

2013

TENBESTPRODUCTS

10
BEST



ÁNGEL FERNÁNDEZ DOLADO
DANIEL MANCENIDO GARCÍA
FERNANDO CERDEIRA BARROS
LUIS MONTOJO QUADRENY
PABLO RAMOS SAMAMED
OSCAR UÑA DE PAZ
TUTOR: JAIME DEL POZO

ÍNDICE

1. ¿QUÉ NEGOCIO PROPONEMOS?	5
2. ¿POR QUÉ ES UNA BUENA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO?	6
3. MISIÓN, VISIÓN Y CLAVES DEL NEGOCIO.	8
3.1. MISIÓN DEL NEGOCIO	8
3.2. VISIÓN DEL NEGOCIO.	8
3.3. VALORES DE NUESTRO NEGOCIO.	8
3.4. CLAVES DEL NEGOCIO.	8
4. ANÁLISIS DE ENTORNO	9
4.1. ANÁLISIS SOCIO-ECONÓMICO	9
4.1.1. ANÁLISIS ECONÓMICO	9
4.1.2. TURISMO Y ENTORNO SOCIAL.....	10
EXPATRIADOS Y VARACIONES RESIDENCIALES INTERIORES	15
4.1.3. ANÁLISIS DE LA VENTA ONLINE DE ALIMENTACIÓN	15
4.2. ANALISIS DE NUESTROS PROVEEDORES	18
4.2.1. PROBLEMAS MÁS FRECUENTES DE LAS PYMES AL EXPORTAR	20
4.2.2. ANÁLISIS DE MERCADO DE PYMES DE ALIMENTACIÓN REGIONAL	21
4.3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	22
4.4. NORMATIVA REGULATORIA.....	23
5. PLAN ESTRATEGICO.....	25
5.1. ANÁLISIS INTERNO Y DE POSICIONAMIENTO.	25
5.2. OBJETIVOS	28
5.3. PLAN MARKETING ESTRATÉGICO	30
5.3.1. PRODUCTO/SERVICIO:.....	30
5.3.2. ESTRATEGIA DE PRECIO	33
5.3.3. PLAZA	36
5.4. PROMOCIÓN Y PROYECCIÓN DE VENTAS.	37
5.4.1. ANÁLISIS DE LAS ACCIONES PROMOCIONALES.....	38
5.4.2. IMPACTO DEL CHURN	45
5.4.3. PROYECCIÓN DE VENTAS A 5 AÑOS	47
5.4.4. COSTES DE ADQUISICIÓN DE CLIENTE.....	49
6. ESTRATEGIA DE OPERACIONES	54
6.1. PÁGINA WEB	54
6.2. PRODUCTORES.....	59

6.2.1.	BÚSQUEDA Y ACUERDO	59
6.3.	RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES	65
6.3.1.	RECURSOS HUMANOS	65
6.3.1.1	CÁLCULO DE LOS RECURSOS HUMANOS	67
6.3.2.	RECURSOS MATERIALES	71
6.4.	LOGISTICA DE TENBESTPRODUCTS	72
6.4.1.	ACUERDO DE PARTNERSHIP	72
6.4.2.	MODELO LOGÍSTICO DE 10BP	73
6.4.3.	ALMACENES	73
6.4.4.	POLÍTICA DE INVENTARIO	74
6.4.5.	GESTIÓN DEL INVENTARIO	75
6.4.6.	GESTIÓN DE LOS ENVÍOS (DESDE EL PRODUCTOR)	76
6.4.7.	COBRO DE LOS PRODUCTOS	77
6.4.8.	PRECIOS Y FACTURACIÓN	77
6.4.9.	GESTIÓN DE LA LOGÍSTICA DURANTE EL ARRANQUE DE TBP	78
6.4.10.	CONCLUSIONES	78
7.	PLAN ECONÓMICO – FINANCIERO	79
7.1.	PLAN DE INVERSIONES	79
7.2.	ESTIMACIÓN DE INGRESOS	80
7.2.1.	ESTIMACIÓN PARA EL PRIMER AÑO	80
7.2.2.	ESTIMACIÓN PARA EL PERIODO AÑO 2-Año 5	81
7.2.3.	EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS	82
7.3.	ESTIMACIÓN DE GASTOS	84
7.3.1.	COSTE DE VENTA	85
7.3.2.	GASTOS DE LOCALIZACION DE PRODUCTOS	86
7.3.3.	COSTES COMERCIALES	87
7.3.4.	GASTOS DE MARKETING	87
7.3.5.	GASTOS DE ESTRUCTURA	88
7.4.	ANALISIS DEL MARGEN DE LAS OPERACIONES	89
7.4.1.	FINANCIACIÓN NECESARIA	91
8.	CUENTA DE RESULTADOS	91
9.	POLÍTICA DE REPARTO DE DIVIDENDOS	93
10.	BALANCES	94
10.1.	ESTRUCTURA DEL ACTIVO	95
10.1.1.	ACTIVO FIJO	95
10.1.2.	ACTIVO CIRCULANTE	95

10.1.3.	ESTRUCTURA DEL PASIVO.....	96
10.1.4.	PATRIMONIO NETO	96
10.1.5.	PASIVO FIJO	96
10.1.6.	PASIVO CIRCULANTE	97
10.2.	CASH-FLOW	98
11.	CONCLUSIONES.....	99
11.1.	INDICADORES Y RATIOS	99
11.1.1.	VAN, TIR y PAY BACK.....	99
11.1.2.	RATIOS.....	100
12.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD Y ESCENARIOS.....	102
12.1.	EFFECTO DE LA VARIACIÓN DE VENTAS	102
12.2.	EFFECTO DE LA VARIACIÓN DE LA INVERSIÓN EN MARKETING	104
12.3.	EFFECTO DE LA VARIACIÓN DE VENTAS E INVERSIÓN EN MARKETING	105
12.4.	RESUMEN.....	107
13.	PLAN DE CONTINGENCIA, CUADRO DE MANDO y SISTEMAS DE CONTROL	108
13.1.	BASES DEL SISTEMA DE CONTROL.....	108
13.1.1.	FINANCIERA	108
13.1.2.	OPERACIONES	109
13.1.3.	MARKETING Y VENTAS	111
14.	ANEXO 1 CONTRATO nivel servicio PRODUCTORES	113
15.	ANEXO. 2 ACUERDO ECONÓMICO Y DE SUMINISTRO	114
16.	ANEXO3. FICHA DE CONTROL DE PROVEEDORES	115
17.	ANEXO 4: ENCUESTA REALIZADA POR SABORPLACE.COM.....	116
18.	ANEXO 5: ANÁLISIS Q-DAFO	118
19.	ANEXO 6: PERFIL ESTRATÉGICO DE TENBESTPRODUCTS	120

1. ¿QUÉ NEGOCIO PROPONEMOS?

IDEA

Plataforma online de venta de productos regionales de alta calidad escogidos por nuestros clientes.

OBJETIVO

Ser la empresa de referencia a la que acuden nuestros clientes para comprar productos de alimentación regionales de alta calidad que les evoquen algún tipo de recuerdo o sensación y que no encuentren en sus lugares habituales de consumo.

DIFERENCIA

La diferencia con respecto el resto de páginas webs de productos de alimentación es la forma en la que prestamos el servicio a los clientes. En nuestra propuesta de valor el cliente es quien propone los productos de alimentación regionales que no localiza en sus canales habituales de venta y los más votados se incorporarán a nuestra lista 10BP. A través de nuestra plataforma online pondremos a disposición de nuestros clientes los productos de nuestra lista 10BP.

CLIENTES

Tendremos 3 tipologías de clientes; Turistas extranjeros, nacionales y nacionales expatriados interesados en productos regionales de alta calidad.

2. ¿POR QUÉ ES UNA BUENA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO?

TenBestProducts es una buena oportunidad de negocio por los siguientes motivos.

- *Partimos de un país como España donde la riqueza gastronómica es uno de sus principales atractivos.*
- El *turismo* sigue aumentando a tasas del 4%, en el año 2012 se superarán los 1000 millones de turistas. El 2012 la cifra de turistas que visitaron España ascendió a 57.700.713 turistas, de estos 55.930.971 eran de Europa. Cada vez hay un interés mayor por parte de la gente de conocer otros países y otras culturas siendo la mejor promoción para nuestros productos regionales (*Instituto de estudios estadísticos*).
- En *Europa* hay una población de 503 millones de personas con libre tráfico de personas y mercancías lo que le convierte en la plataforma ideal de lanzamiento de nuestra empresa, la media de personas que compran por internet en la UE27 se sitúa en el 43%. (*EAE Budines School: El comercio electrónico 2012*)
- Mitiga el problema que tienen los pequeños productores para *exportar* productos fuera de su región o país ya que no disponen ni personal ni recursos adecuados para ello. Por ejemplo en España el 93,95% de las empresas son pymes con menos de 10 trabajadores. El 80% de las empresas son pequeñas y medianas pero sólo la mitad de las exportaciones es realizado por este tipo de empresas. Además en países como España, con un descenso del mercado interno debido a la crisis económica se hace necesaria la exportación para garantizar la supervivencia de las empresas.
- Integramos las cadenas de valor con nuestros proveedores, lo que hace un proceso más eficiente centrándose en lo que verdaderamente importa a nuestros clientes "volver a vivir la experiencia culinaria deseada" (Ver Diagrama 1).
- Dispondremos de más conocimiento que cualquier tienda física sobre los gustos de los clientes, ya que serán nuestros clientes los que propongan los productos que desean adquirir por nacionalidades.

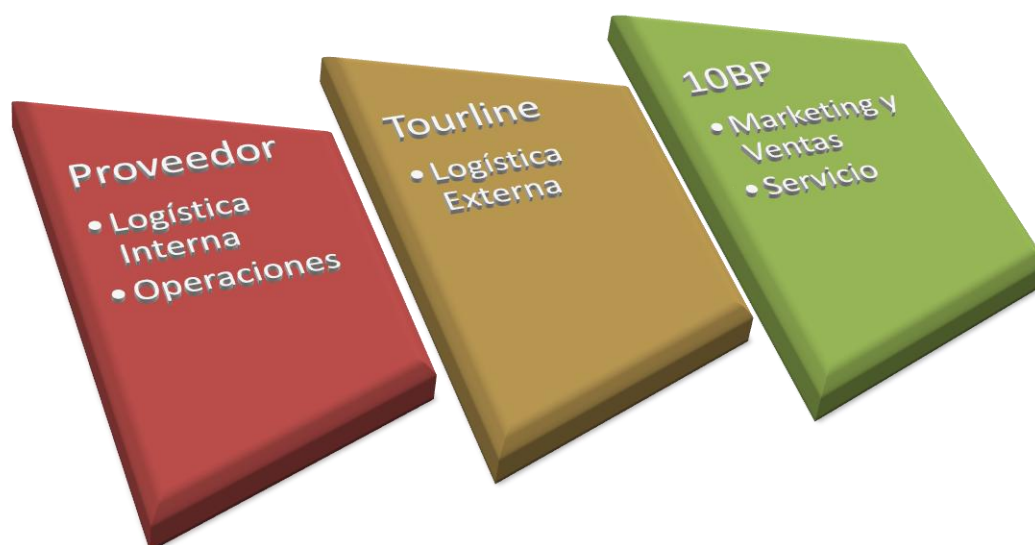


Diagrama 1: Integración de las Cadenas de Valor

- El mercado de la venta de productos de *alimentación online* se incremento un 44% en los últimos dos años en el mundo (*EAE Business School: El comercio electrónico 2012*).
- Es un negocio totalmente *escalable* a otros países con la única restricción de la normativa legal de exportación. Partimos de un país muy rico gastronómicamente, con productos de alta calidad y ofrecemos lo que los clientes eligen.
- Estamos en un mercado global donde las empresas necesitan internacionalizarse para competir aumentando el número de *expatriados*, este tipo de personas valora mucho seguir teniendo ciertos vínculos con sus países de origen como la compra de alimentos típicos de su región. En el caso de España el número de expatriados ha crecido un 6,7% en el último años llegando a 1.816.835 y según la ONU el número de expatriados en el mundo supera los 200 millones de personas.
- En el año 2015 el 40% de los hogares en el mundo tendrán *acceso a Internet*.
- Porque *coloca al cliente en el centro de nuestra estrategia*, al ser él quien nos dice qué quiere consumir.

3. MISIÓN, VISIÓN Y CLAVES DEL NEGOCIO.

3.1. MISIÓN DEL NEGOCIO

Permitir que todos los ciudadanos de Europa puedan seguir disfrutando de la riqueza cultural gastronómica de los diferentes países que la componen a través de productos regionales de alta calidad que no se encuentren disponibles en los puntos habituales de consumo.

3.2. VISIÓN DEL NEGOCIO.

Ser la empresa líder en Europa de venta online de los mejores productos regionales de alta calidad escogidos por nuestros clientes.

3.3. VALORES DE NUESTRO NEGOCIO.

Los valores de nuestra empresa están ligados con nuestra

Transparencia: TBP se compromete a transmitir toda la información a nuestros clientes sobre nuestros procesos, el origen de nuestros productos y el trazo de los mismos a través de nuestra cadena de valor.

Responsabilidad: TBP garantiza la búsqueda de aquellos productos de la lista que han sido votados previamente por nuestros clientes y que cumplan el filtro de calidad TBP. A si mismo TBP garantiza que toda la información contenida en la lista TBP ha sido exclusivamente elegida y votada por nuestro cliente sin ningún tipo de manipulación.

Compromiso Social: Respeto por todas las personas y por el medio ambiente.

3.4. CLAVES DEL NEGOCIO.

- Crowdsourcing para la elección de los mejores productos que vamos a vender. Necesitamos una web interactiva y dinámica.
- Conseguir los productos de la lista 10BP que nuestros clientes no pueden adquirir en los canales habituales de venta. Para ello es necesario tener capacidad para llegar a acuerdos con nuestros proveedores. Nuestros proveedores objetivo tienen que ser pequeños productores, no tener capacidad para exportar productos fuera de su región y que sus productos tengan una gran calidad (Ver Anexo 1: Contrato suministro 10BP).
- Superar las expectativas de nuestros clientes durante el proceso de compra. Para ello es fundamental que todo el proceso logístico funcione desde la recogida hasta la entrega final a nuestros clientes.

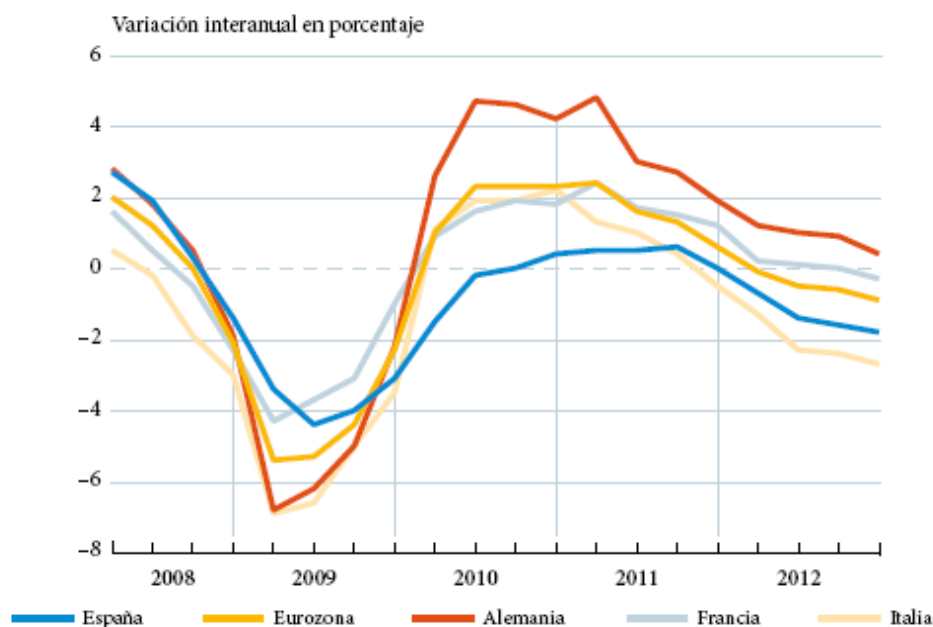
4. ANÁLISIS DE ENTORNO

4.1. ANÁLISIS SOCIO-ECONÓMICO

4.1.1. ANÁLISIS ECONÓMICO

La situación económica europea es débil y con un alto grado de incertidumbre dependiendo de la evolución de las economías mediterráneas. En el cuarto trimestre del 2012 la caída del PIB fue mayor de lo esperado ya que se contrajo un -0,6% en la zona Euro. Las cuatro grandes economías de la zona Euro han experimentado crecimientos negativos (Ver grafica 1) aunque con comportamientos diferentes. Si bien en el primer trimestre del 2013 economías como la alemana muestran síntomas de mejoría hay otros países de referencia como Francia que siguen mostrando síntomas de debilidad de su economía. La unión europea provee una caída del PIB en la zona euro de un 0,3% para el presente año 2013. Con respecto a España la unión europea maneja unas previsiones de un descenso del PIB para el año 2103 de un 1,4% esperando ver síntomas de recuperación de nuestra economía con un crecimiento del PIB de un 0,8% para el año 2014.

Crecimiento del PIB



FUENTE: Eurostat.

Grafica 1: PIB zona Euro

La tasa de paro de la zona Euro se mantuvo estable en el cuarto cuatrimestre del 2012 con 11,3%, en el presente año observamos señales de desaceleración en la destrucción de empleo debido fundamentalmente al buen comportamiento de Alemania. La tasa de paro juvenil es alarmante llegando a alcanzar en la zona euro el 24% en el último trimestre del año siendo una de las prioridades de la Comunidad Europea debido al alto grado de exclusión social de este colectivo. Las tasas de paro en España siguen sin mejorar y son mucho peores que la media europea, la comunidad europea espera que nuestro país acabe el año 2013 con una tasa de paro del 27% y mejore ligeramente en el año 2014 hasta alcanzar un 26,6%.

En cuanto al precio del petróleo se esperan una subida durante el 2013 debido a la demanda del gigante chino que ya es el segundo consumidor mundial. Según analistas de Goldman Sachs esperan que el Brent alcance los 135 dólares por barril y se sitúe a niveles del Julio de 2008.

4.1.2. TURISMO Y ENTORNO SOCIAL

Partiendo de que nuestro negocio se enmarca dentro del e-commerce o venta online, consideramos que el universo total al que nos dirigimos es todo el mundo. Es decir cualquier persona, de cualquier sexo y edad y en cualquier parte del mundo que quiera encontrar y comprar un producto alimenticio regional de calidad.

Dentro de ese universo total, observamos que las personas que demandan productos regionales "a distancia" son principalmente de los siguientes perfiles: Aquellas personas que están desplazadas de su ciudad o pueblo de origen (dentro de su propio país o en el extranjero) y añoran sus productos más típicos. También aquellos turistas o emigrantes que han descubierto un producto muy bueno en algún lugar y quieren conseguirlo al volver a casa.

TURISMO EXTRANJERO

España es el cuarto país receptor de turistas, detrás de Francia, EEUU y China. España recibió en el 2012 un total de 57 millones de turistas (fundamentalmente UE-27). El índice de satisfacción general del turismo internacional fue de un 8,5 (escala 0-10) siendo la gastronomía una de las más valoradas con 8 (Ver Tabla 1). La fidelidad del turismo internacional es alta, un 82% de los turistas ya había visitado España alguna vez y un 42% de los turistas ha visitado España 10 veces o más.

Grado de Satisfacción media total							
	REINO						PAISES
	ITALIA	FRANCIA	UNIDO	ALEMANIA	HOLANDA	PORTUGAL	NÓRDICOS
Alojamiento	7,5	7,9	7,9	7,8	7,6	7,6	7,6
Gastronomía	7,8	8,1	8,0	7,8	7,9	7,9	7,6
Ocio	7,6	7,7	7,6	7,5	7,5	7,7	7,4
Entorno turístico	7,8	7,9	8,0	7,9	7,7	7,9	7,7
Uso de transportes en destino	8,1	7,7	8,1	7,9	7,8	8,0	7,9
Infraestructuras	8,0	7,8	8,0	7,7	7,9	8,0	8,0
Grado de Satisfacción General	8,4	8,1	8,6	8,5	8,4	8,1	8,5

Fuente: IET. Encuesta de Hábitos Turísticos. Habitur.

Tabla 1: Grado de Satisfacción del turista que visita España.

La gastronomía española es uno de los principales reclamos de nuestro país. Así lo pone de manifiesto la encuesta que la web de viajes TripAdvisor (Encuesta Anual sobre Viajes y Gastronomía, verano 2012) ha realizado entre sus clientes. Según esta encuesta la comida española sólo está superada por la italiana entre las preferencias de los europeos, seguida de la francesa, la china la tailandesa y la india. A este hecho se suma que el 62% de los turistas afirma en esta encuesta encontrar la gastronomía española como uno de los principales atractivos a la hora de planificar su visita.

La encuesta también recoge la opinión de los españoles, que también tenemos un buen concepto de nuestra gastronomía, ya que para el 54% nuestro país es en el que mejor se come en el mundo, seguido muy de lejos por Argentina (11% de los votos) e Italia (10%). Los españoles también tiene claro la cocina que menos les gusta: británica (21%), Estados Unidos (15%) y China (7%).

En concreto en 2012, el 10% de los turistas, es decir 5.770.071 han venido atraídos por la gastronomía española. (Fte: Hosteltur, Ministro de Agricultura, Arias Cañete. 9 enero 2013)

Los tres principales mercados de turistas son el inglés, alemán y francés, seguido algo más lejos por Italia y por Países Bajos (Ver tabla 2). El turista alemán e inglés tiene varias similitudes ya que vienen a nuestro país en avión, residen en hoteles de 4 estrellas y los principales destinos son Canarias, Baleares y Andalucía (Ver tabla 3). El turista francés prefiere utilizar el coche como medio de transporte y residir en casa de amigos o familiares, los principales destinos son Cataluña y Andalucía.

	Turistas	%
Reino Unido	13.653.863	23,7%
Alemania	9.335.870	16,2%
Francia	8.969.009	15,5%
Italia	3.571.659	6,2%
Países Bajos	2.548.657	4,4%
Resto Europa	2.216.728	22,8%
Resto Mundo	1.769.742	11,4%
Total	57.700.713	100%
(*) Los datos se revisan con carácter definitivo transcurrido un año.		
Fuente: IET - www.iet.tourspain.es - Toda persona que utilice estos datos deberá citar, en cualquier publicación que haga uso de ellos, al IET como fuente del dato primario y la operación estadística de la que proceden los datos.		

Tabla 2: Entradas de turistas según país de residencia (Fuente: Instituto Español de Turismo)

Provincias	Acumulado año 2011
Andalucía	7.764.810
Balears (Illes)	10.111.330
Canarias	10.211.080
Cataluña	13.143.170
C. Valenciana	5.337.428
Madrid (C. de)	4.478.061
Resto de CCAA	5.131.006

Tabla 3: Entrada de turistas según destino principal (Fuente: Instituto de turismo de España)

Un dato importante para poder llegar a los turistas extranjeros que visitan España es saber qué vías de acceso utilizan para venir a nuestro país.

Como podemos comprobar según la tabla de abajo obtenida del IET, el 80% de turistas extranjeros accede por avión.

Entradas de turistas según vía de acceso.

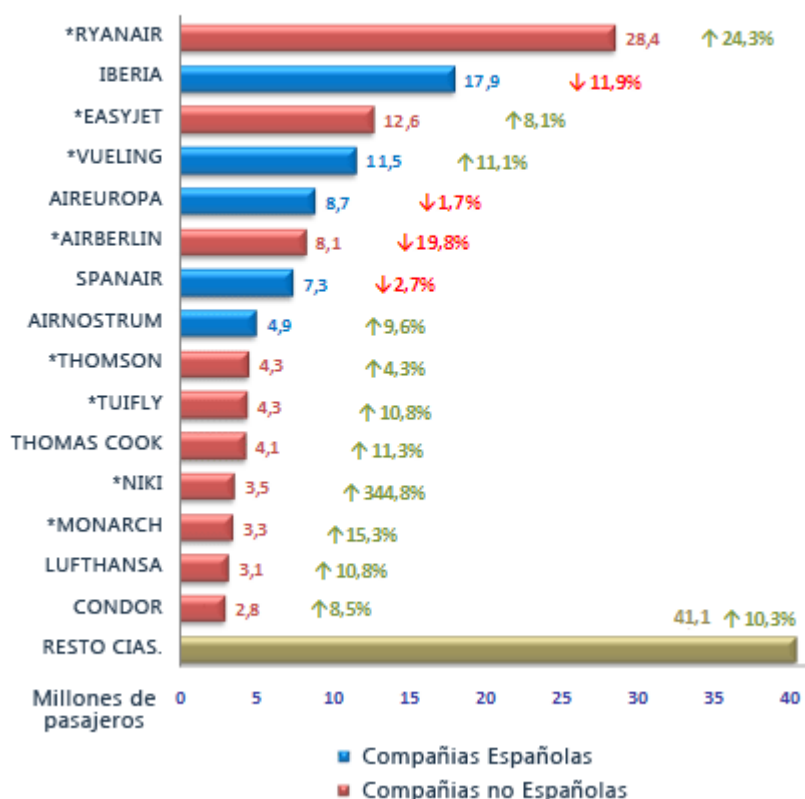
	Total	% Vertical	Tasa de Variación Interanual
Total	57.700.713	100 %	2,7
Aeropuerto	46.159.427	80 %	3,5
Carretera	10.190.611	17,7 %	1,8
Puerto	1.222.779	2,1 %	-13,7
Ferrocarril	127.896	0,2 %	-8,9

Tabla 4. Entradas de turistas en España según vía de acceso

Fuente: IET - www.iet.tourspain.es - Toda persona que utilice estos datos deberá citar, en cualquier publicación que haga uso de ellos, al IET como fuente del dato primario y la operación estadística de la que proceden los datos.

Y más específicamente, las compañías más usadas por los turistas para realizar su viaje a España han sido Ryanair, Iberia e Easyjet.

Ranking de compañías aéreas que operan en España por número de pasajeros transportados en 2011



Fuente: Gestor Aeroportuario. Ministerio de Fomento de España.

Tabla 5. Ranking de compañías aéreas que operan en España

TURISMO NACIONAL

Los movimientos turísticos de los españoles dentro de España año 2011 fueron de 147.407.636. personas

Fuente de información: [IET](#) (Anual 2012)

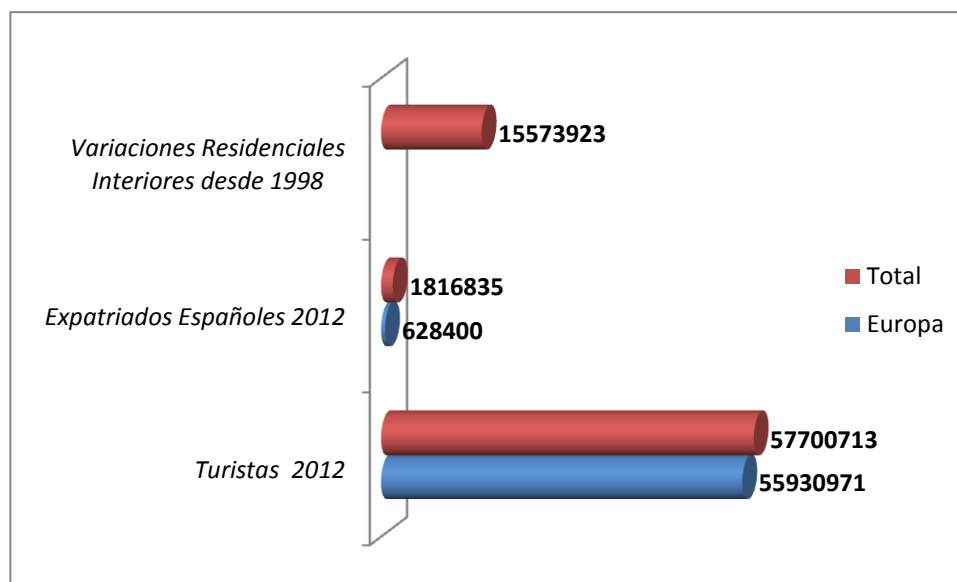
Turistas internos españoles motivados por la gastronomía:

10 millones de españoles (22 % de los españoles) afirman que la gastronomía y el vino influyen bastante o mucho en el momento de escoger su destino de vacaciones y haber hecho viajes motivados exclusivamente por motivos gastronómicos.

Fuente de información: santiagoturismo.com

La frecuencia viajera media del español es de 6.6 viajes al año

Fuente: IET. Movimientos turísticos de los españoles 2010 (Familitur). Tabla 2.27



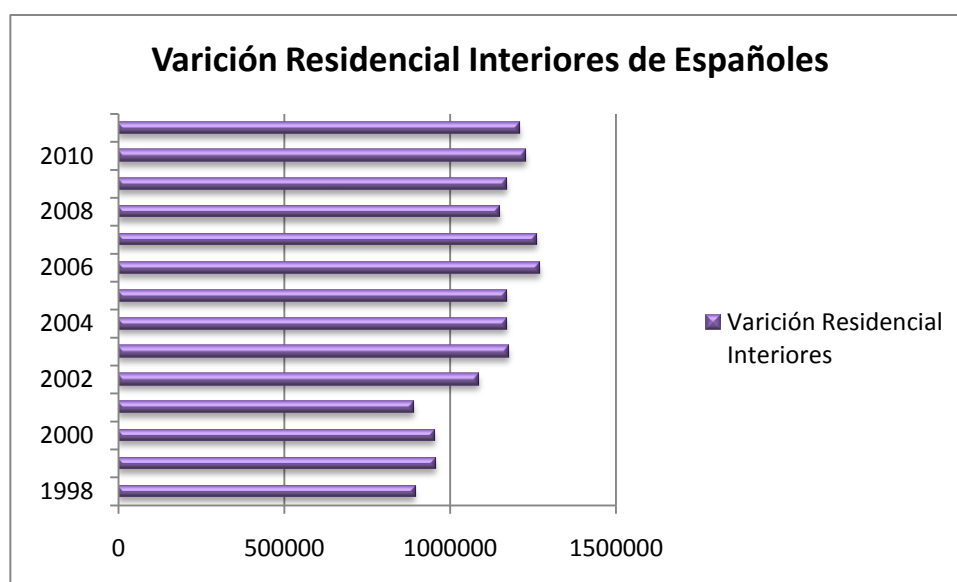
Grafica 2: Mercado Potencial de 10BP

EXPATRIADOS Y VARICIONES RESIDENCIALES INTERIORES

Por otra parte, si nos fijamos en los datos de migración proporcionados por el INE el número de personas con nacionalidad española que residían en el extranjero alcanzó la cifra de 1.816.835 (628.400 en Europa) según los datos del Padrón de Españoles Residentes en el Extranjero a 1 de Enero de 2012. Esto supone un incremento del 6.7% (114.057 personas) respecto a los datos a 1 de enero de 2011.

En el primer semestre de 2012 emigraron 40.625 personas, un 44,2 por ciento más que en el mismo periodo del año anterior y ésta es una tendencia cada vez mayor en el entorno actual de crisis y globalización en el que vivimos.

Por otra parte las variaciones residenciales interiores de los españoles fueron en el año 2011 de 1.210.306 personas manteniendo una tendencia estable desde el año 1998 (INE: Instituto Nacional de Estadística. Ver grafica 2)



Grafica 2: Variación Residencial de Españoles desde el año 1998 (INE)

4.1.3. ANÁLISIS DE LA VENTA ONLINE DE ALIMENTACIÓN

Para realizar este análisis nos basaremos en estudios y encuestas realizadas por empresas independientes así como un encuesta realizada por IOBP.

Según un estudio realizado por Caprabocasa el 11/2011 reveló que el 3% de los españoles compraba productos de alimentación por internet de manera habitual. Este estudio también analizó los diferentes perfiles del comprador online de productos de alimentación en España; el comprador mayoritario por internet es hombre, las mujeres son más propensas a comprar productos de alimentación por internet

A más edad, más productos de alimentación se adquieren, el perfil del comprador de alimentación online es mujer, de entre 35 y 54 años, con estudios superiores, nivel adquisitivo medio-alto con hijos pequeños y que trabaja fuera de casa.

La primera compra de alimentación por Internet se realiza cerca de los 37 años, y se repite en sucesivas ocasiones gracias a la fidelidad de los clientes. De hecho, el 60% de las personas que compran por Internet son compradores fieles. Dos de cada tres compradores repite, y la mitad de estos vuelve a hacerlo antes de un mes.

El comportamiento de los clientes que compran online es opuesto a los clientes que compran en la tienda física. Mientras que los clientes físicos compran sobre todo los viernes y los sábados, los clientes online no compran durante esos dos días, pero sí lo hacen los domingos. Además, el usuario de la tienda online suele combinar sus compras online con sus compras físicas.

El segundo estudio en el que nos apoyaremos fue realizada Nielsen Consumer en el año 2012, el dato más relevante fue que las compras online de alimentos ha experimentado durante los dos últimos años han experimentado un crecimiento del 44%, lo cual nos indica que estamos en un sector con un alto potencial de crecimiento pese a la situación económica.

La venta de productos gourmet en internet esta es especialmente desarrollada en el norte de Europa. Según un estudio de Online Business Online sobre el comercio B2C revelo que el porcentaje de personas que había comprado alguna vez productos de alimentación por internet es del 56% en Alemania, 71% en Reino Unido, 53% en Francia, 73% en Noruega, 15% en Italia y un 27% en España.

A continuación mostramos los resultados de una encuesta realizada por TenBestProducts a una muestra de 123 personas. De lo datos de la encuesta podemos extraer conclusiones interesantes como:

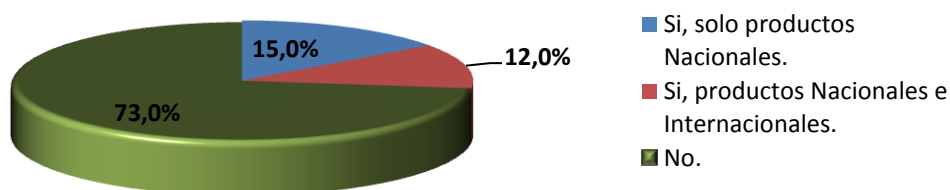
Un 94% de las personas entrevistadas manifestó que alguna vez han querido volver a tener la experiencia de comprar algún alimento que han degustado en su último viaje o de su lugar de origen y no han podido conseguirlos en sus puntos habituales de compra. TBP nace con la idea de que el 94% pueda manifestar a través de nuestra web sus deseos de adquirir algún producto que le es difícil encontrar y del resto de los productos propuestos por otros internautas también muestra algún tipo de interés. Los diez más votados saldrán a la venta cada quince días.

El 27% de las personas entrevistado ya ha comprado alguna vez productos de alimentación por Internet.

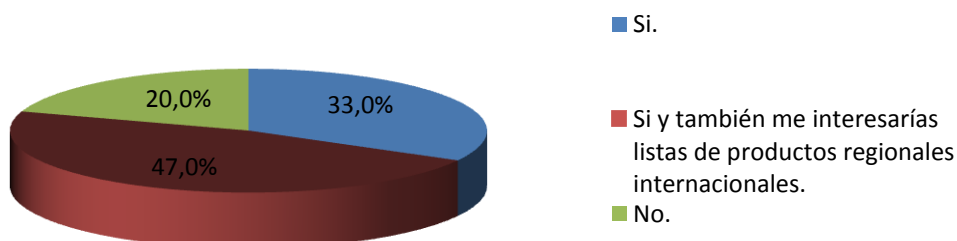
Los entrevistados muestran mucho más interés por un proveedor online que ofrezca productos regionales nacionales e internacionales que solo por productos nacionales.

Un 52,2% de los entrevistados manifestaron su interés por poder proponer producto que desean comprar y un 66% mostraron su disposición a votar los productos propuestos por otros internautas. En general podemos extraer la siguiente conclusión "a los usuarios les gusta las Tiendas Online donde puedan participar proponiendo y votando productos", lo cual nos hace pensar que nuestra propuesta de lista TBP tenga mucha aceptación.

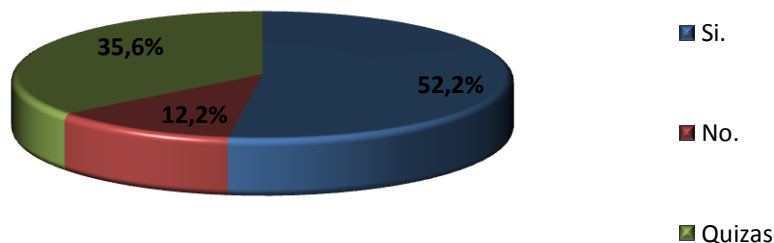
¿Has comprado alguna vez productos de alimentación por internet?



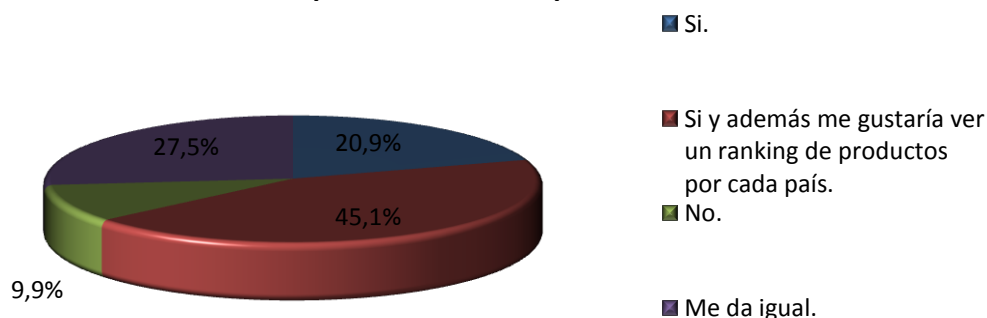
¿Te interesaría una Tienda Online donde pudieses comprar productos regionales que no encuentres en tu punto habitual de consumo?



¿Te gustaría poder proponer en dicha WEB los productos que realmente deseas o añoras?



¿Te gustaría además poder votar los productos más deseados de un país en nuestro TopList?



Fuente: Encuesta realizada por TBP (Datos de la encuesta: 123 personas)

4.2. ANALISIS DE NUESTROS PROVEEDORES

Si utilizamos los requisitos que establece la Unión Europea para que una empresa pueda ser considerada pyme, dichos requisitos son los siguientes:

- Menos de 250 trabajadores
- Ventas inferiores a 20 millones de Euros.
- Activo neto inferior a 10 millones de Euros.
- Participación de grandes empresas en su capital inferior al 25%.

En España el 93,95% de las pymes españolas tienen menos de 10 trabajadores asalariados.

Las estadísticas muestran que, en España, más del 70% del empleo y el 80% de los fabricantes de productos de alimentación está generado por las pequeñas y medianas empresas (Pymes) y sin embargo, sólo la mitad de las exportaciones es realizada por pymes. Es por ello que se puede decir que los mercados exteriores son, potencialmente, espacios de expansión para nuestras pymes.

4.2.1. PROBLEMAS MÁS FRECUENTES DE LAS PYMES AL EXPORTAR

Los Estudios realizados por ICEX indican que dichos problemas se pueden catalogar en cinco grupos:

1. Un insuficiente número de recursos humanos con experiencia y conocimientos internacionales que puedan realizar todo las diferentes actividades de la exportación de forma eficaz.

Las pymes no suelen tener equipos de personas especializados en los diferentes aspectos de la exportación como pueden ser, análisis del país, situación actual y tendencia del sector objeto de la exportación, determinación del mercado objetivo, adaptación del producto a dicho mercado, medios de pago más adecuados, determinación del riesgo y cobertura de los tipos de cambio, documentación, promoción, negociación, financiación, etc...

2. Una débil estructura financiera que le obliga a realizar pequeñas inversiones con una rápida recuperación de lo invertido.

Esta débil estructura financiera es una cuestión importante a tener en cuenta antes de empezar a exportar, ya que la exportación exige cantidades adicionales de dinero con un período de recuperación mayor

3. El escaso conocimiento de las ayudas, nacionales e internacionales, existentes y cómo obtenerlas.

Una empresa no debe plantearse la actividad exterior basada en ayudas y subvenciones. Pero esto no implica que, una vez decidida su estrategia internacional, intente aplicar todas aquéllas ayudas oficiales que coincidan con dicha estrategia

4. La casi inexistencia de controles de calidad y tecnología.

No es usual que las pequeñas empresas establezcan controles de calidad en su producción o se preocupen de homologar y certificar sus productos siguiendo las normas internacionales. Esto se debe a la gran cantidad de dinero, tiempo y esfuerzo que se debe dedicar a ello, sin que el empresario aprecie sus ventajas en el mercado doméstico.

5. El desconocimiento de otros idiomas, otras culturas y otras formas de hacer negocios diferentes a las propias.

Por todos es conocida la escasa tradición exportadora y viajera que han tenido los españoles, en comparación con otros europeos (holandeses, ingleses, portugueses,...), acentuada tras nuestro largo período de autarquía en el cual las exportaciones e importaciones prácticamente no existían. Con este legado de país poco abierto al exterior y sin gran experiencia en las relaciones internacionales, no es de extrañar que nuestras empresas padezcan los mismos fallos.

4.2.2. ANÁLISIS DE MERCADO DE PYMES DE ALIMENTACIÓN REGIONAL

Se ha realizado una encuesta telefónica y se ha creado una encuesta online, invitando a más de 50 pequeños proveedores regionales a realizarla.

Las preguntas y respuestas han sido las siguientes:

http://es.surveymonkey.com/MySurvey_ChartBuilder.aspx?sm=ORWcJnetyCBPGkhEzx1okpOsmjBVY%2f%2febSHcCd%2fnmJTcaqtiE4pLbeZd3l4w7oNwj%2f2gVHzEX1fvMkkO4MMZYLS5YLYw48W8P0bKUeoJz5c%3d&TB_iframe=true&width=805&height=628

¿Tenéis interés en exportar vuestros productos?

30 proveedores contestaron que sí. 5 ya exporta fuera de España y 10 fuera de su región..

http://es.surveymonkey.com/MySurvey_QuestionExport.aspx?sm=aAseyKKU1rOU3NK08HxoczzlVRAB2lftTxa5%2fzH9lvMEE%2bJlL11J5lq9o2zusNw3cur%2fC7g1itseS1%2fO%2fvDawahlOwmcdcOYoi1dmehvlsU%3d&TB_iframe=true&width=540&height=470

¿Que canales de distribución utilizáis para vender vuestros productos?

22 han respondido directamente al consumidor final y 10 con un intermediario.

¿Cual es vuestra facturación anual?

30 han respondido menos de 250.000€/año, 10 entre 250.000€/año y 500.000€/año y 2 entre 500.000€/año y 1.000.000€/año.

¿Tenéis interés en que colaboremos para vender vuestros productos a través de nuestra tienda en Internet?

21 han respondido si y 10 que quizás.

¿Sabes los procedimientos a seguir para exportar productos de alimentación fuera de España?

20 proveedores han respondido que no.

Del resultado de nuestra encuesta se aprecia un claro interés por exportar fuera de España y de desconocimiento de cómo hacerlo.

4.3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

En el entorno del sector de venta de productos alimenticios on-line en el que va a competir nuestro negocio existen principalmente 2 tipos de competidores:

Competidores directos: Otras Webs existentes de venta online de productos alimenticios. Haciendo un análisis de los competidores existentes de este tipo, vemos que existen principalmente 4 tipos o clases:

Los que venden un conjunto de productos muy variados, clasificados normalmente en categorías y que se supone que son los más típicos del país. Ejemplos en España: www.mamamandame.com; www.spainatcasa.es; www.typicalspanishstore.com, www.spaininyourhome.com;

Los que venden sólo productos Gourmet, considerados de alta calidad y que normalmente tienen un precio medio superior a los anteriores. Ejemplos: <http://www.elbuengourmet.es>; www.iberiagourmet.com;

<http://www.paladarselecto.com/>

Los que venden sólo productos regionales, ya sean en concreto de una región del país, o de todo el país dividiendo la oferta por regiones. Ejemplos: <http://www.eroski.es/es/para-nuestros-clientes/productos-regionales>;

<http://www.saboresdeandalucia.com>; <http://www.saboresdelnorte.com/>

<http://www.demipueblo.es>;

Los que venden un tipo de producto concreto. Ejemplos: <http://www.palaciodelvino.com>; <http://terneragallegaonline.com>;

<http://www.frutasdelleida.com>.

Competidores indirectos: Otras alternativas que tiene el cliente para adquirir productos alimenticios regionales de calidad es acudir a tiendas físicas y comprarlos ahí directamente.

Centros comerciales con departamentos específicos de productos regionales: Club Gourmet de El Corte Inglés; Eroski, Carrefour.

Consideramos que estos distribuidores no serán competencia directa de nuestro negocio, ya que TenBestProducts pretende vender precisamente los productos de pequeños productores que no llegan a los grandes distribuidores. Sin embargo un

cliente que no conozca nuestra alternativa online puede conformarse con lo que encuentre en estos centros.

Mercadillos temáticos que se hacen de vez en cuando sobre productos típicos. Periódicamente en casi todas las ciudades se hacen ferias o mercadillos que ofrecen productos regionales típicos de alguna región. Sin embargo los consideramos competencia indirecta al ser ferias esporádicas y normalmente de una sola región de un país.

Tiendas físicas de productos regionales de cada región. Para ello el cliente tiene que desplazarse específicamente a cada uno de los sitios deseados.

4.4. **NORMATIVA REGULATORIA**

La normativa de aplicación principal que rige las empresas que venden productos de alimentación, es el Real Decreto 191/2011, de 18 de febrero, sobre Registro General Sanitario de Empresas Alimentarias y Alimentos.

En este Real Decreto se diferencia entre dos tipos de registro en función del destino de los productos:

Si el destino de los productos que comercializa, es el consumidor final (minoristas, supermercados, hostelería, platos preparados no industriales, etc.), su actividad está considerada como "venta al por menor" y sólo deben registrarse en el registro de empresas alimentarias de la comunidad autónoma donde tenga la razón social la empresa que vende el producto (aunque comercialice a nivel nacional), a través del departamento de sanidad de dicha comunidad autónoma.

Si el destino de los productos es un intermediario (se denomina terceros) o un punto de venta al por menor, que a su vez comercializará el producto al consumidor final o si es un importador de productos de países que no pertenecen a la UE; debe inscribir su actividad y su empresa en el RGSEAA (Registro General Sanitario de Empresas Alimentarias y Alimentos) tal y como se describe en la normativa, también a través del departamento de sanidad de la comunidad autónoma.

En un mundo global, como el actual, cualquier empresa, tiene dentro de sus objetivos la exportación de los productos que comercializa. La exportación de productos alimentarios, es relativamente sencilla dentro de la Unión Europea, ya que cumpliendo la normativa española se cumple con la normativa exigible en Europa.

Las exportaciones al resto de países varían en función de los acuerdos bilaterales, que tenga España con ellos.

Para finalizar, lo que nuestros proveedores deben cumplir es lo siguiente, la legislación europea establece que el etiquetado de productos debe contener una información mínima e inequívoca que garantice de manera adecuada a los consumidores el producto que está a la venta, como mínimo:

- La denominación de venta.
- Lista de ingredientes.
- La cantidad de los ingredientes o las categorías de ingredientes expresada en porcentaje.
- La cantidad neta.
- La fecha de duración mínima (con indicación del día, el mes y el año, salvo en el caso de los productos alimenticios cuya duración sea inferior a tres meses en los que bastará indicar el día y el mes)

Además de lo expuesto anteriormente, los productos muy perecederos deberán contener también:

- El plazo límite de consumo.
- Las condiciones especiales de conservación y uso.
- El nombre o la razón social y la dirección del fabricante, el envasador o un vendedor establecido en la Comunidad.
- El lugar de origen o de procedencia, en caso de que su omisión pudiera inducir a error al consumidor; Las instrucciones de uso, si procede.
- El grado alcohólico volumétrico adquirido para las bebidas que tengan un grado alcohólico en volumen superior al 1,2 %.

5. PLAN ESTRATEGICO

Dentro de este apartado definiremos la estrategia de TenBestProducts, para ello comenzaremos con una Análisis Interno y de posicionamiento de nuestra empresa respecto a la competencia, para ello nos apoyaremos en diferentes herramientas como el análisis Q-DAFO. Continuaremos estableciendo los objetivos que nos marcamos en las diferentes áreas de la empresa y estableceremos nuestro plan estratégico que nos permita alcanzar dichos objetivos. Para finalizar este apartado construiremos diferentes indicadores que nos permitan controlar nuestra estrategia para saber si estamos teniendo éxito en su implementación o debemos establecer una revisión de la misma ya que puede que los objetivos no sean adecuados, el entorno haya cambiada o quizás la implantación de la misma no ha sido correcta.

5.1. ANÁLISIS INTERNO Y DE POSICIONAMIENTO.

Con estos análisis pretendemos descubrir nuestras fortalezas y debilidades comparándolas con nuestros competidores siendo fundamental para el desarrollo de nuestra estrategia.

De nuestro análisis Q-DAFO (Ver Anexo 3) podemos extraer las siguientes conclusiones:

Aprovechar Oportunidades:

La globalización favorece el movimiento de personas y mercancías por todo el mundo. Para aprovechar las oportunidades de la globalización la mejor herramienta es sin duda utilizar una plataforma online. Además el modelo 10BP es totalmente escalable y se adapta a cualquier país y cultura ya que son los propios clientes de cada país los que proponen los productos. Por eso ante cualquier acuerdo bilateral con otros países o una ampliación de la misma 10BP está preparado para aprovechar esta oportunidad. Según el periódica "el mundo (27/3/2013)" aparece la noticia de que la Unión Europea y Japón negocian un tratado de libre comercio Prestaremos también especial atención en nuestros procesos de selección al dominio de idiomas como uno de los principales argumentos de selección de personal.

Afrontar Amenazas:

Ante un cambio normativo europeo de libre circulación de mercancías tendría efectos muy graves en nuestra política. Todos nuestros proveedores cumplen los requisitos legales y sanitarios para la exportación de alimentos y dado que la vocación de 10BP es la de expansión internacional y es un modelo totalmente escalable a otros países si se produce cualquier cambio normativo respecto a la exportación de productos de

alimentación Españoles a Europa podríamos compensarlos abriendo nuevos mercados como el de productos franceses o italianos de gran tradición culinaria y con altas tasas de turismo.

Sobre una posible escalada de los precios de petróleo influiría negativamente en nuestros costes de envío. Para reducir dichos costes hemos llegado a un acuerdo con nuestro operador logístico para mantener un stock de los productos con más rotación en sus almacenes, este stock será variable y podremos ampliarlo a otros almacenes de Europa en caso de que sea necesario para optimizar los costes de envío.

Mejorar Fortalezas:

Dispondremos de listas 10BP por cada país en el idioma oficial, si bien no empezaremos con todos los idiomas de la comunidad europea si con los más habituales (Español, Inglés, Francés, Alemán e Italiano) nuestra estrategia se basa en actualizar todos los años nuestra web e incorporar nuevos idiomas y listas 10BP. Este es sin duda nuestro hecho diferencial respecto a nuestros competidores que debemos potenciar.

Dado la baja producción de nuestros proveedores negociaremos acuerdos de exclusividad y cantidades para disposición de 10BP que nuestro proveedor debe tener en stock.

Corregir Debilidades:

Debido a los bajos costes fijos que requiere montar una plataforma de venta Online puede que otras empresas se vean atraídos por el sector de venta de los productos gourmet por internet. Realizaremos una gran inversión en costes de publicidad durante los primeros años para llegar a nuestros clientes y será una barrera de entrada para pequeñas tiendas online que no disponen de recursos. También contrataremos a un experto en redes sociales y posicionamiento, lo que aumentará las barreras de entrada para futuros competidores.

Después de analizar perfil estratégico (Ver Anexo 4) podemos identificar que

Somos diferentes porque:

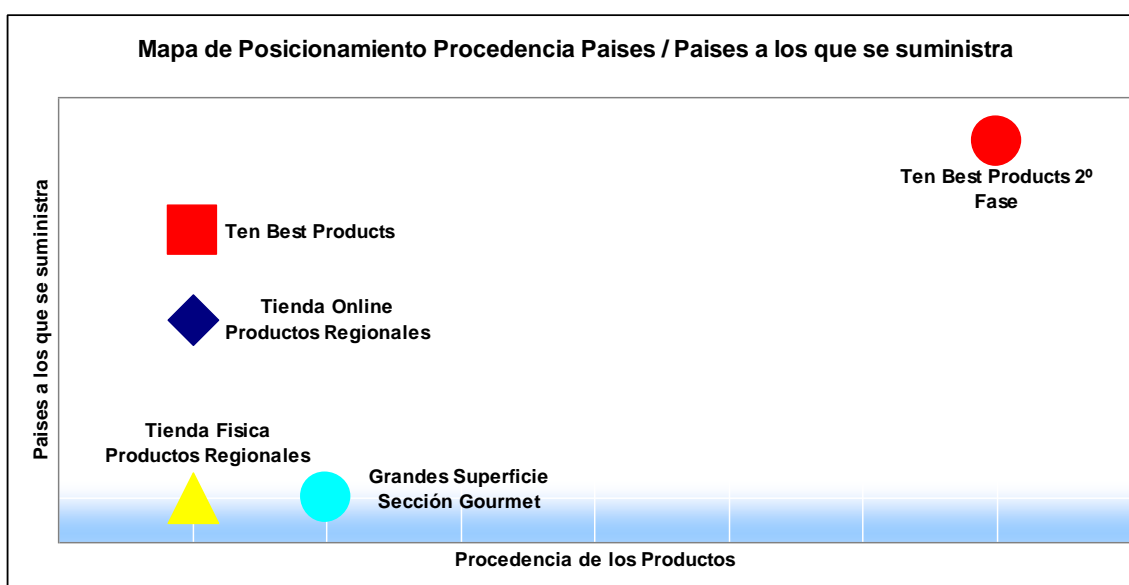
Nuestros productos son exclusivos ya que dispondremos de muchos proveedores locales con una producción limitada.

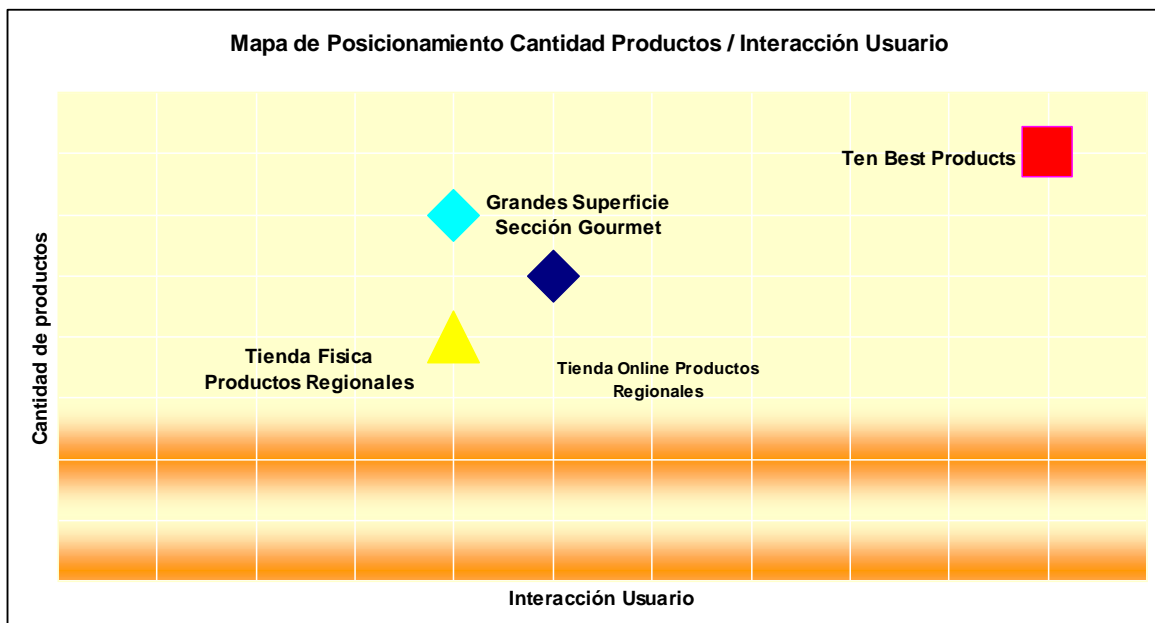
Nuestros productos son de alta calidad porque, antes de ponerlos a disposición de los clientes visitamos al proveedor y comprobamos la calidad y la elaboración in situ.

Nuestra lista 10BP ha sido elegida, propuesta y votada por nuestros clientes ya que quieren repetir una experiencia gastronómica positiva y no los encuentran en su residencia habitual.

Tenemos vocación internacional ya que nuestro fin es que cualquier persona pueda repetir la experiencia gastronómica de cualquier parte del mundo y empezaremos por ofrecer productos de una de las principales plazas mundiales de turismo, España

Si comparamos dos factores clave podemos obtener un mapa de posicionamiento de nuestra empresa que es un modo muy intuitivo para poder observar donde nos situamos en el mercado de productos regionales de alta calidad. En una primera fase empezaremos comercializando productos Españoles pero al ser un modelo totalmente escalable contemplamos una segunda fase pretendemos extender el modelo por el resto de los países europeos empezando por aquellos con similitudes al nuestro: Mucho turismo y gran riqueza culinaria. Podemos observar que el grado de interacción con los usuarios/calidad de los productos permite una diferenciación clara de nuestra empresa respecto a la competencia.





5.2. OBJETIVOS

Como objetivos vamos a diferenciar entre aquellos relacionados puramente con las ventas, aquellos relacionados con la notoriedad de marca y aquellos que se traducirán en ventas futuras.

EBITDA positivo a partir del tercer año.

Posicionamiento y notoriedad de marca dentro de la venta online de alimentos regionales.

Conseguir que un 25% de los clientes repitan experiencia TBP desde el primer año.

Mantener un margen bruto de nuestro Mix por encima del 60% para clientes nacionales y de un 79% para clientes extranjeros.

Conseguir más del 75% de los productos de nuestra lista TBP.

EBITDA positivo a partir del tercer año.

Vamos a conseguir que nuestro margen de negocio sea positivo a partir del tercer año.

Posicionamiento y notoriedad de marca dentro de la venta online de alimentos regionales.

Conseguir que nuestra empresa sea la web de referencia en compras de alimentación de productos regionales online.

Fidelizar a nuestros clientes.

No hay mejor publicidad para un producto desconocido que tus propios clientes te recomienden y que repitan su experiencia de compra.

Mantener margen bruto de nuestro mix de productos por encima del 60% para el mercado nacional y de un 79% para el internacional.

Somos una empresa pequeña que deseamos un crecimiento y consolidación de nuestro mercado pero nuestro negocio apuesta por estar basado en margen y por ello nuestro objetivo es tener un margen superior al 60% para mercado nacional y al 79% para mercado internacional.

Conseguir más del 75% de los productos de nuestra lista TBP.

Tenemos que movilizar a nuestra fuerza comercial para conseguir más del 75% de los productos propuestos y votados en nuestras TBP.

5.3. PLAN MARKETING ESTRATÉGICO

5.3.1. PRODUCTO/SERVICIO:

Nuestro negocio consiste en proporcionar a los clientes la posibilidad de recrear de una experiencia pasada y revivir momentos que tiene asociados a la gastronomía o a productos regionales de zonas muy concretas y muy apreciados. Mediante nuestro servicio los clientes pueden realizar la compra de productos disponibles en nuestro catálogo pero además puede proponer los productos que no encuentran y que tampoco localizan en otros canales de distribución. Las propuestas de los clientes serán sometidas periódicamente a votación y aquellas que obtengan mayor respaldo por parte de los usuarios de la página web, serán los que intentemos localizar y poner a su disposición.

Una de las claves fundamentales radica en el hecho de que tenemos clientes muy diferentes con distintas preferencias en función de si son naturales del país de origen de los productos o si son extranjeros. Para proporcionar distintas soluciones a distintos clientes, la idea es disponer de listas de propuestas para votar en función del país desde el que se vota. Un usuario registrado sólo podrá votar en una lista, pero podrá comprar cualquier artículo del catálogo ya que la lista sólo sirve para ayudar a concretar las preferencias de cada nacionalidad

El catálogo de productos que estarán a la venta se podrá consultar en función de volumen de compras de cada producto, o en función de la valoración que hagan los clientes que realicen pedidos de dicho producto, y en ambos casos, considerando el total de clientes o sólo los de la nacionalidad que queremos escoger.

PRODUCTO	Lo más vendido	Valoración
producto 1	202	6,2
producto 2	135	6,5
producto 3	490	7,6
producto 4	732	8,9
producto 5	125	6,7
producto 6	367	8,4
producto 7	498	7,8
producto 8	157	8
producto 9	34	9
producto 10	698	8,5

<input checked="" type="checkbox"/>		Europa
<input type="checkbox"/>		España
<input type="checkbox"/>		Italia
<input type="checkbox"/>		Francia
<input type="checkbox"/>		Alemania
<input type="checkbox"/>		Inglaterra

Es importante distinguir también entre los distintos tipos de persona que visitarán la web ya que tendrán distintos perfiles de uso:

Visitantes: Toda aquella persona que entre y navegue por la página web, ya sea por curiosidad, para consultar, etc...

Usuario: toda aquella persona que se registra en la web y deja unos datos mínimos para reconocerle como por ejemplo el país de origen y dirección de correo electrónico. Los usuarios pueden realizar sugerencias de productos en la web y votar, y participar en el foro

Comprador: toda aquella persona que realiza un pedido y que tanto si es usuario como si no quedará registrado como tal al proporcionar sus datos. Tendrá por tanto los mismos derechos que un usuario, pero además podrán votar la calidad de los productos adquiridos

Dichos productos son de pequeños productores o cooperativas sin acceso o producción suficiente para abastecer a los grandes canales de distribución pero de una gran calidad y muy apreciados por los consumidores por lo que una de las claves consiste en poder llegar a esos productores, evaluarlos y negociar con ellos para que podamos añadirlos a nuestra propuesta.

Las categorías de producto y el catálogo inicial se obtendrán a partir de una encuesta en la que los potenciales clientes nos indicarán los productos que desean comprar.

Los productos vendrán definidos por Producto final (peso y empaquetado definido), Productor, Zona geográfica y/o Denominación de origen así como por el usuario que propuso el producto. Ejemplo de denominación de origen (<http://www.consultatodo.com/quesos/quesosDO.htm>)

En la web los productos podrán ser encontrados mediante el buscador, seleccionándolo de un menú desplegable o incluso accediendo a través del mapa de zonas geográficas o productores



Conforme a las definiciones del Código Alimentario Español, los productos en los que nos vamos a centrar son los semiperecederos y los no perecederos

Alimentos perecederos Son aquellos que sufren una descomposición rápida y sencilla. El deterioro está determinado por factores como la humedad, la presión o la temperatura. Por sus características, exigen condiciones especiales de conservación en sus períodos de almacenamiento y transporte.. Entre ellos, siempre que se presenten sin procesar, debemos de destacar los huevos, la leche, la carne o el pescado.

Alimentos semiperecederos (según Código Alimentario Español). Los que han sido conservados o procesados por diferentes procedimientos que les permiten una duración más prolongada en condiciones adecuadas. La congelación, la deshidratación, el salazón, el ahumado, el enlatado o la uperización (en el caso de la leche) son algunos ejemplos de los métodos o procesos utilizados.

Alimentos no perecederos: No se deterioran con ninguno de los factores anteriores, sino que depende de otros factores como la contaminación repentina, el mal manejo del mismo, accidentes y demás condiciones que no están determinadas por el mismo. Ejemplo de ellos son las harinas, las pastas y el azúcar, que se consideran deteriorados una vez que se revuelven con algún contaminante o empiezan su descomposición una vez cocinados.

CONCLUSIONES de PRODUCTO/SERVICIO

El producto que ofrece TenBestProducts es más que un producto, es un servicio que permite encontrar y comprar productos regionales artesanos especiales que no se encuentran en los distribuidores habituales de venta.

Un atributo esencial de TenBestProducts es que el usuario puede proponer los productos que le gustan y no encuentra, y participar en una comunidad de votantes amantes de la gastronomía.

TenBestProducts es un servicio internacional y es consciente de que los clientes de diferentes países pueden tener distintos gustos, por ello las listas TenBestProducts serán diferentes para cada país de votantes.

5.3.2. ESTRATEGIA DE PRECIO

El precio del producto no se establecerá en relación al coste sino al mercado, entendiendo este precio como el que está dispuesto a pagar nuestro cliente. Debido a la diferenciación que queremos buscar, no existirá un mercado claro con el que comparemos, por lo que se tendrá en cuenta lo siguiente para establecer el precio:

Precio de venta del producto real en la zona regional donde se venda.

Precio de venta online de un producto equivalente en calidad de una primera marca.

De cara a realizar las estimaciones de ventas posteriores sin embargo sí es necesario poner el precio de venta al público en relación con los costes de los productos para poder determinar el margen que se aplicará a la cesta media. En la siguiente tabla podemos ver la composición de la cesta media según la información obtenida del Ministerio de Agricultura de la composición de los alimentos de las distintas categorías

Producto	Categoría	Unidad	Mix Categoría	Mix producto	PVP	Coste adquis.	IVA	Margen unit (€)
Aceite de Oliva	Aceite	Litro	2%	2,6%	7 €	6,0 €	4%	1,5 €
Jalea	Apicultura	Litro	3%	3,9%	21 €	13,0 €	4%	8,3 €
Vino del somontano	Bebidas	6 bot	18%	23,7%	61 €	39,0 €	21%	21,8 €
Botelo o Botillo	Embutidos	1Kg	30%	5,6%	67 €	39,0 €	10%	28,2 €
Chicharrones de Cádiz	Embutidos	1 Kg	30%	5,6%	14 €	10,0 €	10%	3,9 €
Chorizo picante	Embutidos	1 Kg	30%	5,6%	14 €	7,0 €	10%	6,9 €
Butifarras	Embutidos	1 Kg	30%	5,6%	19 €	13,0 €	10%	6,2 €
Huevas de Mujol	Embutidos	150 gr	30%	5,6%	25 €	16,0 €	10%	8,5 €
Cecina de ciervo	Embutidos	500 gr	30%	5,6%	37 €	23,0 €	10%	14,3 €
Mojo picón	Embutidos	Pack	30%	5,6%	9 €	4,5 €	10%	4,0 €
Licor de hierbas Zirall	Licores	2 bot	2%	1,3%	32 €	21,5 €	21%	10,5 €
Crema de orujo	Licores	2 bot	2%	1,3%	29 €	19,5 €	21%	9,3 €
Pate de perdiz	Pate	200 gr	3%	3,9%	15 €	8,0 €	4%	6,9 €
Sobaos	postres y dulces	1 kg	7%	2,3%	10 €	7,0 €	4%	3,1 €
Quesadas	postres y dulces	1 kg	7%	2,3%	11 €	7,0 €	4%	4,2 €
Miguelitos	postres y dulces	600 Gr	7%	2,3%	7 €	5,0 €	4%	2,5 €
Pedras de Santiago	postres y dulces	200 Gr	7%	2,3%	14 €	9,0 €	4%	4,9 €
Qesucos de Cantabria	Quesos	500 Gr	11%	4,8%	27 €	18,0 €	4%	8,7 €
Mahonés, mallorquín	Quesos	500 Gr	11%	4,8%	27 €	13,0 €	4%	13,7 €
Torta del casar	Quesos	1 Kg	11%	4,8%	35 €	17,0 €	4%	18,2 €
	PROMEDIO	2,2 kg		100%	32 €	20,1 €	13,9%	12,4 €

A partir de esta información, y considerando que la cesta media incorpora un promedio de 2,5 productos, se puede estimar los siguientes datos

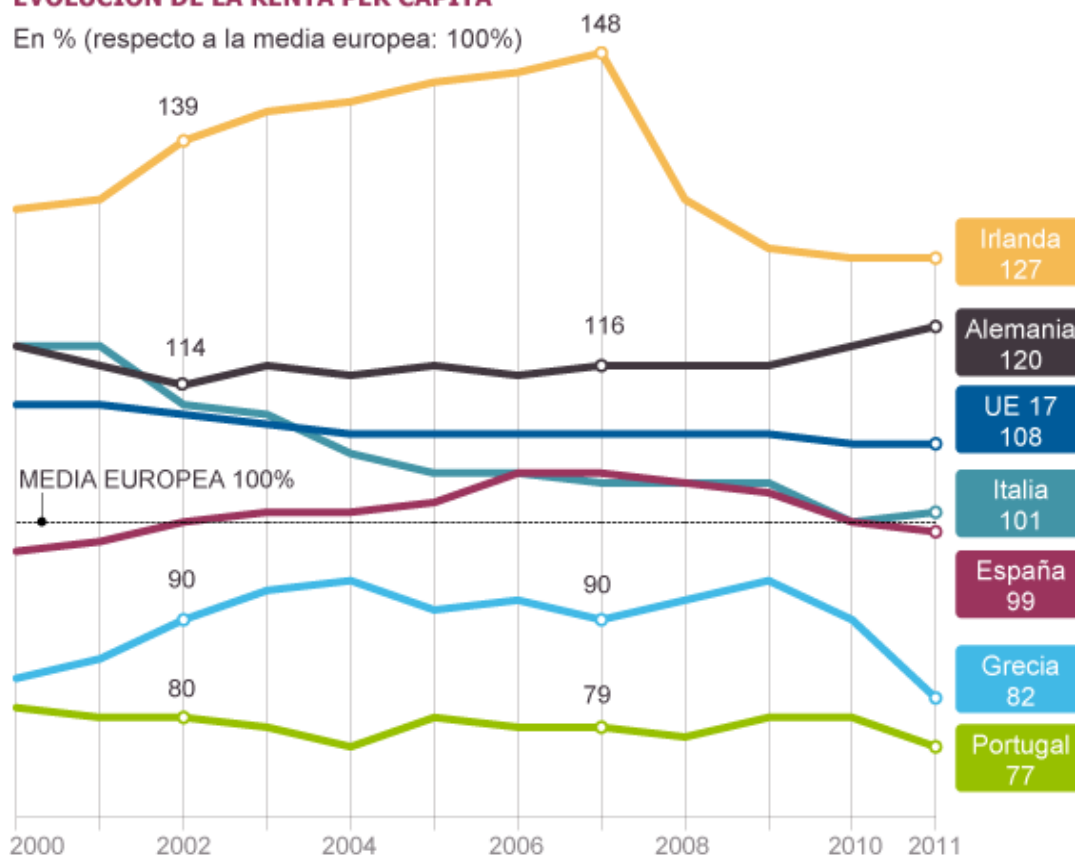
- Coste de la cesta media en 44,06€
- PVP (IVA no incluido) 71,34€
- Margen por pedido medio: 61%

Respecto a la variable precio, es importante señalar que el precio no será el mismo en todos los países y que éste variará en función del país desde el que se realiza la compra. Para poder aplicar esta diferencia en los precios, cuando el cliente entre en la página web se le solicitará el país desde el que va a realizar la compra o la consulta y se redirigirá a la web del país en cuestión.

La política de aplicación de precios podrá estar basada en la renta per cápita (fuente Eurostat).

EVOLUCIÓN DE LA RENTA PER CAPITA

En % (respecto a la media europea: 100%)



La otra posibilidad radica en las comparativas de precios de alimentación de los distintos países. Según el "índice de precios online" de Kelkoo de 2011, los precios varían de un país a otro tal y como muestra la siguiente tabla (Todas las cifras han sido tomadas del Informe Internacional de Precios Online, encargado por Kelkoo y llevado a cabo por Shape The Future en enero de 2011. Todos los datos sobre precios fueron

recogidos y precisados del 4 al 17 de enero de. 2011. El informe examina los precios online publicados en una lista acordada de 124 productos clasificados en 12 categorías y de 11 países: Reino Unido, Alemania, Francia, Bélgica, Italia, España, Países Bajos, Dinamarca, Suecia, Noruega y Estados Unidos. Las categorías investigadas fueron: libros, CD, DVD, artículos electrónicos, productos informáticos, teléfonos móviles, productos de belleza, juegos, juguetes, electrodomésticos, automóviles y productos alimenticios. Las principales marcas fueron utilizadas siempre que fue posible para permitir comparaciones más significativas y similares. En varios casos, los mismos productos no estaban disponibles (por ejemplo, en el caso de ciertos productos electrónicos y artículos para el hogar). Cuando se dio este caso, se buscó la información de los artículos más similares posibles según su especificación. Los tipos de cambio utilizados fueron los siguientes: 1 £: 1,1994 €; 8,94 coronas danesas; 10,729 coronas suecas; 9,2709 coronas noruegas; 1,5771 dólares):

Promedio de precios	Reino Unido	Alemania	Francia	Italia	España	Países Bajos	Suecia	Noruega	Bélgica
2,68	2,11	2,36	2,13	2,07	1,66	2,07	4,55	3,66	2,34
154%	127%	142%	128%	125%	100%	125%	274%	220%	141%

Esta tabla será la referencia de cara a establecer el precio en el resto de países una vez obtenido el de España

El cliente asumirá los gastos de envío si bien como campaña promocional se podrá optar por eliminar dichos gastos de envío para envíos superiores a una determinada cantidad, para un primer pedido, etc...(este punto se tratará en el apartado de ofertas y promociones).

CONCLUSIONES de PRECIO

- TenBestProducts es un negocio basado en margen, debido al valor añadido que ofrece al cliente al venderle productos especiales que son difíciles de encontrar.
- Por lo tanto el precio de sus productos no está basado en costes sino en el mercado. Los factores para establecerlo son el precio original en la región de origen y el precio de venta online de productos similares de primeras marcas.
- El precio de los productos será diferente en función del país de origen de la compra. La ponderación de precios para los distintos países estará basado en el análisis de índice de precios online realizado por Kelkoo.

5.3.3. PLAZA

Comenzamos por el mercado de productos españoles y su venta tanto en mercado nacional como Unión Europea ya que como se comentó anteriormente existe libre circulación de mercancías y no se requieren controles.

Posteriormente se podrá recrear el modelo con los productos del resto de países. Esta opción dependerá de la posibilidad de tener una red de localizadores de productos en los respectivos países.

El producto se venderá inicialmente sólo a través internet, mediante una tienda on-line (e-commerce).

Más adelante podremos establecer tiendas físicas en los lugares en los que se detecte un mayor número de clientes, que además podremos utilizar como almacén donde gestionar el inventario, como punto de recogida, y como punto de publicidad y promoción de nuestro producto.

CONCLUSIONES de PLAZA

- TenBestProducts es un negocio de e-commerce, por lo que el canal de venta es Internet (Venta directa sin intermediarios). En un futuro, en función del éxito del negocio se planteará la posibilidad de establecer tiendas físicas en lugares estratégicos.
- Inicialmente los productos vendidos serán solo españoles y en función de la evolución del negocio se planteará replicar el modelo para países de gran prestigio gastronómico (Italia, Francia...)

5.4. PROMOCIÓN Y PROYECCIÓN DE VENTAS.

Antes de iniciar la estrategia de promoción/comunicación, vamos a analizar los distintos tipos de clientes a los que se va a dirigir TenBestProducts, para poder personalizar para cada uno de ellos una táctica concreta de comunicación.

Universo inicial: Partiendo de que nuestro negocio se enmarca dentro del e-commerce o venta online, consideramos que el universo total al que nos dirigimos es todo el mundo. Es decir cualquier persona, de cualquier sexo y edad y en cualquier parte del mundo que quiera encontrar y comprar un producto alimenticio regional de calidad.

Profiling: Dentro de ese universo total, observamos que las personas que demandan productos regionales "a distancia" son principalmente de los siguientes perfiles:

- **Turistas** que han descubierto un producto muy bueno en algún lugar y quieren conseguirlo al volver a casa (turistas nacionales o internacionales de un país).
- **Personas** que están desplazadas de su ciudad o pueblo de origen (dentro de su propio país o en el extranjero) y añoran sus productos más típicos.

Segmentación por edades:

El análisis de entorno realizado, en concreto el de aspectos de la venta online nos muestra, que en términos de edad, el segmento principal al que nos dirigimos es la franja entre 35 y 54 años.

Segmentación por sexo:

Dado el análisis de entorno realizado, observamos que la mayoría de compradores de alimentación por internet son mujeres. A pesar de ello, el porcentaje de hombres es considerable, con lo cual no lo descartamos.

- Hombre
- Mujer

Clustering: División de los clientes potenciales por **potencial de compra.**

Teniendo en cuenta los datos expuestos en el análisis de entorno, en concreto en los aspectos de turismo y el gran interés general del turista por la gastronomía del país, consideramos que el potencial de compra dependerá de la atracción que tenga un futuro cliente por la gastronomía española. Y combinándolo con los dos tipos de perfiles previamente definidos (turistas y desplazados de su lugar de origen), hemos definido los siguientes clusters:

- **Turista extranjero que aprecia gastronomía española**
- Turista extranjero que aprecia más otras cosas
- **Turista español que aprecia la comida española**
- Desplazados de su lugar de origen con fecha de retorno cercana (Erasmus, trabajos temporales...)
- **Desplazados de su lugar de origen por un período largo (>6 meses)**

Targeting:

Dentro de la división realizada, nuestro **target principal** (cliente objetivo) para definir la técnica estratégica a seguir es:

“Turistas, tanto nacionales como extranjeros comprendidos entre 35 y 54 años, independientemente del sexo, con un alto interés por la gastronomía española y con dificultad para encontrar productos degustados durante sus viajes.

5.4.1. ANÁLISIS DE LAS ACCIONES PROMOCIONALES

..... MENSAJE: ¿QUÉ QUEREMOS COMUNICAR?

Teniendo claro el tipo de productos que queremos ofrecer, el modelo de negocio que ofrecemos (haciendo al cliente participe de una comunidad que propone y elige los productos que desea comprar) y sobre todo los tres tipos de clientes (descritos anteriormente) a los que nos dirigimos, lo primero en nuestra campaña de comunicación es saber qué queremos comunicar a nuestros clientes.

Los mensajes principales que vamos a dar a nuestros clientes son los siguientes:

- “Rememora tus momentos mágicos de placer gastronómico sin necesidad de desplazarte”
- “Consigue los mejores productos alimenticios regionales que no encuentras en ningún sitio con sólo un par de clics en nuestra web.”
- “Propón los productos regionales que más deseas, participando en nuestro foro y TenBestProducts los pondrá a tu disposición”

Estos tres mensajes principales son los que van a estar presentes en toda nuestra campaña de comunicación tanto off-line como on-line y con los que TenBestProducts pretende captar clientes e ingresos.

..... CUANTIFICACIÓN MERCADO DE TURISTAS EXTRANJEROS QUE APRECIAN GASTRONOMÍA ESPAÑOLA.

Centrándonos en sólo los cinco países de Europa que más clientes aportan (Tabla 2 de análisis de entorno/Turismo y entorno social), estamos abarcando el 66% de los turistas que visitan España (38 millones de turistas). Si nos fijamos en el 10% de éstos que vendrían atraídos por la gastronomía española (según estudio de ministro Arias Cañete descrito en análisis de entorno, turismo y entorno social), tenemos un **público objetivo de 3.800.000 turistas**.

Acciones promocionales específicas

En función de los momentos de la verdad que consideramos que este tipo de cliente puede tener, realizaremos tres promociones diferentes:

- a) **Momento de consumo de los productos en destino:** Promoción offline mediante dípticos en lugares de consumo de esos productos: Restaurantes, hoteles, casas rurales y tiendas de productos regionales.

El reparto de los dípticos lo hará el comercial de compras una vez visite a los productores (10 cada 15 días).

Dado que el turismo en España es estacional, el reparto de los dípticos será irregular durante el año, repartiendo más en los meses de más afluencia de turistas, esto es Marzo (Semana Santa) y meses de verano.

La media mensual de reparto de dípticos por año será de aproximadamente 18.000 dípticos al mes y tendrá una distribución como la que se muestra a continuación siendo la unidad el equivalente a 18.000 folletos.

NOTA: El mismo díptico se utilizará también como promoción para los turistas nacionales. Se espera que en relación al volumen de los dos tipos de público objetivo, los turistas españoles reciban entorno al 60% de los dípticos (4,9M/3,8M) y los internacionales el 40%.

Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
0,50	0,50	1,50	0,50	1,00	1,50	2,00	2,00	1,00	0,50	0,50	0,50

- b) **Momento de vuelta a casa del turista:** Promoción offline en aerolíneas más usadas.

De todos los turistas extranjeros, como pudimos ver en el análisis de entorno, el 80% acceden a España vía aeropuerto.

Cálculo clientes potenciales a los que llegar por esta vía:

10% (turistas interesados en gastronomía española) * 57.700.713=

5.770.071*80%= 4.616.056 turistas a los que se puede comunicar por esta vía.

Teniendo en cuenta el dato de que el 56.9% de las aerolíneas que traen pasajeros internacionales son RyanAir, Easyjet y AirBerlin. En estas compañías vendrían 2.626.535 pasajeros.

La promoción consistirá en poner publicidad de TenBestProducts en las tarjetas de embarque y revistas dentro del avión de estas compañías.

Se imprimirá una media de 3.000 tarjetas de embarque al mes con publicidad de TenBestProducts el primer año e irá incrementándose dicha cifra en los años siguientes. Como muestra y para reflejar la estacionalidad del turismo mostramos la impresión de tarjetas durante el primer año.

Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1500	1500	4500	1500	3000	4500	6000	6000	3000	1500	1500	1500

- c) **Momento de recuerdo/nostalgia del viaje en su casa:** Promoción online mediante Google CPC, Google Search, Zanox en los idiomas y webs estratégicas de los países principales que visitan España. Se entrará en detalle en un apartado específico de promoción online

CUANTIFICACIÓN DE MERCADO DE TURISTAS ESPAÑOLES QUE APRECIAN LA GASTRONOMÍA

Acorde a los datos descritos en el análisis de entorno/Turismo y entorno social/Turismo nacional, procedemos a estimar el público nacional objetivo.

Estimación público nacional = 147.407.636 (movimientos nacionales anuales) / 6.6 (viajes /persona y año) = 22.334.490 personas que viajan al año. De los cuales el 22% tienen interés por la gastronomía= 4.913.587.

Acciones promocionales específicas

En función de los momentos de la verdad que consideramos que este tipo de cliente puede tener, realizaremos dos promociones diferentes:

- a) **Momento de consumo de los productos en destino:** Promoción offline mediante dípticos en lugares de consumo de esos productos: Restaurantes, hoteles, casas rurales y tiendas de productos regionales. Al tratarse del mismo díptico que en el caso anterior los cálculos ya se han visto. Se espera que en relación al volumen de los dos tipos de público objetivo, los turistas españoles reciban entorno al 60% de los dípticos (4,9M/3,8M).
- b) **Momento de recuerdo/nostalgia del viaje en su casa:** Promoción online mediante Google CPC, Google Search, Zanox en español y webs estratégicas españolas. Se entrará en detalle en un apartado específico de promoción online.

CUANTIFICACIÓN DE DESPLAZADOS DE SU LUGAR DE ORIGEN POR UN PERÍODO DE TIEMPO LARGO (>6 MESES)

En este cluster, inicialmente no vamos a hacer promoción específica.

Consideramos que con la publicidad online y la de los aeropuertos ya llegaremos a un porcentaje alto de este cluster.

PUBLICIDAD ONLINE

Como hemos comentado anteriormente en la descripción de las acciones promocionales para cada cluster al que nos dirigimos, en los 3 hay una parte importante de publicidad online. Por ello hacemos mención y descripción especial de este tipo de promoción.

Al tratarse de un medio online, el principal lugar para la publicidad será Internet.

Gran parte se basará en la obtención de una buena posición en las búsquedas de Google (Google search) a través del uso de técnicas SEO. Para ello se creará un foro, se participará en otros foros específicos (alimentación, gastronomía, turismo...) y se hará publicidad a través de nuestras cuentas en Twitter, Facebook y Pinterest.

Además se crearán campañas específicas para obtener nuevos clientes

- **Nuevos clientes CPC (Coste por Clic):** Representa los clientes obtenidos gracias a la campaña de Google Adwords publicitándonos en webs y foros de alimentación/gastronomía/turismo (Red Display), así como en los resultados de las búsquedas en el propio buscador de GOOGLE (primeras apariciones en color resaltado). En dicha campaña se paga por cada clic que un usuario hace en nuestro enlace.
Se configurará la cuenta de GOOGLE Adwords para pujar por palabras clave, como el nombre de nuestros productos, etc.
- **Nuevos clientes Search:** Representa los clientes obtenidos gracias a los resultados de búsqueda en GOOGLE de los usuarios. En este caso, nuestra página ha salido como resultado de la búsqueda en alguna de las posiciones que da GOOGLE y no ha salido resaltada como página recomendada. No se paga por ello.
El buen posicionamiento en los resultados de las búsquedas será fruto del trabajo de nuestro community manager mediante técnicas SEO.
- **Nuevos clientes ZANOX:**
Es un tipo de marketing basado en directorios de empresas afiliadas que muestran la publicidad de los anunciantes en sus páginas web.

Y únicamente cuando algún usuario de la red entre en nuestra web por medio de esos publicistas y compre un producto de TenBestProducts será cuando pagaremos una comisión a esos afiliados de ZANOX y al propio ZANOX. De esta manera ganaremos mucha notoriedad en la red y pagaremos por esa publicidad sólo cuando se convierta directamente en una venta nuestra.

Dichas acciones las realizará nuestro personal de IT/community managers.

Dado que en nuestro modelo de negocio, en un principio todas nuestras ventas (y por lo tanto ingresos) se van a hacer mediante venta online a través de nuestra página WEB, el objetivo de dichas acciones publicitarias online, al igual que las offline es conseguir visitantes a nuestra WEB y que un número importante de dichas visitas se conviertan en compras finales, tal como describe el diagrama siguiente:



Para calcular los pedidos que posteriormente tendremos cada mes gracias a la campaña de CPC, hemos segregado en 5 conceptos las diferentes fases desde que un cliente potencial pincha nuestro link en la Web (GOOGLE, otras webs) hasta que realiza una compra en la WEB de TenBestProducts.

Visitas tras campaña: Número de visitas que tiene nuestra página debido a que un internauta ve y clicla en nuestro link tras una búsqueda específica en la WEB. Como hemos comentado antes, hemos considerado 3.000 y 2.500 visitas al mes por esta vía de marketing.

Gusta: De todas las visitas que recibimos por esta campaña, este concepto refleja las personas que tras abrir nuestra página no la abandonan (no rebotan) enseguida y le dan una oportunidad al menos para visitarla (2 o más páginas por visita). Tras investigar en distintas fuentes (<http://www.theetailers.com/analizando-la-tasa-de-rebote/>; <http://www.mongini.es/blog/bounce-rate-que-es-y-como-funciona.html>...), y considerando que nuestra web es de e-commerce, que la campaña estará muy bien diseñada con el uso de palabras clave bastante específicas y la Web bien diseñada, hemos considerado que el tanto por cien de internautas que les gustará será del **60%**.

Además con el paso del tiempo, consideramos que este porcentaje va a ir incrementándose un 0.5% cada mes debido a mejoras en la estética, en los tiempos de descarga de la Web y la incorporación de nuevos productos que harán subir la probabilidad de que cumpla las expectativas de lo que el cliente busca.

Clientes con intención de compra: Serán los clientes, de entre los que les ha gustado la WEB, que identifican que puede ser lo que buscaban y se deciden a navegar por ella

y a hacer búsquedas de productos dentro de nuestra WEB con la intención de comprar algo.

Hemos considerado que el tanto por cien de internautas con intención de compra en nuestra página será del **25%**.

Según algunos estudios (<http://www.ecommerce-news.es>,) la intención de compra de alimentos y bebidas por internet ha crecido un 44% en dos años, con el 26% de respuestas que afirman que en los próximos meses realizarán su compra a través de algún dispositivo con acceso a internet.

Si a eso le sumamos que los internautas que entren en nuestra web serán en general personas que vendrán redirigidas por la búsqueda de palabras específicas como los nombres de nuestros productos, creemos que un 25% es una cifra más que razonable.

Además con el paso del tiempo, consideramos que este porcentaje va a ir incrementándose un 0.5% cada mes debido a mejoras en la campaña de palabras clave, conocimiento del perfil de nuestros usuarios, en los tiempos de descarga de la Web y la incorporación de nuevos productos que harán subir la probabilidad de que cumpla las expectativas de lo que el cliente busca.

Confían: Entre todas las personas a las que le gusta la página y tienen intención de compra, consideramos personas que confían en ella a las que tras navegar por la Web, buscar productos y haber hecho una selección del carrito de la compra, la página le ha generado una confianza suficiente como para iniciar el proceso de compra dando sus datos.

Hemos considerado que el tanto por cien de internautas que confiarán en nuestra página será del **25%**.

Además con el paso del tiempo, consideramos que este porcentaje va a ir incrementándose un 0.5% cada mes debido a mejoras en el conocimiento del perfil de nuestros usuarios y adaptación de la página a ellos, en los tiempos de descarga de la Web y la incorporación de nuevos productos que harán subir nuestra credibilidad y la probabilidad de que cumpla las expectativas de lo que el cliente busca. Al ser una web en la que se busca la participación de los usuarios y que éstos podrán dejar sus comentarios, así como recomendarnos en Twitter o Facebook, contribuirá a generar un clima de confianza.

Pedidos finalizados: Dentro de este concepto indicamos el porcentaje de clientes/usuarios que tras iniciar un proceso de compra de algún producto finalmente terminan el proceso y compran algo en nuestra página.

Un usuario puede echarse atrás tras iniciar el proceso de compra por muchos motivos: Encontrar un producto parecido más barato en otra web, no llevar tarjeta de crédito encima, tener algún problema con la conexión a internet o con la web o simplemente arrepentirse en el tiempo y pasos que dura el proceso.

Hemos considerado que el tanto por cien de internautas que finalizarán sus pedidos en nuestra página será del **35%**.

Además con el paso del tiempo, consideramos que este porcentaje va a ir incrementándose un 0.5% cada mes debido a mejoras en el conocimiento del perfil de nuestros usuarios y adaptación de la página a ellos, en los tiempos de descarga de la Web y la optimización técnica en general.

Una vez unidos todos los datos de las distintas fases, obtenemos un tanto por cien de conversión de un 1,3% en el primer año, entre los clientes que visitan nuestra web gracias a la campaña de GOOGLE Adwords y los que finalmente hacen una compra.

Debido a las evoluciones temporales de cada una de las fases anteriormente mencionadas, dicho parámetro también se incrementará con el tiempo hasta un 4% al final del quinto año.

OTRAS ACCIONES PROMOCIONALES:

Además de las acciones de comunicación y publicidad anteriormente mencionadas y descritas, también consideramos muy importante tener una estrategia de promoción/descuentos que nos permita obtener nuevos clientes así como incrementar el ARPU (ingreso medio por cliente).

Dentro de la estrategia de promoción conviene separar las distintas campañas en función de su objetivo. Las cantidades serán estudiadas cuando se entre en el detalle de las expectativas de ventas.

Obtención de Nuevos clientes por vías indirectas

- Promoción "trae a un amigo", con descuentos o vales de compra para aquellos clientes que consigan promocionar nuestra web. A realizar desde el inicio y presente durante los cinco años. Se podrán obtener descuentos de **20%** (excluidos gastos de envío y resto de ofertas) para la siguiente compra una vez el nuevo cliente haya hecho un pedido, y el descuento de los gastos de envío para el nuevo cliente adquirido de esta forma

Para calcular dicha cifra, hemos considerado la fidelización de los clientes gracias a la gran interacción con el usuario que tendrá nuestra WEB (una de las competencias core del negocio) y el excelente servicio de atención al cliente que dará TenBestProducts.

Gracias a dicho trabajo de fidelización, consideramos que un 25% de los clientes obtenidos por cada uno de los medios de promoción descritos anteriormente nos recomendará.

Estimamos que cada uno de los clientes fidelizados nos proporcionará a 2 clientes nuevos al mes gracias a la promoción "Trae a un amigo".

En la hoja de cálculo utilizada donde se han desarrollado todas las fórmulas para calcular los resultados de todas las acciones de promoción previamente

explicadas se pueden ver, desglosado por meses durante los 5 primeros años de negocio, las previsiones de pedidos mensuales así como los ingresos totales y los costes.

- Descuentos para aquellos clientes que nos promocionen en sus cuentas de las redes sociales (Twitter, Facebook).

Incremento de ARPU (Average Revenue per User).

- Descuentos por volumen por pedido, a realizar desde el inicio. Para pedidos superiores a 150€.
- Descuentos por volumen acumulado en diferentes pedidos a realizar a partir del primer año y una vez tenemos una cartera de clientes con información sobre sus compras. Se definirán las cantidades o "tramos" que supondrán al cliente la obtención de un cheque descuento para la siguiente compra. Ejemplo, 20€ a los primeros 500€ de compra, 50€ a los 1000€, 100€ a los primeros 2000€...
- Envío de muestras de producto para potenciar las ventas de un producto en concreto a clientes que nunca lo hayan solicitado.
- Descuentos en los productos recién incorporados a la lista y para las **100** primeras ventas. La idea es que los productos recién incorporados tengan ventas desde el primer momento.
- Sorteo de 20 cestas de nuestros productos al mes.
- Regalo del producto a los usuarios que hayan propuesto un producto y haya entrado en la lista TenBestProducts.

Reducción del stock

- Descuentos para productos en stock que no estén teniendo la rotación o el volumen de ventas esperado. Serán puntuales y por un número de unidades muy pequeño que nos permita reducir su cantidad en almacén

5.4.2. IMPACTO DEL CHURN

Dentro de nuestro análisis también es importante considerar que un determinado volumen de clientes utilizará nuestro servicio durante un tiempo pero que pueden abandonarnos después por distintos motivos. Los motivos por los que pueden llegar a abandonarnos pueden ser variados pero hemos considerado que un volumen de ellos será debido a:

- Desaparición de la necesidad que le llevó a convertirse en cliente como por ejemplo sucederá en aquellas personas que retornen a su lugar de origen.
- Uso reiterado de la web sin que podamos proporcionarle los productos que nos solicita por dificultades en la negociación con los productores.
- Problemas con la logística, que la calidad de los productos no sea la esperada, etc.
- Finalmente el más importante de todos, es la aparición de competencia que pueda llegar a proporcionar un servicio similar

Este “churn” o tasa se suele asociar a servicios tales como la telefonía y los servicios de internet, la banca, etc...es decir, en servicios que lleven implícita la existencia de un contrato que vincula al cliente con la empresa y que conlleva la existencia de una entrada de ingresos constante y predecible. Sin embargo, aunque nuestros clientes no sean realmente clientes “abonados”, se espera una recurrencia en sus compras y por tanto podemos hablar de la existencia de una tasa de abandono a de churn.

A pesar de que es difícil de cuantificar los aspectos antes mencionados, se ha introducido una tasa de churn que esperamos que afecte de forma negativa en un 2% de los clientes consolidados al mes durante el tercer año y que irá creciendo hasta un 3% durante el último por el incremento de la probabilidad de entrada de nuevos actores en el negocio que nos consigan quitar clientes.

Para entender más en detalle cómo afecta al negocio, dicha tasa implica que durante el quinto año por ejemplo esperamos reducir las ventas en aproximadamente un 30% frente a la estimación del escenario ideal

5.4.3. PROYECCIÓN DE VENTAS A 5 AÑOS

El objetivo de todas las acciones publicitarias y promocionales realizadas es por lo tanto conseguir visitantes a nuestra WEB y que un número importante de dichas visitas se convierta en compras finales,

Para los turistas extranjeros consideramos que con las promociones Below The Line (BTL) que haremos para este cluster de clientes mediante los tres métodos explicados anteriormente, seremos capaces de llegar aproximadamente a un 4.5% de ellos.

Cálculo público objetivo **cluster 1**: $3.800.000 * 4.5\% = 171.000$

El reparto de los pedidos en función de cada una de las promociones comentadas anteriormente queda reflejado en la siguiente tabla:

Pedidos por tipo promoción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CPC	440	560	711	903	1.148
Search	92	343	722	1.282	2.092
Zanox	277	618	960	1.302	1.643
Offline folleto	1.407	1.788	2.271	2.886	3.666
Offline tarjeta de embarque	528	1.341	1.703	4.328	12.373
Recomendación	431	801	1.136	1.926	3.817
Cartera	1.126	4.863	11.197	19.672	32.839
TOTAL	4.301	10.313	18.701	32.300	57.579

En el caso del turista o desplazado español consideramos que con la promoción Below The Line (BTL) que haremos para este cluster de clientes, mediante los dos métodos explicados anteriormente, seremos capaces de llegar al menos a un 3,3% de ellos.

Cálculo público objetivo **cluster 2**= $4.913.587 * 3,3\% = 160.343$

El reparto de los pedidos en función de la promoción es el siguiente:

Costes por tipo de promo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CPC	529	672	853	1.084	1.377
Search	22	80	210	549	1.438
Zanox	553	1.237	1.920	2.603	3.287
Offline	1.814	2.305	2.929	3.721	4.727
Recomendación	452	741	1.049	1.445	2.005
Cartera	1.181	4.848	10.729	17.555	24.208
TOTAL	4.552	9.883	17.689	26.957	37.042

Debemos tener presente que los pedidos realizados por nuevos clientes conseguidos a través de la promoción no son los únicos porque a ellos deberemos sumar los conseguidos de los clientes fidelizados que continúan realizando pedidos ya sin promoción.

Considerando que un 25% de los clientes que realicen un pedido van a repetir la experiencia, éstos son los números finales conseguidos.

Escenario nacional

Escenario nacional	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nº pedidos sin promo	1.181	4.848	10.729	17.555	24.208
Nº pedidos promocionales	3.371	5.035	6.960	9.402	12.834
Nº pedidos TOTAL	4.552	9.883	17.689	26.957	37.042
Costes ventas	205.572	455.227	843.588	1.350.884	1.979.912
Costes marketing	87.178	118.612	147.239	174.852	201.482
Ingresos	325.287	751.492	1.412.707	2.267.741	3.312.559

Escenario internacional

Escenario internacional	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nº pedidos sin promo	1.126	4.863	11.197	19.672	32.839
Nº pedidos promocionales	3.175	5.450	7.504	12.628	24.740
Nº pedidos TOTAL	4.301	10.313	18.701	32.300	57.579
Costes ventas	194.216	475.045	891.844	1.618.660	3.077.638
Costas marketing	132.397	217.725	235.968	383.304	724.548
Ingresos	404.922	1.030.855	1.969.224	3.536.012	6.572.286

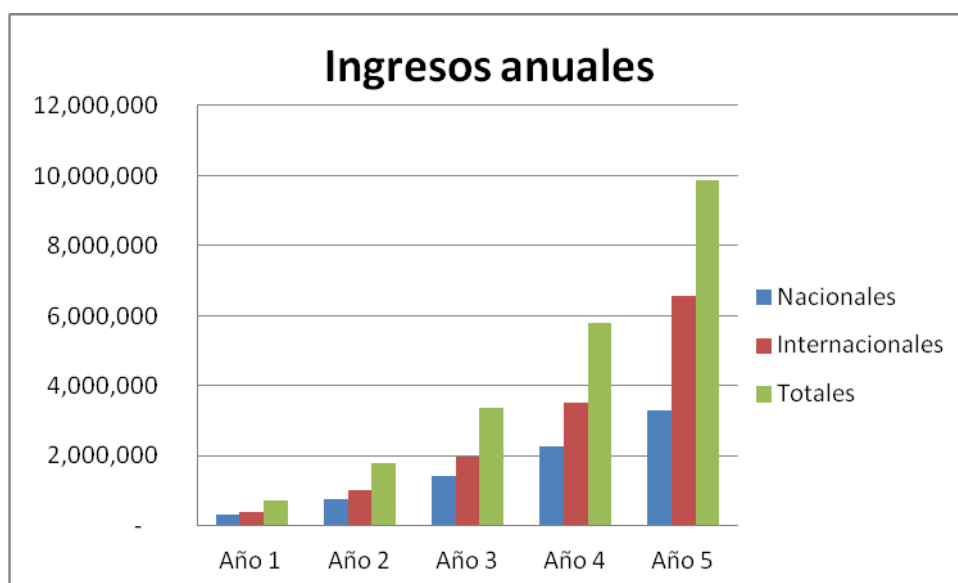
En ambos escenarios se puede observar que el volumen de pedidos promocionales es superior al de los no promocionados durante los dos primeros años. No es hasta el tercer año en el que dicho esfuerzo en marketing y promoción deja ver sus resultados.

Poniendo dichos costes en relación con los ingresos, el primer año vemos como marketing se lleva un total del 30% de la facturación

Este número es incluso mayor si dentro de dicho cálculo consideramos que como consecuencia de las promociones tenemos una reducción de ingresos bastante importante por los descuentos en primera compra y por la gratuidad de los gastos de envío. Como ejemplo, considerando que para el escenario nacional en el primer año dicha reducción de ingresos sería de 35.000€ y de 47.000€ para el escenario internacional, lo que situaría la inversión en marketing y promoción en un 41%

TOTAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nº pedidos totales	8.853	20.196	36.390	59.257	94.621
Costes ventas	399.787	930.272	1.735.432	2.969.544	5.057.550
Coste marketing	219.575	336.337	383.207	558.156	926.031
Ingresos totales	730.209	1.782.347	3.381.931	5.803.753	9.884.845

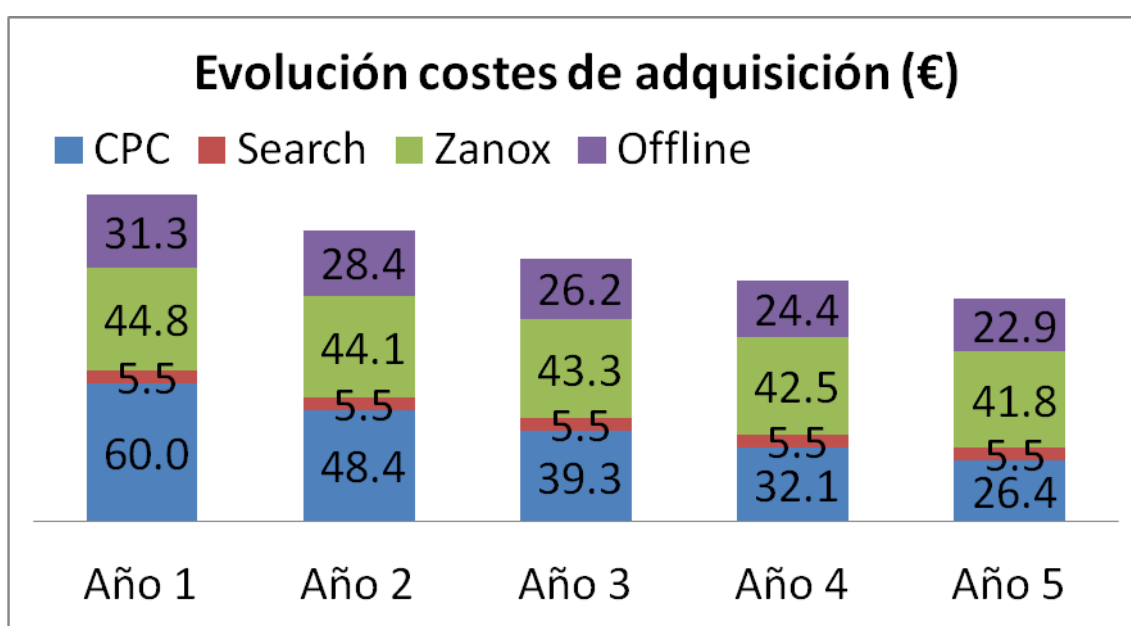
Considerando un coste medio por pedido de 44€ y un margen en nuestros productos del 61% para clientes nacionales y del 79% para clientes extranjeros, obtendríamos la siguiente proyección de ventas y resultados:



5.4.4. COSTES DE ADQUISICIÓN DE CLIENTE

A partir de las distintas hipótesis evaluadas anteriormente, se han calculado los costes de adquisición de cada una de las promociones y para cada tipología de cliente.

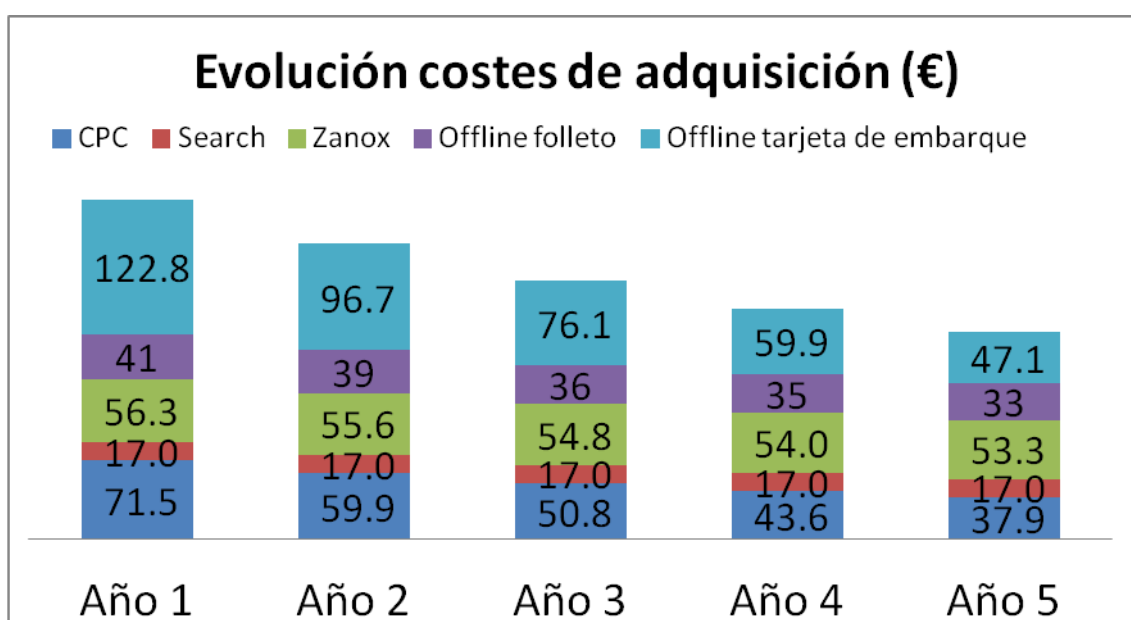
En un primer lugar tenemos los costes para los compradores. La gráfica representa el escenario nacional



Como se puede observar los costes son muy distintos entre los distintos tipos de promoción especialmente el primer año, donde destacan los elevados costes de las promociones online (CPC y Zanox), debido fundamentalmente a la escasa redención que se espera en el primer caso y debido al elevado porcentaje que se queda el directorio en el segundo.

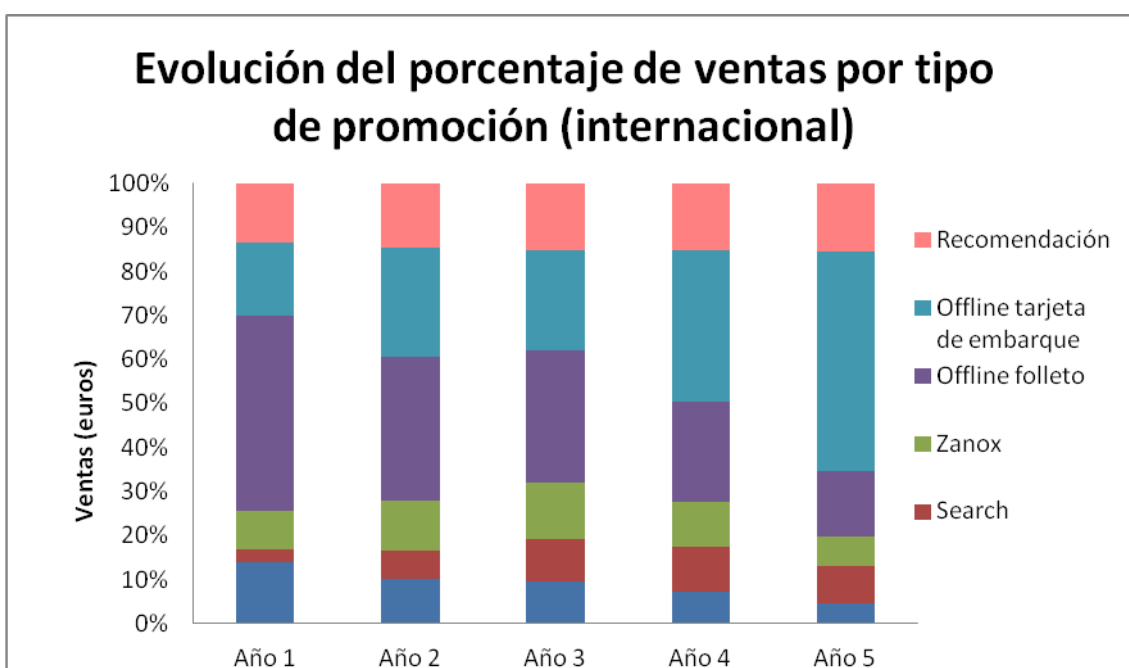
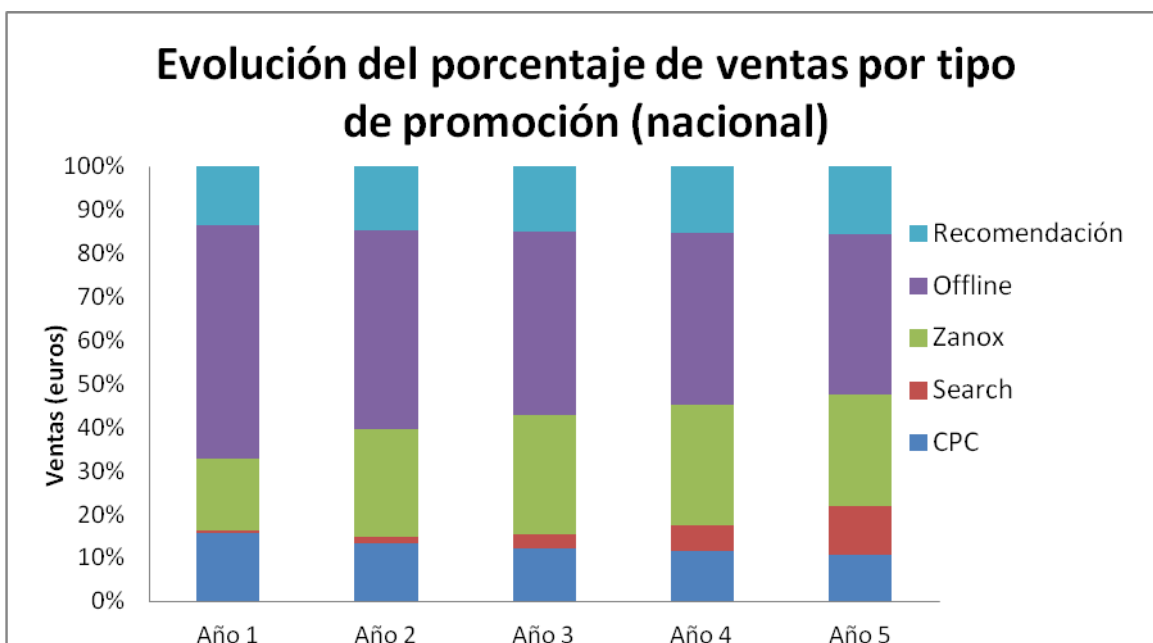
Las mejoras en la página web, el aumento del conocimiento de la marca y por tanto de la confianza que generaremos conducen a una reducción de dichos costes. De esta forma, mientras que la inversión permanece estable, la tasa de conversión esperamos que mejore desde el 1,3% inicial hasta un 4%.

La situación es similar en el caso del turista extranjero con la salvedad de que dichos costes son ligeramente superiores debido a que las promociones llevan implícito una reducción de ingresos que consideramos coste de marketing y que corresponde a los gastos de envío, muy superiores en ese caso



La otra gran diferencia se encuentra en los costes de la promoción de tarjeta de embarque, ya que al considerar la misma redención pero un coste 10 veces superior, elevan los costes de adquisición a 122€ el primer año y de 47€ el quinto con una reducción lineal similar a la de los costes CPC.

En cuanto a la composición de nuevos clientes atraídos por cada una de las promociones, se espera que inicialmente sean los canales offline, mucho más próximos al cliente, los que consigan un mayor porcentaje de nuevos clientes



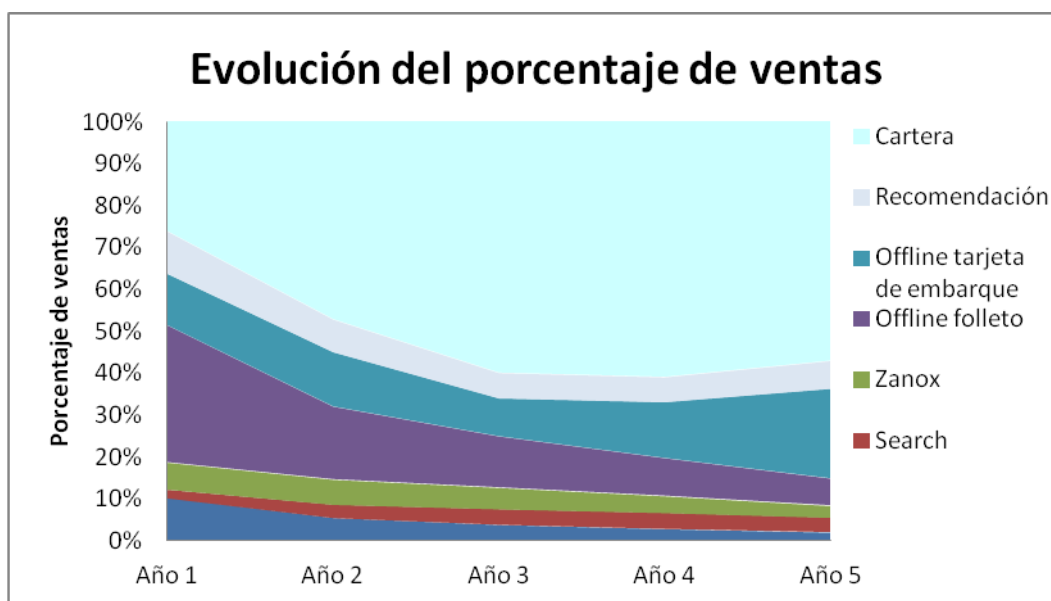
Aspectos interesantes a destacar son por ejemplo el hecho de que la promoción offline va reduciéndose a lo largo del tiempo frente a la promoción online, justo coincidiendo con la reducción de costes de este segundo canal. También cabe destacar el peso importante que tiene la promoción a través de las tarjetas de embarque en el turista internacional, llegando a representar en el quinto año un 50% del total de nuevos clientes.

Todas estas promociones hacen que la captación de clientes tenga un coste muy alto, superior al beneficio que dejan. Sin embargo, estas promociones son vitales para

captar nuevos clientes que después serán fidelizados y que servirán a su vez como captadores de nuevos clientes a un coste muy inferior.

En la siguiente gráfica (clientes nacionales) se puede comprobar cómo el peso de la captación es fundamental durante los primeros ejercicios y cómo va descendiendo a lo largo del periodo analizado, lo que permite que los costes de ventas se reduzcan de manera significativa y permitan a la empresa entrar en beneficios como se analizará en el apartado de análisis financiero.

El efecto del churn sin embargo se deja notar de forma que a partir del tercer año es necesario seguir invirtiendo en marketing ya que el 40% de las ventas requieren de dichas acciones promocionales



Indicadores de control

Para comprobar el buen funcionamiento de las distintas campañas, será necesario disponer de una serie de indicadores que permitan hacer el seguimiento de las ventas tanto para nuevos clientes como para clientes de cartera. Para ello se proponen los siguientes KPIs que se medirán semanalmente:

Ventas: El primer indicador relevante para comprobar el buen funcionamiento y evolución del negocio, evidentemente son las ventas. Éstas se controlarán mensualmente y anualmente. Pudiendo hacer así una media de las ventas diarias.

Ratio de Conversiones: Medirá el volumen de visitas que acaban en pedido para las tres promociones online: CPC, search y ZanoX, así como las visitas a través de promociones offline (Folleto y tarjetas de embarque) frente al total de impresiones acumuladas en los tres últimos meses.

El objetivo para este KPI será empezar con alrededor de un 1.3% el primer año y llegar al 4% el quinto.

Tasa de Fidelización: Porcentaje de clientes que repiten compra pasados tres meses desde su primera compra. Para ello semanalmente se tomarán los pedidos sin promoción y se dividirá entre el número de pedidos promocionados.

El objetivo para este KPI es alcanzar una fidelización de un 25% de nuestros clientes desde el primer año.

Tasa de Recomendación: Porcentaje de nuevos clientes que viene como resultado de una recomendación de un cliente ya existente frente al total de pedidos a través del resto de canales.

ARPU: Gasto medio por cliente con más de una compra en un período de tres meses. Semanalmente se sacará la media aritmética para cada cliente de los pedidos de los tres últimos meses.

CONCLUSIONES de MARKETING Y VENTAS

- Los clientes de TenBestProducts son principalmente de dos perfiles: Turistas amantes de la gastronomía (nacionales y extranjeros) y expatriados por un tiempo mínimo que pueden añorar sus productos típicos.
- TenBestProducts va a invertir gran parte de su facturación en campañas de Marketing especializadas (Below The Line) para llegar a sus tipos principales de clientes.
- Las campañas serán tanto online como offline y estarán basadas en los momentos de la verdad en los que los clientes potenciales requieren, desean o se acuerdan de los productos regionales especiales de una región.
- El objetivo principal del plan de Marketing es conseguir visitas a nuestra WEB y que un porcentaje importante de éstas se conviertan en ventas.
- Se hará un seguimiento estricto en el tiempo de los KPI's más relevantes para evaluar las campañas y corregirlas si hiciera falta.

6. ESTRATEGIA DE OPERACIONES

La estrategia de operaciones se deriva de la estrategia de la organización, y por tanto de la materialización de la misión de nuestra compañía depende, en gran medida, la organización de las operaciones. En este sentido el fin último de las operaciones ha de ser ayudar a la comunidad de usuarios a generar una lista de productos y a ponerlos a su disposición, poder suministrarlos y venderlos, en un plazo razonable.

Tampoco debemos perder de vista las necesidades futuras de la compañía, en cuanto a que no se dificulte el camino hacia la visión de la misma. Por tanto debemos diseñarla para que la adaptación del sistema de operaciones posibilite la expansión de la compañía a los mercados internacionales tanto en el ofrecimiento de productos españoles a un mayor número de países, inicialmente contemplado, como al ofrecimiento de productos de otros países en el mercado internacional.

Por todo ello los pilares de las operaciones del negocio son:

Página Web.

Productores.

Logística.

6.1. PÁGINA WEB

Países

En una primera etapa el negocio se desarrollará en España, Francia, Italia, Países Bajos, Alemania e Inglaterra. En cada uno de estos países se desarrollará una página Web, las cuales funcionarán de forma independiente.

El acceso a cada una de ellas estará limitado a los clientes del país correspondiente mediante la identificación de la IP de la máquina que accede a la página, de esta forma podremos establecer una política de precios distinta en cada país y, como pretendemos, en consonancia con los precios de los productos gourmet del mercado de cada país.

Para todo ello contrataremos los servicios de una empresa desarrolladora de páginas Web's cuya misión será el diseño y mantenimiento de todas ellas. Así mismo necesitaremos los servicios de traducción, a la que encomendaremos la tarea de revisar la adecuada traducción de las páginas generadas por la empresa desarrolladora en los distintos países.

Idiomas

Las seis Web´s estarán disponibles en la lengua oficial del país, en inglés como lengua extranjera más común y en español con objeto de dar servicio a expatriados españoles.

La Web española tendrá disponibles, además del castellano, las lenguas regionales cooficiales, ya que dicha opción es muy apreciada en estos lugares, y nuestro propósito es la máxima satisfacción del cliente.

Pago

Los medios de pago serán:

- Tarjeta de crédito o débito.
- PayPal.
- Transferencia.

Foro

Se habilitará un espacio dentro de la Web donde los usuarios registrados podrán dejar opiniones, impresiones, recomendaciones, sugerencias, quejas, etc. Este foro se realizará en castellano, en la página española, y en inglés en el resto.

El fin de este espacio es que se pueda producir una interacción entre los usuarios, y entre usuarios y TBP, porque enriquecerá el conocimiento de productos regionales, es un medio para compartir experiencias, constituyendo así una parte más del crowdsourcing que es pilar fundamental del negocio.

Por parte de TBP debemos ser enormemente dinámicos, contestando a las propuestas de los usuarios, atendiendo sus sugerencias, animando el foro, de forma que nuestros clientes se sientan escuchados y atendidos como parte fundamental que nos ha de diferenciar de cualquier otra página de venta de productos de alimentación online.

Funciones básicas

La página Web constituye el centro sobre el que se articulan todas las operaciones. Tendrá dos funciones básicas:

Generación de propuestas de productos.

Compra de productos a partir de la lista de productos disponibles.

Una de las claves del negocio que nos diferencia de la competencia es que los clientes puedan proponer los productos que desean adquirir, que por diversas razones ellos conocen y valoran su calidad, y no pueden adquirir en las cadenas habituales de distribución del lugar donde residen.

Tipos de usuarios

Habrán dos tipos de usuarios:

- Usuario registrado
- Usuario no registrado

Tanto los usuarios registrados como los no registrados podrán realizar compras de los productos disponibles y votar productos propuestos.

Los usuarios registrados serán los únicos que podrán realizar proposiciones de productos, participar en el foro y además tendrán acceso a distintas promociones comerciales. El registro será gratuito, únicamente se pedirán cierto datos básicos como correo electrónico, etc. Y algunos datos que nos ayuden a identificar los hábitos de consumo.

Es muy importante que la base de usuarios registrados sea grande para fidelizar al cliente y disponer de datos para realizar acciones de marketing.

Proposición de productos

Cada usuario podrá proponer un número ilimitado de productos, la única condición para poder hacerlo es que dicha persona esté registrada en la Web de TBP.

Votación de lista de productos

Todas las personas que accedan a la página Web podrán votar a los productos que han propuesto los usuarios registrados.

Se podrá realizar un voto por día, impidiendo el sistema que se realice más de un voto en el mismo día desde el mismo ordenador.

La lista de productos propuestos se ordenará de mayor a menor votos obtenidos, formándose así un ranking según los votos. Con los diez productos más votados al final de cada quincena, se comenzará el proceso de búsqueda en la semana siguiente y el resto será eliminado de la lista, de modo que a la semana siguiente no llegará ningún producto propuesto de la quincena anterior. Este ranking de los diez productos más votados es el que da nombre a nuestra empresa TenBestProducts.

A las personas que hayan propuesto uno de los productos que forman parte del ranking de los diez primeros, se les obsequiará con ese mismo producto y se les enviará en el siguiente pedido que realicen.

Proceso de compra

El usuario elegirá cada uno de los productos que desea adquirir junto con el número de unidades, los cuales se irán sumando en la cesta de la compra.

El acceso a la lista de productos podrá realizarse de dos formas:

- Productos por provincias, el usuario podrá elegir una provincia del mapa de España y rápidamente se le abrirá una lista de productos por categorías relativos a la misma.
- Productos por categorías, de una lista de categorías se podrán ir eligiendo subcategorías llegando a una lista de productos de distintas regiones de España.
- Productos ordenados por número de ventas, apareciendo en las primeras posiciones los más vendidos.

Una vez terminado dicho proceso, se entrará en el proceso de compra, que constará de los siguientes pasos:

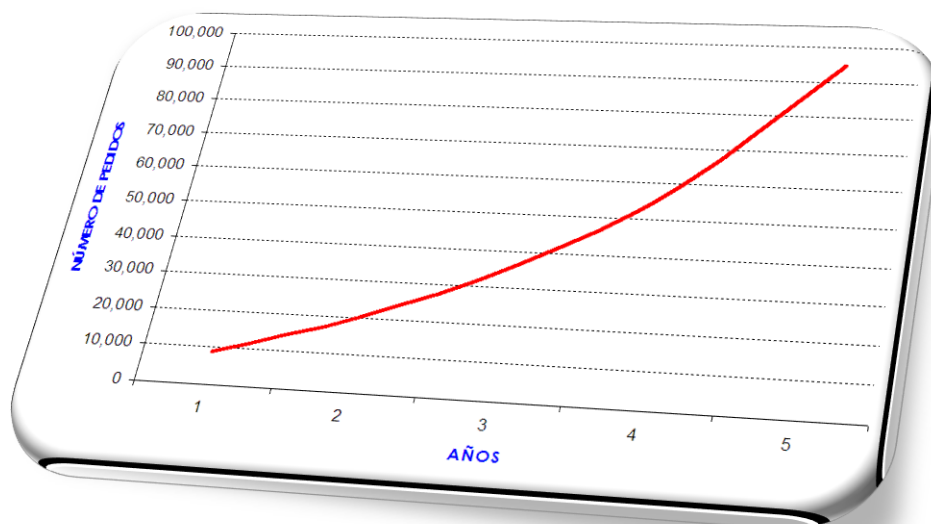
- Solicitud del nombre de usuario y contraseña, o bien se le instará a registrarse.
- Dirección de envío de la mercancía.
- Descuentos comerciales aplicables, en caso de que se disponga de alguno de ellos.
- Se informará de los gastos de envío.
- Se informará del precio total a pagar.
- Se abonará mediante alguno de los tres medios de pago disponibles.
- Una vez realizado el pago se enviará resguardo de la operación realizada al correo electrónico del cliente y número de pedido para poder realizar el seguimiento del pedido a través de la Web.

Para atender al proceso de compra se contratará a personal administrativo comercial, que será el responsable de realizar el pedido al proveedor correspondiente al pedido del cliente, coordinar a la empresa logística y atender las incidencias, reclamaciones, etc. que puedan producirse en todo el proceso (ver apartado cálculo de recursos humanos).

De acuerdo con las acciones de marketing realizadas se estiman los siguientes volúmenes de pedidos:

NÚMERO DE PEDIDOS	
Año 1	8.853
Año 2	20.196
Año 3	36.390
Año 4	59.257
Año 5	94.621

En este gráfico podemos ver la evolución por años, con un crecimiento exponencial en los últimos años que habrá que dar servicio contratando a más personal comercial.



Gestión de la Web

Será necesario contratar Community Managers que sean los interlocutores de TBP con las empresas desarrolladoras y traductores, que atiendan las sugerencias y quejas de clientes, que animen el foro, que coordinen las acciones de marketing y que hagan presente a TBP en las redes sociales.

Estas personas deberán tener unos conocimientos mínimos de gestión de Web's, conocimientos del sector de la alimentación y alto nivel de inglés, ya que deberás atender el foro de las páginas de todos los países.

6.2. PRODUCTORES

Los proveedores tipo, elegidos como consecuencia de nuestro modelo de negocio, son pequeños productores, con capacidad para aumentar su producción y que distribuyen en la actualidad en su área geográfica, es decir no tienen acceso a los canales de venta nacionales ni internacionales.

6.2.1. BÚSQUEDA Y ACUERDO

Se iniciará en el momento en el que la comunidad de usuarios proponga un producto para formar parte de la lista de productos disponibles, es decir con la formación cada 15 días de la lista TBP. Todo el proceso podrá seguirse a través de la Web, de modo que cada usuario registrado podrá saber en qué punto del proceso se encuentra el producto.

Por tanto tendremos que localizar y llegar a un acuerdo comercial con un máximo de 20 nuevos productores por mes (10 cada quince días), lo cual condicionará los recursos materiales y humanos necesarios.

La localización del producto será una prioridad para 10BP, de modo que de no ser posible ponerlo a disposición de los clientes, compensaremos con un descuento del 10%, en el siguiente pedido, a la persona que propuso el producto.

Dicho proceso tendrá los siguientes pasos:

PRIMER FILTRO.



Por este primer filtro solo se dejarán pasar aquellos productos que forman parte del objeto de venta de nuestro negocio, es decir productos regionales que no es posible adquirirlos en puntos habituales de venta. Excluiremos todas las marcas de difusión nacional y productos no relacionados explícitamente con una zona geográfica específica.

BÚSQUEDA DEL PRODUCTOR.



Este trabajo consistirá en buscar el productor concreto, en caso que así nos lo demanden los clientes o bien un productor que suministre el producto que nos demandan si no especifican uno concreto. Este trabajo se realizará personas responsables de compras en número variable según el año (ver apartado cálculo de recursos humanos). Contarán con conocimientos específicos del sector de la alimentación, capacidad de negociación, y con medios como teléfono móvil, ordenador portátil y coche de empresa para desplazarse por la geografía española.

Este primer trabajo se realizará sin necesidad de desplazarse, tratando de minorar los costes en primera instancia.

FILTRO DE CALIDAD.



Una vez localizado el productor y el producto es preciso verificar que la calidad del mismo es extrema, ya que es uno de nuestro distintivo de negocio, y por tanto será también tarea de los responsables de compras verificar que nos encontramos ante un producto exquisito. También se realizará a distancia, consiguiendo muestras del producto, o desplazándose al lugar concreto en caso de que no sea posible la primera opción.

ACUERDO CON EL PRODUCTOR.



Con objeto de dar un servicio adecuado a nuestros clientes hemos establecido dos acuerdos a realizar con nuestros productores:

- a) SLA o acuerdo de nivel de servicio.

Dicho acuerdo será firmado por el proveedor y TBP, y en el se fijarán las condiciones de suministro que afectarán a todos los productos del mismo proveedor.

Condiciones del acuerdo:

- Entrega de la mercancía solicitada en 24h en las condiciones de precio y cantidades acordadas en el acuerdo de precio y suministro del producto,
- Penalización del 25% del importe del pedido en caso de incumplimiento del plazo de entrega.
- Emisión de facturas por TBP cada 15 días y pago a 30 días desde la emisión mediante pagaré.
- Posibilidad de devolución de pedidos antes de 10 días desde la recepción y sin límite temporal en caso de que la mercancía se encuentre en mal estado.
- Autorización del proveedor a TBP para difundir imágenes de sus productos por Internet.

(Ver modelo de acuerdo en anexos)

- b) Acuerdo de precio y suministro para cada producto.

En dicho acuerdo se fijará el precio del mismo y las cantidades mínimas garantizadas de suministro de ese producto por el proveedor.

(Ver modelo de acuerdo en anexos)

Dichos acuerdos se realizarán visitando al productor, conociendo así sus instalaciones, accesibilidad, sus inquietudes, etc.

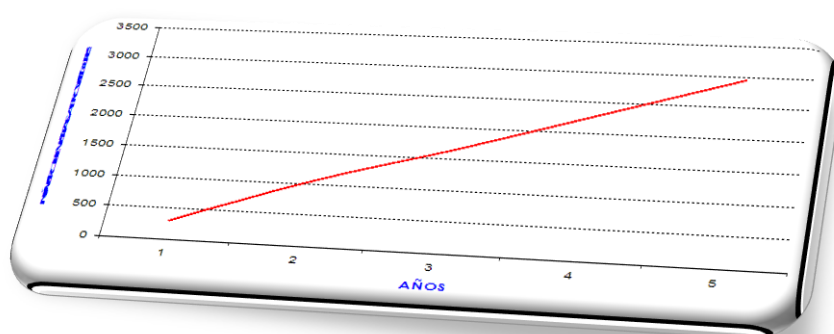
Con objeto de conocer mejor a los productores, está previsto que en estas visitas el personal de compras recabe la información suficiente de ellos para contestar a preguntas como: Facturación anual, vende por Internet, exporta fuera de España, exporta fuera de su región, etc. (Ver modelo de ficha de datos de proveedores en anexos).

Se ha estimado un máximo de 300 referencias nuevas anuales, teniendo en cuenta productos TBP, productos estratégicos e iniciales, a las que habrá que realizar dos visitas al año en media para realizar el acuerdo. Además con objeto de mantener el acuerdo comercial con los proveedores ya incorporados, estimamos necesarios realizar un número variable de visitas anual que será función del número de productos incorporados y de la consideración de dos visitas anuales para mantener el acuerdo.

A continuación se calcula el número de visitas anuales totales para cada año:

	AÑO				
	1	2	3	4	5
Número de nuevas referencias anuales	300	300	300	300	300
Número de visitas anuales para llegar a un acuerdo	600	600	600	600	600
Numero de referencias disponibles para venta	371	675	999	1323	1647
-Iniciales	30	30	30	30	30
-De 10BP	300	600	900	1200	1500
-De productos estratégicos	60	120	180	240	300
-Número de referencias que dejan de venderse	-20	-75	-111	-147	-183
Número de visitas a referencias existentes/año		741	1350	1998	2646
Número de visitas a productores anual	300	1041	1650	2298	2946

En el siguiente gráfico vemos la variación de las visitas por año:



Se produce una variación muy lineal ya que las visitas a los productores dependen del número de referencias incorporadas que varía linealmente con el tiempo.

FORMACIÓN DE LISTA DE PRODUCTOS DISPONIBLES.



Con aquellos productos que lleguemos finalmente a un acuerdo comercial con el productor serán incorporados a la lista de productos que se pueden comprar en la tienda online. La disponibilidad de ellos dependerá del acuerdo alcanzado con el productor, de la logística y de la posible disponibilidad de stock en nuestro almacén, ya que con objeto de minimizar costes logísticos tendremos cierto stock de productos de alta rotación.

En un principio la lista se iniciará con el resultado de la encuesta realizada por TBP, en la que se pregunta sobre los productos que les gustaría conseguir de otros lugares de España y no puede hacerlo desde su lugar de residencia. Esta primera lista está formada por treinta productos y es la siguiente:

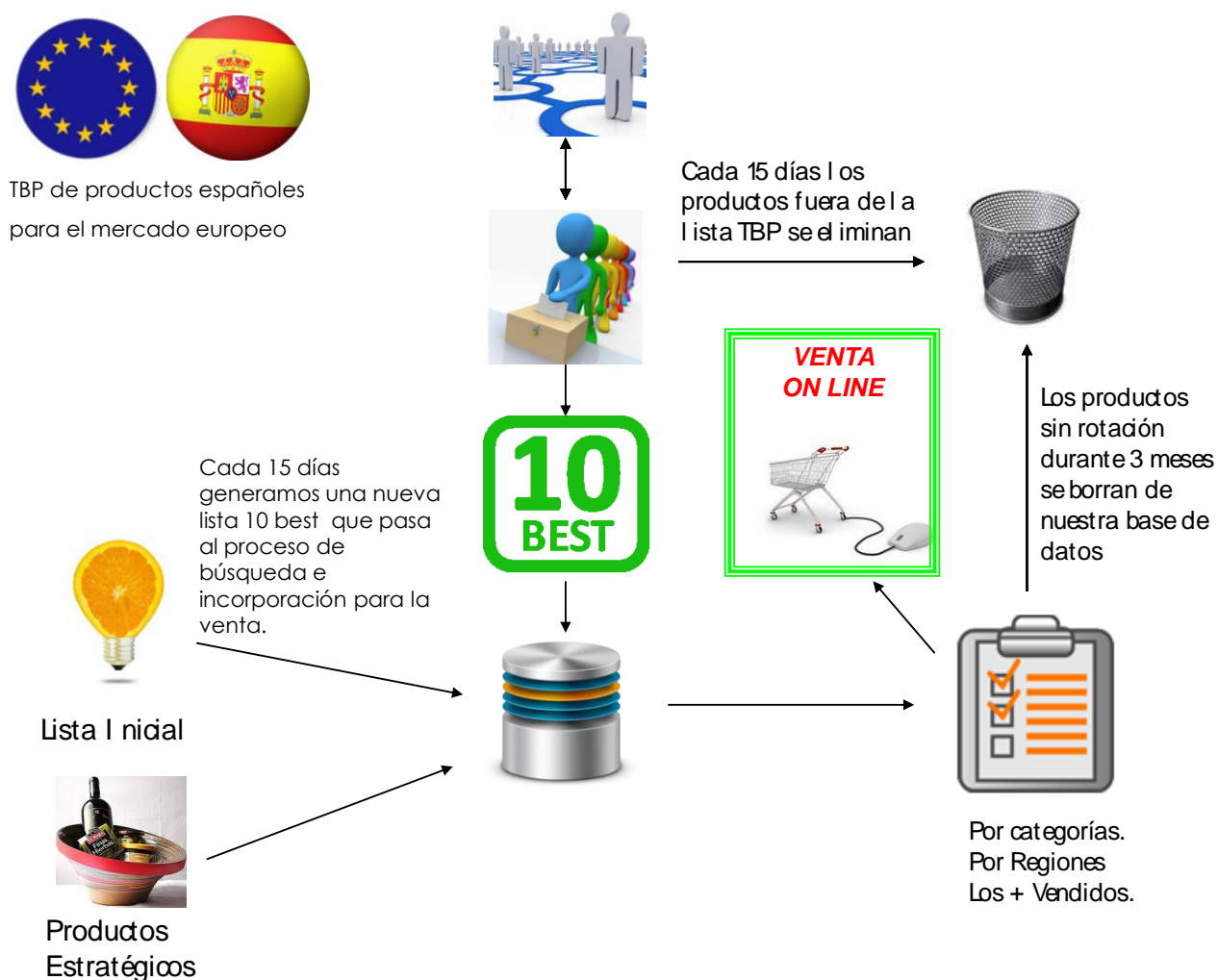
Producto	Zona geográfica
Aceite de oliva de Mallorca	Mallorca
Polen	Guadalajara
Jalea	Guadalajara
Cera	Guadalajara
Vino del Somontano	Huesca
Vino Ribeiro	Galicia
Vino Mencía	Galicia
Morcilla de arroz	Villarcayo(Burgos)
Chorizo normal	Geras de Gordón(León)
Morcilla	Geras de Gordón(León)
Cecina	Geras de Gordón(León)
Huevas de Mujol	Murcia
Licor de hierbas Zirall	Galicia
Hierbas mallorquinas	Mallorca
Resoli	Cuenca
Paté de perdiz	Jaén
Cocido Montañés	Cantabria
Cachuela	Santa Amalia (Badajoz)
Mantecados y perrunas de Villamayor de Calatrava	Ciudad Real
Sobaos	Torrelavega
Miel	Brihuega (Guadalajara)
Mantecados de Astorga	Astorga
Marrón Glasé	Galicia
Queso San Simón	Villalba - Galicia
Queso Cebreiro	Galicia
Queso tipo Villalón	Valladolid
Queso de Tresviso	Cantabria
Mahonés, mallorquín	Menorca, Mallorca
Queso afuega el pitu con pimentón	Asturias
Queso con orégano	Cuenca

También incorporaremos productos que consideramos estratégicos, en particular aquellos que tengan un alto margen y que por tanto que sus ventas nos comporten altos beneficios.

Aquellos productos que lleven más de tres meses sin ventas, se eliminarán de la lista de productos disponibles.

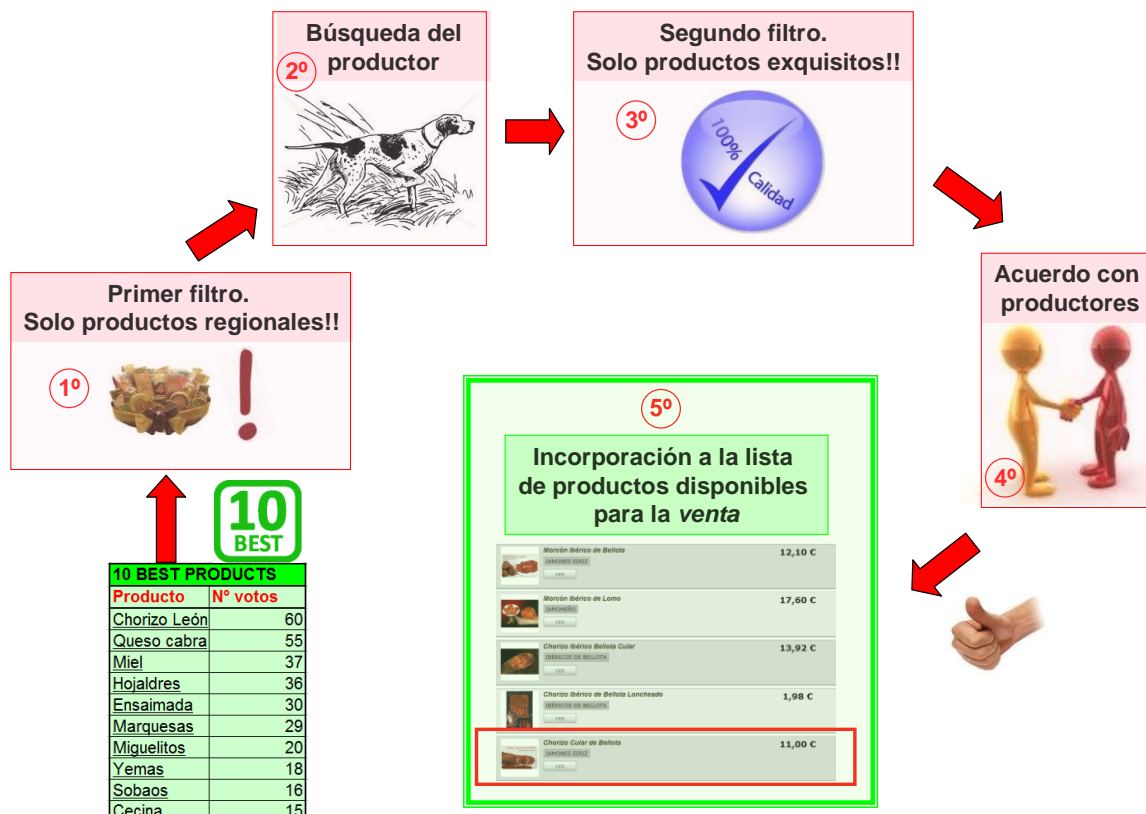
Esquema de operaciones de TenBestProducts.

Formación de la lista de productos disponibles para la venta.



Esquema de operaciones de TenBestProducts.

Back Office del proceso de incorporación de productos de la lista TBP a productos disponibles para la venta.



6.3. RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES

6.3.1. RECURSOS HUMANOS

Los recursos humanos necesarios para llevar a cabo las funciones operativas de la empresa serán los siguientes:

Gerente

Las responsabilidades del Gerente serán la coordinación y gestión de los medios humanos y materiales de la empresa con el fin de garantizar el perfecto funcionamiento y de maximizar su rendimiento.

Será la persona transmisora de las directrices de los socios al resto de la organización, velando por la consecución de la estrategia de la empresa, liderando y motivando al personal para conseguir una implicación máxima de los empleados, promoviendo un buen ambiente de trabajo.

Jefe de Departamento

Bajo su responsabilidad estará la coordinación y gestión de los medios humanos y materiales relacionados con área concreta de la actividad.

Liderará, organizará y maximizará los recursos de su departamento, será el transmisor de las órdenes y directrices del Gerente.

Personal de ventas (comerciales)

Será un personal administrativo que organice, coordine y haga el seguimiento de los pedidos realizados por los clientes. Atenderá las posibles quejas, reclamaciones, devoluciones, etc. que realicen los clientes, en definitiva será el nexo de unión entre el cliente que compra, el productor y la empresa logística.

Personal de compras

Serán las personas encargadas de realizar la búsqueda y el acuerdo con los productores.

Entre sus funciones estarán la visita a los productores, garantizar que los productos son de alta calidad y llegar a acuerdos comerciales con ellos. Para todo ello este personal tendrá habilidades comerciales y negociadoras para llegar a acuerdos satisfactorios para TBP, y conocimientos del sector alimenticio para poder hacer un filtro adecuado de calidad y poder incorporar productos estratégicos a la lista de ventas.

Community manager

Esta persona será la encargada de gestionar la Web de la empresa, de atender el foro, de gestionar la relación de las empresas desarrolladoras de la Web y traductoras, también será la encargada de hacer visible a la empresa en las redes sociales. También tendrá bajo su responsabilidad la realización del primer filtro a las distintas propuestas de usuarios y la canalización de los resultados de las encuestas de satisfacción.

6.3.1.1 CÁLCULO DE LOS RECURSOS HUMANOS

Durante los tres primeros años no será necesaria la figura del Gerente ya que las funciones gerenciales las asumirán los propios socios y las de coordinación los Jefes de Departamento, sin embargo en el año cuarto y quinto debido al volumen de negocio será preciso la incorporación de una persona a este puesto, exterior a la empresa a como promoción de algún Jefe de Departamento.

El número de Jefes de Departamento se ha determinado con un máximo de coordinación de entre 7 y 8 personas, es por ello que en los dos primeros años solo es necesario uno y después va aumentando en una persona anualmente.

Está previsto que los puestos de compras y ventas estén formados por más de una persona desde el inicio del negocio, además en el caso del personal de compras será necesario al menos dos personas en todo caso para repartirse la geografía española a recorrer, a continuación vamos a determinar el número necesario.

El personal de ventas se estimará en función de las ventas estimadas, considerando que una persona puede atender en media 50 pedidos o incidencias diarios. Se considera que de cada cinco asuntos a tratar, uno de ellos estará relacionado con alguna incidencia, reclamación, etc., y el resto serán nuevos pedidos.

El personal de compras se estimará en función de las visitas a proveedores que tenga que realizar. Dichas visitas vendrán motivadas por el número de visitas a proveedores de nuevas referencias de productos que se incorporan a la venta y a las visitas propias del mantenimiento del acuerdo con productores de productos ya incorporados.

A continuación se detallan los cálculos realizados. En la primera tabla se muestran los datos y variables tomadas, antes explicadas.

	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Datos de ventas					
Nº de pedidos estimados	8.853	20.196	36.390	59.257	94.621
Nº de pedidos nuevos e incidencias por persona (1 incidencia por cada 4 pedidos)	50	50	50	50	50
Datos de compras					
Nº de nuevas referencias al mes	20	20	20	20	20
Nº de visitas para llegar a acuerdo	2	2	2	2	2
Nº de referencias de productos iniciales	30	30	30	30	30
Nº de productos estratégicos nuevos al mes	5	5	5	5	5
Porcentaje de productos que dejan de venderse	5%	5%	5%	5%	5%
Nº de visitas al año por producto que ya se vende	2	2	2	2	2
Nº mínimo de personal de compras	2	2	2	2	2
Nº medio de visitas personal de compras diario	2	2	2	2	2

En las siguientes dos tablas se determinan el número de comerciales y personal de compras necesarios de acuerdo con los niveles de pedidos y de visitas a proveedores estimados, respectivamente.

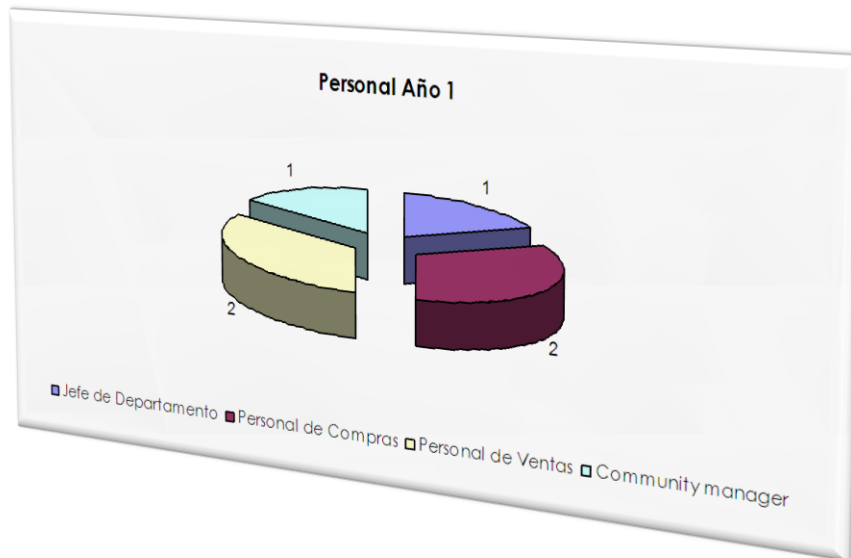
	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Cálculo del número de comerciales					
Pedidos totales por año	8853	20196	36390	59257	94621
Media de los pedidos diarios	41	94	168	274	438
Número de pedidos nuevos e incidencias por persona (1 incidencia por cada 4 pedidos)	50	50	50	50	50
Numero de comerciales necesarios	2	3	5	8	12

Cálculo del número de personal de compras					
Nº de nuevas referencias anuales	300	300	300	300	300
Nº de visitas anuales para llegar a un acuerdo	600	600	600	600	600
Nº de referencias disponibles para vender	371	675	999	1323	1647
-Iniciales	30	30	30	30	30
-De IOBP	300	600	900	1200	1500
-De productos estratégicos	60	120	180	240	300
-Número de referencias que dejan de venderse	-20	-75	-111	-147	-183
Nº de visitas a referencias existentes al año		741	1350	1998	2646
Nº de visitas a productores anual	300	1041	1650	2298	2946
Nº de visitas media a productores diaria	1	5	8	11	14
Nº de personal de compras necesario	2	3	4	6	7

Por todo ello los recursos humanos necesarios, según los años, serán los que se muestran en las siguientes páginas:

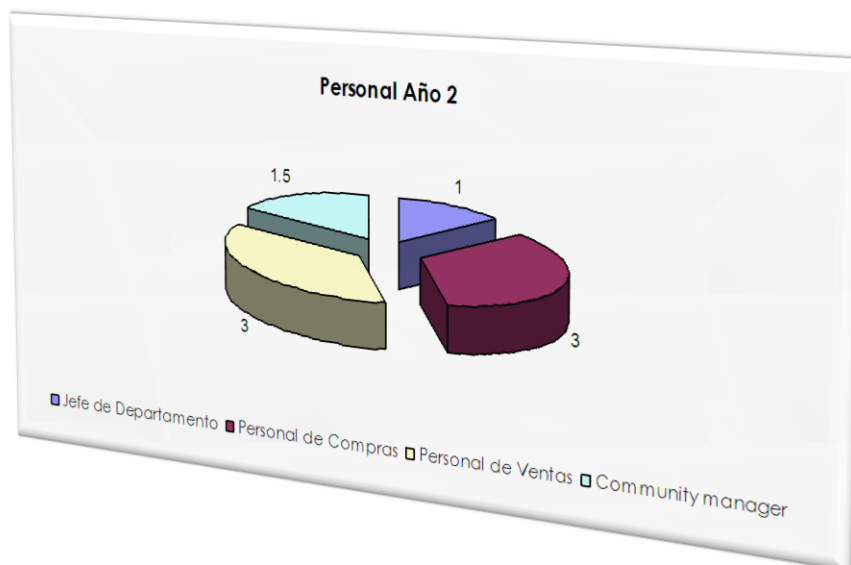
AÑO 1

- -Jefe de Departamento: Una persona.
- -Personal de ventas: Dos personas.
- -Personal de compras: Dos personas.
- -Community manager: Una persona.



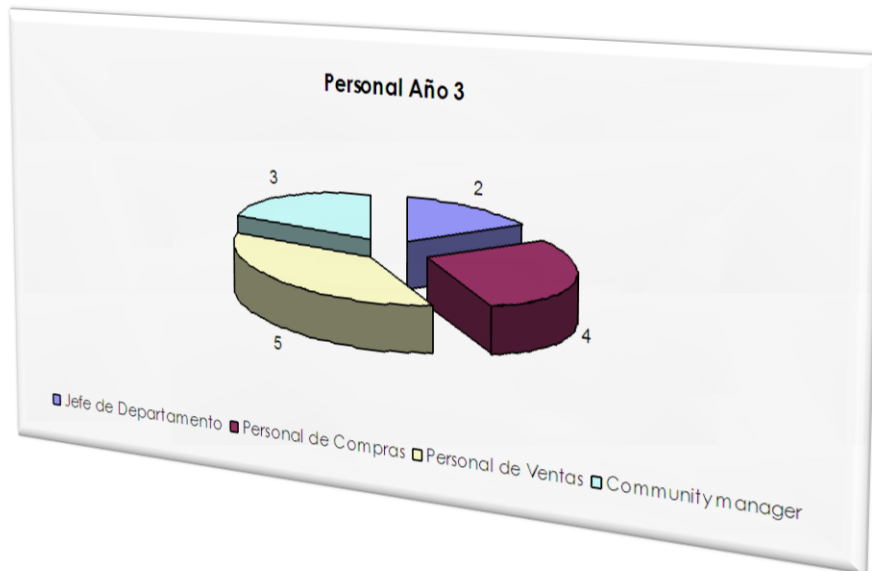
AÑO 2

- -Jefe de Departamento: Una persona.
- -Personal de ventas: Tres personas.
- -Personal de compras: Tres personas.
- -Community Manager: Una persona a jornada completa y otra a media jornada.



AÑO 3

- -Jefe de Departamento: Dos personas.
- -Personal de ventas: Cinco personas.
- -Personal de compras: Cuatro personas.
- -Community manager: Tres personas.



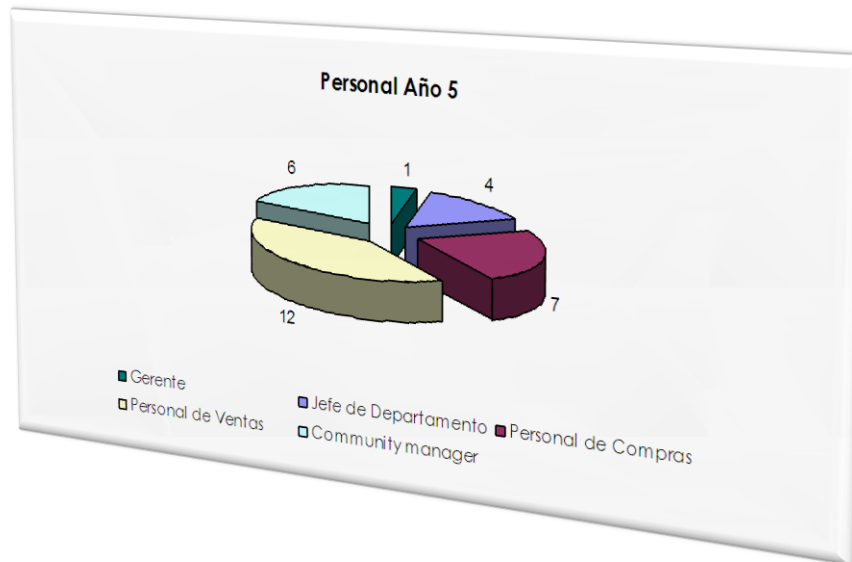
AÑO 4

- -Gerente: Una persona.
- -Jefe de Departamento: Tres personas.
- -Personal de ventas: Ocho personas.
- -Personal de compras: Seis personas.
- -Community manager: Cinco personas.



AÑO 5

- -Gerente: Una persona.
- -Jefe de Departamento: Cuatro personas.
- -Personal de ventas: Doce personas.
- -Personal de compras: Siete personas.
- -Community manager: Seis personas.



6.3.2. RECURSOS MATERIALES

Será necesaria una oficina donde se ubicarán los distintos puestos de trabajo. Para el cálculo de la superficie de la misma, se ha considerado una necesidad de 6 m² útiles por persona y un 30% más de espacios comunes adicionales. También se ha considerado la necesidad de salas de reunión y despachos de en total 15 m² el primer y segundo año, 30 m² el tercero, y 45 m² y 60 m² el cuarto y quinto año respectivamente, que representan un aumento de estos espacios proporcional al aumento del personal de la oficina. Se considera solamente necesario cubrir el 50% del personal rotatorio en la oficina, es decir de los compradores, que pasan gran parte de su jornada laboral viajando. El mínimo de oficina considerado es de 80m².

Según el criterio anterior, la empresa estará dotada de una oficina de 80m² el primer y segundo año que será suficiente para albergar a 6 personas (una de ellas a media jornada) con puesto de trabajo fijo en la oficina y un puesto rotatorio para el personal de compras.

Para el tercer año será necesario aumentar en un 60% la capacidad de la oficina, y pasar a 125 m² pues el personal aumenta en igual medida, 10 puestos de trabajo fijos y 2 rotatorios. El cuarto año se pasa a 17 fijos y 3 rotatorios, aproximadamente el doble que en el año anterior, y por tanto se pasa a una oficina de 200m². Y el quinto año es preciso aumentar en un 35% la capacidad de la oficina respecto del año anterior,

pues está previsto que haya 23 personas con puesto de trabajo fijo en la oficina y 4 rotatorios.

Por tanto la capacidad de la oficina queda como sigue:

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PERSONAL FIJO EN OFICINA	4	6	10	17	23
PERSONAL ROTATORIO	2	3	4	6	7
NÚMERO DE PUESTOS	5	7	12	20	27
TAMAÑO OFICINA (m2)	80	80	125	200	270

El material informático necesario será un ordenador portátil por empleado, y teléfono móvil para los Compradores, Jefes de departamento y Gerente.

Será preciso disponer de un coche utilitario para cada Comprador y el Gerente, ya que es necesario para poder realizar la visita a los productores.

El total de medios necesarios se resume como sigue:

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ORDENADORES	6	9	14	23	30
TELÉFONOS MÓVILES	3	4	6	10	12
COCHES	2	3	4	7	8

6.4. LOGISTICA DE TENBESTPRODUCTS

6.4.1. ACUERDO DE PARTNERSHIP

La logística de TenBestProducts será gestionada por un partner, Tourline Express. Este partner gestionará los envíos, los almacenes, y la manipulación de los productos.



Tourline cuenta con una amplia oferta de servicios de transporte que cubren todo tipo de necesidades por parte de los clientes y una estudiada distribución de las

plataformas logísticas y las delegaciones comerciales, que permiten ofrecer capilaridad total en todo el territorio nacional y un servicio de plenas garantías, la compañía forma parte desde 2005 de Grupo CTT-Correos de Portugal, compañía postal pública portuguesa, bajo cuya dirección promueve la integración del mercado español y portugués como un único mercado doméstico.

Tourline Express destaca por las constantes inversiones realizadas en materia tecnológica para mejorar la eficiencia en los procesos, la calidad y la seguridad de los envíos que gestiona a través de su red de distribución, así como por su orientación hacia el cliente con propuestas de valor añadido y por una gestión corporativa responsable y transparente.

Tourline España en cifras:

- Dispone de una red de 307 franquicias.
- Más de 2.600 profesionales.
- Más de 1.320 vehículos.
- 24 plataformas logísticas.
- Una red de más de 300 rutas.
- Contamos con la confianza de cerca de 41.000 clientes.
- 9,53 millones de envíos gestionados en 2011.

6.4.2. MODELO LOGÍSTICO DE 10BP

El envío, la gestión de los almacenes, la manipulación de los productos y preparación del envío correrán a cargo de Tourline. Por su parte, TBP contará con una persona en las oficinas que gestionará los pedidos de los clientes. Una vez analizados los productos requeridos, enviará una orden de trabajo a Tourline para que gestione el envío directo desde el fabricante al cliente en caso de no estar el producto en inventario, o bien para que prepare el envío desde nuestros almacenes para aquellos productos en inventario, agregándolos en el mismo bulto y envío.

Todos los productos que se decidan inventariar se guardarán en los almacenes de Tourline.

6.4.3. ALMACENES

Los productos se almacenarán en los almacenes que Tourline Express tiene cerca de Ifema. El producto será manipulado y almacenado por los operarios de Tourline Express según las indicaciones del personal de TBP. El espacio se alquilará por pallets europeos (~ 1,7 m³), utilizando en un primer momento 10 pallets. Este espacio irá aumentando a medida que el inventario y la variedad de los productos lo requiera, hasta un máximo estimado de unos 50 pallets (~85 m³).



6.4.4. POLÍTICA DE INVENTARIO

Debido al bajo coste unitario de los productos, el coste de envío es relativamente alto. Por ello el envío de cada producto desde el fabricante al cliente no es siempre posible por el alto coste que ello implica. Debemos tener en cuenta que existen multitud de productores diferentes y que un mismo cliente puede seleccionar productos de todos ellos, llegando incluso a tener que realizar envíos para un solo producto. Suponiendo un producto medio de unos 25 €, de un peso de 1kg, el envío aumentaría en un 20% el precio de nuestro producto.

Para evitar lo anterior, existe la posibilidad de almacenar los productos enviárselos a los clientes de forma agregada en un solo envío. De esta forma, suponiendo que la cesta media de compra de nuestros clientes es de 75 € y 2 kg, el envío aumentaría el precio del producto en solo un 7%. Por otra parte, hay que tener en cuenta que el almacenaje tiene un alto coste de gestión, de inversión, y un riesgo de obsolescencia/caducidad.

Por lo tanto la política de inventario debe permitirnos agregar y consolidar envíos al enviar desde stock desde nuestros propios almacenes, reduciendo el coste por

producto de los mismos, y a la vez mantener un coste de inventario lo más bajo posible.

En línea con lo anterior, no todos los productos que se ofrezcan en TBP serán almacenados; muchos de ellos se enviarán directamente desde el productor hasta el cliente final. Los parámetros para tomar esta decisión serán los siguientes:

- Rotación: cualquier producto con una rotación mayor a dos semanas no se almacenará.
- Valor: aquellos productos con un valor mayor a 60 € no se almacenarán y se enviarán directamente desde el productor.

Nuestros productos con alta rotación serán aproximadamente un 20% y que supondrán alrededor de un 80% de las ventas. De estos productos de alta rotación tendremos el siguiente inventario (en semanas):

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
6	3	2	1,5	1,2

Por lo que el inventario sería el siguiente en volumen económico:

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
44.418 €	52.454 €	66.214 €	92.728 €	143.939 €

Esto nos llevaría adicionalmente los siguientes costes de almacenaje en nuestro socio logístico:

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
3.320 €	3.920 €	4.780 €	6.370 €	9.271 €

6.4.5. GESTIÓN DEL INVENTARIO

El inventario se abastecerá de los productos enviados desde los diferentes productores según decisión de TBP. Tanto el envío como la manipulación para almacenar los productos serán gestionados por Tourline.

El material saldrá del inventario según las órdenes de trabajo enviadas por TBP. Dos veces al día, una antes de las 12 del mediodía y otra antes de cerrar la jornada de trabajo, TBP enviará a Tourline el listado de órdenes de trabajo. Cada orden incluirá:

- Listado de productos a enviar.
- Datos y dirección del cliente.
- Tipo de envío (12h, 24h, 48h).
- Factura a enviar junto con los productos.

Con estas órdenes, el personal de Tourline buscará dentro de los almacenes cada uno de los productos y preparará en cajas con el logo de TBP cada uno de los envíos. Si la orden es enviada antes de las 12 del mediodía, el envío será realizado en el mismo día. Si es después, se realizará al día siguiente salvo en los casos concretos urgentes que se especifique que deba salir el mismo día. Las cancelaciones hasta las 11 am si el pedido se envía por la mañana o después de las 10 pm, y hasta las 7pm si el pedido se realiza después de las 12 del mediodía.

A pesar de que TBP contará con información electrónica del estado del inventario, Tourline enviará periódicamente una actualización del mismo, con lo que se actualizará la información que pueda haber cambiado por pérdidas, mal conteo, roturas, etc...

6.4.6. GESTIÓN DE LOS ENVÍOS (DESDE EL PRODUCTOR)

En los casos en los que el producto no se encuentre en los almacenes, TBP enviará órdenes de recogida a Tourline según el mismo modelo que las órdenes de trabajo.

Estas órdenes de recogida contarán con:

- Listado de productos a recoger.
- Datos y dirección del productor.
- Datos y dirección del cliente (o almacén propio en caso de ser un envío de abastecimiento del inventario).
- Tipo de envío (12h, 24h, 48h).
- Factura a enviar junto con los productos (no necesaria en caso de ser un envío de abastecimiento).

El empaquetado en este caso correrá a cargo del productor. Para ello contará previamente con embalajes de TBP, o bien si disponen de embalajes sin rótulos, con pegatinas con nuestro logo.

En caso de existir envíos desde varios productores, o desde productores y nuestros almacenes, los productos serán gestionados por nuestro operador logístico para ser entregados todos juntos, aunque en distintos bultos. De esta forma se mejora la experiencia y comodidad del usuario, además de incrementar la eficiencia de la logística, al tener que realizar una única entrega al cliente.

6.4.7. COBRO DE LOS PRODUCTOS

Los productos serán pagados por el cliente preferiblemente por la web, a través de los medios habituales de pago (tarjeta, Paypal, etc...).

En caso de necesitarlo, también se ofrecerá la posibilidad al cliente del pago por reembolso. En este caso, será Tourline el encargado de gestionar el cobro, que liquidará una vez al día con TBP.

6.4.8. PRECIOS Y FACTURACIÓN

Los precios han sido ya negociados con Tourline, contando con precios según área/país de envío y tiempo de entrega para envíos, y precios por pallet y de gestión de envíos para el almacenaje.

Los precios de envío de la cesta media son los siguientes:

- Nacional: 5,5 €
- Internacional (Europa): 17 €

La facturación de los envíos y el almacenaje se realizará una vez al mes, junto con el listado de los productos enviados.

6.4.9. GESTIÓN DE LA LOGÍSTICA DURANTE EL ARRANQUE DE TBP

Toda la gestión descrita anteriormente del inventario está enfocada para la empresa en funcionamiento. En las primeras fases de TBP, no dispondremos de suficientes datos de ventas como para poder implementar la estrategia descrita anteriormente con bajo riesgo, ya que no conoceremos la rotación de cada producto.

Por ello, durante los 3 primeros meses de vida en los que las ventas serán todavía bajas, todos los envíos serán realizados directamente desde el productor. Nuestro operador logístico seguirá la consigna mencionada anteriormente de entregar todos los productos al cliente en una única ocasión, mejorando su experiencia.

Esto conllevará unos gastos logísticos más altos, pero se evitará el riesgo y coste de almacenar productos que posteriormente no demande el cliente. Una vez se dispongan datos más fiables de demanda, el riesgo disminuirá y por lo tanto se empezará a implementar la estrategia descrita en los anteriores apartados.

6.4.10. CONCLUSIONES

Los pilares de las operaciones son la página Web, los productores y la logística, en ellos debemos focalizar nuestras acciones para garantizar el cumplimiento de los objetivos de la estrategia de nuestra empresa.

El personal clave de nuestro negocio será el de Compras, pues de ellos depende la búsqueda y el acuerdo con los proveedores, y los Community Manager, pues de ellos dependerá la gestión de la Web y nuestra imagen en las redes sociales.

Necesitamos un personal de 6, 9, 14, 23 y 30 empleados el primer, segundo, tercer, cuarto y quinto año respectivamente, para garantizar las operaciones de la empresa.

Se utilizará un socio logístico que gestionará el almacenaje, empaquetado, y gestión de envíos, que controlaremos para asegurar que se cumplen los estándares de calidad de nuestra empresa.

Se tendrá un pequeño inventario para los productos de alta rotación. Para el resto, los envíos se harán directamente desde el proveedor al cliente.

7. PLAN ECONÓMICO – FINANCIERO

A partir de las previsiones realizadas en los planes de Marketing, Operaciones y Recursos Humanos, hemos desarrollado el plan financiero de TenBestProduct, para un horizonte de 5 años.

En este plan financiero se han desarrollado tanto las proyecciones como los resultados esperados de nuestro proyecto para el periodo comprendido desde el año 1 hasta el año 5.

Con este primer periodo de 5 años queremos poner de manifiesto las posibilidades de retorno sobre la inversión que se pueden obtener, de este proyecto de negocio, partiendo del planteamiento de un "escenario realista", construido en base a nuestro análisis y los estudios de mercado realizados, así como de las observaciones y recomendaciones de diferentes expertos que han colaborado con nosotros en las diferentes etapas del mismo.

Asimismo, se muestran análisis de sensibilidad, analizando el efecto en las cuentas de la empresa de escenarios menos favorables de volumen de ventas, o bien en escenarios en los que es necesario incrementar la inversión en Marketing para mantener el mismo volumen de ventas que el previsto inicialmente.

7.1. PLAN DE INVERSIONES

Nuestra actividad no va a necesitar realizar una inversión importante; no obstante, en la siguiente tabla se puede observar la inversión necesaria para el inicio de la actividad. Las únicas inversiones que se tendrán en cuenta, son la página web, el mobiliario y los ordenadores de los empleados.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Web - Servidor	60.000	0	0	0	0
Mobiliario	4800	6800	11200	18400	24000
Ordenador	4200	5950	9800	16100	21000
Total	69.000	12750	21000	34500	45000

Las depreciaciones de estos elementos serán de 5 años para todas las inversiones.

7.2. ESTIMACIÓN DE INGRESOS

Para poder llevar a cabo una proyección de crecimiento en las ventas de nuestros productos, hemos tomado como referencia los siguientes clientes potenciales:

- Turista extranjero que aprecia gastronomía española
- Turista español que aprecia la comida española
- Desplazados de su lugar de origen por un período de tiempo largo (>6 meses)

Recordando los datos de clientes potenciales que se han analizado en el plan de marketing, tenemos:

- 198.000 clientes potenciales extranjeros.
- 160.343 clientes potenciales nacionales.
- No consideramos el volumen de desplazados ya que las acciones comerciales llevadas a cabo para los otros dos grupos inciden directamente sobre los desplazados.

Esto nos muestra la potencialidad de crecimiento en el consumo que existe en el mercado español.

7.2.1. ESTIMACIÓN PARA EL PRIMER AÑO

Con estos datos y con los precios de venta establecidos para cada producto, la previsión de ingresos para el primer año es la siguiente:

	Año 1
Precio venta pedido nacional	86,74
Pedidos vendidos nacional	4.552
Precio venta pedido internacional	121,29
Pedidos vendidos internacional	4.301
Ingresos por ventas	916.467
Reducción ingresos por promos	186.258
Ingresos ajustados con promos	730.209

Tal y como se puede ver en la tabla ya incluimos las reducciones de ingresos provenientes de las campañas de descuentos explicadas en el plan de marketing.

Así mismo, el precio del pedido medio total es:

	Precio medio	Precio envío	Precio medio total
Nacional	81,24 €	5,50 €	86,64 €
Internacional	105,12€	17,00 €	122,12 €

Estos ingresos no son regulares, es decir, que van aumentando mes a mes, como consecuencia de las acciones de marketing llevadas a cabo. La previsión mensual de ventas para el primer año es (expresado en miles de €):

Ingresos	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Nacional	8,7	10,5	21,7	15,4	23,5	28,3	36,8	41,3	36,2	33,9	33,7	34,7
Internac.	10,5	12,5	28,43	18,1	28,8	36,5	48,3	53,9	44,7	40,3	40,4	41,7

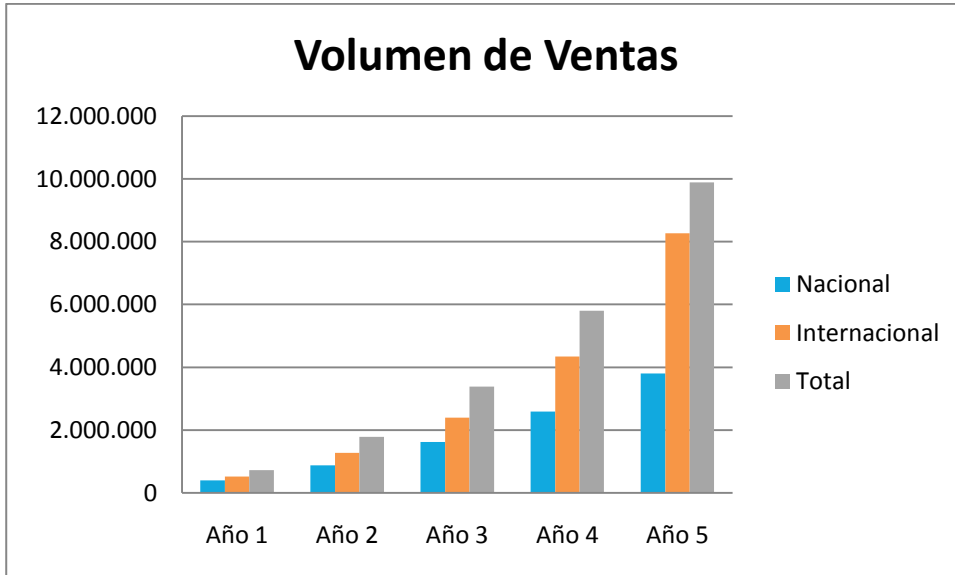
7.2.2. ESTIMACIÓN PARA EL PERIODO AÑO 2-AÑO 5

A partir del año 2 continuaremos realizando **fuertes inversiones en campañas de marketing** y las recomendaciones que harán nuestros clientes, consideramos que las ventas serán las siguientes:

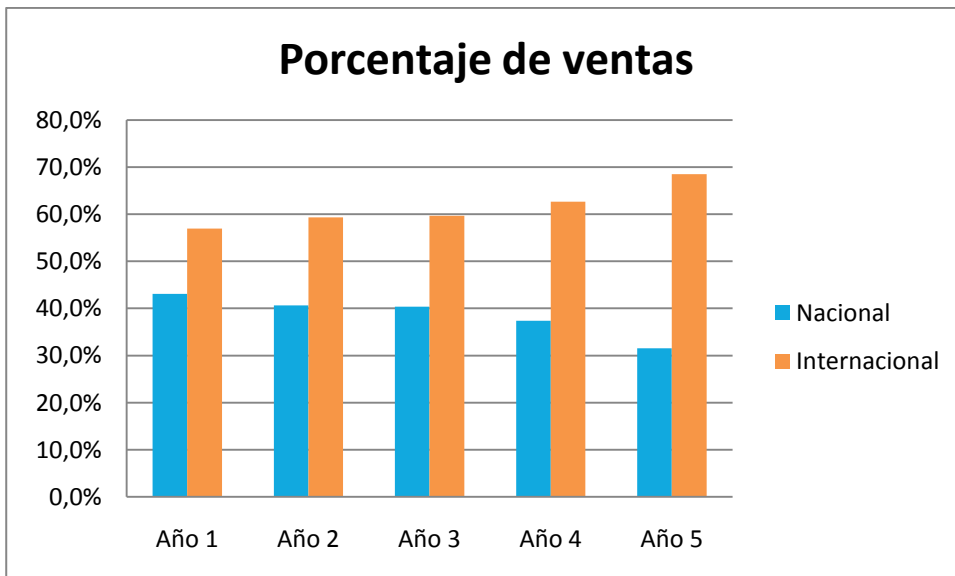
	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio venta pedido nacional	88,47	91,60	96,25	102,66
Pedidos vendidos nacional	9.883	17.689	26.957	37.042
Precio venta pedido internacional	123,72	128,08	134,59	143,56
Pedidos vendidos internacional	10.313	18.701	32.300	57.579
Ingresos por ventas	2.150.232	4.015.600	6.942.044	12.068.733
Reducción ingresos por promos	367.886	633.669	1.138.291	2.183.888
Ingresos ajustados con promos	1.782.347	3.381.931	5.803.753	9.884.845

7.2.3. EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS

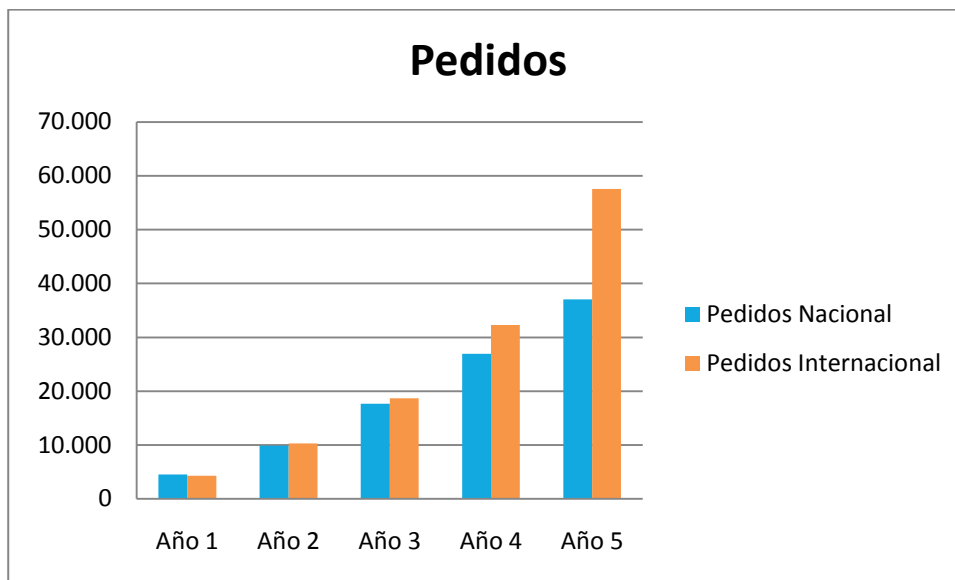
En estos gráficos podemos observar la evolución de las ventas, año a año, tanto en el mercado nacional como internacional:



Si lo vemos como porcentajes:



Si analizamos los datos en función del número de pedidos:

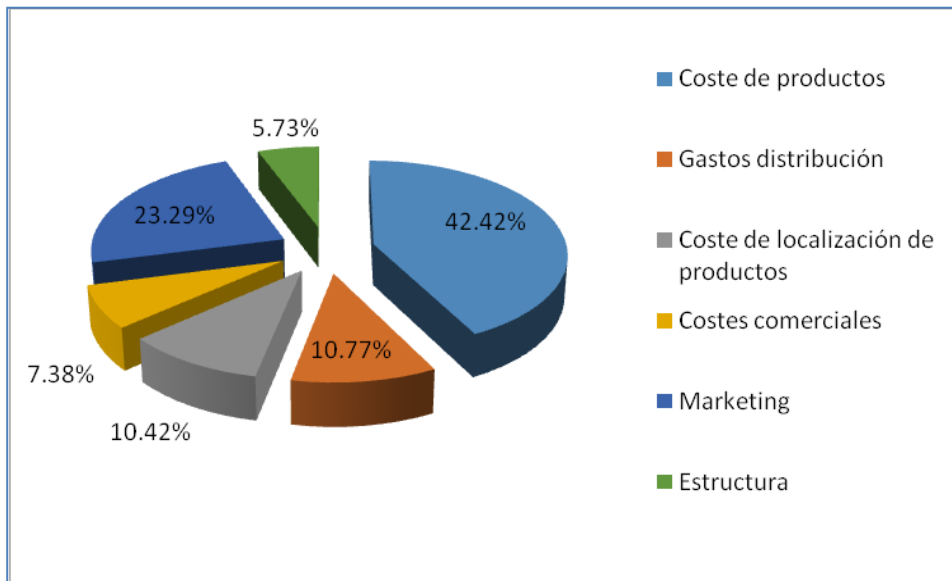


Podemos observar, como los pedidos internacionales alcanzan el 59,72% de las ventas el quinto año, mientras que el primer año era del 48,58%.

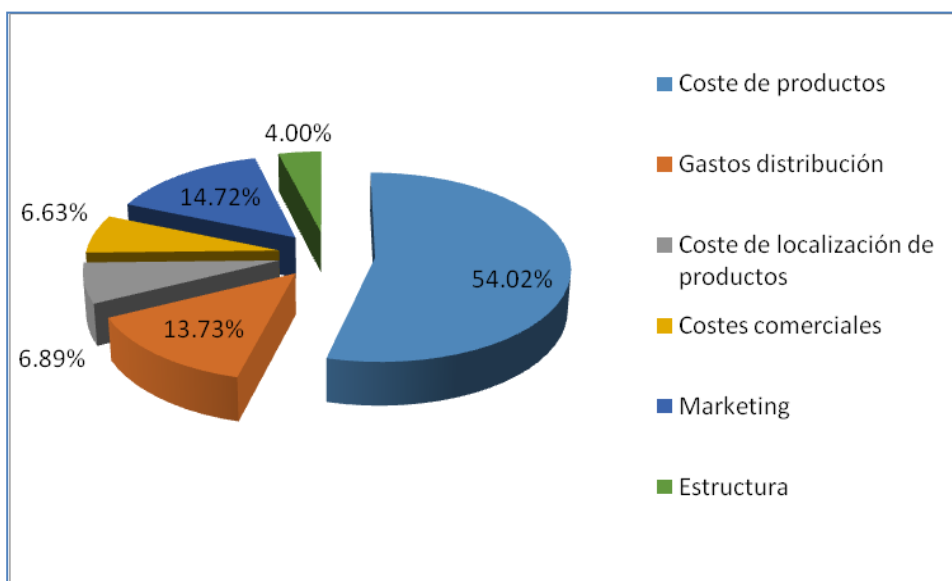
La tendencia, al alza de la venta internacional, se basa principalmente en las acciones de marketing y a un público objetivo mucho mayor que el nacional.

7.3. ESTIMACIÓN DE GASTOS

En los gráficos insertados a continuación puede observarse la estructura de Gastos en el primer año en la que el **42,42%** corresponden a gastos provenientes de la **compra del producto para la venta**, los gastos fijos incluirán al resto, la partida de **Marketing** representa un 23,39% del total seguida de los costes de localización de productos y de los de distribución.



Si hacemos una media de los gastos a lo largo de los 5 años, podemos observar lo siguiente:



El coste de los productos aumenta, ya que cada vez vendemos más referencias, mientras que los de marketing disminuyen a un 14,72%. El resto de gastos, varían pero de forma menos pronunciada.

7.3.1. COSTE DE VENTA

Como podremos ver en la cuenta de resultados el coste de las ventas supone un 65 % de media en la facturación de los cinco primeros años. Considerando los costes de venta, como los costes del producto más los gastos de distribución.

Según nuestra estimación de demanda esperada, tanto para el primer año como para los siguientes, hemos realizado nuestra partida de costes de los productos vendidos.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Coste de productos	399.787	930.272	1.735.432	2.969.544	5.057.550

En este coste de ventas consideramos, lo que el proveedor nos va a cobrar y el embalaje de nuestra marca, no incluyendo los costes de distribución, estos gastos serían:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos distribución	101.467	241.702	441.096	749.726	1.287.933

Como se ha comentado anteriormente, tenemos un acuerdo con Tourline Express, siendo el precio medio del envío 5,5€ para envíos nacionales y 17 € para envíos internacionales, así mismo está incluido los gastos de almacén que nos gestiona Tourline Express.

Estos gastos, tienden a disminuir progresivamente, ya que conforme tengamos mayor volumen de ventas conseguiremos mejores precios en los proveedores y optimizaremos las rutas de nuestro proveedor logístico.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
% Coste de ventas	68,65%	65,75%	64,36%	64,08%	64,19%

7.3.2. GASTOS DE LOCALIZACION DE PRODUCTOS

Los gastos de localización de productos, incluyen los gastos del personal destinado a la búsqueda de productos, así como los gastos asociados a dicha búsqueda, coches de renting, gasolina, dietas y gasto de hoteles.

Atendiendo a lo indicado en la parte de operaciones, con los recursos necesarios para localizar los productos, estos son crecientes con el volumen de ventas que tenemos, pasando de 2 el primer año a 8 el quinto.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nº de personas	2	3	4	6	7

Suponiendo un salario de 22.000 €, sin salario variable y con una subida anual del 2%, e incluyendo el pago de la seguridad social. Los gastos de personal de esta partida serían:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Salarios compras	58.080	88.862	121.445	186.722	223.289

Respecto al resto de gastos asociados a la localización de productos:

Los vehículos de renting se ha supuesto, un vehículo del tipo B, por ejemplo Renault Clío, con un coste mensual de 380 €.

Los gastos de hotel, se consideran 214 días hábiles cada año, con un coste medio de 30 €/día

Las dietas se estiman a una media de 20€/día, considerando 267 días cada año.

Respecto a la gasolina hemos considerado, una ruta media diaria de 250 km, con un coste medio de 1,40 €/l de combustible, considerando 214 días hábiles y con un consumo medio de 5 l/100km.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Gasolina	7490	11235	14980	26215	29960
Gastos Hotel	12840	19260	25680	38520	44940
Dieta	10680	16020	21360	32040	37380
Renting vehículos	9120	13680	18240	31920	36480

7.3.3. COSTES COMERCIALES

En los costes comerciales, hemos considerado los costes del Community Manager y de los administrativos de ventas, tal y como han explicado en la parte de operaciones tendríamos lo siguiente:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Administrativo de ventas	2	3	5	8	12
IT/Community Manager	1	1,5	3	5	6

Respecto a los salarios hemos considerado de 15000 y de 22000 € para las administrativas de ventas y para el community manager respectivamente, sin salario variable y con una subida anual del 2%, e incluyendo el pago de la seguridad social. Los gastos de personal de esta partida serían:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Salarios Administrativo de ventas	39.600	60.588	103.505	169.747	260.987
Salarios IT/Community Manager	29.040	44.431	91.084	155.602	191.390

7.3.4. GASTOS DE MARKETING

Tal y como se ha explicado anteriormente, en el capítulo de marketing, esta es una de las partidas más importantes dentro de nuestro plan financiero, y se puede dividir en dos grandes grupos nacional e internacional.

Si nos fijamos en la parte internacional:

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Coste nuevo cliente CPC	€ por clic	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000
	Gastos de envío incl.	7.488	9.513	12.086	15.356	19.509
Coste cliente Search	Gastos de envío incl.	1.564	5.826	12.280	21.797	35.566
Coste cliente Zanox	% Zanox	15.562	34.299	52.515	70.226	87.445
Coste Nuevo cliente Folleto	Dto. 1ª compra Folleto	37.977	61.409	78.019	141.604	314.836
	Impresión tarjeta embarque	64.800	129.600	129.600	259.200	583.200
	Impresión folleto	19.200	19.200	19.200	19.200	19.200
Coste promo trae un amigo	Gastos de envío	14.101	26.198	37.150	62.999	124.844
Coste Incremento ARPU	Sorteo 20 cestas/mes	8.812	10.574	10.574	10.574	10.574

Mientras que en la nacional:

Coste		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nuevo cliente CPC	€ por clic	28.800	28.800	28.800	28.800	28.800
	Gastos de envío incl.	2.907	3.693	4.692	5.962	7.574
Cliente Search	Gastos de envío incl.	123	441	1.154	3.021	7.909
Cliente Zanox	% Zanox	24.761	54.377	82.951	110.512	137.093
Nuevo cliente Folleto	Dto. 1ª compra Folleto	32.064	40.737	51.757	65.756	83.542
	Impresión folleto	24.758	24.758	24.758	24.758	24.758
Promo trae un amigo	Gastos de envío	9.591	15.716	22.235	30.629	42.510
Incremento ARPU	Sorteo 20 cestas/mes	8.812	10.574	10.574	10.574	10.574

Por último, y como resumen de lo anterior la partida de marketing sería:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Marketing	219.575	336.337	383.207	558.156	926.031
Marketing nacional	87.178	118.612	147.239	174.852	201.482
Marketing internacional	132.397	217.725	235.968	383.304	724.548

La inversión es muy superior en el marketing internacional, ya que abarcamos tanto a los turistas extranjeros como a los expatriados, además el coste medio de pedido de estos es muy superior y al final del año 5 representan casi el 60 % de la facturación.

7.3.5. GASTOS DE ESTRUCTURA

En los costes de estructura, hemos considerado los salarios de los jefes de departamento y del Director General, así como gastos varios (alquiler oficina, gestoría, mantenimiento de la web, gastos generales...)

Desde el punto de vista de personal, quedaría de la siguiente forma:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Jefe Departamento	1	1	2	3	4
Director General	0	0	0	1	1

Respecto a los salarios hemos considerado de 30000 y de 50000 € para los jefes de departamento y el director general respectivamente, con salario variable de un 20%

y con una subida anual del 2%, e incluyendo el pago de la seguridad social. Los gastos de personal de esta partida serían:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Salarios Jefe Departamento	47.520	48.470	99.364	152.773	208.789
Salarios Director General - Gerente	0	0	0	84.874	86.996

El resto de partidas incluidas en los gastos de estructura, quedaría de la siguiente manera:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Coste mantenimiento web	900	932	979	1.044	1.131
Contingencias	500	1.181	2.236	3.884	6.713
Alquiler Oficina (con serv. generales)	6.000	6.120	12.424	18.915	19.199

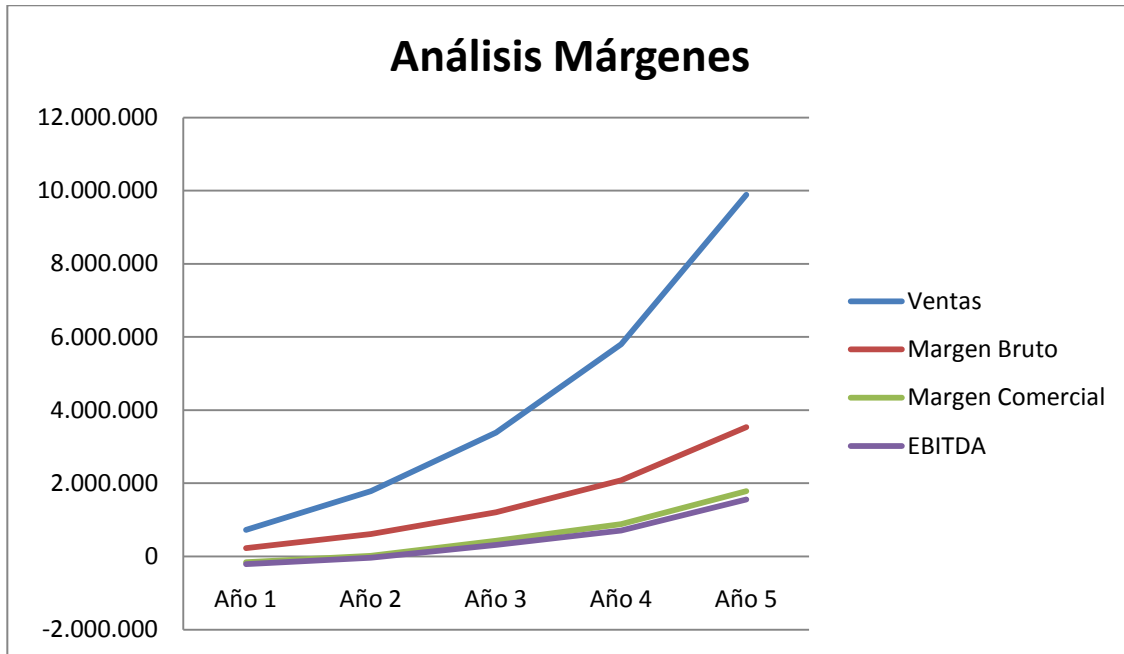
Integrando todas las partidas quedaría de la siguiente manera:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de estructura	54.020	55.771	114.024	175.571	234.701

7.4. ANALISIS DEL MARGEN DE LAS OPERACIONES

En este punto del plan financiero, es interesante analizar la cuenta de resultados (hasta ebitda), para analizar el negocio y su evolución:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	730.209	1.782.347	3.381.931	5.803.753	9.884.845
Coste de productos	399.787	930.272	1.735.432	2.969.544	5.057.550
Gastos distribución	101.467	241.702	441.096	749.726	1.287.933
Margen Bruto	228.955	610.373	1.205.402	2.084.483	3.539.362
Localización de productos	98.210	149.057	201.705	315.417	372.049
Costes comerciales	69.540	105.951	195.568	326.393	453.507
Marketing	219.575	336.337	383.207	558.156	926.031
Margen Comercial	-158.370	19.028	424.922	884.516	1.787.775
Dirección y Estructura	54.020	55.771	114.024	175.571	234.701
EBITDA	-212.390	-36.744	310.898	708.945	1.553.074



Si analizamos esta cuenta de resultados con respecto a las ventas, podemos ver lo siguiente,

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Coste de productos	55%	52%	51%	51%	51%
Gastos distribución	14%	14%	13%	13%	13%
Localización de productos	13%	8%	6%	5%	4%
Costes comerciales	10%	6%	6%	6%	5%
Marketing	30%	19%	11%	10%	9%
Dirección y Estructura	7%	3%	3%	3%	2%

Se pueden sacar las siguientes conclusiones:

El coste de productos, como ya hemos comentando, así como los gastos de distribución, disminuyen progresivamente ya que al tener más pedidos compramos volúmenes mayores de producto, obteniendo precios mejores, y debido a ello, optimizamos el reparto de los productos a los clientes.

Respecto a los costes de localización de productos siempre se buscan el mismo número de productos, por lo que el coste absoluto es el mismo y el relativo menor.

Los costes comerciales, disminuyen con el tiempo, aunque no descuidamos esta partida ya que al final del quinto año tenemos 22 trabajadores en esta área, frente a los 3 del primer año.

Respecto a los gastos en marketing, los primeros años, para obtener reconocimiento por parte de los clientes tenemos gastos muy importantes, para finalizar los últimos años con un gasto de alrededor del 10%.

7.4.1. FINANCIACIÓN NECESARIA

Para el inicio de nuestra actividad será necesaria la aportación de **66666,67 € de capital por cada socio**, para alcanzar un **capital social inicial de 400.000 €**. No obstante, esta aportación a Capital Social, queda abierta a la posible llegada de inversores privados a los que se les daría entrada siempre que su participación no superase el 49% del Capital Social con el objeto de que la compañía siga siendo gestionada por los socios fundadores.

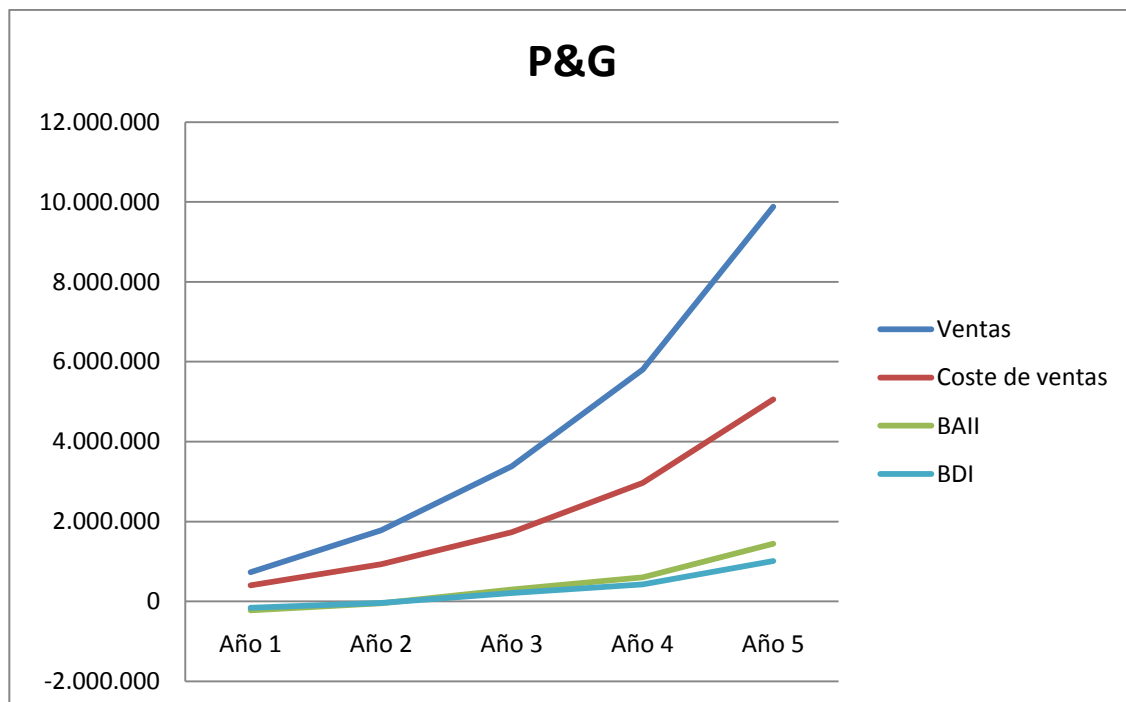
8. CUENTA DE RESULTADOS

CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	730.209	1.782.347	3.381.931	5.803.753	9.884.845
Coste de ventas	399.787	930.272	1.735.432	2.969.544	5.057.550
Margen operativo	330.422	852.075	1.646.498	2.834.209	4.827.295
Gastos de explotación	556.612	903.369	1.351.800	2.229.038	3.382.217
Gastos distribución	98.147	237.781	436.316	743.801	1.280.250
Marketing	219.575	336.337	383.207	558.156	926.031
Estructura	50.850	72.348	100.679	158.463	183.485
Personal	174.240	242.352	415.398	749.718	971.450
Depreciaciones	13.800	14.550	16.200	18.900	21.000
Beneficio operativo- BAI	-226.190	-51.294	294.698	605.171	1.445.078
Ingresos financieros	0	0	0	0	0
Gastos financieros	0	0	0	0	0
Beneficio antes impuestos BAI	-226.190	-51.294	294.698	605.171	1.445.078
Beneficio después impuest. BDI	-158.333	-35.906	206.289	423.620	1.011.555
Impuesto sociedades	-67.857	-15.388	88.409	181.551	433.523
Crédito fiscal	67.857	83.245			
Deuda tributaria				5.164	181.551
					433.523

Teniendo en cuenta los datos indicados en los epígrafes anteriores hemos elaborado nuestra cuenta de resultados para una proyección de 5 años.

Durante el **primer año** se prevé unas **pérdidas de (158.333 €) debido a los gastos fijos que genera el negocio**. Puede observarse como el gasto principal es el del coste de las ventas, y los costes de marketing. Estos gastos sitúan el Beneficio Operativo, en (226.190 €) el primer año.

En el segundo año seguimos con pérdidas de 35.906 €.



A partir del tercer año el resultado mejora significativamente conforme aumentan las ventas. Así, el Beneficio Operativo (BAI) del año 3 asciende a 294.698 € obteniendo un Resultado Neto de 206.289 €, lo que supone un margen neto sobre ventas del 6,1%.

En el año 4, el Resultado Operativo, se sitúa en 605.171 € obteniendo un Resultado Neto de 423.620 € que supone un margen neto sobre ventas del 7,3%.

El último año proyectado el Resultado Operativo alcanza los 1.445.078€, con un Resultado Neto de 1.011.555€ lo que significa un 10,23% sobre ventas.

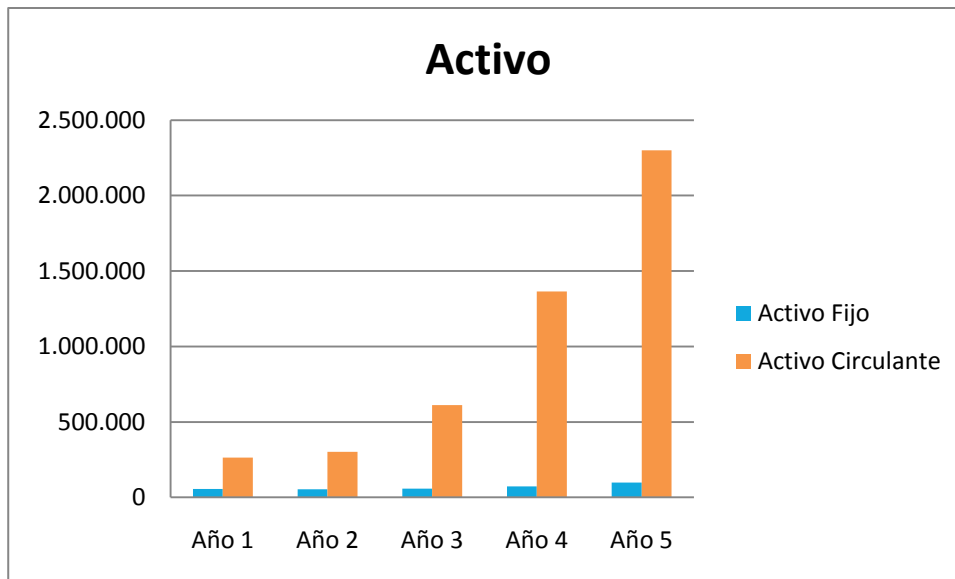
9. POLÍTICA DE REPARTO DE DIVIDENDOS

Hemos definido una política con el objetivo de repartir dividendos **a partir del cuarto año**, por ser en este momento en el que se recupera la inversión, y en proporción a la consecución de resultados obtenidos; por tanto, **distribuiremos dividendos del 141,64% del resultado neto del cuarto año (600.000 €)**, con el objetivo de transmitir confianza a los socios de cara a un posible proceso de expansión y compensar tanto la inversión como el trabajo realizado, para la puesta en funcionamiento y lanzamiento de la empresa, sin obtener ningún tipo de remuneración monetaria.

10. BALANCES

			BALANCE					
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Activo	A. Fijo	AF	Inmovilizado	69.000	81.744	102.736	137.222	182.199
		AF	Depreciación acumulada	-13.800	-28.350	-44.550	-63.450	-84.450
		AC	Stock de producto terminado	44.418	52.454	66.214	86.250	119.280
		AC	Stock de materia prima	0	0	0	0	0
		AC	Cuentas a cobrar (clientes)	0	0	0	0	0
		AC	Crédito fiscal	67.857	83.245	0	0	0
		AC	IVA a compensar	53.566	78.899	57.762	0	0
		AC	Inversiones financieras temp.	0	0	0	0	0
		AC	Cash	97.434	87.531	487.310	1.278.175	2.181.540
	Activo			318.475	355.523	669.473	1.438.197	2.398.569
Pasivo	Recursos perm.	FP	Capital Social	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
		FP	Beneficio neto	-158.333	-35.906	206.289	423.620	1.011.555
			Dividendo a Cuenta	0	0	0	0	-250.259
		FP	Reserva legal	0	0	0	1.205	43.567
		FP	Reserva voluntaria	0	0	0	10.845	42.362
		FP	Pérdidas acumuladas	0	-158.333	-194.238	0	0
		PF	Deuda a largo plazo	0	0	0	0	0
		PC	Deuda a corto plazo	0	0	0	0	0
		PC	Cuentas a pagar (proveed)	76.807	149.761	252.258	420.525	706.893
		PC	Deuda tributaria	0	0	5.164	181.551	433.523
	PC	IVA a pagar	0	0	0	451	10.928	
Pasivo			318.475	355.523	669.473	1.438.197	2.398.569	

10.1. ESTRUCTURA DEL ACTIVO



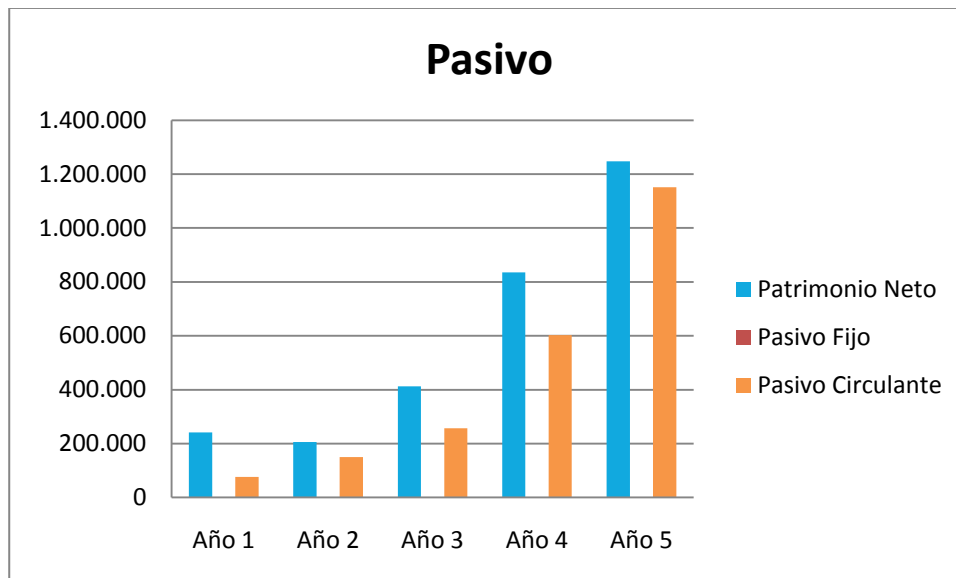
10.1.1. ACTIVO FIJO

Está compuesto por las inversiones realizadas en Inmovilizado menos las depreciaciones que, anualmente, se van realizando sobre el mismo

10.1.2. ACTIVO CIRCULANTE

Observamos como el activo circulante supone el 96% del total del activo debido al poco peso del inmovilizado en este proyecto. Destacan las cuentas a cobrar, ya que debido a nuestro modelo de negocio, todos los cobros se realizan en el momento de la compra por lo que la partida de Tesorería supone prácticamente el 100%. Nuestras existencias no suponen una partida importante en el total de activo corriente, gracias a la buena gestión de stocks, situándose entre el 13,45% de año 1 y el 4,33% de año 5. Asimismo es importante indicar que, durante los años año 1 y año 2, utilizaremos el "escudo fiscal" y contaremos con un Crédito Fiscal por Impuesto de Sociedades de 67.857 € y 87531€, respectivamente.

10.1.3. ESTRUCTURA DEL PASIVO



10.1.4. PATRIMONIO NETO

Está compuesto por el Capital Social de la compañía y la aplicación y distribución de resultados. Una vez que los resultados del ejercicio son positivos, se destinan los beneficios a compensar las pérdidas acumuladas, así como a una reserva legal que no superará el 20% del capital social. El resto de beneficios se destinan al pago de dividendos entre los socios y, el resto, a constituir una reserva voluntaria.

La evolución del Patrimonio Neto de la empresa es muy significativa pasando de 241.667 € en año 1, como consecuencia de la aplicación de los resultados negativos de este ejercicio, a los 1.247.225 € del ejercicio año 5 en donde se ven reflejados los beneficios generados por la empresa a partir de año 3. Es importante indicar que, los beneficios del ejercicio año 3 y parte de los de año 4, son destinados a compensar las pérdidas del primer año; de ahí que, como puede observarse en el gráfico, el incremento exponencial se produce a partir de año 4.

10.1.5. PASIVO FIJO

Al no pedir un préstamo bancario, el pasivo fijo es cero.

10.1.6. PASIVO CIRCULANTE

El pasivo corriente está dividido en tres partes:

- Acreedores Comerciales.

Recoge el pago que tenemos que hacer a nuestro proveedores tanto de productos como de logística y el pago de los gastos de Marketing con quienes, como se ha indicado anteriormente, existe un acuerdo de pago a 30 días.

- Hacienda Pública Acreedora.

Recoge los importes pendientes de abonar a la AEAT en concepto de IVA, Impuesto de Sociedades y Retenciones del Personal y de Pago de Dividendos.

- Seguridad Social Acreedora.

Recoge los seguros sociales del mes de Diciembre y que no hay que abonar hasta el mes de Enero.

10.2. CASH-FLOW

En este apartado se calculan los flujos de caja previstos teniendo en cuenta las previsiones de cobros y pagos. De este modo detectamos que no tendremos unas necesidades de tesorería que nos obliguen a tener que acudir a financiación a corto plazo.

Con nuestra estructura económica y financiera somos capaces de satisfacer nuestras obligaciones, realizar nuestras inversiones y llevar a cabo la actividad con garantías.

CUADRO DE TESORERÍA					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Entradas	1.228.057	2.021.181	3.835.109	6.581.456	11.209.414
Cobros de clientes	828.057	2.021.181	3.835.109	6.581.456	11.209.414
Desembolso capital social	400.000	0	0	0	0
Principal del préstamo	0	0	0	0	0
Ingresos financieros	0	0	0	0	0
IVA recuperado	0	0	0	0	0
Salidas	1.130.623	2.031.084	3.435.330	5.790.591	10.306.049
Pago a proveedores	872.893	1.773.312	2.994.532	4.989.025	8.377.967
Salarios	174.240	242.352	415.398	749.718	971.450
Pago de dividendos	0	0	0	0	600.000
Pago impuesto de sociedades	0	0	0	5.164	181.551
Pago IVA	0	0	0	4.956	120.658
Gastos financieros	0	0	0	0	0
Inversiones	83.490	15.420	25.400	41.728	54.422
Devolución principal	0	0	0	0	0
Neto movimientos Tesorería	97.434	-9.903	399.779	790.865	903.365
Saldo Tesorería	97.434	87.531	487.310	1.278.175	2.181.540

El exceso de tesorería, lo consideramos como un factor positivo para, en el futuro, poder llevar a cabo un proceso de expansión sin tener que recurrir a financiación ajena.

11. CONCLUSIONES

11.1. INDICADORES Y RATIOS

11.1.1. VAN, TIR Y PAY BACK

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos de Explotación	730.209	1.782.347	3.381.931	5.803.753	9.884.845
- Costes de Explotación	-956.399	-1.833.640	-3.087.232	-5.198.582	-8.439.767
= Beneficio Explotación	-226.190	-51.294	294.698	605.171	1.445.078
+ Amortizaciones	13.800	14.550	16.200	18.900	21.000
- Impuestos	0	0	-88.409	-181.551	-433.523
= Cash Flow Bruto	-212.390	-36.744	222.489	442.520	1.032.555
+/- Variación Fondo de Maniobra	186.467	-34.100	201.497	408.034	387.578
- Inversiones en Activos (CAPEX)	-83.490	-12.744	-20.992	-34.486	-44.977
= Free Cash Flow	-109.413	-83.587	402.995	816.068	1.375.155

VAN	856.915
-----	---------

TIR	46,2%
-----	-------

Pay Back	3 año
----------	-------

A través del análisis del Free Cash Flow (cantidad de cash que permanece en la empresa después de cumplir con todos los gastos necesarios para mantener su nivel operativo), y con el objetivo de conocer la viabilidad del proyecto, hemos calculado el **Valor Actual Neto** y la **Tasa Interna de Retorno** de la compañía obteniendo:

El VAN es un indicador financiero que mide los flujos de los futuros ingresos y gastos que tendrá un proyecto para determinar si, después de descontar la inversión inicial, nos quedaría alguna ganancia. Si el resultado es positivo, el proyecto es viable.

VAN: 856.915 € (Tasa de descuento utilizada del 15%)

La TIR es la tasa de interés con la cual el valor actual neto es igual a cero.

TIR: 46,2%

Plazo que se tardará en recuperar el desembolso inicial en la inversión.

PAY BACK: 3º año

Con estos datos podemos afirmar que **nos encontramos ante un proyecto:**

- **VIABLE** al obtener un VAN superior a 0.
- **RENTABLE** pues su TIR supera la tasa de descuento utilizada.

Con un período de recuperación de la inversión algo superior a tres años.

11.1.2. RATIOS

COSTE DEUDA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROTACIÓN	2,29	5,01	5,05	4,04	4,12
MARGEN	-21,7%	-2,0%	6,1%	7,3%	10,2%
APALANCAMIENTO	1,32	1,73	1,62	1,72	1,60
ROI	-71%	-14%	44%	42%	60%
RENTABILIDAD (ROE)	-65%	-17%	50%	50%	81%
LIQUIDEZ	3,43	2,02	2,37	2,26	2,00
FONDO DE MANIOBRA	186.467	152.368	353.865	761.899	1.149.476
FREE CASH-FLOW	-109.413	-83.587	402.995	816.068	1.375.155
FONDO DE MANIOBRA SOBRE DEUDA	2,43	1,02	1,37	1,26	1,00
TESORERIA	1,27	0,58	1,89	2,12	1,89
DISPONIBILIDAD (ACID TEST)	1,27	0,58	1,89	2,12	1,89
ENDEUDAMIENTO	0,24	0,42	0,38	0,42	0,48
GARANTIA	0,72	0,37	0,21	0,09	0,05

RENTABILIDAD

La rentabilidad económica (ROI) que la empresa obtiene sobre los activos evoluciona positivamente durante todo el periodo, pasando de -71% el primer año, como consecuencia de las pérdidas del ejercicio por el inicio de la actividad, a un 60% en el quinto año del periodo proyectado. La rentabilidad sobre fondos propios (ROE) pasa de -65%, por el mismo motivo que el ROA, a 81% en el año 5.

El margen sobre ventas evoluciona positivamente pasando del -21,7% en el primer ejercicio a un 10,2% en el año 5.

LIQUIDEZ

El proyecto goza de una buena situación de liquidez estando por encima de los valores ideales; aunque, este exceso de liquidez, lo consideramos como un factor positivo para, en el futuro, poder llevar a cabo un proceso de expansión sin tener que recurrir a financiación ajena.

Asimismo, tanto el fondo de maniobra como la tesorería presentan una evolución positiva cubriendo nuestro pasivo circulante y demostrando la capacidad de generación de recursos del proyecto.

ENDEUDAMIENTO

Los ratios presentan una tendencia positiva a excepción del de Garantía como consecuencia de la ausencia de Inmovilizado; sin embargo, esta situación, queda compensada con el peso de los fondos propios que se sitúan en un 56,56% en el quinto año.

12. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD Y ESCENARIOS

Es necesario pensar en los distintos escenarios y contingencias que podrían producirse; ya que, la actual coyuntura económica y el marcado carácter competitivo de los mercados, pueden tener diferentes impactos sobre nuestro proyecto y por lo tanto sobre su viabilidad.

A nuestro juicio, **la variable fundamental sobre la que debemos centrar su evolución son las Ventas**, ya que variables como el suministro y coste del producto lo consideramos garantizado en base a los acuerdos a los que hemos llegado con nuestros proveedores.

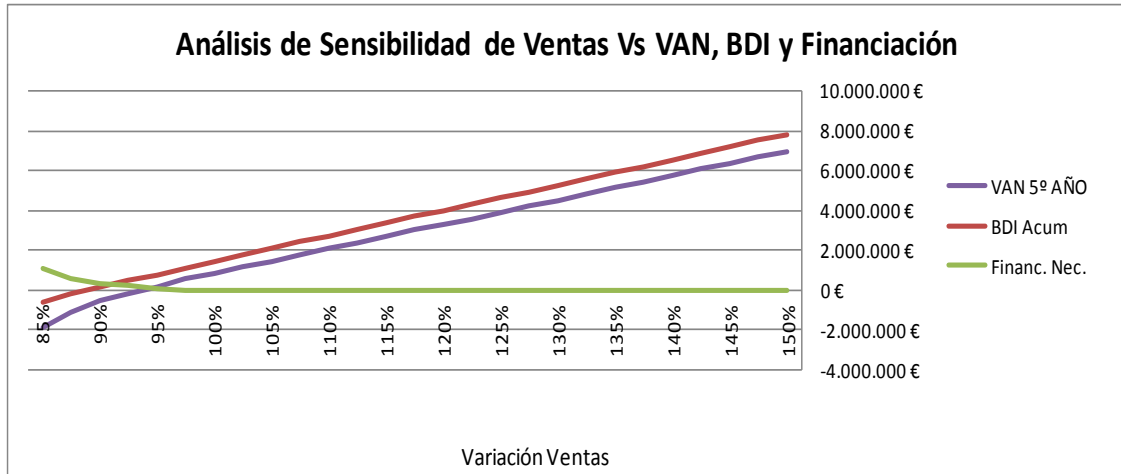
Por otra parte, para que la cifra de ventas se ajuste a lo planificado, es posible que sea necesario aumentar la inversión en Marketing para estimular las ventas o por lo contrario dicha inversión si el efecto del Marketing es muy notorio. Dado que el efecto de la variación de la inversión en Marketing afecta considerablemente al resultado de las cuentas, también lo analizaremos.

12.1. EFECTO DE LA VARIACIÓN DE VENTAS

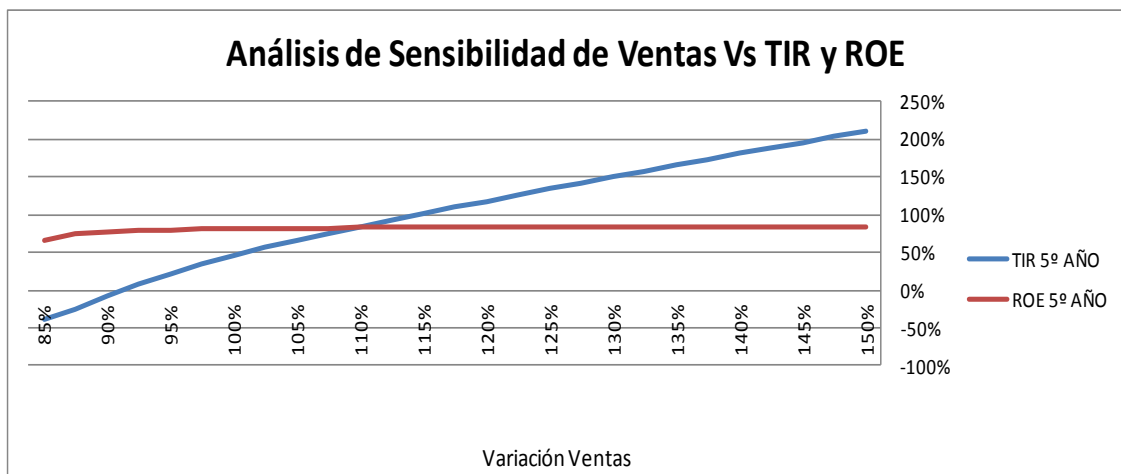
El análisis de la variación de las ventas se hace desde el 85% al 150% de las ventas esperadas durante los 5 años, viendo el efecto en las cuentas de la empresa al final de este período.

Al observar la gráfica de debajo observamos que al reducir las ventas frente a lo esperado la necesidad de financiación aumenta, siendo considerable por debajo del 90% (financiación necesaria >300.000 €). Al reducirse un 5% las ventas esperadas el VAN se reduce 178.000€, muy inferior al 857.000 € conseguidos con el 100% de ventas esperadas. Con el 95 % de ventas, el Beneficio Después de Impuestos acumulado sigue siendo positivo, superior a los 775.000 €, y se hace 0 al caer las ventas por debajo del 89% de lo esperado.

Por el contrario, al incrementar las ventas esperadas la financiación necesaria disminuye hasta desaparecer, y el VAN y el BDI se duplican respecto al 100% de las ventas esperadas al llegar al 120% de las mismas.



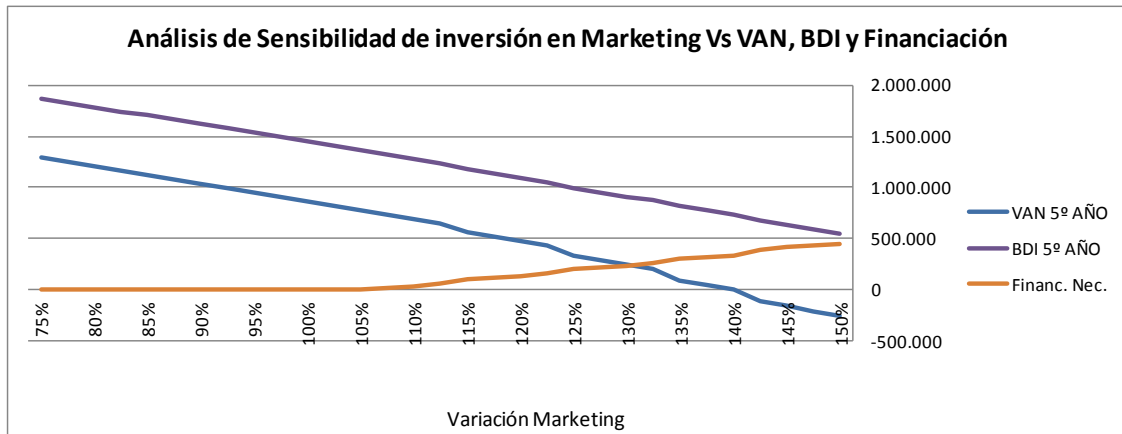
En cuanto a la variación del TIR, observamos que varía enormemente con las ventas, superando el 200% con ventas superiores al 150% de lo esperado, y haciéndose 0 cuando las ventas caen por debajo del 92% de lo esperado. Por su parte el ROE se mantiene prácticamente constante el quinto año con la variación de las ventas ya que al reducir la ventas también se reducen los fondos propios, mejorando la rentabilidad sobre los mismos.



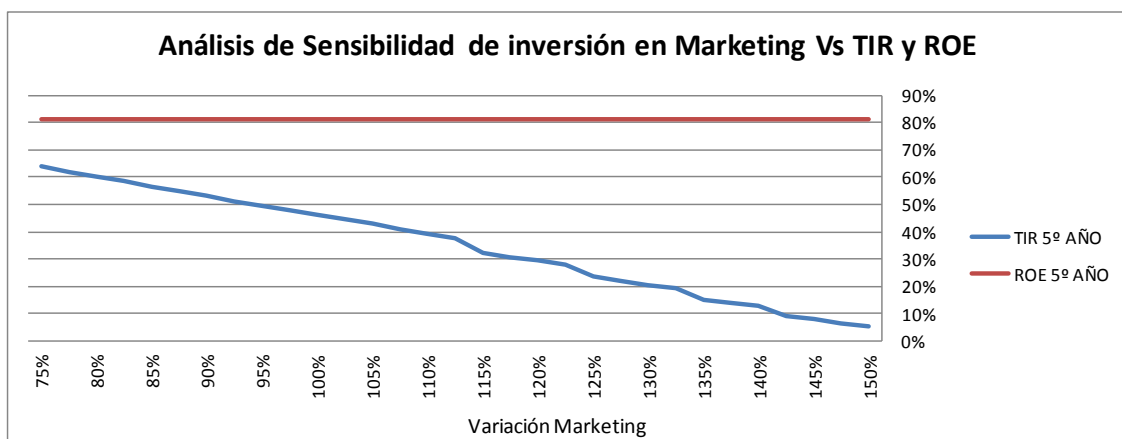
De todo lo anterior podemos concluir que debemos mantener las ventas por encima del 90% de lo esperado para que el proyecto siga siendo rentable. Además al bajar las ventas, la necesidad de financiación y el tiempo de recuperación de la inversión aumentan, siendo necesario hasta el quinto año.

12.2. EFECTO DE LA VARIACIÓN DE LA INVERSIÓN EN MARKETING

El análisis de la variación de la inversión en Marketing se hace desde el 75% al 150% de la inversión presupuestada, manteniendo el volumen de ventas según previsiones iniciales, y viendo el efecto en las cuentas de la empresa al final del quinto año.



El importe de la inversión en Marketing supone un porcentaje importante de la facturación (entre un 30% el primer año a un 9% el quinto), por lo que la variación de la misma produce un gran efecto en las cuentas de la empresa; al aumentar en un 50% la inversión en Marketing, es necesario financiar la empresa con un crédito de 500.000 €, y el VAN se hace negativo por encima del 140% de inversión. Sin embargo el Beneficio Después de Impuestos sigue siendo relativamente alto (500.000 €) al aumentar al 150% la inversión en Marketing.



El ROE, como en el caso de la variación de las ventas, se mantiene prácticamente constante, mientras que el TIR se reduce del 46% previsto al 5% al aumentar en un 50% la inversión en Marketing.

Podemos concluir que la variación de la inversión en Marketing afecta a la rentabilidad de la empresa, pero menos que la caída de las ventas, ya que una caída de ventas del 5% reduce el VAN a la quinta parte, mientras que un aumento de la inversión en Marketing en un 5% produce una caída del 10% de VAN.

Por lo tanto debemos incrementar la inversión en Marketing siempre que con menos del 8% extra de inversión en Marketing consigamos no perder o aumentar 1% el volumen de ventas.

12.3. EFECTO DE LA VARIACIÓN DE VENTAS E INVERSIÓN EN MARKETING

En este caso analizamos el efecto de la variación conjunta de las ventas y la inversión en Marketing.

El análisis se realiza variando la inversión en Marketing entre el 70% y el 200% y las ventas entre el 85% y el 150%, y calculando el Beneficio Neto acumulado según la tabla de debajo. No se incrementa el crédito y no se tiene en cuenta el posible efecto de la tesorería negativa.

Var. BDI Acum. (Mill €)	Variación Inversión en Marketing																										
	200%	195%	190%	185%	180%	175%	170%	165%	160%	155%	150%	145%	140%	135%	130%	125%	120%	115%	110%	105%	100%	95%	90%	85%	80%	75%	70%
150%	6,1	6,2	6,3	6,4	6,5	6,5	6,6	6,7	6,8	6,9	7,0	7,0	7,1	7,2	7,3	7,4	7,5	7,6	7,6	7,7	7,8	7,9	8,0	8,1	8,2	8,2	8,3
148%	5,8	5,9	6,0	6,1	6,1	6,2	6,3	6,4	6,5	6,6	6,7	6,7	6,8	6,9	7,0	7,1	7,2	7,2	7,3	7,4	7,5	7,6	7,7	7,8	7,8	7,9	8,0
145%	5,5	5,6	5,6	5,7	5,8	5,9	6,0	6,1	6,2	6,2	6,3	6,4	6,5	6,6	6,7	6,8	6,9	7,0	7,1	7,2	7,3	7,3	7,4	7,5	7,6	7,7	
143%	5,2	5,2	5,3	5,4	5,5	5,6	5,7	5,8	5,8	5,9	6,0	6,1	6,2	6,3	6,3	6,4	6,5	6,6	6,7	6,8	6,9	6,9	7,0	7,1	7,2	7,3	7,4
140%	4,8	4,9	5,0	5,1	5,2	5,3	5,3	5,4	5,5	5,6	5,7	5,8	5,9	5,9	6,0	6,1	6,2	6,3	6,4	6,4	6,5	6,6	6,7	6,8	6,9	7,0	7,0
138%	4,5	4,6	4,7	4,8	4,8	4,9	5,0	5,1	5,2	5,3	5,4	5,4	5,5	5,6	5,7	5,8	5,9	5,9	6,0	6,1	6,2	6,3	6,4	6,5	6,5	6,6	6,7
135%	4,2	4,3	4,4	4,5	4,5	4,6	4,7	4,8	4,9	5,0	5,1	5,1	5,2	5,3	5,4	5,5	5,6	5,6	5,7	5,8	5,9	6,0	6,1	6,2	6,2	6,3	6,4
133%	3,9	4,0	4,1	4,1	4,2	4,3	4,4	4,5	4,6	4,7	4,7	4,8	4,9	5,0	5,1	5,2	5,3	5,3	5,4	5,5	5,6	5,7	5,8	5,8	5,9	6,0	6,1
130%	3,6	3,7	3,7	3,8	3,9	4,0	4,1	4,2	4,2	4,3	4,4	4,5	4,6	4,7	4,8	4,8	4,9	5,0	5,1	5,2	5,3	5,3	5,4	5,5	5,6	5,7	5,8
128%	3,2	3,3	3,4	3,5	3,6	3,7	3,7	3,8	3,9	4,0	4,1	4,2	4,3	4,3	4,4	4,5	4,6	4,7	4,8	4,8	4,9	5,0	5,1	5,2	5,3	5,4	5,4
125%	2,9	3,0	3,1	3,2	3,3	3,3	3,4	3,5	3,6	3,7	3,8	3,9	3,9	4,0	4,1	4,2	4,3	4,4	4,5	4,5	4,6	4,7	4,8	4,9	5,0	5,0	5,1
123%	2,6	2,7	2,8	2,9	2,9	3,0	3,1	3,2	3,3	3,4	3,4	3,5	3,6	3,7	3,8	3,9	4,0	4,0	4,1	4,2	4,3	4,4	4,5	4,5	4,6	4,7	4,8
120%	2,3	2,4	2,5	2,5	2,6	2,7	2,8	2,9	3,0	3,0	3,1	3,2	3,3	3,4	3,5	3,6	3,6	3,7	3,8	3,9	4,0	4,1	4,1	4,2	4,3	4,4	4,5
118%	2,0	2,1	2,2	2,3	2,4	2,5	2,6	2,7	2,7	2,8	2,9	3,0	3,1	3,2	3,3	3,3	3,4	3,5	3,6	3,7	3,8	3,8	3,9	4,0	4,1	4,2	
115%	1,7	1,7	1,8	1,9	2,0	2,1	2,2	2,2	2,3	2,4	2,5	2,6	2,7	2,8	2,8	2,9	3,0	3,1	3,2	3,3	3,4	3,4	3,5	3,6	3,7	3,8	3,9
113%	1,3	1,4	1,5	1,6	1,7	1,8	1,8	1,9	2,0	2,1	2,2	2,3	2,3	2,4	2,5	2,6	2,7	2,8	2,9	2,9	3,0	3,1	3,2	3,3	3,4	3,4	3,5
110%	1,0	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5	1,6	1,7	1,8	1,9	2,0	2,0	2,1	2,2	2,3	2,4	2,5	2,6	2,6	2,7	2,8	2,9	3,0	3,1	3,2	3,3	3,4
108%	0,7	0,8	0,9	1,0	1,1	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5	1,6	1,6	1,7	1,8	1,9	2,0	2,1	2,2	2,2	2,3	2,4	2,5	2,6	2,7	2,8	2,8	2,9
105%	0,4	0,5	0,6	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0	1,1	1,2	1,2	1,3	1,4	1,5	1,6	1,7	1,8	1,9	2,0	2,1	2,2	2,3	2,3	2,4	2,5	2,6	
103%	0,1	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,7	0,8	0,9	1,0	1,1	1,2	1,2	1,3	1,4	1,5	1,6	1,7	1,8	1,9	2,0	2,1	2,2	2,3	
100%	-0,2	-0,2	-0,1	0,0	0,1	0,2	0,3	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	0,9	1,0	1,1	1,2	1,3	1,4	1,4	1,5	1,6	1,7	1,8	1,9	2,0
98%	-0,6	-0,5	-0,4	-0,3	-0,2	-0,2	-0,1	0,0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	0,9	1,0	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5	1,5	1,6
95%	-0,9	-0,8	-0,7	-0,7	-0,6	-0,5	-0,4	-0,3	-0,2	-0,1	-0,1	0,0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0	1,0	1,1	1,2	1,3	1,3
93%	-1,2	-1,1	-1,0	-0,9	-0,9	-0,8	-0,7	-0,6	-0,5	-0,4	-0,4	-0,3	-0,2	-0,1	0,0	0,1	0,2	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,7	0,8	0,9	1,0
90%	-1,5	-1,4	-1,3	-1,3	-1,2	-1,1	-1,0	-0,9	-0,8	-0,8	-0,7	-0,6	-0,5	-0,4	-0,3	-0,2	-0,2	-0,1	0,0	0,1	0,2	0,3	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7
88%	-1,8	-1,7	-1,7	-1,6	-1,5	-1,4	-1,3	-1,2	-1,2	-1,1	-1,0	-0,9	-0,8	-0,7	-0,6	-0,6	-0,5	-0,4	-0,3	-0,2	-0,1	-0,1	0,0	0,1	0,2	0,3	0,4
85%	-2,2	-2,1	-2,0	-1,9	-1,8	-1,7	-1,7	-1,6	-1,5	-1,4	-1,3	-1,2	-1,1	-1,1	-1,0	-0,9	-0,8	-0,7	-0,6	-0,5	-0,5	-0,4	-0,3	-0,2	-0,1	0,0	0,0

Punto de partida

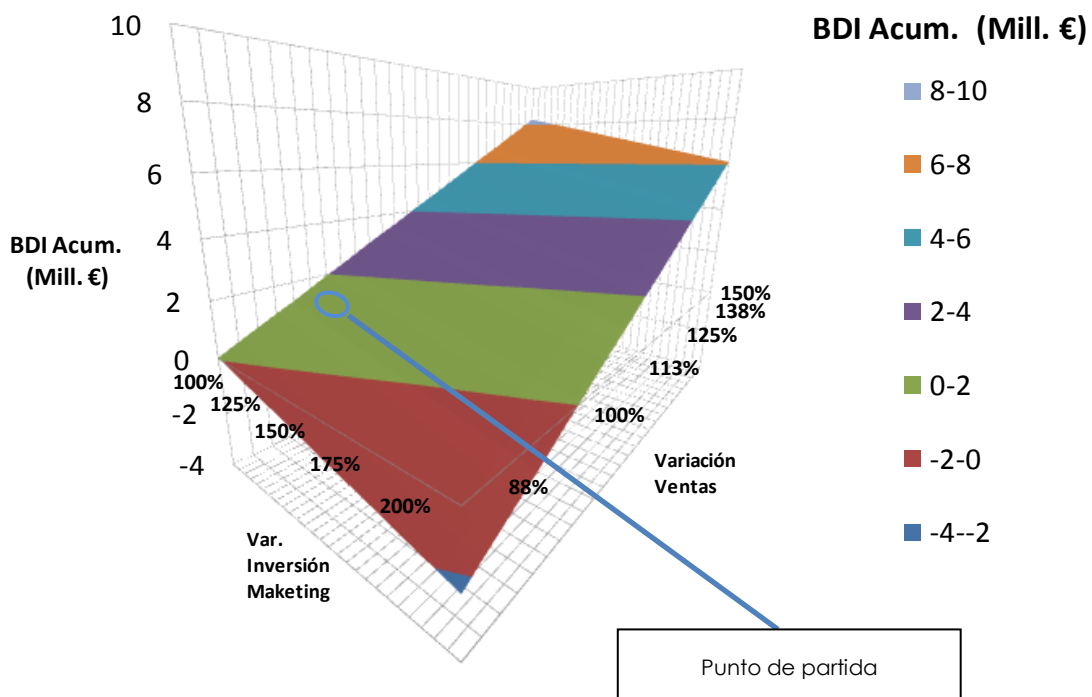
La sensibilidad del negocio es alta en cuanto a la bajada de las ventas, aunque al ser baja en el aumento de la inversión en marketing, nos podremos mantener en entornos positivos gracias mediante el aumento de la inversión en Marketing en (-15%,+50%).

Dentro de esta área la empresa generaría un Beneficio Neto acumulado después de los 5 primeros años de 0,6 – 1,7 Mill. €.

Es importante tener en cuenta que estos datos no representan que con un cierto volumen de inversión en Marketing seamos capaces de estar en el volumen de venta de la tabla, sino cuál sería el Beneficio Neto acumulado si nos situamos en esos volúmenes de Ventas/inversión en Marketing.

Análisis de Sensibilidad

Variación del BDI Acumulado variando Ventas e Inversión en Marketing



Estos datos nos dejan ver que, si bien con bajadas pequeñas de las ventas perjudicamos los resultados de la empresa, podemos compensar parte con una inversión en Marketing efectiva, ya que su efecto es menor en el Beneficio Neto.

12.4. RESUMEN

Nos encontramos ante un proyecto RENTABLE con una **TIR de un 46,2%**, la cual es suficientemente atractiva para incorporar inversores.

El **VAN** se sitúa en **856.915** euros lo que demuestra la capacidad de generación de beneficios en el tiempo proyectado.

El **EBITDA** al quinto año se sitúa en **1.555.074** euros, representando un **15,71%** de la facturación.

El proyecto es capaz de generar suficientes recursos y tesorería para tener una estructura de financiación sólida a medio plazo y una autonomía financiera importante. Esto nos garantiza poder seguir creciendo aplicando nuestro tercer plan estratégico.

El **Pay - Back** del proyecto se produce en **el tercer año** lo que lo hace razonablemente atractivo de cara a posibles inversores.

Ratios como **ROI** y el **ROE** alcanzan valores del **60%** y del **81,1%** el quinto año, respectivamente.

Los análisis de sensibilidad nos demuestran que, aún contemplando escenarios críticos de disminución de ventas, el proyecto es consistente y sigue teniendo buenos resultados.

13. PLAN DE CONTINGENCIA, CUADRO DE MANDO Y SISTEMAS DE CONTROL

13.1. BASES DEL SISTEMA DE CONTROL

En TenBestProduct estableceremos un sistema de control de cumplimiento de objetivos que permita verificar que las actividades de la compañía se están desarrollando de acuerdo a las políticas establecidas en la constitución de la sociedad con el fin de encontrar ineficiencias en el modelo, corrigiéndolas y estableciendo las medidas necesarias para que no vuelvan a ocurrir.

13.1.1. FINANCIERA

Evolución prevista de los ratios financieros y económicos:

- EBITDA
- Margen Bruto
- Ratios de endeudamiento

Será clave para ello el crecimiento del volumen de negocio según los objetivos marcados en el plan financiero.

	Indicador	Area Responsable	Umbral de Alarma
EBITDA	EBITDA (m) - EBITDA (m-1)	Dirección Financiera	<0
MARGEN BRUTO	Se analizara mensualmente	Dirección Financiera	< 30%
RENTABILIDAD (ROE)	Se analizará anualmente	Dirección Financiera	Inferior al plan financiero
TESORERIA	Tesorería (t) – Tesorería (t-1)	Dirección Financiera	<0

m: mes

t: trimestral

a: anual

Las disminuciones de cualquiera de estos parámetros motivarán un estudio en profundidad de las causas raíces que los provoquen puesto que afectan decisivamente en la viabilidad futura de la compañía.

Tomando como base estas hipótesis, valores de cualquiera de los ratios por debajo de lo indicado será considerado como amenaza.

En estos casos se lanzará una medida correctora:

- Aumento del 20% de la inversión de Marketing con el objetivo de aumentar el volumen de negocio
- Revisión de los procesos internos de la compañía para su optimización
- Revisión costes generales

<ul style="list-style-type: none"> • Aumento del presupuesto de marketing en un 20%. • Revisión procesos internos • Revisión logística • Revisión acuerdos proveedores
--

13.1.2. OPERACIONES

- Calidad de los productos
- Satisfacción del cliente
- Eficacia de los compradores
- Productividad de los comerciales
- Nivel de servicio de los productores

	Indicador	Area Responsable	Umbral Alarma
CALIDAD DE LOS PRODUCTOS	Nº Pedidos devueltos	Dirección de operaciones	>5%
	Nº Pedidos totales		
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	Encuesta de satisfacción	Dirección de operaciones	>8
EFICACIA DE LOS COMPRADORES	Nº Acuerdos logrados	Dirección de operaciones	<90%
	Nº productos en 2º filtro		
PRODUCTIVIDAD DE LOS COMERCIALES	Nº Pedidos+Reclamaciones	Dirección de operaciones	<35
	Nº Comerciales		

SLA DE LOS PRODUCTORES	Nº Pedidos con entrega <24h	Dirección de operaciones	<95%
	Nº Pedidos totales		

Valores fuera del umbral admisible indicarán que hay procesos dentro de las operaciones es necesario cambiar para no poner en riesgo la estrategia de la empresa.

A continuación repasamos cada uno de los indicadores:

Calidad de los productos

Si el número de pedidos devueltos supera el 5%, esto indicará que el control de la calidad al que estamos sometiendo a la incorporación de nuevos productos no funciona adecuadamente. Ello depende exclusivamente del personal de compras, es por ello que habrá que investigar y tomar medidas en este entorno, que pueden tener que ver con la formación, motivación, carga de trabajo, etc..

Se medirá mensualmente.

Satisfacción del cliente

Como se explica en el capítulo de operaciones, es una parte fundamental para nuestro negocio dar un servicio de alta calidad, por lo tanto en caso de obtenerse valores por debajo de 8 habrá que ahondar en las razones de este valor, ya que puede afectar muy negativamente a parte del valor añadido que tiene nuestro producto.

Se medirá mensualmente.

Eficacia de los compradores

Este indicador es muy importante ya que afecta a la incorporación de productos a nuestra lista de productos disponibles para la compra, es por ello que no podemos permitir ineficiencias ya que es clave para el negocio. Por tanto valores menores del 90% deben hacernos tomar medidas relacionadas con la motivación, formación etc. del personal de compras.

Se medirá semanalmente.

Productividad de los comerciales

Valores por debajo de 35 indicará ineficiencias productivas del personal de compras o un sobredimensionamiento de la plantilla, y de ser así y persistir deberá ser ajustada.

Se medirá semanalmente.

Nivel de servicio de los productores

Valores por debajo del 95% indicarán que no se están cumpliendo los acuerdos de nivel de servicio firmados con los proveedores y por tanto deberemos identificar el problema que lo causa, si es preciso renegociar otro contrato, etc.

Se medirá mensualmente.

Motivación y formación del personal.
Ajuste de plantilla
Revisión acuerdos proveedores

13.1.3. MARKETING Y VENTAS

Indicador		Area Responsable	Umbral Alarma
Ventas	Volumen Ventas anuales	Dirección de Mkt y Ventas	
Ratio de Conversiones:	Pedidos	Dirección de Mkt y Ventas	<1.3%
	Visitas a la WEB		
Tasa de Fidelización	Pedidos sin promoción	Dirección de Mkt y Ventas	<10%
	Pedidos con promoción		
Tasa Recomendación	Pedidos Promo Trae un amigo	Dirección de Mkt y Ventas	< 5%
	Pedidos totales		
ARPU	Gasto medio medido en tres meses	Dirección de Mkt y Ventas	

Ventas: El primer indicador relevante para comprobar el buen funcionamiento y evolución del negocio, evidentemente son las ventas. Éstas se controlarán mensualmente y anualmente. Pudiendo hacer así una media de las ventas diarias.

Ratio de Conversiones: Medirá el volumen de visitas que acaban en pedido para las tres promociones online: CPC, search y Zanox, así como las visitas a través de promociones offline (Folleto y tarjetas de embarque) frente al total de impresiones acumuladas en los tres últimos meses.

El objetivo para este KPI será empezar con alrededor de un 1.3% el primer año y llegar al 4% el quinto.

Tasa de Fidelización: Porcentaje de clientes que repiten compra pasados tres meses desde su primera compra. Para ello semanalmente se tomarán los pedidos sin promoción y se dividirá entre el número de pedidos promocionados.

El objetivo para este KPI es alcanzar una fidelización de un 25% de nuestros clientes desde el primer año.

Tasa de Recomendación: Porcentaje de nuevos clientes que viene como resultado de una recomendación de un cliente ya existente (medible por código de la promoción) frente al total de pedidos a través del resto de canales.

Se medirá mensualmente.

ARPU: Gasto medio por cliente con más de una compra en un período de tres meses. Semanalmente se sacará la media aritmética para cada cliente de los pedidos

14. ANEXO 1 CONTRATO NIVEL SERVICIO PRODUCTORES

En..... a..... de..... de 2.011

REUNIDOS

De una parte el Proveedor,

....., en adelante EL PROVEEDOR con domicilio social en....., con NIF....., y en su nombre y representación D.....

De otra parte,

TENBESTPRODUCTS S.L. en adelante TBP, con domicilio social en ..., con CIF. XXXX, y en su nombre y representación el Delegado de Compras D.....

ACUERDAN

1. EL PROVEEDOR se compromete a suministrar y vender los productos a los que llegue a un acuerdo económico y de suministro con TBP, al precio y cantidades que figuren en el mismo. Dicho acuerdo será revisable todos los años, en la fecha indicada en el mismo.
2. TBP se compromete a comprar y abonar el importe correspondiente a las cantidades suministradas y al precio acordado. TBP realizara el pago los días 15 y 30 de cada mes, mediante pagaré a 30 días.
3. EL PROVEEDOR se compromete a entregar la mercancía solicitada por TBP a la agencia de transporte indicada por TBP en un plazo menor a 24 h desde el envío de la petición de compra por parte de TBP.
4. TBP aplicará una penalización de un 25% del importe total de compra si tarda más de 24h en entregar la mercancía a la agencia designada por TBP. Además TBP se reserva el derecho de anular el presente acuerdo en caso de incumplimiento reiterado del compromiso de entrega.
5. Que TBP tendrá un plazo de 10 días para revisar y devolver la mercancía en caso de que lo considere oportuno. No habrá límite en el plazo de devolución en caso de que la mercancía se encuentre en mal estado, reservándose TBP la potestad de emprender acciones legales contra El PROVEEDOR por daños y perjuicios causados.
6. EL PROVEEDOR autoriza a comercializar y difundir imágenes de sus productos por Internet en exclusiva a TBP durante la vigencia del acuerdo y por un periodo de un año con posterioridad a su extinción.
7. El presente acuerdo tendrá una validez de un año, prorrogándose automáticamente si no hay comunicación en contra entre las partes. Dicho acuerdo finalizará cuando alguna de las partes lo deseen, lo cual tendrá que comunicarse por escrito con dos meses de antelación.

EL PROVEEDOR

TBP, S.L.

D.....

Delegado de Compras. D.....

15. ANEXO. 2 ACUERDO ECONÓMICO Y DE SUMINISTRO

En..... a..... de..... de 2.013

REUNIDOS

De una parte el Proveedor,

....., en adelante EL PROVEEDOR con domicilio social en....., con NIF....., y en su nombre y representación D.....

De otra parte,

TENBESTPRODUCTS S.L. en adelante TBP, con domicilio social en Madrid, calle XXXXX, con CIF. XXXX, y en su nombre y representación el Delegado de Compras D.....

ACUERDAN

1. EL PROVEEDOR se compromete a suministrar y a vender el producto.....en el precio de.....(precio sin I.V.A.)
2. EL PROVEEDOR se compromete a tener a disposición para la venta a TBP, y por tanto a suministrar y a vender el producto si TBP lo requiere, la cantidad de..... a la semana.
3. El presente acuerdo será revisable al año de la firma del presente, prorrogándose automáticamente si transcurrido un mes desde la fecha de revisión, la misma no se ha llevado a cabo.

EL PROVEEDOR

TBP, S.L.

D..... Delegado de Compras. D.....

16. ANEXO3. FICHA DE CONTROL DE PROVEEDORES

FICHA DE CONTROL DE PROVEEDORES DE TBP

Nº Informe: _____

TITULAR:		DIRECCIÓN:	
PRODUCTOS:		PRECIO MEDIO DE PRODUCTOS	
DENOMINACIÓN DE ORIGEN:	REGISTRO SANITARIO:	VENTA POR INTERNET:	
Nº DE CONTACTOS PREVIOS	PRODUCTOS PROBADOS:	FACTURACION ANUAL:	
VISITA IN SITU:			
Es productor		SI	NO
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comercializa.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vende por Internet.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fabrique sólo productos de alta calidad.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Productos regionales de baja producción (que no vendan a grandes cadenas).		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiene capacidad de producción suficiente		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Puede empaquetar correctamente en nuestra caja de producto		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Puede entregar el producto en un plazo inferior a 24 h		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quiere publicidad en nuestra Web.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quiere darnos muestras para packs promocionales de forma gratuita		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quiere darnos muestras para packs promocionales a un precio reducido		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OBSERVACIONES :			

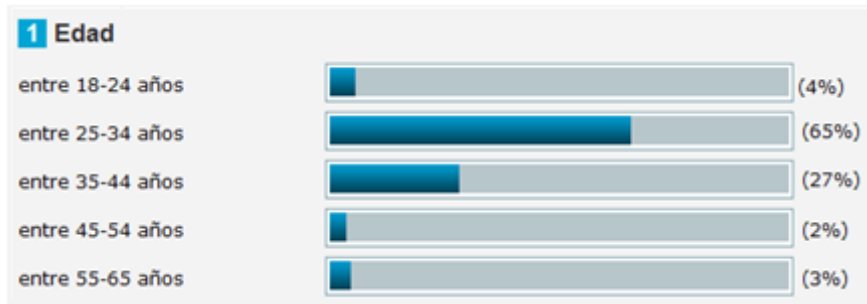
Lugar y fecha de la visita:

.....
FDO.: TEN BEST PRODUCT

.....
FDO: EL PROVEEDOR

17. ANEXO 4: ENCUESTA REALIZADA POR SABORPLACE.COM

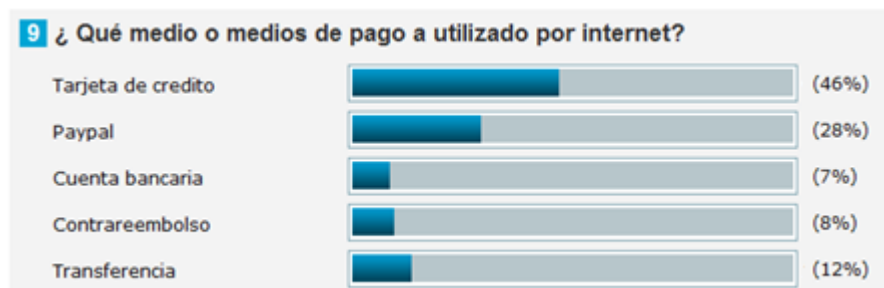
Encuesta realizada a 150 personas por la empresa ww.saborplacel.com el 29/06/2012, la mayor parte con edades comprendidas entre los 25 y los 44 años, la misma proporción de hombres que de mujeres y el 91% con estudios universitarios o de FP.



El 97% de los encuestados declara haber comprado alguna vez por internet, dato sorprendente si lo comparamos con los porcentajes de introducción del comercio electrónico en España hace unos años. Además casi la mitad declara que su frecuencia de compra es de una vez al mes o cada dos.

A pesar de que el e-commerce en alimentación es un sector en fase de introducción en España, sorprendentemente el 7% de los encuestados afirman que ya han adquirido algún artículo de alimentación por internet. Los mayores porcentajes de compra lo llevan sectores mucho más afianzados en el mundo online como son la cultura, los viajes, la electrónica y la ropa.

El método de pago más utilizado sigue siendo la tarjeta de crédito y Paypal, un 74% de los encuestados elige este método para realizar sus pagos por internet.



Entre las motivaciones que llevan a las personas a comprar productos o servicios online destacan la comodidad, la búsqueda de mejores precios y ofertas, seguido muy de cerca por la falta de tiempo y el encontrar productos que no se encuentran offline.

También se pregunto por los motivos le impulsarían a comprar alimentación a través de internet y se vuelven a repetir parámetros como la comodidad y poder conseguir productos que no se encuentran en su supermercado habitual, pero también destacan un comercio más justo o la confianza y la calidad del producto adquirido. Motivaciones que estarán muy presentes en <http://www.saborplace.com/> desde el minuto cero.

El 54% dice que estaría interesado en recibir semanalmente productos de alimentación en su domicilio y el aceite, el queso, la carne, la fruta y las hortalizas son los productos que más interés suscita entre los encuestados.

18. ANEXO 5: ANÁLISIS Q-DAFO

Para realizar este análisis nos basamos en el análisis de entorno, de este análisis podemos elaborar una serie de oportunidades y amenazas que surgen de nuestro entorno inmediato. Cruzaremos dichos vectores con las fortalezas y debilidades de nuestra empresa con objeto de poder utilizar los puntos fuertes para sacar partido de las oportunidades de nuestro entorno y bloquear, en lo posible, las amenazas. Los puntos débiles que tendrán que ser eliminados o mitigados en función del grado de exposición a las amenazas.

ANALISIS Q-DAFO	O1: Dispositivos conectados a internet	O2: Globalización	O3: Cambio normativo favorable.	O4: No existe empresas dominantes	A1: Cambio Normativo Europeo	A2: Situación Económica.	A3: Costes de Transporte	A4: Grandes grupos de alimentación.	
F1: Listas TBP por cada país.	3	3	3	3	-3	3	-3	2	11
F2: Acuerdos Proveedores.	1	3	3	3	-2	2	-2	3	11
F3: Riqueza gastronómica.	3	3	3	0	-1	2	-1	0	9
F4: Mucho Turismo	3	3	3	0	-2	3	-2	0	8
D1: Falta de experiencia	-1	-1	0	-1	-3	0	-1	-3	-10
D2: Baja producción y alta dispersión de los proveedores	2	0	1	2	-3	-3	-3	3	-1
D3: Bajos Costes de Entrada	-3	-2	-2	-3	-1	-3	1	0	-13
D4: Posicionamiento Google	-3	-3	-2	-3	-2	-1	0	-3	-17
	5	6	9	1	-17	3	-11	2	

Tabla: Análisis Q-DAFO de TenBestProducts



19. ANEXO 6: PERFIL ESTRATÉGICO DE TENBESTPRODUCTS

Para realizar el perfil estratégico de nuestra empresa con respecto a la competencia debemos identificar los factores clave del éxito de nuestro negocio, valoramos esas capacidades en una escala de 0 a 5 y compararemos el perfil obtenido con empresas de diferente tipología (Ver Anexo 1).

En la tabla siguiente definimos nuestras competencias clave y el método de evaluación que hemos utilizado.

Factores Clave	Descripción	Valoración Lienzo Valor
Cantidad	Analizaremos la cantidad de productos disponibles para su venta tanto regionales de alta calidad como sustitutivos de grandes marcas comerciales.	<ul style="list-style-type: none"> • Menos de 25 productos • 25-50 productos • 51-100 productos • 101-250 productos • Más de 250 productos
Procedencia	Lugar donde se han producido o fabricado los productos	<ul style="list-style-type: none"> • una región • Varias regiones de España • Todas las regiones de España. • Varias regiones de España y Europa • Varias regiones de España, Europa y el resto del mundo
Calidad	Calidad de los productos dando prioridad a su carácter regional, exclusividad, productos naturales con procesos de fabricación artesanales	<ul style="list-style-type: none"> • Productos Comerciales • Productos Regionales Comerciales • Productos Regionales Gourmet • Productos Regionales Gourmet de alta calidad, naturales y fabricación limitada. • Productos Regionales Gourmet de muy alta calidad, y de fabricación limitada.
Promoción	Cantidad de recursos destinados a promoción y publicidad	<ul style="list-style-type: none"> • Redes sociales, correo o tienda física local. • Medios especializados, ferias., publicidad • Medios especializados, ferias, blogs, publicidad hoteles y aeropuertos. • Medios masivos tv y radio, p • Medios masivos, imagen de marca, cadenas de tiendas físicas y canal de venta online.

Plaza	Lugares donde se pueden suministrar los productos	<ul style="list-style-type: none"> • Local • Toda España • Europa • Europa y otro continente • Mundial
Plazo Suministro	Plazo desde que cursas en pedido hasta que lo recibes en el punto de destino	<ul style="list-style-type: none"> • No hay suficiente información • Más de 3 días y recibe la compras de diferente productos por separado. • Más 3 días y recibe la compra conjunta de diferentes productos. • 1-3 días y recibe la compra de diferentes productos por separado. • 1-3 días y recibe la compra conjunta de todos los pedidos.
Relación Clientes	Tipo de información que disponen sobre los gustos y necesidades de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Solo puede comprar los productos disponibles y dispone de redes sociales o buzón de sugerencias. • El cliente recibe algún tipo de información adicional sobre los productos que compra, listas, blogs. • El cliente interactúa bien online o físicamente. • El cliente tiene un contacto total, puede proponer productos, dar sugerencias online o físicamente o bien se dispone de estudios de marketing exhaustivo sobre sus necesidades y gustos de sus clientes. • interacción total, el cliente tiene su tienda o espacio privado según sus necesidades
Precio	Precio de venta al público incluidos los posibles gastos de envío	<ul style="list-style-type: none"> • Más de un 30% más caro que un producto equivalente. • Hasta un 30% más caro que un producto equivalente. • Precio igual que un producto equivalente comercial. • Precio hasta un 10% más barato que un producto equivalente . • Mas de un 10% más barato que un producto equivalente.
Idiomas	Numero de idiomas disponibles	<ul style="list-style-type: none"> • Un idioma • Dos Idiomas • 3-5 idiomas • 6-10 idiomas • Más de 10 idiomas.

Tabla 4: Resumen de Factores Clave de nuestro negocio.

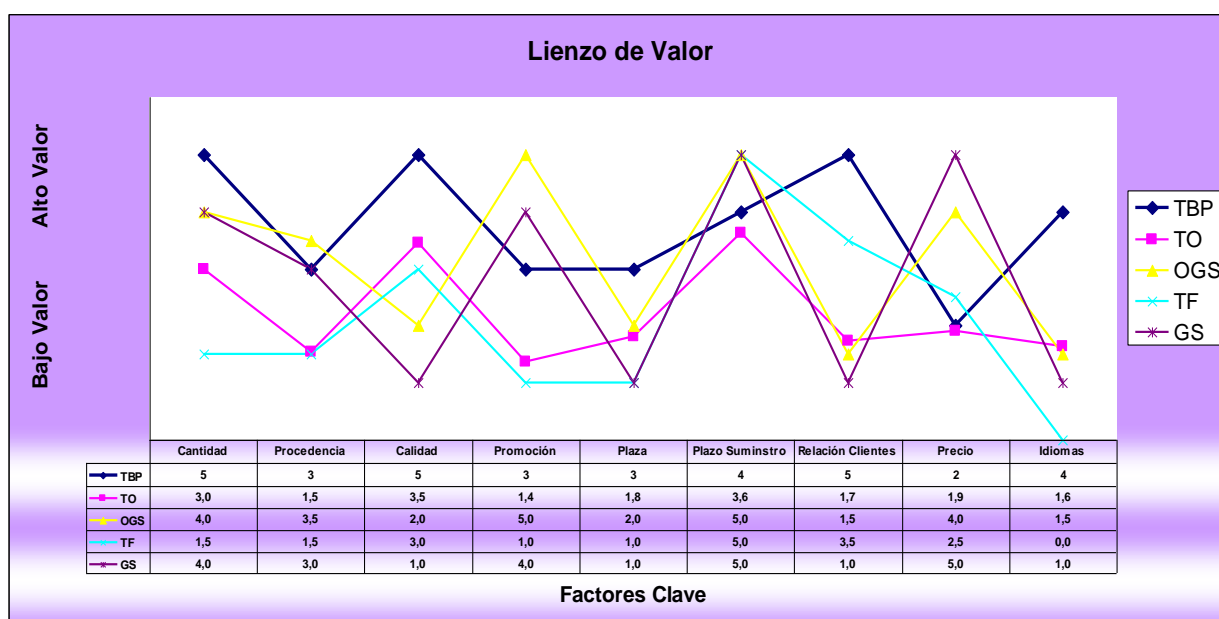
Una vez puntuadas nuestras competencias clave procedemos a compararlas con la competencial, para ello hemos escogido empresas de 4 tipologías diferentes (Ver Anexo 1);

Mercado TO: Tienda On-line de productos de alimentación :Dentro de este mercado estarían cualquier empresa que venda sus productos por internet, bien sean fabricantes con plataformas online, empresas dedicadas exclusivamente a la venta online.

Mercado OGS :Tienda On-line Gran Superficies: Dentro de este mercado estarían los grande grupos de alimentación que disponen de plataforma de venta online.

Mercado TF: Tiendas Productos Regionales Físicas: Dentro de este campo englobamos pequeñas tiendas físicas de barrio que venden productos regionales de alta calidad.

Mercado GS: Grandes Superficies Físicas: Cadenas de Supermercados e Hipermercados Físicas.



Grafica 2 : Perfil Estratégico TBP



**10
BEST**

"What you Want"

**ÁNGEL FERNÁNDEZ DOLADO
DANIEL MANCEÑIDO GARCÍA
FERNANDO CERDEIRA BARROS
LUIS MONTOJO QUADRENY
PABLO RAMOS SAMAMED
ÓSCAR UÑA DE PAZ**

TUTOR: JAIME DEL POZO

Índice

NUESTRA IDEA:.....	2
NUESTRO OBJETIVO:.....	2
NUESTRO PRIMER PASO:.....	2
PORQUE INVERTIR EN TENBESTPRODUCTS:	2
EL MERCADO	3
LOS PROVEEDORES.....	3
LAS CLAVES DE NUESTRO NEGOCIO:	3
MODELO DE NEGOCIO TENBESPRODUCTS.....	4
COMPETENCIA:	4
CUANTIFICACION DE MERCADO	6
PLAN DE MARKETING.....	8
VENTAS Y GENERACIÓN DE INGRESOS.....	12
MODELO DE OPERACIONES.....	14
COSTES DE LAS OPERACIONES	15
MODELO DE ORGANIZACIÓN. RRHH.....	17
PLAN FINANCIERO	19
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	26
NUESTRO FUTURO:	27



NUESTRA IDEA:

Plataforma online de venta de productos regionales de alta calidad escogidos por nuestros clientes.

NUESTRO OBJETIVO:

Ser la empresa de referencia a la que acuden nuestros clientes para comprar productos de alimentación regionales de alta calidad que les evoquen algún tipo de recuerdo o sensación y que no encuentren en sus lugares habituales de consumo.

NUESTRO PRIMER PASO:

Partimos de un país como España muy rico en productos regionales de alta calidad y con un amplio mercado de clientes potenciales.

Exportamos a Europa, que cuenta con una población de 503 millones de personas con libre tráfico de personas y mercancías lo que le convierte en la plataforma ideal de lanzamiento de nuestra empresa, la media de personas que compran por internet en la UE27 se sitúa en el 43%. El porcentaje de personas que ha comprado alguna vez productos de alimentación por internet es del 56% en Alemania, 71% en Reino Unido, 53% en Francia, 73% en Noruega, 15% en Italia y un 27% en España.

POR QUÉ INVERTIR EN TENBESTPRODUCTS:

EL MERCADO

Tendremos 3 tipologías de clientes; Turistas extranjeros, nacionales y nacionales expatriados interesados en productos regionales de alta calidad.

Si usted alguna vez ha tenido la tentación de volver a saborear algún producto de su tierra o de su último viaje de placer pero no ha podido conseguirlo...usted es un cliente de TenBestProducts

- *Turistas Extranjeros:* Cada año visitan España 55 millones de europeos. Entre los reclamos de nuestro país figura la gastronomía con una valoración de 8,5 sobre 10, este será nuestro principal mercado del que obtendremos el 60% de las ventas.
- *Turismo Interior:* En España se producen 148 millones de viajes interiores. El 22% de los españoles afirma que la gastronomía influye mucho a la hora de elegir su destino vacacional.
- *Expatriados:* Hay 600 mil expatriados españoles en Europa. Lo que más echan de menos son los amigos, la familia y la gastronomía.



LOS PROVEEDORES

Nuestros proveedores son pequeños fabricantes con una producción limitada y de gran calidad que no participan en los grandes canales de distribución.

Las estadísticas muestran que, en España, más del 70% del empleo y el 80% de los fabricantes de productos de alimentación está generado por las pequeñas y medianas empresas (Pymes) y sin embargo sólo la mitad de las exportaciones es realizada por pymes.

LAS CLAVES DE NUESTRO NEGOCIO:

1. Crowdsourcing para la elección de los mejores productos que vamos a vender. Tenemos una web interactiva y dinámica.
2. Conseguir los productos de la lista TenBestProducts que nuestros clientes no pueden adquirir en los canales habituales de venta. Para ello es necesario tener capacidad para llegar a acuerdos con nuestros proveedores. Nuestros proveedores objetivo tienen que ser pequeños productores, no tener capacidad para exportar productos fuera de su región y que sus productos tengan una gran calidad.
3. Superar las expectativas de nuestros clientes durante el proceso de compra. Para ello es fundamental que todo el

proceso logístico funcione desde la recogida hasta la entrega final a nuestros clientes.

MODELO DE NEGOCIO TENBESTPRODUCTS



Esquema de nuestro modelo de negocio

Los usuarios de cada país pueden proponer productos de alimentación españoles que no encuentren en sus puntos habituales de venta y que quieran volver a repetir la experiencia de degustarlos. También podrán puntuar otros productos propuestos por otros usuarios. Cada 15 días escogemos por cada

país nuestra lista de los 10 productos más valorados, es decir, nuestra lista TenBestProducts. Nuestro equipo se encargará de buscarlos y comercializarlos a través de nuestra plataforma de venta. Partimos de una lista inicial realizada mediante encuestas. Opcionalmente comercializaremos productos que sin ser propuestos para los clientes son estratégicos para nosotros, estos productos no aparecerán en las listas de productos 10BP pero se podrán adquirir a través de las listas por categorías o regiones.

El producto que ofrece TenBestProducts es más que un producto, es un servicio que permite encontrar y comprar productos regionales artesanos especiales que no se encuentran en los canales habituales de venta.

TenBestProducts es un servicio internacional y es consciente de que los clientes de diferentes países pueden tener distintos gustos, por ello las listas TenBestProducts serán diferentes para cada país de votantes.

COMPETENCIA:

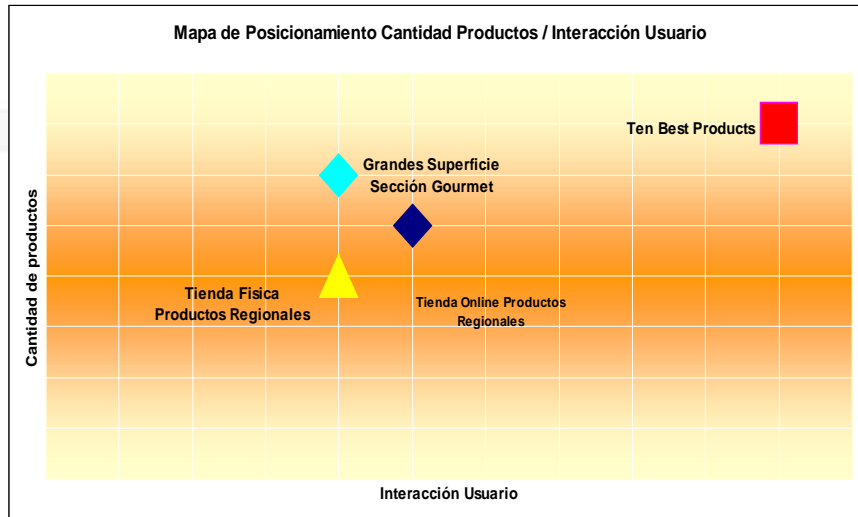
Disponemos de dos tipos de competencia:

- **Competidores directos:** Otras Webs existentes de venta online de productos alimenticios.
- **Competidores indirectos:** Otras alternativas que tiene el cliente para adquirir productos alimenticios regionales de

calidad es acudir a tiendas físicas de productos regionales y comprarlos ahí directamente.

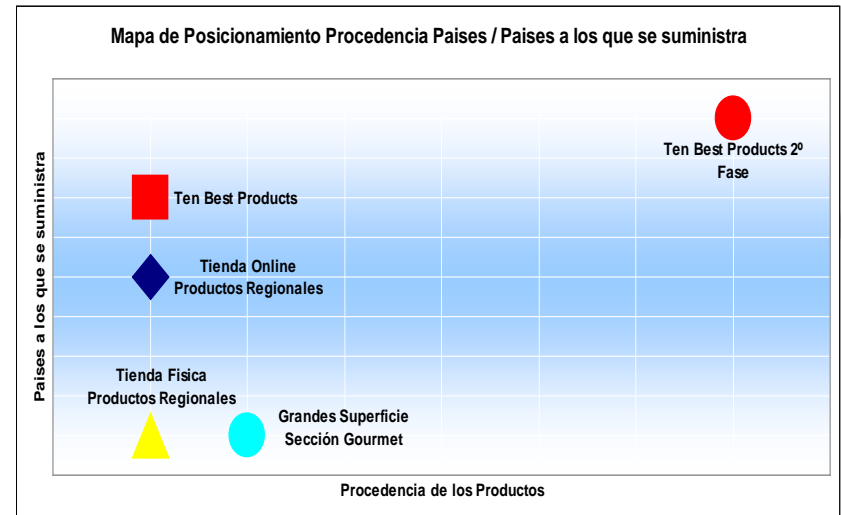
También nuestros clientes pueden acudir a centros comerciales con departamentos específicos de productos regionales.

productos ya que se enviarán directamente desde el productor e incorporaremos una lista de TenBestProducts cada 15 días.



Mapa de posicionamiento Calidad de los Productos/Interacción Usuario

Con respecto a nuestra competencia nos diferenciamos en que la interacción con el usuario es mucho mayor ya que situamos a nuestro cliente en el centro de la estrategia de elección de productos. También podremos ofrecer una cantidad mayor de



Mapa de posicionamiento Países a los que se suministra/Procedencia de los productos

Gracias a nuestro acuerdo con el proveedor logístico Tourline podremos exportar a todos los países de Europa y esto es sólo el principio, ya que gracias a nuestra vocación internacional y nuestro negocio totalmente escalable queremos implantar nuestro modelo en otros países.

Somos Diferentes:

1. Nuestras listas 10BP han sido propuestas y votadas por nuestros clientes por que quieren repetir la experiencia de volver a degustar un producto de alimentación de alta calidad y no lo encuentran en sus canales habituales de venta.
2. Nuestros productos son exclusivos ya que disponemos de muchos proveedores locales con producciones limitadas.
3. Nuestros productos regionales son de muy alta calidad ya que antes de ponerlos a disposición de nuestros clientes visitamos al proveedor y comprobamos la calidad y la elaboración in situ.
4. Tenemos vocación internacional ya que nuestro fin último es que cualquier persona pueda repetir esta experiencia en cualquier lugar del mundo

CUANTIFICACION DE MERCADO

A la hora de cuantificar el mercado, partimos con un mercado potencial formado por todos los turistas extranjeros (europeos) y nacionales con interés gastronómico en productos españoles y con todos los expatriados españoles en Europa.

De los turistas extranjeros, según afirmó en Hosteltur el ministro de agricultura Arias Cañete, el 10% de ellos vienen atraídos por la gastronomía, lo que nos da un mercado potencial de 5,5 millones de personas. De todos ellos 10BP con sus acciones promocionales pretende llegar a los turistas europeos

de los 5 países que más turistas aportan (UK, Alemania, Francia, Italia y Países Bajos) lo que nos deja 3,8 millones de clientes objetivo.

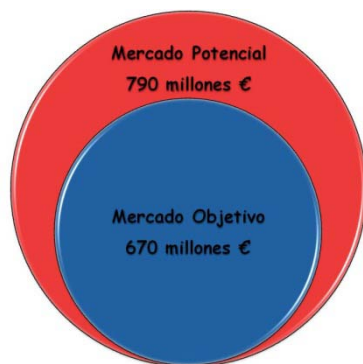
En cuanto al turismo nacional, acorde a los datos del Instituto de Estudios Turísticos nos deja un mercado potencial de 5 millones de clientes potenciales. Y de dicho grupo 10BP pretende llegar al 100% con sus acciones promocionales.

Además los expatriados en Europa son aproximadamente 630.000.

En resumen partimos de un mercado potencial de algo más de 11 millones de clientes del cual 10BP atacará como mercado objetivo a 9,4.

Monetización del mercado objetivo

Dado el pedido medio de los productos de TenBestProducts, que se verá más adelante (71,34€ por pedido) el mercado potencial queda en 790 millones de euros y el mercado objetivo queda en 670 millones de Euros.



Conclusión: 670 millones de Euros por captar en Europa. Posibilidad de captar mucho más expandiéndose hacia otros mercados.

Tendencias

El mercado Gourmet registró 5.000 millones de Euros en 2011 en el mundo y continúa progresando.

Se estima que estos productos, así como los de alta gama, crecerán más rápidamente que el conjunto del consumo alimentario. Así, podría producirse un crecimiento anual del 3% en volumen, mientras la alimentación en general registraría un 1%. (Fuente: ICEX (Instituto Español de Comercio Exterior), Feria Gourmet Food & Wine Selection 2011).

PLAN DE MARKETING

Producto/Servicio

El producto que ofrece TenBestProducts es más que un producto, es un servicio que permite encontrar y comprar productos regionales artesanos especiales que no se encuentran en los distribuidores habituales de venta.

Un atributo esencial de TenBestProducts es que el usuario puede proponer los productos que le gustan y no encuentra, y participar en una comunidad de votantes amantes de la gastronomía.

TenBestProducts es un servicio internacional y es consciente de que los clientes de diferentes países pueden tener distintos gustos, por ello las listas TenBestProducts serán diferentes para cada país de votantes.

www.tenbestproducts.es

TEN BEST PRODUCTS

10 BEST PRODUCTS

- España
- Francia
- UK
- Alemania

Contacto:
TEN BEST PRODUCTS
info@tenbestproducts.es

TEN BEST PRODUCTS
Este es un enlace a nuestros productos y servicios

Ahora TEN BEST PRODUCTS en Facebook y Twitter

10 BEST Lista 10 Best

Listas TEN BEST PRODUCTS

Las Listas TEN BEST PRODUCTS muestran los 10 mejores productos por país según nuestros clientes.

A la hora de seleccionar nuestros productos, ponemos mucho énfasis en que tengan la máxima calidad y frescura para poder ofrecer únicamente el mejor género.

- ESPAÑA

- FRANCIA

- UK

A continuación se puede ver la lista inicial de productos a la venta fruto de una encuesta exhaustiva.

Producto	Zona geográfica
Aceite de oliva de Mallorca	Mallorca
Polen	Guadalajara
Jalea	Guadalajara
Cera	Guadalajara
Vino del Somontano	Huesca
Vino Ribeiro	Galicia
Vino Mencía	Galicia
Morcilla de arroz	Villarcayo(Burgos)
Chorizo normal	Geras de Gordón(León)
Morcilla	Geras de Gordón(León)
Cecina	Geras de Gordón(León)
Huevas de Mujol	Murcia
Licor de hierbas Zirall	Galicia
Hierbas mallorquinas	Mallorca
Resoli	Cuenca
Paté de perdiz	Jaén
Cocido Montañés	Cantabria
Cachuela	Santa Amalia (Badajoz)
Mantecados y perrunas de Villamayor de Calatrava	Ciudad Real
Sobaos	Torrelavega
Miel	Brihuega (Guadalajara)
Mantecados de Astorga	Astorga
Marrón Glasé	Galicia
Queso San Simón	Villalba - Galicia
Queso Cebreiro	Galicia
Queso tipo Villalón	Valladolid
Queso de Tresviso	Cantabria
Mahonés, mallorquín	Menorca, Mallorca
Queso afuega el pitu con pimentón	Asturias
Queso con orégano	Cuenca

Plaza

TenBestProducts es un negocio de e-commerce, por lo que el canal de venta es Internet (Venta directa sin intermediarios). En un futuro, en función del éxito del negocio se planteará la posibilidad de establecer tiendas físicas en lugares estratégicos.

Precio

TenBestProducts es un negocio basado en margen, debido al valor añadido que ofrece al cliente al venderle productos especiales que son difíciles de encontrar.

Por lo tanto el precio de sus productos no está basado en costes sino en el mercado. Los factores de referencia para establecerlo son el precio original en la región de origen y el precio de venta online de productos similares de primeras marcas.

Una vez analizado el mix de productos con los 30 productos iniciales, el precio medio de un producto TenBestProducts en España es de 32€.

Sin embargo, el precio de los productos será diferente en función del país de origen de la compra.

La ponderación de precios para los distintos países estará basada en el análisis de índice de precios online realizado por Kelkoo, acorde a la tabla siguiente:

Promedio de precios	Reino Unido	Alemania	Francia	Italia	España	Países Bajos	Suecia	Noruega	Bélgica
2,68	2,11	2,36	2,13	2,07	1,66	2,07	4,55	3,66	2,3
154%	127%	142%	128%	125%	100%	125%	274%	220%	141%

Promoción

TenBestProducts va a hacer un gran esfuerzo en campañas de Marketing especializadas (Below The Line) para llegar a sus tres tipos principales de clientes.

Las campañas serán tanto online como offline y estarán basadas en los "momentos de la verdad", momentos clave en los que los clientes potenciales requieren, desean o se acuerdan de los productos regionales especiales de una región.

El objetivo principal del plan de Marketing es conseguir visitas a nuestra WEB y que un porcentaje importante de éstas se conviertan en ventas.



MENSAJE: QUÉ QUEREMOS COMUNICAR

Los mensajes principales que TenBestProducts va a dar a sus clientes son los siguientes:

"Rememora tus momentos mágicos de placer gastronómico sin necesidad de desplazarte"

"Consigue los mejores productos alimenticios regionales que no encuentras en ningún sitio con sólo un par de clics en nuestra web"

"Propón los productos regionales que más deseas, participando en nuestro foro y TenBestProducts los pondrá a tu disposición"

USP: "What you Want"

ACCIONES PROMOCIONALES ESPECÍFICAS

TenBestProducts ha decidido basar su estrategia de comunicación en función de los momentos clave en que nuestros clientes tipo van a desear o acordarse del tipo de productos especiales que vendemos.

De esta manera, el primer momento clave es aquel en que un turista (nacional o extranjero) consume o acaba de consumir alguno de esos productos. Para captar a los clientes en ese momento 10BP repartirá dípticos publicitarios en restaurantes, hoteles, casas rurales y tiendas de productos regionales, publicitando la empresa con la dirección de nuestra WEB y un código promocional.

El segundo momento clave, especialmente para los turistas extranjeros es el momento de vuelta a casa. Por ello se va a hacer

también publicidad de 10BP en tarjetas de embarque y revistas de las aerolíneas más usadas (RyanAir, EasyJet, Air Berlin...).

Por último, un posible cliente puede desear uno de nuestros productos una vez en su casa pasado un tiempo tras su viaje o simplemente añorarlo al estar expatriado en otro país. Para ello 10BP va a hacer una gran inversión en publicidad online.



Díptico de TenBestProducts



Tarjeta embarque con publicidad de 10BP

Publicidad Online

La publicidad online va a ser vital para nuestro negocio, por ello hacemos mención especial de ésta.

Gran parte se basará en la obtención de una buena posición en las búsquedas de Google (Google search) a través del uso de técnicas SEO. Para ello se creará un foro, se participará en otros foros específicos (alimentación, gastronomía, turismo...) y se hará publicidad a través de nuestras cuentas en Twitter, Facebook y Pinterest.



Además se crearán campañas específicas para obtener nuevos clientes:

Clientes obtenidos gracias a la campaña de Google Adwords en la que se configurará la cuenta para pujar por palabras clave como el nombre de nuestros productos.

Clientes ZANOX: Marketing basado en directorios de empresas afiliadas que muestran la publicidad de los anunciantes en sus páginas web. Únicamente cuando algún usuario de la red entre en nuestra web por medio de esos publicistas y compre un producto de TenBestProducts será cuando pagaremos una comisión a esos afiliados de ZANOX y al propio ZANOX.

Otras promociones

Además de las campañas de comunicación anteriores, TenBestProducts considera también importante tener una estrategia de promoción/descuentos que nos ayude a obtener nuevos clientes así como a incrementar el ARPU (ingreso medio por cliente).

Obtención de nuevos clientes por vías indirectas:

Promoción "trae a un amigo" con descuentos o vales de compra para aquellos clientes que consigan promocionar nuestra web y traer nuevos clientes.

Descuentos para aquellos clientes que nos promocionen en sus cuentas de redes sociales (Twitter, Facebook).

Incremento de ARPU:

Descuentos por volumen de compra por pedido. Para pedidos superiores a 150€.

Descuentos por volumen acumulado en diferentes pedidos.

Envío de muestras de producto para potenciar las ventas de un producto en concreto a clientes que nunca lo hayan solicitado.

Descuentos en productos recién incorporados.

Sorteo de 20 cestas de nuestros productos al mes.

Regalo del producto a los usuarios que hayan propuesto un producto y haya entrado en la Lista 10 Best.



zanox
we create partners

VENTAS Y GENERACIÓN DE INGRESOS

Costes de inversión en publicidad y promoción

La inversión en publicidad y promoción es crucial durante todo el periodo de existencia de la compañía, sin embargo es al principio donde más necesaria para atraer clientes.

A continuación mostramos la inversión realizada en publicidad distinguiendo por tipo de cliente. Se incluye en el cálculo también la reducción de ingresos asociada a la promoción de dar gratis los gastos de envío y los costes del personal necesario para gestionar las promociones (Community Manager y administrativos de ventas.)

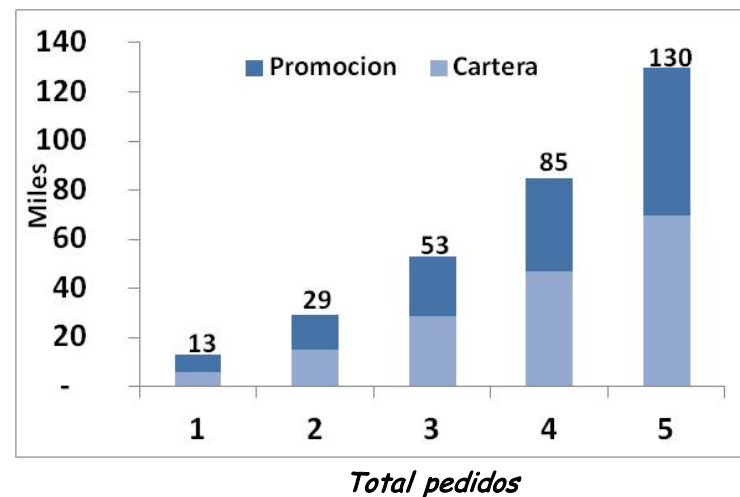
Inversión miles de €	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total	220	336	383	558	926
Nacional	87	119	147	175	201
Internacional	132	218	236	383	725
Salarios	69	105	194	326	452
TOTAL	201	323	430	709	1177

Total costes de las acciones comerciales

Volumen de pedidos

Gracias a la eficiencia de cada una de las promociones esperamos generar un volumen de pedidos como el mostrado a continuación. No

sólo contemplamos los ingresos generados por la promoción sino aquellos generados por los clientes fidelizados y que hacen pedidos de forma recurrente



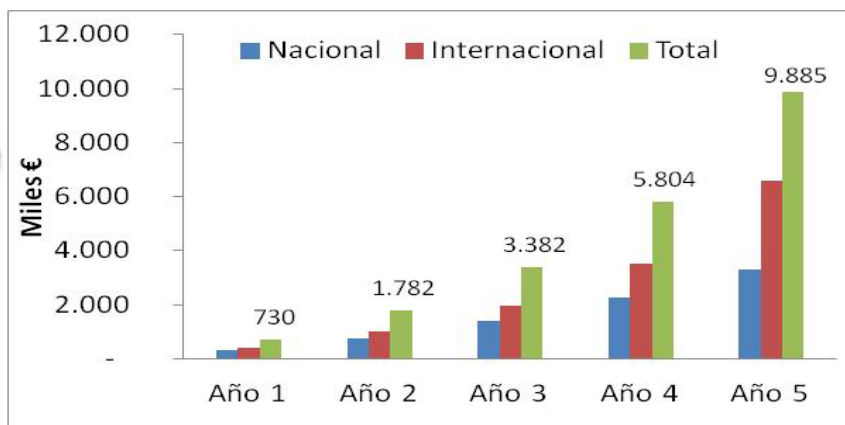
Cuantificación del pedido medio

Para poder cuantificar las ventas, el pedido medio se ha obtenido a partir de la composición de la cesta media de productos de alimentación semiperecederos obtenida del Ministerio de Agricultura y de la lista inicial de nuestros productos

Considerando que cada pedido constará de 2,5 alimentos en promedio y los precios de mercado, podemos calcular tanto el coste como el peso medio que se usará en Logística.

Cuantificación del volumen de negocio

Ese volumen de pedidos traducido a su valor monetario gracias al pedido medio y a la política de precios descrita, nos permiten hacer una cuantificación del volumen de ventas expresado en euros.



Volumen de ingresos por tipo de cliente

Otros aspectos clave

Costes de adquisición de cliente

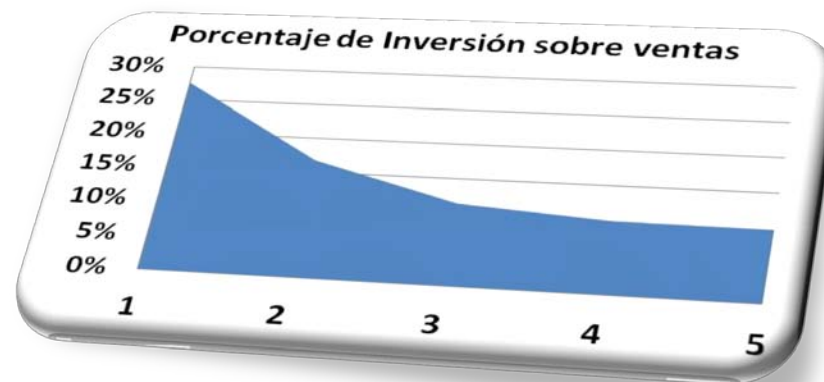
Gracias a la mejor conversión de clientes en la web, a la existencia de una cartera de productos cada vez mayor (capaz de satisfacer a más clientes), al mejor conocimiento de la marca y a la confianza generada, dichos costes se ven reducidos de forma significativa.

El churn de cliente

El churn, si bien es un concepto que no aplica a este tipo de negocio, nos ayuda a explicar cómo factores como la aparición de nuevos competidores nos puede hacer perder clientes y reducir la cifra de negocio, motivo por el cuál va a ser necesario mantener la inversión en marketing a lo largo de toda la existencia de la empresa.

Costes de las acciones comerciales sobre ventas

Dado que las ventas aumentan como resultado de los pedidos de los nuevos clientes y de los consolidados (con menor inversión en promoción), el porcentaje de inversión en acciones comerciales sobre ventas disminuye en el tiempo sin llegar a bajar nunca del 10%.



Inversión en acciones comerciales sobre ventas

MODELO DE OPERACIONES

Página Web

Los procesos de las operaciones se desarrollarán en torno a la página Web.

En ella nuestros clientes podrán proponer productos, formando la lista TenBestProducts, y comprar los productos que ya se hayan incorporado para la venta.

En un inicio nuestra página estará disponible en España, Francia, Italia, Alemania, Inglaterra y Países Bajos.

La formación de la lista TenBestProducts, la compra de productos y el foro serán sus principales funciones.

Proceso de búsqueda de productos

Nuestro Departamento de Compras será el encargado de buscar a los proveedores de los productos de la lista TenBestProducts.

Finalmente serán los productos de aquellos productores con los que lleguemos a un acuerdo de precio y de nivel de servicio los que se incorporarán a la lista de productos disponibles para la venta.



INPUTS

El cliente propone

PROCESS

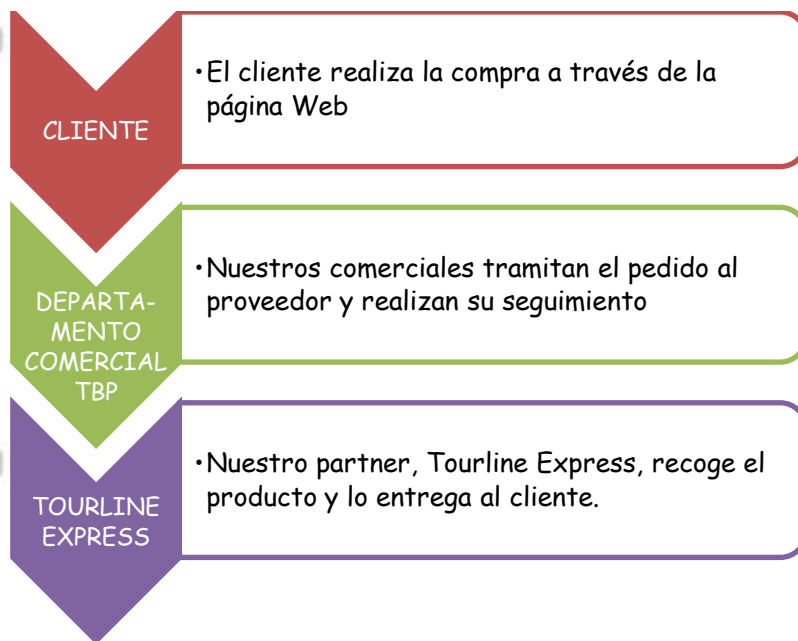
Búsqueda y acuerdo con proveedores

OUTPUTS

Producto disponible para la venta

Proceso de compra

Finalmente nuestros clientes podrán realizar sus compras eligiendo directamente de la lista de productos disponibles para la venta, El cliente realiza el pedido, y nuestro equipo de ventas, en el Departamento Comercial, se encargará de gestionar con el operador logístico, Tourline Express, y nuestros proveedores, el envío en el tiempo elegido por el cliente.

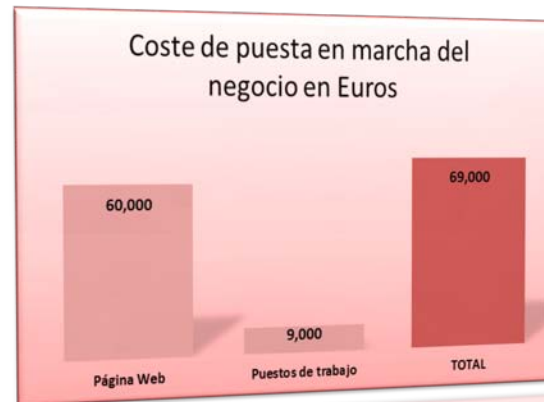


COSTES DE LAS OPERACIONES

Coste de puesta en marcha

Las inversiones necesarias para comenzar las operaciones constan de la página Web cifrada en 60.000 euros, y el coste del puesto de trabajo que supone 1.500 euros por persona. La oficina y los vehículos se alquilarán, evitando así incurrir en mayores inversiones. El primer año tenemos un personal formado por seis empleados que sumados al coste de la página Web hacen un total de 69.000 euros de coste de puesta en marcha del proyecto.

En los años siguientes, será necesario incurrir en costes de inversión a razón de 1500 euros por nueva persona incorporada, como consecuencia del aumento de personal previsto.

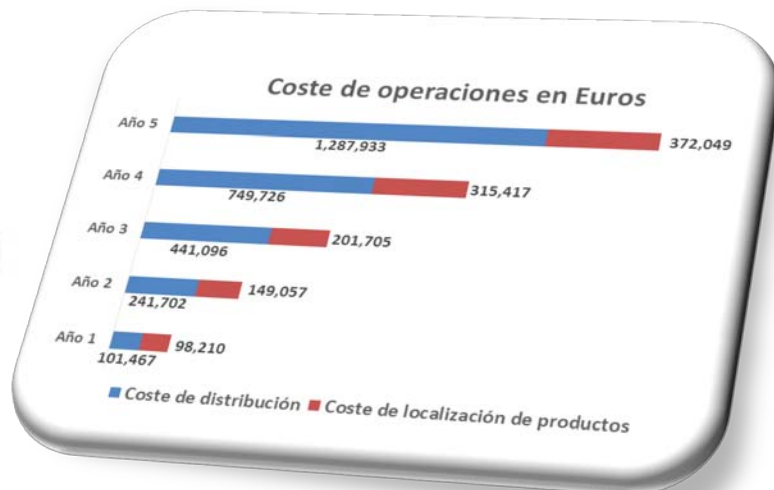


Costes de operaciones

Están compuestos fundamentalmente por el coste de la localización de los productos que nos proponen nuestros clientes:

- Personal de compras y sus gastos asociados, como renting de vehículos, gasolina, dietas, etc.
- Costes de distribución, es decir el coste de la recogida y entrega del producto al cliente, por nuestro operador Tourline Express.

En el gráfico anterior podemos ver la distribución por años.



Costes de estructura

Los costes de estructura están compuestos por siguientes los conceptos:

- Alquiler de la oficina y los servicios generales relacionados directamente con ella, como energía, telefonía, etc.
- El mantenimiento de la página Web y los servicios de traducción de las páginas en los distintos países.
- Y los salarios de los mandos intermedios y del Gerente.

Al inicio del negocio estos costes son muy pequeños, sin embargo el crecimiento de la plantilla previsto hacen que sea necesario contratar a más Jefes de Departamento y un Gerente, que hacen incrementar estos costes a partir del tercer año.



MODELO DE ORGANIZACIÓN. RRHH

Organización de los recursos humanos

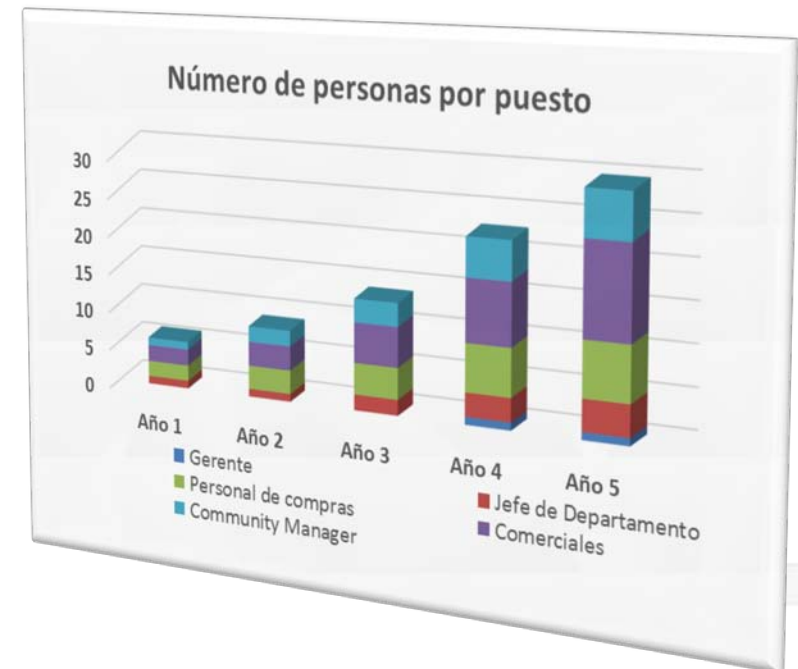
El personal de la plantilla se organizará para atender a las tres funciones básicas que tenemos:

Web, productores y ventas.

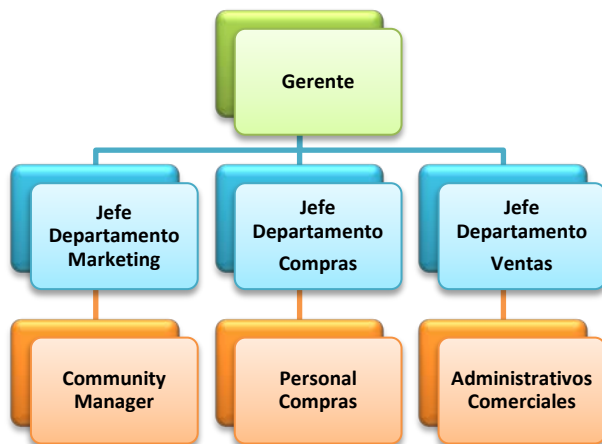
- De la gestión de la página Web así como las acciones de marketing se encargará el Community Manager.
- De la relación con los productores, su búsqueda y acuerdo, el Personal de Compras.
- Y de la gestión de los pedidos de los clientes así como del seguimiento de la logística, se encargará el Personal de Ventas.

A medida que la plantilla se vaya ampliando será necesario incorporar nuevas personas que ayuden en la gestión de estos tres grupos, serán los Jefes de Departamento los que se encarguen de ello. Más tarde, en el cuarto año, incorporaremos un Gerente que sirva como enlace para la transmisión de la estrategia de la compañía al resto de la plantilla.

A continuación vemos el número de personas contratadas según la posición y el año.



La estructura organizativa se detalla en el siguiente gráfico.

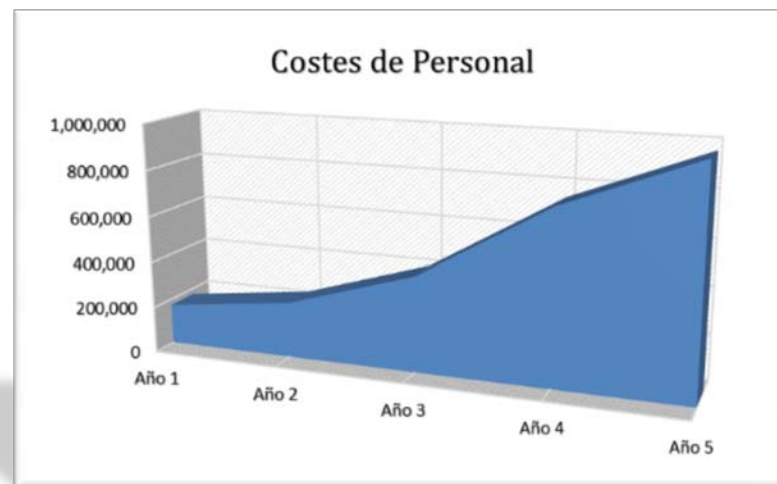


Costes de personal

Los costes de personal se han establecido en base a los salarios para cada una de las categorías laborales, tal y como se indica (valores en Euros):

- Gerente: 50.000+20% variable
- J. Departamento: 30.000+20% variable
- Personal Compras: 22.000
- Administrativos Comerciales: 15.000
- Community Manager: 22.000

Integrando los salarios, el número de personas asignadas a cada puesto y los costes de seguridad social a cargo de la empresa, obtenemos la siguiente evolución de los costes de personal por categorías y año.



PLAN FINANCIERO

Inversiones

Las inversiones que se realizan son para la página web que tiene todas las características que se han descrito en capítulos anteriores.

Así mismo el resto de inversiones, se deben a las necesidades de mobiliario y ordenadores.

Por lo que distribuyéndolos en 5 años, los costes de la web se centran en el primer año mientras que el resto va aumentando conforme aumenta el personal.



Cuenta de resultados de gestión

	Año 1	% ventas	Año 2	% ventas	Año 3	% ventas	Año 4	% ventas	Año 5	% ventas
Ventas	730.209	100,0%	1.782.347	100,0%	3.381.931	100,0%	5.803.753	100,0%	9.884.845	100,0%
Coste de productos	399.787		930.272		1.735.432		2.969.544		5.057.550	
Gastos distribución	101.467		241.702		441.096		749.726		1.287.933	
Margen Bruto	228.955	31,4%	610.373	34,2%	1.205.402	35,6%	2.084.483	35,9%	3.539.362	35,8%
Localización de productos	98.210		149.057		201.705		315.417		372.049	
Costes comerciales	69.540		105.951		195.568		326.393		453.507	
Marketing	219.575		336.337		383.207		558.156		926.031	
Margen Comercial	-158.370	-21,7%	19.028	1,1%	424.922	12,6%	884.516	15,2%	1.787.775	18,1%
Dirección y Estructura	54.020		55.771		114.024		175.571		234.701	
EBITDA	-212.390	-29,1%	-36.744	-2,1%	310.898	9,2%	708.945	12,2%	1.553.074	15,7%

Tesorería operativa**Financiación necesaria**

En base a nuestra tesorería operativa para el inicio de nuestra actividad será necesaria la aportación de 400.000 €. Esta aportación a Capital Social, queda abierta a la posible llegada de inversores privados a los que se les daría entrada siempre que su participación no superase el 49% del Capital Social con el objeto de que la compañía siga siendo gestionada por los socios fundadores.

FONDOS PROPIOS

400.000 €

Debido a la configuración de nuestro negocio, no consideramos necesario pedir un crédito a una entidad bancaria.

Cuenta de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	730.209	1.782.347	3.381.931	5.803.753	9.884.845
EBITDA	-212.390	-36.744	310.898	708.945	1.553.074
BAII	-226.190	-51.294	294.698	605.171	1.445.078
Ingresos financieros	0	0	0	0	0
Gastos financieros	0	0	0	0	0
BAI	-226.190	-51.294	294.698	605.171	1.445.078
BDI	-158.333	-35.906	206.289	423.620	1.011.555
Impuesto sociedades	-67.857	-15.388	88.409	181.551	433.523
Crédito fiscal	67.857	83.245			
Deuda tributaria			5.164	181.551	433.523

Balance

BALANCE		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo		318.475	355.523	669.473	1.438.197	2.398.569
A. Fijo	AF Inmovilizado	69.000	81.744	102.736	137.222	182.199
	AF Depreciación acumulada	-13.800	-28.350	-44.550	-63.450	-84.450
Activo circulante	AC Stock de producto terminado	44.418	52.454	66.214	86.250	119.280
	AC Stock de materia prima	0	0	0	0	0
	AC Cuentas a cobrar (clientes)	0	0	0	0	0
	AC Crédito fiscal	67.857	83.245	0	0	0
	AC IVA a compensar	53.566	78.899	57.762	0	0
	AC Inversiones financieras temporales					
	AC Cash	97.434	87.531	487.310	1.278.175	2.181.540
	Pasivo		318.475	355.523	669.473	1.438.197
Recursos perm.	FP Capital Social	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
	FP Beneficio neto	-158.333	-35.906	206.289	423.620	1.011.555
	FP Dividendo a cuenta	0	0	0	0	-250.259
	FP Reserva legal	0	0	0	1.205	43.567
	FP Reserva voluntaria	0	0	0	10.845	42.362
	FP Pérdidas acumuladas	0	-158.333	-194.238	0	0
Pasivo circul.	PF Deuda a largo plazo	0	0	0	0	0
	PC Deuda a corto plazo	0	0	0	0	0
	PC Cuentas a pagar (proveedores)	76.807	149.761	252.258	420.525	706.893
	PC Deuda tributaria	0	0	5.164	181.551	433.523
	PC IVA a pagar	0	0	0	451	10.928
Cuadre		0	0	0	0	0

Dentro del balance cabe destacar lo siguiente:

Activo circulante

Supone el 96% del total del activo debido al poco peso del inmovilizado. Destacan las cuentas a cobrar, ya que debido a nuestro modelo de negocio, todos los cobros se realizan en el momento de la compra por lo que la partida de Tesorería supone prácticamente el 100%. Nuestras existencias no suponen una partida importante en el total de activo corriente, gracias a la buena gestión de stocks, situándose entre el 13,45% de año 1 y el 4,33% de año 5. Así mismo es importante indicar que, durante los años año 1 y año 2, utilizaremos el "escudo fiscal" y contaremos con un Crédito Fiscal por Impuesto de Sociedades de 67.857 € y 87531€, respectivamente.

Pasivo circulante

Está dividido en tres partes:

- **Acreedores Comerciales.**

Recoge el pago que tenemos que hacer a nuestro proveedores tanto de productos como de logística y el pago de los gastos de Marketing con quienes, como se ha indicado anteriormente, existe un acuerdo de pago a 30 días.

- **Hacienda Pública Acreedora.**

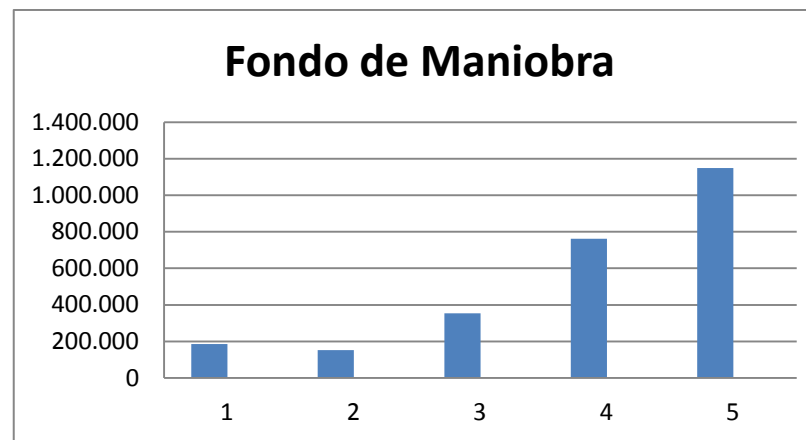
Recoge los importes pendientes de abonar a la AEAT en concepto de IVA, Impuesto de Sociedades y Retenciones del Personal y de Pago de Dividendos.

- **Seguridad Social Acreedora.**

Recoge los seguros sociales del mes de Diciembre y que no hay que abonar hasta el mes de Enero.

Fondo de Maniobra

El fondo de maniobra, muestra la evolución entre el activo circulante y el pasivo circulante, en el cual se observa perfectamente la secuencia de pagos y cobros descritos anteriormente.



Ratios

A continuación vamos a analizar los ratios al 5º año:

Ratio Liquidez**2**

El valor de la liquidez está en unos valores óptimos, ya que los valores idóneos están entre 1,5 y 2.

Fondo de Maniobra**1.149.476 €**

El fondo de maniobra es elevado, ya que las ventas se cobran al momento y se paga a los proveedores a 30 días. Además en los años posteriores se prevé un proceso de expansión.

Ratio Tesorería**1,89**

Al igual que el fondo de maniobra, el ratio de tesorería es elevado.

ROE**81,1%**

El alto valor del ROE el 5º año demuestra que nuestro negocio es muy rentable para inversores.

ROI**60%**

El valor del ROI muestra el éxito de nuestro negocio, retornando un 60% de la inversión en el 5º año.

TIR**46,2%**

El alto valor de la Tasa Interna de Retorno muestra la alta rentabilidad de nuestro negocio respecto a otros proyectos.

VAN**856.915 €**

El Valor Actual Neto del proyecto, calculado con un tasa de descuento del 15%, duplica la inversión inicial.

PayBack**3^{er} AÑO**

El desembolso inicial de la inversión se recupera en el tercer año.

Break-Even Point**3^{er} AÑO**

El negocio comienza a tener Beneficio Neto positivo en el tercer año.

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El negocio es bastante sensible a la variación de las ventas; con un 15% de reducción de ventas, la empresa entra en BDI Acumulado negativo en el quinto año. Sin embargo es poco sensible al aumento de la inversión en Marketing. Por lo tanto, aumentando la inversión en Marketing y asegurando que ésta sea eficaz, reducimos la sensibilidad del proyecto a variaciones.

En la tabla de debajo, que representa el BDI acumulado el quinto año frente a variaciones de Inversión en Marketing y de Ventas, observamos que manteniendo el volumen de Ventas, mantenemos en positivo el Beneficio Después de Impuestos acumulado el 5º año incluso aumentando la inversión en Marketing un 80%.

BDI Acum. (Mill €)		Variación Inversión en Marketing													
		200%	190%	180%	170%	160%	150%	140%	130%	120%	110%	100%	90%	80%	70%
Variación en Ventas	150%	6,1	6,3	6,5	6,6	6,8	7,0	7,1	7,3	7,5	7,6	7,8	8,0	8,2	8,3
	145%	5,5	5,6	5,8	6,0	6,2	6,3	6,5	6,7	6,8	7,0	7,2	7,3	7,5	7,7
	140%	4,8	5,0	5,2	5,3	5,5	5,7	5,9	6,0	6,2	6,4	6,5	6,7	6,9	7,0
	135%	4,2	4,4	4,5	4,7	4,9	5,1	5,2	5,4	5,6	5,7	5,9	6,1	6,2	6,4
	130%	3,6	3,7	3,9	4,1	4,2	4,4	4,6	4,8	4,9	5,1	5,3	5,4	5,6	5,8
	125%	2,9	3,1	3,3	3,4	3,6	3,8	3,9	4,1	4,3	4,5	4,6	4,8	5,0	5,1
	120%	2,3	2,5	2,6	2,8	3,0	3,1	3,3	3,5	3,6	3,8	4,0	4,1	4,3	4,5
	115%	1,7	1,8	2,0	2,2	2,3	2,5	2,7	2,8	3,0	3,2	3,4	3,5	3,7	3,9
	110%	1,0	1,2	1,4	1,5	1,7	1,9	2,0	2,2	2,4	2,6	2,7	2,9	3,1	3,2
	105%	0,4	0,6	0,7	0,9	1,1	1,2	1,4	1,6	1,7	1,9	2,1	2,3	2,4	2,6
	100%	-0,2	-0,1	0,1	0,3	0,4	0,6	0,8	0,9	1,1	1,3	1,4	1,6	1,8	2,0
	95%	-0,9	-0,7	-0,6	-0,4	-0,2	-0,1	0,1	0,3	0,5	0,6	0,8	1,0	1,1	1,3
	90%	-1,5	-1,3	-1,2	-1,0	-0,8	-0,7	-0,5	-0,3	-0,2	0,0	0,2	0,3	0,5	0,7
85%	-2,2	-2,0	-1,8	-1,7	-1,5	-1,3	-1,1	-1,0	-0,8	-0,6	-0,5	-0,3	-0,1	0,1	

Análisis de Sensibilidad

NUESTRO FUTURO:

Permitir que todos los ciudadanos de Europa puedan seguir disfrutando de la riqueza cultural gastronómica de los diferentes países que la componen a través de productos regionales de alta calidad que no se encuentren disponibles en los puntos habituales de consumo...¿por quedarnos solo Europa.

VISIÓN: Ser la empresa líder en Europa de venta online de los mejores productos regionales de alta calidad escogidos por nuestros clientes...¿Por qué no ser la referencia a nivel mundial?

¿QUIERES DAR TRES PASOS CON NOSOTROS?

Nuestro primer paso es comercializar productos de España en Europa pero nuestro fin es ir aumentando los países de procedencia de los productos y los países a los que exportamos empezando por aquellos países con grandes tasas de turismo y una gran variedad de productos regionales de alimentación.

- *La Unión Europea y Japón negocian un tratado de libre comercio (El mundo 27/3/2013).*
- *"Internet está en todas partes; por lo tanto, el futuro de Internet es, en realidad, el futuro de todo" (Ariel Porter).*

- *El mercado de la venta de productos de alimentación online se incremento un 44% en los últimos dos años en el mundo (EAE Business School: El comercio electrónico 2012).*
- *El turismo sigue aumentando a tasas del 4%, en el año 2012 se superarán los 1000 millones de turistas (instituto de estudios estadísticos)*
- *En menos de 10 años la mitad de la población mundial (6700 millones de personas) navegaran por la red (web La vida wifi)*



La globalización con internet como máximo exponente es un fenómeno imparable. Las barreras nacionales irán cayendo. No existirán fronteras ni restricciones a la información, circulación de personas o mercancías en el mundo (Bill Gates 2011)

**"NO SABEMOS COMO PASARÁ PERO
SABEMOS QUE PASARÁ Y 10BP ESTARÁ
ALLI".**







www.tenbestproducts.es

TEN BEST PRODUCTS



¿Quiénes Somos?

Somos 6 emprendedores españoles, con ganas de superar las expectativas de nuestros clientes, proveyéndoles de esos productos que no encontraron y que tan buenos recuerdos les traen.



www.tenbestproducts.es

Código promocional:

TEN BEST PRODUCTS



TEN BEST PRODUCTS



LA ÚNICA TIENDA ON LINE
EN LA QUE TÚ DECIDES LO
QUE VENDEMOS

Lista 10 Best



¿Cuál es nuestro objetivo?

Proporcionar a los clientes la posibilidad de recrear de una experiencia pasada y revivir momentos que tiene asociados a la gastronomía o a productos regionales de zonas muy concretas y muy apreciados.



www.tenbestproducts.es



TEN BEST
PRODUCTS

¿En qué nos diferenciamos?

En nuestra propuesta de valor, el cliente es quien propone los productos de alimentación regionales que no localiza en otros canales de venta y esos mismos clientes votan aquellos productos que le parecen más interesantes. Esos productos más votados son los que incorporaremos a nuestras listas de productos.

1. ***Propón un producto***
2. ***Vota para que se incluya en la lista TenBestProducts***
3. ***Nuestros expertos localizarán el producto***
4. ***Compra***
5. ***En 48 horas podrás disfrutar del producto en tu casa***

