

# BUSINESS PLAN

MBA FULL TIME CURSO  
2013-2014

**EQi** Escuela de  
Organización  
Industrial



Mi Terra Madre

**Sandra Cabido Fernández**  
**Gonzalo Fernández Ortega**  
**Pablo Larraceleta García**  
**M<sup>a</sup> Mercedes Sánchez de Rojas Rodríguez de Zuloaga**

## **ÍNDICE**

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>5</b>
<b>2. ANÁLISIS EXTERNO</b>	<b>6</b>
2.1. Entorno jurídico	6
2.2. Entorno Cultural	6
2.3. Entorno socioeconómico	7
2.4. Entorno Económico	7
2.5. Entorno Tecnológico	7
<b>3. ANÁLISIS DEL SECTOR</b>	<b>8</b>
3.1. ANÁLISIS DEL MERCADO	8
3.2. Valoración del mercado	11
3.3. Competidores	11
3.4. Sustitutos	13
3.5. Clientes	13
3.5.1. Motivación de compra	14
3.5.2. El lugar de información	14
3.5.3. Información previa a la compra	15
3.5.4. Facilitadores de la compra online	16
3.5.5. Establecimientos para la compra	16
<b>4. PLAN ESTRATÉGICO – MODELO DE NEGOCIO</b>	<b>18</b>
4.1. Entrevistas validación	18
4.2. Modelo de negocio	18
4.2.1. Canvas	18
4.3. Objetivos estratégicos	20
4.3.1. Objetivos de posicionamiento	20
4.3.2. Objetivos de ventas	20
4.3.3. Escalabilidad	20
<b>5. PLAN OPERATIVO</b>	<b>20</b>
5.1. Descripción del servicio	20
5.2. Cadena de valor de MTM	20
5.2.1. Procesos principales de la cadena de valor	21
5.2.2. Procesos secundarios de la cadena de valor	23
5.3. Recursos materiales	25
5.3.1. Localización de la empresa	25
5.3.2. Activos no corrientes	25
5.4. Gastos operativos	25
5.5. Plataformas de pago	27
5.6. Proveedores de servicios	27
5.7. Proveedores de productos de alimentación	27
<b>6. PLAN MARKETING</b>	<b>28</b>
6.1. Público objetivo	28
6.2. Estrategia	29
6.2.1. Producto	29

6.2.2.	Precio	30
6.2.3.	Distribución	32
6.2.4.	Promoción	33
<b>6.3.</b>	<b>Calendario</b>	<b>37</b>
<b>6.4.</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>37</b>
<b>7.</b>	<b>PLAN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>38</b>
<b>8.</b>	<b>PLAN FINANCIERO</b>	<b>39</b>
8.1.	Supuestos de Partida	39
8.2.	Activo y Pasivo	39
8.3.	Inversiones	40
8.4.	Cuenta de Pérdidas y Ganancias	41
8.5.	Análisis Económico-Financiero	42
8.6.	Planes de Contingencia.	44
8.6.1.	Escenario pesimista.	44
<b>9.</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>44</b>
<b>10.</b>	<b>ANEXOS</b>	<b>46</b>
10.1.	La caracterización del sector de la producción ecológica española: valor, volumen, mercado y evaluación del impacto del comercio electrónico en 2012.	46
10.2.	Análisis DAFO	47
10.2.1.	Debilidades	47
10.2.2.	Amenazas	47
10.2.3.	Fortalezas	47
10.2.4.	Oportunidades	48
10.2.5.	Conclusiones del cruce	48
10.3.	Resultado de la validación	48
10.3.1.	Conclusiones clientes	48
10.3.2.	Conclusiones productores	49
10.4.	Anexo al plan financiero	51
10.4.1.	Cuadro amortizaciones	51
10.4.2.	Amortización del préstamo	51
10.4.3.	Movimientos tesorería primer año	52
10.4.4.	Tabla de Ventas y Costes	52
10.4.5.	Ratios escenario negativo	55
10.4.6.	Escenario positivo	55
10.5.	Recetas	57
<b>11.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>58</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Fig. 1: distribución de áreas comerciales en España. Fuente: Los centros comerciales, espacios postmodernos de ocio y de consumo: Un estudio geográfico, Luis Alfonso Escudero Gómez (2008)	6
Fig. 2: % personas de 16 a 74 años que compraron por internet. Fuente: INE	10
Fig. 3: cadena de valor de MTM.	21
Fig. 4: características que diferencian a MTM de sus competidores.	29
Fig. 5: familias de productos de MTM.	30
Fig. 6: logotipo de MTM.	30
Fig. 7: ejemplo de ofertas en la página web.	31
Fig. 8: proceso de distribución de MTM.	33
Fig. 9: ejemplos de merchandising de MTM.	37
Fig. 10: organigrama de MTM.	38
Fig. 11: ejemplo de receta publicada en las redes sociales.	57

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: evolución del comercio B2C (millones de €). Fuente: Panel de Hogares, ONTSI.	7
Gráfico 2: evolución de compras y ventas por comercio electrónico. Fuente: Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares INE (2013).	8
Gráfico 3: evolución del uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los hogares. Fuente: Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares INE (2013).	8
Gráfico 4: actividades realizadas en internet. Fuente: Estudio Anual e-commerce IAB Spain.	9
Gráfico 5: personas que han comprado por internet en los últimos 12 meses. Fuente: INE.	9
Gráfico 6: motivaciones de compra de cada cliente. Fuente: Ecmware Business Inteligente.	14
Gráfico 7: lugares de información por cliente. Fuente: Ecmware Business Inteligente.	15
Gráfico 8: información previa a la compra por cliente. Fuente: Ecmware Business Inteligente.	15
Gráfico 9: facilitadores de compra por cliente. Fuente: Ecmware Business Inteligente.	16
Gráfico 10: establecimiento para la compra por cliente. Fuente: Ecmware Business Inteligente.	17
Gráfico 11: valoración de varias características por parte del cliente con perfil ecológico. Fuente: Ecmware Business Inteligente.	17
Gráfico 12: evolución de ingresos, EBITDA, BN, Cash-Flow y recursos propios de MTM.	42
Gráfico 13: evolución del fondo de maniobra en el tiempo.	43

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: ticket medio en el e-commerce. Fuente: ONTSI 2011.	10
Tabla 2: Peso específico del sector de alimentación y bebida. Fuente: Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones.	11
Tabla 3: subprocesos de tecnología.	21
Tabla 4: subprocesos de selección de proveedores de alimentación.	22
Tabla 5: subprocesos de gestión de pedidos.	22
Tabla 6: subprocesos de logística.	22
Tabla 7: subprocesos de atención al cliente y servicio post-venta.	23
Tabla 8: subprocesos de marketing.	23
Tabla 9: subprocesos de compras.	23
Tabla 10: subprocesos de administración.	24
Tabla 11: subprocesos de finanzas.	24
Tabla 12: subprocesos de estrategia.	25
Tabla 13: activo no corriente.	25
Tabla 14: gastos operativos.	25
Tabla 15: tarifas de logística (terrestre).	26
Tabla 16: tarifas de logística (servicios aéreos).	26
Tabla 17: gastos por comisión de plataforma de pago.	27
Tabla 18: precios de los productos ofertados en MTM.	32
Tabla 19: calendario de acciones de marketing.	37
Tabla 20: presupuesto destinado a realizar acciones de marketing.	38
Tabla 21: activo de partida de MTM.	40
Tabla 22: patrimonio neto y pasivo total de MTM.	40
Tabla 23: plan de inversiones en el período 2016/2019.	41
Tabla 24: cuenta de Pérdidas y Ganancias de MTM.	41

Tabla 25: reparto dividendos.	42
Tabla 26: ratios de rentabilidad de la compañía.	43
Tabla 27: ratios de liquidez y solvencia.	43
Tabla 28: ratios de endeudamiento y autonomía financiera.	43
Tabla 29: evolución del coeficiente de seguridad.	44
Tabla 30: Pay-Back, VAN y TIRM de la inversión.	44
Tabla 31: cuenta de Pérdidas y Ganancias en el escenario negativo.	44
Tabla 32: Pay-Back, VAN y TIRM de la inversión en el escenario negativo.	44
Tabla 33: gasto por sectores.	46
Tabla 34: amortizaciones contables en el caso base.	51
Tabla 35: amortización del préstamo.	52
Tabla 36: movimientos de tesorería primer año.	52
Tabla 37: tabla de ventas.	53
Tabla 38: tabla de costes.	54
Tabla 39: ratios de MTM en la escenario negativo.	55
Tabla 40: cuenta de Pérdidas y Ganancias en el escenario positivo.	55
Tabla 41: reparto de dividendos en el escenario positivo.	56
Tabla 42: Pay-Back, VAN y TIRM en el escenario positivo.	56
Tabla 43: ratios en el escenario positivo.	57

## 1. INTRODUCCIÓN

Mi Terra Madre nace de la idea del deseo de encajar dos piezas elementales, compatibles entre sí, pero separadas hasta el momento por una tercera. Surgió de buscar una idea de negocio que contara con varios ingredientes: sostenibilidad y valor al cliente y sociedad sin dejar de lado el componente tecnológico propio de los tiempos que corren.

El resultado de este mix ha resultado ser Mi Terra Madre, que aprovechando el *boom* de la vuelta a lo tradicional, *vintage* y, en concreto, el sabor a pueblo, pone en contacto a productores de calidad y zonas más privilegiadas de la gastronomía española sin intermediarios.

El grupo de clientes de Mi Terra Madre lo forman todas aquellas personas que añoren ese sabor a pueblo, a campo y valoren la procedencia de la comida de calidad.

Mi Terra Madre no aspira a convertirse en una simple plataforma, por eso se crea basándose en una cultura web 2.0 que va más allá del producto en sí, vendiendo una auténtica experiencia en la que intervienen actividades alrededor de las redes, comunidades, zona de procedencia, tradiciones, procesos y productores como elemento fundamental.

**Recuerde: *Del Productor a la Mesa***



## 2. ANÁLISIS EXTERNO

### 2.1. Entorno jurídico

Las obligaciones legales de una empresa cuyo negocio se desarrolle en internet son las mismas que si operase en el mundo físico, además de las propias del comercio virtual. Es necesario obtener una autorización administrativa, además de cumplir con los requisitos de carácter mercantil, fiscal, laboral y de la seguridad social. No se puede olvidar la presencia de auditorías y controles de calidad por parte de las instituciones sanitarias que pueden retirar del mercado productos que consideren no son adecuados para su uso.

Respecto a la legislación propia del comercio electrónico con consumidores, se enumeran a continuación las principales normas:

**-Ley Orgánica 15/1999 de 13 de diciembre de Protección de Datos de Carácter Personal, (LOPD)**, la cual pretende "garantizar y proteger, en lo que concierne al tratamiento de los datos personales, las libertades públicas y los derechos fundamentales de las personas físicas, y especialmente de su honor e intimidad personal y familiar".

**-Ley 34/2002, de 11 de julio, de Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y del Comercio Electrónico (LSSI-CE)**, que obliga a publicar el nombre de la empresa o individuo, domicilio social de la empresa, e-mail, NIF, CIF, aviso legal y condiciones (es decir, busca informar al cliente como medida de protección) y también regula la publicidad por internet y SPAM.

**-Ley 7/1998, de 13 de abril sobre Condiciones Generales de la Contratación**, donde se pretende proteger los intereses legítimos de los consumidores y usuarios. Se pretende distinguir lo que son cláusulas abusivas de lo que son condiciones generales de contratación.

**-Real Decreto Legislativo I/2007, de 16 de noviembre**, por el que se aprueba el texto para refundir la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios.

También se está desarrollando el anteproyecto de **Ley de la cadena alimentaria** que pretende establecer precios fijos entre cadenas de distribución y sus proveedores de productos de MDD, lo cual puede afectar seriamente a los supermercados. El gobierno pretende regular los contratos con el objetivo de evitar prácticas comerciales abusivas, prohibiendo, por ejemplo, modificar los contratos de manera unilateral.

### 2.2. Entorno Cultural

España es un país relativamente tradicional a pesar de los cambios que ha ido sufriendo. Aunque dichos cambios han afectado a todo el territorio nacional, el impacto sobre la gente ha diferido entre los centros urbanos y las zonas rurales.

Podríamos afirmar que la mayor parte de los centros comerciales se concentran en las proximidades de las ciudades y mayores núcleos de población, y la comercialización de sus productos se basa, en general, en la competición sobre los precios.

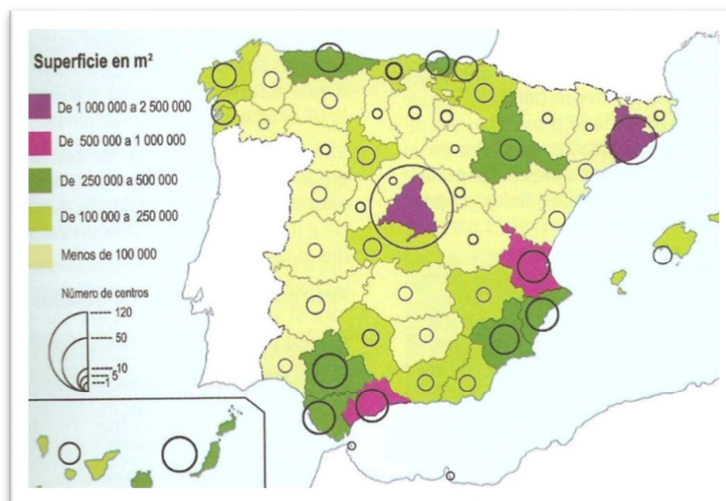


Fig. 1: distribución de áreas comerciales en España. Fuente: Los centros comerciales, espacios postmodernos de ocio y de consumo: Un estudio geográfico, Luis Alfonso Escudero Gómez (2008)

Aun así, en la mente de gran parte de los españoles se asocia la calidad a la producción a pequeña escala y de acuerdo con los métodos tradicionales de los que se hacen uso en las áreas tradicionales, estando dispuestos a sacrificar una parte del precio a cambio de la seguridad de que el bien sea producido de acuerdo con los estándares más tradicionales.

El aspecto rural igualmente se asocia con un entorno que califica como puro o sano, de ahí que hayan aparecido y se hayan desarrollado ideas como el turismo rural, donde se une paisaje, tranquilidad, deportes al aire libre y alimentación local, en las que parece ser el punto apostado a la vida urbana.

A la hora de conectar estos dos entornos radicalmente diferentes, se hace necesario evaluar lo que culturalmente pueda aportarse uno al otro como valor añadido. La capacidad de distribución y de llegar a una mayor cantidad de público se percibe como culturalmente lejano en las zonas rurales, mientras que la producción artesana adquiere un gran valor añadido en las zonas urbanas.

### 2.3. Entorno socioeconómico

Según ONTSI (2013), en el año 2012 el 69.9% de la población española mayor de 15 años (27.2 millones de individuos) navega en internet, de los cuales 15.2 millones compran por internet (+5% respecto a 2011).

El patrón de compra está bien definido: la compra se realiza principalmente desde el hogar (aunque empieza a crecer la compra en movilidad), la frecuencia de compra aumenta y las redes sociales comienzan a jugar un papel muy importante en el establecimiento de la relación marca-cliente.

El clásico perfil del comprador por internet responde al de hombre (52.6%) de 25 a 49 años con estudios secundarios o universitarios de clase social media-alta, urbanitas (capitales de +100.000 habitantes) y que trabajan a tiempo completo. En cambio, el nuevo perfil de comprador por internet que cada vez cobra mayor importancia corresponde hombres de 15-24 años y más de 65 años sin estudios universitarios y residentes en poblaciones de 10.000 a 50.000 habitantes. Como punto importante y a priori contradictorio, en internet los hombres (52.6%) compran más que las mujeres.

Los productos más comprados por internet son los billetes de transporte, las reservas de alojamiento y paquetes turísticos, las entradas y la ropa. La categoría alimentación y bazar engloba el 13,2% del total de compradores online (en 2012 representaban 1.978.913 de compradores, un 26,9% más que el año anterior).

### 2.4. Entorno Económico

La cifra estimada de volumen del comercio electrónico es de 12.383 millones de €, lo que supone un incremento respecto a 2011 del +13.4%, cuando el año anterior había sido del 19,8% (ONTSI 2013).

Aunque el gasto medio anual está estancado alrededor de los 820 €, el volumen del negocio sigue creciendo debido al incremento en el porcentaje de internautas y la proporción de internautas que compran por internet.

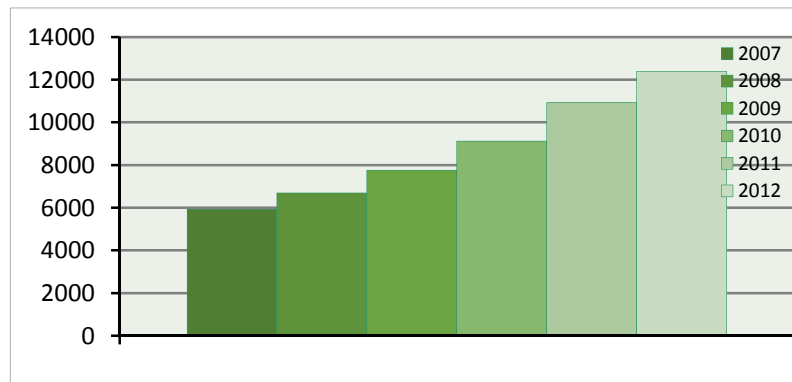


Gráfico 1: evolución del comercio B2C (millones de €). Fuente: Panel de Hogares, ONTSI.

Según Forrester, España será el país en el que más crecerá el comercio electrónico desde el 2013 al 2017, con un 18% anual hasta llegar a 9.1 mil millones de €, siendo el sector de la alimentación el que tenga uno de los mayores crecimientos (se estima que los europeos se gastarán 10.000 millones de € en la compra online de comida y bebida).

### 2.5. Entorno Tecnológico

El 14,4% de las empresas con 10 o más empleados realizaron ventas mediante comercio electrónico en el año 2012. Las ramas de actividad con mayor porcentaje de empresas que realizaron ventas a través de comercio electrónico fueron: "Servicios de alojamiento" (77,6%), "Alimentación; bebidas; tabaco; textil; prendas vestir; cuero y calzado; madera y corcho; papel; artes gráficas y reproducción de soportes grabados" (21,9%) y "Comercio al por menor" (21,3%)

Las ventas a través de comercio electrónico representaron, el 14% del total de ventas efectuadas por las empresas de 10 o más empleados, frente al 13,7% del año anterior.



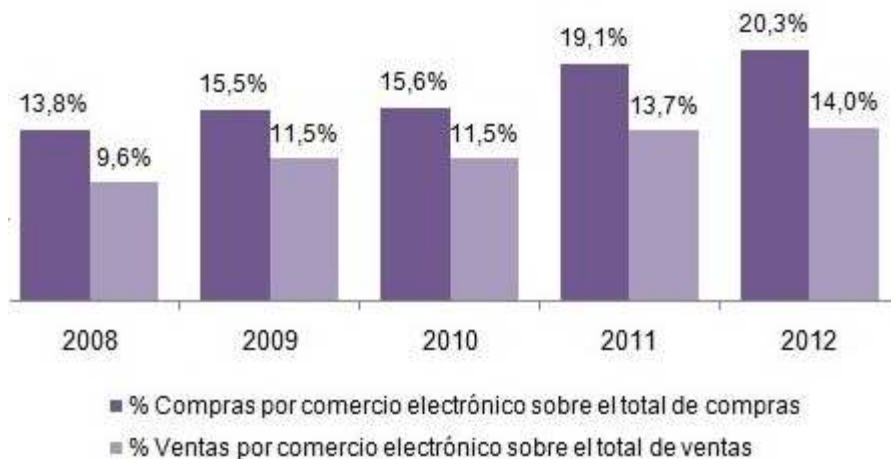


Gráfico 2: evolución de compras y ventas por comercio electrónico. Fuente: Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares INE (2013).

Respecto de la implantación tecnológica cabe señalar que el estudio de la Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y comunicación en los Hogares de 2013 nos permite comprobar que el uso de TICS (nuevas tecnologías de la información y la comunicación) sigue creciendo, estando actualmente el 71,6% de la población mayor de 16 años conectada a Internet de manera reciente. Además, el 69,8% de la población dispone de acceso a Internet en su vivienda, prácticamente el mismo porcentaje que afirma disponer de conexión de banda ancha (68,9%).

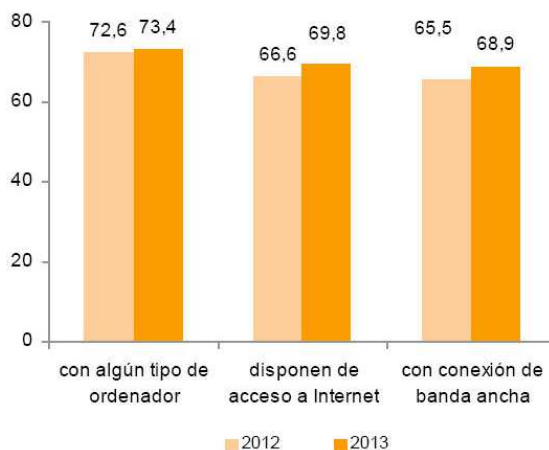


Gráfico 3: evolución del uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los hogares. Fuente: Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares INE (2013).

### 3. ANÁLISIS DEL SECTOR

El estudio de este apartado se realizará a través de las 5 fuerzas de Porter. En cambio, antes de utilizar dicha herramienta, se realizará el análisis y valoración del mercado.

#### 3.1. ANÁLISIS DEL MERCADO

El análisis de mercado se realiza siguiendo el estudio anual del e-commerce elaborado por **Elogia** e IAB Spain y patrocinado por Correos.

Se observa que el e-commerce representa un 44% de las actividades que tienen lugar en Internet, es decir ocupa un lugar privilegiado dentro del resto de actividades las cuales se entienden que se encuentren en puestos superiores ya que representan más el "día a día". Pero la tendencia del e-commerce va en aumento, ya que se está integrando como cualquier otro proceso de compra.

Los principales motivos de compra que declaran los consumidores son la **practicidad/comodidad, los precios atractivos y las ofertas exclusivas**.

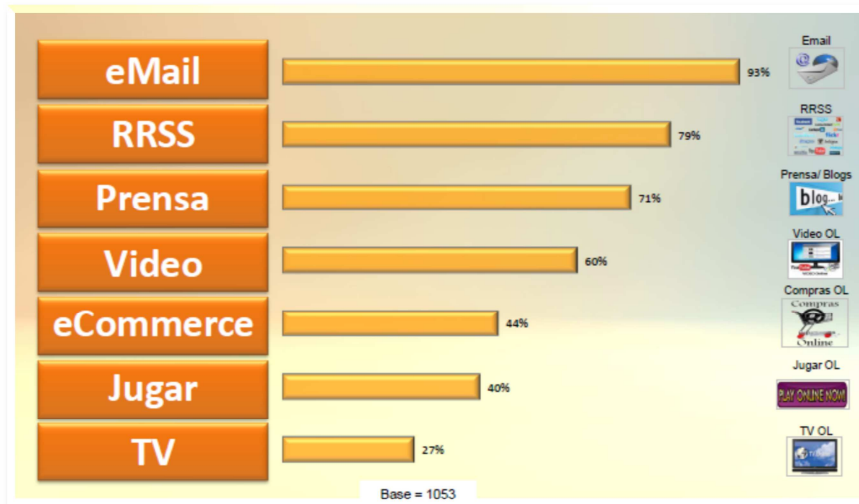


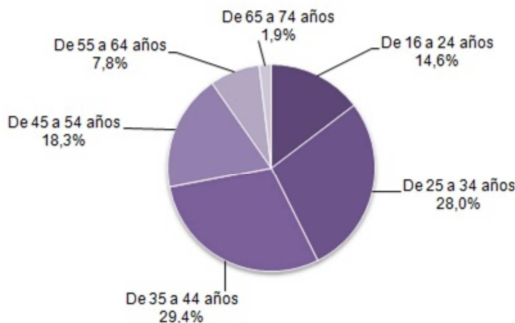
Gráfico 4: actividades realizadas en internet. Fuente: Estudio Anual e-commerce IAB Spain.

En 2012, más del 50 por ciento de los internautas en España consultaron Internet para informarse sobre alguna compra, y el estudio de Nielsen sobre el sector concluye que el 26 % de ellos afirmó que están interesados en comprar alimentos o bebidas online.

El sector de la **alimentación y bebidas se encuentra entre los nueve temas más buscados** por los usuarios en Google durante el año 2012.

Para cuantificar y conocer el volumen de facturación del e-commerce, se analizará quién compra, qué compra y en qué comunidades autónomas

a) Por edades/sexo:



De los casi 11 millones de personas que compraron por Internet en 2013, el 46,1% eran mujeres. Esto supone que el 29,1% de la población femenina ha realizado alguna compra a lo largo de 2013.

La mayor parte de las compras *online* la realizan personas de entre 35 y 44 años (29,4%) y los jóvenes entre 25 y 34 años (28%). En contraste solo el 1,9% de ellas tiene entre 65 y 74 años.

Gráfico 5: personas que han comprado por internet en los últimos 12 meses. Fuente: INE.

b) Por tipo de producto:

Según el ONTSI'11 en cuanto al gasto medio por internauta comprador está en torno a **820 € anuales** y un 6% suele realizar compras semanalmente.

El ticket medio del sector de la alimentación (en este caso unido al ocio) representa 144 €, este dato se encuentra por encima del ticket de belleza y moda (el cual es un sector que se encuentra en auge) pero muy por debajo de servicios profesionales y productos tecnológicos. Esto es así porque como hemos podido observar en las encuestas realizadas, aún hay cierto rechazo por un grupo de población a comprar productos alimenticios por Internet. El desconocimiento de la procedencia de los productos que ingieres no es lo mismo que el de productos materiales que no llegan a ser nocivos para las personas.

Pero hoy en día, tras la gran evolución de los medios digitales, se observa una mayor seguridad y por tanto, el cliente se siente con mayor confianza a la hora de comprar alimentos. Las compras online a través de supermercados cada vez es más incipiente y por todo ello, debemos aprovechar nuestra ventaja competitiva que nos diferencia de éstos: **productos que vienen DIRECTAMENTE del productor con alta CALIDAD.**

Categoría	Ticket Medio
Belleza y Moda	130€
Hogar	175€
Regalos	150€
Juguetes	163€
Informática	150€
Alimentación y Ocio	144€
Servicios Profesionales	180€

Tabla 1: ticket medio en el e-commerce. Fuente: ONTSI 2011.

c) Por Comunidades Autónomas:

La comunidad autónoma que más ha utilizado este tipo de comercio es el País Vasco con un 41,1%, seguida de cerca por la Comunidad de Madrid con el 40,2%. Las que menos lo utilizan son Canarias (20,7%) y Extremadura (24,1%).

En un primer momento, la estrategia de MTM será enfocarse en el mercado nacional y concretamente en la capital y luego en el resto de CCAA.

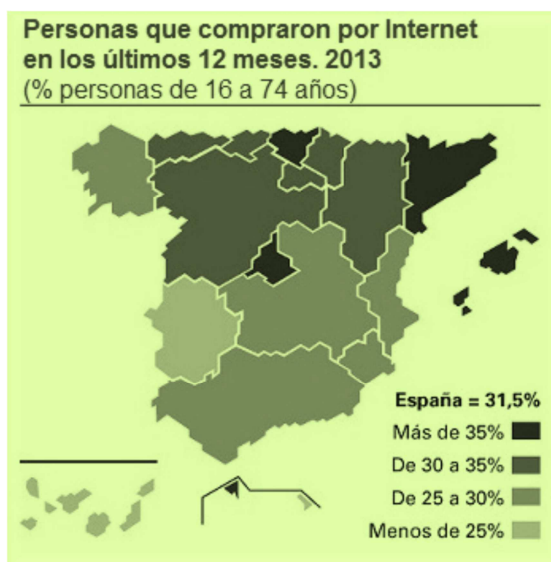


Fig. 2: % personas de 16 a 74 años que compraron por internet. Fuente: INE

Dentro de las ventas de alimentación a través del e-commerce, los pesos relativos por sectores alimentarios son los siguientes (dónde se observa que el sector más relevante es el del comercio especializado en alimentación):

Sectores Alimentarios (venta a través de éstos)	% del volumen de negocio	% del número de transacciones
<b>Comercio especializado en alimentación</b>	2,9%	3,2%
<b>Distribución moderna y tradicional</b>	1,5%	1,0%
<b>Panadería, confitería y pastelería</b>	0,9%	1,2%
<b>Semillas, flores y plantas</b>	0,4%	0,4%

<b>Otros agroalimentarios sectores</b>	0,3%	0,2%
<b>TOTAL</b>	<b>6,0%</b>	<b>6,0%</b>

Tabla 2: Peso específico del sector de alimentación y bebida. Fuente: Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones.

Realizando la pregunta "¿dónde suele comprar en Internet?" (ONTSI 2011), se obtienen las siguientes respuestas:

- 52,2%: tienda que vende por Internet y dispone de un establecimiento físico.
- 44,7% tienda que vende exclusivamente por Internet.
- 23,1% web del fabricante del producto.
- 16,0% subastas.
- 7,4% portales.
- 0,2% otros.
- 1,4% NA/ NC.

### 3.2. Valoración del mercado

Según los datos ofrecidos por el último informe de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia la **facturación del comercio electrónico** en nuestro país durante el segundo trimestre de 2013 superó la barrera de los 3.000 millones de euros (**3.185 millones**) lo que supone un aumento del 20,6% más que el registrado en el mismo periodo del año anterior.

**El comercio electrónico en Europa alcanzará los 191 mil millones de euros en ventas en 2017.** Un nuevo estudio de la consultora Forrester ha resaltado que **España será el país que más crecerá en los próximos 4 años**, ya que se espera que tenga un crecimiento anual equivalente al 18%, lo que traducido a euros supondrá alcanzar los 9,1 mil millones de euros en ventas en 2017.

Forrester estima que los compradores europeos gastarán unos 10 mil millones de euros en comida y bebidas adquiridas por internet.

### 3.3. Competidores

- **Supermercados/hipermercados:** tienen la ventaja de la comodidad de la compra todo en uno, es decir, no solo disponen de productos alimenticios sino que también tienen de limpieza del hogar, cuidado personal... y un largo etc., tienen una oferta muy amplia atractiva para el cliente.

Tienen el poder de hacer promociones y ofertas con un amplio margen ya que todos ellos disponen de sus propias marcas blancas.

Actualmente además, ya disponen de su propia página web para la compra online y por supuesto, el envío llega a la casa sin la necesidad de que tengan que desplazarse.

Las desventajas son que, aunque ofrecen una gran variedad de productos alimenticios, lo que provoca que sean una competencia muy fuerte, éstos en muchas ocasiones de una calidad menor a la que los usuarios demandan. De ahí que nuestro e-commerce tenga un punto a favor en este sentido.

Con el cambio de leyes tienen un horario que cumple con las expectativas del consumidor, es decir en muchas ocasiones casi es un 24 horas. Pero por otro lado, tiene la gran incomodidad de que a "horas punta" están llenos de gente y las largas colas en muchas ocasiones provocan que se creen situaciones irritantes para los clientes. En cambio, el acceso a un carrito de la compra online suple estas situaciones desagradables.

- ❖ Según un estudio de la OCU (2013) Mercadona es el líder en calidad de la distribución al hogar y también en ventas entre los supermercados online. Mercadona no desglosa datos en ventas físicas y online, siendo la única información de la que disponemos, las afirmaciones de Roig que cuantifican las ventas online en el 1% de los ingresos del grupo, siendo, por tanto, en torno a los 190 millones de euros (ACB, 2013). Con este dato, podemos extrapolar al resto de Hipermercados/Supermercados que será aproximadamente igual.

- **Tiendas gourmet:** su principal característica es el acceso a productos "más exclusivos" de una gama media/alta que atraen a aquellos consumidores que sienten verdadero gusto por la comida de calidad. Su principal desventaja en cambio, es el precio. Es elevado pero al cumplir con las expectativas del consumidor final, éste pagará aquello que se le pide. Además, este tipo de productos no se suelen encontrar en todos los supermercados/hipermercados, sino que son ofertados en tiendas específicas.

Sin duda, representan una competencia directa a nuestro modelo de negocio. Sus clientes son nuestro target objetivo: aquellos que buscan productos más diferenciados típicos de determinadas zonas geográficas y que por tanto, destacan por su alta calidad.

Con los tiempos de crisis, este tipo de alimentos que eran comprados por un tipo de familia de renta media-alta ha disminuido bastante. Pero esto no quiere decir que el público deje de buscar y sienta la necesidad de comer productos que ofrecen mayor calidad.

El conjunto de estas tiendas contienen diversos productos denominados "gourmet" o "delicatesen" que abarcan desde embutidos, patés, aceites, conservas, vinos hasta mermeladas, salsas y guarniciones, turrones, té, cafés y especias entre otros.

El posicionamiento de estas tiendas es hacia un público que desea adquirir un producto de una calidad superior con el coste correspondiente a dicha calidad.

- ❖ <http://gourmetlola.com/es/>
- ❖ <http://www.degustam.com/>
- ❖ <http://www.deliteca.es/>
- ❖ <http://www.elsextosolgourmet.com/>
- ❖ <http://www.paladar.es/>
- ❖ <http://www.calidadgourmet.com/>

- **E-commerce alimentación:** tienen el mismo modelo de negocio.

Estas persiguen el mismo objetivo que el nuestro, ofrecer productos de calidad directamente del productor a los clientes.

Hemos descubierto tras las investigaciones realizadas a nuestros competidores directos, por medio de diferentes pedidos, que el modelo de negocio anteriormente descrito no siempre es así, sino que llegan de Merca Madrid o de diferentes tiendas locales distribuidas por la ciudad de Madrid (véase las conclusiones de la compra pedida a Mumumío).

La mayoría de estas tiendas online ofertan productos directamente del productor. Son productos que se suponen de una calidad superior a los que podemos encontrar en los hipermercados/supermercados. La variedad de los productos es amplia, abarca: frutas y verduras, carnes, pescados, aceite, ibéricos, quesos, cervezas artesanas, vinos, legumbres. Estas páginas están dirigidas a personas que quieren una calidad superior de los productos que podemos encontrar en supermercados/ hipermercados pero sin llegar a ser gourmet.

- ❖ <http://www.mumumio.com/>: Empresa que supuestamente propone productos de calidad directamente de los productores, siendo la realidad bien distinta según los estudios realizados. Además intenta la captación de clientes a través de oferta y promociones y por medio de los blogs.
- ❖ <http://tienda.lahuertadeticasa.com/>: Empresa que aparte de encontrarse en la web, dispone de tiendas física. Añadiendo entre su gama de productor los ecológicos. Además intenta promocionarse a través de las redes sociales: youtube, facebook y twitter.
- ❖ <http://www.bflow.es/>: E-commerce de alimentación de productos de diferentes minoristas. Utiliza también redes sociales como google +, facebook y twitter.
- ❖ <http://www.delproductor.com/es/>: E-commerce de alimentación tanto de productos artesanos como de productos ecológicos. Destaca la posibilidad de realizar catas y eventos sobre todo relacionados con los vinos, aceites y cervezas en las instalaciones de los propios productores, además de poder hacer regalos y de poder conocer más sobre los productores. Puede seguirse por facebook, twitter y google +.
- ❖ <http://www.directodelcampo.com/productos/>: Empresa cuya propuesta de valor es enviar productos naturales y ecológicos directamente del productor, sin intermediarios. Los productores se encuentran en toda España. Además de tener un blog sobre noticias relacionadas con el mundo de la alimentación, seguridad alimentaria. También te sugieren que realices cursos de agricultura o turismo rural junto con catas y degustaciones.
- ❖ <http://www.disfrutaverdura.com/>: Empresa que se basa fundamentalmente en la venta de verduras y frutas aunque también dispone pero con menos variedad de carnes y lácteos. Dispone de un blog además de redes sociales como Facebook, Twitter y Google+.

- **Tiendas de productos ecológicos:** Estas tiendas como su propio nombre indica se dedican exclusivamente a los productos ecológicos, pero no solo en alimentación sino que también abarcan productos de cosmética e higiene o productos de limpieza del hogar.

En lo que nos atañe, solo vamos a estudiar estas tiendas en relación a los productos ecológicos alimenticios, sobre todo se hace mayor énfasis en las frutas y verduras. El posicionamiento de estas tiendas está encaminado a llegar a un target que desea productos naturales, sin emplear productos químicos de síntesis u organismos genéticamente modificados.

- ❖ <http://www.ecoveritas.es/shop/>
- ❖ <http://www.ecomarket.es/>
- ❖ <http://www.productosecologicossinintermediarios.es/>
- ❖ <http://www.tiendavirtualecologica.com/>
- ❖ <http://www.biospace.es/>
- ❖ <http://tienda.lahuertadetucasa.com/>

### 3.4.Sustitutos

- **Productos gourmet:** Cuando se buscan alimentos de una calidad superior a la media se tiende a pensar en productos gourmet. Los establecimientos de dispensación de estos tipos de productos ha proliferado considerablemente en los últimos años.
- **Comida precocinada:** La mayoría de los hipermercados y supermercados están impulsando en los últimos años este tipo de servicios ofertados a los clientes, que hacen ahorrarse tiempo a los clientes a la hora de hacer la compra y cocinar.
- **Productos congelados:** Podemos encontrar en la mayoría de hipermercados y supermercados unas cámaras frigoríficas donde guardan los alimentos a altas temperaturas para su conservación. La relación calidad-precio de dichos alimentos suele ser más baja que los productos naturales.
- **Alimentos ecológicos:** La tendencia por impulsar este tipo de alimentos está claramente al alza. Son productos que se comercializan sin haber sido tratados sin la utilización de ningún producto químico.

### 3.5.Clientes

A través del estudio proporcionado por "**Ecmware Business Inteligente**", donde se han recogido datos generados entre enero de 2008 y febrero de 2012, se han clasificado a los clientes de la siguiente manera:

Gourmet	Ecológico	Familiar	Funcional
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Motivación: Calidad</li> <li>•Objetivo: Satisfacción de producto</li> <li>•Tipo de consumidor: Búsqueda muy activa en la red, en busca de productos específicos y formas y lugares de compra. Busca productos Gourmet.</li> <li>•Lugar de compra: Internet</li> <li>•Perfil tipo: Hombre con poder adquisitivo medio-alto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Motivación: Consumo ecológico</li> <li>•Objetivo: Alimentarse de manera ecológica</li> <li>•Tipo de consumidor: Prescriptos de producto <ul style="list-style-type: none"> <li>•Lugar de compra: Internet y tendencia a grandes superficies al aumentar oferta</li> </ul> </li> <li>•Perfil tipo: Sin perfil tipo <ul style="list-style-type: none"> <li>•Consumo de alimentos naturales (sin aditivos)</li> </ul> </li> <li>•De la huerta al plato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Motivación: Precio y salud</li> <li>•Objetivo: Comer sano y barato</li> <li>•Tipo de consumidor: compra pensado en toda su familia <ul style="list-style-type: none"> <li>•Lugar de compra: Grandes superficies</li> </ul> </li> <li>•Perfil tipo: Mujer trabajadora preocupada por la salud de sus hijos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Motivación: Comodidad y rapidez</li> <li>•Objetivo: Alimentarse sin complicaciones</li> <li>•Tipo de consumidor: productos que puedan ser preparados para ser consumidos sin disponer de tiempo y de fácil manejo. <ul style="list-style-type: none"> <li>•Lugar de compra: Establecimiento único</li> </ul> </li> <li>•Perfil tipo: Hombre trabajador joven</li> </ul>

El **perfil Gourmet**, que compra productos de alto valor adquisitivo, crece en España en plena crisis, además este perfil es un internauta activo: en definitiva, resulta muy atractivo para nuestro modelo de negocio.

### 3.5.1. Motivación de compra

En el Gráfico 6 se analiza las diversas motivaciones de compra, con el objetivo de conocer qué elementos son tenidos en cuenta por los diferentes consumidores en el proceso de decisión de compra.

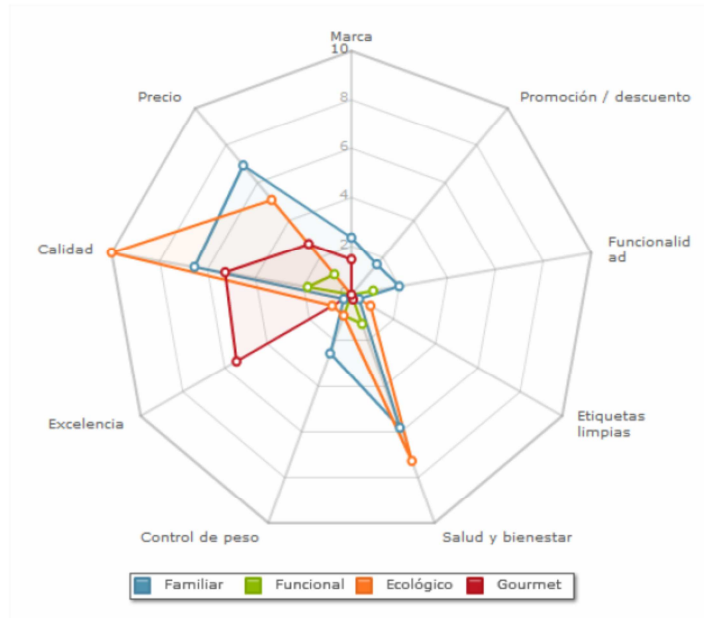


Gráfico 6: motivaciones de compra de cada cliente. Fuente: Ecmware Business Inteligente.

**La motivación principal del perfil ecológico es la calidad del producto**, además de la salud y el bienestar que aportan los productos consumidos.

En cambio, **la motivación principal del perfil Gourmet es la búsqueda de la excelencia en los alimentos consumidos**. Por otro lado, el perfil familiar requiere alimentos de calidad y saludables pero, al mismo tiempo, tiene en cuenta el factor precio.

El aspecto salud y bienestar no sólo preocupa al perfil ecológico, sino que se amplía lentamente a otros patrones, por ejemplo, al patrón sano/familiar.

**Podríamos decir que el público en general cada vez opta en mayor medida por consumir productos más naturales. La tendencia se generaliza.**

Por tanto, la principal razón que tienen los consumidores para consumir productos ecológicos es la calidad, el aporte nutricional saludable que aportan, además de ser respetuosos con el medio ambiente.

### 3.5.2. El lugar de información

Se ha analizado el lugar donde los consumidores acuden a la hora de conseguir la información para consumir productos adecuados.

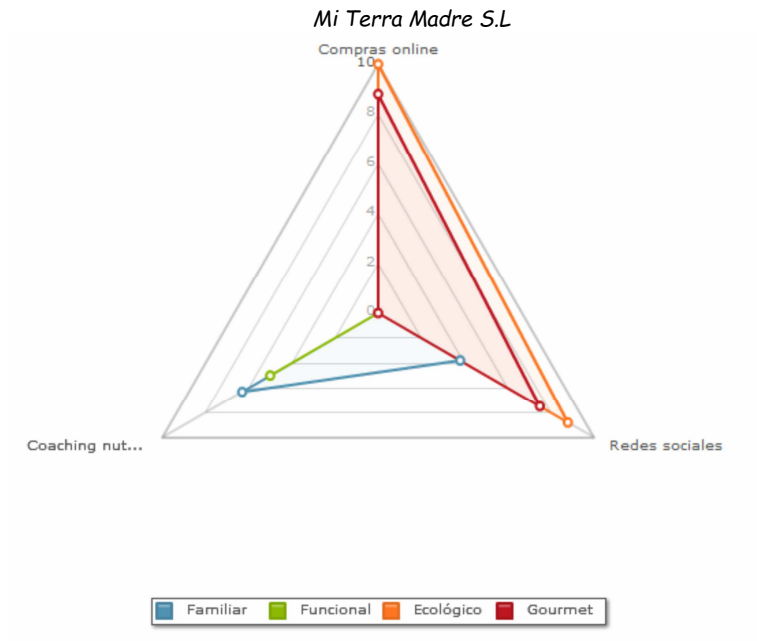


Gráfico 7: lugares de información por cliente. Fuente: Ecmware Business Inteligente.

**El gourmet y el ecológico interactúan más en redes sociales y compran online.**

Esta “mentalidad” ecológica en el consumo se refleja en el aumento de compras directamente al productor. No sólo el consumidor estrictamente ecológico opta por esta tendencia alimentaria sino que los consumidores preocupados por llevar una alimentación saludable también comienzan a consumir productos sin aditivos. **El patrón ecológico, compra en tiendas especializadas o por Internet.**

**3.5.3. Información previa a la compra**

En el Gráfico 8 se ha analizado dónde los consumidores buscan información de productos de alimentación.

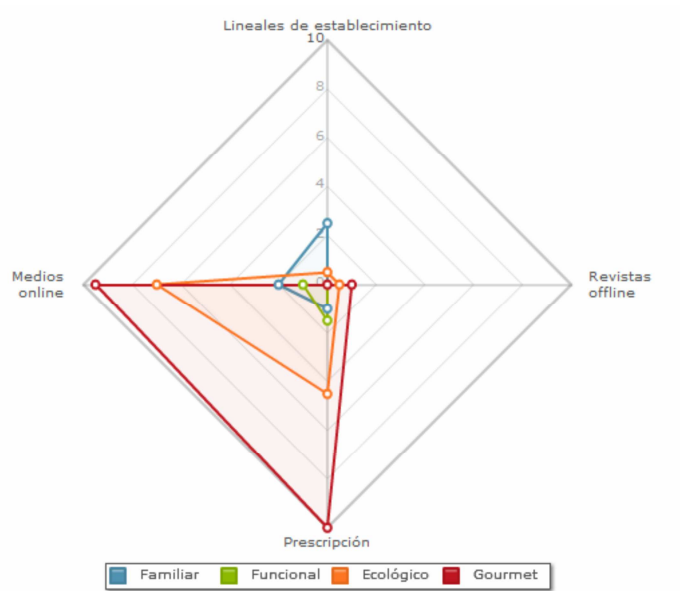


Gráfico 8: información previa a la compra por cliente. Fuente: Ecmware Business Inteligente.

**La elección de la compra se traslada** de las revistas y los lineales de los establecimientos **a Internet** en todos los perfiles excepto en el familiar, que sigue asesorándose en el lineal del establecimiento de compra.

**Los consumidores Gourmet y los ecológicos son los que se guían más por los consejos de amigos o buscan la información en Internet.**



El **consumidor "gourmet"** busca la excelencia y la calidad en los productos pero destaca que un número de ellos busca, a su vez, un precio asequible. Internet lo posibilita, al poder buscar el comprador entre más opciones, a través de webs especializadas en este tipo de productos.

**Buscan información acerca de productos antes de la compra en mayor medida que el resto de patrones**, a la vez que son los que más compran alimentos online, debido a la dificultad en la adquisición de productos de esas características en medios de compra convencionales.

### 3.5.4. Facilitadores de la compra online

Ahora se analizan los factores que aprecian los consumidores respecto a la compra online, ya que la tendencia de muchos consumidores es elegir este tipo de compra por motivos diferentes, bien sea por falta de tiempo, por comodidad o la posibilidad de encontrar productos que no son fáciles de conseguir.

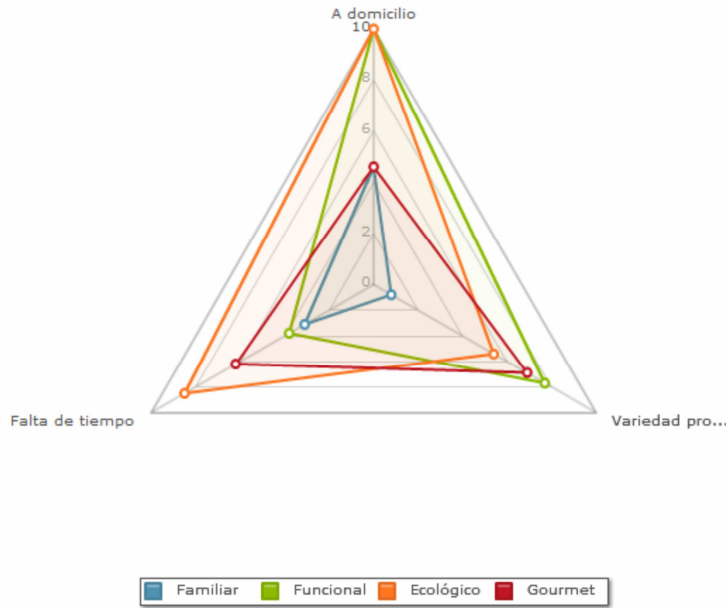


Gráfico 9: facilitadores de compra por cliente. Fuente: Ecmware Business Inteligente.

**Tanto el consumidor gourmet, el ecológico y el funcional ven en Internet la posibilidad de acceder a productos más específicos o a una mayor variedad.**

Los más asiduos a las compras online son los perfiles ecológicos y los que consumen productos gourmet, debido a que en este medio disponen de mayor variedad y con la ventaja de comodidad que tienen las compras por Internet.

### 3.5.5. Establecimientos para la compra

En cuanto a los establecimientos, se ha analizado el tipo de establecimientos donde acuden para realizar la compra los diferentes perfiles, como supermercados, tiendas especializadas, supermercados online, etc.

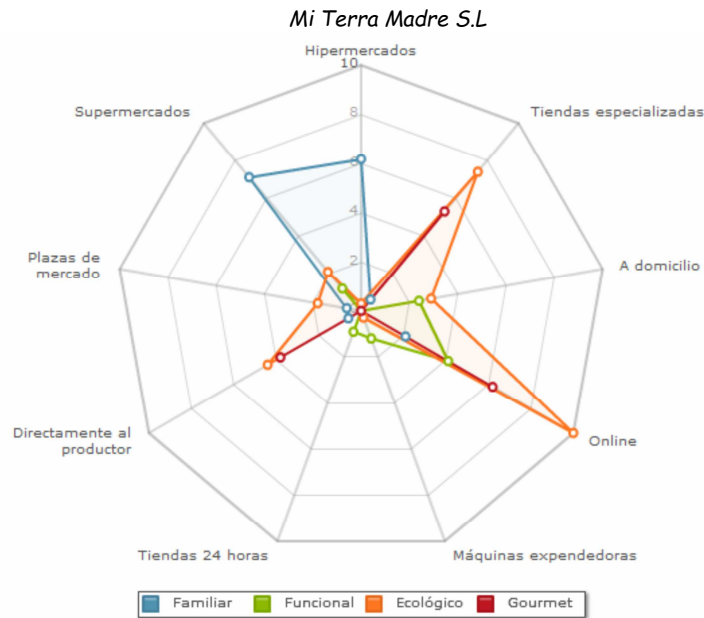


Gráfico 10: establecimiento para la compra por cliente. Fuente: Ecmware Business Inteligente.

El patrón familiar tiende a realizar sus compras en supermercados e hipermercados en mayor medida que el resto de patrones, donde suelen abastecerse de todos los productos con una gran variedad de productos.

**El ecológico y el gourmet se dirigen tanto a tiendas especializadas como compran por Internet**, por la comodidad o la dificultad de proveerse de os productos requeridos de forma convencional.

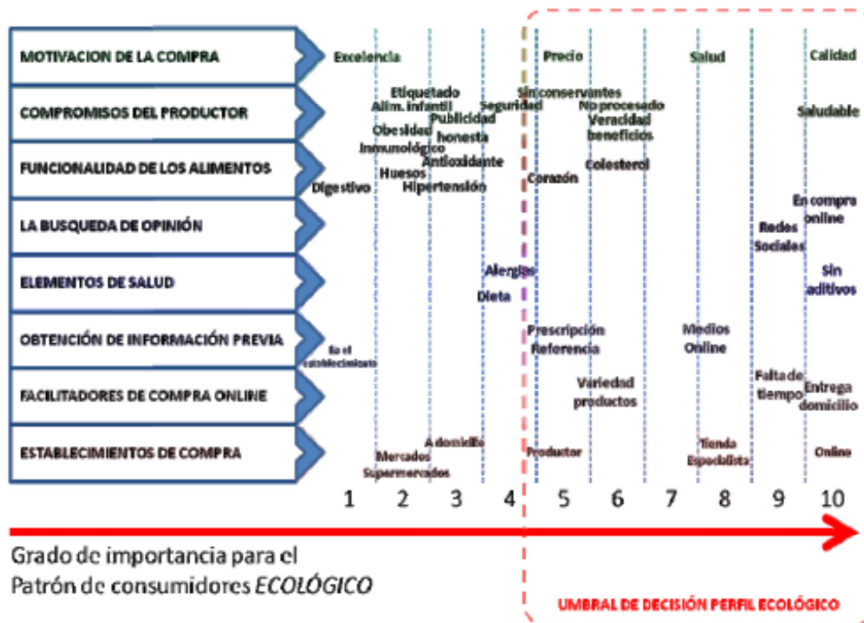


Gráfico 11: valoración de varias características por parte del cliente con perfil ecológico. Fuente: Ecmware Business Inteligente.

En el Gráfico 11 se puede ver la valoración que da el perfil de ecológico a cada una de las características antes mencionadas.

Después de analizar el estudio, nuestro segmento es muy claro: **el ecológico**. Es un patrón complejo, exigente, que igualmente al familiar busca además el precio. No busca productos exclusivos, pero sí contrastadamente saludables y beneficiosos. Tiene la ventaja de que es proclive a la compra online y posiblemente compre en tiendas especializadas porque los hipermercados y supermercados no tienen los productos que idealmente le gustaría consumir. Sin embargo, al ser un patrón en alza cuyo crecimiento puede estar frenado por el factor precio, quizá pueda ser interesante una apuesta seria en este sentido para los hipermercados, que con su capacidad de negociación podrán reducir los precios finales al consumidor, al tiempo que ofrecer una más que

valorable variedad. Es un patrón que tiene una tendencia al alza y se identifica que tendrá un fuerte crecimiento en los próximos años.

## 4. PLAN ESTRATÉGICO – MODELO DE NEGOCIO

El plan estratégico y el modelo de negocio se desarrollarán utilizando varias herramientas, como el análisis DAFO (ver anexos), entrevistas para validar el modelo de negocio y el CANVAS. Finalmente, se marcarán los objetivos estratégicos a conseguir.

### 4.1. Entrevistas validación

Este modelo de negocio, se ha validado con el cliente potencial (consumidores y proveedores) a través de entrevistas personales. De estas entrevistas se ha extraído la siguiente información:

#### Cientes:

- ❖ Las personas de rango de edad entre los 24 hasta los 60 años, residentes en Madrid, sienten gran **gusto por la comida de calidad** de las diferentes zonas geográficas españolas y además, tienen la sensación de que los productos a los que se puede acceder en los supermercados/hipermercados son de baja o muy baja calidad. Los **productos artesanos o naturales**, son los que verdaderamente tienen las propiedades alimenticias demandadas para ellos. Comparten la **preocupación por una alimentación** y un **estilo de vida saludable**.
- ❖ La comida es algo de gran importancia para ellos, representa mucho más que la simple alimentación, disfrutan con ella y por ello, prestan mucha atención a lo que comen.
- ❖ Por otro lado, ven un punto a favor el **ahorro de tiempo** y la **comodidad** que supone la compra través de una plataforma web. En términos generales, son muy **asiduos a las compras online**.
- ❖ Por otro lado, se ha entrevistado a un público más joven (18-23 años) que provienen de diferentes localidades y que dependen económicamente de un tercero. Comparten el gusto por los productos de alta calidad y su **preocupación por una alimentación basada en productos sanos, sin conservantes**.
- ❖ El ahorro de tiempo es otro punto a favor que perciben nuestros entrevistados, sobre todo porque evita tener que ir a los diferentes establecimientos donde podrían encontrar los productos que demandan.

#### Productores:

- ❖ Hemos contactado con aquellos que están plenamente establecidos, incluso vendiendo a nivel nacional, hasta muy pequeños productores de nivel regional, e incluso aquellos que ni siquiera venden (producen para consumo propio) pero que podrían ver la idea como un aliciente para comenzar una actividad comercial.
- ❖ En términos generales, ven este modelo de negocio como una gran **oportunidad para dar a conocer sus productos** además, de **llegar a más clientes** a través de un "nuevo" canal (Internet) de una manera sencilla. Es una forma más cómoda para la venta de sus productos ya que, las tareas comerciales ya no correrán a su cargo y podrán tener acceso a otras zonas geográficas a las que no podrían llegar por sus propios medios.
- ❖ Aceptan positivamente la idea, no sólo por la posibilidad de vender sus productos, sino de **proporcionar mayor información al público** de quiénes son, cómo trabajan, etc.
- ❖ Muchos productores no son capaces de llegar al cliente particular o por otro lado no pueden dar salida a todo su género, por lo que estarían encantados de colaborar con nosotros.

Nuestra propuesta de valor por tanto, resulta interesante y por consiguiente, **validada** con el cliente potencial.

### 4.2. Modelo de negocio

A continuación se expone el modelo de negocio a través del CANVAS. El segmento de clientes ha sido acotado a través de entrevistas.

#### 4.2.1. Canvas

- **Segmento de clientes:** se centra la actividad en los clientes denominados "ecológicos" y "gourmets", los cuales buscan productos directos de la huerta al plato, de gran calidad y que son imposibles de encontrar en las grandes cadenas de distribución.

Por otro lado, se atenderán las necesidades de pequeños y medianos productores ofreciéndoles soporte online para facilitar la venta de sus productos.

- **Propuesta de valor:** en los grandes núcleos de población, lugar dónde se concentran los compradores por internet, el ritmo de vida cada vez es más ajetreado, por lo que la compañía ayuda a **ahorrar tiempo** al consumidor por no tener que desplazarse al supermercado, además de **facilitar la recepción de la cesta** de la compra (envío al hogar). Además, en una sociedad cada vez más concienciada de la

importancia de comer saludable, se ayuda a comprar **productos de calidad**, imposibles de encontrar en cualquier supermercado de una gran capital.

Los pequeños productores se ven beneficiados por poder **acceder a nuevos mercados** sin tener que invertir, además de **aumentar los márgenes** de su negocio al **eliminar intermediarios** en la venta del producto.

- **Relación con los clientes:** la relación con el consumidor es indirecta, a través de la plataforma web. Sin embargo, la relación con los productores es directa, ya que para llegar a ellos se ha desarrollado una intensa labor comercial cara a cara.
- **Canales de comunicación y distribución:** la propuesta de valor se comunicará a los productores personalmente y a través de las distintas denominaciones de origen, cooperativas etc. que puedan tener. Respecto al consumidor, la comunicación se realizará a través de internet y publicidad offline.
- **Ingresos:** los ingresos vendrán por las ventas realizadas a través de la plataforma web.
- **Actividades claves:** como actividades claves para el negocio, se pueden enumerar las siguientes:
  - o Comunicar la propuesta de valor a los productores. Negociación con los mismos para conseguir un acuerdo en la tasa por el uso de la web.
  - o Diseñar y mantener el comercio electrónico.
  - o Realizar una importante labor de publicidad que dé a conocer la propuesta de valor al consumidor.
  - o Tramitar pedidos y facturas electrónicas.
  - o Distribución de los productos desde el lugar de producción hasta el lugar de compra (por cuenta del productor).
  - o Servicio postventa y de atención al cliente.
  - o Acciones de fidelización con los clientes y marketing de contenidos.
- **Recursos clave:** para poder desarrollar las actividades claves, se necesitarán los siguientes recursos:
  - o Red comercial que se reúna con los productores y dé a conocer la propuesta de valor.
  - o Equipo técnico que se encargue de todo el diseño de la plataforma y de la facturación electrónica (este punto se externaliza).
  - o Especialistas de marketing que diseñen campañas online y offline.
  - o Transporte.
  - o Equipo de atención al cliente.
- **Socios clave:** se identifican los siguientes socios clave:
  - o Productores y asociaciones que los engloben.
  - o Empresas de logística.
  - o Compañías de diseño web.
  - o Bancos para facturación electrónica.
- **Estructura de costes:** finalmente, los costes necesarios para el funcionamiento de la compañía son los siguientes:
  - o Personal.
  - o Operativos.
  - o Marketing y comunicación.
  - o Labores comerciales.
  - o Costes de financiación.

### 4.3. Objetivos estratégicos

#### 4.3.1. Objetivos de posicionamiento

Durante los primeros años, se intentará:

- ❖ Posicionar Mi Terra Madre como **empresa solvente** en las soluciones que buscan los clientes a la hora de hacer compra: 1) Calidad superior de los alimentos suministrados. 2) Ahorro de tiempo. Posicionar Mi Terra Madre como **empresa referente** para los pequeños productores, es decir crear un nexo de unión entre aquellos que buscan productos de calidad y los productores que necesitan abrir su campo de acción.
- ❖ Además MTM ofrece una experiencia a sus clientes, creando una comunidad de gente preocupada por el origen de los alimentos.
- ❖ MTM pone a disposición de sus clientes, no solo información de los productos que comercia, sino también de los lugares, actividades de ocio y culturales de donde proceden dichos alimentos, dando un servicio extra a sus productos.

Posteriormente a partir del cuarto año, tanto para los clientes como para los productores, nuestro objetivo es llegar a ser **líder** de las proposiciones de valor que oferta MiTerraMadre (calidad, distribución).

#### 4.3.2. Objetivos de ventas

Analizando los resultados financieros de nuestra competencia, en el primer año el objetivo será llegar a los 100.000 euros de ingresos de explotación.

#### 4.3.3. Escalabilidad

Con el fin de seguir creciendo, MTM barajará el quinto año, a partir del cual obtiene un resultado neto considerable, para realizar alguna de las dos opciones que se expone a continuación:

- ❖ **Expansión internacional**, la idea será la de reproducir el e-commerce en países con proximidad geográfica a España. Los países en los que se intentará replicar la idea serán **Portugal, Francia e Italia**. Se definirá el objetivo perseguido como el mismo con el que se ha iniciado el proyecto MTM, buscar proveedores que produzcan alimentos de calidad en los países seleccionados y que puedan llegar a los clientes sin intermediarios, para poder promocionarlos conjuntamente con los productos españoles a través del e-commerce de MTM.

Para conseguir esta expansión previamente habrá que observar, estudiar y validar las tendencias que haya en dichos países.

Esperamos que se produzca sinergias positivas conjuntas, y que se pueda comercializar alimentos de unos países a otros.

- ❖ Establecimiento de una **tienda física**, en la que podamos promocionar los productos existentes en el e-commerce de una manera visible y que el cliente sienta desde el primer momento el ambiente y una experiencia única en la propia tienda, promocionando los lugares de donde proceden nuestros productos, así como catas y visitas rurales.



## 5. PLAN OPERATIVO

### 5.1. Descripción del servicio

Mi Terra Madre (MTM a partir de ahora), es una plataforma de e-commerce que ofrece productos alimenticios de alta calidad y en la mayoría de las ocasiones artesanos, enviados directamente desde el productor al cliente final sin pasar por intermediarios.

El objetivo final es ofrecer alimentos que no están disponibles en las grandes cadenas de distribución a nivel nacional, bien porque son de áreas geográficas concretas o porque su producción es casi artesana. Todo ello respetando al productor, ofreciendo márgenes respetables y no abusivos, estableciendo relaciones win-win.

El producto se envía directamente desde el productor. Aunque la responsabilidad del envío recaiga sobre ellos, se intentará trabajar conjuntamente en este apartado con el fin de minimizar los costes de distribución.

### 5.2. Cadena de valor de MTM

La cadena de valor de la compañía (ver Fig. 3) está alineada con la propuesta de valor de MTM (generación de toda una experiencia alrededor de la venta de productos alimenticios de calidad, a través de la creación de contenido, es decir, de desarrollar una comunidad 2.0).



Fig. 3: cadena de valor de MTM.

**5.2.1. Procesos principales de la cadena de valor**

**5.2.1.1. Tecnología**

Como la actividad fundamental de la compañía se va a realizar en la nube, se necesitarán procesos de tecnología, que comprenderán desde el diseño y actualización de la web hasta el mantenimiento de la misma.

SUBPROCESOS	PERIODICIDAD	INVOLUCRADOS	ORIGEN
Diseño de la plataforma online	Eventual	4 socios, generando ideas a la compañía encargada	Interno/Externo
Actualización de la plataforma web	Permanente	Responsable de general y de operaciones, generando info a compañía encargada	Interno/Externo
Mantenimiento de plataforma online	Permanente	Empresa contratada	Externo

Tabla 3: subprocesos de tecnología.

**5.2.1.2. Selección de proveedores de alimentación**

Proceso básico para MTM, ya que los productores son un pilar básico para la compañía. Comprende desde la búsqueda de proveedores de alimentación hasta la negociación de precios pasando por la explicación de qué es MTM y que podría suponer para ellos.

SUBPROCESOS	PERIODICIDAD	INVOLUCRADOS	ORIGEN
Búsqueda de proveedores, revisando denominaciones de origen, páginas web, etc.	Permanente	Responsable de operaciones	Interno
Estudio de la situación tecnológica del proveedor	Cuando proveedor pueda ser interesante	Responsable de operaciones	Interno
Presentación comercial de MTM al productor	Cuando proveedor sea interesante	Responsable de operaciones y responsable general	Interno
Negociación de precios con proveedor	Cuando proveedor acepte la idea	Responsable de operaciones con apoyo de responsable de finanzas	Interno

Renovación de contratos	A la expiración de los mismos	Responsable de operaciones	Interno
-------------------------	-------------------------------	----------------------------	---------

Tabla 4: subprocesos de selección de proveedores de alimentación.

### 5.2.1.3. Gestión de pedidos

Se debe controlar que todo el proceso del pedido por parte del cliente haya sido correcto (dirección de envío, cobro recibido, productos, etc.), y que finalmente el productor lo haya recibido.

SUBPROCESOS	PERIODICIDAD	INVOLUCRADOS	ORIGEN
Control de entrada, recepción y atención del pedido	Permanente	Responsable de operaciones	Interno
Gestión del cobro	Permanente	Responsable de operaciones	Interno
Seguimiento del pedido	Permanente	Responsable de operaciones	Interno

Tabla 5: subprocesos de gestión de pedidos.

### 5.2.1.4. Logística

Los gastos de logística son una carga muy importante en los e-commerce, y aunque MTM no se encarga directamente del envío de los productos, sino que se realiza a través del productor, se debe prestar servicio de apoyo y ayuda para buscar las soluciones más económicas, si no los precios de los productos no serán competitivos. Por este motivo, la **logística**, aun realizando los envíos desde el productor, es muy importante.

SUBPROCESOS	PERIODICIDAD	INVOLUCRADOS	ORIGEN
Estudio tarifas distribución	Trimestral	Responsable de operaciones con apoyo de responsable financiero	Interno
Cálculo de tarifa más económicas	Permanente	Responsable de operaciones con apoyo de responsable financiero	Interno
Diseño estrategia de distribución	Permanente	Responsable de operaciones con apoyo de responsable financiero	Interno
Selección tarifas más económicas	Permanente	Responsable de operaciones con apoyo de responsable financiero	Interno

Tabla 6: subprocesos de logística.

### 5.2.1.5. Atención al cliente y servicio post-venta

Debido a la propia naturaleza del negocio (e-commerce y productos perecederos), es muy importante mantener y potenciar la **atención al cliente y servicio post-venta** a través de un CRM, de tal forma que la correcta y rápida atención del cliente esté impreso en el ADN de la compañía.

SUBPROCESOS	PERIODICIDAD	INVOLUCRADOS	ORIGEN
Control de gestión de incidencias/quejas	Permanente	Responsable general con apoyo de responsable marketing	Interno
Recopilación y análisis de feedback de usuarios	Semanal	Responsable general con apoyo de responsable de marketing	Interno

Tabla 7: subprocesos de atención al cliente y servicio post-venta.

### 5.2.1.6. Marketing

Finalmente, para poder posicionarse, generar una imagen de marca y estar atentos a lo que el cliente solicita, será necesario fijar actividades de **marketing**.

SUBPROCESOS	PERIODICIDAD	INVOLUCRADOS	ORIGEN
Análisis de mercado	Mensual	Responsable general con apoyo de responsable de marketing	Interno
Plan de marketing	Anual	Responsable general con apoyo de responsable de marketing	Interno
Definición promociones	Trimestral	Responsable general con apoyo de responsable de marketing, generando ideas a consultora de marketing	Interno/Externo
Gestión cartera clientes	Permanente	Responsable general	Interno
Generar y mantener imagen de marca	Permanente	Responsable general con apoyo de responsable marketing	Interno
Acciones de notoriedad y fidelización (comunidad 2.0)	Permanente	Responsable de marketing	Interno

Tabla 8: subprocesos de marketing.

### 5.2.2. Procesos secundarios de la cadena de valor

#### 5.2.2.1. Compras

Se deben realizar las compras de todos aquellos componentes o servicios necesarios para el correcto desarrollo del negocio (servicios, mobiliario, sistemas informáticos, etc).

SUBPROCESOS	PERIODICIDAD	INVOLUCRADOS	ORIGEN
Búsqueda de asesoría legal y fiscal	Anual	Responsable financiero	Interno
Compra mobiliario	Eventual	Responsable general y responsable financiero	Interno
Compra consumibles	Eventual	Responsable financiero	Interno
Compra software	Eventual	Responsable general y responsable de operaciones	Interno

Tabla 9: subprocesos de compras.

#### 5.2.2.2. Administración

El objetivo de este proceso es gestionar y controlar los gastos e ingresos de los distintos procesos de la cadena de valor de MTM.

SUBPROCESOS	PERIODICIDAD	INVOLUCRADOS	ORIGEN
Pagos de nóminas	Mensual	Responsable financiero	Interno
Cobros	Mensual	Responsable financiero	Interno



Pagos	Mensual	Responsable financiero	Interno
Gestión bancaria	Mensual	Responsable financiero	Interno
Gestión contable y fiscal	Mensual	Responsable financiero, suministrando info a gestoría	Externo

Tabla 10: subprocesos de administración.

### 5.2.2.3. Finanzas

Este proceso se diseña como herramienta para conocer la posición financiera de MTM, con el fin de ofrecer datos para diseñar la estrategia de financiación e inversión de la compañía.

SUBPROCESOS	PERIODICIDAD	INVOLUCRADOS	ORIGEN
Análisis de estados financieros	Mensual	Responsable financiero junto con responsable general	Interno
Proyección de estados financieros	Mensual	Responsable financiero	Interno
Gestión de la tesorería	Mensual	Responsable financiero	Interno
Gestión presupuestaria	Mensual	Responsable financiero	Interno
Estudio financiación	Mensual	Responsable financiero junto con responsable general	Externo
Estudio viabilidad	Eventual	Responsable financiero	Interno

Tabla 11: subprocesos de finanzas.

### 5.2.2.4. Estrategia

Este proceso se implementa para desarrollar planes que ayuden a alcanzar los objetivos definidos, trazando la situación futura a la cual se desea llevar a la compañía.

SUBPROCESOS	PERIODICIDAD	INVOLUCRADOS	ORIGEN
Análisis interno/externo	Semestral	Responsable general, con apoyo de responsable financiero, de operaciones y marketing	Interno
Revisión objetivos estratégicos	Anual	Responsable general, con apoyo de responsable financiero, de operaciones y marketing	Interno
Planificación financiera	Anual	Responsable financiero, con apoyo de responsable general, operaciones y marketing	Interno
Definición plan estratégico	Anual	Responsable general, con apoyo de responsable financiero, de operaciones y marketing	Interno

## 5.3. Recursos materiales

### 5.3.1. Localización de la empresa

Con el objetivo de disminuir los costes fijos de la compañía lo máximo posible, se prescindirá del pago de alquiler de una oficina en los primeros años. Por ser un e-commerce, y poder desarrollar muchas de las tareas desde casa, las instalaciones de MTM se situarán en la vivienda de uno de los integrantes, en la localidad madrileña de Las Rozas de Madrid, perfectamente comunicada con Madrid a través de transporte público (autobuses interurbanos y tren) o coche privado (posibilidad de utilizar bus-vao).

### 5.3.2. Activos no corrientes

Los activos no corrientes serán de tipo material (mobiliario y equipos informáticos), además de inmovilizado inmaterial (licencia del CRM). A continuación se desglosan las principales partidas de activo no corriente para el año 1 de funcionamiento de la empresa (sin IVA):

ACTIVO NO CORRIENTE	Importe (€)	Amortización (años)
Mobiliario	1,680	5
Equipos informáticos	2,000	3
Microsoft CRM Dinamics	1.200	5

Tabla 13: activo no corriente.

## 5.4. Gastos operativos

Al desarrollar el negocio en la nube y no tener almacén, sino trabajar como intermediarios, se tendrán como costes variables la compra de los productos y la comisión por la plataforma de venta online (ver epígrafe siguiente para conocer las distintas modalidades de pago). Los costes logísticos no se consideran gasto para MTM ya que se cargarán al cliente.

En cambio, sí existirán costes operativos fijos, que se pueden consultar a continuación, junto con una breve explicación de los mismo (sin IVA):

GASTOS OPERATIVOS	Importe	Descripción
Renting vehículos	219 €/mes	Hynduai i10 1.0 MPi TecnoPlus 66cv. Límite km. 20.000 y todo incluido salvo combustible. Se necesita un vehículo para visitar a los clientes.
Consumibles-Agua	30 €/trimestre	Gastos de consumibles necesarios para la correcta operativa de MTM
Consumibles-Luz	120 €/trimestre	
Consumibles-Gas	50 €/trimestre	
Consumibles-Material de oficina	60 €/mes	
Telefonía Fija/Internet/Móvil	50 €/mes per.	
Asesoría	120 €/mes	Asesoramiento fiscal/contable y contabilidad
Página web	3692.30 €/año	Página web+mantenimiento
Seguro oficina	300 €/año	Asegurar el local donde se desarrollará la actividad
Tributos y tasas	600 €/año	IBI de la casa e impuestos especiales

Tabla 14: gastos operativos.

La logística podría considerarse un coste variable, pero como se dijo anteriormente, los gastos de logística repercutirán directamente en el consumidor final. Aunque el envío se realice directamente desde el productor, desde MTM se aconsejará y controlará qué empresa realiza esta función. Observando los distintos presupuestos y

requisitos de las compañías logísticas que operan en el mercado español, se selecciona ASM por los precios competitivos que ofrece, además de la variedad de tarifas. El coste de logística depende del volumen/peso del paquete y de la distancia emisor-receptor, así como de la urgencia de envío.

ASM trabaja con distintas tarifas:

- Economy: entregas en 3 días hábiles a partir de su recogida.
- ASM 24: entregas urgentes a lo largo del día siguiente.
- ASM 14: entregas urgentes antes de las 14 horas del día siguiente.
- ASM 10: entregas urgentes antes de las 10 horas del día siguiente.

A continuación se puede observar las distintas cifras (IVA incluido):

Servicios terrestres		Hasta 2 kg.	Hasta 5 kg.	Hasta 10 kg.	Hasta 15 kg.	kg. adicional
Provincial	Economy	4.68	5.06	6.16	7.70	0.36
	ASM 24	5.17	5.83	7.44	8.40	0.42
	ASM 14	5.46	6.56	7.48	8.45	0.46
	ASM 10	7.28	7.81	14.30	16.16	1.85
Nacional	Economy	5.50	6.16	7.70	9.90	0.72
	ASM 24	6.45	8.14	11.43	12.91	0.87
	ASM 14	8.00	9.82	15.19	17.16	1.35
	ASM 10	11.24	14.30	25.96	29.33	3.39

Tabla 15: tarifas de logística (terrestre).

Servicios Aéreos		Hasta 1 kg.	Kg. adicional
Baleares	ASM 24	9.55	4.32
	ASM 14	11.26	5.32
	ASM 10	13.76	8.73
Canarias	ASM 24	15.60	8.73
Ceuta	ASM 24	18.40	8.73
Melilla			

Tabla 16: tarifas de logística (servicios aéreos).

Con el objetivo de minimizar los costes logísticos, se intentará que el productor realice el envío una vez a la semana:

-Todos los lunes a las 22:00 se cerrará la posibilidad de realizar la compra para esa semana. Se pasa el pedido al productor una vez se haya recibido el cobro.

-El martes, el productor tiene la lista de pedidos y los prepara. Avisa a la compañía logística (ASM).

-El miércoles ASM recoge el pedido, y el viernes el cliente tendrá sus productos en su casa. No se paga al productor hasta que el cliente haya recibido en perfecto estado el/los productos solicitados.

-Mediante esta operativa, la tarifa logística seleccionada será "Economy".

En caso de que el cliente quiera realizar una compra urgente, podrá recibir los productos siempre y cuando se acoja a las tarifas más caras (ASM 10, ASM 14 y ASM 24).

Los costes asociados a la comisión por la plataforma de pago online son los siguientes:

GASTOS OPERATIVOS	Comisión	Descripción
TPV Virtual 3D Secure	1%	Sobre venta
PayPal	3%	Sobre venta

## 5.5. Plataformas de pago

MTM permitirá pagar con la mayoría de los métodos que se encuentran hoy en día en el mercado, amoldándose de esta forma a los gustos del cliente en cuanto a la forma de pago. Solamente se prescindirá del método de contra reembolso puesto que para la compañía supone unos riesgos de impago no aceptables.

Como métodos off-line, se permitirá pagar mediante transferencia bancaria o incluso domiciliación bancaria (es una manera de fomentar la fidelización del cliente y la compra recurrente en nuestro comercio).

En los métodos on-line, se contará con un TPV virtual de máxima seguridad (3D secure) que ofrezca las mayores garantías al cliente. También se permitirá pagar mediante PayPal.

## 5.6. Proveedores de servicios

Para el correcto funcionamiento de MTM se necesitarán una serie de proveedores que suministrarán desde servicios básicos hasta los productos alimenticios.

- ❖ Renting del vehículo, seguro de la oficina y TPV virtual: Banco Santander.
- ❖ Servicios financieros: ICO, puesto que presenta condiciones muy ventajosas para los emprendedores.
- ❖ Servicios básicos de la oficina: del suministro de agua se encargará la compañía Canal de Isabel II. La luz será suministrada por Iberdrola, mientras que el gas será contratado con Gas Natural. El material de la oficina se comprará en Ikea, y toda la telefonía+internet se contratará con Telefónica.
- ❖ Del mantenimiento, diseño y posicionamiento de la página web se encargará [www.tiendanube.com](http://www.tiendanube.com), que por una coste mensual, proveerá toda la estructura de la tienda online (incluido el correcto visionado del website en dispositivos móviles).
- ❖ Campaña marketing: la agencia encargada de realizar las distintas acciones de marketing será Cerotec, especialista en marketing digital y en e-commerce (<http://www.cerotec.net/>).
- ❖ Asesoría: de la asesoría fiscal y contable se encargará "Asesoría Álvarez Abello" situado en Grado, Asturias.
- ❖ Logística: ASM será el proveedor logístico de MTM. No ha sido seleccionada simplemente pensando en precio, sino por su experiencia en la logística del e-commerce (<http://es.asmred.com/>).
- ❖ CRM: se confiará en Microsoft debido a la calidad y prestigio del software Microsoft CRM Dynamics.

## 5.7. Proveedores de productos de alimentación

A continuación se describirán brevemente los proveedores que están dispuestos a vender a través de MTM. Se debe tener en cuenta que este número no es fijo, sino que se trabajará por conseguir un mayor número.

- ❖ Quesería "La Toral": pequeña quesería situada en el pueblo de "El Toral", en el concejo de Grado, Asturias. Producen de forma artesanal queso "Afuega'l Pitu", variedad muy apreciada y conocida en Asturias.
- ❖ Frutería/Hortalizas García: productor con invernaderos propios en el concejo de Grado, Asturias. Venden a través de tienda física en Asturias. Están especializados en pepinos, tomates, berenjenas y las famosas "Fresas de Candamo".
- ❖ Carnicería Somiedo: situada en Grado, Asturias, surten su tienda con productos de su propia ganadería, situada en el concejo de Somiedo, Asturias. Trabajan con carne de ganado no estabulado, lo que potencia mucho la calidad.
- ❖ Cebollas Avelino: pequeño productor asturiano de cebolla, con tierras en el concejo de Candamo.
- ❖ Grupo Trabanco: grupo sidrero más importante de Asturias. Trabaja con varios tipos de sidra y distintas marcas (<http://www.sidratrabanco.com/>).
- ❖ Miguel Ángel Pérez: dueño de [patatasdegalicia.net](http://patatasdegalicia.net). Productor gallego especializado en patatas, miel y vino (<http://patatasdegalicia.net/>).
- ❖ Requesón das Neves y Miel: produce el Requesón das Neves, postre típico gallego. También trabaja con miel.
- ❖ José María Vázquez: ganadero y carnicero en Nava del Rey, Valladolid. Especializado en ganado vacuno y porcino.

- ❖ Arturo Galván: agricultor de Alaejos, Valladolid. Especializado en tomates, patatas y maíz. Dispuesto a vender por internet tomates y patatas.
- ❖ Oleumviride: productor de aceite de oliva virgen extra, situado en Molino del Manzanillo, Cádiz. Producen unas 200.000 botellas al año, y exportan casi todo su negocio (<http://www.oleumviride.com>).
- ❖ Isabel Valdés: productora de verduras y hortalizas ecológicas, aunque sin certificado por la dificultad que conlleva conseguirlo. Tiene sus huertos en Vejer de la Frontera, Cádiz. Ofrece para MTM mermelada y queso de la zona. Tiene una casa rural, por lo que ofrece una excelente oportunidad para desarrollar experiencia de cliente alrededor de sus productos (<http://www.elcubillo.com>).
- ❖ Hort San Patrici: pequeño productor de queso típico de Menorca. Produce unas 66 toneladas al año. También ofrece la posibilidad de desarrollar agroturismo.
- ❖ Bodegas Primitivo Collantes: productor de vino situado en Chiclana, Cádiz. Ofrece vinos del tipo Fino, Moscatel y Cream (<http://www.bodegasprimitivocollantes.com>).

## 6. PLAN MARKETING

La ventaja competitiva que nos diferencia de nuestros competidores es: **productos que vienen DIRECTAMENTE del productor y tienen alta CALIDAD.**

Llegar al consumidor, el cual quiere productos de calidad, creando una comunidad de consumidores a través de la vivencia de experiencias diferentes.

En un primer momento nuestra estrategia será enfocarnos en el mercado nacional, desde la Comunidad de Madrid hasta el resto de Comunidades Autónomas.

Nuestra presencia online irá más allá de una página web: **fomentaremos la participación y garantiremos la mejor experiencia al usuario, para crear una verdadera comunidad entre nuestros clientes no vendemos sólo productos,**

**vendemos una experiencia de compra.**

### 6.1. Público objetivo

Nuestros clientes son personas que **buscan la calidad del producto**, además de la salud y el bienestar que aportan los productos consumidos. Buscan por tanto, la **excelencia** en los alimentos adquiridos. Su principal motivación es: **el consumo ecológico y de calidad.**

El consumidor **ecológico** tiende a una mayor **concienciación y responsabilidad** con el impacto del consumo alimentario en el ámbito personal, social económico y ambiental. De ahí surge la necesidad de un consumo de **calidad**, donde prevalece el disfrute, el equilibrio y la sostenibilidad.

Consumen alimentos naturales (sin aditivos), tienen mayor preocupación por su salud y estilo de vida. Por eso, tienen gran interés en aquellos productos que vienen directamente del productor: **"De huerta al plato"**. La principal razón que tienen para consumir este tipo de productos ecológicos, es la **calidad** y el **aporte nutricional** saludable que tienen.

Además de todo esto, interaccionan en redes sociales tanto para la búsqueda de información, como para sentirse involucrados en la "comunidad ecológica" a la que pertenecen. Debido también, a la dificultad en la adquisición de productos de esas características en medios de compra convencionales, ven en Internet la posibilidad de acceder a **productos más específicos o a una mayor variedad**. Por ello, son gran asiduos a la **compra online**.

- ✓ **DIRECTAMENTE DEL PRODUCTOR: DE LA HUERTA AL PLATO**
- ✓ **PRODUCTOS ORGÁNICOS**
- ✓ **ASESORAMIENTO NUTRICIONAL ONLINE**
- ✓ **VALORES NUTRICIONALES**
- ✓ **ACCESO MAYOR VARIEDAD PRODUCTOS**
- ✓ **SALUD**
- ✓ **CALIDAD**
- ✓ **ASIDUOS COMPRA INTERNET**



Fig. 4: características que diferencian a MTM de sus competidores.

En términos generales, nuestro público objetivo será: personas que soliciten una **calidad excelente** en la alimentación, no tienen tiempo para comprar en tiendas físicas y que por motivos profesionales o personales conocen la diversidad culinaria nacional y por tanto, la demandan. Habitados a la compra online y que ven una gran comodidad en esta forma de negocio. Son los llamados **ecológicos**.

Personas de rango de edad variado, desde los 24 hasta los 60, sensación de que los productos a los que se puede acceder en los supermercados son de baja o muy baja calidad. Reconocen que quizás en carnicerías, fruterías etc. podrían encontrar mayor calidad, pero no tienen tiempo para comprar en este tipo de comercios.

Personas por tanto, que viven en grandes urbes que están interesados en productos de alta calidad, asociada esta misma con lo natural. Proceden de toda la geografía española y tienen un poder adquisitivo medio-alto.

Por otro lado, nos encontramos dentro de este mismo patrón a uno implícito: **universitarios/estudiantes que viven fuera de su casa, que dependen económicamente de su familia y les gusta los productos ecológicos de calidad**. Ven algo muy favorecedor que quien les ampara económicamente les envíe los productos directamente desde el origen. Ven un punto a favor el ahorro de tiempo y dinero gracias al acceso a nuestra plataforma web: comodidad y rapidez ya que son muy asiduos a la compra por Internet.

## 6.2.Estrategia

### 6.2.1. Producto

El principal servicio que se proporciona es una plataforma e-commerce en la que se pone en contacto a productores y clientes particulares. Tal y como hemos mencionado anteriormente nos focalizaríamos en productos siempre de excelente calidad y procedentes directamente del productor, sin intermediarios. Además, proporcionamos medios de entrega, de manera que el envío se encuentre estandarizado.

Mi Terra Madre contará con un total de cinco apartados de productos de calidad:



Todos nuestros productores cumplen con unos estándares rigurosos en cuanto a calidad, procesos y procedencia del producto; manteniendo el lugar de trabajo en condiciones óptimas e higiénicas, promoviendo el uso responsable del suelo, el agua y el aire, y contando siempre con la documentación necesaria que permita garantizar las actividades de la finca o de la planta de proceso.

Nuestros productores se encuentran establecidos a lo largo de diferentes zonas de la geográficas española entre las que podemos destacar:

- ❖ El Concejo de la Comunidad Autónoma del **Principado de Asturias** de Grado donde se encuentran tres de nuestros productores, es un espacio situado entre ciudades, montañas y playas. Por él pasa el Camino de Santiago, siendo la primera etapa del camino primitivo, y el Camino Real de la Mesa que unían Asturias con el centro de España. Otro de los atractivos de Grado es su mercado, donde se encuentran productos típicos como son el pan de escanda, las fabes y el popular queso de Aguega 'l Pitu.
- ❖ En cuanto a los productores Castellanos, situados en la meseta castellana, destacamos **Nava del Rey**, zona importante de agricultura y ganadería, posee un importante patrimonio histórico-artístico destacando la Iglesia de los Santos Juanes. Nava del Rey se encuentra a 15 km de Medina del Campo, el cual es uno de los grandes pueblos y con más historia de Castilla y León.
- ❖ **Cádiz** es una de las ciudades más antiguas de Europa y cuenta con una larga historia, con el apoyo de los municipios Chiclana de la Frontera, El Puerto de Santa María, Jerez de la Frontera conforma un atractivo turístico envidiable. La oferta gastronómica es muy amplia, con una cocina autóctona fusión de las aportaciones históricas, destacan entre los demás productos, los pescados y mariscos del golfo de Cádiz y del Estrecho, el aceite, el vino y el vinagre de Jerez, Sanlúcar o Chiclana.
- ❖ **Menorca**, es una de las islas del archipiélago Balear llena de contrastes, litoral abrupto y playas rojizas por el norte, y relieve suave y con calas de arena dorada por el sur. Destaca el espectacular fondo marino uno de los preferidos por los amantes del buceo. Menorca es declarada reserva de la Biosfera por la UNESCO. En cuanto a la gastronomía menorquina, nace de la aportación de los distintos pueblos y culturas que se han asentado en los siglos pasados, destacando sobrasada y el queso de Mahón.
- ❖ **Galicia** situada al noreste de la península ibérica, posee una rica variedad cultural y artística. Gracias al Camino de Santiago se puede apreciar los diferentes pueblos que la componen así como su gente y costumbres. La gastronomía de Galicia destaca por su variedad y calidad de productos, demostrada en muchos casos por los 30 productos gallegos con denominación de Origen, destacando en las cocinas gallegas los pescados y mariscos, la empanada gallega y la carne.

El logotipo de nuestra marca se ha creado basándose principalmente en la idea de convertirnos en un nexo de unión entre el cliente final y el productor, formando una figura representativa (manzana) de todos los productos de alimentación que ofreceremos.



Fig. 6: logotipo de MTM.

La mayor diferenciación con respecto a nuestros competidores, estará basada en la *calidad* real del producto y sobre todo en su procedencia directa, así como *precios* ligeramente por debajo. Nuestros competidores directos, se asemejan a nuestro modelo de negocio tanto en el servicio prestado como en distribución, pero se alejan del objeto principal de la idea, que consiste en proporcionar valor a través de la relación directa entre productor y consumidor.

Mi Terra Madre no se limita al producto, vende una auténtica experiencia en la que intervienen actividades alrededor de las redes, comunidades, zona de procedencia, tradiciones, procesos y productores como elemento fundamental; todo con el fin de conseguir que el cliente se sienta parte de una comunidad.

### 6.2.2. Precio

La estrategia de precios toma en consideración tres pilares fundamentales: Los costes de fabricación, los precios de la competencia y, por último la demanda.

Evidentemente, tendremos en cuenta los márgenes que necesitamos obtener sobre los productos así como la tasa de rentabilidad en paralelo al valor percibido por los clientes. Pero, debemos tener en cuenta que se trata de productos diferenciados por calidad, no precio, por lo que contamos con cierta flexibilidad a la hora de establecerlos.

Mi Terra Madre principalmente basaría su estrategia de precios en la competencia directa e indirecta. La empresa busca posicionarse por debajo del precio de los productos gourmet (competencia indirecta) y ligeramente por debajo de los e-commerce dedicados a suministrar productos de calidad procedentes, en principio, del productor (Competencia directa).

En la página web se ofrecerán, tanto descuentos en productos seleccionados en fechas especiales así como promociones asociadas a gamas de productos:



Fig. 7: ejemplo de ofertas en la página web.

En la Tabla 18 se puede consultar los distintos precios de los productos:

<b>Quesería la toral</b>	-Queso Afuega'l pitu 15€/kg en unidades de 300g
<b>Frutería/Hortalizas García</b>	-Pepinos 3€/kg -Tomates 2€/kg -Berenjenas 3'50€/kg -Fresas 2'90€/kg
<b>Carnicería Somiedo</b>	-Entrecot de buey 26€/kg -Solomillo de ternera 36€/kg -Carrillera novillo 11€/kg
<b>Cebollas Avelino</b>	-Cebolla dulce 2'50€/kg
<b>Grupo Trabanco</b>	-Sidra natural Trabanco 17'50€/Caja 10 Unidades -Poma Aurea 31'95€/Caja de 6 unidades -Brut de Sidra Lagar de Camín 23'90€/Caja 12 unidades -Trabanco selección 20'50€/Caja 12 unidades
<b>Miguel Ángel Pérez patatasdegalicia.net</b>	-Patatas Kennebec 19€/Caja 20 kg -Miel de Milmand 8€/kg -Vino Blanco Albariño 46'50€/ 6 Unidades
<b>Requesón das Neves y Miel</b>	-Requesón das Neves 7€/kg en unidades de 500g
<b>José María Vázquez, Nava del Rey</b>	-Cabeza de porcino 14€/Cabeza
<b>Arturo Galván agricultor de Alaejos</b>	-Tomate 2'25€/kg -Patatas rojas 1'40€/kg en cajas de 5kg
<b>Oleumviride</b>	-Aceite oliva Virgen extra 11€/Litro en unidades de 500ml



<b>Isabel Valdés El cubillo</b>	-Mermeladas 2'90€/Bote -Queso papoyo 45€/Unidad 2 kg aprox
<b>Hort sant patrici Menorca</b>	-Queso de Menorca 18€/Unidad
<b>Bodegas primitivo Collantes</b>	-Fino, Moscatel y Cream 18€/pack de 3

Tabla 18: precios de los productos ofertados en MTM.

### 6.2.3. Distribución

Para MTM la **calidad** es el objetivo primordial. Las estrategias que se llevarán a cabo para la gestión de la calidad y conseguir el objetivo son:

- ❖ Garantizar que los productos están en perfectas condiciones desde que se envía del productor hasta que llega al cliente.
- ❖ Tener siempre los productos que salgan mejor valorados según la relación precio/calidad.

#### 6.2.3.1. Fases de la distribución

Se trata de una venta de productos de alta calidad donde **MTM** se encarga de realizar la venta del producto pero sin tenerlo en stock. Es decir, MTM llega a un acuerdo con el **productor** del producto para que sea éste quien envíe directamente la mercancía al cliente final y todo ello en nombre de MTM.

MTM compra del productor la mercancía a un coste inferior al que él la vende al cliente final, sacando así su beneficio. Es por tanto un *intermediario* cuya labor principal es conseguir la venta. Además, se ahorra la necesidad de tener stock de los productos a vender y de la infraestructura necesaria para el envío.

No se necesita almacenar ningún producto y se puede trabajar desde cualquier sitio simplemente con un ordenador y una conexión a internet.

#### 6.2.3.2. Funciones de Mi Terra Madre

- ❖ Presentar los productos que desea vender el productor a través de la página web.
- ❖ Recibir el pago del cliente.
- ❖ Comprar la mercancía de los productores e indicarles los datos del pedido, para que estos lo manden al cliente final.
- ❖ Verificar que la mercancía se envía en las condiciones pactadas y que se entrega a tiempo al cliente.
- ❖ Encargarse de atender a su cliente por cualquier incidencia o problema que pudiera acontecer con el producto o con la entrega.

Elaborar la factura y entregarla al cliente.

#### 6.2.3.3. Funciones del Productor

- ❖ Recoger la orden de pedido de entrega proporcionada por MTM.
- ❖ Enviar la mercancía a nombre de MTM al cliente final en el plazo acordado, respetando los estándares marcados de calidad y embalaje.
- ❖ Respetar los datos de los clientes proporcionados por MTM y no usarlos en beneficio propio (cláusula de confidencialidad).

*Mi Terra Madre S.L*

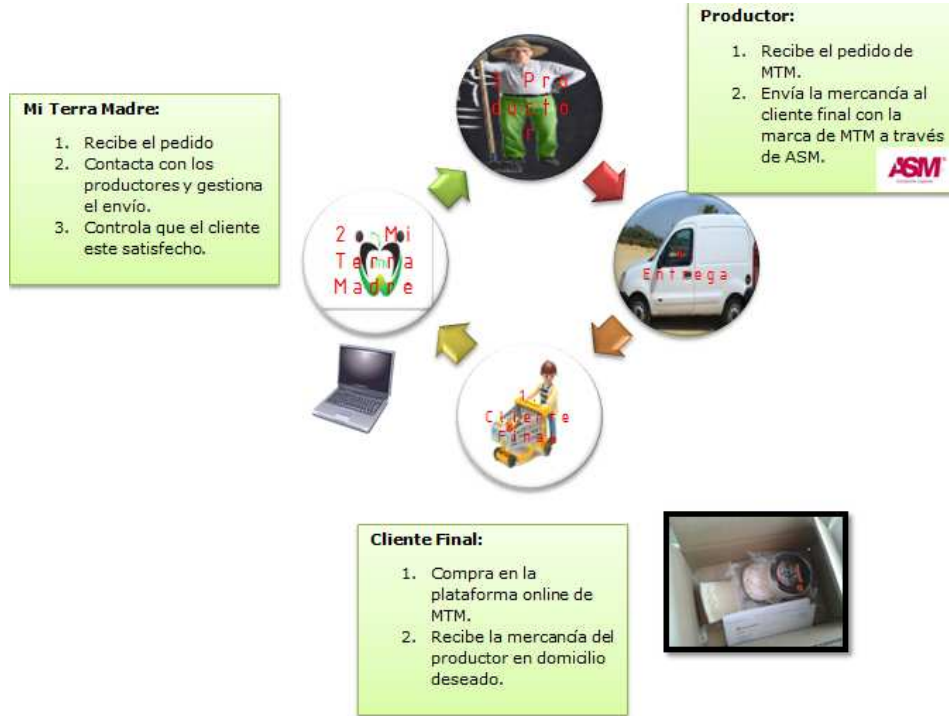


Fig. 8: proceso de distribución de MTM.

Aunque el envío se realice directamente desde el productor, se selecciona **ASM** por los precios competitivos que ofrece, para el transporte de los productos. El coste dependerá del volumen/peso del paquete y de los km que se recorran hasta llegar al destino, así como de la urgencia del envío.

Los envíos se realizarán **una vez por semana** (lunes) y éstos llegarán los viernes. Así ASM, se encargará de pasar los miércoles por los productores para que cada pedido llegue así al cliente final, el Viernes. Si el cliente está dispuesto a pagar más, para recibir los pedidos en menor tiempo, los costes correrán por su cuenta, según los precios establecidos por ASM.

**6.2.3.4. Proceso**

Los proveedores serán los encargados de la confección de los paquetes, los cuales estarán realizados de acuerdo a unos estándares que **Mi Terra Madre** haya establecido de antemano.

En nuestro modelo de negocio no será necesario contar con un almacén físico, ya que los productos serán enviados directamente del productor al cliente final. Ahorraremos en logística y almacenamiento.

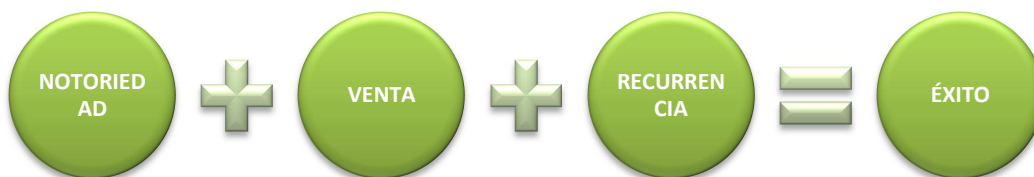
Por tanto, se ofrecerán servicios de entrega y transporte a domicilio a través de ASM, los cuales vendrán a cargo del cliente. A través de MTM, se tratará de llevar la gestión de cobros y pagos es decir, la relación entre las dos partes del proceso de compra-venta.



**6.2.4. Promoción**

La estrategia de la promoción trabajará a 3 niveles.

- o **¿Qué queremos conseguir?:**



❖ **NOTORIEDAD: Dar a conocer el concepto de compra/venta de productos online**

Algunas acciones se orientarán a la comunicación del concepto que proponemos de venta de productos alimenticios a través de página web. Ya que como hemos visto, aunque la tendencia está en alza, la compra de este tipo de productos aún es menor que el de otros.

❖ **VENDER: reconversión del conocimiento en venta**

La marca de MTM debe destacar como líder en la gestión de tiendas on-line de productos que vienen directamente del productor. Para ello debemos realizar acciones orientadas a posicionarnos en la mente del consumidor como marca que se relacione en el concepto de productos de alta calidad. Esto se hará durante el 2014 y 2015.

- ❖ Año 1 (2014). Este primer año deberá realizarse una campaña de marketing agresiva tanto para dar a conocer el producto como la marca.
  - Segundo Semestre: Promociones con el objetivo de conseguir una lista de clientes para comenzar a crear una nueva "comunidad de consumidores de calidad". Mantener estas acciones con el paso de los meses, para continuar aumentando el número de clientes. Es decir, darnos a conocer como marca de calidad (**notoriedad**) y después, convertir este conocimiento en compra y que a su vez esta compra sea reiterada en el tiempo.
- ❖ Año 2 (2015). Continuaremos con las acciones promocionales, sobre todo en redes sociales.
- ❖ **RECURRENCIA: fidelizar y mantener**

En un segmento como la alimentación, donde los márgenes son estrechos, conseguir la recurrencia es vital para buscar la rentabilidad de nuestro ecommerce.

Los productos que ofrece MTM se basan en un concepto social, permitir a los clientes interactuar y pertenecer al club MTM, viviendo una experiencia más allá de la simple alimentación de calidad. Es decir, se creará una comunidad de gente preocupada por la calidad de la comida y el gusto por compartir experiencias de este estilo.

- ❖ Año 3 (2016). Durante el resto de años las campañas de marketing están más enfocadas a fidelizar a los clientes, aunque sin olvidar nunca el resto de acciones antes mencionadas, ya que la promoción será continua para aumentar el número de socios.
  - **¿Qué tenemos que hacer?:**
  - **MARKETING ONLINE**

Teniendo en cuenta lo importante que resulta la visibilidad de nuestra tienda online, realizaremos tanto una campaña SEM durante el lanzamiento de la misma como una campaña SEO que permita a la página posicionarse en los primeros puestos de búsqueda durante un periodo prolongado de tiempo.

#### **Anuncios SEM:**

- ❖ Web rápida y fácil de usar.
- ❖ Productos directamente del productor. Frescos y naturales.
- ❖ Alta calidad.
- ❖ Procedencia de toda la geografía española.

**Mi Terra Madre: calidad a tan solo un clic**

<http://www.miterramadre.com>

Directamente del productor.

Síguenos en twitter: [@miterramadre](https://twitter.com/miterramadre)

#### **Posicionamiento en Google:**

El posicionamiento en Google lo haremos mediante **AdWords** y otras técnicas **SEO**.

Esta web permite publicar anuncios en los servicios de búsqueda de Google mediante la subasta de términos relacionados con el anuncio.

Por ello elegiremos los términos más adecuados para que estemos situados en los mejores puestos cuando un visitante esté interesado en nuestro modelo de negocio.

El coste de las campañas en Google Adwords está estimado en **450€ al mes**. El presupuesto está calculado para subir a los primeros puestos de Google AdWords desde la primera semana y que permita que cualquier cliente interesado nos localice.

Poder aparecer en los primeros resultados de búsqueda será una tarea a largo plazo. Se necesita mucho tiempo y calado en nuestro público objetivo.





#### **Adwords display at Google:**

MTM debe realizar una captación de posibles clientes a través de búsquedas de google creando una campaña en Google Adword donde se registra las palabras clave en la búsqueda de alimentación de alta calidad o de productores:

Esta acción se orienta hacia los ecologistas que son perfiles de consumidores más aficionados a las redes sociales, y más probablemente a realizar búsquedas de sus páginas favoritas de alimentación a través de Google.

Además consideraremos la posibilidad de introducir **Rich Media**, intentando captar la atención del usuario en páginas especializadas, en el que se muestre la facilidad y rapidez con la que se puede acceder a nuestros productos.

Un tipo de páginas que visita nuestro público objetivo son las de información ecológica. Así la estrategia que llevaremos a cabo será de darnos publicidad mutuamente en nuestras páginas respectivas:

- ❖ **Ecoportal.net**, una página donde puedes encontrar artículos de información sobre cómo llevar una vida sana, recetas, hasta blogs e información de ONGs.
- ❖ **Naturalmenteecológico.com**, es una página que ofrece hacer publicidad de las distintas compañías que contraten sus servicios, gracias al buen posicionamiento SEO que posee. La amplitud y variedad de compañías de los distintos sectores, hace que sea importante tener presencia en ella. 
- ❖ **Laeco.net**, es una revista digital, que trata varios temas, alimentación, cosmética, ecotecnología, medioambiente, pero todas con un patrón común, lo ecológico. 
- ❖ **Lareserva.com**, revista que habla de varios temas: Naturaleza, ciencia y tecnología, cultura etc. 
- ❖ Para los jóvenes preocupados por la calidad de su alimentación: anuncios en **patatabrava**, una web de intercambio de apuntes universitarios en España. 

También, se realizará una campaña de **mailing** con las direcciones que se han obtenido a través de ventas y suscripciones anteriores.

Para Mi Terra Madre, la mejor publicidad es la del "boca a boca", siendo la más efectiva, así se conseguirá fidelizar a sus clientes e incrementar su cuota de mercado a nivel nacional. Se buscará la creación de vínculos fuertes con nuestros potenciales clientes que buscan la calidad con la creación del **CLUB MTM**: vincular a nuestros clientes a la comunidad MTM a través de las redes sociales: Nuestro objetivo es crear muchos contenidos que creen un club que ayude a convertir nuestros fans en clientes. Cuanto más estén en nuestra página mejor.

La web de MTM será el escaparate para todo aquel visitante interesado en nuestro producto. En ella podrá encontrar información de nuestros productos y servicios, nuestro contacto y las últimas actualizaciones en el blog y redes sociales. La actualización y mantenimiento de la misma será realizada por nuestro responsable de marketing para tratar de fidelizar a nuestros clientes.

#### **Invitaciones guiadas a instalaciones:**

Durante todos los años, a través de nuestra página web, se sortearán entradas entre los clientes. Así, los que estén interesados en alguno de nuestros productos, podrán ir a una serie de visitas guiadas, y observar el proceso de preparación/elaboración de alguno de los productos que ofrecemos y conocer de primera mano a nuestros productores.

La posibilidad de realizar estas visitas permite que clientes convencidos y preocupados por la salud puedan conocer las instalaciones de nuestros productores y además, captar a aquellos clientes que no están muy involucrados en las nuevas tecnologías. Además el registro de datos de mail en nuestra página web, permite disponer de una base de datos para la acción de marketing de Mailing. Los sorteros se harán a través de Facebook y Twitter y permitirán que los potenciales clientes ecologistas tengan la posibilidad de participar en formaciones y charlas, además de conocer en una visita a nuestros productores.

#### **Concursos de recetas temáticas:**

Se elegirá a la mejor receta y el ganador recibirá una tarjeta regalo con la que podrá comprar cualquiera de nuestros productos. (Ejemplo: recetas con chorizo).

#### **Descuentos por compra:**

Tras 4 pedidos de 100 euros, MTM ofrecerá descuentos a estos clientes en sus compras posteriores. Es decir, se podrán acumular "puntos por compra".

#### **Campaña: "Ayúdanos a buscar proveedores":**

Se intentará involucrar a los clientes para que estos nos indiquen que proveedores les gustaría que aparecieran en nuestra web o que productos.

#### **Recomendaciones de viajes:**

Viajes que se pueden hacer a nivel cultural o natural (por ejemplo un fin de semana a la sierra) todos ellos rodeados de un ambiente ecológico y de calidad.

#### **Meses temáticos:**

Cada mes estará dirigido a un producto en concreto, así que, daremos información sobre ellos y todas aquellas actividades relacionadas con el mismo. Además, buscaremos la participación de nuestros clientes con sus propias recetas y recomendaciones. Por ejemplo: El día de la paella o San Isidro.

#### **Gamificaciones:**

Tarjetas regalo para mandar a un amigo/familiar/conocido. Si recomiendan a una persona que se haga fan o seguidor le daremos éste un cheque regalo y a nuestro cliente inicial un 10% descuento en su siguiente compra.

La presencia online de Mi Terra Madre es la siguiente: página web, previamente analizada, Fan Page oficial en Facebook, la cual cuenta con un aumento progresivo de seguidores, blog y Twitter oficial.

Mi Terra Madre utiliza las redes sociales para contestar dudas, recibir sugerencias e informar sobre sus novedades con recetas caseras y sencillas. Con todo esto, se quiere ofrecer al cliente final algo más que una simple compra-venta de productos. La búsqueda de calidad por parte del cliente se verá satisfecha no solo con los productos adquiridos sino con la **creación de una comunidad de consumidores viviendo experiencias diferentes**.

Esto todo será posible gracias a la aportación de fotos de alta calidad y transparencia en la información proporcionada en nuestros productos (descripción detallada de cada uno de ellos). Además, habrá videos explicativos donde se verá al productor y la zona donde realiza el proceso productivo. MTM no solo vende un producto sino toda una experiencia.

### Redes sociales:

A través de las redes sociales (Facebook, Twitter, Wordpress...) promocionaremos MTM. Tenemos pensado tener una gran actividad a través de todos los canales actuales, y poder interactuar tanto con los productores que estén interesados en dar a conocer sus productos como clientes que deseen tener acceso a los mismos.

La presencia de MTM en Facebook como en Twitter se considera prioritaria, porque uno de los atributos principales de la propuesta de MTM se sustenta en las redes sociales, donde los clientes pueden compartir su experiencia.



MTM dispone de una cuenta de Twitter así como de un grupo de Facebook, que posibilitan, entre otras cosas, el intercambio de recetas a través del blog o la interacción con los clientes tras haber consumido nuestros productos, lo que potencia no solamente la interacción entre los mismos, sino la creación de un ambiente propicio al intercambio de conocimientos.

Esto también convierte a nuestros clientes, en nuestros promotores en las redes sociales, porque a través de sus comentarios, fotos, videos que dejen en Facebook, potenciarán las visitas, y el interés de otros usuarios de Facebook. Debe darse a conocer a estos grupos nuestro grupo de Facebook, como el portal web, porque los perfiles ecologistas son más aficionados a las nuevas tecnologías (ver anexos).

### • MARKETING OFFLINE

**Ferias:** La empresa acudirá regularmente a las ferias gastronómicas que se celebren y se adecuen al público objetivo al que se dirige, con el fin de darse a conocer y captar nuevos clientes/productores. Algunos ejemplos:

- ❖ El **Salón de Gourmets** es el evento más importante de Europa para productos con valor agregado, gourmet y alimentos y bebidas de alta gama. Más de 1.100 expositores de 20 países y 75.000 visitantes profesionales. Está será una gran oportunidad para dar a conocer nuestro negocio en la XXIX edición Salón de Gourmets el 13, 14, 15 y 16 de abril de 2015
- ❖ En la **feria Internacional del Sector de frutas y Hortalizas**, organizada por el IFEMA, también será una ocasión para ponernos en contacto con productores del sector que quieran darse a conocer a través de nuestra plataforma.
- ❖ Todos los años en Madrid, en Noviembre, se celebra una Feria en IFEMA llamada **Biocultura** donde se presentan las últimas tendencias y productos relacionados con la alimentación ecológica, agricultura ecológica, bioconstrucción, energías renovables artesanías, textiles, complementos ecológicos, y toda clase de productos y servicios ecológicos para la vida cotidiana.



Con el objetivo de darse a conocer entre los visitantes de las diferentes ferias, durante los días de duración que tenga cada una se suministrarán folletos e invitaciones para visitar las instalaciones de los productores. Se acudirá a este tipo de eventos todos los años dada la confluencia de clientes potenciales de los segmentos objetivos, ecologistas, convencidos y preocupados por la salud. Es una gran oportunidad de dar a conocer a MTM.

- ❖ Por otro lado, no podremos asistir a las tres ferias en un mismo año porque no tenemos los recursos suficientes. Así que, en nuestro segundo año de puesta en funcionamiento, iremos a la feria de "Biocultura". En esta feria podremos dar a conocer a MTM a una amplia gama de clientes interesados en el

mundo ecológico (no solo a nivel alimentación). En el siguiente año (2016), podremos ir al "Salón de los Gourmets" (en Abril) y por último, a la "Feria Internacional de Frutas y Hortalizas" en Octubre.

### Promoción en centros de trabajo:

Debido a la gran concentración de perfiles objetivo en los núcleos de trabajo de las grandes compañías, (ejemplo: ciudad financiera Banco Santander) donde estos pasan jornadas enteras en su lugar de trabajo, la compra online para estos es muy habitual. Por tanto, colaboraremos con estos centros para facilitar el uso de MTM: reparto de folletos y regalos promocionales para lograr que estos centros se involucren en el uso de nuestra plataforma.

Con motivo del ahorro de costes en muchos centros de trabajo, están quitando los cheques de comida (dietas) a los trabajadores. Así que, MTM hará promociones especiales para estos trabajadores y así, regalar algún producto de degustación para que ellos puedan comer en sus horas de descanso.

### Merchandising:

Contaremos con una amplia gama de productos de merchandising que regalaremos con nuestros pedidos con el fin de conseguir la fidelización del cliente:



Fig. 9: ejemplos de merchandising de MTM.

## 6.3. Calendario

Proceso	2014/2015	2015/2016		2016/2017		2017/2018		2018/2019	
	Sem. 2	Sem. 1	Sem 2	Sem. 1	Sem 2	Sem. 1	Sem 2	Sem. 1	Sem 2
Web	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Posicionamiento en Google	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Ferías	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Redes sociales		x	x	x	x	x	x	x	x
Promoción centros trabajo		x	x	x	x	x	x	x	x

Tabla 19: calendario de acciones de marketing.

## 6.4. Presupuesto

Acciones	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Redes sociales	900 €	2.000 €	2.000 €	4.000 €	6.000 €
Posicionamiento Google (SEM-SEO)	2.000 €	4.000 €	5.000 €	8.000 €	11.500 €
Folleto		700 €		1.520 €	
Descuentos y promociones	800 €	1.000 €	2.000 €	2.500 €	5.000 €
Ferías	2.300 €	2.800 €	9.400 €	13.000 €	20.000 €
Invitaciones		1.000 €	1.500 €	1.500 €	3.000 €
Concurso recetas		400 €	500 €	600 €	1.015 €
Anuncios en revistas		300 €	500 €	600 €	1.500 €
Visitas guiadas			2.000 €	3.000 €	7.000 €

<b>Merchandising</b>		200 €	800 €	2.000 €	3.500 €
<b>Otras actividades</b>		200 €	1.500€	3.600 €	6.400 €
<b>Total</b>	<b>6.000 €</b>	<b>12.600 €</b>	<b>25.200 €</b>	<b>40.320 €</b>	<b>64.915 €</b>

Tabla 20: presupuesto destinado a realizar acciones de marketing.

## 7. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

La empresa "Mi Terra madre" estará formada por cuatro socios fundadores que serán a su vez socios capitalistas que aportarán los recursos iniciales a la empresa. Los cuatros socios formaran parte del consejo de administración.

- ❖ Mercedes Sánchez de Rojas: Licenciada en traducción.
- ❖ Sandra Cabido Fernández: Licenciada en economía.
- ❖ Pablo Larraceleta García: Licenciado en ingeniería de minas.
- ❖ Gonzalo Fernández Ortega: Licenciado en administración y dirección de empresas.

Cada uno de los socios aportará una cantidad inicial de 7.500 euros, formando un capital social inicial de 30.000 euros.

El organigrama de la compañía puede consultarse a continuación:



Fig. 10: organigrama de MTM.

Las funciones a desarrollar por cada uno de los socios se especifican en los siguientes puntos:

- ❖ **Responsable General y Comercial, Mercedes Sánchez** será el motor y guía de la empresa de los diferentes departamentos existentes en la organización además de prestar apoyo a los mismos. Su funciones serán la de representarla como órgano de mayor nivel, dirigir y coordinar la compañía para maximizar los beneficios, establecer la estrategia global a largo plazo y evaluar los resultados obtenidos.
- ❖ **Responsable de Marketing, Sandra Cabido** se encargará de: La captación y retención de los clientes, creación de la imagen de marca y del posicionamiento, elaboración y ejecución de las campañas de marketing.
- ❖ **Responsable de Administración y Finanzas, Pablo Larraceleta** se encargará de: La planificación financiera, de los RRHH y de otras áreas de la gestión administrativa de la empresa. Para ello desarrollará un programa de selección y reclutamiento, elaboración y seguimiento de los presupuestos, búsqueda de fuentes de financiación, control del gasto, optimización de los procesos financieros de la empresa y gestión de impuestos y nóminas.
- ❖ **Responsable Técnico y de Operaciones, Gonzalo Fernández** se encargará de: las labores de Aprovisionamiento, gestión de proveedores y de clientes, controles de calidad, identificación de oportunidades de mejora, supervisión de las metodologías técnicas y servicios de consultoría a proveedores y clientes.

Las previsiones de la plantilla se ajustan a las necesidades planteadas en el plan de operaciones y de marketing. El primer año, en MiTerraMadre trabajarán dos socios a tiempo completo. Mercedes Sánchez (Responsable General y Comercial) y Gonzalo Fernández (Responsable de Operaciones), tendrán una dedicación exclusiva, siendo su jornada laboral remunerada de 8 horas. Posteriormente en el cuarto año la responsable de marketing, Sandra Cabido entrará a formar parte de la plantilla con una jornada laboral completa. Por último, en el quinto año el responsable financiero, Pablo Larraceleta tendrá una dedicación completa en la empresa.

Respecto a la **política retributiva**, los socios fundadores de MiTerraMadre serán los únicos que compongan el personal durante los primeros años. Solo los responsables comercial y técnico recibirán salario alguno durante los tres primeros años, debido a la completa dedicación del tiempo a la empresa, siendo este de 12.000 euros brutos anuales más la Seguridad Social. Con el objetivo de llegar a unos sueldos situados en la media de la sociedad española, estos se verán incrementados durante los dos siguientes años en un 15% siempre y cuando las cuentas lo permitan. En el cuarto año se producirá la entrada en nómina del responsable de marketing con un sueldo anual de 20.000 euros, además del pago de 3.000 € "en especie" (cheques restaurante, gasolina, etc.) al responsable financiero. Este año permitirá, que los dos anteriores socios vean incrementado su salario en un 50%. En el quinto año los tres socios verán incrementado su sueldo en un 3% con respecto al año anterior, incorporando al responsable financiero a tiempo completo con un sueldo de 20.000 € más Seguridad Social.

En el caso de producirse alguna contratación eventual esta recibirá el sueldo mínimo interprofesional que marque la ley.

No se repartirá dividendo alguno durante los primeros cuatro años, debido a que los dos primeros tenemos resultado neto negativo y los dos siguientes compensa los dos anteriores. En el quinto ejercicio se obtendría un dividendo que decidiremos repartir entre los socios fundadores.

## 8. PLAN FINANCIERO

### 8.1. Supuestos de Partida

La sociedad limitada de MiTerraMadre S.L se constituirá jurídicamente en el segundo semestre del año 2014, con cuatro socios, cada uno con una participación del 25% y un capital de 30.000 €. El objetivo es tener registrada la mercantil en el mes de Octubre. Por este motivo, el plan financiero comienza en octubre de 2014, momento en el cual la plataforma estará lista para comenzar la venta online.

A pesar de ser un sector en constante evolución y cambio, las proyecciones se han realizado a 5 años porque los estudios de mercado hacen referencia hasta el año 2018-2019.

Para el desarrollo del plan financiero, se han asumido las siguientes cifras (plan financiero en €):

- ❖ Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA): el que corresponda según el tipo de servicio o producto, según la última actualización de 26 de enero de 2014.
- ❖ Seguridad Social de autónomos: tipo del 29.80% y base de cotización de 875.70 €/mes.
- ❖ Inflación: 1% hasta el año 2016/2017, y para años posteriores una tasa de inflación del 2%.
- ❖ Impuesto de sociedades: 20% (empresa de reducida dimensión con cifra neta de negocios inferior a 5 millones de €, con una plantilla inferior a 25 empleados).

### 8.2. Activo y Pasivo

Las principales partidas de Activo se encuentran en Activo No Corriente (ver Tabla 21), donde se incluye:

- ❖ Mobiliario necesario para realizar la actividad en la oficina.
- ❖ Equipos informáticos: dos ordenadores portátiles y una impresora.
- ❖ Otro inmovilizado intangible: licencia de software para tener un CRM acorde a las necesidades de la compañía (Microsoft CRM Dynamics).
- ❖ Gastos amortizables: son los gastos pre-operativos de la empresa, asociados a la constitución (abogados, notarios, etc.) y primer establecimiento de la compañía (viajes y acciones comerciales).

ACTIVO	Importe	% sobre el Total
<b>ACTIVO NO CORRIENTE ("Inmovilizado")</b>	<b>6,030.0</b>	<b>13.4%</b>
<b>Inmovilizado Material</b>	<b>3,680.0</b>	<b>8.2%</b>
Mobiliario	1,680.0	3.7%
Equipos Informáticos	2,000.0	4.4%
<b>Inmovilizado Intangible</b>	<b>1,200.0</b>	<b>2.7%</b>



Otro Inmovilizado Intangible	1,200.0	2.7%
<b>Gastos Amortizables</b>	<b>1,150.0</b>	<b>2.6%</b>
De Primer Establecimiento	1,000.0	2.2%
De Constitución	150.0	0.3%
<b>ACTIVO CORRIENTE ("Circulante")</b>	<b>38,970.0</b>	<b>86.6%</b>
<b>Hac. Pública y Seg. Social Deudoras (Realizable)</b>	<b>1,266.3</b>	<b>2.8%</b>
Hac. Pública Deudora por IVA Soportado	1,266.3	2.8%
<b>Tesorería Inicial (Disponible)</b>	<b>37,703.7</b>	<b>83.8%</b>
<b>ACTIVO TOTAL</b>	<b>45,000.0</b>	<b>100.0%</b>

Tabla 21: activo de partida de MTM.

El pasivo de partida estará compuesto por la aportación en efectivo al patrimonio neto por parte de los accionistas y un préstamo bancario a medio plazo, contratado con el ICO (5 años y TAE = 5.785%)

<b>PATRIMONIO NETO y PASIVO</b>	<b>Importe</b>	<b>% sobre el Total</b>
<b>PATRIMONIO NETO - Recursos Propios (No Exigible)</b>	<b>30,000.0</b>	<b>66.7%</b>
<b>Capital</b>	<b>30,000.0</b>	<b>66.7%</b>
<i>Aportación en efectivo</i>	30,000.0	66.7%
<b>PASIVO - Recursos Ajenos (Exigible)</b>	<b>15,000.0</b>	<b>33.3%</b>
<b>Deudas a Largo Plazo</b>	<b>15,000.0</b>	<b>33.3%</b>
Acreeedores L.P. Financieros - Préstamo (1)	15,000.0	33.3%
<b>PATRIMONIO NETO y PASIVO TOTAL</b>	<b>45,000.0</b>	<b>100.0%</b>

Tabla 22: patrimonio neto y pasivo total de MTM.

### 8.3. Inversiones

El plan de inversiones de MTM responde a las necesidades operativas y de desarrollo de la compañía.

En el período 2016/2017 se espera renovar los ordenadores además de comprar dos nuevos. En el período siguiente, y debido al incremento en las ventas y a los objetivos estratégicos, se comenzará a desarrollar una página web propia, abandonando la plataforma utilizada hasta ese momento. Finalmente, en el período 2018/2019, año de la expansión internacional, se invertirá más dinero en la página web (traducción a varios idiomas) y en equipos informáticos.

Todas las inversiones se realizarán a través de la tesorería generada por el propio negocio.

<b>CONCEPTOS</b>	<b>Inversiones a realizar en Activos No Corrientes</b>		
	<b>Importe de Inversiones a realizar, ejercicio 2016/2017</b>	<b>Importe de Inversiones a realizar, ejercicio 2017/2018</b>	<b>Importe de Inversiones a realizar, ejercicio 2018/2019</b>
Instalaciones/Acondicionamiento			1,000.0
Mobiliario		1,000.0	1,000.0
Equipos Informáticos	4,000.0		4,000.0
<b>Inmovilizado Material</b>	<b>4,000.0</b>	<b>1,000.0</b>	<b>6,000.0</b>
Aplicaciones Informáticas y Páginas Web		5,000.0	15,000.0
<b>Inmovilizado Intangible</b>	<b>0.0</b>	<b>5,000.0</b>	<b>15,000.0</b>

## 8.4.Cuenta de Pérdidas y Ganancias

Las ventas de MTM no presentan estacionalidad en términos globales, aunque se espera una importante reducción todos los meses de agosto debido al efecto vacaciones. A nivel micro, ciertos productos van asociados a temporadas concretas de ventas, por lo que sufrirán de temporalidad. Sin embargo, dicha variación se verá mitigada por el volumen de ventas totales.

El primer año se espera una subida de ventas progresivas según se avance en el posicionamiento de la plataforma. En años sucesivos, se esperan importantes subidas de la facturación (+55% de media), incrementos apoyados tanto en las expectativas del mercado (tasas de crecimiento superiores al 20% hasta 2019) como en fuertes inversiones en marketing y publicidad.

Gracias al aumento del volumen de las ventas, se conseguirá aumentar el poder de negociación con los productores, incrementando el margen por producto del 30% al 35% de forma progresiva, para terminar en un 40% en el período 2018/2019. Este margen no se verá modificado en un futuro puesto que comenzaría a ser abusivo, característica que precisamente MTM pretende evitar.

Hasta el año 2016/2017, 2 socios serán remunerados (aquellos que trabajan Full Time para la compañía). En el período 2017/2018, otro socio será incorporado bajo contrato Full Time, y el cuarto percibirá bonificaciones "en especie" por valor de 3.000 €. Finalmente, a partir del ejercicio 2018/2019, los cuatros socios trabajarán a tiempo completo en MTM y percibirán salario de la compañía.

Los gastos de operaciones estarán compuestos por: tributos y tasas, suministros, gestorías, material de oficina, primas de seguras, transportes y mensajería (renting del vehículo) y otros servicios (cuota de la página web). Estos gastos aumentarán según la inflación.

El gasto en marketing comenzará siendo de 6.000 € (para una facturación alrededor de los 100.000 €). Para años posteriores, la inversión en marketing crecerá alrededor del 100%, con el objetivo de destinar en el período 2018/2019 un 10% de la facturación a la promoción de la marca.

	Cierre Ejerc. 2014/2015	% sobre Ventas	Cierre Ejerc. 2015/2016	% sobre Ventas	Cierre Ejerc. 2016/2017	% sobre Ventas	Cierre Ejerc. 2017/2018	% sobre Ventas	Cierre Ejerc. 2018/2019	% sobre Ventas
Ventas	109,284.0	100.0%	180,318.6	100.0%	288,509.8	100.0%	432,764.6	100.0%	649,147.0	100.0%
Costes Ventas	76,498.8	70.0%	117,207.1	65.0%	187,531.3	65.0%	281,297.0	65.0%	389,488.2	60.0%
<b>Margen Bruto</b>	<b>32,785.2</b>	<b>30.0%</b>	<b>63,111.5</b>	<b>35.0%</b>	<b>100,978.4</b>	<b>35.0%</b>	<b>151,467.6</b>	<b>35.0%</b>	<b>259,658.8</b>	<b>40.0%</b>
<b>Gastos operativos</b>	<b>48,847.3</b>	<b>44.7%</b>	<b>59,173.2</b>	<b>32.8%</b>	<b>76,040.3</b>	<b>26.4%</b>	<b>133,418.5</b>	<b>30.8%</b>	<b>180,435.4</b>	<b>27.8%</b>
Gastos RRHH	30,263.0	27.7%	33,863.0	18.8%	38,003.0	13.2%	80,004.5	18.5%	102,164.3	15.7%
Operaciones	12,584.3	11.5%	12,710.2	7.0%	12,837.3	4.4%	13,094.0	3.0%	13,355.9	2.1%
Marketing	6,000.0	5.5%	12,600.0	7.0%	25,200.0	8.7%	40,320.0	9.3%	64,915.2	10.0%
<b>EBITDA</b>	<b>-16,062.1</b>	<b>-14.7%</b>	<b>3,938.4</b>	<b>2.2%</b>	<b>24,938.2</b>	<b>8.6%</b>	<b>18,049.1</b>	<b>4.2%</b>	<b>79,223.4</b>	<b>12.2%</b>
Amortizaciones	2,392.6	2.2%	1,242.6	0.7%	2,575.8	0.9%	7,775.8	1.8%	18,742.4	2.9%
<b>EBIT</b>	<b>-18,454.7</b>	<b>-16.9%</b>	<b>2,695.8</b>	<b>1.5%</b>	<b>22,362.4</b>	<b>7.8%</b>	<b>10,273.3</b>	<b>2.4%</b>	<b>60,481.0</b>	<b>9.3%</b>
Gastos financieros	1,925.2	1.8%	2,499.7	1.4%	3,008.4	1.0%	3,394.4	0.8%	3,882.6	0.6%
<b>EBT</b>	<b>-20,379.9</b>	<b>-18.6%</b>	<b>196.1</b>	<b>0.1%</b>	<b>19,354.0</b>	<b>6.7%</b>	<b>6,878.9</b>	<b>1.6%</b>	<b>56,598.4</b>	<b>8.7%</b>
Provisión impuesto	0.0	0.0%	39.2	0.0%	3,870.8	1.3%	1,375.8	0.3%	11,319.7	1.7%
<b>Resultado Neto</b>	<b>-20,379.9</b>	<b>-18.6%</b>	<b>156.9</b>	<b>0.1%</b>	<b>15,483.2</b>	<b>5.4%</b>	<b>5,503.1</b>	<b>1.3%</b>	<b>45,278.7</b>	<b>7.0%</b>

Tabla 24: cuenta de Pérdidas y Ganancias de MTM.

Se espera resultado negativo el primer año y mínimo en el segundo ejercicio. Gracias al aumento de márgenes y volumen de facturación, en años sucesivos se esperan beneficios. La evolución de las distintas magnitudes puede consultarse en el Gráfico 12.

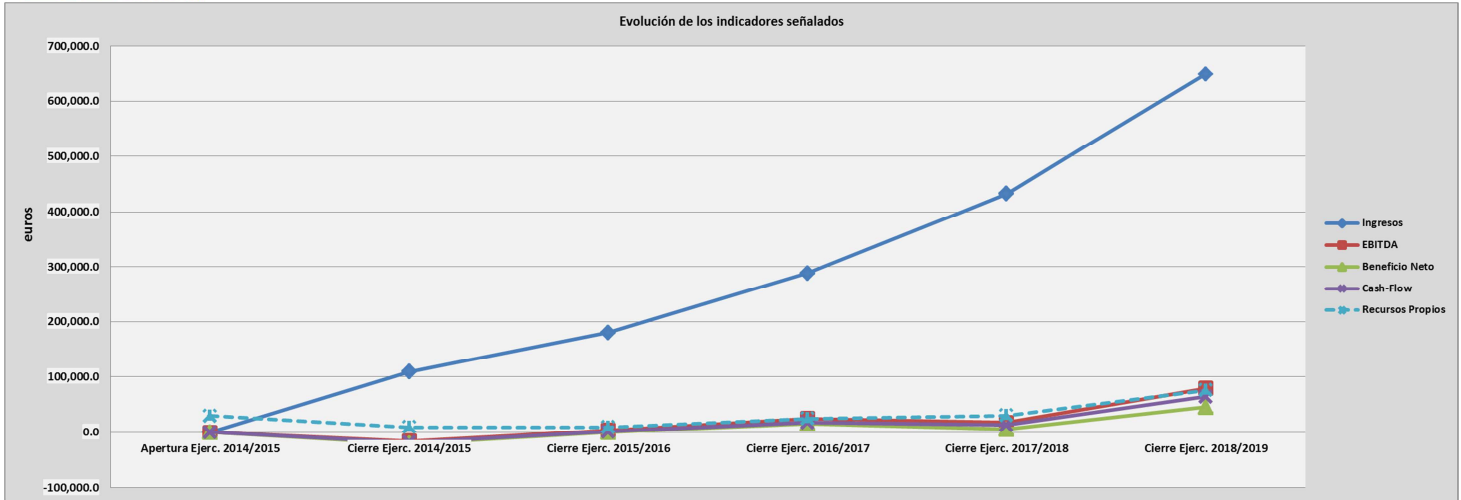


Gráfico 12: evolución de ingresos, EBITDA, BN, Cash-Flow y recursos propios de MTM.

Hasta el ejercicio 2018/2019 no se podrá destinar beneficio a reservas voluntarias ni a dividendos. En ese año, se realizará de la siguiente forma:

2018/2019: Propuesta Aplicación Resultado del 2017/2018 = 763.3		
Conceptos	Distribución (en %)	Importe
A Reservas Legales Obligatorias	10.0%	76.3
A Reservas Voluntarias	40.0%	305.3
A Inversores Internos y Externos (Pago Dividendos)	<b>50.0%</b>	<b>381.7</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100.0%</b>	<b>763.3</b>

Tabla 25: reparto dividendos.

### 8.5. Análisis Económico-Financiero

A través del estudio de los diferentes ratios, se puede llegar a la conclusión de que los resultados de Mi Terra Madre S.L son satisfactorios.

El indicador de rentabilidad financiero (ROE) alcanza para el tercer año un resultado del 61.29%, lo cual quiere decir que de 100€ de capital que hayan puesto los socios, la compañía es capaz de generar 61.29€ de beneficio. El ROE durante el 4 ejercicio disminuye debido a que el beneficio se contrae (aumentan las cargas salariales) y los recursos propios aumentan. Para el 5º año, el ROE vuelve a recuperarse, pasando al 59.84%. El ROE acumulado para el inversor estará situado en 140.63%.

Rentabilidad	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
<b>1. ROE (Return On Equity) - Rentabilidad Financiera</b>	NS	1.60%	61.29%	17.89%	59.84%
<b>2. ROI (Return On Investment) - Rentabilidad Económica</b>	NS	7.04%	33.88%	12.68%	40.22%
<b>3. ROS (Return On Sales) - Margen sobre Ventas</b>	NS	1.49%	7.75%	2.37%	9.32%
<b>3. EBITDA sobre Ventas</b>	NS	2.18%	8.64%	4.17%	12.20%

Tabla 26: ratios de rentabilidad de la compañía.

La rentabilidad económica (ROI), presentará una tendencia similar al ROE. En el 3º ejercicio se generarán 33.88 € de beneficio por cada 100€ mantenidos en el activo, hasta llegar al 40.22% del 5º año. El ROI acumulado para el inversor será de 93.82% en 5 años.

Liquidez y Solvencia	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
<b>1. Solvencia</b>	1.39	1.34	1.62	1.61	2.01
<b>2. Tesorería (Prueba Ácida)</b>	2.48	1.89	1.82	1.68	1.96
<b>3. Disponibilidad</b>	2.48	1.89	1.79	1.66	1.90

Tabla 27: ratios de liquidez y solvencia.

En el caso de las condiciones de liquidez y solvencia, se tiene una holgura suficiente en los indicadores de liquidez y solvencia, de tal forma que la compañía no corre peligro durante ese período de tiempo.

Respecto a la estructura financiera de MTM, se puede afirmar que la compañía tiene una gran autonomía desde el punto de vista financiero, ya que el ratio de Endeudamiento siempre se encuentra en tasas bajas (inferiores al 100%), y a partir del 2º año se tiene plena capacidad de devolución de la deuda.

Endeudamiento y Autonomía Financiera	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
<b>1. Endeudamiento</b>	71.96%	74.47%	61.73%	62.03%	49.69%
<b>2. Capacidad de Devolución de la Deuda con Acreedores Financieros</b>	NS	14.71%	100.00%	100.00%	100.00%
<b>3. Cobertura de Intereses</b>	NS	1.08	7.43	3.03	15.58

Tabla 28: ratios de endeudamiento y autonomía financiera.

La gráfica del fondo de maniobra muestra que MTM puede atender las deudas a corto plazo sin dificultades (el FM se incrementa anualmente).

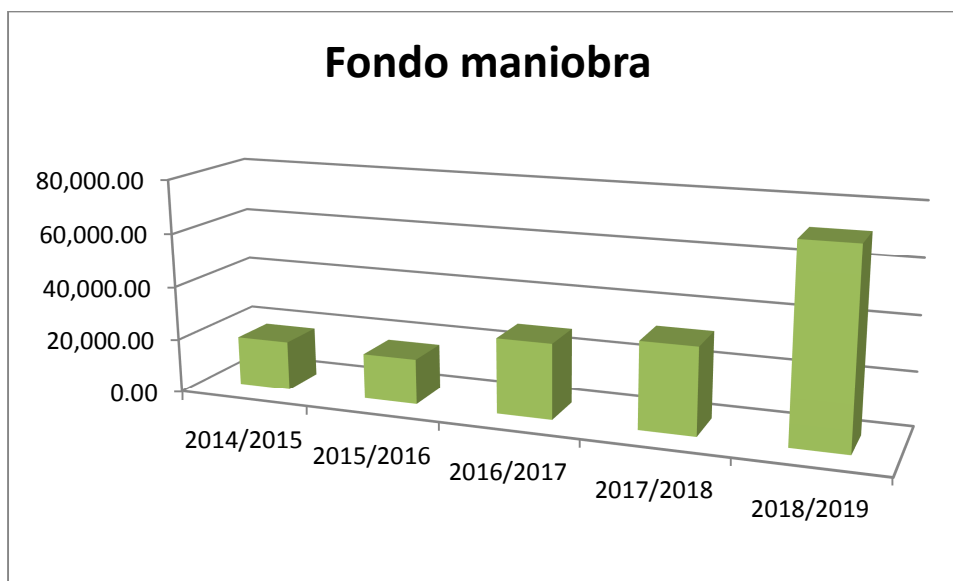


Gráfico 13: evolución del fondo de maniobra en el tiempo.

La relación entre lo que la compañía vende y lo que debería vender para cubrir gastos se denomina "Coeficiente de seguridad", y como se puede observar, en MTM, salvo para los dos primeros años, se mantiene con unas cotas tales que se puede afirmar que existe seguridad de supervivencia para la compañía.

	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
<b>Coeficiente de Seguridad</b>	0.62	1.00	1.24	1.05	1.28

Para finalizar con el análisis de los ratios de la compañía, a continuación se puede observar el VAN, TIRM y "payback" de MTM.

<b>Plazo de Recuperación de la Inversión (Pay-Back)</b>	3.86
<b>VAN (Valor Actual Neto o Valor Capital)</b>	36,645.92
<b>TIRM (Tasa Interna de Rentabilidad)</b>	36.19%

Tabla 30: Pay-Back, VAN y TIRM de la inversión.

El plazo de recuperación de la inversión se sitúa en 3.86 años, y la rentabilidad de la compañía para el inversor se sitúa en el 36.19%, lo cual ofrece una imagen de empresa rentable, solvente y atractiva.

## 8.6. Planes de Contingencia.

Como las ventas es el único input del negocio que no se puede conocer con exactitud, es necesario cuantificar la vulnerabilidad de la compañía a las fluctuaciones en el volumen de facturación. Para ello, se realizarán simulaciones de distintos niveles de ventas, considerando dos escenarios: uno pesimista, donde los niveles de ventas sean inferiores a los estimados; y otro optimista, donde las ventas crezcan a un ritmo mayor del previsto.

### 8.6.1. Escenario pesimista.

Se supone un escenario pesimista donde las ventas son un 15% inferiores a las consideradas. Bajo esta suposición, y manteniendo el resto de inputs constantes, la compañía es inviable. Por ese motivo, se retrasa la entrada de un socio en la compañía a tiempo completo hasta el último ejercicio (2018/2019), se reajusta el presupuesto de marketing (objetivo del 10% de las ventas en 2018/2019) y no se podrán repartir dividendos durante los 5 años.

Realizando tales correcciones, la cuenta de resultados será la siguiente:

	Cierre Ejerc. 2014/2015	% sobre Ventas	Cierre Ejerc. 2015/2016	% sobre Ventas	Cierre Ejerc. 2016/2017	% sobre Ventas	Cierre Ejerc. 2017/2018	% sobre Ventas	Cierre Ejerc. 2018/2019	% sobre Ventas
Ventas	109,284.0	100.0%	164,118.5	100.0%	237,971.8	100.0%	345,059.1	100.0%	500,335.8	100.0%
Costes Ventas	76,498.8	70.0%	106,677.0	65.0%	154,681.7	65.0%	224,288.4	65.0%	300,201.5	60.0%
<b>Margen Bruto</b>	<b>32,785.2</b>	<b>30.0%</b>	<b>57,441.5</b>	<b>35.0%</b>	<b>83,290.1</b>	<b>35.0%</b>	<b>120,770.7</b>	<b>35.0%</b>	<b>200,134.3</b>	<b>40.0%</b>
<b>Gastos operativos</b>	<b>48,847.3</b>	<b>44.7%</b>	<b>59,173.2</b>	<b>36.1%</b>	<b>72,260.3</b>	<b>30.4%</b>	<b>99,097.0</b>	<b>28.7%</b>	<b>144,590.2</b>	<b>28.9%</b>
Gastos RRHH	30,263.0	27.7%	33,863.0	20.6%	38,003.0	16.0%	53,873.0	15.6%	81,432.8	16.3%
Operaciones	12,584.3	11.5%	12,710.2	7.7%	12,837.3	5.4%	13,094.0	3.8%	13,355.9	2.7%
Marketing	6,000.0	5.5%	12,600.0	7.7%	21,420.0	9.0%	32,130.0	9.3%	49,801.5	10.0%
<b>EBITDA</b>	<b>-16,062.1</b>	<b>-14.7%</b>	<b>-1,731.7</b>	<b>-1.1%</b>	<b>11,029.9</b>	<b>4.6%</b>	<b>21,673.7</b>	<b>6.3%</b>	<b>55,544.1</b>	<b>11.1%</b>
Amortizaciones	2,392.6	2.2%	1,242.6	0.8%	2,575.8	1.1%	7,775.8	2.3%	18,742.4	3.7%
<b>EBIT</b>	<b>-18,454.7</b>	<b>-16.9%</b>	<b>-2,974.3</b>	<b>-1.8%</b>	<b>8,454.1</b>	<b>3.6%</b>	<b>13,897.9</b>	<b>4.0%</b>	<b>36,801.7</b>	<b>7.4%</b>
Gastos financieros	1,925.2	1.8%	2,330.6	1.4%	2,670.2	1.1%	2,999.8	0.9%	3,318.9	0.7%
<b>EBT</b>	<b>-20,379.9</b>	<b>-18.6%</b>	<b>-5,304.8</b>	<b>-3.2%</b>	<b>5,783.9</b>	<b>2.4%</b>	<b>10,898.1</b>	<b>3.2%</b>	<b>33,482.8</b>	<b>6.7%</b>
Provisión impuesto:	0.0	0.0%	0.0	0.0%	1,156.8	0.5%	2,179.6	0.6%	6,696.6	1.3%
<b>Resultado Neto</b>	<b>-20,379.9</b>	<b>-18.6%</b>	<b>-5,304.8</b>	<b>-3.2%</b>	<b>4,627.1</b>	<b>1.9%</b>	<b>8,718.5</b>	<b>2.5%</b>	<b>26,786.2</b>	<b>5.4%</b>

Tabla 31: cuenta de Pérdidas y Ganancias en el escenario negativo.

Bajo estas hipótesis, puede observarse como el plazo de recuperación aumenta, pasando a ser de 4.10 años. La rentabilidad de la inversión disminuiría respecto al caso base, pasando del 36.19% al 23.59%.

<b>Plazo de Recuperación de la Inversión (Pay-Back)</b>	4.10
<b>VAN (Valor Actual Neto o Valor Capital)</b>	16,114.99
<b>TIRM (Tasa Interna de Rentabilidad)</b>	23.59%

Tabla 32: Pay-Back, VAN y TIRM de la inversión en el escenario negativo.

## 9. CONCLUSIONES

MTM es un proyecto real por múltiples razones:

- ❖ MTM es un modelo de negocio que intenta adelantarse a los nuevos tiempos en cuanto a la distribución alimentaria, siendo este realizable y rentable, con una TIR del 34,12% , el VAN de 33.359,21€ y un plazo de recuperación de la inversión 3,92 años.
- ❖ MTM se sitúa en un mercado en el que cuenta con unos clientes identificados, llamados "ecológicos" y con oportunidades de crecimiento reales.

- ❖ MTM requiere un nivel de inversión moderado y ofrece beneficios atractivos a los inversores en los próximos años.
- ❖ MTM se adentra en un modelo de negocio que perfectamente puede ser aplicado a otros sectores.

## 10. ANEXOS

### 10.1. La caracterización del sector de la producción ecológica española: valor, volumen, mercado y evaluación del impacto del comercio electrónico en 2012.

A partir del análisis de una selección de 62 páginas web de empresas representativas del comercio electrónico en el mercado de los productos ecológicos, El Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente ha elaborado un informe del que se sacan las siguientes conclusiones:

- ❖ Gran importancia del factor cercanía en la venta online de productos ecológicos:
- ❖ el 35,59% de los analizados distribuye sus productos a nivel local, en determinadas áreas cercanas o en función de la ubicación de los proveedores/productores.
- ❖ Del 62,71% que distribuye a nivel nacional 40,68% de los encuestados sólo lo hace en la península, y un 22,03% incluye las islas Baleares pero no generalmente las Canarias, salvo consulta previa.
- ❖ Sólo el 11,86% vende o se dirige fuera del territorio español, y únicamente a determinados países de la Unión Europea.

#### Servicios complementarios:

- ❖ El 76,67% de los operadores on-line analizados cuentan con un almacén físico para distribuir. El 83,33% ofrecen servicio de entrega/transporte a domicilio y de gestión de cobros y pagos.
- ❖ Tan sólo el 6,67% ofrece servicios logísticos.

#### Sistemas de fidelización, otra información y enlaces ofrecidos.

- ❖ El 72,88% de los operadores on-line de productos ecológicos está presente en las redes sociales. El 44,07% cuenta con newsletter y otro 42,37% con blog, como sistemas de fidelización adicionales.
- ❖ El 30,51% incluye en su página web información diversa sobre producción ecológica; otro 18,64% recoge enlaces a otras páginas web; y prácticamente el 34% incorpora un directorio de marcas.

	<b>Gastos Total (miles de €)</b>	<b>Gasto medio (por hogar)</b>	<b>Distribución del gasto</b>
<b>TOTAL</b>	<b>509.407.513,00</b>	<b>28.152,00</b>	<b>100%</b>
<b>Alimentación y bebidas no alcohólicas</b>	<b>74.930.991,00</b>	<b>4.141,00</b>	<b>14,7%</b>
Bebidas alcohólicas y tabaco	10.477.572,00	579,00	2,1%
Vestido y calzado	25.401.037,00	1.404,00	5,0%
Vivienda, agua, electricidad y combustibles	164.479.397,00	9.090,00	32,3%
Mobiliario, equipamiento y otros gastos de la vivienda	22.550.876,00	1.246,00	4,4%
Salud	16.229.730,00	897,00	3,2%
Transportes	60.087.437,00	3.321,00	11,8%
Comunicaciones	15.600.601,00	862,00	3,1%
Ocio, espectáculos y cultura	30.220.007,00	1.670,00	5,9%
Enseñanza	6.011.216,00	332,00	1,2%
Hoteles, cafés y restaurantes	44.495.311,00	2.459,00	8,7%
Otros bienes y servicios.	38.923.338,00	2.151,00	7,6%
Fuente: INE: Encuesta de presupuestos familiares.			

Tabla 33: gasto por sectores.

El consumo en "alimentos y bebidas no alcohólicas" representa un 14,7% siendo la segunda partida más grande después de los "gastos vivienda, agua electricidad y combustibles" que representan un 32,3%.

Conforme a la información aportada por el Ministerio de Agricultura y Medio Ambiente (MAGRAMA), a través de los *Paneles de Consumo Alimentario, en el año 2012* se ha producido una reducción del gasto alimentario del -1,3% con respecto al año anterior.

En la demanda de alimentación de los consumidores españoles priman los productos frescos; así pues, la carne supone un 22,7% sobre el gasto total; las patatas, frutas y hortalizas frescas un 16,9%; los pescados un 13,1%; y el gasto en pan alcanza un 5,8%.

Al mismo tiempo, también se configuran como partidas relevantes en el gasto alimentario la leche y derivados lácteos 12,2%; los productos de bollería y pastelería 4%; el aceite de oliva 1,9%; y los platos preparados 3,3%.

Con carácter general los consumidores dedican un promedio de 3 horas a la semana para realizar la compra de alimentos y se rompe la tendencia de los últimos años de emplear menos tiempo en la realización de la compra. En este sentido los consumidores ante la crisis analizan con más detenimiento los productos que compran y los precios que pagan por estos productos.

A la hora de elegir establecimiento, se prioriza precio (62,7%) por encima de calidad (51,9%) y proximidad (50,9%) aunque estos últimos tienen un gran peso en la elección final. Para seleccionar los productos que se incluyen en la cesta de la compra, sigue existiendo una fidelidad a las marcas aunque el precio cobra una mayor importancia y, por tanto, muchas veces se adquieren productos más baratos aunque la marca no sea conocida.

Internet como canal de compra de productos alimenticios, es utilizado en alguna ocasión por un 9,5% de los consumidores (este porcentaje se eleva entre los jóvenes menores de 35 años y disminuye para los mayores de 50 años).

## **10.2. Análisis DAFO**

### **10.2.1. Debilidades**

La falta de experiencia en el sector de la alimentación y del e-commerce a la hora de empezar con el negocio, es una gran debilidad que se solventará con el paso del tiempo.

La ausencia de contacto con los productores, en un primer momento provocará que el acceso a estos sea más complicado. Dar a conocer nuestra ventaja competitiva y que éstos, la vean como una oportunidad para la distribución de sus productos será un punto esencial. Buscaremos que depositen confianza en nuestra plataforma para dar visibilidad a sus productos, y que por tanto los productores vean recompensado su apoyo.

Al entrar en este mercado donde la marca no sea reconocida, provocará un gran esfuerzo inicial. Jugará un papel importante el uso de redes y acciones SEO y SEM. Seremos una nueva marca no reconocida a la cuál le hará falta hacerse visible en el mercado

El modelo además es fácilmente imitable, de ahí que sea necesario un punto de diferenciación. Se necesitará aportar valor añadido a este modelo de negocio que sea diferente a los ya existentes.

### **10.2.2. Amenazas**

Cada vez hay un número mayor de competidores. Están surgiendo muchas plataformas web de venta de productos alimentarios. Ofrecen comodidad y acceso a estos productos de características muy similares a los nuestros.

Además, los competidores "clásicos" supermercados e hipermercados están en pleno proceso de entrada al mundo online y ofrecen esta forma de compra a sus clientes, los cuales cada vez más optan por esta opción.

La situación económica a la que se enfrenta el país supone por parte de algunos segmentos de clientes una gran amenaza, ya que estos no verían como punto importante nuestra gran ventaja competitiva, que es ofrecer productos de calidad que por consiguiente tendrán un precio acorde con esta característica.

El miedo a la compra online por parte de muchos consumidores es un factor clave a tener en cuenta, ya que a estos les gusta ver el producto físicamente y poder tener un acceso a ellos "más directo", es decir poder tocarlo o verlo. Esto se puede clasificar como factor cultural, donde la gente en términos generales está muy acostumbrada a hacer la compra de una determinada forma. Por otro lado, como nuestro público objetivo es aquel que está habituado a comprar por Internet, esta no será una gran amenaza.

Y por último, el entorno legal es cambiante, éste puede cambiar con el paso del tiempo y cada vez dar lugar a más trabas que afectarán a nuestro tipo de comercio. Es un tema importante tener en cuenta ya que todo deberá estar dentro del marco legal.

### **10.2.3. Fortalezas**

Nuestros competidores potenciales no ofrecen al público unos productos tan exclusivos como los que nosotros ofreceremos, ya que con su modelo de negocio no les compensa. Este será un factor diferencial con una parte de



nuestros competidores, es decir con los grandes supermercados/hipermercados. También con el resto de e-commerce de alimentación, ya que estos en muchos casos, no proporcionan productos directamente del productor. La calidad por tanto, será aquí el elemento más importante.

El acceso a productos de calidad de diferentes zonas geográficas sin la necesidad del desplazamiento, ofrecerá una gran comodidad a nuestros clientes. La rapidez a la hora de hacer llegar los pedidos al consumidor final (una media de 2 días), será también una característica básica que proporcionará al consumidor final gran satisfacción.

Con todo esto, nuestro segmento de clientes está muy claro y definido, se sabe claramente a quién irán dirigidos nuestros productos. Son clientes que buscan productos de calidad y que no tienen acceso a ellos por diferentes motivos (tiempo, distancia...). Valoran muy positivamente esta ventaja competitiva que nuestro modelo de negocio ofrece.

#### **10.2.4. Oportunidades**

Hoy en día, hay un gran impulso del e-commerce. El cambio de estilo de vida es un elemento clave en este hecho, el menor tiempo libre para hacer la compra y los horarios no compatibles en muchas ocasiones con la vida profesional. Por tanto, la compra online es una nueva forma de romper con este obstáculo. Además, este cambio de estilo de vida provoca una mayor concienciación por la vida saludable, y esto implica comprar productos alimenticios más saludables y acorde con unas características de más naturalidad, obtenidos de una forma más acorde con este concepto y que su fabricación no sea artificial.

El entorno tecnológico cambia rápidamente y esto provoca que se presenten muchas más oportunidades en un negocio como es e-commerce. El aprovechamiento de las nuevas aplicaciones o tecnologías da lugar por tanto, a grandes ocasiones para este modelo de negocio.

El crecimiento constante del comercio electrónico en los últimos años es una gran oportunidad, ya que el número de internautas cada vez es mayor y estos a su vez, cada vez más usan este medio para el consumo de cualquier tipo de producto. Hoy en día, es mucha la gente que utiliza las nuevas tecnologías para comprar cualquier tipo de producto.

#### **10.2.5. Conclusiones del cruce**

Del análisis DAFO se puede extraer que la principal oportunidad es la búsqueda de calidad por parte de un determinado segmento de clientes. Por una serie de circunstancias y estilo de vida que tienen, vemos esta búsqueda de calidad como una gran oportunidad donde centrar nuestros objetivos. Gracias a que tenemos muy claro y definido el segmento al que nos dirigimos (nuestra principal fortaleza), nuestro modelo de negocio puede aportar mucho valor a esta nueva forma de vida de nuestro público objetivo, para facilitar el momento de la compra de los mismos.

La mayor amenaza detectada es la competencia creada por los diferentes e-commerce dedicados a la alimentación, los cuales tienen un modelo de negocio muy parecido al nuestro. De ahí que, al ofrecer el acceso a productos directamente del productor con gran calidad, tenga una gran importancia.

En relación con lo anterior, una de las mayores debilidades encontradas es la falta de reconocimiento de nuestra marca, ya que en el mercado existen muchos competidores que son ya reconocidos y tienen detrás un grupo de clientes fidelizados. Esto se verá solventado, a través de una entrada en el mercado que se irá afianzando con el paso del tiempo, y así conseguir un mayor público.

### **10.3. Resultado de la validación**

La validación del modelo de negocio fue realizada mediante entrevistas físicas y por teléfono a potenciales clientes y productores.

#### **10.3.1. Conclusiones clientes**

De un total de **61 entrevistas**, **no** aceptan la idea de negocio **23 personas**.

En los perfiles entrevistados (muestra universal), se han podido reconocer dos tipos de clientes:

- ❖ Personas de rango de edad entre los 24 hasta los 60 años, residentes en Madrid, sienten gran **gusto por la comida de calidad** de las diferentes zonas geográficas españolas y además, tienen la sensación de que los productos a los que se puede acceder en los supermercados/hipermercados son de baja o muy baja calidad.
- ❖ Por otro lado, un público más joven (18-23 años) que provienen de diferentes localidades y que dependen económicamente de un tercero. Comparten el gusto por los productos de alta calidad y su **preocupación por una alimentación basada en productos sanos, sin conservantes**.

Las personas que no encuentran interesante la idea dan como razón que para ellos la comida es algo secundario, no disfrutan con ella y no prestan mucha atención a lo que comen. Suelen comprar comida precocinada. Sí que

podrían utilizar la página para productos muy particulares y de forma muy esporádica, pero no comprarían a través de nuestra plataforma de forma continua.

### 10.3.2. Conclusiones productores

Hemos querido llegar a todo tipo de productores: desde los que tienen cierta importancia y ya están plenamente establecidos, incluso vendiendo a nivel nacional, hasta muy pequeños productores de nivel regional, e incluso aquellos que ni siquiera venden (producen para consumo propio) pero que podrían ver la idea como un aliciente para comenzar una actividad comercial. **Entrevistas: 24, Sí: 17.**

- ❖ **Sidra Manel:** sidra totalmente artesanal hecha en el pueblo asturiano de Rozallana, que realmente la hace para consumo propio y como regalo, aunque tiene medios para aumentar la producción y poder llegar a dar el salto comercial. **Acepta** la idea porque ve la posibilidad de sacar un dinero extra sin tener que desarrollar tareas comerciales, además del orgullo de ver su producto totalmente artesano situado en internet.
- ❖ **Quesería la toral:** productor de queso afuega'l pitu a nivel local en Grado (producto muy artesano). **Aceptan** la idea porque la hija está en el paro y están pensando en dedicarse a ello de forma profesional, viendo este canal de venta como una oportunidad para llegar a más clientes.
- ❖ **Frutería/Hortalizas García:** tienen invernaderos en Asturias, además de una tienda física desde donde venden fruta y hortalizas. Por lo tanto, es un comercio que vende a nivel local. A nivel regional, venden a restaurantes bajo pedido. Suelen tener excedente de producción, por lo que en muchas ocasiones tiene que hacer descuentos agresivos. Por lo tanto, **acepta** la idea de poder llegar a vender por internet a otras zonas geográficas a las que no podría llegar por sus propios medios.
- ❖ **Carnicería Somiedo:** los dueños tienen una ganadería, de la que surten de productos a la carnicería (en Asturias). Son relativamente jóvenes y concienciados de la importancia que puede llegar a tener internet en la proyección del negocio, pero desconocen cómo trabajar en el mundo online. **Aceptan** positivamente la idea, no sólo por la posibilidad de vender sus productos, sino de informar quiénes son, cómo trabajan, etc.
- ❖ **Carnicería David: no compra** en absoluto la idea (es de Asturias). Es una persona mayor próxima a la jubilación, sin relevo generacional y que desconoce por completo las nuevas tecnologías. Además, según él, tiene buena reputación a nivel local, con unas buenas ventas que le permiten vivir de forma honrada, por lo que no necesita esforzarse por aumentar las ventas (ampliamente acomodado en su zona de confort).
- ❖ **Cebollas Avelino:** asturiano que tiene plantaciones de cebollas. Se dedica a vender su producción a nivel regional, él mismo hace la labor de comercial. **Compra** la idea ya que ve la oportunidad como algo positivo que le podría ayudar a la venta de las cebollas sin tener que dedicarle tanto tiempo, ya que no sólo vive de cebollas (piensa incluso a nivel regional).
- ❖ **Ganadería Hugo:** ganadería regentada por un chico de 28 años. **No compra** la idea ya que no tiene infraestructura para preparar la carne después de la muerte de la res. Se dedica exclusivamente a la cría de vacas para luego vender la carne a carnicerías y cadenas de distribución.
- ❖ **Grupo Trabanco** ([www.sidratrabanco.com](http://www.sidratrabanco.com)): el grupo trabanco es el principal productor de sidra en Asturias. Tienen presencia en internet, están actualmente intentando montar una plataforma propia, ya que reconocen internet como uno de los principales canales de venta a corto y medio plazo. También venden en algunas tiendas online, y para Madrid tienen red de distribución al canal horeca y grandes superficies, pero no son capaces de llegar al cliente particular, por lo que están muy interesados en nuestra idea, y la **aceptan**.
- ❖ **Miguel Ángel Pérez Alonso** gerente de [www.patatasdegalicia.net](http://www.patatasdegalicia.net) (Galicia). Email: [miguel.perez@patatasdegalicia.net](mailto:miguel.perez@patatasdegalicia.net)  
La idea que propusimos le parece muy buena: *"yo estaría encantado de ofrecerte los productos autóctonos que tengo (patatas, vino y miel) si te interesan"*.
- ❖ **Verísimo Busto:** Sidras (Asturias). Email: [veribusto@mayador.com](mailto:veribusto@mayador.com)  
MANUEL BUSTO AMANDI S.A.  
Telf.: 985 89 01 97  
Ya están trabajando con una página web (BFLOW) en la cual los clientes pueden tener acceso a sus productos. Solo venden por cajas ya que de otra manera sería un caos logístico para ellos.  
No están cerrados a vender a través de páginas web pero sí que ponen ciertos requisitos.
- ❖ **Quesos del Casar S.L.** (Cáceres)

Ricardo Vivas Vigará

Tfno.: 927 29 05 96

[comercial@quesosdelcasar.es](mailto:comercial@quesosdelcasar.es)

*"Desafortunadamente no estamos interesados actualmente en su propuesta por el proceso de ampliación de instalaciones y de gama en los que estamos inmersos".*

- ❖ **Confitería Tejeiro** (Asturias): elaboración de tocinillo de cielo.

Tfno.: 985 75 01 10

Ya distribuyen desde su propia página web, la cual aún está en construcción. No estarían interesados.

Con pocas ganas de aportar información e interés en colgar el teléfono rápidamente.

- ❖ **Porco Real**: Fonsagrada (Lugo)

Tfno.: 982 15 43 84

Actualmente tienen distribución directa con el cliente (tiendas), por eso no se plantean la venta por web. Además, tienen problemas con la conexión a Internet, por ello ven problemas en este tipo de distribución.

De todas formas, estarían dispuestos en el futuro: les parece buena idea (muy atento).

- ❖ **Requesón das Neves y Miel** (As Neves-Pontevedra)

Tfno.: 986 66 46 02

[administración@requesonymiel.com](mailto:administración@requesonymiel.com)

Ya se encuentran en diferentes páginas web, de cooperativas y demás. Por ello, están totalmente disponibles a ubicarse en otra plataforma web, la venta por Internet es algo cotidiano para ellos.

- ❖ **Quesos Eusebio Manzano** (Palencia)

<http://www.quesoseusebiomanzano.es/QEM/Intro.html>

979 740 622 /979 702 681

[emanzano@quesoseusebiomanzano.es](mailto:emanzano@quesoseusebiomanzano.es)

[emanzano@ceresnet.com](mailto:emanzano@ceresnet.com)

Tienen su propia página web desde donde distribuyen. Podrían estar interesados. Están bastante contentos con su propia página.

- ❖ **Alberto Morante** agricultor, produce Tomates, lechugas, calabaza, calabacines entre otras cosas a parte de cebada, trigo y girasol que se va íntegramente a la cooperativa. Sus cultivos se encuentran en Campillo. Le parece bien nuestra idea de negocia, y estaría dispuesto a colaborar con nosotros siempre y cuando todo sea transparente y claro.

- ❖ **José María Vázquez** ganadero y con una carnicería pequeña en Nava del Rey. Trabaja con cabezas vacunas y porcinas. Exactamente es el prototipo de persona que buscábamos. Ganadero que no puede dar salida a todo su género, lo que estaría encantado de colaborar con nosotros.

- ❖ **Arturo Galván** agricultor de Alaejos cultiva maíz, tomate y patatas, estaría dispuesto a colaborar con nosotros. Quiere más información del negocio. Su correo es: [agalvantomillo@gmail.com](mailto:agalvantomillo@gmail.com).

NOTA: Como denominador común los agricultores solicitan que les facilitemos el canal de distribución.

- ❖ **<http://www.oleumviride.com>**. Aceptan la propuesta.

Aceite alta gama, fabrican unas 200000 botellas (baja) y lo exportan casi toda la producción a EEUU, Canadá, Japón y Europa. En temporada baja son 4 trabajadores, en temporada alta 10. Se encuentran en otras páginas, iniciativa de la Junta de Andalucía, para darse visibilidad y les gustaría recibir nuestra propuesta.

Teléfono 956 32 67 94

Email para enviar propuesta: [info@oleumviride.com](mailto:info@oleumviride.com)

- ❖ **LA ABEJA ANDALUZA**. No aceptan la propuesta.

Ha dejado de envasar, se ha centrado en dos clientes que se llevan toda la cosecha.

- ❖ **Isabel Valdés**. Acepta la propuesta.

<http://www.elcubillo.com>

Produce hortalizas ecológicas, aunque sin certificación, explica que los requisitos son excesivos, tiene MUCHOS problemas para trasportarla más allá de Cádiz, así que se centra en sus clientes de la zona. Nos ofrece la posibilidad de vender mermelada, aceite, queso papoyo y miel que no produce directamente ella pero es de la zona de vejer de la frontera (Cádiz). Quiere ver nuestra página.

Email para más info: elcubillo@terra.es

- ❖ **Hort sant patrici** Menorca. Aceptan la propuesta.

Hablar con el encargado (David)

david@santpatrici.com

Se dedican fundamentalmente al queso, producen más de 66 toneladas. El vino es algo secundario, unas 8000 botellas al año. Pequeños productores 2 personas se dedican al vino y 4 al queso. Sí les interesa tener más visibilidad.

- ❖ **Bodegas primitivo Collantes**. Acepta la propuesta.  
<http://www.bodegasprimitivocollantes.com/atencion.php>

Teléfono: 956400150

Primitivo es uno de los gerentes más jóvenes de bodega en la provincia de Cádiz. Recientemente se ha hecho cargo de la empresa familiar que fundó su bisabuelo y acaba de lanzar un vino blanco del año. "Quiero terminar con esa idea preconcebida de que los vinos del año realizados con uva palomino son vinos planos, que dicen poco".

## 10.4. Anexo al plan financiero

### 10.4.1. Cuadro amortizaciones

Conceptos	Importes de los Activos de Partida	Tasa Anual de Amortización (en %)	Equivalente Años de Vida Restantes	Cuota Anual Amortización, ejerc. 2014/2015	Cuota Anual Amortización, ejerc. 2015/2016	Cuota Anual Amortización, ejerc. 2016/2017	Cuota Anual Amortización, ejerc. 2017/2018	Cuota Anual Amortización, ejerc. 2018/2019
Mobiliario	1,680.0	20.0%	5	336.0	336.0	336.0	536.0	736.0
Equipos Informáticos	2,000.0	33.3%	3	666.6	666.6	1,999.8	1,999.8	2,666.4
<b>Inmovilizado Material</b>	<b>3,680.0</b>			<b>1,002.6</b>	<b>1,002.6</b>	<b>2,335.8</b>	<b>2,535.8</b>	<b>3,502.4</b>
Aplicaciones Informáticas y Páginas	0.0	100.0%	1	0.0	0.0	0.0	5,000.0	15,000.0
Otro Inmovilizado Intangible	1,200.0	20.0%	5	240.0	240.0	240.0	240.0	240.0
<b>Inmovilizado Intangible</b>	<b>1,200.0</b>			<b>240.0</b>	<b>240.0</b>	<b>240.0</b>	<b>5,240.0</b>	<b>15,240.0</b>
De Primer Establecimiento	1,000.0	100.0%	1	1,000.0	0.0	0.0	0.0	0.0
De Constitución	150.0	100.0%	1	150.0	0.0	0.0	0.0	0.0
<b>Gastos Amortizables</b>	<b>1,150.0</b>			<b>1,150.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>
<b>Total Anual</b>	<b>6,030.0</b>			<b>2,392.6</b>	<b>1,242.6</b>	<b>2,575.8</b>	<b>7,775.8</b>	<b>18,742.4</b>

Tabla 34: amortizaciones contables en el caso base.

### 10.4.2. Amortización del préstamo

Totales por Ejercicio Operaciones de Préstamos	Cuota	Intereses	Devolución del Capital	Capital Pendiente
<b>2014/2015</b>	3,461.9	797.8	2,664.1	12,335.9
<b>2015/2016</b>	3,461.9	639.6	2,822.4	9,513.6
<b>2016/2017</b>	3,461.9	471.9	2,990.0	6,523.5
<b>2017/2018</b>	3,461.9	294.3	3,167.7	3,355.9
<b>2018/2019</b>	3,461.9	106.1	3,355.9	-0.0

### 10.4.3. Movimientos tesorería primer año

Concepto	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Total
<b>Saldo Inicial (1)</b>	<b>37,703.7</b>	<b>36,631.3</b>	<b>34,708.8</b>	<b>32,850.8</b>	<b>34,140.8</b>	<b>35,244.4</b>	<b>35,568.9</b>	<b>34,809.9</b>	<b>34,457.6</b>	<b>34,577.3</b>	<b>28,709.9</b>	<b>29,310.7</b>	
Cobro de Ventas + IVA Repercutido	3,427.0	4,404.5	5,577.1	10,155.6	12,000.0	13,017.7	13,379.8	13,567.2	14,194.5	9,097.8	12,410.4	14,026.0	<b>125,257.5</b>
Retenciones IRPF	200.0	200.0	200.0	200.0	200.0	200.0	200.0	200.0	200.0	200.0	200.0	200.0	<b>2,400.0</b>
<b>Total Entradas (2)</b>	<b>3,627.0</b>	<b>4,604.5</b>	<b>5,777.1</b>	<b>10,355.6</b>	<b>12,200.0</b>	<b>13,217.7</b>	<b>13,579.8</b>	<b>13,767.2</b>	<b>14,394.5</b>	<b>9,297.8</b>	<b>12,610.4</b>	<b>14,226.0</b>	<b>127,657.5</b>
Pago de Compras y Otros Costes Variables + IVA Soportado	0.0	1,818.7	2,916.3	3,705.6	6,319.8	8,107.4	8,949.8	9,328.7	9,478.6	9,814.7	7,229.3	8,072.7	<b>75,741.7</b>
Sueldos y Salarios de Socios (del Periodo en Curso)	2,000.0	2,000.0	2,000.0	2,000.0	2,000.0	2,000.0	2,000.0	2,000.0	2,000.0	2,000.0	2,000.0	2,000.0	<b>24,000.0</b>
Cargas Sociales (RETA y Seg Soc a Cargo Emp)	521.9	521.9	521.9	521.9	521.9	521.9	521.9	521.9	521.9	521.9	521.9	521.9	<b>6,263.0</b>
Tributos y Tasas	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	<b>600.0</b>
Suministros (Luz, Agua, Teléfono, Gas)	267.0	267.0	267.0	267.0	267.0	267.0	267.0	267.0	267.0	267.0	267.0	267.0	<b>3,204.0</b>
Gestoría, Asesoría y Auditoras (Servicios Profesionales Indep.)	120.0	120.0	120.0	120.0	120.0	120.0	120.0	120.0	120.0	120.0	120.0	120.0	<b>1,440.0</b>
Material de Oficina	60.0	60.0	60.0	60.0	60.0	60.0	60.0	60.0	60.0	60.0	60.0	60.0	<b>720.0</b>
Publicidad, Propaganda y Relaciones Públicas	500.0	500.0	500.0	500.0	500.0	500.0	500.0	500.0	500.0	500.0	500.0	500.0	<b>6,000.0</b>
Primas de Seguros	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0	<b>300.0</b>
Transportes y Mensajería	219.0	219.0	219.0	219.0	219.0	219.0	219.0	219.0	219.0	219.0	219.0	219.0	<b>2,628.0</b>
Otros Servicios (1)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	<b>0.0</b>
Otros Servicios (2)	307.7	307.7	307.7	307.7	307.7	307.7	307.7	307.7	307.7	307.7	307.7	307.7	<b>3,692.3</b>
Gastos financieros	103.2	110.9	120.4	160.6	176.1	184.2	186.4	187.0	191.6	144.6	173.4	186.8	<b>1,925.2</b>
Devolución del Capital del Préstamo	216.2	217.2	218.3	219.3	220.4	221.4	222.5	223.6	224.7	225.7	226.8	227.9	<b>2,664.1</b>
IVA Soportado Inversiones y Gastos de Explotación	309.5	309.5	309.5	309.5	309.5	309.5	309.5	309.5	309.5	309.5	309.5	309.5	<b>3,713.7</b>
<b>Total Salidas (3)</b>	<b>4,699.4</b>	<b>6,527.0</b>	<b>7,635.1</b>	<b>8,465.6</b>	<b>11,096.4</b>	<b>12,893.1</b>	<b>13,738.8</b>	<b>14,119.4</b>	<b>14,274.9</b>	<b>14,565.2</b>	<b>12,009.5</b>	<b>12,867.5</b>	<b>132,892.0</b>
Liquidación Trimestral del I.V.A. (4)													
Liquidación IRPF (5)													
<b>Tesorería del Periodo = (2)-(3)-(4)-(5)</b>	<b>-1,072.4</b>	<b>-1,922.5</b>	<b>-1,858.0</b>	<b>1,290.0</b>	<b>1,103.5</b>	<b>324.5</b>	<b>-759.1</b>	<b>-352.2</b>	<b>119.7</b>	<b>-5,867.4</b>	<b>600.8</b>	<b>1,358.5</b>	
<b>Saldo Final = Tesorería Periodo Siguiente</b>	<b>36,631.3</b>	<b>34,708.8</b>	<b>32,850.8</b>	<b>34,140.8</b>	<b>35,244.4</b>	<b>35,568.9</b>	<b>34,809.9</b>	<b>34,457.6</b>	<b>34,577.3</b>	<b>28,709.9</b>	<b>29,310.7</b>	<b>30,669.2</b>	

Tabla 36: movimientos de tesorería primer año.

### 10.4.4. Tabla de Ventas y Costes



Ventas		Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Totales
Queso	Uds a vender o Euros a facturar	40.0	40.0	50.0	90.0	105.0	105.0	120.0	105.0	105.0	75.0	90.0	105.0	1,030.0
	Precio Venta Unitario	20.7	20.7	20.7	20.7	20.7	20.7	20.7	20.7	20.7	20.7	20.7	20.7	
	Venta Mensual	828.0	828.0	1,035.0	1,863.0	2,173.5	2,173.5	2,484.0	2,173.5	2,173.5	1,552.5	1,863.0	2,173.5	21,321.0
Vegetales	Uds a vender o Euros a facturar	30.0	40.0	60.0	90.0	110.0	120.0	120.0	130.0	120.0	70.0	100.0	110.0	1,100.0
	Precio Venta Unitario	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	
	Venta Mensual	105.0	140.0	210.0	315.0	385.0	420.0	420.0	455.0	420.0	245.0	350.0	385.0	3,850.0
Tomate	Uds a vender o Euros a facturar	30.0	40.0	60.0	90.0	110.0	120.0	120.0	130.0	120.0	70.0	100.0	110.0	1,100.0
	Precio Venta Unitario	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7	
	Venta Mensual	81.0	108.0	162.0	243.0	297.0	324.0	324.0	351.0	324.0	189.0	270.0	297.0	2,970.0
Fresas	Uds a vender o Euros a facturar		0.0	0.0	0.0	40.0	50.0	55.0	60.0	70.0				275.0
	Precio Venta Unitario	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	
	Venta Mensual	0.0	0.0	0.0	0.0	120.0	150.0	165.0	180.0	210.0	0.0	0.0	0.0	825.0
Carne	Uds a vender o Euros a facturar	40.0	50.0	60.0	120.0	135.0	150.0	180.0	180.0	195.0	135.0	180.0	195.0	1,620.0
	Precio Venta Unitario	22.0	22.0	22.0	22.0	22.0	22.0	22.0	22.0	22.0	22.0	22.0	22.0	
	Venta Mensual	880.0	1,100.0	1,320.0	2,640.0	2,970.0	3,300.0	3,960.0	3,960.0	4,290.0	2,970.0	3,960.0	4,290.0	35,640.0
Sidra	Uds a vender o Euros a facturar	120.0	120.0	120.0	180.0	240.0	240.0	240.0	300.0	300.0	120.0	180.0	240.0	2,400.0
	Precio Venta Unitario	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	
	Venta Mensual	360.0	360.0	360.0	540.0	720.0	720.0	720.0	900.0	900.0	360.0	540.0	720.0	7,200.0
Patatas	Uds a vender o Euros a facturar	200.0	200.0	300.0	600.0	750.0	750.0	750.0	800.0	800.0	400.0	750.0	800.0	7,100.0
	Precio Venta Unitario	1.7	1.7	1.7	1.7	1.7	1.7	1.7	1.7	1.7	1.7	1.7	1.7	
	Venta Mensual	340.0	340.0	510.0	1,020.0	1,275.0	1,275.0	1,275.0	1,360.0	1,360.0	680.0	1,275.0	1,360.0	12,070.0
Vino	Uds a vender o Euros a facturar	30.0	90.0	120.0	240.0	270.0	330.0	240.0	240.0	270.0	210.0	270.0	330.0	2,640.0
	Precio Venta Unitario	7.2	7.2	7.2	7.2	7.2	7.2	7.2	7.2	7.2	7.2	7.2	7.2	
	Venta Mensual	216.0	648.0	864.0	1,728.0	1,944.0	2,376.0	1,728.0	1,728.0	1,944.0	1,512.0	1,944.0	2,376.0	19,008.0
Aceite	Uds a vender o Euros a facturar	15.0	20.0	25.0	35.0	40.0	40.0	45.0	50.0	50.0	35.0	40.0	40.0	435.0
	Precio Venta Unitario	11.0	11.0	11.0	11.0	11.0	11.0	11.0	11.0	11.0	11.0	11.0	11.0	
	Venta Mensual	165.0	220.0	275.0	385.0	440.0	440.0	495.0	550.0	550.0	385.0	440.0	440.0	4,785.0
Dulces	Uds a vender o Euros a facturar	5.0	10.0	15.0	15.0	20.0	20.0	15.0	20.0	20.0	0.0	15.0	15.0	170.0
	Precio Venta Unitario	9.5	9.5	9.5	9.5	9.5	9.5	9.5	9.5	9.5	9.5	9.5	9.5	
	Venta Mensual	47.5	95.0	142.5	142.5	190.0	190.0	142.5	190.0	190.0	0.0	142.5	142.5	1,615.0
<b>Total Ventas</b>		<b>3,022.5</b>	<b>3,839.0</b>	<b>4,878.5</b>	<b>8,876.5</b>	<b>10,514.5</b>	<b>11,368.5</b>	<b>11,713.5</b>	<b>11,847.5</b>	<b>12,361.5</b>	<b>7,893.5</b>	<b>10,784.5</b>	<b>12,184.0</b>	<b>109,284.0</b>
<b>Total IVA Repercutido por Ventas</b>		<b>404.5</b>	<b>565.5</b>	<b>698.6</b>	<b>1,279.1</b>	<b>1,485.5</b>	<b>1,649.2</b>	<b>1,666.3</b>	<b>1,719.7</b>	<b>1,833.0</b>	<b>1,204.3</b>	<b>1,625.9</b>	<b>1,842.0</b>	<b>15,973.5</b>
													<b>Punto de Equilibrio:</b>	<b>177,217</b>

Tabla 37: tabla de ventas.

Costes Directos Variables (a)		Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Totales
Queso	Precio Coste Directo V. Unitario	14.5	14.5	14.5	14.5	14.5	14.5	14.5	14.5	14.5	14.5	14.5	14.5	
	Importe del C. Variable	579.6	579.6	724.5	1,304.1	1,521.5	1,521.5	1,738.8	1,521.5	1,521.5	1,086.8	1,304.1	1,521.5	14,924.7
Vegetales	Precio Coste Directo V. Unitario	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	
	Importe del C. Variable	73.5	98.0	147.0	220.5	269.5	294.0	294.0	318.5	294.0	171.5	245.0	269.5	2,695.0
Tomate	Precio Coste Directo V. Unitario	1.9	1.9	1.9	1.9	1.9	1.9	1.9	1.9	1.9	1.9	1.9	1.9	
	Importe del C. Variable	56.7	75.6	113.4	170.1	207.9	226.8	226.8	245.7	226.8	132.3	189.0	207.9	2,079.0
Fresas	Precio Coste Directo V. Unitario	2.1	2.1	2.1	2.1	2.1	2.1	2.1	2.1	2.1	2.1	2.1	2.1	
	Importe del C. Variable	0.0	0.0	0.0	0.0	84.0	105.0	115.5	126.0	147.0	0.0	0.0	0.0	577.5
Carne	Precio Coste Directo V. Unitario	15.4	15.4	15.4	15.4	15.4	15.4	15.4	15.4	15.4	15.4	15.4	15.4	
	Importe del C. Variable	616.0	770.0	924.0	1,848.0	2,079.0	2,310.0	2,772.0	2,772.0	3,003.0	2,079.0	2,772.0	3,003.0	24,948.0
Sidra	Precio Coste Directo V. Unitario	2.1	2.1	2.1	2.1	2.1	2.1	2.1	2.1	2.1	2.1	2.1	2.1	
	Importe del C. Variable	252.0	252.0	252.0	378.0	504.0	504.0	504.0	630.0	630.0	252.0	378.0	504.0	5,040.0
Patatas	Precio Coste Directo V. Unitario	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	
	Importe del C. Variable	238.0	238.0	357.0	714.0	892.5	892.5	892.5	952.0	952.0	476.0	892.5	952.0	8,449.0
Vino	Precio Coste Directo V. Unitario	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	
	Importe del C. Variable	151.2	453.6	604.8	1,209.6	1,360.8	1,663.2	1,209.6	1,209.6	1,360.8	1,058.4	1,360.8	1,663.2	13,305.6
Aceite	Precio Coste Directo V. Unitario	7.7	7.7	7.7	7.7	7.7	7.7	7.7	7.7	7.7	7.7	7.7	7.7	
	Importe del C. Variable	115.5	154.0	192.5	269.5	308.0	308.0	346.5	385.0	385.0	269.5	308.0	308.0	3,349.5
Dulces	Precio Coste Directo V. Unitario	6.7	6.7	6.7	6.7	6.7	6.7	6.7	6.7	6.7	6.7	6.7	6.7	
	Importe del C. Variable	33.3	66.5	99.8	99.8	133.0	133.0	99.8	133.0	133.0	0.0	99.8	99.8	1,130.5
<b>Costes Directos Variables (a)</b>		<b>2,115.8</b>	<b>2,687.3</b>	<b>3,415.0</b>	<b>6,213.6</b>	<b>7,360.2</b>	<b>7,958.0</b>	<b>8,199.5</b>	<b>8,293.3</b>	<b>8,653.1</b>	<b>5,525.5</b>	<b>7,549.2</b>	<b>8,528.8</b>	<b>76,498.8</b>
<b>Compras del Periodo</b>		<b>2,115.8</b>	<b>2,687.3</b>	<b>3,415.0</b>	<b>6,213.6</b>	<b>7,360.2</b>	<b>7,958.0</b>	<b>8,199.5</b>	<b>8,293.3</b>	<b>8,653.1</b>	<b>5,525.5</b>	<b>7,549.2</b>	<b>8,528.8</b>	<b>76,498.8</b>
<b>Total IVA Soportado por Compras</b>		<b>309.2</b>	<b>392.8</b>	<b>499.1</b>	<b>908.2</b>	<b>1,075.8</b>	<b>1,163.2</b>	<b>1,198.5</b>	<b>1,212.2</b>	<b>1,264.8</b>	<b>807.6</b>	<b>1,103.4</b>	<b>1,246.6</b>	<b>11,181.5</b>

Tabla 38: tabla de costes.

### 10.4.5. Ratios escenario negativo

Rentabilidad	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
<b>1. ROE (Return On Equity) - Rentabilidad Financiera</b>	NS	NS	51.74%	49.37%	60.27%
<b>2. ROI (Return On Investment) - Rentabilidad Económica</b>	NS	NS	20.29%	23.36%	36.85%
<b>3. ROS (Return On Sales) - Margen sobre Ventas</b>	NS	NS	3.55%	4.03%	7.36%
<b>3. EBITDA sobre Ventas</b>	NS	NS	4.63%	6.28%	11.10%

Liquidez y Solvencia	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
<b>1. Solvencia</b>	1.39	1.16	1.27	1.42	1.80
<b>2. Tesorería (Prueba Ácida)</b>	2.48	1.66	1.44	1.49	1.72
<b>3. Disponibilidad</b>	2.48	1.66	1.41	1.46	1.64

Endeudamiento y Autonomía Financiera	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
<b>1. Endeudamiento</b>	71.96%	86.12%	78.53%	70.32%	55.50%
<b>2. Capacidad de Devolución de la Deuda con Acreedores Financieros</b>	NS	NS	100.00%	100.00%	100.00%
<b>3. Cobertura de Intereses</b>	NS	NS	3.17	4.63	11.09

Fondo de Maniobra	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
	18,318.63	11,434.03	11,646.93	18,973.51	40,146.28

	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
<b>Coefficiente de Seguridad</b>	0.62	0.92	1.07	1.10	1.20
<b>Punto Muerto (Crítico) o Punto de Equilibrio o Umbral de Rentabilidad</b>	177,216.94	179,275.18	221,446.38	313,921.82	416,628.82

Tabla 39: ratios de MTM en la escenario negativo.

### 10.4.6. Escenario positivo

En el caso del escenario optimista, se supone que el ritmo de crecimiento de las ventas es un 15% superior al caso base. Bajo esta suposición, y manteniendo el resto de inputs constantes, la compañía mejorará resultados espectacularmente. Se incrementará el presupuesto de marketing hasta alcanzar el 10% en el ejercicio 2018/2019, y en el ejercicio 2017/2018, los dos socios restantes percibirán salario y se incorporarán a tiempo completo a la compañía.

	Cierre Ejerc. 2014/2015	% sobre Ventas	Cierre Ejerc. 2015/2016	% sobre Ventas	Cierre Ejerc. 2016/2017	% sobre Ventas	Cierre Ejerc. 2017/2018	% sobre Ventas	Cierre Ejerc. 2018/2019	% sobre Ventas
Ventas	109,284.0	100.0%	196,711.2	100.0%	344,244.6	100.0%	602,428.1	100.0%	1,054,249.1	100.0%
Costes Ventas	76,498.8	70.0%	127,862.3	65.0%	223,759.0	65.0%	391,578.2	65.0%	632,549.5	60.0%
<b>Margen Bruto</b>	<b>32,785.2</b>	<b>30.0%</b>	<b>68,848.9</b>	<b>35.0%</b>	<b>120,485.6</b>	<b>35.0%</b>	<b>210,849.8</b>	<b>35.0%</b>	<b>421,699.6</b>	<b>40.0%</b>
<b>Gastos operativos</b>	<b>48,847.3</b>	<b>44.7%</b>	<b>59,173.2</b>	<b>30.1%</b>	<b>77,300.3</b>	<b>22.5%</b>	<b>168,796.0</b>	<b>28.0%</b>	<b>221,695.6</b>	<b>21.0%</b>
Gastos RRHH	30,263.0	27.7%	33,863.0	17.2%	38,003.0	11.0%	100,136.0	16.6%	102,764.3	9.7%
Operaciones	12,584.3	11.5%	12,710.2	6.5%	12,837.3	3.7%	13,094.0	2.2%	13,355.9	1.3%
Marketing	6,000.0	5.5%	12,600.0	6.4%	26,460.0	7.7%	55,566.0	9.2%	105,575.4	10.0%
<b>EBITDA</b>	<b>-16,062.1</b>	<b>-14.7%</b>	<b>9,675.8</b>	<b>4.9%</b>	<b>43,185.4</b>	<b>12.5%</b>	<b>42,053.8</b>	<b>7.0%</b>	<b>200,004.0</b>	<b>19.0%</b>
Amortizaciones	2,392.6	2.2%	1,242.6	0.6%	2,575.8	0.7%	7,775.8	1.3%	18,742.4	1.8%
<b>EBIT</b>	<b>-18,454.7</b>	<b>-16.9%</b>	<b>8,433.2</b>	<b>4.3%</b>	<b>40,609.6</b>	<b>11.8%</b>	<b>34,278.0</b>	<b>5.7%</b>	<b>181,261.6</b>	<b>17.2%</b>
Gastos financieros	1,925.2	1.8%	2,668.8	1.4%	3,346.6	1.0%	4,014.4	0.7%	4,671.7	0.4%
<b>EBT</b>	<b>-20,379.9</b>	<b>-18.6%</b>	<b>5,764.4</b>	<b>2.9%</b>	<b>37,263.0</b>	<b>10.8%</b>	<b>30,263.6</b>	<b>5.0%</b>	<b>176,589.9</b>	<b>16.8%</b>
Provisión impuesto	0.0	0.0%	1,152.9	0.6%	7,452.6	2.2%	6,052.7	1.0%	46,977.0	4.5%
<b>Resultado Neto</b>	<b>-20,379.9</b>	<b>-18.6%</b>	<b>4,611.5</b>	<b>2.3%</b>	<b>29,810.4</b>	<b>8.7%</b>	<b>24,210.9</b>	<b>4.0%</b>	<b>129,612.9</b>	<b>12.3%</b>

Tabla 40: cuenta de Pérdidas y Ganancias en el escenario positivo.

Los salarios no se incrementan a tasas superiores respecto al caso base ya que bajo estas circunstancias se prefiere cobrar vía dividendo, los cuales, en este escenario, son posibles.



Conceptos	2017/2018: Propuesta Aplicación Resultado del 2016/2017 = 14042		2018/2019: Propuesta Aplicación Resultado del 2017/2018 = 32636.1	
	Distribución (en %)	Importe	Distribución (en %)	Importe
<b>A Reservas Legales Obligatorias</b>	10.0%	1,404.2	10.0%	2,421.1
<b>A Reservas Voluntarias</b>	60.0%	8,425.2	40.0%	9,684.3
<b>A Inversores Internos y Externos (Pago Dividendos)</b>	<b>30.0%</b>	<b>4,212.6</b>	<b>50.0%</b>	<b>12,105.4</b>
<b>TOTAL</b>	100.0%	14,042.0	100.0%	24,210.9

Tabla 41: reparto de dividendos en el escenario positivo.

Gracias al aumento de la tesorería en el período 2018/2019 hasta los 322.505 €, se buscarán objetivos de expansión más ambiciosos que los planteados en el caso base.

Bajo este escenario, el plazo de recuperación de la inversión disminuye una cantidad mínima, pasando de 3.86 años a 3.69. Lo interesante reside en que la rentabilidad de la inversión aumenta considerablemente, aumentando del 36.19% al 60.19%.

<b>Plazo de Recuperación de la Inversión (Pay-Back)</b>	3.69
<b>VAN (Valor Actual Neto o Valor Capital)</b>	110,137.57
<b>TIRM (Tasa Interna de Rentabilidad)</b>	60.19%

Tabla 42: Pay-Back, VAN y TIRM en el escenario positivo.

Rentabilidad	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
<b>1. ROE (Return On Equity) - Rentabilidad Financiera</b>	NS	32.40%	67.69%	37.81%	71.39%
<b>2. ROI (Return On Investment) - Rentabilidad Económica</b>	NS	18.50%	43.09%	25.05%	54.73%
<b>3. ROS (Return On Sales) - Margen sobre Ventas</b>	NS	4.29%	11.80%	5.69%	17.19%
<b>3. EBITDA sobre Ventas</b>	NS	4.92%	12.54%	6.98%	18.97%

Liquidez y Solvencia	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
<b>1. Solvencia</b>	1.39	1.45	1.88	1.88	2.21
<b>2. Tesorería (Prueba Ácida)</b>	2.48	1.98	2.07	1.94	2.18
<b>3. Disponibilidad</b>	2.48	1.98	2.05	1.92	2.15

Endeudamiento y Autonomía Financiera	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
<b>1. Endeudamiento</b>	71.96%	68.79%	53.26%	53.20%	45.19%
<b>2. Capacidad de Devolución de la Deuda con Acreedores Financieros</b>	NS	61.53%	100.00%	100.00%	100.00%
<b>3. Cobertura de Intereses</b>	NS	3.16	12.13	8.54	38.80

Fondo de Maniobra	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
	18,318.63	21,350.40	46,746.56	65,352.95	177,247.01

	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
<b>Coefficiente de Seguridad</b>	0.62	1.09	1.45	1.17	1.72
<b>Punto Muerto (Crítico) o Punto de Equilibrio o Umbral de Rentabilidad</b>	177,216.94	180,241.45	237,778.93	515,960.66	612,774.28

Tabla 43: ratios en el escenario positivo.

## 10.5. Recetas



*Bandeja de 12 unidades de alitas de pollo*

**¿Qué incluye?**  
Bandeja con 12 unidades de 350 gramos:

**¿Cómo las preparo?**  
iiEntra en nuestro blog para enterarte de todas nuestras recetas!! <http://miterramadre.wordpress.com/>

Ponerlas al horno con su punto de sal y mojadas con aceite de oliva. Añadirle las especias deseadas (recomendación: pimienta negra, tomillo o curry). Tiempo de horneado: 25 minutos aprox.

*Truco:* poner un poco de agua en el fondo de la bandeja para que no se pegue y se queden jugosas.

**¿Cómo llega a mi casa?**  
La bandeja va envasada al vacío y se envía en frío. Tiene una fecha de caducidad de 10 días sin necesidad de ser congelado.

Fig. 11: ejemplo de receta publicada en las redes sociales.

## **11. BIBLIOGRAFÍA**

AECEM. (s.f.). *Libro Blanco del Comercio Electrónico*.

Casas, N. (s.f.). <http://blog.epages.com/es/2013/09/05/basicos-para-tu-tienda-online-requisitos-legales-para-la-venta-en-internet/>.

Digital, C. U. (2014). *Estudio Tendencias del comprador online en 2014*.

INE. (2013). *Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares*.

INE. (2014). *El comercio electrónico y el uso de las nuevas tecnologías. Compras por Internet*.

inteligente, E. B. (2012). *Sector alimentación. Informe 21A*.

Ley 22/2013 de 23 de diciembre. (s.f.).

Merino, P. P. (s.f.). <http://ecommerce-news.es/internacional/espana-liderara-el-crecimiento-del-ecommerce-en-europa-mercado-que-crecera-un-70-hasta-2017-segun-forrester-2412.html>.

Moliner, R. L. (s.f.). <http://www.nachosomalo.com/la-logistica-en-el-comercio-electronico/>.

ONTSI. (2013). *Estudio sobre Comercio Electrónico B2C 2012*.

Spain, I. (2013). *I Estudio anual eCommerce*.

## ¿En qué consiste el negocio?

---

El gusto por la comida de alta calidad siempre ha existido, pero la preocupación por un estilo de vida cada vez más saludable ha ido cambiando con el paso del tiempo. Esto, unido a que el consumo online se encuentra en un momento de auge donde cada vez más gente compra por Internet productos alimenticios, da lugar a una **gran oportunidad** donde desarrollar una nueva idea de negocio.

**MI Terra Madre** nace de la necesidad por parte de un determinado perfil consumista de encontrar productos alimenticios de alta calidad, directos del productor (de la tierra). El deseo de una alimentación saludable unido al componente de la red 2.0 dio lugar a una idea de negocio que reuniese distintos **ingredientes**:

- ✓ ofrecer una **experiencia**, creando una comunidad de gente preocupada por el origen de su alimentación, con un estilo de vida orientado al consumo de calidad y la preocupación por la salud.
- ✓ se está produciendo una auténtica revolución, la **conexión** a la red las 24 h del día es algo habitual.
- ✓ la sociedad reclama cada vez más **información** al alcance de todos, con contenidos y espacios accesibles para el intercambio de conocimientos en relación al mundo más artesanal, natural y en algunos casos ecológico.
- ✓ los **productores** necesitan nuevas formas para darse a conocer y acercarse a los consumidores.



Por tanto, la **propuesta valor de MTM** es crear un **nexo de unión** entre aquellos que buscan productos de calidad y los productores que necesitan abrir su campo de acción, ya que estos productos no están disponibles en las grandes cadenas de distribución porque son de áreas geográficas determinadas o porque su producción es casi artesana.

## Público Objetivo

---

Los productores podrán no sólo vender sus productos a través de MTM, sino también **proporcionar mayor información al público objetivo**: quiénes son, cómo trabajan, etc. Podrán llegar al cliente final, **dar a conocer sus productos, llegar a un número mayor de clientes** de una forma más sencilla y además, dar salida a todo su género.

Las personas con gran **gusto por la comida de calidad** de las diferentes zonas geográficas españolas, con gran **preocupación por una alimentación** y un **estilo de vida saludable** serán los consumidores finales de este ecommerce. Son muy **asiduos a las compras online**, supone **ahorro de tiempo** y gran **comodidad** comprar través de una plataforma web.

En términos generales, comparten el gusto por los productos de alta calidad y su **preocupación por una alimentación basada en productos sanos, sin conservantes**. Un estilo de vida

## Fuentes de ingresos y fidelización de clientes

---

La propuesta de valor de MTM es la generación de toda una experiencia alrededor de la venta de productos alimenticios de alta calidad, a través de la creación de contenido, es decir, de desarrollar una comunidad 2.0. Esto se conseguirá gracias a la realización de diferentes acciones, tanto en redes sociales como en ferias presenciales, con el objetivo de crear una nueva "**comunidad de consumidores de calidad**". Además, se realizarán concursos de recetas, descuentos y promociones, visitas guiadas y anuncios en revistas para así conseguir, que el cliente final sea asiduo a comprar a través de la plataforma MTM.

MTM compra del productor la mercancía a un coste inferior al que él la vende al cliente final, sacando así un margen. No será necesario contar con un almacén físico, ya que los servicios de entrega y transporte a domicilio se realizarán a través de compañía ASM (empresa española de envíos).

## El equipo MTM

---



**El equipo de MTM** está formado por un grupo multidisciplinar de socios, todos ellos con conocimiento en la dirección y administración de empresas (MBA), compuesto por una licenciada en traducción e interpretación, una licenciada en ciencias económicas, un licenciado en ingeniería de minas, y por último un licenciado en administración y dirección de empresas. Por este orden:

- ❖ **Responsable General y Comercial, Mercedes Sánchez** será la máxima representante del negocio, dirigirá y coordinará la compañía, establecerá la estrategia global a largo plazo y evaluará los resultados obtenidos.
- ❖ **Responsable de Marketing, Sandra Cabido** se encargará de la captación y retención de los clientes, creación de la imagen de marca y de su posicionamiento además, de la elaboración y ejecución de las campañas de marketing.
- ❖ **Responsable de Administración y Finanzas, Pablo Larraceleta** se encargará de la planificación financiera, de los RRHH y de otras áreas de la gestión administrativa de la empresa.
- ❖ **Responsable Técnico y de Operaciones, Gonzalo Fernández** se encargará de las labores de aprovisionamiento, gestión de proveedores y de clientes, controles de calidad, identificación de oportunidades de mejora, supervisión de las metodologías técnicas y servicios de consultoría.

## Inversión inicial y rentabilidad del negocio

La sociedad limitada de MTM se constituirá jurídicamente con **cuatro socios** en el segundo semestre del año 2014, con una participación del 25% cada uno y un **capital de 30.000 €**. Además, se contará con un **préstamo bancario** de **15.000 €** a 5 años y TAE de 5.785%.

A nivel de **rentabilidad**, en el 3º año el **ROE** llegará al **61.29%**. Este mismo se verá disminuido en el 4º año, por el aumento salarial y los recursos propios. Para el 5º año, el ROE se recuperará hasta llegar al 59.84%. El ROE acumulado para el inversor será de **140.63%**.

El **Pay-Back** (nº de años que se tarda en recuperar la inversión) será de **3,86 años** y la tasa **TIRM** es de **36,19%**, esto ofrece una imagen de empresa rentable, solvente y atractiva.

## Previsión de ventas

	Cierre Ejerc. 2014/2015	% sobre Ventas	Cierre Ejerc. 2015/2016	% sobre Ventas	Cierre Ejerc. 2016/2017	% sobre Ventas	Cierre Ejerc. 2017/2018	% sobre Ventas	Cierre Ejerc. 2018/2019	% sobre Ventas
Ventas	109,284.0	100.0%	196,711.2	100.0%	344,244.6	100.0%	602,428.1	100.0%	1,054,249.1	100.0%
Costes Ventas	76,498.8	70.0%	127,862.3	65.0%	223,759.0	65.0%	391,578.2	65.0%	632,549.5	60.0%
<b>Margen Bruto</b>	<b>32,785.2</b>	<b>30.0%</b>	<b>68,848.9</b>	<b>35.0%</b>	<b>120,485.6</b>	<b>35.0%</b>	<b>210,849.8</b>	<b>35.0%</b>	<b>421,699.6</b>	<b>40.0%</b>
<b>Gastos operativos</b>	<b>48,847.3</b>	<b>44.7%</b>	<b>59,173.2</b>	<b>30.1%</b>	<b>77,300.3</b>	<b>22.5%</b>	<b>168,796.0</b>	<b>28.0%</b>	<b>221,695.6</b>	<b>21.0%</b>
Gastos RRHH	30,263.0	27.7%	33,863.0	17.2%	38,003.0	11.0%	100,136.0	16.6%	102,764.3	9.7%
Operaciones	12,584.3	11.5%	12,710.2	6.5%	12,837.3	3.7%	13,094.0	2.2%	13,355.9	1.3%
Marketing	6,000.0	5.5%	12,600.0	6.4%	26,460.0	7.7%	55,566.0	9.2%	105,575.4	10.0%
<b>EBITDA</b>	<b>-16,062.1</b>	<b>-14.7%</b>	<b>9,675.8</b>	<b>4.9%</b>	<b>43,185.4</b>	<b>12.5%</b>	<b>42,053.8</b>	<b>7.0%</b>	<b>200,004.0</b>	<b>19.0%</b>
Amortizaciones	2,392.6	2.2%	1,242.6	0.6%	2,575.8	0.7%	7,775.8	1.3%	18,742.4	1.8%
<b>EBIT</b>	<b>-18,454.7</b>	<b>-16.9%</b>	<b>8,433.2</b>	<b>4.3%</b>	<b>40,609.6</b>	<b>11.8%</b>	<b>34,278.0</b>	<b>5.7%</b>	<b>181,261.6</b>	<b>17.2%</b>
Gastos financieros	1,925.2	1.8%	2,668.8	1.4%	3,346.6	1.0%	4,014.4	0.7%	4,671.7	0.4%
<b>EBT</b>	<b>-20,379.9</b>	<b>-18.6%</b>	<b>5,764.4</b>	<b>2.9%</b>	<b>37,263.0</b>	<b>10.8%</b>	<b>30,263.6</b>	<b>5.0%</b>	<b>176,589.9</b>	<b>16.8%</b>
Provisión impuestos	0.0	0.0%	1,152.9	0.6%	7,452.6	2.2%	6,052.7	1.0%	46,977.0	4.5%
<b>Resultado Neto</b>	<b>-20,379.9</b>	<b>-18.6%</b>	<b>4,611.5</b>	<b>2.3%</b>	<b>29,810.4</b>	<b>8.7%</b>	<b>24,210.9</b>	<b>4.0%</b>	<b>129,612.9</b>	<b>12.3%</b>

Habrán importantes **subidas en las ventas** con el paso de los periodos como se puede ver en el cuadro (> 55% de media), por las expectativas del mercado (tasas de crecimiento > 20% hasta 2019) y por las fuertes inversiones realizadas tanto en marketing y como en publicidad.

Tras el primero año, se espera ir renovando el material de oficina además de un desarrollo web propio, dejando a un lado la plataforma usada anteriormente. Esto es así, por el **incremento en las ventas y la consecución de los objetivos estratégicos**. Finalmente,



en el último periodo analizado (año de la expansión internacional), se invertirá más dinero en la página web (por motivos de posicionamiento) y en equipos informáticos.

Gracias a este aumento, se incrementará el margen por producto del 30% al 35% de forma progresiva, para alcanzar un **40%** en el **período 2018/2019**.

Los **gastos** estarán compuestos por los gastos operacionales: tributos y tasas, suministros, gestorías, material de oficina, primas de seguras, transportes y mensajería (renting del vehículo) y la cuota de la página web que evolucionarán según la inflación; los gastos en RRHH donde hasta el año 2016/2017 la remuneración será solo para 2 socios, para después con el paso del tiempo ir incorporando al resto de socios hasta finalmente en el ejercicio 2018/2019, los cuatros socios trabajarán a tiempo completo y percibirán un salario; todas las acciones relacionadas con el plan de marketing requerirán de grandes inversiones para llevar a cabo campañas de forma eficaz.

Aunque se espera un resultado negativo el primer y segundo ejercicio, gracias al aumento de los márgenes y al volumen de facturación, en años sucesivos tendremos **beneficios**.

## Reparto de dividendos

---

El reparto de dividendos tendrá lugar en el ejercicio 2018/2019 por un total de 763,3 euros. Este reparto tendrá la siguiente estructura:

- **Reservas legales obligatorias:** 10%
- **Reservas voluntarias:** 40%
- **Pago de dividendos:** 50%

## Conclusiones

---

A través del estudio realizado, se puede llegar a la conclusión de que los resultados de Mi Terra Madre S.L son satisfactorios. Con todo ello, estamos convencidos de la solvencia del negocio, de su futuro éxito y viabilidad.

MTM es una empresa adaptada al contexto actual, a las demandas del cliente potencial y donde las nuevas tecnologías, juegan un papel clave. Parte de un capital humano dinámico y con las capacidades necesarias, para afrontar los retos que presenta un negocio en pleno auge como este.

Además gracias a la consecución de los objetivos propuestos, se iniciarán planes expansión más ambiciosos que los planteados inicialmente. Aunque en un primer momento, el negocio se desarrollará en toda la **geografía española**, se expandirá con el paso de los años a países como Italia, Portugal y Francia por motivos de proximidad geográfica y similar cultura a nivel culinario. También, se abrirá una tienda física en la que proporcionar los productos de MTM.

La inversión en MTM es una apuesta segura a la tendencia actual del ecommerce, cada vez hay más gente preocupada por su alimentación. El estilo de vida del consumidor está cambiando y la compra a través de la web es mucho más frecuente. Pero estos clientes no solo buscan productos, buscan algo más: **quieren vivir una experiencia**. MTM se diferencia de sus competidores por su preocupación por la calidad y por satisfacer la demanda de su gran comunidad de seguidores.