b>210.248 €</b>	<b>255.290 €</b>	<b>427.406 €</b>	<b>508.202 €</b>
Activo fijo	86.328 €	56.417 €	36.056 €	18.028 €	0 €
Activo corriente	155.541 €	153.831 €	219.234 €	409.378 €	508.202 €
<b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>241.870 €</b>	<b>210.248 €</b>	<b>255.290 €</b>	<b>427.406 €</b>	<b>508.202 €</b>
Fondos propios	41.245 €	61.929 €	132.636 €	246.231 €	382.347 €
Exigible a largo	123.655 €	95.597 €	65.716 €	33.892 €	0 €
Exigible a corto	76.970 €	52.722 €	56.938 €	147.284 €	125.855 €

## ANÁLISIS DE RENTABILIDAD

### PUNTO DE EQUILIBRIO

El análisis del Punto de Equilibrio nos indicará qué nivel de ingresos mínimos se necesitan para igualar los costos. Anualmente, y a partir del segundo ejercicio, puede identificarse el

volumen de ventas requerido para obtener cero beneficios. La tendencia indica que al final del quinto año GourNET podría absorber una disminución de ventas del 36%.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>VENTAS</b>	<b>439.375 €</b>	<b>520.974 €</b>	<b>602.904 €</b>	<b>669.558 €</b>	<b>731.861 €</b>
<b>BREAKEVEN POINT</b>	<b>601.684 €</b>	<b>447.490 €</b>	<b>442.532 €</b>	<b>463.595 €</b>	<b>479.022 €</b>
<b>% BREAK-EVEN POINT</b>	<b>137%</b>	<b>86%</b>	<b>77%</b>	<b>69%</b>	<b>65%</b>

### VAN, TIR Y PAYBACK

El análisis de rentabilidad del negocio arroja un Valor Actual Neto (VAN) de GourNET de 719.640 euros, mientras que la Tasa Interna de Retorno (TIR) se sitúa en un 15,5%, lo que hace muy atractiva la inversión.

<b>VAN</b>	<b>719.640 €</b>	<b>WACC</b>	<b>13,9%</b>
<b>TIR</b>	<b>15,5%</b>	<b>PAYBACK</b>	<b>2,75</b>
		<b>g</b>	<b>0%</b>

La inversión inicial de 225.000 euros se recuperaría en dos años y nueve meses, según la estimación realizada mediante el método de flujos de caja.

# PLAN FINANCIERO

## RATIOS ECONÓMICO-FINANCIEROS

### RATIOS DE RENTABILIDAD

Los ratios obtenidos tras el análisis financiero muestran una rentabilidad tanto económica como financiera muy alta al cabo de cinco años, con un retorno de inversión de cerca del 42% y una rentabilidad financiera de un 39%.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ROI (%)	-72,65%	17,01%	41,37%	24,71%	41,49%
ROE (%)	-445,43%	33,40%	53,31%	46,13%	38,60%

### RATIOS DE LIQUIDEZ

Los ratios de liquidez parten de valores razonables para situarse en al final del quinto año en valores relativamente altos. Este hecho va en consonancia con los objetivos estratégicos de la compañía, que pretende realizar inversiones importantes al término de dicho ejercicio y, disponer, por tanto, de suficiente caja.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ratio de liquidez	2,20	2,92	3,05	2,78	4,04
Fondo de maniobra sobre deudas	1,02	1,92	2,85	1,78	3,04
Tesorería	1,74	3,28	4,89	7,63	9,11
Disponibilidad (Acid Test)	1,72	3,25	4,85	7,59	9,07

### UMBRAL DE RENTABILIDAD

En cuanto al break-even point (BEP), se observa cómo el porcentaje de caída de ventas soportable va mejorando, situándose en un 65% en el quinto año. Esto es debido, fundamentalmente, al crecimiento en ventas esperado y a unos costes fijos estables a lo largo del periodo.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Break-even point	601.684 €	447.490 €	462.532 €	466.867 €	479.022 €
Ratio BEP	137%	86%	77%	70%	65%
Caída de ventas soportable		14,11%	23,28%	30,27%	34,55%

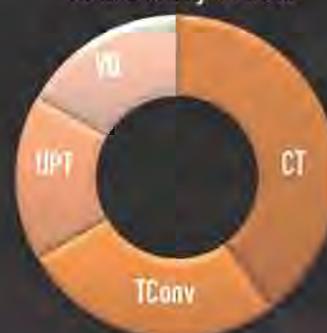
# CUADROS DE MANDO

## KPI'S

Los indicadores más relevantes para la gestión de GourNET son los que se señalan a continuación (los gráficos representan el peso del indicador):

KPI	PERIODO	OBJETIVO	MEDIDA
Crecimiento tráfico	Mensual	Variación nº visitas a flagship	$CT = 100 \times (CT \text{ act} - CT \text{ ant}) / CT \text{ ant}$
Tasa conversión	Mensual	% conversión clientes	$TConv = 100 \times (n^\circ \text{ oper.} / \text{cliente})$
Ud. / transacción	Mensual	Kits / transacción	$UPT = \text{Total ud. vendidas} / n^\circ \text{ oper.}$
Ventas / día	Mensual	Ventas / vendedor	$VD = N^\circ \text{ vend.} \times \text{ventas vendedor}$

KPI'S FLAGSHIP  
Comercial y Ventas



KPI	PERIODO	MEDIDA
NV	Mensual	Nº visitas a compra por canal
RAC	Mensual	% abandonos proceso compra
RC / RT	Mensual	% ventas y % tráfico a lead
RAM	Mensual	% mails abiertos
VC	Mensual	Prom. ingr. por clientes x Prom. nº compras anuales cliente x Prom. tiempo retención usuario
CLD	Por campaña	Coste campaña / leads generados
CPA	Por campaña	Nº Ventas / nº visitas Web
LTR	Por campaña	% clics sobre anuncio
RI	Semanal	Nº posts generados por usuario
TFC	Mensual	Total tráfico / tráfico orgánico
VR	Mensual	Nº visitas reincidentes Web
INC	Mensual	Índice de incidencias plataforma

KPI'S DIGITAL  
Marketing y Ventas



KPI	PERIODO	MEDIDA
Umbral rentabilidad	Mensual	UR: Break even = costes totales / % margen mensual
BAI y variación periodo anterior	Mensual	BAI_var: 15%
Volumen ventas y evolución periodo anterior	Mensual	VV_eval: 10%
Desviaciones del resultado económico previsto	Mensual	DR: No menor al -2%

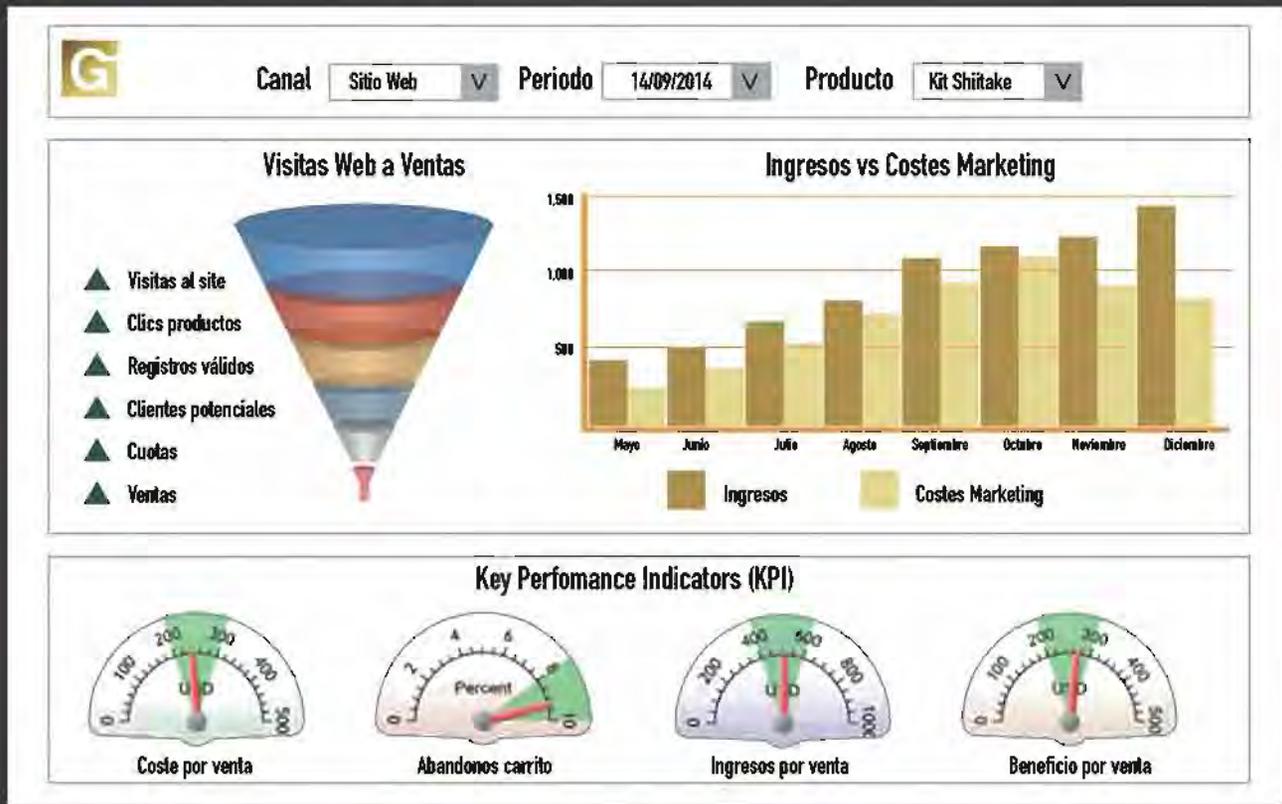
KPI'S FINANCIEROS  
Dir. Gral. y Financiero



# CUADROS DE MANDO

## TABLERO

El director general y los socios tendrán siempre acceso rápido y sencillo a los KPI'S más importantes y estratégicos. Los relativos a la flagship y al sitio Web se representarán en un mismo tablero, que se organiza según se seleccione canal, periodo y producto. Los indicadores financieros se mostrarán constantemente.



# ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

## ESCENARIOS

Adicionalmente, se ha analizado el impacto de un potencial desvío en la previsión de ventas de GourNET sobre los beneficios y los principales ratios, en tres escenarios distintos:

### 1 +20% VENTAS

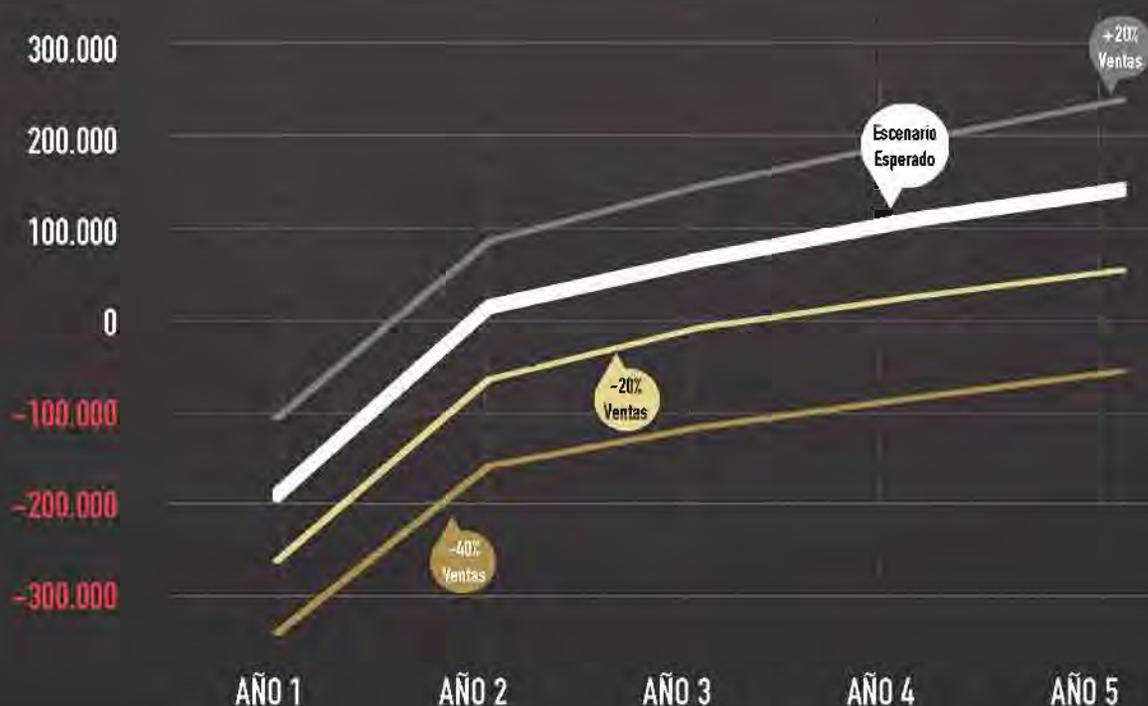
AÑO	1	2	3	4	5
VAN	2.279.385 €				
TIR	115%				
PAYBACK	1,2 años				
ROI	-40%	61%	84%	66%	68%
ROE	-47%	38%	65%	87%	107%

### 2 -20% VENTAS

AÑO	1	2	3	4	5
VAN	186.230 €				
TIR	-19%				
PAYBACK	4,7 años				
ROI	-105%	-27%	-1%	10%	15%
ROE	-116%	-28%	-3%	12%	24%

### 3 -40% VENTAS

AÑO	1	2	3	4	5
VAN	-740.761 €				
TIR	N/A				
PAYBACK	> 5 años				
ROI	-65%	-72%	-43%	-18%	-11%
ROE	-151%	-70%	-51%	-37%	-24%



# PLAN DE CONTINGENCIAS

## OBJETIVO

El objetivo del plan de contingencias es identificar y controlar las situaciones de riesgo que puedan poner en peligro los ingresos esperados de la compañía. De esta manera, distinguimos diferentes riesgos y, por consiguiente, acciones mitigadoras/correctoras asociadas a cada uno de ellos:

### RIESGOS OPERACIONALES

RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	ACCIÓN
Indisponibilidad Plataforma Web	Alta	Descenso en ventas Relevancia Marca	Contratación servicio outsourcing premium con soporte L1 y L2 24/7 para incidencias de severidad 1 y 2.
Rotura stock proveedores	Alta	Descenso en ventas Pérdida de clientes	Diversificación de proveedores. Seguimiento cuenta resultado proveedores. Seguimiento de mercado de materias primas.
Alta rotación RRHH	Media	Procesos operacionales Roturas de stock Calidad producto	Plan de incentivos. Plan de formación. Creación de marca.

### RIESGOS POSICIONAMIENTO COMPETENCIA

RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	ACCIÓN
Nuevo competidor con producto similar	Alta	Pérdida de cuota de mercado Rotación RRHH	Revisión marketing mix: diferenciación, redefinición, adaptación / evolución propuesta de valor.  Plan de incentivos a los empleados.
Nuevo competidor con producto sustitutivo	Baja	Descenso en ventas	Análisis producto competidor. Foco en producto y en propuesta propia de valor diferencial.
Mayor oferta posiciones profesionales	Media	Alta rotación RRHH	Plan de incentivos.

### RIESGOS VENTAS

RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	ACCIÓN
Ventas 20% menos de lo esperado	Media	Beneficios por debajo de lo esperado	Potenciar promoción del producto. Revisar política incentivos comerciales. Búsqueda de partners / alianzas promoción cruzada.
Ventas 40% menos de lo esperado	Baja	Viabilidad negocio	Potenciar promoción del producto. Ajustar plantilla a producción.
Ventas 20% más de lo esperado	Media	Roturas stock proveedores Pérdida de ventas incremento coste de ventas	Análisis de capacidad de proveedores actuales. Trabajar con varios proveedores. Escalado precios materias primas para picos estacionales.

# PLAN ESTRATÉGICO

## FUTURO Y CLAVES DE ÉXITO

GourNET es un proyecto con vocación de transformación social y económica. Su apuesta a medio y largo plazo no se limita, por ello, a un único modelo de negocio ni a una misma propuesta de valor comercial.

El horizonte estratégico que se marca, igual que el propio ciclo de vida de las setas, se

traza de acuerdo con cuatro ejes de desarrollo: crecer, multiplicarse, evolucionar y adaptarse a las exigencias del mercado.

En términos de negocio, estos vectores se corresponden con los siguientes objetivos para los primeros cinco años de actividad de GourNET:



### 1 RELEVANCIA SOCIAL

Situar GourNET como la primera referencia del mercado español de productos delicatessen y, dentro de éste, del segmento de setas y hongos, antes del quinto año.

Liderar el share of voice del mercado por número y calidad de menciones, reseñas y recomendaciones en medios relevantes de difusión, en el primer lustro.

### 2 CRECIMIENTO

Hacer crecer los ingresos un 15% los dos primeros años y un 6% los dos siguientes, de forma que las ventas alcancen en el quinto año las 30.000 unidades.

Obtener en el primer trienio una rentabilidad media anual de negocio del 50%

Conseguir el payback al tercer año.

# PLAN ESTRATÉGICO

## FUTURO Y CLAVES DE ÉXITO

### 3 EXPANSIÓN

Aumentar las ventas online en Reino Unido, Alemania, Irlanda, Italia y Países Bajos un 20% tras el tercer año.

Elaborar el plan de lanzamiento de dos nuevas tiendas y un centro de co-working en la Comunidad de Madrid, después de los cinco primeros años de actividad. Apertura, además, de tiendas en otras capitales españolas.

### 4 DIVERSIFICACIÓN

Introducir, desde el segundo año, ventas online de productos complementarios.

Invertir en I+D para nuevas líneas de producto y mejora de los existentes, a partir del tercer ejercicio.

Tras el quinto año, desarrollar una plataforma aceleradora virtual para generación cooperativa de productos.

### 5 ALIANZAS

Contar con la mayor comunidad de seguidores de la marca afines a la micología en España, después del primer año de actividad.

Adherir al sello certificado GourNET a unos 100 establecimientos y organizaciones.

Cerrar los primeros acuerdos, al cuarto año, con ayuntamientos y concesionarias de jardinería para el uso de excedentes de sustratos de GourNET.



# CONCLUSIONES

GourNET es una iniciativa empresarial que nace con el fin de liderar el sector de las setas gourmet para cultivo propio. Se trata éste de un mercado caracterizado por unas notables previsiones de crecimiento y una baja participación de competidores, tanto en España como en Europa.

La apuesta social, profesional y económica de GourNET, representada por nuestros kits de lanzamiento, constituye un factor adicional de éxito en un momento en el que valores como el compromiso o la transparencia empresarial empiezan a guiar los nuevos hábitos de consumo de alimentos. Esta tendencia se resume en una demanda cada vez más generalizada de productos frescos, saludables y naturales, elaborados con criterios ecológicos, siguiendo prácticas responsables, y abiertos a la propia participación de los consumidores en su proceso de transformación y comercialización. Como en GourNET.

Las proyecciones de nuestro negocio, basadas en un análisis profundo del mercado y en el estudio de las mejores condiciones de financiación, anticipan un rendimiento financiero muy favorable —especialmente, a partir del tercer año de actividad— y confirman el gran potencial de desarrollo y expansión de la empresa.

La viabilidad de GourNET descansa, además, en un equipo humano de gran experiencia, visión, capacidad organizativa, complementariedad profesional y pasión por los retos.

Todos estos elementos constituyen, sin duda, la mejor garantía de éxito para cualquier inversor.

Gracias por la confianza.



Guillermo Álvarez



José Ángel Nieto



Carolina Guzmán



Félix de la Varga



Inés Luis Rodríguez

GOURNET S.L







[HTTP://GOURNET.COM](http://gourmet.com)

