

# PLAN DE NEGOCIO ECODEALER



EC  DEALER

¡Con un clic!  
salud y sabor en tu mesa.

[www.ecodealer.com](http://www.ecodealer.com)



**Alumnos:**

**Enrique Capdevila**

**Carolina Erice**

**Iñigo Güemes**

**Jose Julio López**

**Paco Marín**

**Miguel Angel Vizcaíno**



## Índice

1	Análisis de Entorno.....	3
1.1	Entorno Económico.....	3
1.2	Entorno Regulatorio.....	3
1.3	Entorno Socio-demográfico.....	3
1.4	Entorno Tecnológico.....	3
2	Análisis del sector agroalimentario.....	3
2.1	Principales macromagnitudes.....	3
2.2	Cadena de producción y comercialización.....	3
2.3	Precios y márgenes comerciales.....	3
2.4	Impacto de la crisis en el sector agrícola.....	3
2.5	Otros Mercados de la UE.....	3
2.6	Canal HORECA.....	3
3	El sector de los productos ecológicos.....	3
3.1	La Agricultura Ecológica en el Mundo.....	3
3.2	Los productos ecológicos en países de nuestro entorno.....	3
3.3	Marco Regulatorio.....	3
4	Análisis de las fuerzas de Porter.....	3
4.1	Nuevos entrantes.....	3
4.2	Rivalidad de los competidores existentes.....	3
4.3	Compradores.....	3
4.4	Poder negociador de los proveedores.....	3
4.5	Sustitutivos.....	3
5	Estudio de mercado.....	3
6	Análisis del DAFO.....	3
6.1	Debilidades.....	3
6.2	Fortalezas.....	3
6.3	Oportunidades.....	3
6.4	Amenazas.....	3
6.5	Matriz DAFO.....	3
6.6	Formulación estratégica.....	3
7	Objetivos Estratégicos.....	3
7.1	Objetivos de Financieros y de Rentabilidad.....	3
7.2	Objetivos de Ventas.....	3
7.3	Objetivos de Posicionamiento Comercial.....	3
7.4	Objetivos Operativos.....	3
7.5	Objetivos de RR HH.....	3
8	Plan de Operaciones.....	3
8.1	Logística.....	3
8.2	Gestión de la Entrega - Procesos de entrega sincronizada.....	3
8.3	Control de la Calidad.....	3
8.4	Proceso de Venta.....	3
8.5	Proceso de elaboración del pedido de cliente.....	3
8.6	Proceso de devolución de pedidos.....	3
8.7	Procesos de previsión de oferta y demanda.....	3

8.8	Procesos de cobros y pagos .....	3
8.9	Satisfacción del Cliente .....	3
8.10	Plataforma tecnológica de integración.....	3
9	Plan de Marketing.....	3
9.1	Objetivo .....	3
9.2	Posicionamiento de marca y producto.....	3
9.3	Definición de Público Objetivo y Mercado Geográfico.....	3
9.4	Canales de distribución .....	3
9.5	Gama de productos .....	3
9.6	Estrategia de precios.....	3
9.7	Detalle del Plan de Marketing por canales .....	3
9.8	Acciones de captación de clientes (ATL/BTL).....	3
9.9	Modelo de negocio con los productores .....	3
9.10	Estimación de ventas .....	3
9.11	Presupuesto de Plan Comercial y de Marketing.....	3
10	Plan de RRHH .....	3
10.1	Visión, Misión y valores Ecodealer .....	3
10.2	Factores Clave del Éxito y Competencias Clave .....	3
10.3	Estrategia de negocio Ecodealer y puestos clave .....	3
10.4	Competencias Clave .....	3
10.5	Estrategia de RRHH .....	3
10.6	Organigrama .....	3
10.7	Catálogo de puestos de trabajo.....	3
10.8	Dimensionamiento de la plantilla (Head Count) .....	3
10.9	Política de RRHH .....	3
10.10	Legislación laboral aplicable, convenios.....	3
10.11	Marco jurídico corporativo .....	3
10.12	Convenio colectivo comercio vario de la CA Madrid años 2008,2009 y 2010.....	3
10.13	Tablas salariales iniciales comercio vario 2009.....	3
11	Plan Financiero.....	3
11.1	Escenarios e hipótesis básicas .....	3
11.2	Fuentes Financiación .....	3
11.3	Análisis de Ventas .....	3
11.4	Análisis de Costes y Amortizaciones.....	3
11.5	Estados Financieros .....	3
11.6	Valoración de la inversión y Análisis de Sensibilidad .....	3
11.7	Ratios Financieros.....	3
11.8	Planes de Contingencia.....	3
12	Plan de Implantación .....	3
12.1	Constitución de la Empresa.....	3
12.2	Trámites legales para la constitución de una S.L. ....	3
12.3	Tareas de Implantación .....	3
12.4	Contrataciones Personal .....	3
12.5	Alta Operativa: 1/4/2.010.....	3
13	Referencias .....	3

## 1 Análisis de Entorno

Como primer paso previo a la definición de nuestra estrategia es necesario identificar las claves del entorno en el que se desarrollará nuestra empresa, y que condicionará el desarrollo de su actividad.

Centraremos nuestro análisis en el mercado español peninsular ya que inicialmente la compañía operará a **nivel nacional**. Si en un futuro se planteara la expansión internacional de la empresa, extenderíamos el alcance del análisis a otros mercados potenciales; por el momento nos ceñiremos a nuestro mercado de origen, aunque teniendo en cuenta la influencia que pueda tener sobre el mismo el entorno internacional.

A continuación abordamos el análisis de nuestro entorno desde cuatro perspectivas diferentes:

- Coyuntura y perspectivas **económicas** a corto-medio plazo
- Marco **regulatorio**, abarcando desde el ámbito de la Unión Europea hasta la escala autonómica
- Entorno **socio-demográfico**, diferenciando los dos principales escenarios en los que operará la compañía: medio rural y urbano
- Ámbito **tecnológico**, haciendo hincapié en las tecnologías de la información y comunicación (TIC), medios de transporte/logística y plataformas de comercio electrónico.

### 1.1 Entorno Económico

Nuestra compañía va a enfrentarse a un gran reto: comenzar su actividad en un entorno de recesión económica, después de 15 años de crecimiento ininterrumpido de la economía española. Efectivamente, la economía de nuestro país entró oficialmente en recesión en el último trimestre de 2008, tras un descenso ínter trimestral del PIB de -0,3% y de -1'0% en 3T y 4T de 2008, respectivamente.

Tasa de variación interanual del producto interior bruto en términos reales. Trimestres



NOTA: Datos corregidos de estacionalidad y calendario.

Fuente: Servicio Estudios La Caixa

El español no es un caso aislado; podemos hablar de una crisis de alcance global. Lo que comenzó como una crisis de confianza financiera disparada por las hipotecas "subprime" en los USA en agosto de 2007, se ha trasladado a la economía real y ha acabado en una recesión global. Por primera vez desde hace 60 años se espera un decrecimiento del PIB mundial, de acuerdo con las previsiones del FMI.



### Tiempos difíciles

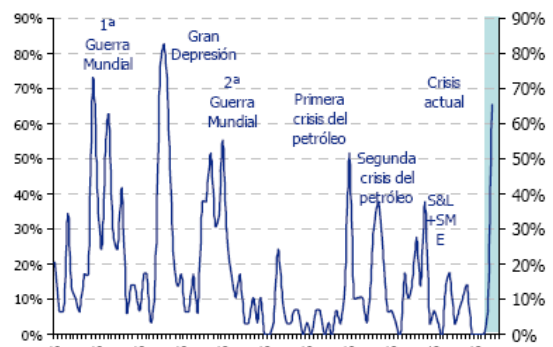
Las proyecciones del FMI de marzo de 2009 indican una contracción del crecimiento mundial este año, seguida de una pequeña recuperación.

(variación porcentual, salvo indicación en contrario)

	2008	2009	2010
<b>Producto mundial</b>	3,2	<b>-1,0 al -0,5</b>	<b>1,5 al 2,5</b>
Economías avanzadas	0,8	-3,5 al -3,0	0,0 al 0,5
Estados Unidos	1,1	-2,6	0,2
Zona del euro	0,9	-3,2	0,1
Japón	-0,7	-5,8	-0,2
<b>Economías emergentes y en desarrollo</b>	<b>6,1</b>	<b>1,5 al 2,5</b>	<b>3,5 al 4,5</b>

Fuente: *Perspectivas de la economía mundial*, marzo de 2009.

### Porcentaje de países con tasa de crecimiento negativa



Fuente: Maddison y Servicio de Estudios BBVA. Previsiones de 2009 en base a estimaciones propias, Consensus Forecast y Bloomberg. Análisis basado en una muestra constante de 29 economías desarrolladas y emergentes.

Las perspectivas a corto plazo no son nada halagüeñas: de acuerdo con estas mismas previsiones, no se prevé el inicio de la recuperación hasta el año 2010, cuando los distintos planes de estímulo y rescate (“bail-out plans”) puestos en marcha por la administración Obama consigan poner de nuevo en marcha la locomotora mundial: la economía de los USA.

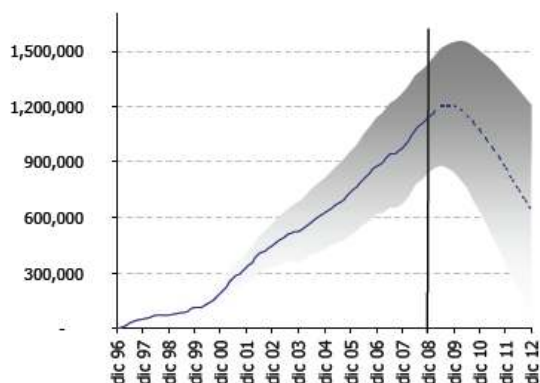
Como ha sucedido en anteriores ocasiones, la crisis ha llegado con un retardo de un año a España, pero no por ello con menor intensidad, más bien al contrario debido a factores intrínsecos a la economía española:

- El desmesurado peso del sector inmobiliario (aportación directa al PIB del 9,5% en 2008) -que había estado creciendo muchísimo animado por el dinero barato y las posibilidades de inversión, y que mucho antes de que la crisis llegara a España ya estaba en retroceso por el encarecimiento de las hipotecas
- El entorno estructural económico español -que necesita de altos crecimientos de la economía para absorber el paro generado, por encima del 2%. Cualquier crisis nos hará más vulnerables al generar más paro que en otras economías e impactar directamente en el consumo
- El apalancamiento de la economía española (endeudamiento del sector privado en el 173% del PIB a final de 2008)

Es de prever que la recuperación se retrase debido a todos estos factores. El propio Gobierno no anticipa una recuperación antes de final de 2010, y diversas fuentes (Funcas) alargan la situación de la crisis incluso más allá, hasta bien entrado 2011. El consenso es en cualquier caso una recuperación en “U” (reactivación tras una recesión de 1-2 años), no faltando voces más pesimistas que auguran una recesión en “L”, con una lenta recuperación a lo largo de varios años.

La evolución de la economía española en uno u otro sentido va a depender en gran medida de la aparición de un nuevo sector que tome el relevo al sector de la construcción, motor de la economía española, junto al turismo, durante la larga etapa expansiva precedente. Ambos sectores han resultado seriamente dañados, y aunque se espera que el turismo se recupere una vez lo hagan las economías de los países de origen de nuestros turistas, el consenso da por agotado el sector de la construcción

### Estimación de sobreoferta de vivienda nueva

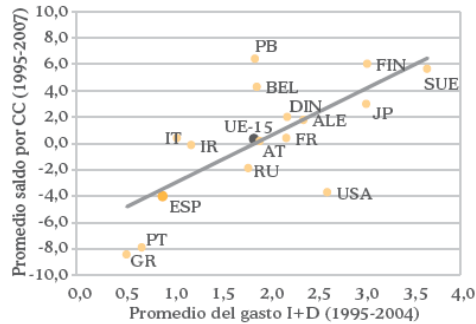


Fuente: SEE BBVA

residencial, debido a la enorme sobreoferta acumulada en los últimos años.

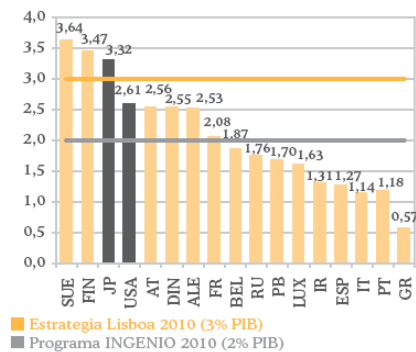
Los planes del Gobierno pasan por potenciar la I+D+i y convertir España en un referente en las industrias con alto componente tecnológico, atajando nuestro problema de productividad y remediando al tiempo nuestro secular déficit comercial. Sin embargo, serán necesarios grandes cambios estructurales para lograrlo, cambios que no pueden improvisarse en un ejercicio. La brecha que tenemos que cerrar es grande:

### Correlación entre el gasto en I+D (% PIB) y el saldo por cuenta corriente (% PIB)



Fuente: SEE BBVA con datos de Eurostat

### Brecha del gasto en I+D como porcentaje del PIB en 2007 respecto a los objetivos de Lisboa y programa de INGENIO 2010

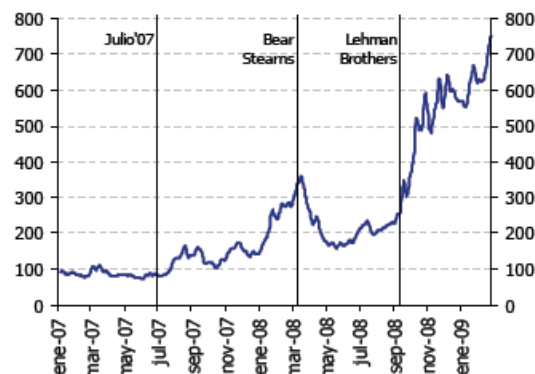


Fuente: SEE BBVA con datos de Eurostat  
\* Los valores de Italia, Reino Unido y Estados Unidos son de 2006, y los de Janón de 2005

Habrá que vigilar con atención la eficacia de los distintos planes lanzados por el Gobierno, para anticipar el comienzo de la tan ansiada recuperación de la economía española.

En cualquier caso, y debido a las necesidades de financiación exterior de la economía española, ésta no llegará antes de que se establezca el sistema financiero mundial. Los anuncios de beneficios en enero/febrero de 2009 por parte de varias entidades americanas (Bank of America, Citi), los primeros desde el comienzo de la crisis, podrían indicar que lo peor ya ha pasado. Sin embargo, indicadores de volatilidad de productos financieros (fuente SEE BBVA) invitan a mantener la cautela.

### Indicador de Tensiones Financieras 100 = enero-07



Fuente: Servicio de Estudios  
Primer componente principal normalizado de las series de diferencial OIS, volatilidad implícita de la bolsa alemana, CDS bancarios y CDS soberanos europeos

La confianza tardará un poco más sin duda en regresar al sistema financiero español, ya que aunque ha sabido mantenerse libre de “activos tóxicos” exóticos, tiene todavía que purgar sus propios excesos (repunte de la morosidad, préstamo promotor) y realizar un doloroso aunque necesario ejercicio de desapalancamiento.

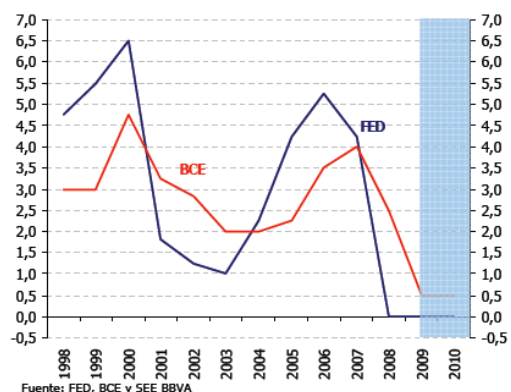
Si conjugamos esta desconfianza con el efecto “crowding out” por el endeudamiento del Estado para acometer sus diversos planes de estímulo, el resultado es que el acceso a la financiación es cada vez más complicado tanto para las familias como para las empresas, pesa a la caída a mínimos históricos de los tipos de interés oficiales.

Variación interanual de la financiación a las empresas no financieras y a las familias (\*)



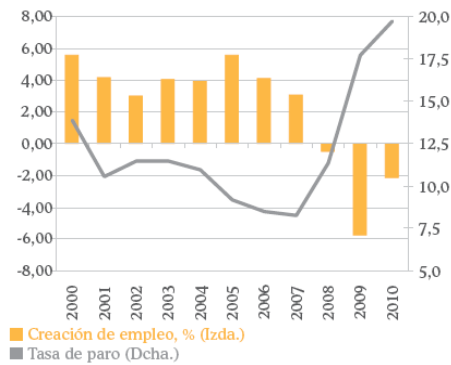
NOTA: (\*) Incluye a las instituciones sin fines de lucro al servicio de los hogares.  
FUENTE: Banco de España.

### Tipos Oficiales (fdp %)



Fuente: FED, BCE y SEE BBVA

### España: Mercado laboral



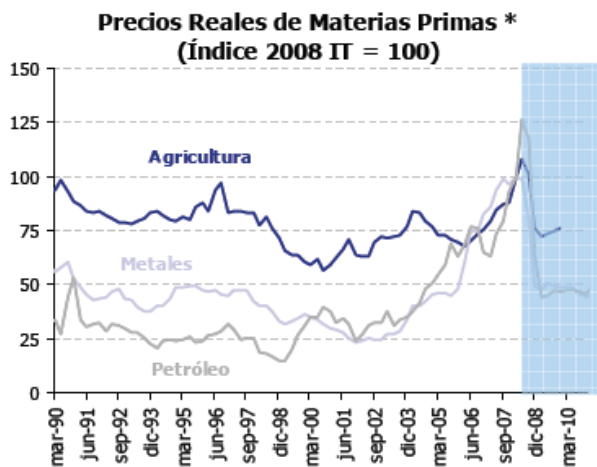
Fuente: INE y SEE BBVA

Teniendo en cuenta todos estos condicionantes, creemos más probable una recuperación más tardía (comienzos de 2011) de la economía española, como reflejamos en el resumen de previsiones al final de la sección.

El mercado de trabajo español ha sufrido con dureza el impacto de la crisis: el número de parados aumentó en más de un millón en 2008, y lo que es más grave aún, se destruyó empleo por primera vez desde la crisis de 1993. Las previsiones son que esta tendencia continúe con fuerza en 2009 y comience a moderarse en 2010, cuando se alcance un pico de paro que algunas fuentes (BBVA) estiman del 20%.

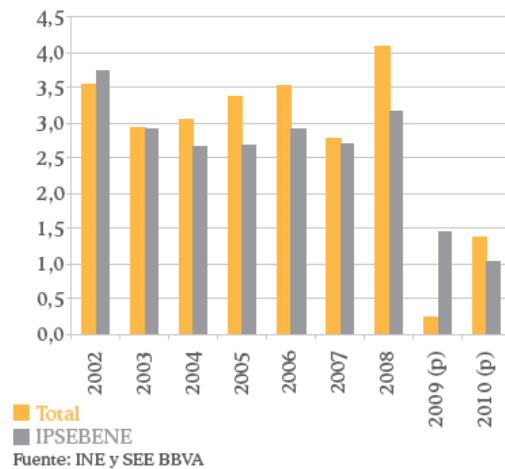
La otra cara de la crisis la tenemos en la evolución de los precios. La situación de recesión mundial ha aliviado enormemente las presiones inflacionistas sobre las materias primas, especialmente el petróleo, al verse reducida fuertemente la demanda y desaparecer las tensiones especulativas. Ello ha supuesto una reducción generalizada de la inflación a nivel mundial, y especialmente en nuestro país, dado el fuerte peso de los costes energéticos en nuestra economía.

Las previsiones apuntan a un escenario de precios bajos mientras continúe la situación de crisis, aunque sin que lleguen a materializarse riesgos deflacionarios.



\* Previsiones de metales están basadas en las previsiones de cobre (BBVA) y las de agrícolas en las de trigo, soja y maíz (BBVA).  
Fuente: CRB. Bloomberg

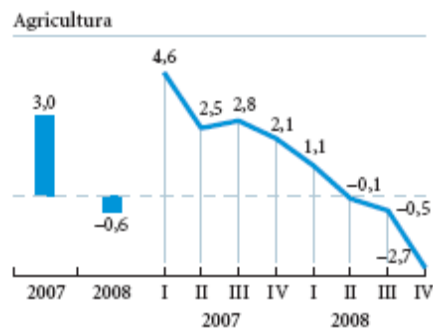
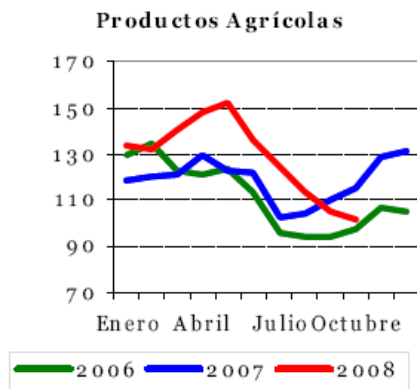
### España: Inflación (Tasa anual de crecimiento)



Fuente: INE y SEE BBVA

Completamos nuestro análisis recogiendo el efecto de la crisis en nuestros proveedores y clientes potenciales.

Respecto al sector agrícola, no ha resultado inmune a la crisis y se ha visto negativamente afectado, observándose una fuerte corrección de los elevados precios agrícolas que se registraron en la primera mitad de 2008, ligados a la especulación relacionada con la producción de biocarburantes, y una reducción de la actividad, superior incluso en intensidad a la del índice general.



Índice precios percibidos productos agrícolas y variación interanual de la oferta del sector agrícola. Fuentes MARM y La Caixa.

En cuanto a nuestros clientes finales, las familias, han acusado el doble impacto de la crisis, con un desplome de la confianza y del consumo superiores en intensidad a los registrados en la crisis de 1993.

**España: confianza del consumidor y de la industria**



Concluimos con un resumen de las previsiones de evolución de las principales magnitudes macroeconómicas:

	2008	2009 (p)	2010 (p)
<b>ECONOMIA INTERNACIONAL</b>			
<b>PIB</b>			
USA	1,1	-1,5	1,5
Eurozona	0,9	-2,1	0,2
<b>IPC</b>			
USA	3,8	-1,2	1,3
Eurozona	3,3	0,7	1,8

## ECONOMIA ESPAÑOLA

Agregados macro			
PIB	1,2	-2,7	-0,4
Consumo Familias	0,1	-2,7	0,2
Demanda Nacional	0,1	-4,9	-1,3
Otros Indicadores Económicos			
Empleo EPA	-0,6	-5,2	-2,2
Tasa de Paro	11,3	17,4	19,7
IPC	4,1	0,2	1,6
Déficit Público (% PIB)	-3,8	-7,7	-7,6
EURIBOR 3 meses (%anual)	4,6	1,9	2,5
Deuda pública española 10 años (% anual)	4,4	4,1	4,7

Fuente: promedio previsiones FMI, FUNCAS, SEE BBVA y La Caixa.

## 1.2 Entorno Regulatorio

Debido a las particularidades de nuestro modelo de negocio, en el desarrollo de su actividad nuestra compañía deberá atender a tres marcos regulatorios claramente diferenciados.

- Normativa relativa a las Actividades Agrícolas
- Normativa sobre Distribución Alimentaria
- Legislación sobre Comercio electrónico / Ley de Protección de datos

Asimismo haremos mención de las ayudas existentes en el sector de las tecnologías a la que nuestra empresa podría optar dado su carácter innovador.

### 1.2.1 Marco regulatorio Agricultura

Aunque nuestra compañía no desarrolle actividades agrícolas propiamente dichas, nuestro modelo de negocio, basado en una estrecha relación con nuestros proveedores, estará fuertemente condicionado por la normativa relativa al sector agrícola, ya que esta afectará a nuestros productos en cuanto a su disponibilidad, condiciones, etc. Debemos pues estar atentos a cualquier cambio en el mismo ya que tendrá un gran impacto en nuestra actividad.

El agrícola es un sector fuertemente regulado. Existe legislación específica a nivel europeo, nacional y de comunidad autónoma, con un carácter netamente proteccionista, que busca resguardar al sector de presiones competitivas externas, llegando en la práctica incluso a mantenerse artificialmente actividades que en un entorno liberalizado no serían rentables.

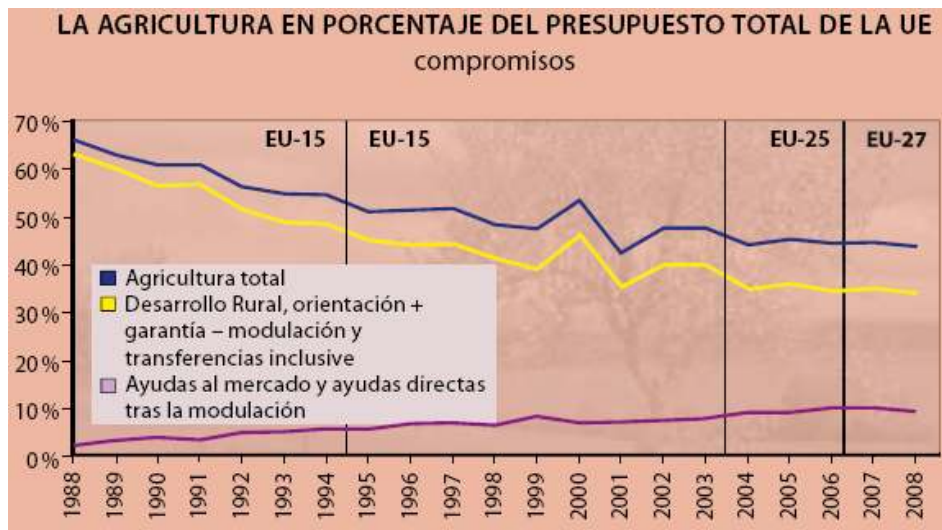
La normativa europea se articula en torno a la Política Agraria Común (PAC), cuyos dos grandes ejes consisten en apoyar la competitividad de los agricultores europeos y en fomentar el desarrollo de las zonas rurales, especialmente de las menos favorecidas. En este contexto, han evolucionado las modalidades de financiación de los agricultores, centrándose cada vez más en el respeto del medio ambiente y en la calidad de los productos más que en su volumen. Además la Unión Europea ha intensificado su compromiso en favor del desarrollo rural mediante un único instrumento de financiación que valoriza la agricultura y la silvicultura, así como todas las actividades del medio rural.

Según la Decisión 2006/144/CE del Consejo de 20 de febrero de 2006, en su desarrollo la PAC atenderá a seis prioridades: la mejora de la competitividad de los sectores agrario y



silvícola, la mejora del medio ambiente y del entorno natural, la mejora de la calidad de vida en las zonas rurales y fomento de la diversificación de la economía rural, desarrollar la capacidad local de creación de empleo y diversificación, garantizar la coherencia de la programación y la complementariedad entre los instrumentos comunitarios.

La PAC constituye el mayor capítulo de gasto dentro del marco financiero acordado para el período 2007-2013. Concretamente, irían destinados a la agricultura un total de 301 000 millones de euros, un 40% del total del presupuesto comunitario. Aunque se trata de una cantidad importante, supone una progresiva reducción respecto a los datos históricos.



*Fuente: Comisión Europea Agricultura y Desarrollo Rural*

En cualquier caso, y de acuerdo a lo establecido en el marco financiero europeo, se prevé que esta partida permanezca estable los próximos años.

Las directrices comunitarias sobre las ayudas estatales concedidas para actividades de producción, transformación y comercialización de productos agrarios en el periodo 2007-2013 quedan recogidas en el Reglamento (CE) nº 1857/2006, y cubren un amplio abanico de medidas, desde las ayudas para inversiones en explotaciones agrarias, transformación y comercialización de productos agrarios y jóvenes agricultores, hasta ayudas para el cese de actividades.

Los sistemas de control y vigilancia desempeñan un papel crucial en la gestión de estas medidas, velando al mismo tiempo tanto por la regularidad de las operaciones como por la evolución del sector agrícola en la Unión. En el marco de las operaciones financiadas por el Fondo Europeo Agrícola de Garantía (FEAGA), que sustituye desde 2007 a la Sección de Garantía del Fondo Europeo de Orientación y de Garantía Agrícola (FEOGA), los Estados miembros son los encargados de prevenir y perseguir las irregularidades, así como de recuperar las cantidades perdidas a resultas de irregularidades y negligencias (Reglamento (CEE) nº 4045/89 del Consejo, de 21 de diciembre de 1989)

En el caso de España, el Reglamento (CE) nº 1698/2005 del Consejo, de 20 de septiembre, relativo a la ayuda al desarrollo rural a través del FEADER, establece para el período 2007-2013 una programación basada en un Plan Estratégico Nacional, que recoge las prioridades de esta política a nivel de Estado Miembro, y en los Programas de Desarrollo Rural. En España existen 17 programas regionales, uno por Comunidad Autónoma, con el fin de incorporar elementos comunes y medidas horizontales para todos ellos. La dotación de FEADER de las regiones españolas, se recoge en la siguiente tabla:

Región	TOTAL	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ANDALUCIA	1.881,7	264,1	268,9	262,6	264,5	275,9	274,1	271,6
CASTILLA LA MANCHA	924,5	129,7	132,1	129,0	129,9	135,6	134,7	133,4
EXTREMADURA	779,8	109,4	111,4	108,8	109,6	114,3	113,6	112,5
GALICIA	856,5	120,2	122,4	119,5	120,4	125,6	124,8	123,6
MURCIA	206,0	28,9	29,4	28,7	28,9	30,2	30,0	29,7
ASTURIAS	295,1	41,4	42,2	41,2	41,5	43,3	43,0	42,6
CEUTA	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
MELILLA	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
CASTILLA-LEÓN	722,9	101,5	103,3	100,9	101,6	106,0	105,3	104,3
VALENCIA	161,7	22,7	23,1	22,6	22,7	23,7	23,6	23,3
CANARIAS	153,3	21,5	21,9	21,4	21,5	22,5	22,3	22,1
CANTABRIA	75,7	10,6	10,8	10,6	10,6	11,1	11,0	10,9
ARAGON	402,4	56,5	57,5	56,2	56,6	59,0	58,6	58,1
BALEARES	44,9	6,3	6,4	6,3	6,3	6,6	6,5	6,5
CATALUÑA	272,6	38,3	39,0	38,0	38,3	40,0	39,7	39,3
MADRID	69,6	9,8	9,9	9,7	9,8	10,2	10,1	10,0
NAVARRA	112,3	15,8	16,0	15,7	15,8	16,5	16,4	16,2
PAÍS VASCO	78,1	11,0	11,2	10,9	11,0	11,5	11,4	11,3
LA RIOJA	51,1	7,2	7,3	7,1	7,2	7,5	7,4	7,4
RED RURAL NACIONAL	125,2	17,6	17,9	17,5	17,6	18,4	18,2	18,1
TOTAL	7.213,9	1.012,5	1.030,9	1.006,8	1.013,9	1.057,8	1.050,9	1.041,1

*Fuente: Marco estratégico nacional de referencia de España 2007-2013. Millones de euros corrientes.*

## 1.2.2 Normativa sobre Distribución alimentaria

La distribución alimentaria constituirá la principal actividad de nuestra compañía, con lo cual habrá que atender a la legislación correspondiente con especial cuidado.

Al igual que para el sector agrario, la normativa aplicable a la distribución alimentaria en España se desarrolla dentro del marco legislativo comunitario, con una profusa legislación que llega al detalle del tipo de producto.

Como primer requisito, la empresa deberá estar inscrita en el registro de empresas alimentarias (RGSA) de la Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición (AESAN), de acuerdo con el Real Decreto 1712/1991.

Los Principios Generales de la Legislación Alimentaria, están establecidos por los artículos 5 a 10 del Reglamento 178/2002 del Parlamento europeo y del Consejo, de 28 de enero de 2002, por el que se establecen los principios y los requisitos generales de la legislación alimentaria, se crea la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria y se fijan procedimientos relativos a la seguridad alimentaria.

Un aspecto fundamental a tener en cuenta será la trazabilidad. Se define la **trazabilidad** como “aquellos procedimientos preestablecidos y autosuficientes que permiten conocer el histórico, la ubicación y la trayectoria de un producto o lote de productos a lo largo de la cadena de suministros en un momento dado, a través de herramientas determinadas”. Según el decreto 198/2002, basado en una normativa comunitaria, es necesario mantener registros para la trazabilidad de los alimentos, los piensos, y los animales que se dedican a la producción de alimentos, entre otros. Estos registros de trazabilidad deben efectuarse a lo largo de toda la cadena de producción, incluyendo los operadores logísticos, e incluirán como mínimo el identificador del lote y la fecha de caducidad o de consumo preferente. En la práctica, la trazabilidad se suele implementar con sistemas informáticos y de identificación de lotes, como las etiquetas de código de barras EAN.

En un ámbito más general, el decreto establece que no se pueden comercializar alimentos o piensos perjudiciales para la salud, entendiéndose por ejemplo que si una parte del lote supone algún riesgo para la salud por contaminación, todo el lote se considerará contaminado, y tal caso existe obligación de retirada y recuperación del lote completo.

Más detalle:

<http://www.mapa.es/es/alimentacion/pags/calidad/control/control.htm>

Otras normas a tener en cuenta serán:

- **Etiquetado de productos alimentarios:**

DIRECTIVA 1999/10/CE, de 8 de marzo de 1999 (DOCE L 69, de 16.03.1999), por la que se establecen excepciones a las disposiciones del artículo 7 de la Directiva 79/112/CEE en lo relativo al etiquetado de los productos alimenticios;

DIRECTIVA 2000/13/CE, de 20 de marzo de 2000 (DOCE L 109, de 6.05.2000), relativa a la aproximación de las legislaciones de los Estados miembros en materia de etiquetado, presentación y publicidad de los productos alimenticios; REAL DECRETO 1334/1999, de 31 de julio (BOE de 24 de agosto), por el que se aprueba la Norma general de etiquetado, presentación y publicidad de los productos alimenticios.

<http://www.mapa.es/es/alimentacion/pags/calidad/etiquetado/etiquetado.htm>

- **Almacenamiento y transporte:**

CAPÍTULO VI ("ALMACENAMIENTO Y TRANSPORTE") DEL CÓDIGO ALIMENTARIO ESPAÑOL, aprobado por Decreto 2484/1967, de 21 de septiembre (BOE de 17 de octubre),

REAL DECRETO 168/1985, de 6 de febrero (BOE del 14). Reglamentación Técnico-Sanitaria sobre condiciones generales de almacenamiento frigorífico de alimentos y productos alimentarios.

REAL DECRETO 706/1986, de 7 de marzo (BOE de 15 de abril). Reglamentación Técnico-Sanitaria sobre condiciones generales de almacenamiento no frigorífico de alimentos y productos alimentarios.

REAL DECRETO 2483/1986, de 14 de noviembre (BOE de 5 de diciembre). Reglamentación Técnico-Sanitaria sobre condiciones generales de transporte terrestre de alimentos y productos alimentarios a temperatura regulada.

<http://www.mapa.es/es/alimentacion/pags/calidad/almacenamiento/almacenamiento.htm>

La aplicación de la normativa y su control es competencia de la Dirección General de Industria y Mercados Alimentarios del Ministerio de Medio Ambiente y, Medio Rural y Marino, a través de la Subdirección General de Planificación y Control Alimentarios, y en lo relativo a la seguridad alimentaria, de la Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición (AESAN), Organismo Autónomo adscrito al Ministerio de Sanidad y Consumo.

### **1.2.3 Normativa Comercio electrónico y Ley de protección de datos**

#### **Ley Orgánica de Protección de Datos de Carácter Personal (LOPD)**



La ley orgánica 15/1999 del 13 de Diciembre, conforme a la normativa del Parlamento Europeo, tiene por objeto **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.

Se aplica a todos los datos de carácter personal que la empresa tiene disponibles (ya sean de clientes, proveedores, empleados, etc.), tanto si son almacenados en papel como en un dispositivo electrónico u otro soporte físico, que en general se denomina fichero. Es de obligado cumplimiento para cualquier empresa o autónomo que maneje estos datos, independientemente de su forma jurídica. Y además se derivan obligaciones en cuanto a medidas de seguridad, tanto técnicas como organizativas, para que estos datos no lleguen a terceros no autorizados, o por ejemplo sean modificados o extraviados.

Se prohíbe expresamente, salvo excepciones que suelen referirse a la administración, la cesión de los datos a terceros sin el consentimiento expreso del interesado, que además debe conocer la finalidad de esta cesión.

La ley considera restricciones especiales a la cesión internacional de datos, incluso existiendo el consentimiento del interesado. Otra obligación importante para la empresa es la de tener que registrar necesariamente el nombre lógico de todos los ficheros con datos de carácter personal que maneja, su finalidad, contenido estructural, sistemas físicos y lógicos que utiliza, el responsable de cada fichero por parte de la empresa, la manera de ejercitar los derechos por parte del interesado, las posibles cesiones de datos a terceros, y las medidas de seguridad que se implementarán en cada caso. El registro se realiza en la Agencia Española de Protección de Datos (AEPD), a la que hay que comunicar también cualquier modificación al respecto de los datos registrados.

En lo que respecta a la persona física a la que se refieren los datos, en el momento en el que se solicitan los datos para su incorporación en un fichero (en general se requerirá su consentimiento), debe ser informado sobre sus derechos de acceso, rectificación, cancelación, y oposición, y los canales por los que los puede ejercitar. También tiene derecho a conocer el nombre del fichero según se encuentre registrado en la AEPD, la identidad del responsable del fichero, si la información requerida es obligatoria u opcional, y de las repercusiones que tendría el no proporcionar dichos datos. Además, si los datos no han sido recabados del propio interesado, el responsable del fichero dispone de tres meses para notificar al interesado su incorporación al fichero.

### **Niveles de seguridad**

En función del contenido del fichero, se establecen tres niveles de seguridad para los ficheros, lo que repercute en diferentes medidas a tomar por el responsable:

- **Básico:** Los datos normales de identificación que no están considerados en otros niveles superiores, como nombres, domicilios, etc.
- **Medio:** Los que permiten obtener información sobre la personalidad del individuo (como encuestas sobre hábitos de compra), los datos de perfil financiero, y los que tienen que ver con infracciones penales o administrativas.
- **Alto:** Datos relativos a ideología, religión, condiciones de salud, hábitos sexuales, u origen racial.

### **Conclusiones prácticas en nuestro caso:**

Se trata de una ley con cierta complejidad de cara a su cumplimiento, y que además puede acarrear en tal caso unas sanciones muy duras, entre 600 y 600.000 euros aproximadamente, para el responsable del fichero y los encargados de los tratamientos.

España es el país de la Unión Europea que considera las sanciones más elevadas para casos similares. **Tendremos que ser exigentes en nuestro cumplimiento de la normativa.**

En el caso de nuestra página web que solicita los datos personales, en el momento de confirmar el alta, debe aparecer la nota informativa sobre la LOPD según se describe en la ley, con los derechos y las posibilidades de cesión de datos.

También es importante una nota al pie en el caso de las comunicaciones electrónicas (email o SMS típicamente), donde de nuevo tiene que aparecer una referencia a la ley.

Es preferible utilizar proveedores tecnológicos con sede física en España, porque por ejemplo utilizar servidores en USA puede resultar en una cesión internacional de datos, que aunque no está prohibida sí que tiene que cumplir varios requisitos extras.

También tendremos que considerar el caso de los datos de nuestros empleados, ya que necesitaremos registrar otro fichero específico, y que requerirá un control de acceso especial a los datos. Trabajaremos en general con un nivel de seguridad medio para todos los ficheros. Y consideraremos además las cesiones de datos necesarias, por ejemplo a empresas de logística, además de los proveedores tecnológicos. Normalmente se requiere firmar un acuerdo de confidencialidad con los proveedores, conforme a la ley. Todo este tratamiento deberá ser registrado en la AEPD.

### **Ley 34/2002, de servicios de la sociedad de la información y comercio electrónico**

Tiene por objeto adaptarse a la directiva europea 2000/31 CE, y regula la **contratación y el suministro de bienes, servicios, e información por vía electrónica**.

La ley se aplica a los proveedores de estos bienes y servicios establecidos en España. En la práctica, y entre otras cosas, obliga a que todos los dominios propios de internet que se utilizan en páginas web y de comercio electrónico, se incluyan en el registro mercantil, para que se conozca la asociación entre la empresa y el nombre del dominio, a la vez que la página web o del comercio tiene que informar claramente de los datos de establecimiento, registro mercantil, CIF, y contacto de la empresa, además de códigos de conducta, pertenencia a asociaciones, etc., si fuera aplicable.

También deben encontrarse visibles todos los términos de los contratos que se aplican al comprador o usuario, incluyendo los precios o tarifas aplicables, y con posibilidad de ser impresos en papel o archivados por el comprador. Se hace constar que las páginas web que enlazan contenidos o proporcionan búsquedas de contenidos ajenos a la empresa, no son responsables de la información a la que redirijan, salvo que conocieran expresamente que se trata de información ilícita o lesiva.

Se prohíbe expresamente el envío de comunicaciones electrónicas no solicitadas (spam), obliga a incluir la palabra "publicidad" en las comunicaciones comerciales de este tipo, requiere el consentimiento expreso del destinatario en el momento de recopilar su dirección electrónica, y también limita la publicación de ciertos contenidos con motivo de mantenimiento del orden público o la protección juvenil entre otros. Se potencia el recurso al arbitraje en caso de conflicto entre las partes, y da validez a los contratos celebrados por vía electrónica. Se entiende que los contratos formalizados electrónicamente son igual de válidos que los tradicionales (en papel), y en el lugar físico donde el consumidor tenga su domicilio habitual, siempre que se guarde registro electrónico del contrato, si bien la prueba inequívoca de la celebración del contrato remite al uso de la firma electrónica. La aceptación de un contrato requiere un acuse de recibo por parte del proveedor durante las siguientes 24 horas, o bien una comunicación al terminar el procedimiento de contratación. Respecto a los datos personales que se emplean en la relación comercial, es de aplicación la LOPD anteriormente descrita. Por último, los nombres de dominio .es tienen una legislación más restrictiva, por ejemplo, que los .com. De forma que para registrar el nombre .es, debe ser representativo de la actividad comercial o la marca que representa, y por supuesto, no estar registrado previamente por otro titular.

### **Ley 47/2002, del comercio minorista y la venta a distancia**

Se entiende que el minorista es la empresa que vende al consumidor final, por lo que nuestro canal de ventas por internet, o el de venta telefónica si existiera, se encuentran en este caso Como artículos de la ley que pueden ser relevantes para nuestro caso, destacan: El 38, que obliga al comercio que opera en diversas comunidades autónomas a darse de alta en un registro especial del Ministerio de Economía. El 39, que regula el caso de sistemas de llamada automáticos sin intervención humana, en los que se requiere consentimiento expreso del cliente. El 41, menciona la necesidad de consentimiento expreso del comprador para que se celebre el contrato comercial. EL 42, que prohíbe el envío de productos no solicitados con requerimiento de pago. El 45 exime a las mercancías percederas del derecho de desistimiento (devolución) en las compras a distancia. Y el artículo 46, por el cual el cliente puede solicitar la anulación de un cargo por uso fraudulento de la tarjeta de crédito.

### 1.2.4 Programas de desarrollo tecnológico y subvenciones

Fomento del desarrollo tecnológico a través del Plan Avanza: Se trata de un plan del gobierno español para fomentar el desarrollo de la sociedad de la información y el conocimiento, con inversiones de 5.000 millones de euros entre 2.005 y 2.008.

En este plan se encuadran por ejemplo la adopción del DNI electrónico, la televisión digital terrestre, y la factura electrónica, entre muchas otras actuaciones. El plan prevé muy diversas ayudas a particulares y empresas, como líneas ICO de préstamos a bajo interés para PYMES, con el objeto de mejorar su equipación tecnológica, como el acceso a la banda ancha, y que podrían ser aplicables a nuestros clientes y proveedores. Incluso hay programas específicos para el uso de las TIC en el medio agrario:

<http://www.planavanza.es/LineasEstrategicas/AreasDeActuacion/EjeCapacitacion/CapacitacionCiudadania/CapacitacionTecnologica/mundo+rural+2008.htm>

<http://www.planavanza.es/LineasEstrategicas/AreasDeActuacion/EjeCapacitacion/CapacitacionCiudadania/CapacitacionTecnologica/Sector+Agrario+TIC.htm?pesta=1>

También existen ayudas para I+D al que nuestro propio proyecto podría optar:

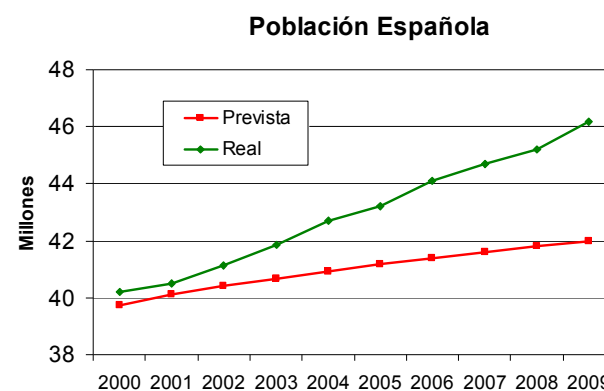
<http://www.planavanza.es/Canales/Pymes/Avanza+id+08>

## 1.3 Entorno Socio-demográfico

Nuestra compañía no será un ente aislado, encerrado en si mismo. En su actividad diaria se relacionará con distintas personas: clientes, proveedores, incluso los propios trabajadores... Nuestra empresa se relacionará, y formará parte a la vez, de una sociedad, de la que no es posible desligarse.

Conocer cómo es esta sociedad, y cómo esperamos que sea en los próximos años, será fundamental para el desarrollo de nuestro negocio. Con mayor motivo en el caso de la Sociedad española, que ha sufrido profundos cambios y se enfrenta a un buen número de retos.

Hace apenas diez años, el panorama de la población española era sombrío. Con una de las tasas de natalidad más bajas del mundo, las perspectivas eran de un estancamiento e inexorable envejecimiento de la población.



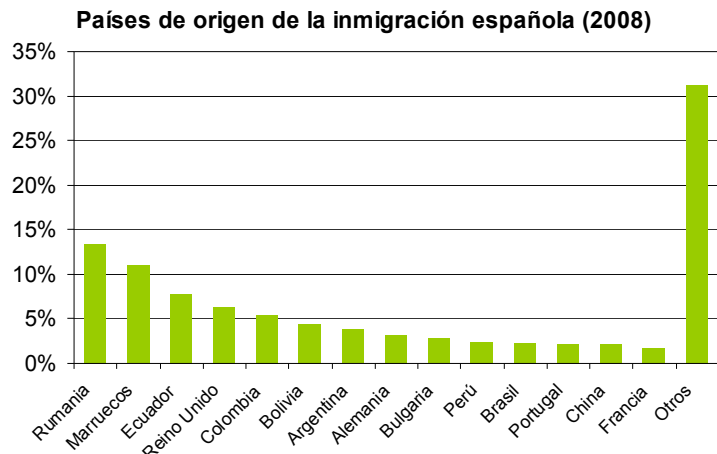
Población prevista según censo 1991 vs real. Fuente INE.

Con el fin del siglo XX, sin embargo, llegó un fenómeno inesperado que cambió radicalmente el rumbo de la sociedad española: la inmigración.

El resultado: a 1 de enero de 2008 había empadronadas 46.157.800 personas, de las cuales 5.268.800, un 11,4%, eran extranjeras.

Efectivamente, atraídos por el despegue de la economía española, y reforzado por una serie de políticas de regularización y reagrupación familiar, y un poderosísimo efecto llamada, la sociedad española ha pasado de contar con una población inmigrante testimonial, a ser el segundo país de la Unión Europea con mayor número de inmigrantes, solo por detrás de Alemania.

La procedencia de los inmigrantes es muy heterogénea, aunque destacan Rumanía, Marruecos y Ecuador como país de origen de la inmigración “clásica” (en busca de trabajo), y el Reino Unido como una inmigración “turística” (jubilados, etc.)

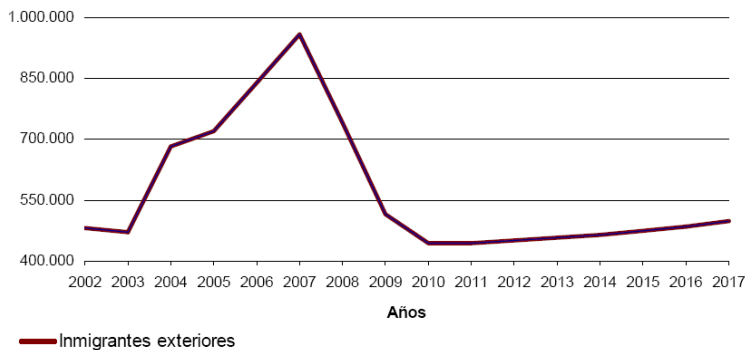


Las previsiones son que, pese a la mala situación económica, y las previsiones de destrucción efectiva de empleo de los próximos dos años, no solo no se produzca un retorno de

inmigrantes a sus países de origen, sino que incluso el flujo migratorio continúe, si bien en menor número que en años precedentes, debido a una conjunción de factores: continuación del reagrupamiento familiar de los inmigrantes ya establecidos, mala situación en los países de origen (aún en recesión las condiciones de vida son mejores en España), inercia...

#### Inmigrantes exteriores anuales de España

Valores observados para 2002-2007 e hipótesis para 2008-2017



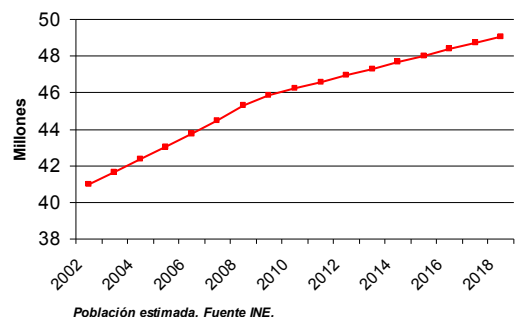
Fuente: INE.

Como efecto combinado de esta estabilización de la inmigración y de la previsible reducción de la tasa de natalidad entre los inmigrantes fruto de la integración, es de esperar que la población española continúe creciendo pero a tasas más moderadas.

El impacto de este enorme flujo de personas a todos los niveles (económico, cultural, político, social) ha sido enorme. Demográficamente, ha supuesto:

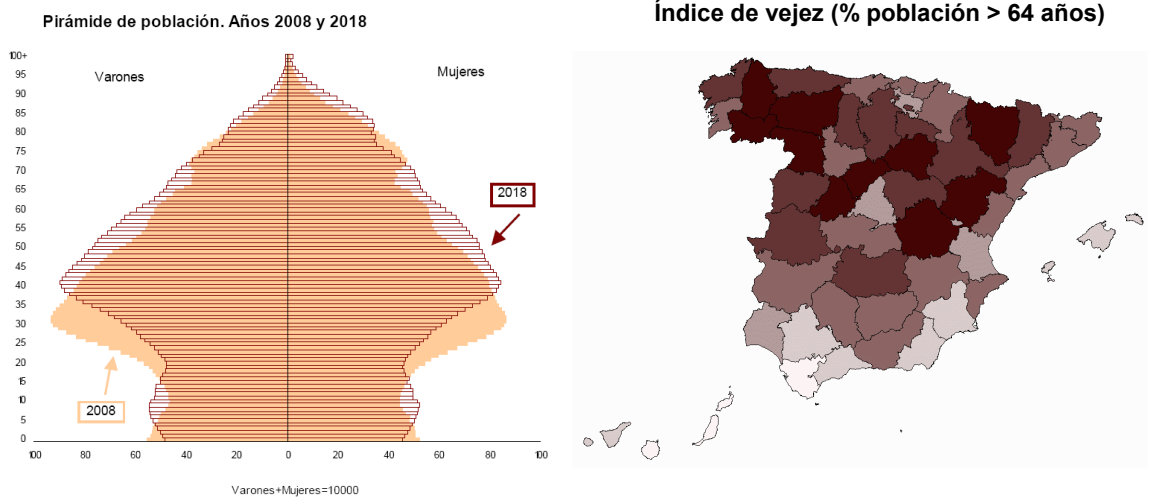
- Un aumento directo de población
- Un aumento indirecto subsiguiente debido a la mayor tasa de natalidad de la población inmigrante
- Un rejuvenecimiento de la pirámide poblacional debido a que el mayor número de inmigrantes son personas jóvenes en edad de trabajar

#### Población Española



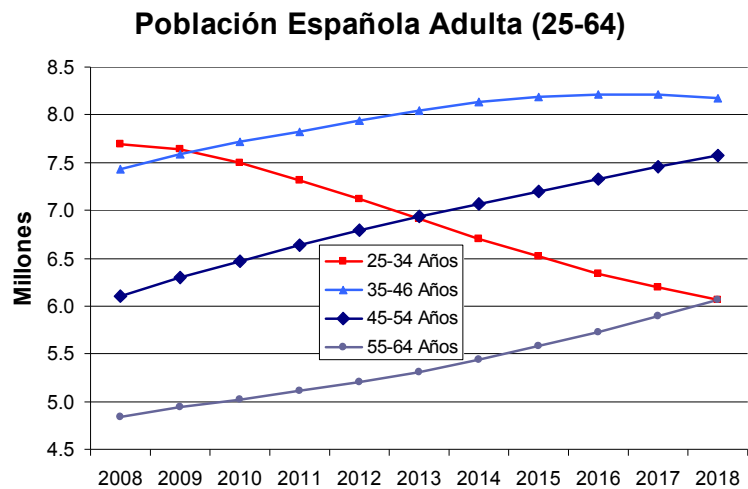
El efecto sobre la pirámide de población ha sido un ensanchamiento de las cohortes más jóvenes, especialmente las situadas entre los 20-40 años. También llama la atención el ensanchamiento, tras dos décadas de reducción, de la base de la pirámide, debido al auge de la natalidad experimentado a partir de 1998, con la llegada de los hijos de la generación de los 70 (baby boom español), y la llegada de mujeres inmigrantes con mayor tasa de natalidad.

Sin embargo, debido al decrecimiento del número de mujeres en edad fértil, fruto de la baja natalidad de años anteriores, y que no será compensado por el flujo migratorio, es de esperar que el número de nacimientos comience a caer a partir de 2009, y que continúe el proceso de envejecimiento de la población española, temporalmente detenido por el fenómeno migratorio. Este proceso no es homogéneo y se está dando con mayor intensidad en aquellas provincias con mayor porcentaje de población rural.



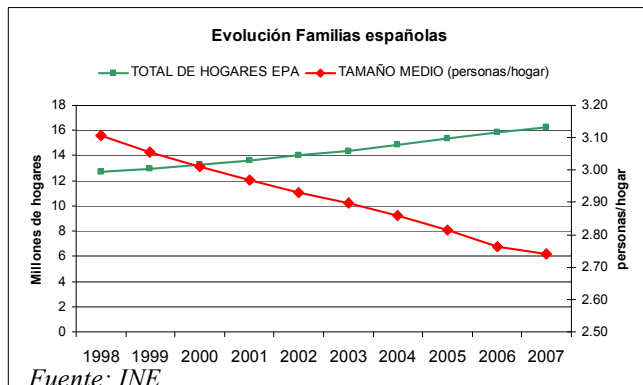
Fuente: INE.

La población española de mediana edad crece, como consecuencia del envejecimiento de la generación del “baby boom”, mientras que los adultos jóvenes caen de forma imparable. Como consecuencia, en los próximos años el grupo de edad más numeroso será el comprendido entre los 35 y 46 años, los adultos de mediana edad que comienzan a preocuparse por su salud.



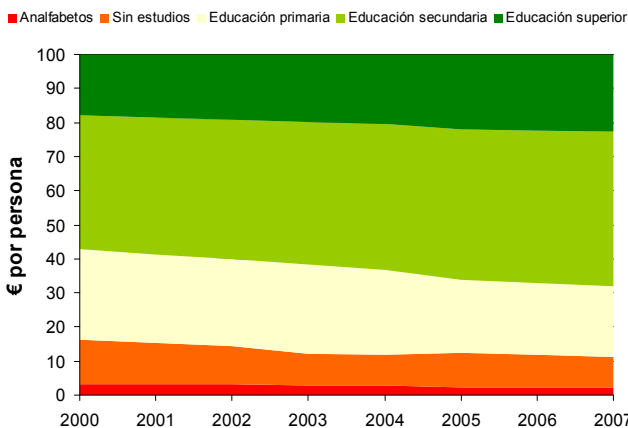
Fuente: INE.

La estructura fundamental de la sociedad española, la familia, también está sufriendo profundos cambios. Pese a que el número de unidades familiares aumenta con la población, diversos factores como el retraso en la emancipación, nuevos modelos familiares – monoparentales, parejas homosexuales, etc.- y el aumento del número de ancianos que viven solos están provocando que el tamaño medio de las familias se vaya reduciendo progresivamente.

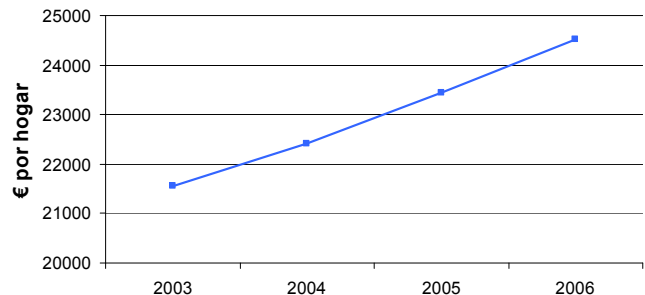


Si atendemos a los distintos indicadores, a primera vista diríamos que continua la expansión de las clases medias, con una mejora progresiva del nivel económico y cultural medio de la sociedad española.

### Nivel Estudios Población Española

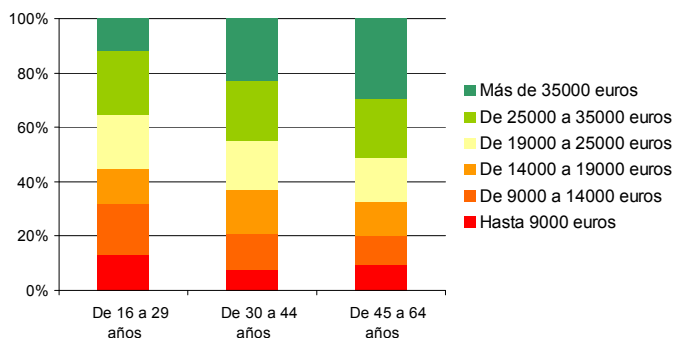


### Ingresos medios anuales por hogar



No hay que olvidar, sin embargo, que esta tendencia general esconde la aparición de sectores más desfavorecidos. Un buen ejemplo es el fenómeno conocido como "milleurismo", compuesto por una buena parte de la juventud española que, pese a su elevada cualificación, solo puede acceder a trabajos precarios y mal remunerados, debido al exceso de oferta de trabajadores titulados para una economía fundamentalmente basada en el empleo poco productivo y de baja cualificación (construcción, hostelería, comercio). La consecuencia es que unidades familiares jóvenes con ambos miembros de la pareja trabajando, tienen una renta inferior a unidades familiares de mayor edad pero con solamente el cabeza de familia trabajando. El nivel de renta, en cualquier caso, aumenta con la edad, y en mayor medida la renta disponible, la ya que precisamente las generaciones más jóvenes son las más endeudadas por su acceso al mercado de la vivienda en el pico del ciclo.

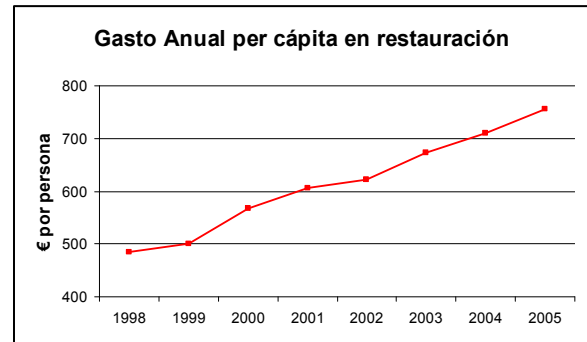
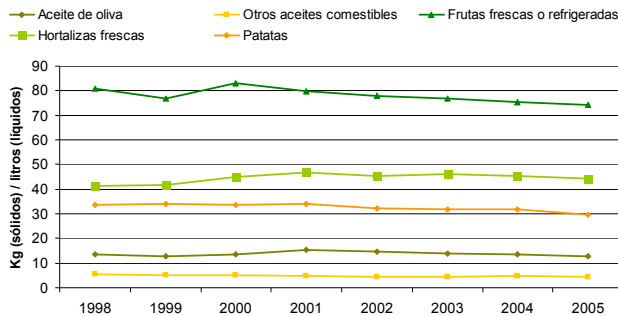
### Ingresos Anuales por Hogar en 2007 según edad persona de referencia



En cualquier caso, y fruto de esta evolución de las condiciones socioeconómicas de la sociedad en su conjunto se observa un cambio en los patrones de ocio, que también afecta a los hábitos alimentarios. Cada vez se come más fuera de casa, y consecuentemente el consumo de productos alimentarios, especialmente agrícolas, en el hogar se está reduciendo suavemente. Lo cual no quiere decir que se adopten hábitos alimentarios poco saludables.

El continuado descenso en la incidencia de enfermedades cardiovasculares como causa de muerte, tradicionalmente ligado a una dieta rica en grasas y pobre en productos frescos, parece indicar que comemos cada vez más sano, aunque lo hagamos fuera de casa.

### Cósumo anual en el hogar per cápita de Productos Agrícolas

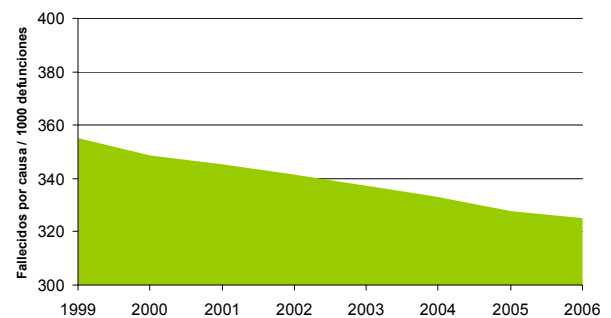


Fuente: INE.

El efecto de la crisis económica sobre estos hábitos no será esperar; es de prever una reducción en el consumo en restauración y un aumento de la alimentación en el hogar, aunque probablemente centrada en productos de menor coste, como productos elaborados de marca blanca, conserva, y productos frescos de temporada.

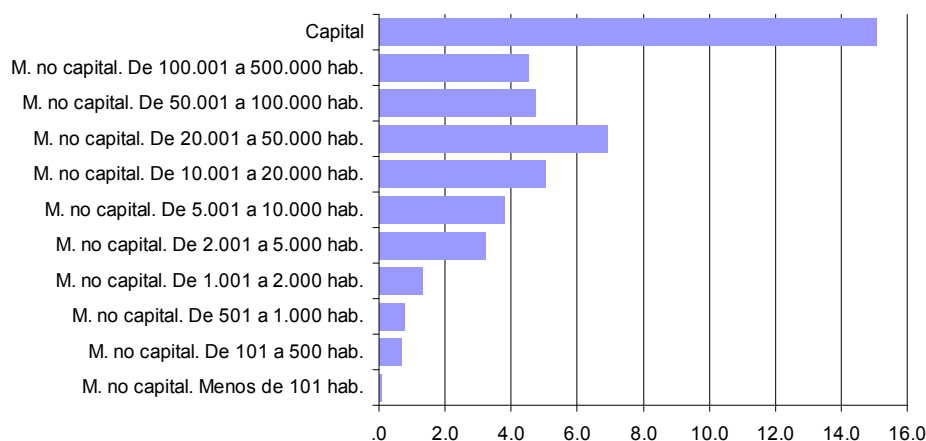
¿En que lugar estarán ubicados estos consumidores de productos frescos agrícolas? En el caso de España, fundamentalmente en núcleos urbanos, con solo un 13% de la población en residiendo en municipios de menos de 5,000 habitantes.

### Fallecimientos anuales en España por enfermedades cardiovasculares



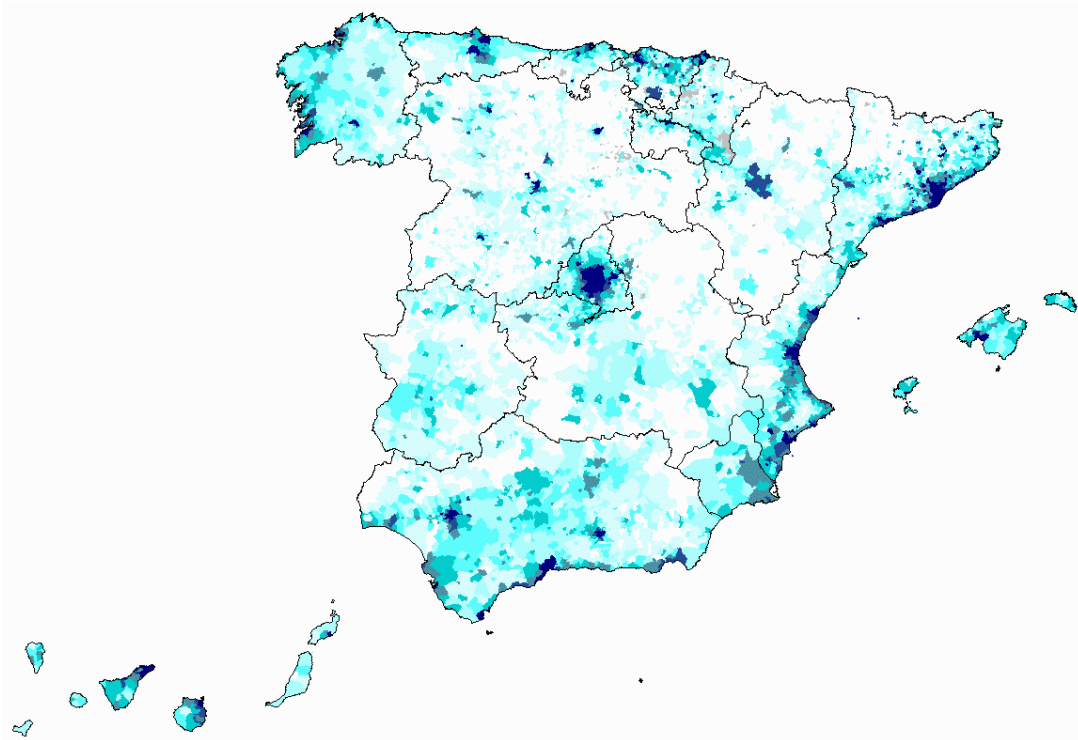
Fuente: INE.

### Población española por tamaño de municipio (2008)



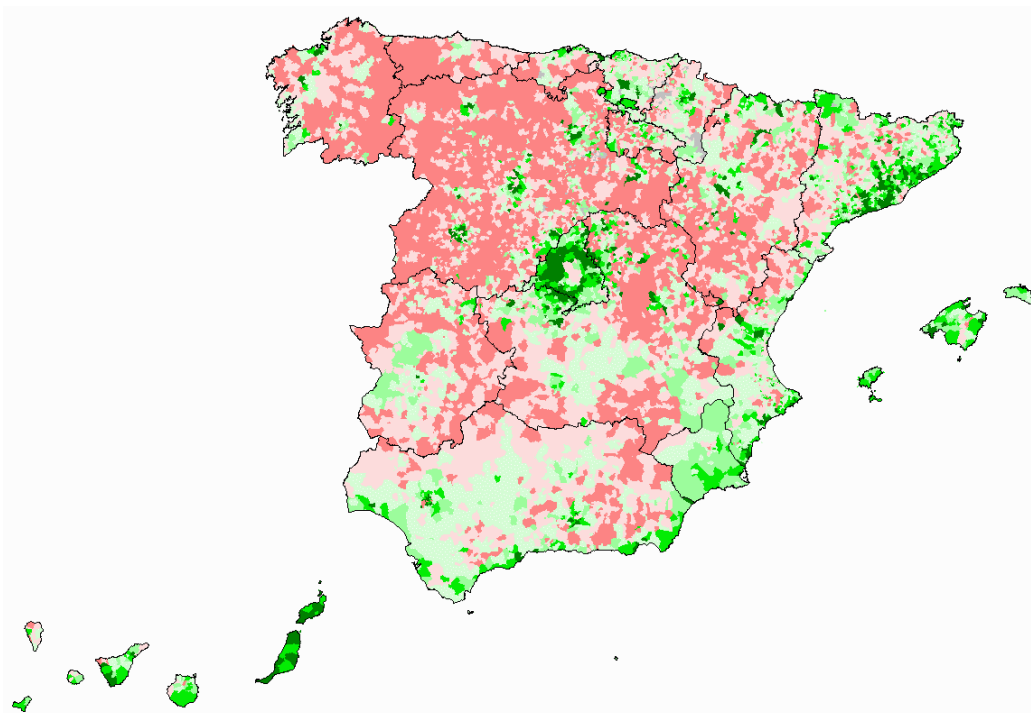


Además, estos núcleos no se encuentran uniformemente distribuidos por la geografía española, sino que se concentran especialmente en el centro (Madrid), y zonas periféricas: Barcelona, Levante, Sevilla, Costa del Sol y País Vasco.



(Densidad de población en España. Fuente web: <http://www.terra.es/personal8/926210878>)

En consecuencia la mayor parte de la población vive lejos del medio rural, consecuencia del éxodo masivo del campo a la ciudad, y que ha sido particularmente intenso en las comunidades del centro-norte de España.



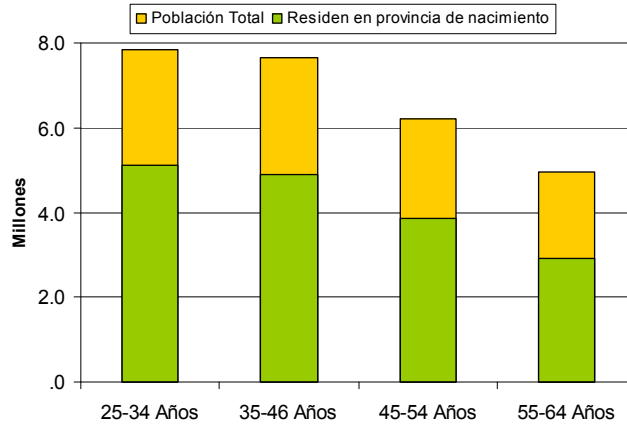
(Incremento población en España 1991-2001. Fuente web: <http://www.terra.es/personal8/926210878>)



Esta tendencia no tiene visos de detenerse, ya que los pocos jóvenes que quedan continúan desplazándose a las ciudades en busca de trabajo, abandonando las tareas del campo, fuertemente estacionales, a los inmigrantes, aunque la crisis está revertiendo esta tendencia, como pudo comprobarse con los miles de temporeros inmigrantes sin trabajo que recorrieron, sin fortuna, Andalucía durante la recolección de la aceituna.

En cualquier caso, la población rural está en declive, y si el porcentaje de jóvenes que cambian su provincia de residencia se ha reducido es porque ya han nacido en su mayoría en grandes núcleos urbanos.

### Población española con residencia en provincia de origen (2008)

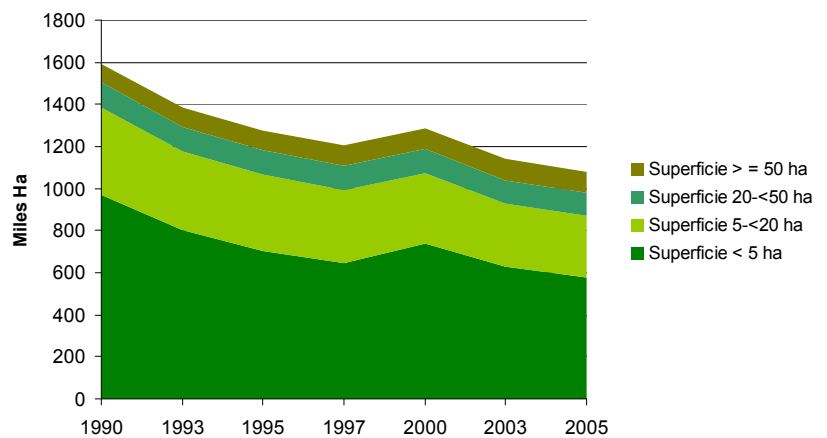


Fuente: INE.

Este proceso tiene funestas consecuencias para un actor fundamental en nuestro modelo de negocio: los productores agrícolas. El despoblamiento del campo español ha supuesto una fuerte reducción tanto en el número de explotaciones agrícolas como en la cantidad de superficie cultivada, ya que no se ha producido el relevo generacional necesario para mantener la actividad.

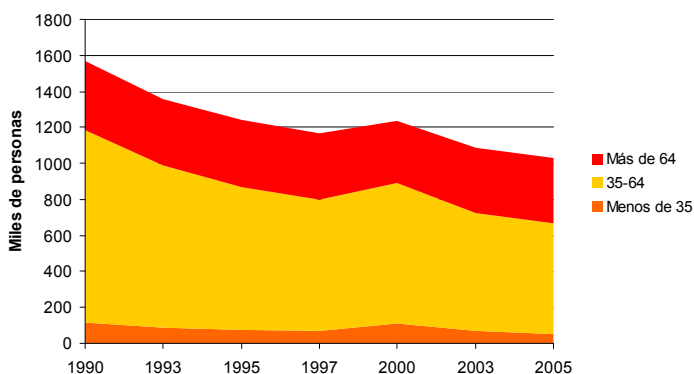
En definitiva, los agricultores españoles cada vez son menos numerosos, y de mayor edad, si bien aún existe un atisbo de esperanza: aunque pocos, todavía existen jóvenes emprendedores en el medio agrícola que sin duda intentarán aprovechar cualquier oportunidad de mantener su medio tradicional de subsistencia.

### Explotaciones agrícolas en España por superficie






Fuente: INE.

### Titulares Explotaciones Agrícolas en España por edad



## 1.4 Entorno Tecnológico

Nuestra empresa estará condicionada a tres entornos tecnológicos:

-  Tecnologías de la información
-  Infraestructuras de transportes
-  Logística / empaquetado de productos

### 1.4.1 Tecnologías de la información

Puesto que nuestra cadena de valor hará un uso muy importante de las tecnologías de la información, y especialmente de Internet, tanto para productores como para consumidores, en este apartado presentaremos un estudio sobre la situación de acceso a Internet de particulares y empresas, y sobre el comercio electrónico

#### 1.4.1.1 Conectividad TIC para particulares

A nivel mundial: El 18,5% de la población mundial disponía de acceso a Internet en 2.007, con un incremento del 21,2% respecto al año anterior, aunque con un reparto geográfico desigual, centrándose los accesos en América, Europa (38,59%), y Oceanía. Aún así, la capacidad de crecimiento del porcentaje de usuarios de Internet es todavía importante en todas las zonas, según las opiniones de diversos analistas. Los idiomas más utilizados por los usuarios de Internet en el mundo son, por orden de importancia: inglés (31,2%), chino (15,7%), español (8,7%), japonés, alemán, francés, portugués, coreano, italiano y árabe.

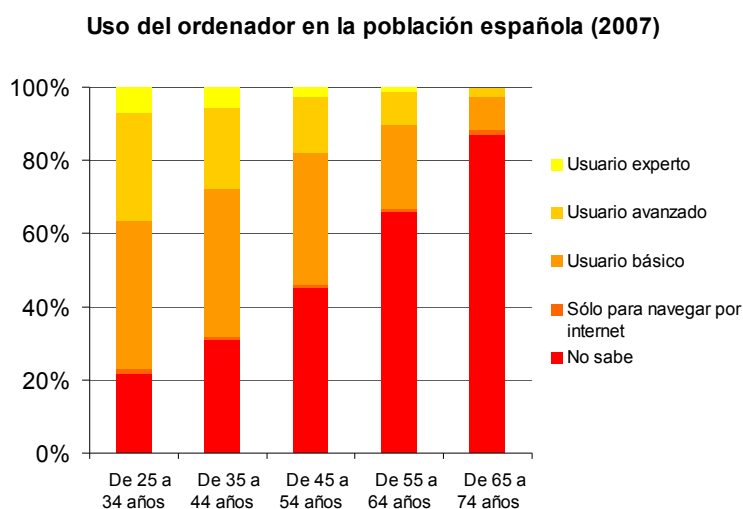
[Usuaris/os de Internet en el mundo](#)

	Internautas 2006		Internautas 2007		2006-2007
	Millones	%Población	Millones	%Población	Variación en %
África	42,3	4,59	52,0	5,4	22,7
América	341,1	37,85	375,1	41,2	10,0
Asia	503,2	13,0	690,8	17,5	37,3
Europa	310,1	38,59	334,2	41,5	7,8
Oceanía	13,2	39,93	15,0	44,8	14,3
MUNDO	1.209,9	18,53	1.467,0	22,0	21,2

Fuente: Unión Internacional de Telecomunicaciones

Fuente: INE.

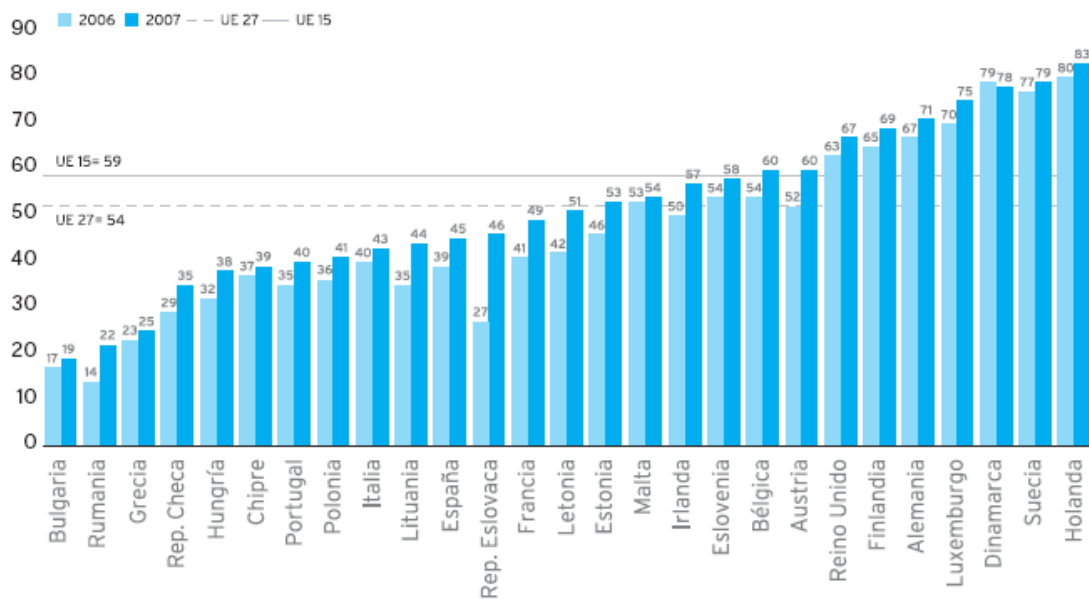
En Europa y España: Sigue creciendo el número de hogares con acceso a Internet, el número de líneas de banda ancha, y cada vez es más común el uso de la red para la relación con la Administración. España se encuentra en una posición intermedia dentro de Europa, se pasó del 39% al 45% de hogares con conexión a finales de 2.007, pero de nuevo tiene todavía capacidad de crecimiento, ya que las estimaciones para ese año eran más optimistas, y además la incorporación de la población más joven hace que se incorporen nuevas generaciones que son muy favorables al uso de la tecnología, y tienen familiaridad con su uso.



Fuente: INE.

a la banda ancha en España, que supone un gran porcentaje del total de accesos. Si nos centramos en los servicios ofrecidos a hogares, el gasto se centra en telefonía móvil, telefonía fija, acceso a Internet, y televisión de pago, por este orden. En España existían 50,9 millones de líneas de telefonía móvil en Febrero de 2.008, lo que supone una media de más de una línea por habitante. Y podemos mencionar la televisión por cable como tecnología emergente. En cuanto a los usos habituales de Internet entre particulares, las principales son la búsqueda de información, la comunicación por e-mail, las descargas (especialmente P2P), los juegos, chats, videoconferencias, la formación, y el comercio electrónico (esto supuso el 1,6% de los usos en 2.007). En el mismo año, y en el hogar se dedicaban 10,5 horas de media a la navegación por Internet.

### Hogares conectados a Internet en la Unión Europea (%)



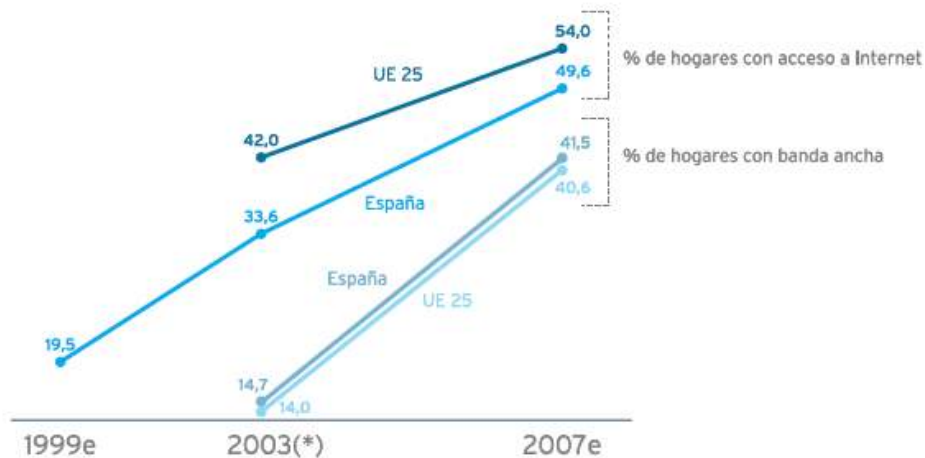
Datos UE27 y UE15 de 2007

Base: Total hogares

Fuente: Eurostat

Último dato España: 49,6% (estimación SETSI-Dic 2007)

### Porcentaje de hogares con acceso a Internet y banda ancha (%)

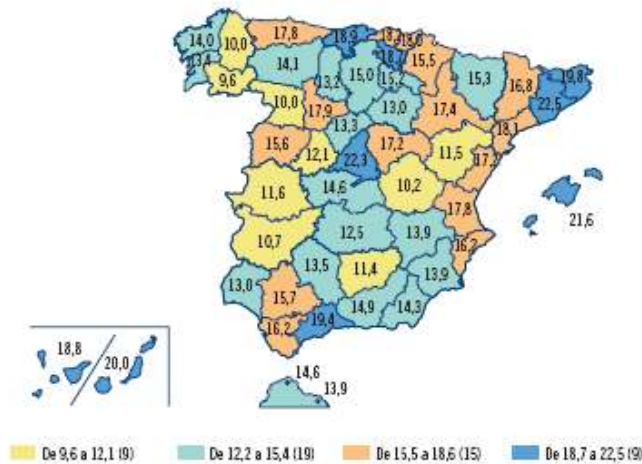


(\*) las mediciones son a enero del año siguiente  
e: estimado

Fuente: Informe de desarrollo de la Sociedad de la Información en España. SETSI

Podemos ver un detalle de la distribución geográfica de los accesos a Internet con banda ancha fija en el siguiente gráfico (número de líneas por 100 habitantes). Y aunque el medio rural cuenta con menor proporción

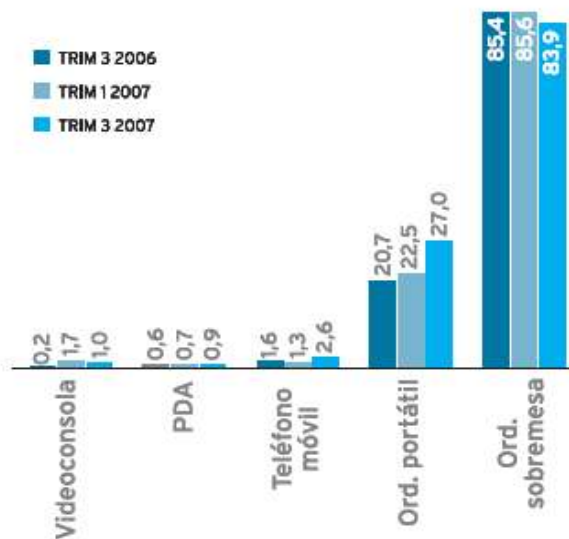
**PENETRACIÓN DE LA BANDA ANCHA POR PROVINCIAS** (líneas/100 habitantes)



Fuente: CMT

Respecto a los dispositivos preferidos para acceder a Internet, son mayoritariamente los ordenadores, y en mucha menor medida teléfonos móviles y PDAs, si bien el ordenador portátil es el dispositivo con mayor crecimiento. Y en cuanto a los puntos de acceso, principalmente se realizan en el domicilio propio, o de amigos, y en el trabajo

**Gráfico 92. Dispositivo de acceso a Internet (%)**



Base: Hogares con internet

Fuente: ONTSI

La administración pública también está apostando por facilitar los trámites que pueden realizar los ciudadanos y las empresas a través de Internet, además de promocionar el uso de estas tecnologías a través de diversos programas y subvenciones. Cabe destacar la introducción del

DNI electrónico como identidad digital, además del uso habitual, aunque su utilización es todavía incipiente en operaciones electrónicas. Más extendidas se encuentran ya las firmas digitales, y la posibilidad de factura electrónica. Actualmente es muy común la petición de documentos y el pago de impuestos a través de internet, en la relación de los ciudadanos con la administración.

Gráfico 200. Individuos que realizan trámites con la Administración a través de Internet (%)



Base: Individuos que han contactado en alguna ocasión con la e-Administración

Fuente: ONTSI

Inhibidores e impulsores del uso del ordenador e internet, según red.es: Comprobamos que el nivel de estudios, la edad, los ingresos del hogar, y la situación laboral, además de otros factores subjetivos, favorecen o inhiben estos usos.

Variables y su configuración como inhibidor o impulsor en la introducción, extensión y consolidación del uso del **ordenador e Internet**

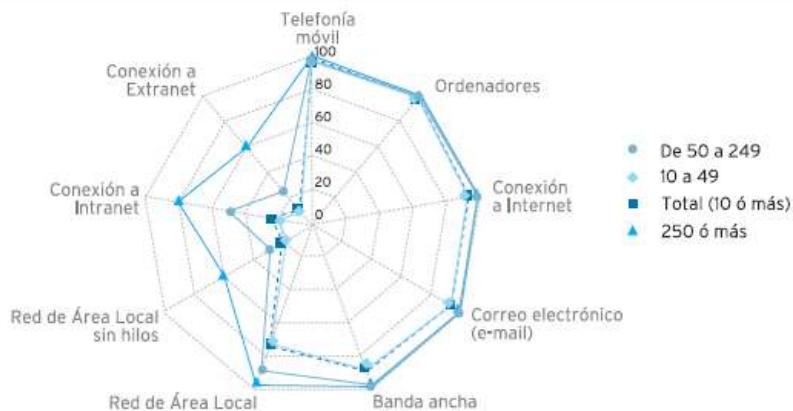
Variable	Factores Inhibidores	Factores Impulsores
Estudios	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tener Menos de Secundarios Completos y, especialmente, Primarios o Menos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tener Secundarios Completos y, especialmente, Universitarios.</li> </ul>
Edad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ser mayor de 45 años y, muy especialmente, tener 65 o más años.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ser menos de 45 años y, muy especialmente, tener menos de 25 años.</li> </ul>
Situación Laboral y Ocupacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajador sin Cualificación y, muy especialmente, Jubilado o Ama de Casa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Empleados de nivel alto o medio, Profesionales o Estudiantes.</li> </ul>
Ingresos del Hogar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vivir en un Hogar con Ingresos Escasos (menos de 900 euros netos al mes).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vivir en un Hogar a partir de Ingresos Medios (a partir de 1.500 euros) y, muy especialmente, Altos (más de 2.100 euros).</li> </ul>
Actitudes Generales hacia la tecnología	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actitudes negativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actitudes positivas.</li> </ul>
Actitudes específicas hacia la TIC en cuestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actitudes tecnofóbicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actitudes protecnológicas.</li> </ul>

### 1.4.1.2 Conectividad TIC en empresas españolas

En cuanto a la conectividad TIC en las empresas españolas, podemos comprobar en el gráfico inferior que el uso de telefonía móvil, ordenadores, banda ancha, conexión a Internet, y correo electrónico, son servicios utilizados de forma generalizada en las empresas de al menos 10 empleados. Si nos referimos a empresas más pequeñas (microempresas), los porcentajes de uso van descendiendo, aunque el uso de teléfonos móviles, ordenadores, y conexión a Internet, por este orden, sigue siendo común. Hay que considerar también que el 53,7% de

trabajadores españoles pertenecen a una empresa de menos de 50 empleados, según datos del DIRCE en 2.007.

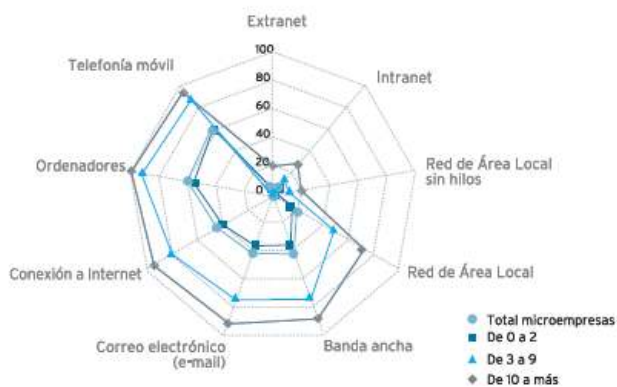
Infraestructura y conectividad TIC en empresas, según número de empleados (%)



Base: Total de empresas de 10 y más empleados

Fuente: ONTSI a partir de los datos del INE 2007

Infraestructura y conectividad TIC en microempresas, según número de empleados (%)



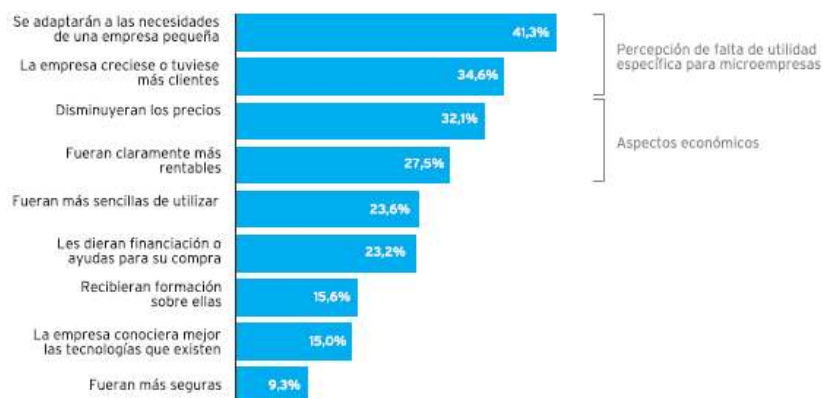
Base: Total de microempresas

Fuente: ONTSI a partir de los datos del INE 2007

Factores necesarios de cambio para que las microempresas (menos de 10 empleados) adopten en mayor medida las tecnologías de la información: Como aparece en el gráfico siguiente (basado en encuestas), destaca la percepción de falta de utilidad, así como los aspectos económicos.



Gráfico 191. Opinión de las microempresas sobre los factores que deberían cambiar para que adoptasen (en mayor medida) las TIC (%)



Nota: Las empresas seleccionan los factores que consideran más relevantes, hasta un máximo de tres

### Conclusiones:

*El uso de Internet se ha consolidado en España con el acceso a la banda ancha, y el relevo generacional de nuevos usuarios, impulsará el crecimiento de accesos y usuarios en los próximos años. Y la administración pública también apuesta por expandir el uso de las tecnologías como factor clave de desarrollo, aunque la coyuntura de recesión económica puede ralentizar a corto plazo este crecimiento esperado. Por último, hay que destacar la gran expansión que tiene la telefonía móvil, y el paulatino cambio de preferencia de los ordenadores de sobremesa hacia los portátiles, lo que augura un crecimiento de la conexión a Internet mediante banda ancha móvil (3G y otros), que ya se encuentra cercana a las prestaciones de la banda ancha fija.*

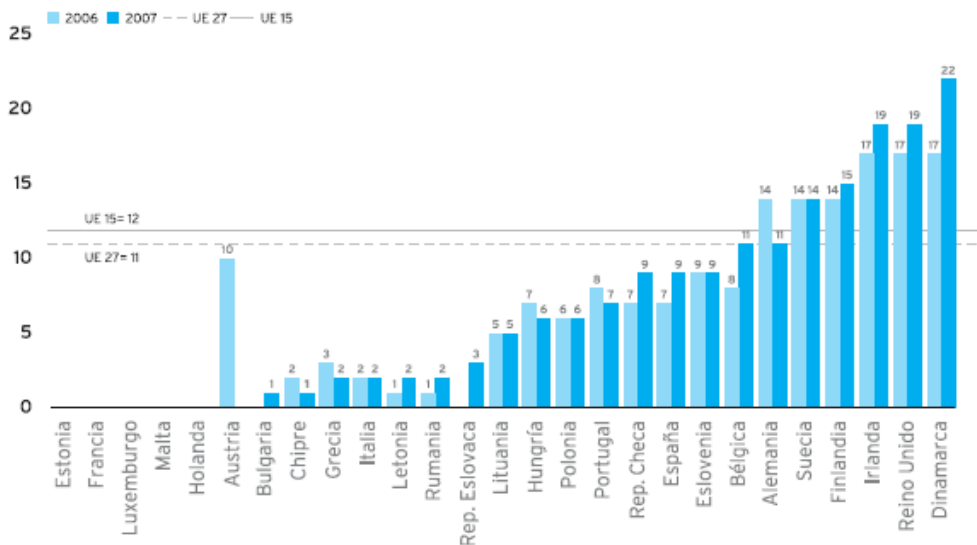
*Cuando nos centramos en las microempresas, el uso de ordenadores y el acceso a Internet se reduce considerablemente. De forma que estos empresarios consideran que el volumen de su negocio no justifica el uso de estas tecnologías, porque no se perciben como útiles o tienen un precio excesivo. En cambio, en empresas de 10 o más empleados, el uso de ordenadores e Internet está generalizado.*

## 1.4.2 Comercio electrónico

Desde que existe la posibilidad de comercio electrónico, entendido como la posibilidad de formalizar una compra y su correspondiente pago a través de internet (normalmente en tiendas virtuales), los analistas han sostenido que la cadena de valor de la producción, venta y distribución podría cambiar significativamente, y así está siendo en negocios como las agencias de viajes, el transporte, la formación, e incluso la alimentación, como veremos más adelante en uno de los gráficos. Podemos interpretar que el comercio electrónico permite eliminar intermediarios que incrementan costes sin ofrecen valor añadido. Dedicaremos este apartado al estudio de la situación del comercio electrónico, especialmente en España. Nos referimos principalmente a datos de comercio "Business to Customer" (B2C), aunque también existe comercio entre empresas (B2B, ej. entre mayorista y minorista) y entre particulares (C2C, ej. portal eBay)

Situación en Europa: Los países europeos con mayor proporción de facturación a través del comercio electrónico son Dinamarca, Reino Unido e Irlanda. De nuevo España se encuentra en una situación intermedia, pero con unas cifras que tienen que crecer mucho todavía. El 9% de la facturación de las empresas españolas en 2.007 se produjo a través de Internet. Y el 8% de las empresas españolas recibieron pedidos en línea durante ese año.

Gráfico 52. Porcentaje del comercio electrónico en la facturación total de las empresas

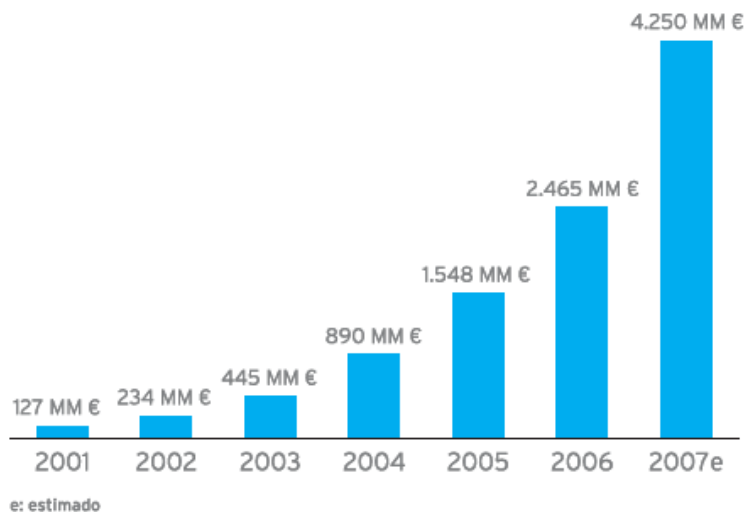


Datos UE27 y UE15 de 2007

Fuente: Eurostat

Volumen de negocio en España: El volumen del comercio electrónico B2C en España se estima en 4.250 millones de euros a finales de 2.007, multiplicando por diez las cifras de 2003. Se estima también que un 37,6% de internautas realizaron alguna compra en Internet en 2.007. El nivel de satisfacción de los compradores, medido mediante encuestas, el del 98,7%, y el método de pago preferido la tarjeta de crédito o débito, y después el Contra reembolso.

#### Volumen de comercio electrónico B2C



Fuente: Informe de desarrollo de la Sociedad de la Información en España. SETSI



Gráfico 116. Cuando compra por Internet, ¿qué forma de pago prefiere? (%)



Base: Total internautas compradores

Fuente: ONTSI

Algunas características de los métodos de pago habituales:

- **El pago mediante tarjeta de crédito o débito:**

El sistema más extendido en el comercio electrónico, lo que ha hecho que se desarrollen plataformas de pago electrónico seguro, y que operan desde hace años. Es un método de pago que siempre ha sido percibido con cierto recelo por parte del comprador, debido a los casos de fraude, que objetivamente no son numerosos pero sí publicitados. Por ello las plataformas de pago existentes han desarrollado TPVs virtuales (como 4B), de manera que el comercio recibe electrónicamente la confirmación de la transacción, pero no llega a conocer el número de tarjeta. Para el comercio, la tecnología de desarrollo para comunicarse con el TPV virtual, se basa en protocolos seguros estándar, como el HTTPS, y la oferta de integradores de soluciones informáticas es abundante. Para mejorar la seguridad del comprador, aunque esto ya depende de cada tarjeta y de la configuración del TPV virtual, se pueden solicitar claves extras o PINs, además de los datos impresos en la tarjeta. Por último, las entidades bancarias suelen ofrecer seguros y límites de responsabilidad por el uso fraudulento de las tarjetas, lo que hace que objetivamente la compra electrónica resulte más segura que la tradicional, aunque conviene que el comprador disponga de unos conocimientos básicos sobre seguridad en internet, posibilidades de suplantación de identidad, protocolos seguros y certificados electrónicos.

- **El pago contra reembolso:**

De mayor seguridad para el comprador, ya que no realiza el pago hasta el momento de recibir el producto. Traslada ciertos costes al comercio, ya que los operadores logísticos suelen cobrar un porcentaje de comisión por realizar cobros en metálico (superior a la comisión de las tarjetas), el dinero no está disponible para el comercio hasta un cierto tiempo después del cobro, y además se corre el riesgo de recibir pedidos falsos o rechazos en la entrega sin que el comprador llegue a desempaquetar el producto. De todas formas, es un método que cobra importancia cuando se realiza una entrega de productos físicos.

- **El pago por transferencia bancaria:**

Requiere que el comprador confíe en el comercio, ya que el pago se realiza previo al envío de los productos. Puede conllevar alguna comisión de la entidad bancaria, tanto al cliente como al comercio, aunque suele ser menor que el de las tarjetas bancarias, y habitualmente sin coste en banca por internet.

- **El pago mediante servicios de PayPal o similares:**

Se trata de que el comprador abra una cuenta con estas empresas, y deposite una cantidad limitada de dinero (no necesariamente con tarjeta de crédito, puede ser mediante transferencia), de forma que los comercios pueden recibir dinero de dicha cuenta a través del servicio de PayPal, que cobra una comisión al comercio, normalmente mayor que la de un TPV virtual. El comercio puede obtener la confirmación del pago online, y el comprador controla la cantidad depositada en la cuenta, de forma que si recibe un cargo fraudulento, nunca arriesga más importe que el depositado. De todas formas, esto requiere que el comprador y el comercio confíen en PayPal en este caso, en lugar de una entidad bancaria.

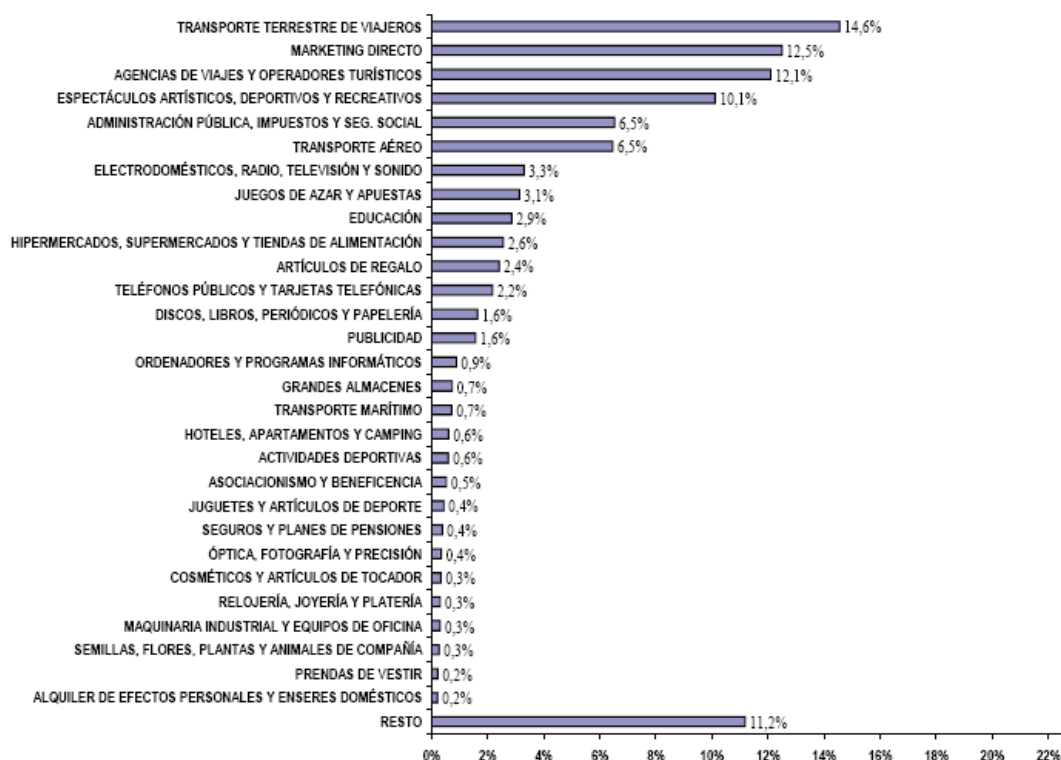
- **El pago mediante teléfono móvil:**

Se utiliza habitualmente para pagos de importes pequeños (uso de monedero electrónico), muchas veces relacionados con descarga de contenidos desde el móvil, o contratación de servicios de publicidad. Es interesante para el comercio dado que el móvil se encuentra tan extendido entre la población, y para el comprador porque limita el riesgo de fraude, pero a medida que los importes son mayores, este método no es tan usual.

- **Volumen de negocio de comercio electrónico por actividad:**

Podemos ver que los sectores con mayor actividad son los de transporte aéreo y agencias de viajes, y que aparece la alimentación con un 2,6% del volumen de negocio dentro de España, fuente CMT. También se puede inferir que los servicios o productos que no requieren una entrega física, o bien suponen entregas de documentos físicas o electrónicas, como el caso de entradas y billetes, son los que más volumen generan. Si nos centramos en la entrega de productos tangibles, podemos comprobar la importancia que tiene la alimentación dentro de este gráfico.

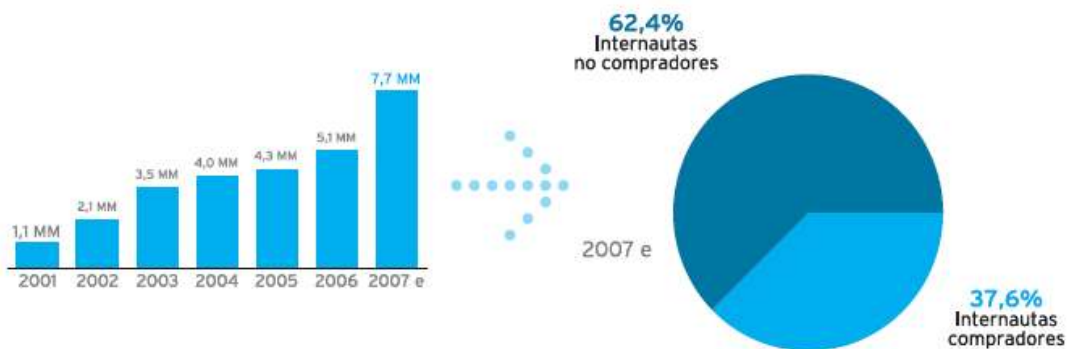
#### 51. DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DEL VOLUMEN DE NEGOCIO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO DENTRO DE ESPAÑA POR RAMAS DE ACTIVIDAD (IV-08, porcentaje)



- **Perfil del comprador por Internet:**

Como podemos ver, el número de compradores sigue en aumento cada año, y además un 37,6% de los internautas han realizado alguna compra en 2.007. Aún así, se esperan grandes crecimientos en los próximos años. También se conoce que los internautas que llevan más tiempo navegando son los más proclives a comprar, ya que desaparecen algunas barreras de compra que se mencionan más abajo.

Gráfico 111. Evolución de compradores por Internet



Fuente: ONTSI

- **Forma de localizar la tienda virtual:**

El buscador generalista es el medio de conocimiento más habitual, seguido del boca a boca y la publicidad.

Gráfico 17. Habitualmente, ¿de qué modo llega a conocer la tienda virtual en la que compra por Internet? (%)



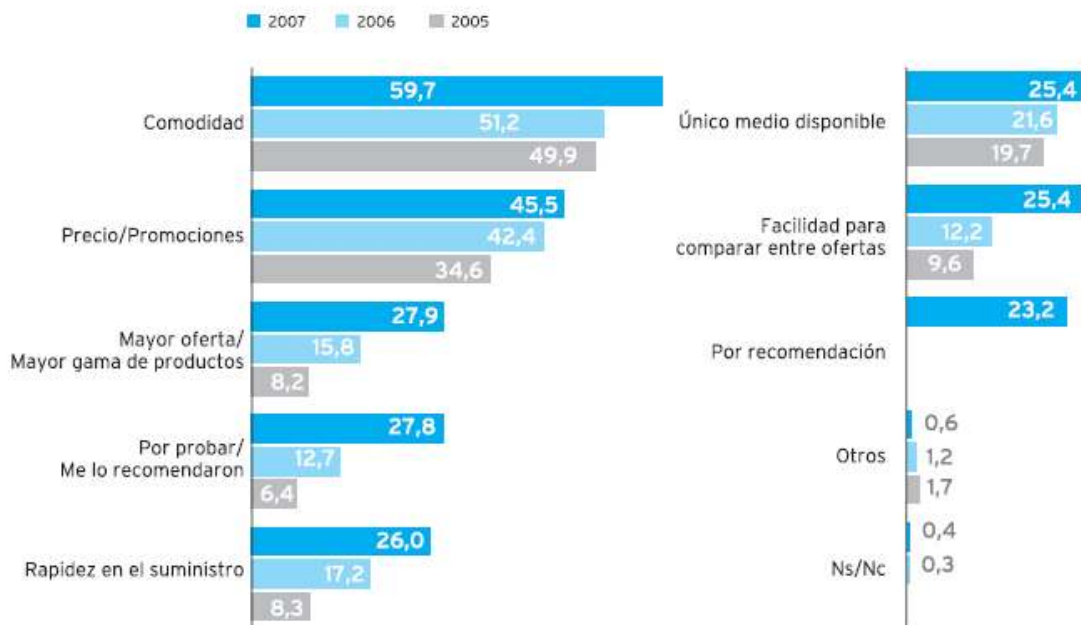
Base: Total de internautas compradores

Fuente: ONTSI

- **Razones de la primera compra:**

La comodidad, el precio, y la mayor oferta, son las razones más habituales.

Gráfico 26. ¿Cuáles son las principales razones por las que se decidió a comprar por Internet por primera vez? (%)



Base: Total de internautas compradores 2005 / 2006 / 2007

Fuente: ONTSI

- Factores de mejora que permitirían aumentar las compras:**

El aumento de la seguridad en los pagos, los precios más bajos, mayor información y variedad de productos.

Gráfico 36. ¿Qué crees que debería mejorar para realizar más compras en Internet en el futuro? (%)



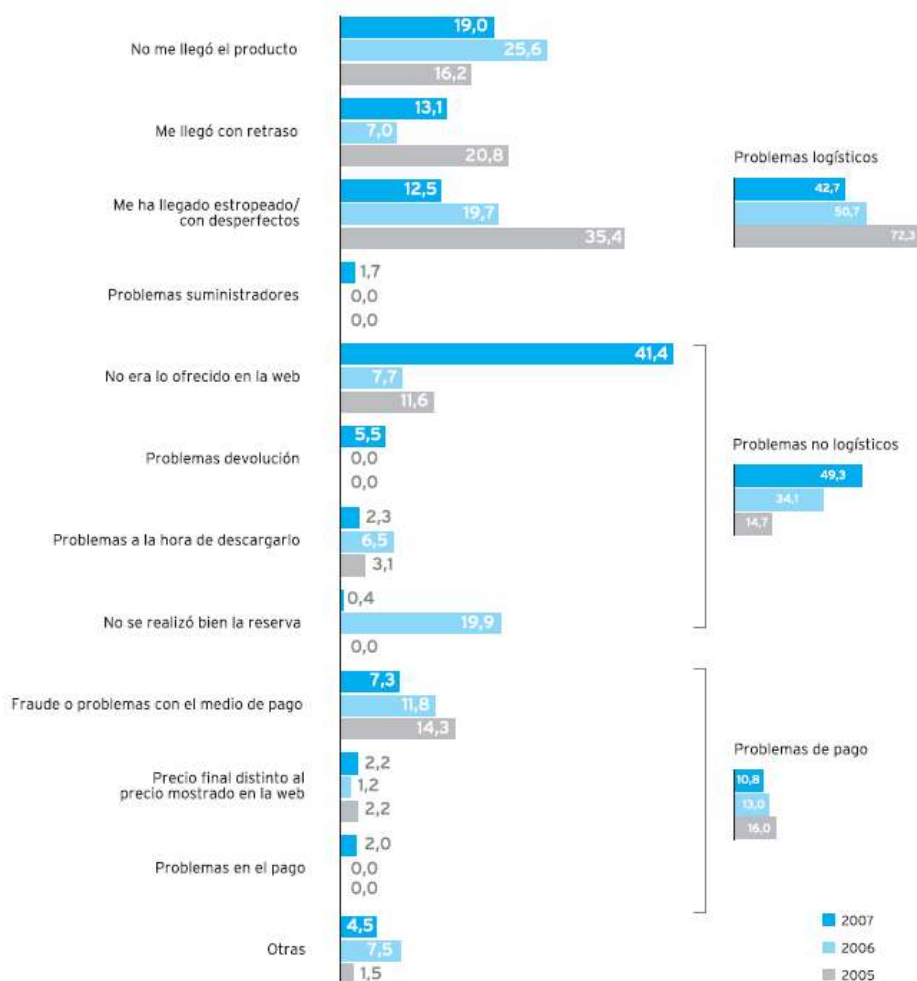
Base: Total de internautas compradores

Fuente: ONTSI

- **Problemas reales con las compras:**

A pesar de la percepción de riesgos asociados a la falta de seguridad en los pagos, se aprecia que existen otros problemas mucho más frecuentes, relacionados con la logística de la entrega, o con el producto recibido.

Gráfico 31. ¿Qué tipo de problemas ha tenido en las compras realizadas por Internet?(%)



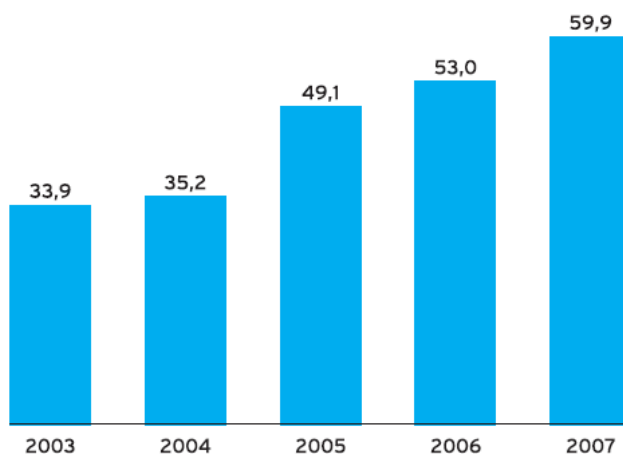
Base: Total de internautas compradores que han tenido problemas en la compra

Fuente: ONTSI

- **Importancia del sello de calidad:**

Cohherentemente con la percepción de problemas con la seguridad de los pagos, el comprador valora la adhesión del comercio a algún sello de calidad o código de confianza, y el comercio también tiene la posibilidad de adherirse voluntariamente a alguna junta de arbitraje.

Gráfico 35. ¿Has tenido en cuenta, a la hora de realizar una compra on-line, que la empresa esté adherida a un sello de calidad o código de confianza en Internet?(%)



### Conclusiones:

*El volumen de ventas a través del comercio electrónico continúa en aumento, pero tiene todavía mucha capacidad de crecimiento en los próximos años. La tarjeta de crédito es el método de pago más extendido, pero a la vez el que se percibe como de mayor riesgo de fraude, lo que tiene un componente altamente subjetivo, puesto que el TPV virtual puede proporcionar métodos muy seguros y de riesgo limitado. El uso de sellos de calidad y la correcta identificación del comercio, así como el tiempo de experiencia del navegante, mejoran la confianza del comprador. También el factor precio es determinante a la hora de comprar por Internet, y resulta fundamental aparecer bien situado en los buscadores, fomentar el boca a boca, y realizar publicidad online.*

## 1.4.3 Infraestructuras de Transportes

Una pieza clave dentro de las operaciones de nuestra compañía será el transporte del producto, que se realizará en dos fases diferenciadas: del productor a nuestras instalaciones, y de estas a nuestros clientes.

Las características de la red de transportes en nuestro país condicionarán nuestra operativa en todos los aspectos: desde dónde localizar a nuestros productores, cómo configuremos nuestras operaciones, y qué y cuántos clientes podremos atender.

De los medios de transporte existentes, descartamos:

- El aéreo, por su elevado coste y escaso valor añadido para distancias cortas-medias en que se desarrollará nuestra operativa
- El fluvial, por las características geográficas de nuestro país (práctica ausencia de ríos / canales navegables)
- El marítimo, por desarrollarse todas las operaciones en interior

Atenderemos por tanto a los medios de transporte **terrestre**: carretera y ferrocarril.

En cuanto a la red de transporte por carretera, España cuenta con una extensa y moderna red de carreteras.

Según datos del Ministerio de Fomento, a finales de 2007 existían en España:

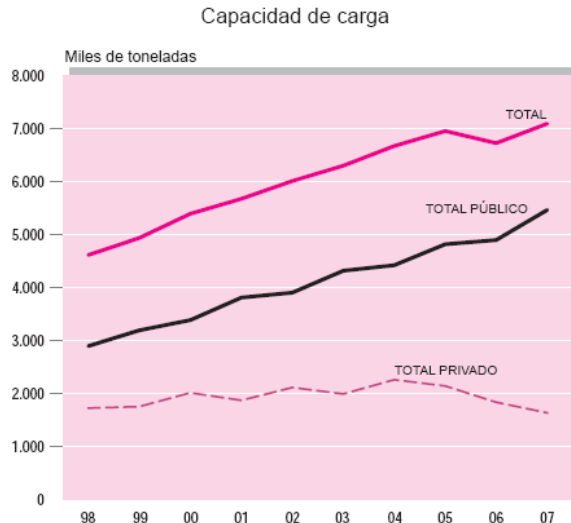


	Km.
<b>Total</b>	<b>166.011</b>
Autopistas de Peaje	2.972
Autovías	10.041
Carreteras de doble calzada	1.676
Resto (ancho > 7 metros)	56.737
Resto (ancho < 7 metros)	94.585



La red de Autopistas y Autovías cubre ampliamente la geografía peninsular, proporcionando una conectividad total entre las zonas donde se ubicarían nuestros productores (vega del Guadalquivir, Almería, Ribera del Ebro...) y nuestros consumidores (Comunidad de Madrid y zona de influencia).

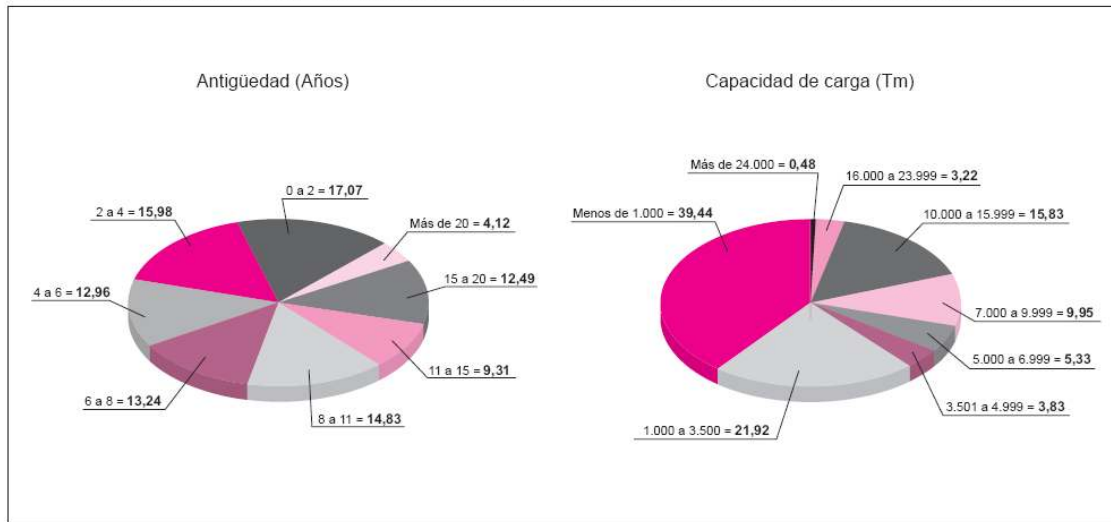
Este desarrollo de las infraestructuras ha propiciado un sector del transporte por carretera en constante crecimiento:



Fuente: Ministerio de Fomento. Anuario estadístico 2007

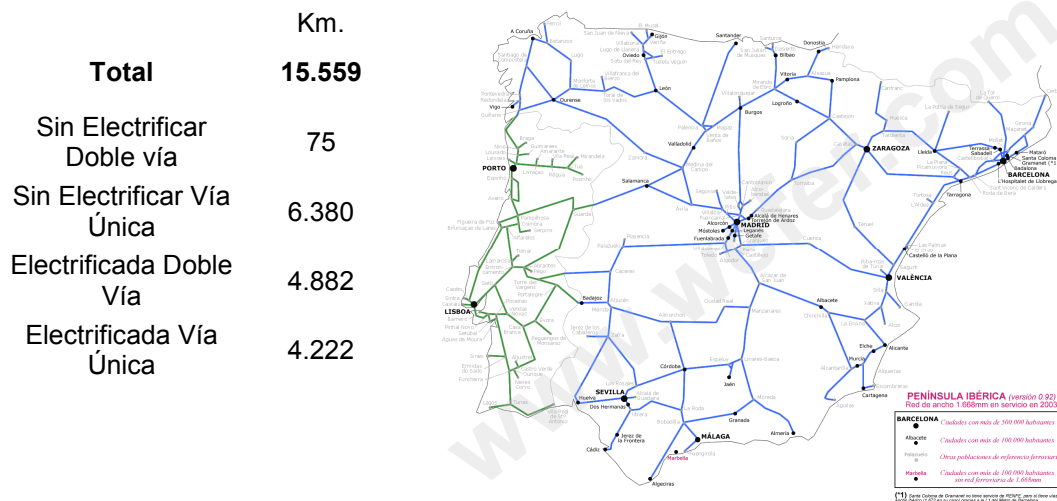
Y un amplio y diverso parque de vehículos:

10.2. DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DEL PARQUE DE VEHÍCULOS POR ANTIGÜEDAD Y CAPACIDAD DE CARGA. 2007



Fuente: Ministerio de Fomento. Anuario estadístico 2007

Por el contrario, la red ferroviaria de mercancías es comparativamente pobre:



Por ello, el transporte, tanto de viajeros como de mercancías, está fuertemente desequilibrado hacia el transporte por carretera, especialmente si lo comparamos con los países de nuestro entorno (peso del ferrocarril año 2005 en EU-10 31%, EU-15 14%):



Fuente: Ministerio de Fomento. Anuario estadístico 2007



Esta situación no tiene visos de cambiar: las inversiones previstas dentro del Plan Estratégico de Infraestructuras y Transporte (PEIT) del ministerio de Fomento contemplan una fuerte inversión en carreteras; las inversiones en ferrocarril también son importantes, pero están enfocadas en su mayor parte en la red de Alta Velocidad (viajeros):

ACTUACIONES	IMPORTE (Millones de	% DEL TOTAL
<b>Transporte por ferrocarril, excepto actuaciones urbanas</b>	<b>108.760</b>	<b>43,70</b>
Altas prestaciones	83.450	33,53
Mantenimiento y mejora de red convencional	18.000	7,23
Supresión y mejora de pasos a nivel	3.560	1,43
Material Móvil	3.750	1,51
<b>Transporte por carretera, excepto actuaciones urbanas</b>	<b>62.785</b>	<b>25,23</b>
Vías de gran capacidad	32.105	12,90
Acondicionamiento y mejora	7.500	3,01
Conservación y explotación	22.580	9,07
Servicios de transporte por carretera	600	0,24

TIPO DE INVERSIÓN	FUENTE DE FINANCIACIÓN		% TOTAL INVERSIONES
	Presupuestaria	Extrapresupuestaria	
Carreteras	75,0 %	25,0 %	26,81 %
Ferrocarriles	81,4 %	18,6 %	48,00 %
Aeropuertos	2,2 %	97,8 %	6,50 %
Puertos	9,7 %	90,3 %	9,72 %
Otras actuaciones	27,7 %	72,3 %	8,97 %
<b>TOTAL</b>	<b>59,5 %</b>	<b>40,5 %</b>	<b>100,00 %</b>

Fuente: Plan Estratégico de Infraestructuras y Transportes aprobado el 15 de julio de 2005.

#### 1.4.4 Logística / empaquetado de productos

La logística del producto será diferente en función de sus características:

##### Alimentos frescos

- Conservación máxima 30 días.
- No necesaria condiciones de temperatura regulada.
- Máxima condición de pago a proveedores 30 días

##### Alimentos refrigerados

- Conservación máxima de 30 días.
- Necesaria condiciones de temperatura regulada en su almacenaje, distribución y venta.
- Máxima condición de pago 30 días

#### 🚦 Alimentos Congelados:

- Conservación máxima 1 año.
- Necesarias condiciones de temperatura regulada en su origen, almacenaje, distribución y venta.
- Condición de pago libre.

La normativa que rige para cada uno de ellos está recogida en el análisis del entorno jurídico.

### 1.4.4.1 Modelos para la gestión de la Cadena Logística

En la logística de Productos Perecederos, en cualquiera de sus grupos podemos recurrir a dos modelos básicos, la externalización vs. la realización directa, dado el grado de complejidad de cualquiera de las tres categorías los impactos jurídicos deberán ser tenidos en cuenta ya que el cumplimiento de SLA pactados, las consecuencias jurídicas de los incumplimientos entre las partes e incluso frente a terceros (nuestros clientes) deberán ser tenidos en cuenta.

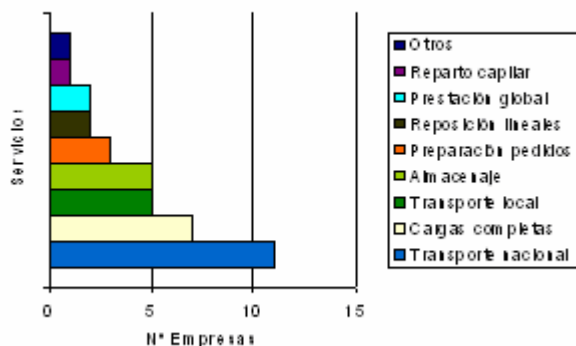
#### 🚦 Servicios logísticos subcontratados

El transporte, en cualquiera de sus modalidades, es el servicio logístico más subcontratado por las empresas de alimentación: de todas las entrevistadas, el 57% subcontratan únicamente dicha actividad.

Aunque en menor medida, otras funciones que actualmente se subcontratan con terceros son el almacenaje (casi en un 40% de los casos), la preparación de pedidos (en más de un 20%) y la reposición de lineales (próxima al 15%); incluso, hay una empresa que cita las acciones de venta -es decir, la captura y gestión de pedidos- y la facturación.

Cerca de un 15% del total de empresas entrevistadas afirman contratar una gestión logística integral, que es la tendencia que más se está extendiendo en los últimos años, especialmente entre las grandes empresas de fabricación y distribución de alimentos.

Gráfico 1. Servicios logísticos subcontratados.



#### Modalidades de subcontratación

La fórmula más habitual es la **subcontratación** de actividades con varios operadores logísticos. Tan solo el 7% de las empresas entrevistadas trabaja exclusivamente con un único operador.

Cuatro son los motivos básicos que llevan a las empresas a subcontratar con más de un operador logístico.

- La justificación fundamental estriba en la especialización del operador en rutas y destinos (señalada por casi el 60% de las empresas)
- seguida por el ahorro de costes (con una importancia superior al 40%)
- Con menor incidencia, algunas empresas han alegado la diversificación de riesgos
- y la desconfianza en la capacidad del operador como razones a tener en cuenta a la hora de decidir el número de operadores con los que trabajar.

#### Principales problemas

Como principales problemas, nos encontramos con:

- el 30% son referentes a servicios especiales de los operadores logísticos (rutas y horarios no cubiertos por ningún operador)
- y una evidente falta de cumplimiento de los plazos de entrega.

Diversas razones son las que motivan los retrasos:

- congestiones de tráfico
- averías
- accidentes
- colapsos por exceso de trabajo
- esperas o pérdidas de tiempo durante la carga y descarga de la mercancía.

Los atascos, averías, accidentes y otros imprevistos similares que puedan acontecer no son de fácil solución debido, fundamentalmente, a su carácter fortuito, pero su repercusión se puede minimizar. Para ello **el operador debe invertir constantemente en el mantenimiento y renovación de su flota de vehículos, cámaras y equipos frigoríficos, así como en la formación continuada de su personal** (promoción de la seguridad, cumplimiento de los horarios de conducción...). Y **la saturación de la capacidad del operador, como ocurre siempre de forma estacional, debería ser prevista con la suficiente antelación.**

Pero los retrasos no son siempre imputables al operador. Los operadores logísticos alegan que, en muchas ocasiones, cuando se personan en el punto de recogida, la mercancía no está debidamente preparada para ser cargada. Esto es responsabilidad de la empresa de alimentación, que no sólo **debe disponer de las instalaciones necesarias para conservar su propio producto a la temperatura requerida**, sino que es fundamental que colabore con el operador teniendo la mercancía perfectamente etiquetada (identificación del fabricante y del consignatario, descripción, cantidad y destino de la mercancía, identificación EAN de los bultos y cualquier otra información que se precise) y preparada de forma tal que puedan facilitar la carga. Esto, que no siempre sucede, lograría reducir las pérdidas de tiempo innecesarias.

Otras veces, los operadores se ven obligados a sufrir largas “colas” a la hora de descargar la mercancía en supermercados e hipermercados. Esto es responsabilidad del receptor del producto. El problema tiende a agravarse cuando se consideran productos perecederos y establecimientos que trabajan con *stock cero*: es necesario entregar todos los días pequeñas cantidades de producto.

El daño que causan los retrasos en los plazos de entrega depende del receptor del producto. Cuando el receptor es un mayorista o una tienda tradicional (pequeño comercio) no suelen crearse problemas. Éstos aparecen cuando el consignatario es una gran cadena de distribución (supermercados e hipermercados). Este tipo de establecimientos se rigen por horarios inflexibles de descarga de mercancías. Si el operador se retrasa y no cumple el horario establecido, no le permiten que descargue la mercancía, con lo que se ve obligado a regresar para entregarla al día siguiente. En última instancia, incluso, se puede dar el caso de que el receptor rechace la mercancía o penalice al fabricante del producto por incumplimiento de la hora tope de recepción.

### **Equipos y recursos humanos**

Problema adicional complejo es el de la cualificación del personal, instalaciones y flota de vehículos de los operadores, la práctica totalidad de las empresas entrevistadas afirman que las cámaras frigoríficas y los camiones se encuentran en perfectas condiciones de uso. Sin embargo, el personal empleado por el operador no está suficientemente cualificado, y hay un **descontento** generalizado entre las empresas fabricantes, **por la falta de responsabilidad de los conductores y por la escasa “informatización” del operador.**

La opinión más generalizada es que los conductores se dedican única y exclusivamente a conducir, sin responsabilizarse en absoluto, como querrían los fabricantes del producto, de la

mercancía que transportan. Esta falta de sensibilidad del conductor le lleva a acometer algunas deficiencias en su trabajo.

- En devoluciones del albarán (parte de descarga) debidamente firmado y sellado por el receptor de la mercancía.
- Problemas en la temperatura de la cámara del vehículo que rompen la cadena de frío, causando una merma en la calidad del producto y en el valor nutritivo del mismo.

Algunas empresas de alimentación impiden que se efectúe la carga del producto hasta que se alcance la temperatura necesaria. En opinión de muchos fabricantes, **no hay una debida “cultura del frío”** en el sector.

Al personal del muelle, que suele ser de trabajo temporal, se le achacan también algunas deficiencias:

- Falta de responsabilidad hacia el trabajo que provoca confusiones en los recuentos (diferencias de inventarios) y en la clasificación de mercancía
- Accidentes (vuelco de palets), que pueden generar un sobrecoste innecesario para el operador logístico y su cliente.

Si bien los operadores logísticos alegan que invierten constantemente en formación para el reciclaje y especialización de sus trabajadores, resulta obvio para los clientes que aún queda mucho por hacer para lograr la **sensibilización de los empleados del operador hacia el tipo de productos que manipulan y sus características**.

### **Inversiones**

También se detecta cierta variabilidad sobre las inversiones en equipamiento especializado que realizan los operadores. Un 42% de las empresas según el último censo de la patronal del sector opina que los operadores invierten constantemente en equipamiento especializado; frente a ellas, un 36% señala que los operadores logísticos no invierten lo que deberían, básicamente porque subcontratan autónomos y les falta equipamiento informático que posibilite el suministro de información *en tiempo real*, así como “metros de frío” en sus cámaras.

### **Incidencias**

Cuando se produce cualquier incidencia, existen dos vías principales a través de las cuales la empresa fabricante recibe notificación del problema. La primera de ellas es cuando el propio operador lo comunica directamente a su cliente, sea o no de forma inmediata. Generalmente, esto ocurre cuando se presenta algún tipo de incidente con el receptor de la mercancía durante la entrega del producto. En otras ocasiones, resulta ser el propio receptor de la mercancía quien avisa a su proveedor (la empresa de alimentación) de las incidencias acontecidas. Esto es lo que sucede cuando se producen retrasos y errores imputables al operador. En casi el 60% de los casos, la única información que proporciona el operador a su cliente de forma regular es la confirmación de las entregas. Generalmente no es instantánea (excepto en aquellos casos donde se ha informatizado); más bien se produce semanal, quincenal o mensualmente, cuando el operador entrega a su cliente los albaranes correspondientes que acompañan a toda mercancía. A un 10%, aproximadamente, de las empresas entrevistadas, el operador les proporciona también información referida a los recuentos físicos de la mercancía almacenada. Más de un 20% de los clientes no reciben ninguna información de la gestión del operador, salvo por petición expresa.

### **Costes**

Los costes de la subcontratación de servicios logísticos en las empresas de la muestra tienen una repercusión que se sitúa, en la mayoría de los casos, entre el 5 y el 10% del coste total de la empresa. Los balances de un 21% de las empresas españolas indican que en su caso, dichos costes son inferiores al 5%, un 7% señala que la subcontratación representa para ellos entre un 10 y un 15% y, finalmente, un 15% de las empresas alegan que dichos costes pueden llegar a suponer entre un 15 y un 20%.

En una encuesta de la cámara de comercio de Madrid acerca del grado de satisfacción sobre los operadores logísticos de la comunidad de Madrid arroja el dato de un 50% de los encuestados opinan que el coste de los servicios logísticos subcontratados no es competitivo. Alegan que es demasiado caro y que, por lo general, su precio no viene asociado con la calidad del servicio prestado. Frente a ellos, el 50% restante consideran que el servicio sí que es competitivo y que la única manera de abaratarlo, que se podría, sería a costa de incurrir en reducciones de su calidad.

### Calidad

En la anterior encuesta de la cámara de comercio de Madrid cuando se pregunta a los encuestados si están satisfechos con la calidad del servicio que les prestan los operadores logísticos, el 55% afirma sí estarlo. El otro 45% opina que el servicio es "pasable", pero debe mejorar mucho para que pueda ser considerado como satisfactorio.

### Análisis de los puntos críticos

Un resumen de los problemas que pueden acontecer se muestra en esta tabla.

	EN ORIGEN	EN TRÁNSITO	EN DESTINO
Por causa del fabricante	Mala identificación Embalaje insuficiente Vicios en la mercancía		Dirección incorrecta Destinatario no lo quiere
Por causa del operador	No recogido Mal identificado Mal clasificado Se queda en almacén	Siniestro en ruta Retrasos Se queda en almacén de tránsito	Entregado fuera de plazo Entregado en otra dirección Entregado incompleto o dañado No entregado: pérdida, robo...

Fuente: Moreno (2002).

Esta tabla pone de manifiesto como en algunas ocasiones las incidencias acontecen por causa del fabricante, especialmente en origen, lo que demuestra que **la industria agroalimentaria todavía no atribuye a la logística la importancia que merece**. El control de todos los atributos de la calidad debe comenzar desde el primer eslabón de la cadena de distribución.

Se desprende de la tabla también que **el operador logístico es responsable de otras muchas de las incidencias** que pueden suceder.

Hay cuatro factores explicativos de esta situación:

- La **falta de inversión** de los operadores en activos específicos, especialmente **en la formación** de los trabajadores requerida para manipular adecuadamente alimentos perecederos y en nuevas tecnologías.
- Las superficies de venta son cada vez más exigentes en cuanto a los horarios de entrega de las mercancías, su temperatura, el menor tamaño y la mayor frecuencia de los pedidos, lo que implica para el operador logístico más dificultades y le exige más medios.

**La gran distribución está condicionando de algún modo las actividades del sector de la logística frigorífica y aumentando su complejidad.**

- La prestación del servicio es vulnerable a la aparición de prácticas oportunistas por parte del operador logístico; por ejemplo, una mercancía puede entregarse con retraso porque su temperatura no era la correcta y hubiese sido rechazada por el receptor de la misma, y en caso de rechazo de la mercancía por falta de temperatura, el operador logístico habría tenido que abonarla a su cliente.
- Factores incontrolables por las partes, tales como retenciones de tráfico, incendios, averías, etc.

### **La prestación del servicio con medios propios**

La presencia de problemas derivados de la existencia de especificidad temporal y costes de agencia dentro de la empresa, así como la influencia de factores de tipo institucional, especialmente la regulación laboral y la normativa del transporte de mercancías por carretera, sirven para explicar por qué la mayor parte de las empresas agroalimentarias prefieren subcontratar antes que integrar la actividad.

Para que la subcontratación tenga éxito, uno de los factores más importante es **lograr el diseño de un contrato que evite los posibles problemas contractuales entre las empresas.**



## 2 Análisis del sector agroalimentario

Después del análisis del entorno general, es necesario abordar el análisis del sector específico de nuestra empresa, el sector agroalimentario.

El sector agroalimentario es un sector de carácter estratégico ya que además de cumplir con el papel de alimentar a la población, contribuye a generar riqueza y empleo.

### 2.1 Principales macromagnitudes

En la actualidad la industria agroalimentaria representa el 17% de nuestro PIB, colocándose a la cabeza de la producción industrial.

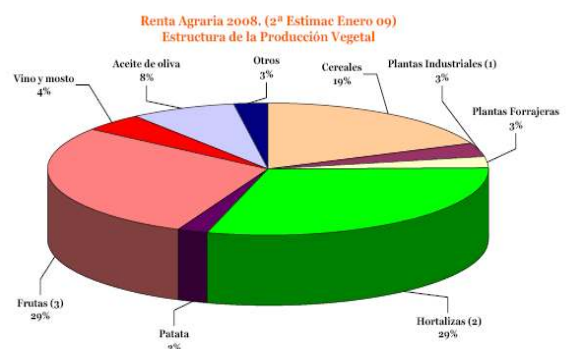
El valor de las exportaciones en 2008 alcanzó los 15.514 Millones €, convirtiéndose en uno de los pocos sectores productivos con una balanza de pagos excedentaria.

#### Renta agraria

A pesar de estos datos, la Renta Agraria del 2008 disminuyó un -4,7% respecto al año anterior, y se situó en torno a 23.282 millones de euros.

#### Estructura de la producción vegetal

El siguiente gráfico muestra la estructura de la producción vegetal, donde se muestra que las frutas y hortalizas representan un tercio del valor de la producción final agraria española.



Fuente:

[http://www.alimentacion.es/ministerio/pags/analisis\\_prospectiva/agrinfo\\_indicadores/Agrinfo\\_indicadores3.pdf](http://www.alimentacion.es/ministerio/pags/analisis_prospectiva/agrinfo_indicadores/Agrinfo_indicadores3.pdf)

#### Población activa trabajando en el sector

El sector agroalimentario ocupa el 15% de la población activa.

Para analizar en detalle la población activa del sector agroalimentario, es necesario nombrar los distintos eslabones de la cadena, desde productores, elaboradores o población que trabaja en la industria agroalimentaria a distribuidores a consumidores finales.

#### Productores

El perfil de los productores es el de agricultores con una escasa formación en la comercialización de sus productos, y que mantienen su actividad de forma individual o bien se organizan en pequeñas cooperativas.

A pesar de que las cooperativas en España han tenido tasas de crecimiento anuales del 5%, el sector productor es un sector muy atomizado y orientado al producto más que al mercado. Hay una falta de organización y de concentración de la oferta, lo que hace que el poder de negociación de los productores en la comercialización de sus productos sea bajo.

En España las cooperativas representan un 45% del valor de la producción final agraria, lejos de otros países comunitarios como Holanda o Dinamarca donde representan el 90% del total de la producción, y de países más próximos como Francia en que la cuota de las cooperativas es un 60%.

El esquema gráfico muestra el número de cooperativas del sector hortofrutícola por cada comunidad.



En el siguiente gráfico se muestran los mercados en los que las cooperativas comercializan sus productos, en porcentajes.

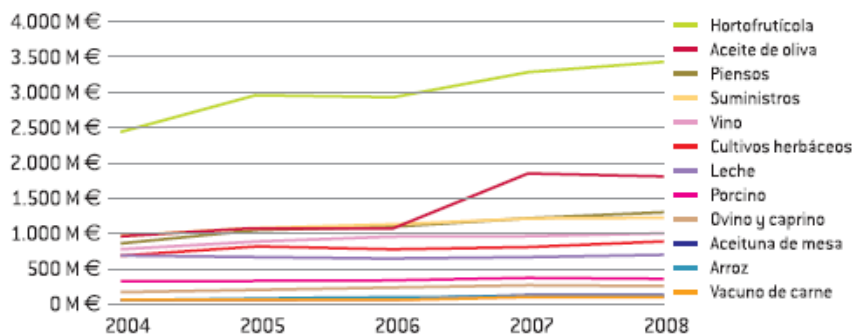


La tipología de clientes de las cooperativas se muestra en la siguiente tabla, donde se ve que en las cooperativas de primer grado (ventas > 1M euros), el 58% de la producción se dedica al autoconsumo de los socios de la cooperativa.

ACTIVIDAD ECONÓMICA	COOPERATIVAS DE	
	primer grado > 1M€	segundo grado
<b>Tipología de clientes de la cooperativa</b>		
Autoconsumo por los propios socios (% de coop sobre total)	58,00	35,56
Otras cooperativas de primer grado (% de coop sobre total)	14,00	25,93
Otras cooperativas de segundo grado o ulterior (% de coop sobre total)	32,67	11,11
Industrias del sector (% de coop sobre total)	59,00	39,26
Mercas (% de coop sobre total)	14,67	14,81
Almacenistas, intermediarios y similares (% de coop sobre total)	38,33	33,33
Directamente a la distribución organizada (% de coop sobre total)	26,33	31,11
Directamente a las tiendas tradicionales (% de coop sobre total)	14,00	13,33
Directamente a los operadores HORECA (% de coop sobre total)	7,33	8,89
Venta directa al consumidor a terceros (incluido internet) (% de coop sobre total)	23,33	20,00
Otras vías (% de coop sobre total)	3,33	5,93
Ventas por cooperativa (M.€)	9,48	30,60
Ventas por empleado fijo (M.€)	0,43	0,63
Gasto de personal sobre ventas (%)	8,10	2,30

También es de destacar que son los productos hortofrutícolas los que proporcionan una facturación mayor en las cooperativas.

### Evolución de la facturación de los principales sectores cooperativos



Fuente: Cooperativa agroalimentarias ( <http://www.agroalimentarias.coop/ficheros/doc/02462.pdf>)

### Industria agroalimentaria

La industria agroalimentaria es esencialmente rural, ubicada principalmente en municipios con menos de 10.000 habitantes, cercanos a los centros de aprovisionamiento de materias primas, por lo que precisa disponer de importantes redes de distribución para acercar sus productos a la demanda, normalmente concentrada en los grandes núcleos de población.

La productividad de las industrias agroalimentarias es más baja que la de la industria en general, ya que los procesos a los que se somete la materia prima, añaden escaso valor añadido, por el coste de las materias primas, las dificultades para incorporar mejoras tecnológicas, la escasa capacidad de innovación y diversificación, y la reducida dimensión empresarial de la industria española.

La falta de organización y de concentración de la oferta no es sólo exclusiva de las cooperativas. La industria agroalimentaria también está extraordinariamente atomizada.

En España existen 31.824 empresas de las cuales el 96,54% son PYMEs y sólo un 3,44% tienen más de 50 trabajadores, y con escaso nivel de participación en organizaciones representativas, lo que genera una serie de limitaciones, como el desarrollo de la logística adecuada; desarrollo de políticas comerciales y de marca, la investigación de nuevos productos y procesos o la innovación de los mismos.

### Distribución

Sin embargo, la comercialización de alimentos y su distribución final a los consumidores se encuentra en manos de grandes grupos de distribución, que se han visto abocados a la concentración, lo que les confiere la capacidad de orientar la demanda y, por lo tanto, de condicionar las estrategias productivas de la producción primaria y de las industrias transformadoras.

Además esta dimensión les ha permitido aplicar economías de escala y poder invertir en innovación, internacionalización, mejora de la eficiencia en los procesos productivos y comerciales.

*En resumen, El sector agroalimentario es un sector de carácter estratégico ya que además de cumplir con el papel de alimentar a la población, contribuye a generar riqueza y empleo.*

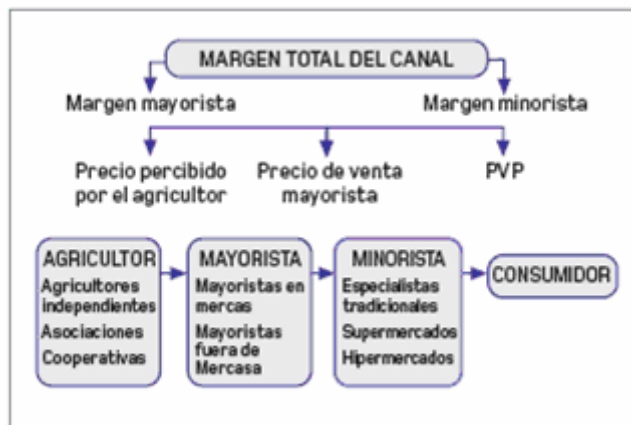
La parte productora está excesivamente atomizada lo que la convierte en el eslabón débil de la cadena, mientras que la distribución en el otro extremo es el eslabón fuerte de la cadena.

La industria alimentaria a su vez está excesivamente atomizada. Esta situación es particularmente grave en este periodo de coyuntura económica donde las necesidades de financiación no se van a ver atendidas como en el pasado.

## 2.2 Cadena de producción y comercialización

La puesta a disposición de un conjunto de productos y servicios al consumidor final moviliza diferentes actores económicos, cada uno de los cuales juega un papel en la cadena de valor.

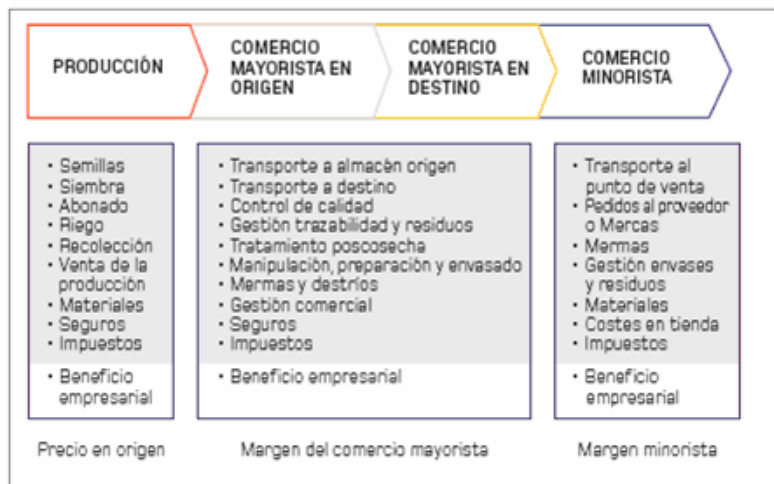
Estructura de la cadena de producción y comercialización



Fuente: MARM

La cadena de valor categoriza las actividades que producen valor añadido en el proceso de producción, manipulación o transformación, y distribución de alimentos desde el productor al consumidor final, tal y como se muestra en el siguiente esquema.

La cadena de valor de los productos hortofrutícolas de alimentación en fresco



Distribución y Consumo 23 Julio-Agosto 2008

Fuente: MARM

## Mayoristas

Los mayoristas se encargan de concentrar la producción, bien sea cerca de su origen: mayoristas en origen o cerca del consumidor: mayoristas en destino.

Los procesos que **añaden valor** al producto son:

- Limpieza, calibrado, clasificación, envasado (mallas, bandejas, bolsas...)
- Transporte
- Gestión de residuos.
- Embalajes, envases y su gestión.
- Ocupación espacio en almacén y en punto de venta.
- Mermas (por deterioro, desperfectos...).
- Gestión de los establecimiento (locales, personal, limpieza...)
- Gestión comercial

## Distribución

La distribución es uno de los eslabones más importantes en la cadena agroalimentaria. Facilita la comercialización de los alimentos y al mismo tiempo pone en contacto al sector productor e industrial con los consumidores, que finalmente, cierran el ciclo de esta cadena.

Las principales asociaciones de la distribución alimentaria en España son:

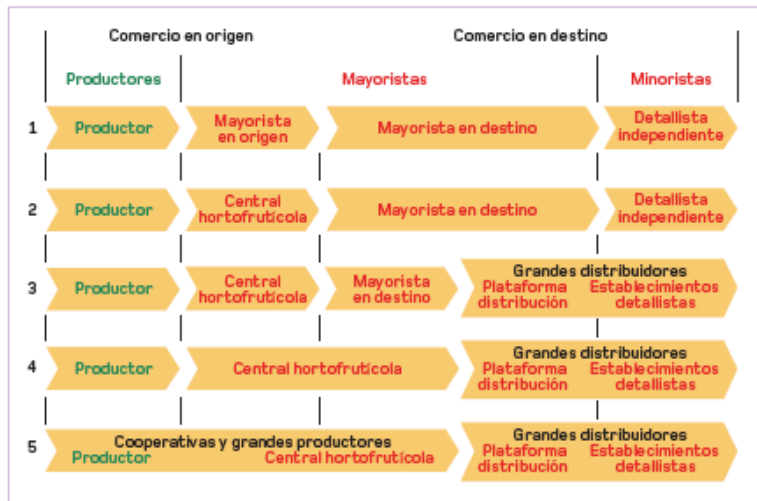
- Asociación de Cadenas Españolas de Supermercados (ACES): Dia, superior, Eroski, Carrefour, Sabeco y Lidl.
- Asociación Española de Distribuidores, Autoservicios y Supermercados (ASEDAS): Mercadona, AhorraMas, etc
- Asociación Nacional de Grandes Empresas de Distribución (ANGED): El corte Ingles, Alcampo, etc

Los canales de distribución varían en función del entorno de mercado en que se mueven:

- Mercado de la UE
- Mercado español
- Mercados locales o comarcales en EspañaY, de los establecimientos minoristas en los que se venden los productos:
  - Supermercados
  - Hipermercados
  - Mercados municipales
  - Pequeños establecimientos especialistas
  - y los mercadillos y la venta ambulante.

Los canales de distribución tradicionales de frutas y hortalizas, basados en mercados centrales, –mercados mayoristas en destino–, han experimentado una profunda renovación y reestructuración, incorporando altas dosis de innovación tecnológica y de gestión. Pero han aparecido nuevos canales paralelos enfocados al ámbito del mercado europeo.

### Canales de distribución y cadenas de valor de la comercialización de frutas y hortalizas en fresco



**Fuente: MARM**

Las dos primeras configuraciones corresponden al canal tradicional o canales largos, en los que participa un elevado número de intermediarios.

La evolución sufrida tanto en el entorno de la producción como en el de la propia distribución ha hecho que se desarrollen otros circuitos más cortos y que aparezcan nuevos agentes de la intermediación que sustituyen a los antiguos, acortándose la longitud del canal de distribución.

El hecho de que haya que realizar el “acabado” del producto entregado por los agricultores, y que las tareas correspondientes las realice una figura tanto comercial como manipuladora del producto, es una de las principales características de la moderna distribución en origen de frutas y hortalizas en fresco, y uno de los principales factores que deben tenerse en cuenta para explicar la formación de valor en la comercialización de estos productos y su precio de venta final, muy especialmente la gran diferencia, habitualmente existente, entre el precio percibido por los agricultores y el precio final pagado por los consumidores.

Las principales dificultades que el distribuidor encuentra para la distribución y venta de sus productos son:

- ✓ Alta competencia en precios
- ✓ Un consumidor cada vez más exigente
- ✓ Productos procedentes de mercados internacionales
- ✓ Relación comercial con los proveedores

### Consumidores

En la situación de crisis actual, los consumidores están modificando sus hábitos de compra, y el precio se ha convertido en el elemento decisorio en su opción de compra.

Así, la marca de la distribución ha crecido de forma extraordinaria en detrimento de las primeras marcas. De la misma forma, los productos funcionales o de alto valor añadido son sustituidos por otros más básicos o convencionales, comportamiento que va en la dirección contraria a la tendencia de los últimos años.

## 2.3 Precios y márgenes comerciales

El funcionamiento actual del mercado agroalimentario está contribuyendo a un aumento desproporcionado de los márgenes comerciales, siendo los mayores afectados por la formación de estos precios los dos eslabones de los extremos de la cadena (productor y consumidor).



## Productores

Los precios pagados a los productores son tan bajos que no llegan a cubrir sus costes de producción. Unos costes que, además, se están encareciendo constantemente, a pesar de la bajada del precio del petróleo.

El productor se une al consumidor en sus **reivindicaciones** para conseguir una mayor transparencia en el proceso de formación de precios, ya que son los dos eslabones más débiles de la cadena. Estas son:

- Mayor transparencia en el proceso de formación de los precios a lo largo de la cadena de valor.
- Crear un marco legislativo de comercialización agroalimentaria adecuado y articular un Observatorio de Precios eficaz y operativo.
- Intervención de la comisión Nacional de la Competencia para eliminar la especulación en los mercados agroalimentarios.
- Fijación de precios o márgenes de comercialización cuando se trate de productos de primera necesidad (según el artículo 13.2 de la Ley de Comercio-Ley 7/1996).
- Garantizar la seguridad de los consumidores intensificando el control de las importaciones de productos agroalimentarios garantizando así la no comercialización de productos que puedan contener sustancias prohibidas en la UE.
- Implantar un sistema de doble etiquetado (precios origen/precios destino) como criterio al servicio de la información al consumidor, que propicie el conocimiento del valor real de los productos y la detección de distorsiones interesadas de precios.

## Consumidores

Los consumidores están pagando precios alarmantemente excesivos por los productos agroalimentarios en relación con lo que recibe el agricultor (Normalmente, el productor participa menos de un 24% del precio que paga el consumidor).

No existe una información correcta y actualizada que permita estudiar en profundidad el proceso de formación del precio de dichos productos.

Por otra parte, la variedad de preferencias y gustos entre los consumidores, cada vez más exigentes en cuanto a trazabilidad, calidad y respeto medioambiental de los productos comprados también tienen influencia en la formación final de los precios.

En el siguiente gráfico se muestra el valor del indicador: **IPOD** (Índice de precios en origen y destino de los alimentos): Número de veces que se multiplica el precio de origen hasta que llega al consumidor.

<http://www.observatorioprecios.es/ObservatorioPrecios/presentacion>

## IPOD FEBRERO 2009

### Índice de Precios en Origen y Destino de los alimentos

PRODUCTO	PRECIO ORIGEN (€/kg)	PRECIO DESTINO (€/kg)	DIFERENCIA PRECIO ORIGEN-DESTINO(1)	DIFERENCIA PORCENTUAL ORIGEN-DESTINO	IPOD
ACEITUNAS*	0,9	3,87	4,30	430%	IPOD AGRÍCOLA 5,00
ACEITE OLIVA VIRGEN*	1,99	3,67	1,84	184%	
PATATA	0,2	0,94	4,70	470%	
PAPA	0,45	1,12	2,49	249%	
<b>CEBOLLA</b>	<b>0,1</b>	<b>1,1</b>	<b>11,00</b>	<b>1.100%</b>	
AJOS	0,88	4,19	4,76	476%	
ACELGA	0,45	1,65	3,67	367%	
COLIFLOR	0,45	1,69	3,76	376%	
FUERRO*	1,28	1,81	1,41	141%	
REPOLLO	0,27	1,25	4,63	463%	
ALCACHOFA	0,57	2,8	4,91	491%	
CALABACIN	0,48	2,25	4,69	469%	
BERENJENA	0,83	2,28	2,75	275%	
TOMATES ENSALADA	0,52	2,2	4,23	423%	
ZANAHORIA	0,24	1	4,17	417%	
PIMIENTO VERDE	0,78	2,49	3,19	319%	
PIMIENTO ROJO	0,83	2,43	2,93	293%	
PEPINO	0,86	1,9	2,21	221%	
<b>LECHUGA</b>	<b>0,12</b>	<b>0,88</b>	<b>7,76</b>	<b>776%</b>	
PLÁTANO	0,64	2,01	3,14	314%	
<b>MANZANA</b>	<b>0,34</b>	<b>1,76</b>	<b>6,16</b>	<b>616%</b>	
PERA	0,64	1,9	2,97	297%	
<b>NARANJA</b>	<b>0,26</b>	<b>1,86</b>	<b>6,40</b>	<b>640%</b>	
<b>LIMÓN</b>	<b>0,09</b>	<b>1,87</b>	<b>18,68</b>	<b>1.868%</b>	
<b>CLEMENTINA</b>	<b>0,16</b>	<b>1,87</b>	<b>10,44</b>	<b>1.044%</b>	

Fuente: COAG (ipod-Feb 2009.pdf)

Los precios de los alimentos retomaron en febrero su senda alcista al multiplicarse por 4,62 desde origen a destino, según pone de manifiesto el Índice de Precios en Origen y Destino de los Alimentos (IPOD), que publican mensualmente estas tres entidades, los márgenes comerciales en los sectores agrícolas se situaron de media en el 500%.

Según el IPOD, el precio de la cebolla se multiplica por 11 desde el campo hasta la mesa, mientras que el de la lechuga lo hace por 7,75 veces y el del tomate casi se quintuplica.

#### Distribuidores

La subida de los precios pagados por los consumidores parece tener su explicación en el mantenimiento de los **márgenes** de beneficio de los distribuidores, mayoristas y minoristas, posibilitado por una insuficiente rivalidad en precios en los mercados de la distribución.

Hay que mencionar los cambios que se están produciendo en el entorno económico y sociopolítico y que van a afectar a la evolución del sector agroalimentario:

- Competidores en los países emergentes  
La práctica desaparición de los mecanismos públicos para la gestión de los mercados está provocando que aquellos países de la UE más vertebrados y mejor organizados, se auto-regulen y utilicen el mercado español como destino de buena parte de sus excedentes cuando, por las razones que sean, no los pueden colocar en el mercado internacional.
- La creciente preocupación por el medio ambiente, la salud y seguridad alimentaria  
Las empresas y productores van a tener que hacer un esfuerzo para adaptarse a los nuevos condicionamientos y requisitos impuestos a los mismos.

## 2.4 Impacto de la crisis en el sector agrícola

Del mismo modo el sector está sufriendo la crisis del sistema financiero, tanto en lo referente a la cobertura de liquidez para el desarrollo de la actividad ordinaria, como por la dificultad en el

acceso a la cobertura de los riesgos por insolvencia de los clientes. Ambos fenómenos, están incidiendo de forma particularmente grave en la actividad productiva y comercializadora.

El impacto de la crisis en el productor se puede resumir en los siguientes puntos:

- Hundimiento del precio en origen entre un 50-60%.
- Las importaciones de productos de otros países, están arruinando a los productores españoles.

El impacto de la crisis en la distribución se deja notar en:

- Tendencia a la concentración de la distribución en las grandes cadenas agroalimentarias. Al ser los supermercados y los hipermercados los que están en contacto directo con el consumidor, y ser los que están percibiendo en sus cajas la crisis y sus efectos sobre la demanda, se han visto obligados a un proceso de ajuste de precios, que quieren repercutir al resto de eslabones de la cadena de valor.
- Los distribuidores están introduciendo sus marcas blancas, como medida para bajar los precios y ganar cuota de mercado.

El impacto de la crisis en la industria alimentaria se deja notar en:

- Las industrias de gran consumo están siendo presionadas para que reduzcan sus precios, al haber descendido los precios de las principales materias primas agrícolas desde Agosto 2008.

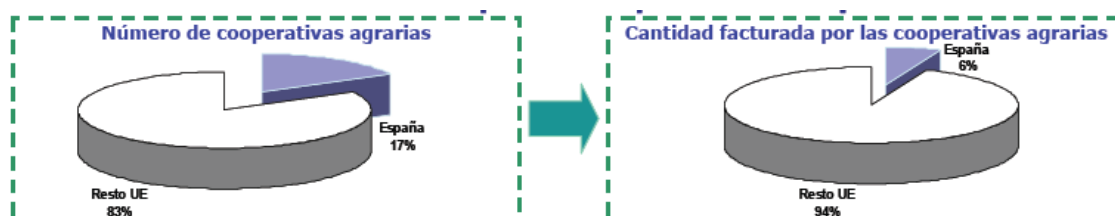
## 2.5 Otros Mercados de la UE

El resto de países de la UE tienen también el problema de un excesivo encarecimiento de los productos agroalimentarios desde que son vendidos por el productor hasta que llegan a las estanterías de venta.

Sin embargo en los **países del Norte de la Unión Europea** como Suecia, Dinamarca, los precios no resultan desproporcionados debido a:

- ✓ Potentes cooperativas de productores
- ✓ Comercialización más directa (gracias a la labor de potentes cooperativas de productores que hacen llegar sus productos hasta el consumidor)
- ✓ En estos países, los productores canalizan el 60-70% de los productos agroalimentarios. En España tan solo alcanza el 15 %.

Las cooperativas agrarias españolas representan el 17% de las cooperativas agrarias europeas, sin embargo solo tienen el 6% de la facturación total.



Los países de la UE con mayor concentración cooperativa, como es el caso de Dinamarca y Finlandia, son los que mayor facturación por cooperativa presentan, aunque no son necesariamente los que más tierras trabajan.

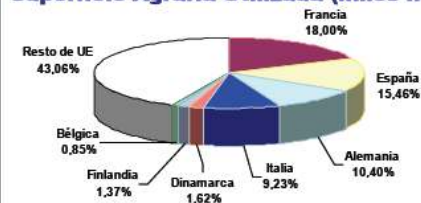
En el caso de España, siendo el país con mayor número de cooperativas, se observa una facturación muy similar o inferior a la de otros países con un menor número de ellas.

### Nº de cooperativas por país (2003)

País	Nº Coop. 2003	Facturación 2003 (miles de millones €)
Francia	3.500	67,00
Alemania	3.286	37,00
Italia	3.863	20,83
Dinamarca	14	18,85
España	4.175	14,19
Finlandia	45	13,30
Bélgica	355	2,75

Fuente: Elaboración propia a partir de Montero García, A. y Montero Aparicio, A. (2003)

### Superficie Agraria Utilizada (miles ha)



Fuente: Elaboración propia a partir de COGEGA (2005)

## 2.6 Canal HORECA

Más de un tercio del consumo alimentario en España se produce fuera del hogar, con un mercado que se aproxima ya a los 30.000 millones de euros.

España cuenta con más de 200.000 bares y cafeterías, 55.000 restaurantes, 8.000 establecimientos de restauración moderna y 24.000 establecimientos de restauración social.

La zona centro-sur y el noreste de España acaparan un 40% del total de establecimientos. El comer fuera de casa ya no está reservado para ocasiones especiales, es algo cotidiano. El canal HORECA acapara el 30% del mercado de alimentación y bebidas en España. Estas son algunas de las conclusiones extraídas del estudio "El Canal Horeca en España".

A pesar del fuerte desarrollo del turismo en España, y teniendo en cuenta la fuerte cultura gastronómica de nuestro país, la alimentación fuera del hogar hasta ahora ha sido considerada como una actividad complementaria, sin dedicar estudios oficiales de relevancia sobre ella. Sin embargo, esta nueva cadena alimentaria, en crecimiento y en continua evolución, se convierte en una oportunidad de negocio en todos los escalones de los eslabones de suministro. Basta con resaltar que el mercado del canal HORECA ha pasado de prácticamente residual, a significar algo más del 30% del total, con un mercado que se aproxima a los 30.000 millones de euros. Asimismo, las cuotas que alcanza este sector en otros países como Estados Unidos alcanzan casi el 50%, con tendencia permanente al alza.

Un sector en continuo crecimiento. El canal HORECA, caracterizado principalmente por ser un sector muy heterogéneo, con grandes diferencias entre todos los segmentos, registra un crecimiento natural sostenido del 4% anual (desde el 2000 hasta el año 2008), que le hace interesante y necesario para nuestra estrategia de distribución según **Error! Reference source not found...** El total de establecimientos dedicados a este segmento asciende a 642.704, entre los que se encuentran 219.163 bares y cafeterías; 55.422 restaurantes; 8.610 establecimientos de restauración moderna; 17.836 hoteles; 24.975 establecimientos de restauración social (enseñanza, geriátricos, sanidad, instituciones, comedores laborales y catering), y otras instituciones (700). La venta alternativa supondría los 316.000 establecimientos restantes (vending, delivery&take away, ocio, etc.) Por regiones, la zona centro-sur y el noreste de España acaparan un 40% del total de establecimientos, mientras que las zonas con mayor nivel de venta en este sector se amplían además a Andalucía. En términos de ocupación, el sector HORECA da trabajo a casi 60.000 personas y, al igual que ocurre con la industria alimentaria, sólo 500 empresas tienen una plantilla superior a 25 empleados.

Todo parece indicar que el canal HORECA mantendrá el nivel de crecimiento actual de su volumen de ventas, para lo que resulta necesario que las empresas se adapten a los cambios que se van a producir en este segmento. Así, el proceso de evolución que se espera en este sector contará con tres actores fundamentales a tener en cuenta: las cadenas de restauración y hoteleras; propietarios individuales actuales que generan su marca, y la incorporación de la inmigración a la propiedad de bares y cafeterías para el barrio, que mantendrán el vigor del modelo actual de pequeño negocio. Todo ello hace también necesaria la búsqueda de colaboración entre fabricantes, para fomentar la innovación y modernización de los puntos de venta, poniendo en marcha proyectos de investigación conjuntos para el desarrollo de nuevos productos dirigidos al consumidor.

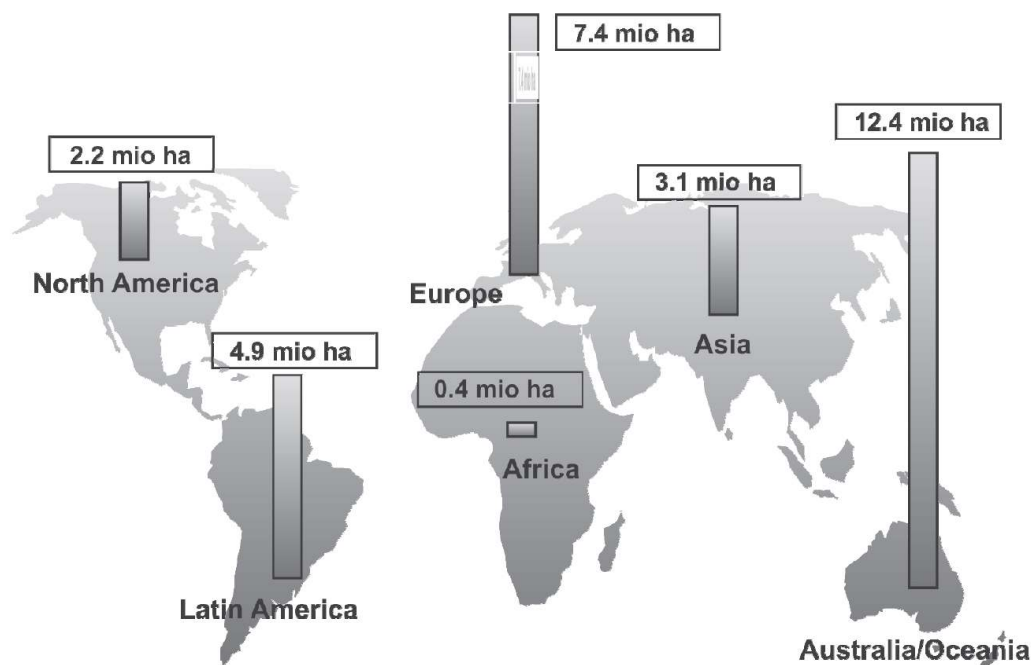
### 3 El sector de los productos ecológicos

La agricultura ecológica se define como un grupo de sistemas de producción empeñados en producir alimentos libres de contaminantes químicos de síntesis, de alto valor nutricional y organoléptico, estos sistemas contribuyen a la protección del medio ambiente, la reducción de los costos de producción y permiten obtener una renta digna a los agricultores [11]

Por tal motivo, los sistemas de producción ecológicos no emplean agrotóxicos para el control de plagas, enfermedades y plantas adventicias o arvenses, ni métodos que provoquen el deterioro de los suelos y el medio ambiente en general. En la ganadería no se emplean antibióticos, hormonas u otras drogas, en alimentos o tratamientos preventivos y la cría animal se basa en sistemas que permitan un máximo bienestar de los animales.

#### 3.1 La Agricultura Ecológica en el Mundo

La agricultura ecológica está en constante crecimiento a nivel mundial. Las explotaciones agrícolas consideradas ecológicas aumentan alrededor de 1,5 millones de Hectáreas anuales, y el equivalente a un ritmo del 15% anual; el 220% desde el año 2000.



© SOEL, Source: FiBL Survey 2008

El mayor crecimiento se encuentra en América Latina, empujada por la demanda de su principal cliente, los EEUU. Se produce mayoritariamente algodón, café, cacao, y frutas

tropicales. Más del 5,5% de la producción de café en el mundo es ecológico; México produce el 30%.

Los líderes mundiales de la superficie ecológica son Australia, con 12 millones de Hectáreas -principalmente de pastos-; le sigue Argentina con 2,8 millones y Brasil con 1,8 millones. Por continentes se reparten entre Oceanía -con el 37,6% de la superficie total ecológica-, Europa -con el 24,1%- y América -con el 20%-.

La demanda del mercado ecológico se sustenta en la información, la formación, y el poder adquisitivo de los potenciales consumidores. Por lo tanto, la gran mayoría de los consumidores de productos ecológicos van a estar típicamente en países con ciudadanos de alto poder adquisitivo, nivel educativo alto, y donde ha habido pedagogía acerca de los beneficios de los productos ecológicos, bien a través de organismos gubernamentales, ONGs, o la empresa privada.

EEUU y Canadá, con aproximadamente 20000 millones de dólares, y Europa, con aproximadamente 25000 millones, acaparan la práctica totalidad de la demanda de productos ecológicos del planeta.

En los EEUU, el consumo crece a un ritmo del 15% anual, representando un 43% del consumo mundial. El papel de los supermercados y los grandes centros comerciales es fundamental, y su rol está contribuyendo enormemente a su aumento.

Europa representa el 54% del consumo mundial, y el 80% de las ventas se producen a través de supermercados o grandes superficies. Es de destacar que **hay una gran diversificación de la distribución, los precios tienden a la baja y ya no es un mercado especializado; está empezando a estar preparado para ser un mercado de masas.**

A pesar de todo, existe una gran diferencia entre países. Podemos establecer dos bloques claros entre países netamente **consumidores** -Suiza -con más de 100€ de consumo medio por habitante y año-, Alemania -56€-, Dinamarca -60€-, Austria-61€-, Suecia, Francia, y Países Bajos-; y los netamente **productores** -España, Portugal, y países del este-. Cabe destacar la tasa de crecimiento de países como Suecia y Dinamarca, por encima del 22% y 26% respectivamente. Suiza tiene la mayor cuota de mercado, muy por encima del 5%.

El mercado asiático crece comparativamente a un ritmo más lento, aproximadamente entre un 10% y un 12%, y su volumen estaba entorno a los 900 millones de dólares en 2007. Los países consumidores son los que menos producen, y estos son Japón, Corea del Sur, Taiwán, Singapur, Honkong. En Asia ha habido gran aumento del consumo de estos productos durante épocas de escándalos alimenticios.

A pesar de la actual crisis, se espera que la sensibilidad ecológica y la demanda continúen, sin embargo el consumidor demandará productos más baratos, y posiblemente con certificaciones privadas menos exigentes. Se seguirán consumiendo pero a un menor ritmo; se espera un aumento a nivel mundial de tan solo un 0,5% en 2009.

## 3.2 Los productos ecológicos en países de nuestro entorno

Como hemos comentado en el punto anterior, el mercado ecológico en Europa es muy heterogéneo. Existen 3 países cuyo análisis es paradigmático, pues representan 3 modelos distintos de como puede evolucionar un mercado: Italia –paradigma de los productos elaborados-, Francia, y Alemania. De estos dos últimos haremos una descripción no solo cuantitativa sino también cualitativa.

### 3.2.1 El mercado ecológico Europeo



La producción en Europa se localiza fundamentalmente en los países del Este, España, y Portugal; los cuales, a su vez, son países netamente exportadores. El consumo se realiza sobre todo en Alemania, Francia, Países Bajos, Dinamarca, Austria, y Suiza.

En general el 50% de las ventas se realizan en comercios tradicionales, aunque en Francia, Alemania, y los Países Bajos se lleva a cabo mayoritariamente por comercio especializado.

El **rol de las grandes superficies** es muy desigual dependiendo del país, y va a estar condicionado por la estructura del sector de la distribución alimentaria y de la estrategia seguida por otros actores en cada uno de ellos. Así, en países como Suecia, Portugal, Dinamarca, y Finlandia la cuota de mercado de las grandes superficies supera el 80%; Reino Unido, Irlanda, y Austria sitúan su tasa entre el 60 y el 80%; Suiza, Noruega, y Holanda, entre el 40 y el 60%; en países como España, Francia, e Italia, el volumen de las grandes superficies no llega al 40%.

El nivel de competitividad de cada mercado estará muy influido por las grandes superficies. Podemos establecer que **cuanto mayor es el rol de las grandes superficies mayor es la competitividad**.

En los últimos años se ha incrementado sensiblemente el papel de las grandes superficies, aunque hay grandes diferencias entre países.

### 3.2.2 El mercado ecológico en Italia

Italia comenzó a regular el mercado ecológico relativamente pronto, en 1986 ya tenía una sólida base legal. El gobierno ha estado bastante involucrado en la agricultura ecológica, como ejemplo, en el año 2000 establecido un impuesto que gravaba el uso de pesticidas sintéticos. También ha establecido objetivos estratégicos para aumentar la superficie de cultivos ecológicos.

Aunque Italia tiene una relativamente amplia superficie agrícola ecológica, entorno a 1 millón de Hectáreas, representando el 7% de la superficie agrícola y el 2% de las granjas, su mayor potencial se encuentra en los productos elaborados, de los cuales es uno de los mayores exportadores. Los productos elaborados italianos se encuentran fácilmente en cualquier mercado ecológico del resto de Europa o los EEUU. El volumen de negocio del mercado ecológico en Italia se cifra en los 2500 millones de Euros, lo que supone un 3% de las ventas del sector.

### 3.2.3 El mercado ecológico en Francia

Comparativamente, el mercado ecológico francés es menos maduro que el de otros países del entorno, en términos de estructura de la cadena de suministro -con una importancia relativamente alta de la venta directa- y del consumo en términos cuantitativos.

Aunque ha estado experimentando un crecimiento entorno al 9,5% anual desde el año 2000, actualmente su volumen ronda los 1600 millones de Euros, que viene a suponer un 2,5% del mercado.

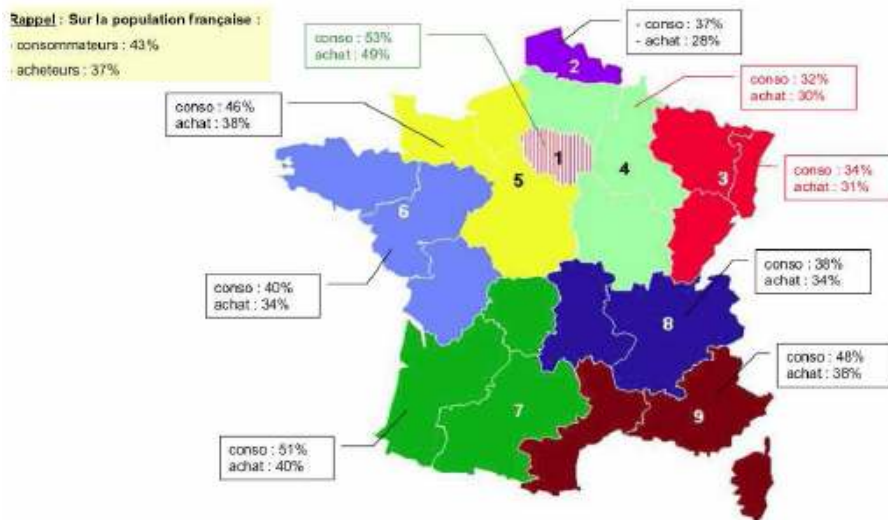
#### 3.2.3.1 La Demanda

Los consumidores franceses dan una alta valoración a los productos ecológicos, aunque solamente un 43% de la población consume estos productos de un modo más o menos regular. La razón principal de esta barrera es el precio, que sigue siendo un potente inhibidor de la compra.

En general los productos ecológicos son percibidos como productos de gama alta, y es fundamental para los productores no descuidar el envase.

Hay una gran demanda de productos de la dieta mediterránea, sobre todo aceite de oliva, verduras y ensaladas preparadas listas para consumir, y productos congelados. Sin embargo, los lácteos suponen un 21% del consumo de los productos ecológicos.

El prototipo del consumidor es la mujer de 35 años, en núcleos urbanos y que está dispuesta a pagar un 13% más por los productos ecológicos.



### 3.2.3.2 La Oferta

Una de las características del mercado ecológico francés es la escasa diversificación de oferta, aunque existe un alto desarrollo de los productos elaborados y congelados. Aquí hay una **oportunidad para la innovación para diversificar la oferta actual**.

Existe una competencia muy débil, sobre todo debido a la falta de implicación de los grandes grupos de alimentación. Las 4 marcas principales por si solas acaparan el 55% de la producción. De ellas, una sola acapara el 43% del mercado: Distriborg, con 238 millones de Euros en el 2005 y 538 empleados. En general, las marcas de distribuidor suponen el 26% del mercado, y van en aumento.

### 3.2.3.3 La Distribución

Existen 3 canales principales: venta directa, canal corto -o de tiendas especializadas-, y canal largo -o de grandes superficies-.

#### **Venta Directa**

Supone el 28,2% del volumen. Y consiste en la venta directa del producto o bien en el lugar de la explotación o bien en mercados callejeros semanales.

Mediante este canal se venden sobre todo vino, frutas, y verduras.

Este canal no es apropiado para un gran desarrollo de la agricultura ecológica, puesto que no se puede considerar escalable.

#### **Las tiendas especializadas**

La venta a través de tiendas especializadas supone el 42% de la cuota de mercado. Las tiendas especializadas son redes -o franquicias- de tiendas especializadas en alimentación - 22,9%-, tiendas de alimentación general independientes -un 14,7%-, o artesanos tradicionales -

un 4,5%-. Su factor de diferenciación está en la capacidad de asesoramiento que tienen, considerándose establecimientos de confianza y consulta, y también en la variedad de oferta. En Francia, la mayoría de los productos elaborados se distribuyen a través de este canal.

Las tiendas especializadas están teniendo una estrategia expansiva, abriendo cada vez más tiendas cerca del cliente.

Hay tres modos de llegar a este canal de distribución desde la producción:

- venta directa a la tienda, que supone más margen para el agricultor pero es muchísimo más complicado, salvo excepciones, y difícil de gestionar.
- La venta a canales de tienda con centrales de compra. Está muy poco atomizado. Suponen el 37% del mercado distribuido de la siguiente forma: Biocoop -18%-, La vie Claire -9%-, Bio Monde -5%-, el resto de cadenas el 7%.
- La venta a mayoristas/importadores. Supone el 31%, y 23 empresas canalizan la mitad del volumen; el resto está muy atomizado.

### **Grandes Superficies**

Las grandes superficies están muy poco atomizadas, y sus ventas se basan sobre todo en leche, carne, huevos, y café. Suponen el 39% del mercado.

El acceso a las grandes superficies se efectúa sobre todo vía venta directa o a través de algunos mayoristas/importadores.

## **3.2.4 El mercado ecológico en Alemania**

Alemania es un mercado modelo en cuanto a madurez, no solo por la cuota de mercado de los productos ecológicos sino también a nivel cualitativo y estructural.

Destaca el nivel asociativo, sobre todo de los productores, pero también de los mayoristas; la relación con estas asociaciones se convierte en la práctica en la única vía para la exportación a este país.

El volumen de negocio es el mayor de Europa, y en el año 2007 eran más de 4500 millones de Euros, y una cuota de mercado del 5%. Con una tasa de crecimiento entre el 12% y el 15%, se estima que para el año 2009 el volumen de negocio estará entorno a los 5000 millones; mientras, la agricultura tradicional se estanca o retrocede [6].

La tasa de cobertura es muy alta, entorno al 91%, de los cuales un 14% de los hogares son consumidores habituales o grandes consumidores de productos ecológicos.

Sin embargo, Alemania, al igual que Europa en su conjunto, es un país muy heterogéneo. La razón es la ya comentada más arriba: el consumo de productos ecológicos depende mucho del poder adquisitivo, la formación, y la información de los ciudadanos. De esta forma, Baviera, con un 27% de la población, supone el 42% del consumo; en contraste, la Alemania del este, con un 22% de la población, tan solo alcanza un 11%.

### **3.2.4.1 La Demanda**

El producto ecológico en Alemania es algo aspiracional. El 84% de la población desea comprar estos productos. De ellos, el 50% lo hace por motivos de salud, el 40% lo hace por su mejor sabor, y el 27% porque se identifican con el medioambiente y el sector ecológico.

El gasto medio por persona y año en Alemania están entorno a los 56€. El perfil típico es mujer entre 41 y 50 años.

Según la oficina económica española en Dusseldorf, las empresas españolas tienen ahora mismo buenas oportunidades de negocio en el mercado alemán, tanto en aquellos productos

donde poseen una ventaja comparativa en su producción, como para los que se observa una demanda superior a la producción local.

### 3.2.4.2 La Oferta

Cabe destacar que los productores están asociados. Existen 8 asociaciones, de las cuales 3 de ellas acaparan el 63% de la superficie ecológica de Alemania y el 56% de las explotaciones: Bioland, tiene la mitad de las explotaciones -4540, con un 37% de la superficie ecológica del país-; Naturland 1776 explotaciones, con un 15%; y Demeter, tiene 1365 explotaciones asociadas, con un 11% de la superficie ecológica.

Estas asociaciones tienen varias funciones:

- Cooperativa, siendo un único punto de negociación para los compradores.
- Entidad certificadora de los productos ecológicos, yendo más allá en sus exigencias que la normativa establecida por la UE –siendo este un elemento diferenciador y de prestigio en cada una de ellas-;
- Comercializan los productos, **estableciendo marcas bien reconocidas** por el consumidor alemán.



Los sellos alemanes certifican producciones tanto dentro como fuera de Alemania, en España también son una realidad, y ara los agricultores, la vía para facilitar la exportación a este país.

### 3.2.4.3 La Distribución

En la práctica existen 7 canales de distribución, que se comportan de forma distinta: venta directa, agentes mayoristas de productos ecológicos, supermercados ecológicos, tiendas especializadas tradicionales (panaderías, fruterías, carnicerías,...), supermercados tradicionales, hipermercados, y tiendas de descuento. Aunque con fines comparativos con otros países como el nuestro, podemos asimilarlos a 3: venta directa, canal corto, y canal largo.

#### 🚩 Venta Directa

Los agricultores también recurren a la venta directa, que ejecutan mediante la venta en la propia explotación, o la venta en los mercados semanales de los pueblos y ciudades (wochenmärkte). Viene a suponer el 10% de las ventas.

#### 🚩 Los Mayoristas

También están asociados. La principal asociación es BNN, que aglutina a la gran mayoría de mayoristas: Denree (40% del mercado mayorista), Welling (11%), Bodan (7%). Aunque hay algún mayorista muy importante que no está asociado: Rapunzel, con el 9% del mercado.

Tienen una gran importancia para los productos perecederos, que supone el 63% de su volumen.

El volumen de negocio de los mayoristas está entorno a los 700 millones de Euros.

#### 🚦 Tiendas Especializadas

Consisten en pequeños comercios de productos ecológicos frescos, tiendas de dietética, y tiendas de alimentación natural. También entrarían en este grupo pequeñas cadenas de tienda descuento ecológicas –existen 2- de las cuales Denn's Biomarkt también es mayorista.

A través del canal largo, donde entran en juego agentes, se canalizan el 20% de las ventas. Y mediante cadenas de supermercados ecológicos suficientemente grandes como para gestionar su propia central de compras, suponen un 21%. Estos últimos están bastante atomizados, existen más de 10 cadenas con sus propias marcas biológicas.

#### 🚦 Tiendas Tradicionales

En Alemania es normal que las tiendas tradicionales incluyan productos ecológicos. También tienen un canal largo, donde entran agentes intermedios para acabar siendo distribuidos por tiendas especializadas tradicionales: panaderías, carnicerías, fruterías (un 6%); y otro corto de cadenas de supermercados ecológicos, unas 7 cadenas para el 9% del mercado.

#### 🚦 Gran Distribución

La gran distribución se subdivide a su vez en Hipermercados y cadenas de tiendas descuento. Los primeros alcanzan un 15% del mercado y los segundos superan el 19%.

Las ventas directas vienen a suponer un 10% del mercado. El canal corto funciona sobre todo a base de grandes cadenas de supermercados, tanto tradicionales como ecológicos que contratan directamente a través de centrales de compra. Suponen el 30% de las ventas. El canal largo alcanza el 60% y es el que más está creciendo.

### 3.2.5 El mercado ecológico en Los EEUU

En el año 2007 su mercado alcanzaba los 13000 millones de dólares, creciendo –como comentamos en la introducción a un ritmo del 15% anual-; el 73% de la población decía consumir o haber consumido productos ecológicos. Importa aproximadamente el 12% de su volumen, que es 8 veces lo que exporta [7].

Las importaciones de productos frescos vienen mayoritariamente de América del sur y de Asia; mientras que los productos elaborados proceden en su mayoría de Europa.

En cuanto a la distribución, está dominada mayoritariamente por los supermercados tradicionales, en un 34%; sin embargo, **las grandes superficies son las que están liderando el crecimiento**, empresas como Wall Mark están tomando en serio la venta de productos ecológicos.

### 3.2.6 El Mercado Ecológico en España

El mercado ecológico en España ha crecido sustancialmente en los últimos años. En el periodo 2002-2007 duplicó su volumen, situándose en los 600 millones de Euros. Ha estado creciendo a un ritmo entre el 10% y el 15%, y para el año 2009 se estima un volumen de 800 millones de Euros, con una cuota de mercado respecto al total de los productos agrícolas entorno al 2%.

Es el **segundo país productor** de Europa, después de Italia, aunque entre el 80 y el 85% de la producción se exporta a países de nuestro entorno. A pesar de esto, el papel de las importaciones es determinante. El 50% de los productos ecológicos consumidos son importados. En su gran mayoría se trata de productos elaborados, procedentes de Italia,

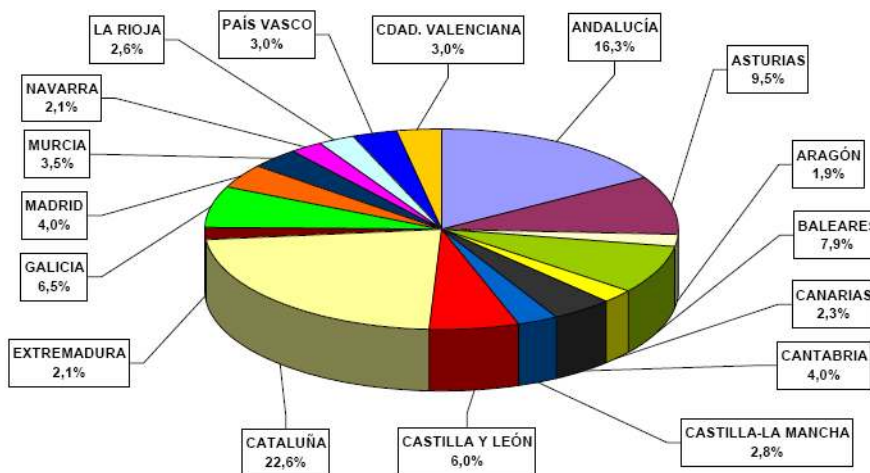
Francia, y Alemania principalmente, que viene a confirmar la escasa elaboración de productos en España.

### 3.2.6.1 La Oferta

En España ya hay cerca de un millón trescientas mil hectáreas de cultivos o explotaciones ganaderas consideradas ecológicas [1].

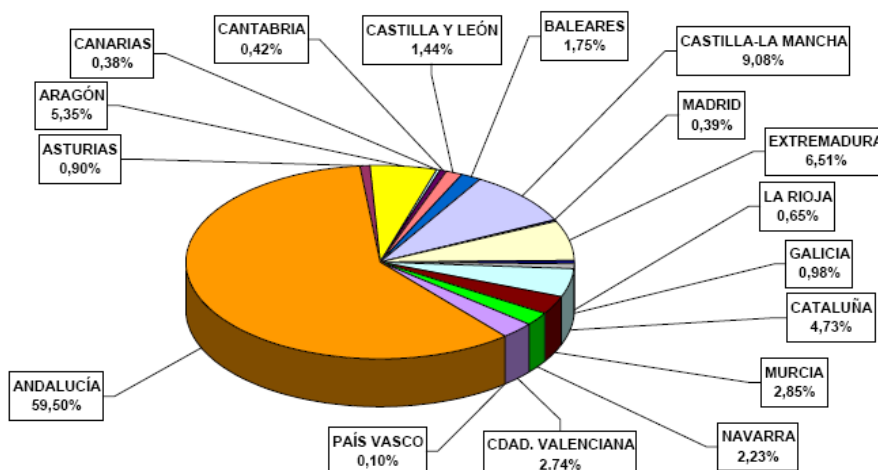
#### 🌱 La Producción Ecológica en España. Agrícola y Ganadera

La producción española es sobre todo productos **frescos**, hay escasez de productos elaborados, los cuales se producen sobre todo en Cataluña, seguido muy de cerca de Andalucía.



Producción ecológica por comunidades autónomas

Por comunidades autónomas la producción es muy desigual, el 60% de la superficie ecológica está en Andalucía, seguida de Castilla-La Mancha y Extremadura.

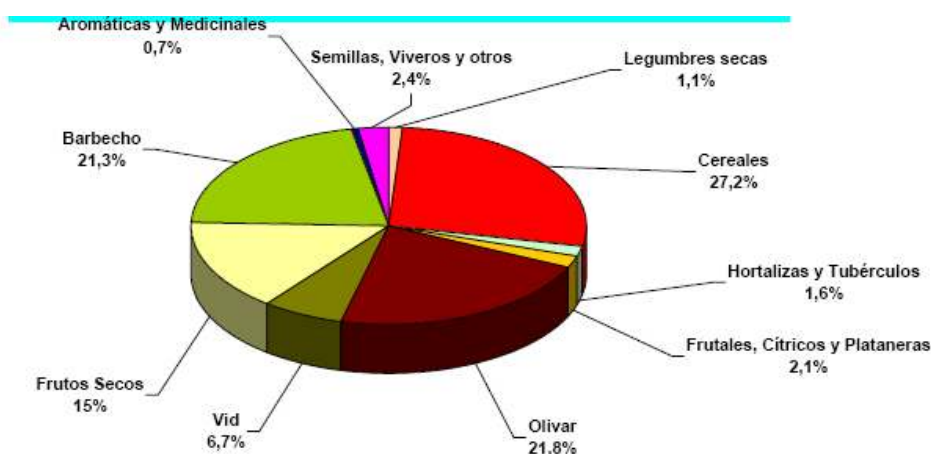


Distribución de la superficie ecológica por comunidades autónomas

Del millón trescientas mil hectáreas, más de 850000 Ha son de bosques y pastos, y el resto corresponde en su mayoría a olivar.



Si consideramos el número de productores por comunidad autónoma, observamos que las explotaciones en Andalucía y Extremadura son más extensivas, obviamente el peso de pastos, bosques, dehesas, y olivo es determinante.



Distribución de la producción por tipo de cultivos

En cuanto a las explotaciones ganaderas, en el año 2008 existían un total de 3813, de las cuales casi la mitad son explotaciones de vacuno, que se desarrolla sobre todo en la comunidad de Andalucía. Cabe destacar el peso del ganado porcino en la Comunidad de Castilla-León con casi un 64% del total. Por provincias, Cádiz domina la producción de vacuno ecológico, seguida de Huelva; el ganado ovino se produce en su gran mayoría en Andalucía, con Sevilla -con unas 59000 cabezas- en primera posición, le siguen Córdoba, Granada, y Badajoz. La producción caprina y porcina es sensiblemente menor, la primera liderada de nuevo por Andalucía y la segunda liderada por Castilla-León (Ávila y Segovia)[1].

### NÚMERO DE CABEZAS DE GANADO/COLMENAS. Año 2008

Comunidad Autónoma	VACUNO		OVINO		CAPRINO		PORCINO	AVICULTURA		APICULTURA	OTROS
	Carne	Leche	Carne	Leche	Carne	Leche		Carne	Huevos		
ANDALUCÍA	57.322	0	199.427	16.873	15.104	6.573	3.740	8.095	17.750	30.954	2.035
ARAGÓN	138	0	1.077	0	1.048	0	250	0	4.500	1.012	0
ASTURIAS	9.081	833	1.546	0	1.448	0	4	0	140	5.279	43
BALEARES	799	65	18.098	190	636	9	1.311	2.297	3.255	122	0
CANARIAS	140	2	85	210	0	171	0	0	1.636	347	0
CANTABRIA	2.081	359	602	0	0	0	0	0	45	851	0
CASTILLA-LA MANCHA	1.759	48	48.276	870	5.737	1.384	0	0	1.963	1.052	0
CASTILLA Y LEÓN	1.181	31	108	2.734	0	0	10.954	190	569	4.213	0
CATALUÑA	11.613	52	11.691	0	1.430	721	184	13.098	10.870	315	812
EXTREMADURA	6.899	4	32.427	0	225	0	258	40	2.810	2.231	0
GALICIA	3.757	1.531	1.934	0	1.206	0	14	11.600	11.109	4.670	40
MADRID	672	523	0	0	0	290	0	0	0	908	0
MURCIA	0	0	270	0	0	1.575	0	1.200	300	0	0
NAVARRA	874	33	2.550	875	171	0	0	0	2.010	215	628
LA RIOJA	70	0	0	0	0	168	290	0	0	4.607	0
PAÍS VASCO	342	100	1.182	2.030	16	212	71	0	2.528	113	301
COMUNIDAD VALENCIANA	1.029	0	1.456	0	823	311	0	870	4.784	744	27
<b>TOTAL NACIONAL</b>	<b>97.667</b>	<b>3.581</b>	<b>321.709</b>	<b>23.782</b>	<b>27.844</b>	<b>11.414</b>	<b>17.076</b>	<b>37.380</b>	<b>64.269</b>	<b>57.633</b>	<b>3.886</b>

En cuanto a productores agrícolas, por provincias, el mayor número de productores se encuentra en Badajoz, con 2911, seguido de Almería, con 1634 y Murcia con 1528; le siguen Granada y Córdoba – con 1359 y 1158 respectivamente-. En Andalucía le siguen Huelva –con unos 1000- y Sevilla –con unos 900-; y en el resto de España Cáceres y Albacete -con unos

800-, Valencia –con unos 700- y le siguen de lejos Málaga –con unos 600-, y Toledo y Navarra –con unos 500-.

Dependiendo del tipo de cultivo y la proporción de bosques, dehesa, o pastos, tendremos una producción más o menos intensiva. **Las provincias con mayor concentración de productores son Almería, Badajoz, y Murcia.**

	Superficie	Productores	Superficie por Productor (Ha)
Almería	16.542,07	1634	10,12
Badajoz	39.700,78	2911	13,64
Murcia	21.418,34	1528	14,02
Valencia	11.786,55	700	16,84
Cáceres	14.135,76	800	17,67
Albacete	14.992,50	800	18,74
Toledo	9.850,37	500	19,70
Granada	26.391,23	1158	22,79
Córdoba	57.036,29	1359	41,97
Navarra	26.484,30	500	52,97
Sevilla	57.868,91	900	64,30
Huelva	78.864,62	1000	78,86

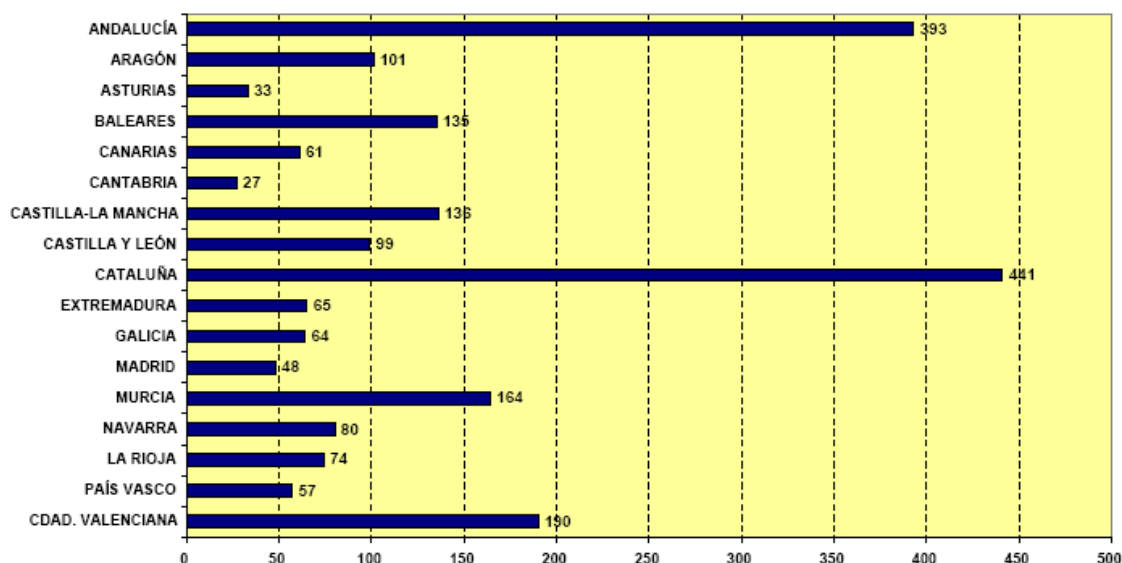
Superficie ecológica por productor

En cuanto a los tipos de productos, Murcia, Almería, y Cádiz tienen más de la mitad de la superficie dedicada a hortalizas y tubérculos ecológicos, seguidos de lejos por el resto de provincias. Almería lidera la superficie dedicada a cítricos, con más del 25% de la superficie; Valencia está en segundo lugar con poco más del 15%, y le siguen las provincias de Málaga y Murcia. Las frutas se producen en su mayoría en Badajoz, con más de un 15% de la producción, seguido de Murcia con un 8%; le siguen Valencia con un 5%, Almería y Granada (con menos de un 4%).

Como conclusión, las provincias que encabezan la producción ecológica en conjunto de todas las facetas –concentración, actividad agrícola y ganadera- son Badajoz, Almería, Cádiz, y Murcia.

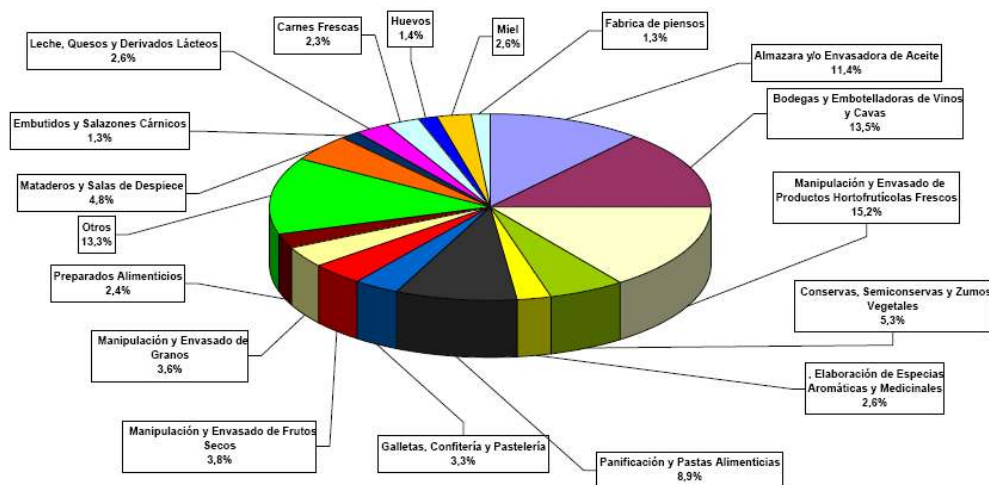
### Los Productos Elaborados

La elaboración de productos ecológicos está bastante distribuida, en general, y dependerá de su localización. En términos generales, **la mayoría de las empresas de elaborados se encuentra en Cataluña, seguida de Andalucía.**



### Elaboradores de productos ecológicos por comunidades autónomas

aceite, y manipulación y envasado de productos frescos.



### Industrias sometidas al control de elaboradores ecológicos

Encontramos una mayor cantidad de empresas productoras de aceite –almazaras- en Córdoba (31), Valencia, (27), Badajoz (25) y Jaén (20); le siguen provincias como Tarragona (16) y Granada (15).

Las empresas Manipuladoras y Empaquetadoras de productos frescos se encuentran principalmente en provincias altamente productoras de productos frescos, como Murcia en primer lugar –con casi un 12% de las empresas-, Valencia –con casi un 10%- , y Almería –con un 6%- . La escasa proliferación de empresas empaquetadoras en Badajoz (un 2%) en comparación con su producción agrícola, se entiende por su escasa atomización y la venta a granel.

En el empaquetado de carne fresca ecológica destaca Asturias, con un 33% de las empresas; y en general Cataluña, que aglutina el 27%. Sin embargo, en el número de mataderos destaca el desequilibrio entre provincias productoras y provincias elaboradoras, así, por ejemplo empresas altamente productoras como Sevilla o Huelva cuentan apenas con un 4% de empresas que se dedican a esta elaboración, y por el contrario otras como Barcelona localizan el 12%; esto es indicativo de donde se produce y donde se consume, pues la mayoría de esta carne va destinada directamente a la exportación o a su posterior venta en carnicerías.

En cuanto a derivados lácteos cabe destacar Cataluña y Galicia –con un 12%- , seguido de Andalucía –con un 10%- , y Baleares con un 9%.

La producción de vino ecológico está mayoritariamente liderada por Cataluña, con un 18% de las empresas, seguida de Castilla-La Mancha (sobre todo la provincia de Ciudad Real) con un 14% de las bodegas, y La Rioja con cerca del 10%.

### Conclusiones

*España es un país netamente exportador de productos ecológicos. Durante los últimos diez años ha habido tanto un estímulo institucional a la producción ecológica como una visión de oportunidad de los exportadores españoles a la exportación del producto agrícola, sobre todo a países del entorno europeo.*

*El estímulo de la producción ecológica, sobre todo por gobiernos autonómicos como del de Andalucía ha generado una oferta que no puede ser absorbida ni por el consumo nacional de productos agrícolas ecológicos, debido a la falta de demanda y la poca madurez del mercado,*

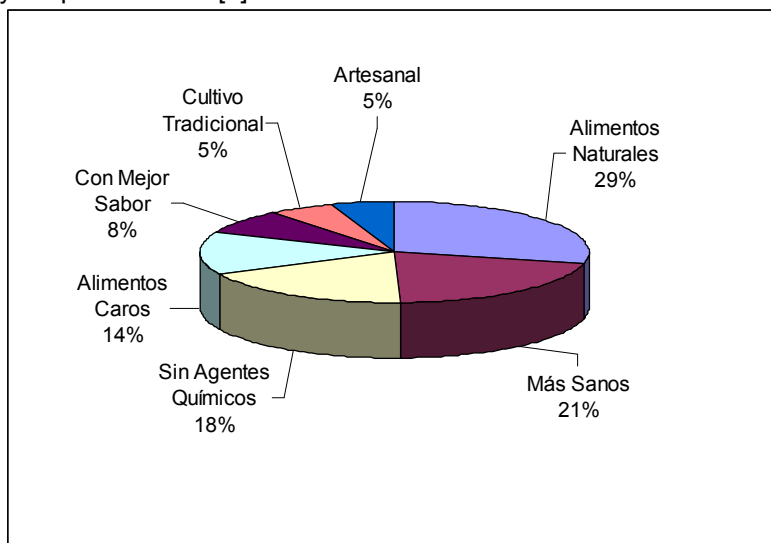
ni por los elaboradores nacionales, ya que no existe un tejido industrial agroalimentario significativo, salvo en Cataluña y –en parte, salvado por la elaboración del aceite de oliva- en Andalucía. De este modo, entre el 80 y el 85% de la producción en nuestro país se exporta.

En los últimos tiempos, se están produciendo dos factores que desviarán volumen de exportación a consumo nacional: en primer lugar, los mercados de exportación tradicionales están madurando mucho –Alemania, Suiza, UK, Francia,...- hasta el punto de que las grandes superficies están entrando en competencia, por lo que es de esperar que la competencia empuje los precios a la baja, por lo que no sean mercados tan atractivos en el futuro; en segundo lugar, la tendencia en España es a incrementarse el consumo de estos productos, y esta demanda puede ser cubierta directamente por producción nacional de productos frescos, aunque para los elaborados el rol de la importación seguirá siendo muy importante.

### 3.2.6.2 La Demanda

Los consumidores españoles, cada vez más, van conociendo los productos ecológicos. Desde el año 2001 (con una estimación del 51% [2]) el porcentaje de población que los conoce ha estado incrementándose entorno a 4-5 puntos porcentuales por año [2], así en el año 2006 alcanzó un valor estimado por estudios estadísticos del 72% [4]. Su conocimiento es mayor en personas con una alta formación: estudios superiores; a su vez, se observa que este conocimiento es menor entre las amas de casa y de las personas mayores de 55 años, que muchas veces son las personas encargadas de la compra.

La valoración que dan los consumidores españoles es muy buena, calificándolos en general de productos de alta calidad y buena presentación [2]. Así mismo, consideran que la oferta es escasa y los precios altos [4].



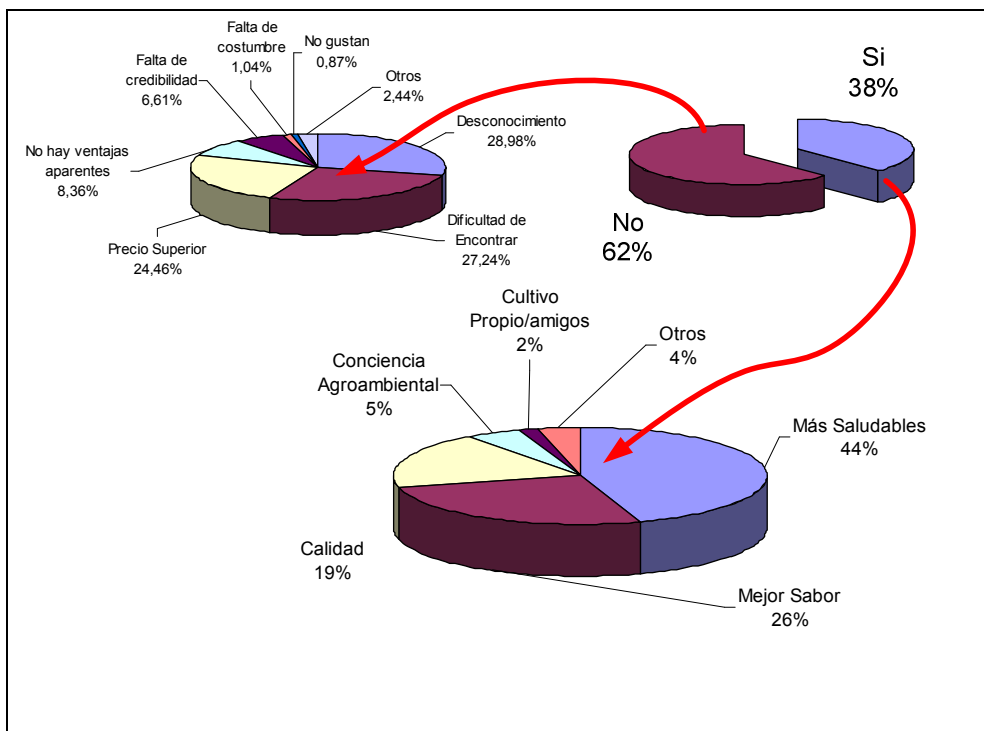
Identificación de los productos ecológicos por el consumidor español. Error! Reference source not found.

En general, para los consumidores que saben qué son los productos ecológicos, las principales **barreras de compra** son:

- el desconocimiento de cuales son exactamente productos ecológicos (conocimiento de etiquetado, confusión de denominaciones bio, eco, natural, etc...)
- la dificultad de encontrarlos en los lugares habituales de compra, y también el mayor precio.

Por otro lado, las **razones de compra** son, en primer lugar y principalmente:

- Se consideran productos más saludables
- Su mejor sabor
- Se consideran de mayor calidad.



#### Razones de Consumo y no Consumo sobre la base de clientes conocedores de los Productos Ecológicos

Si la población que conoce los productos ecológicos está entorno al 72% [3]), cabe preguntarse por qué el mercado está tan poco desarrollado en nuestro país.

Podríamos pensar que del conocimiento de un hecho (lo ecológico) a la toma de una actitud o acción, existe un espacio de tiempo y la probabilidad de que la acción de compra no se realice a pesar del conocimiento. La decisión de compra ecológica es un proceso complejo, donde intervienen factores que pueden favorecerlo o inhibirlo, y donde podemos accionar palancas de forma positiva o negativa pero con un alto grado de incertidumbre, ya que tratamos de influir en comportamientos humanos de alta variabilidad [5].

La toma de decisión de compra de un producto ecológico es un proceso complejo que comprende varias etapas [2]:

- En una **primera etapa**, las personas reconocen el beneficio que puede traer el consumo de productos ecológicos, para lo cual la información es crucial.

Potenciales beneficios como mejora de la salud, entorno rural, medioambiente, etc... no se perciben como beneficios inmediatos salvo cuando existen alarmas sociales por problemas alimentarios –como el problema de las vacas locas, dioxinas, etc...).

De hecho, como podemos comprobar en la gráfica de arriba, el porcentaje de población que consume productos ecológicos por causas de medio ambiente o de conservación del entorno rural exclusivamente es bajísimo. Encuestas del Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación, deducen que mientras los consumidores de productos ecológicos reconocen que estos productos son más saludables, los no consumidores muestran escepticismo en este aspecto [3]. Este arranque dependerá de la información adicional que reciba y la calidad de esta información.

- En la **etapa de evaluación**, el consumidor aprende a reconocer el producto ecológico por sus elementos distintivos, evaluándolo y adoptando una actitud de respeto hacia él. Se desarrolla la predisposición a actuar y la confianza hacia el producto ecológico. Aquí **juegan un papel importante los mensajes promocionales, la imagen de los productos, y su facilidad de identificación.**

- En la **última etapa** se produce la intención de compra; esta etapa está **bastante descuidada en nuestro mercado**. Presenta algunos problemas, unos relacionados con el sector y otros relacionados con las estrategias de marketing.
  - ❖ Los productos ecológicos **no son de fácil identificación** en una campaña de marketing, ya que es un sistema de producción que genera una amplia gama de productos con marcas, envases, procedencia, etc... muy variados, que añaden confusión al consumidor.
  - ❖ Existe una falta de oferta [3], los consumidores no encuentran la misma variedad y productos que en su cesta 'común',
  - ❖ Falta de amplitud de horarios de apertura
  - ❖ Falta de estabilidad de oferta durante el año y durante la semana
  - ❖ Falta de condiciones de preparación de productos como la carne acentúan la problemática de la falta de oferta
  - ❖ La compra ecológica necesita romper unos determinados hábitos por parte del consumidor, sobre todo en cuanto al lugar y el modo de comprar
  - ❖ El precio de estos productos es sensiblemente superior a los comunes.

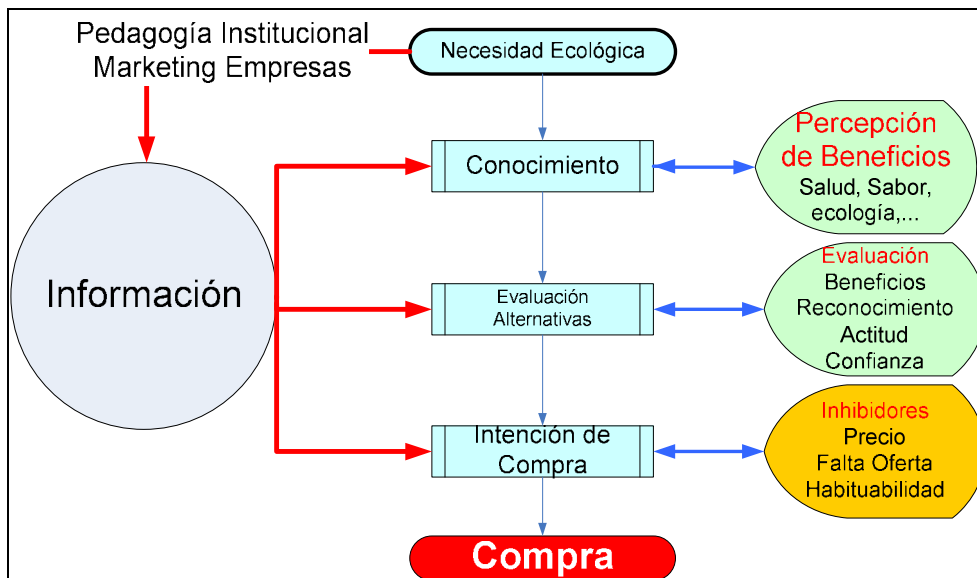


Diagrama del Proceso de toma de decisión de Compra de Productos Ecológicos

### El Perfil del Consumidor

El consumidor de productos ecológicos está condicionado por los factores de compra.

Por edades, el mayor porcentaje se encuentra en aquellos segmentos de población más preocupados por la salud, que era el principal factor de compra; corresponde a los segmentos de edad entre 46-55 y 56-65 años.

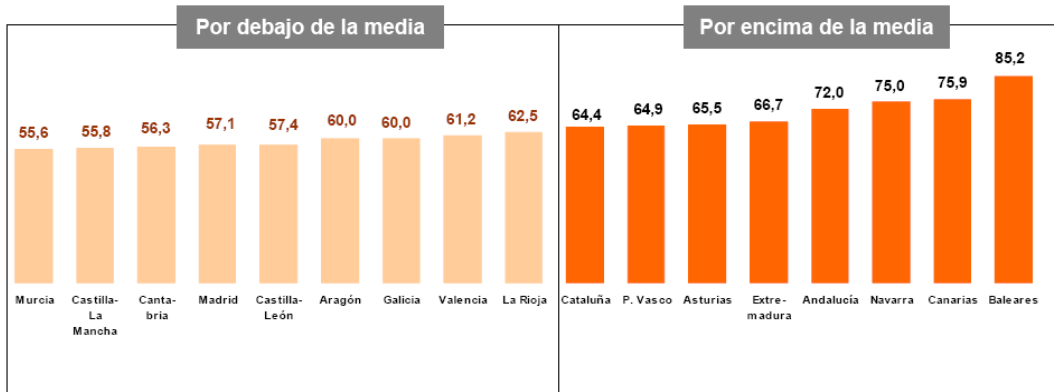
	Total	20 - 35 años	36 - 45 años	46 - 55 años	56 - 65 años	Más de 65 años
Consumo de Productos Ecológicos	64,1	62,2	63,9	64,5	65,3	61,7

Porcentaje de consumidores que han consumido mudo productos ecológicos alguna vez Error! Reference source not found. por seamento de edad.

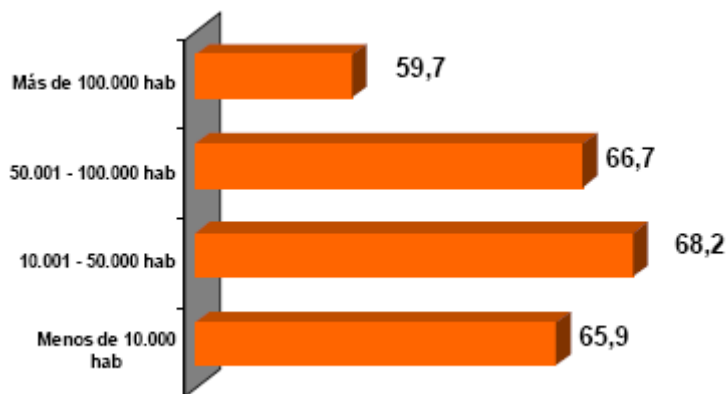
Por comunidades autónomas hay significativas diferencias, y estas van a corresponderse a la intensidad de la información institucional y empresarial en cada una de ellas. Así como el nivel



de formación y poder adquisitivo. Llama la atención que en el aspecto del porcentaje de personas que han consumido alguna vez productos ecológicos, que no consumidores habituales, el hecho de la **información** es determinante frente a otros como el poder adquisitivo y la formación de sus habitantes.



**Porcentaje de consumidores que han consumido productos ecológicos alguna vez** Error!  
 Reference source not found. **por Comunidades Autónomas. Media nacional, 64,1%**  
 En ciudades muy grandes, el porcentaje de consumidores que ha consumido alguna vez productos ecológicos es el inferior a todos.

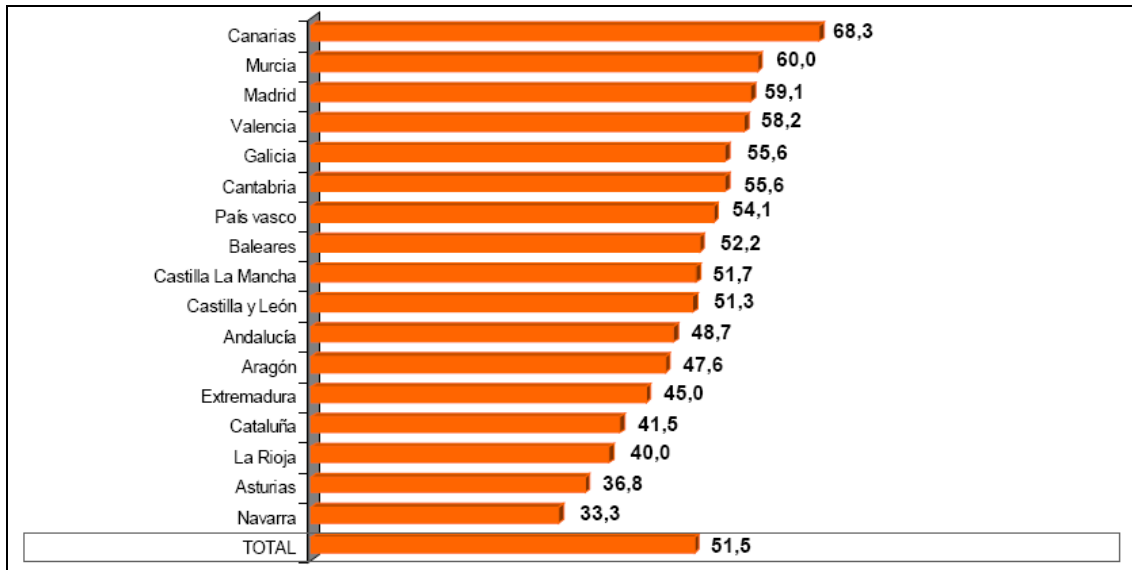


**Porcentaje de consumidores que han consumido productos ecológicos alguna vez** Error!  
 Reference source not found. **por Habitat**

Por sexos, el mayor porcentaje de consumo se da en los hombres, con un 71,7%; las mujeres se sitúan en un 62,7% [3].

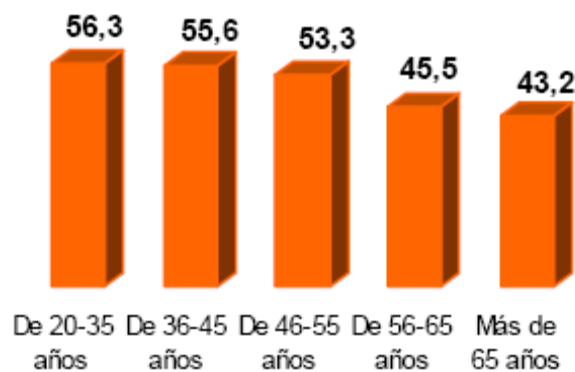
### Consumo de Alimentos Ecológicos de Marca Blanca

Aproximadamente el 50% de los productos ecológicos que consume la población española son de marca blanca, y si el establecimiento de compra habitual ofreciera marca blanca ecológica, un 84% de la población afirma que lo consumiría [3]. También existe una gran diferenciación por comunidad autónoma, destacando la Comunidad de Canarias, y llamando la atención las comunidades de Andalucía y Cataluña, cuyo mercado ecológico está más desarrollado, y cuyo nivel de aceptación de marca blanca ecológica es inferior.



Aceptación de marca blanca por comunidades

Por edades, el consumo de marca blanca disminuye con la edad. Existe una mayor identificación de las marcas del productor/elaborador.



Distribución por edades de la predilección por marca blanca de los consumidores Error! Reference source not found..

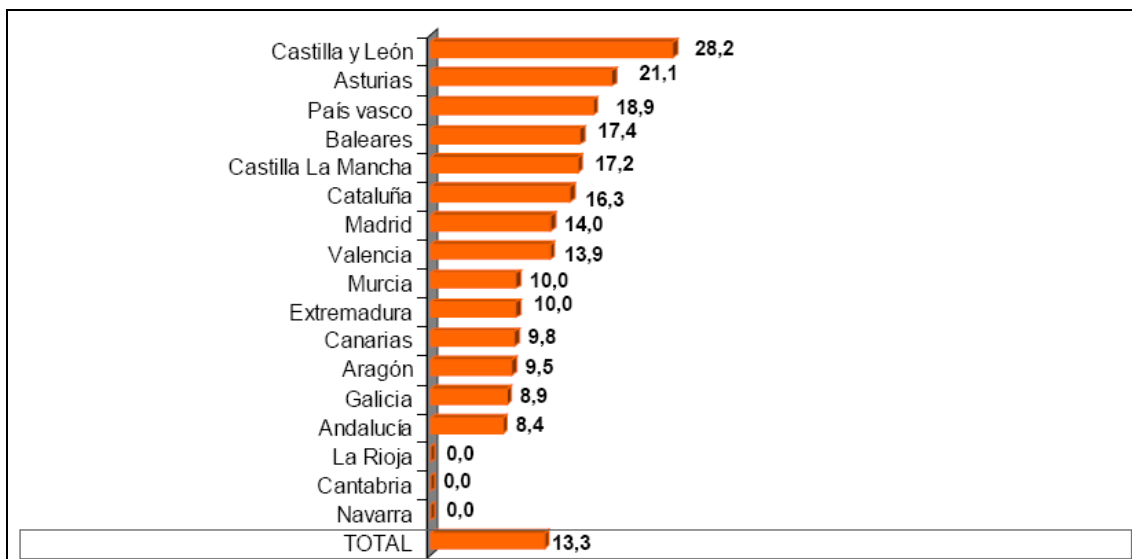
Por tamaño de hábitat, el consumidor de marca blanca se encuentra mayoritariamente en las ciudades medianas y grandes.

### Consumo de Alimentos Ecológicos en canal Horeca

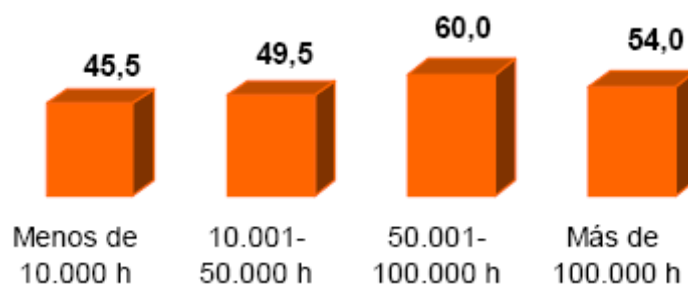
Los establecimientos de restauración están empezando a utilizar productos ecológicos por dos razones principales, por un lado puede servirles de posicionamiento en el mercado, y por otro, normalmente son productos con unas propiedades organolépticas óptimas para la restauración de calidad.

Un 13,3% de la población afirma haber consumido alimentos ecológicos en establecimientos de restauración [3]. Aquí cabe destacar que por edades es el segmento de 20 a 35 años el que más ha consumido –en torno al 20%–, y por hábitat las grandes ciudades en torno al 15%.

Por comunidades autónomas también hay grandes diferencias. Cabe destacar Castilla y León, como la comunidad donde mayor población afirma haber comido productos ecológicos en restaurantes, y por el contrario las Comunidades de La Rioja, Cantabria, y Navarra sin apenas población que afirme haberlo hecho. Es de señalar la Comunidad de Andalucía, donde la producción ecológica es muy alta, y el consumo en horeca es de los más bajos.



**Consumo de productos ecológicos en canal horeca dependiendo de la Comunidad Autónoma** Error! Reference source not found..



**Distribución por habitat de la predilección por marca blanca de los consumidores** Error! Reference source not found..

### 3.2.6.3 La Distribución

En España la distribución podemos agruparla en tres canales principales:

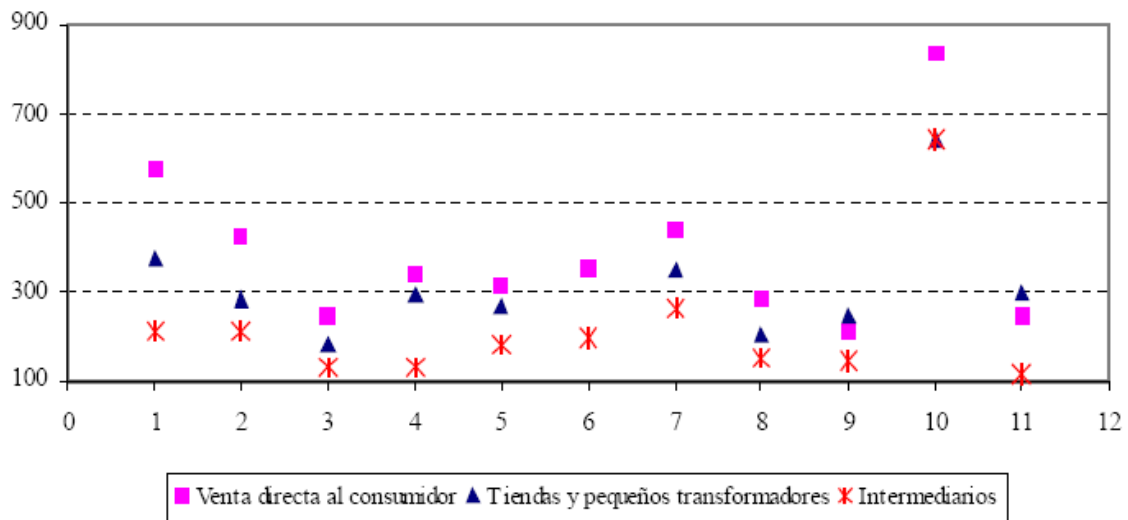
- El canal largo, que corresponden a grandes superficies, centrales de compra, y exportación. Los pequeños y medianos productores tienen que contar con intermediarios, por lo que en general los agricultores cuentan con menor margen que con otros canales.
- El canal corto, que corresponde al contacto con tiendas especializadas, asociaciones, cooperativas, entrega a domicilio, restaurantes, clínicas de salud, y pequeños transformadores.
- La venta directa. Que consigue el productor o elaborador mediante el contacto directo con los clientes. Venta en el lugar de producción, ferias, mercadillos, etc...

La longitud de canal tiene un impacto directo en la rentabilidad de la venta para el productor. A mayor longitud de canal, menor es el porcentaje del precio que conserva el agricultor.

La ventaja para los productores es que los canales largos son canales bien establecidos. Además, los precios en exportación siempre serán mayores, aunque esto beneficie principalmente al agente o mayorista en origen que hace de intermediario.

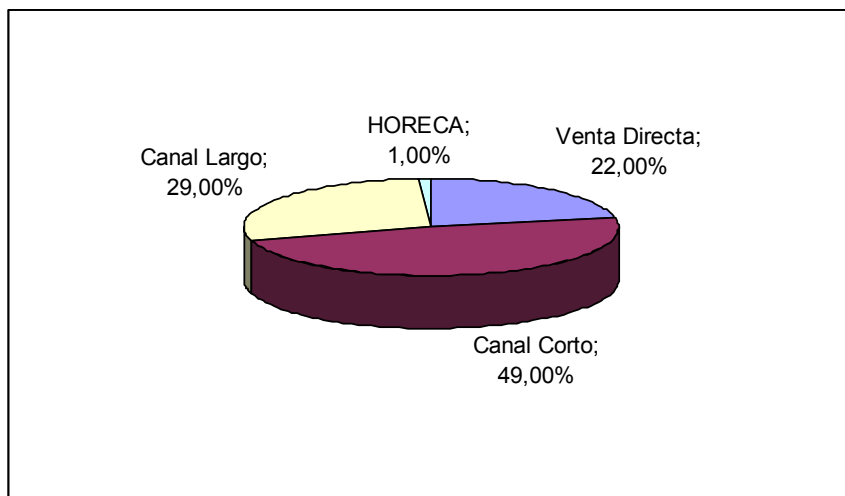
Los establecimientos minoristas de canal corto que venden productos ecológicos son de diversos tipos: por un lado tiendas de alimentos naturales y herbolarios, estos establecimientos

venden una gama limitada de productos, y en su mayoría elaborados de importación; y por otro lado, también nos encontramos las asociaciones de consumidores.



**Precios percibidos por un muestreo de agricultores ecológicos en función del canal comercial utilizado (% sobre convencional en €/unidad)** Error! Reference source not found..

El 50% de las ventas corresponden a artículos de importación, y el 1% de las ventas nacionales corresponde al canal HORECA.



**Ventas en España según canales, incluyendo artículos de importación** Error! Reference source not found..

El nivel de asociacionismo de los productores en España es muy inferior al de otros países. Esto condiciona el modo en el que los productores afrontan el canal de distribución. En este caso, lo hacen en una posición menos fuerte que en otros países donde asociaciones adoptan roles de mayoristas en origen; e incluso existen asociaciones de mayoristas en destino.

### Cadena de Suministro mercado ecológico

Básicamente la cadena de suministro ecológica coincide con la cadena de suministro para el mercado agrícola convencional. Sin embargo, los precios en origen –entre un 100% y 700% mayores, el rol de la exportación y de la importación, y la escasa oferta y competencia, el precio final –entre un 30 y un 50% mayor- y los costes de producción, un 46% mayores [2], cambian el posicionamiento en la cadena de valor asociada.

### 3.3 Marco Regulatorio

Aunque los productos ecológicos puedan producirse y elaborarse sin ninguna certificación, estos no pueden ser vendidos en los mercados sin la certificación correspondiente. Según la IFOAM (International Federation of Organic Agriculture Movements), para conseguir que los productos sean etiquetados cuando se cumplan las condiciones para su certificación, hace falta que en el entorno entren en juego 4 actores principales:

- Productor
- Organismos de inspección y evaluación de conformidad, en el caso de España, dado a través de organismos públicos dependientes de las CCAA o privados nombrados por ellas.
- La aprobación y la supervisión. En el caso de España, el MAPA y la Comisión Reguladora de la Agricultura Ecológica.
- Un sistema de etiquetado. En España, definido por las CCAA y ratificado por el MAPA.

#### Normas Europeas

El mercado de los productos ecológicos en Europa viene condicionado por reglamentos generados por la Unión Europea, frente a los cuales cada uno de los estados produce su legislación, que ha de cumplir con ellos o bien ser más restrictiva. La Unión Europea ha generado normas para establecer los parámetros por los que se considera un producto ecológico tanto en producciones vegetales como animales - CE nº 1804/1999 -, la regulación de la importación -CEE94/92- de estos productos, los parámetros para proteger el medio ambiente en las explotaciones agrícolas -CEE2092/91-, las exigencias para que un producto elaborado pueda ser ecológico, y los requisitos para las explotaciones puedan ser consideradas ecológicas. Se regula tanto los productos utilizables como los procesos a realizar. Los reglamentos al respecto han sido los siguientes:

- Reglamento (CEE) 2092/91 del Consejo, de 24 de junio de 1991, sobre la producción agrícola ecológica y su indicación en los productos agrarios y alimenticios.
- Reglamento (CE) 834/2007, que desde el 1 de enero de 2009 deroga en el Reglamento (CEE) 2092 y por los Reglamentos: R(CE) 889/2008 de la Comisión, por el que se establecen disposiciones de aplicación del R(CE) 834/2007 con respecto a la producción ecológica, su etiquetado y control y R(CE) 1235/2008 de la Comisión por el que se establecen las disposiciones de aplicación del R(CE) 834/2007.

Como conclusión, la Comisión Europea propone un conjunto de reglamentos que suponen un acuerdo de mínimos para los que se desarrollan en los distintos países. En los mercados más maduros, como por ejemplo Alemania, Austria, y Dinamarca, los requisitos 'europeos' se consideran poco restrictivos por el mercado, y los productos compiten con certificaciones sensiblemente más exigentes.

#### 3.3.1.1 Regulación en España

Estas normas europeas se desarrollan en España mediante el Real Decreto 1852/1993 de 22 de octubre, donde se regula las indicaciones asignadas a los productos ecológicos, crea un órgano superior de asesoramiento, la Comisión Reguladora de la Agricultura Ecológica, y establece los mecanismos para la aplicación de determinados aspectos del reglamento CEE 2092/91. Este Real Decreto establece lo siguiente:

- El marco por el cual las comunidades autónomas establecen los requisitos de los productos que lleven indicaciones referentes al método de producción ecológico. El Ministerio de Agricultura, Pesca, y Alimentación tendrá que ratificarlos (artículos 1,2, y 3).
- El marco por el cual las comunidades autónomas nombran los organismos competentes para el control en su ámbito territorial, así como de entidades privadas

que ejerzan la misma función. Las CCAA también comunicarán un listado de los operadores sometidos a este control (artículos 4, 5, y 6).

- La Comisión Reguladora de la Agricultura Ecológica tendrá un presidente designado por el ministro de agricultura; y las comunidades autónomas podrán nombrar representantes. Tendrá hasta 20 vocales nombrados entre expertos de reconocido prestigio en la materia y el presidente podrá crear grupos de trabajo con ellos (artículo 7).

Por lo tanto, las CCAA tendrán dos funciones principales. Por un lado, establecerán las normas, sujetas a las normas europeas y ratificadas por el Ministerio; por otro lado, definirán los organismos de control de estas normas dentro de su territorio.

En la práctica, en España la delegación de competencias en las CCAA es total. El estado se arroga un papel de coordinación y seguimiento, pero en la práctica es muy etéreo.

### Ejecución del Control

En España, el control y la certificación de la producción agraria ecológica es competencia de las Comunidades Autónomas y se lleva a cabo mayoritariamente por autoridades de control públicas, a través de Consejos o Comités de Agricultura Ecológica territoriales que son organismos dependientes de las correspondientes Consejerías o Departamentos de Agricultura, o directamente por Direcciones Generales adscritas a las mismas.

En el caso concreto de la Comunidad Valenciana, existe un organismo público: CAE-CV. Este ejerce las funciones de control de las normas dentro de este territorio y registra las fincas agropecuarias ecológicas, las industrias de elaboración, y las importaciones de Países Terceros. En este caso, las certificaciones se dan a las fincas después de una inspección y un pago que depende del tamaño de la finca o las unidades de explotación.

No obstante, las Comunidades Autónomas de Andalucía y Castilla La Mancha, han autorizado organismos privados para la realización de estas funciones y, en el caso de Aragón, las autoridades competentes han designado una autoridad de control pública y han autorizado a su vez organismos de control privados.

Como distintivo para que el consumidor pueda distinguir en el mercado los productos de la agricultura ecológica, todas las unidades envasadas, además de su propia marca y alguna de las menciones específicas de la agricultura ecológica, llevan impreso el código de la autoridad y organismo de control o un logo específico, con el nombre y el código de la entidad de control. También puede ir impreso el logo comunitario de la AE, que será obligatorio, en un nuevo diseño, a partir del 1 de julio de 2010, en las condiciones establecidas en la normativa.



### 3.3.1.2 Puntos a recordar

#### *Análisis de consumo*

- ❖ **Marketing de Salud, Sabor y Calidad.** *En términos generales, los factores de compra de los productos ecológicos responden al largo plazo, por lo que tienen poco impacto y se diluyen fácilmente a la hora de conseguir la conversión de un consumidor. Sin*



embargo, los factores de compra relacionados con la salud son los que parecen tener más fuerza para el consumidor, que pueden activarse en situaciones de preocupación alimentaria, y además están presentes en determinados sectores de la población, sobre todo por encima de los 45 años. Por lo tanto, una marca potente en este sector debería apoyarse en la salud, en el sabor, y en la calidad, más que en otros aspectos que tradicionalmente han empujado el marketing de este tipo de productos. Recordemos que entre las razones de compra, solamente un 5% afirma hacerlo por razones medioambientales y ecológicas.

- ❖ **La Marca Blanca** es importante. Ante la gran cantidad de distintos certificados ecológicos, marcas, tipos de envasado, procedencias, etc... tener una marca blanca que facilite la identificación de los productos ecológicos y que de confianza es una oportunidad, y según las encuestas, muy bien recibida por parte de los consumidores.
- ❖ **La Oportunidad de los No Consumidores.** Si de los no consumidores de productos ecológicos sumamos los no conocedores de los productos y los que afirman no consumir porque es difícil encontrarlos, tenemos que más de la mitad de ellos podrían ser convertidos sin mucha dificultad mediante un trabajo adecuado de marketing. Si además sumamos los que afirman que no compran a causa de su precio, tenemos que más del 80% de los no-consumidores podrían ser consumidores aprovechando las oportunidades adecuadas en el mix de marketing (precio, mercado, comunicación).
- ❖ **La información es la reina de la demanda.** Por encima del nivel de formación de los consumidores, y hasta cierto punto de su nivel adquisitivo, la información es fundamental para conseguir demanda. Comunidades autónomas con menor formación y nivel adquisitivo de sus habitantes tienen una madurez de mercado mayor si se ha hecho la pedagogía adecuada. Esto confirma las oportunidades existentes si se usa el adecuado mix de marketing.

#### **Distribución en España**

- ❖ **El mercado ecológico español, un mercado poco maduro.** En comparación con los países de nuestro entorno, aún siendo uno de los mayores productores del mundo, nuestro mercado no está a los niveles de otros países, mostrando una baja oferta, baja competencia y bajo nivel de calidad de los productos ofertados. Esto también afecta a la demanda, que no encuentra revulsivo para su aumento.
- ❖ **Los precios para los productores son mayores** que los de los productos convencionales entre un 100% y un 300%; los costes de producción podrían estimarse un 46% mayores.

#### **Certificación**

- ❖ Para acogerse a certificación ecológica, basta con darse de alta en cualquier organismo autorizado por una Comunidad Autónoma, pagar las cuotas dependiendo del tamaño de la explotación o negocio, y someterse exitosamente al proceso de inspección. Dependiendo del tipo de explotación puede conseguirse el sello con mayor o menor retardo. Por ejemplo, una explotación agrícola no puede obtener el sello hasta que no se ha certificado que el terreno, ni nada cultivado sobre el, ha sido tratado con agentes no autorizados por el organismo durante un periodo de dos años.

*Este proceso hay que tenerlo en cuenta posteriormente en el plan de implantación.*

## **4 Análisis de las fuerzas de Porter**

En este punto hacemos un análisis del sector en el que nos movemos utilizando el modelo de las fuerzas de Porter.

### **4.1 Nuevos entrantes**

Las barreras de entrada para nuevos competidores en el sector son:

- ✓ El acceso a las materias primas pasa por negociar con las cooperativas y productores con escasa orientación al cliente final, escaso nivel de formación y utilización limitada de herramientas de gestión.
- ✓ Productores e industrias de elaboración excesivamente atomizadas.
- ✓ Necesidad de financiación. Alquiler de almacenes en origen y almacén en destino.
- ✓ Poca Información de los consumidores finales que obliga a hacer inversiones elevadas en marketing.
- ✓ Normativas procedentes de la UE o de la administración General del Estado para garantizar la calidad de los alimentos ecológicos.
- ✓ Conservación de productos frescos. Si queremos ofrecer un producto fresco sin pasar por una cámara de conservación para que conserve sus propiedades, nos obliga a tratar las mermas.

## 4.2 Rivalidad de los competidores existentes

La competencia es escasa y normalmente asociada a la parte productora, con lo que tiene un gran conocimiento del sector agrícola, pero escasos conocimientos de comercialización. Sin embargo este es un sector emergente y aun en época de crisis ha logrado crecimientos que oscilan entre el 10% y el 15%.

Sólo en el año 2008 se crearon 59 nuevas empresas y surgieron 140 nuevos productores. Desde pequeñas tiendas de barrio que ofrecen el servicio a domicilio a negocios virtuales que pueden cubrir todo el territorio español. Algunas empresas envían una cesta periódicamente, normalmente cada semana, con un peso y un precio totales acordados. Lo que va dentro depende de la temporada y de lo que esté disponible, aunque el cliente puede hacer indicaciones sobre productos preferidos o aquellos que no desea. En otros casos se eligen todos los productos y las cantidades, bien en la web o bien a través de una hoja de pedido que se envía por correo electrónico. Estas son algunas empresas:

Barcelona y su área metropolitana son las capitales de este consumo, concentran casi el 80% de las ventas.

Hay otras iniciativas en otras regiones con una idea similar, pero enfocada en una región cercana a la producción.

- ✓ En España esta iniciativa ya la han puesto en marcha los ecologistas hace años, en concreto, en el año 2004 en Murcia fueron los miembros de la asociación naturalista del sureste (ANSE) con su proyecto "Coccinella", que tiene como finalidad la promoción de la agricultura y la ganadería ecológicas. Los socios de ANSE reciben cada dos semanas una hoja de pedido con una oferta de casi 400 productos diferentes, la rellenan, la envían por e-mail y pagan el importe del pedido mediante un ingreso en la cuenta de ANSE-Proyecto Coccinela.

Hay otras iniciativas que han lanzado los productores directamente de venta de sus productos ecológicos, mediante redes sociales.

- ✓ Arco Verde

Sin embargo, teniendo en cuenta que nuestra empresa va a centrarse en Madrid (al menos en una primera fase), las empresas competidoras son:

### **Grandes distribuidores que han incorporado productos ecológicos a su portfolio:**

- ✓ El Corte Inglés, una de las cadenas pioneras en introducir productos ecológicos en su oferta.
- ✓ Carrefour
- ✓ Eroski

✚ **Productores agrícolas con venta de productos ecológicos a través del canal on-line o a través de canales indirectos.**

- **CAJANATURE** : [www.cajanature.com](http://www.cajanature.com)

Proyecto de colaboración de productores cuyo objetivo es acercar el producto ecológico a los consumidores.

Cajas preparadas de Frutas, verduras o mixtas de 5 Kg (por 14 Euros) o 8 Kg (por 18 euros) más el transporte.

Las cajas sólo se reciben en los días de la semana asignado a la zona de envío.

Los productos proceden de productores de Murcia, Alicante, Málaga, y Castilla-La Mancha y se entregan en Madrid por unos 7,6 euros de envío.

Forma de pago: Tarjeta , pay-pal

- **DAIQUÍ** [www.daiqui.com](http://www.daiqui.com)

Directamente de las manos de agricultores ecológicos gallegos que se han organizado para dar salida a sus productos, Frutas y verduras. Van con el pedido en la mano a recoger de la tierra los alimentos que momentos después inician su camino en camión refrigerado. Al precio de la compra se suma el transporte (de 9 e por una cesta de hasta 9 kg a 22 e por una de 59 kg).

Forma de pago: Factura junto con el pedido, transferencia o domiciliación bancaria

- **Milhistorias** <http://www.milhistorias.es>

Comunidad de Madrid / Madrid / Brunete

Producción y comercialización on-line.

Cestas ecológicas 7 kg - 25 €. composición variada: Zanahorias, Manzanas, Peras, Acelgas, Brócoli, Coliflor, Alcachofa, Cebolla, Patatas, Puerro, Escarola, Naranjas, ...

Cestas semanales o quincenales. Tres puntos de recogida en Madrid. Entregas a domicilio 5 Euros

✚ **Empresas especializadas en la venta de productos ecológicos a través del canal on-line o a través de canales indirectos.**

- **CESTA VERDE** : [www.cestaverde.com](http://www.cestaverde.com)

Sus productores les entregan el producto y lo preparan en cestas de fruta, de verdura o mixtas que distribuyen semanal, quincenal o mensualmente en Madrid y próximamente en Sevilla y Málaga. Pesan de 5 a 7 kg y el precio está alrededor de 18 Euros sin gastos de transporte.

Las cestas se pueden personalizar eligiendo uno mismo entre la veintena de hortalizas y decena de frutas disponibles, además de zumos, huevos, leche, conservas, pastas, caldos, legumbres y aceites.

La mayoría de productos frescos proceden de Navarra.

Forma de pago: Cargo en cuenta bancaria

- **ECOCAJA** [www.ecocaja.com](http://www.ecocaja.com)

Ecocaja es una empresa ubicada en Paracuellos de Jarama, dedicada a la distribución mayorista (B2B), de alimentos ecológicos y cuenta entre sus clientes a comercios y supermercados especializados, supermercados convencionales, asociaciones de consumidores, restaurantes y empresas de catering.

Distribuye en toda España cestas de frutas y hortalizas de unos 7 kg por un precio cercano a los 29,65€ (en Madrid), pero además dispone de frutos secos, lácteos, huevos, pasta, legumbres, arroz, huevos, harina, aceite, cerveza, café, azúcar, chocolate y varios productos para el canal HORECA.

La mayoría de clientes optan por la suscripción mensual a cestas semanales, con lo que se despreocupan incluso de realizar los pedidos. Ecocaja puede incluir productos no perecederos como pasta, cereales, legumbres, aceite y otros.

Ecocaja se distribuye en toda la Comunidad de Madrid.

Cuenta con licencia del Comité de Agricultura Ecológica de la Comunidad de Madrid, está dada de alta en el Registro de Industrias Agrarias de la Comunidad de Madrid y cuenta con todos los registros sanitarios y la norma de seguridad alimentaria APPCC.

- **YOECO [www.yoeco.es](http://www.yoeco.es)**

Empresa de distribución de productos exclusivamente ecológicos de una S.A.T. de Almería que vende a Madrid, Barcelona, y Málaga.

Su filosofía es pocos clientes pero regulares, y envíos semanales de los productos.

Como novedades tiene un servicio de entrega personalizado en el que un asesor informa de las ventajas de los productos ecológicos Utiliza furgonetas con temperatura regulada para la conservación de los alimentos.

- **PRODUCTOS ECOLOGICOS SIN INTERMEDIARIOS**  
**<http://www.productosecologicossinintermediarios.es/>**

Empresa que distribuye una gran variedad de productos ecológicos: Textil, droguería, alimentación, cosmética, etc

Forma de pago: Tarjeta a través de plataforma de pago seguro CAJAMAR y transferencia.

- **RECAPTE [www.recapte.com](http://www.recapte.com)**

Siguiendo las indicaciones de técnicos en nutrición, esta empresa, una de las pioneras del sector, elabora cestas equilibradas para la familia. Esto significa cinco variedades de fruta y cinco de hortalizas de temporada en cada caja semanal.

El pedido mínimo es de cuatro cestas (semanales) al precio de 120 euros. Existe la opción de suscribirse para todo el año y ahorrar aún más: todos los productos frescos de la huerta durante 52 semanas por 1.330 euros.

El transporte desde las huertas en Lérida hasta el domicilio, en cualquier punto de España, está incluido.

Sin embargo **no tienen certificación de productos ecológicos** y esto se hace notar en varios blogs, lo que nos demuestra que el consumidor de productos ecológicos valora y confía en la certificación de productos ecológicos.

Con un planteamiento comercial más pobre, ya que no permite la compra on-line sino el pedido mediante un Excel descargable previo envío a una dirección de correo se encuentran empresas como:

- **Terra Madre <http://www.terramadre.es>**

Comunidad de Madrid

Cestas semanales entre 20 y 30 € con verduras y frutas ecológicas de temporada.

Hoja de excel descargable para realizar cómodamente el pedido a la carta. Gastos de envío aparte 6 €. También venta a tiendas.

- **ECOLOGÍA CERTIFICADA [www.ecologiacertificada.com](http://www.ecologiacertificada.com)**

Además de frutas y hortalizas frescas, ofrece una amplísima variedad de productos no perecederos. En su catálogo se encuentran más de 700 referencias con aval ecológico o de comercio justo.

Las entregas son semanales y si superan los 100 € el envío es gratuito para los clientes de Madrid.

No tienen venta on-line, sino **a través de un catálogo Excel** que hay que solicitar por correo.

Un análisis de los competidores nos indica que no hay una gran diferenciación entre ellos. Quizás la iniciativa más novedosa sea la de **YOECO** por poner a disposición del cliente un asesor personal en la entrega a domicilio y por la moderna flota logística.

En la siguiente tabla se muestra en detalle las características de los que consideramos nuestros **principales competidores**.

	Producto	Transporte/Recepción	Pago	Proveedores	Posicionamiento
<b>CESTA VERDE</b>	Cestas de fruta, verdura o mixtas personalizadas. Variedad de surtido: zumos, huevos, leche, conservas, pastas, caldos, legumbres y aceites. Distribución semanal o quincenal en Madrid		Cargo en cuenta bancaria	Navarra	Ecológicos de precio muy competitivo
<b>ECOCAJA</b>	Gran surtido de productos ecológicos Consumidor final y canal Horeca. Suscripción mensual.	Sólo dos días a la semana según zona de Madrid.	Tarjetas aceptadas por Servired, VISA y Mastercard. Pasarela de pagos de La Caixa.	En España: Aragón, Valencia, Navarra, Canarias, La Rioja y Andalucía. Italia, Alemania y Holanda.	Ecológicos de precio muy competitivo. Permite notificar incidencias via web.
<b>YOECO</b>	Productos ecológicos: No tiene gran surtido, solo Frutas, verduras y hortalizas No es posible la compra on-line, hace falta contactar directamente por teléfono o correo.	Madrid		Almeria	Posicionamiento: Alto nivel/Precio elevado

### 4.3 Compradores

El poder negociador de los compradores es alto, ya que el producto que ofrecemos, alimentos ecológicos, es algo más caro que los alimentos no ecológicos, tanto frescos como envasados. Por lo tanto el motivo de compra de este producto es que el consumidor valore las ventajas que este tipo de productos tienen para sus salud.

En cuanto a los competidores directos, el comprador de Madrid que quiera productos ecológicos tiene distintos canales donde comprarlos, desde canales on-line, hasta retail, pero es cierto que los productos ecológicos no se identifican con una marca concreta, por lo que es fundamental un plan de marketing adecuado.

### 4.4 Poder negociador de los proveedores

Un análisis del poder negociador de nuestros proveedores pasa por definir quienes son nuestros proveedores. Podemos distinguir varios proveedores:

#### **Proveedores de productos: Productores o cooperativas**

Una de las características de la parte productora o cooperativas es el grado de atomización de las mismas, que hace que su poder de negociación sea muy bajo.

Además, hay que considerar que los productores y cooperativas se sienten amenazados por las empresas distribuidoras en su poder de negociación, ya que éstas quieren tener la exclusividad y podrían penalizar a las cooperativas si éstas intentaran comercializar su propia marca.

Por último, no hay que olvidar que los productores ecológicos estaban destinando el 80% de su producción a la exportación y que con la crisis actual este porcentaje se está reduciendo drásticamente, por lo que tendrán que dar salida a su producción en el mercado nacional.

#### **Proveedores de cajas de cartón 100% reciclables**

#### **Proveedores de bolsas de conservación en frío**

#### **Proveedores de logística:**

Alquiler de furgonetas con temperatura regulada (o normal si se utiliza la opción de bolsas de conservación en frío).

#### **Proveedores tecnológicos**

### 4.5 Sustitutivos

Los productos sustitutivos son aquellos que son capaces de satisfacer al consumidor de manera alternativa. En nuestro caso el consumidor puede elegir productos no ecológicos, porque valore más un precio más bajo frente a un producto más saludable pero más caro. Además, en la gama de productos no ecológicos, puede escoger entre productos frescos o productos envasados.

Si comparamos precios entre unos y otros, vemos que los productos ecológicos pueden ser entre un 15% y un 20% más caros, por lo que los productos sustitutivos son una auténtica amenaza.

Tendremos que hacer foco en los consumidores que den valor a la alimentación saludable, y estén dispuestos a pagar un precio algo más caro.



## 5 Estudio de mercado

### Edad de los encuestados:

De acuerdo a la encuesta online que hemos realizado, el 80% de nuestros respondedores tenían entre 30 y 50 años.

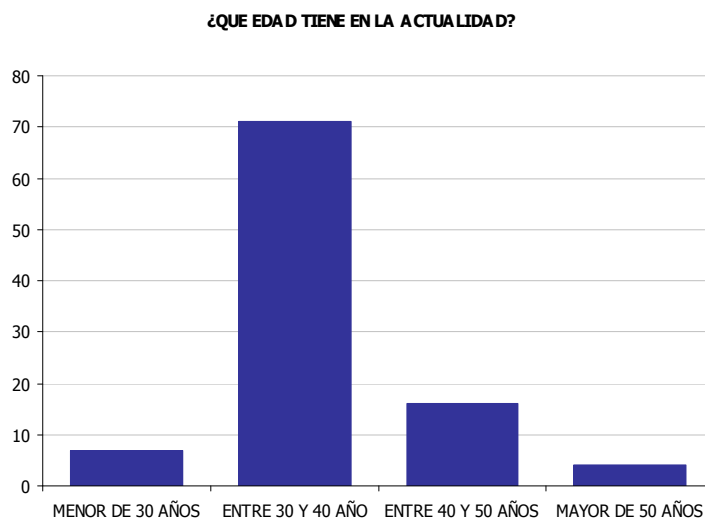


Figura 1. Conclusiones encuesta online: Edad de respondedores

### Consumo de productos ecológicos

De ellos, más del 70% consumen productos ecológicos de manera esporádica. El 15% los consume habitualmente y ninguno de ellos los consume de manera exclusiva.

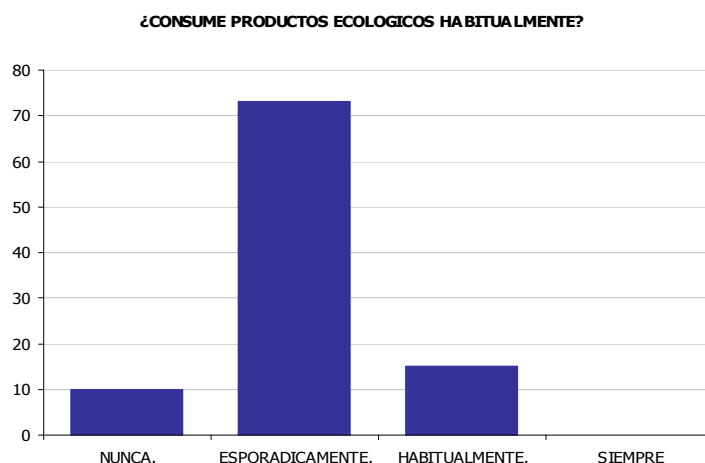


Figura 2. Conclusiones encuesta online: Consumo de productos ecológicos

### Interés en consumir productos ecológicos

Aún así, un 80% de nuestros respondedores declaran estar interesados en consumir productos ecológicos de manera continuada. La falta de accesibilidad a los mismos o falta de información para adquirir productos ecológicos, hace de nuestro negocio una oportunidad de cubrir esta necesidad.

**¿ESTARÍA INTERESADO EN PODER CONSUMIR PRODUCTOS ECOLÓGICOS DE MANERA CONTINUADA?**

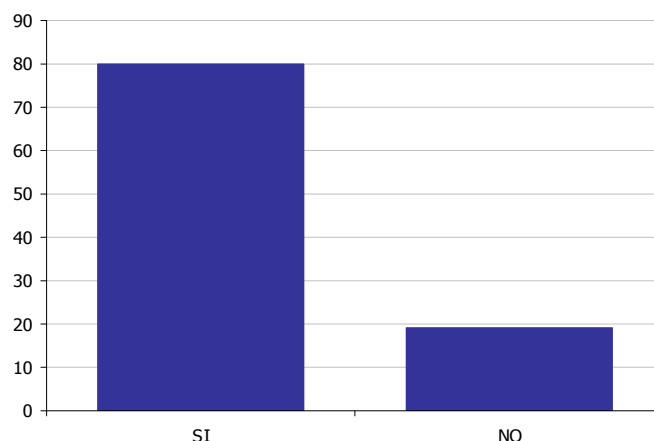


Figura 3. Conclusiones encuesta online: Interés en consumo continuado de productos ecológicos

**Aspectos más valorados**

Cuando el cliente busca productos de alimentación ecológicos, son dos aspectos lo que valora por encima del resto: **Salud** y **Sabor**.

La **accesibilidad** a estos productos aparece como el tercer aspecto más valorado.

**¿QUE LE IMPULSARÍA A CONSUMIR PRODUCTOS ECOLÓGICOS EN SUSTITUCION DE LOS TRADICIONALES?**

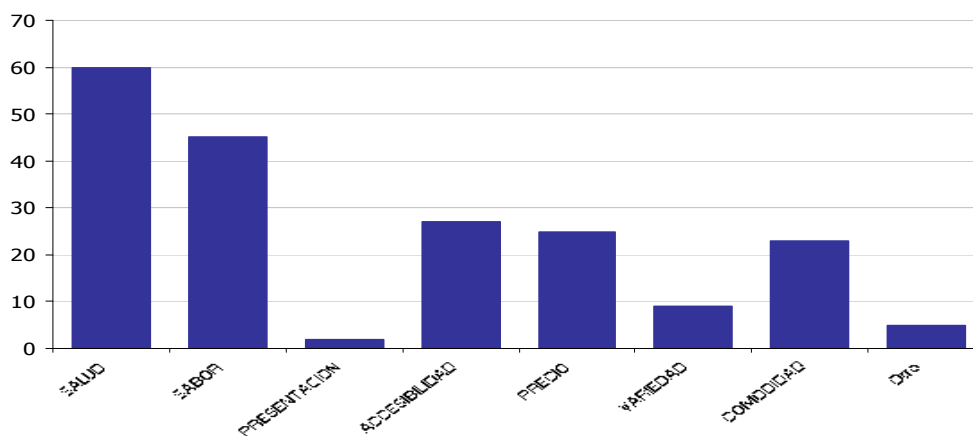


Figura 4. Conclusiones encuesta online: Motivación de consumo de productos ecológicos

**Gama de productos más valorados**

Nuestros clientes valoran sobre todo los productos frescos ecológicos, como las frutas, verduras y carnes. Aún así, los productos envasados como la leche, el aceite, embutidos, también tienen una buena aceptación potencial entre los clientes.

**SI CONSUME O QUISIERA CONSUMIR PRODUCTOS ECOLOGICOS, ¿CUALES VALORARIA MÁS?**

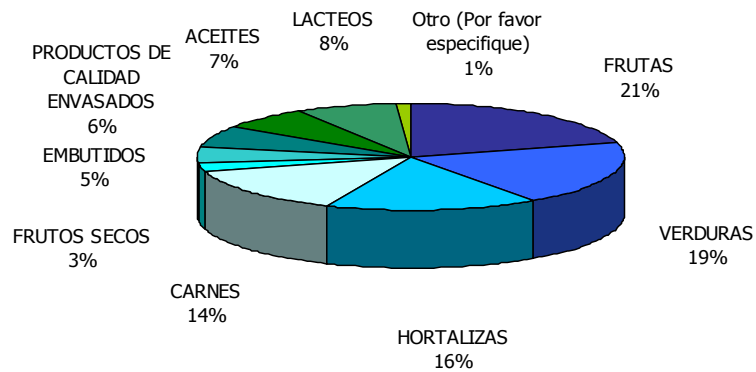


Figura 5. Conclusiones encuesta online: Gama de productos que se consume

**Precio que estarían dispuestos a pagar**

Los consumidores valoran la comida ecológica y en la gran mayoría de los casos estarían dispuestos a pagar un diferencial de precio respecto a los productos de alimentación comunes.

Nuestro foco en la venta a través de Internet y el hecho de ser mayoristas en origen y destino nos permitirá ajustar los precios de tal manera que el cliente no perciba la diferencia de precio.

**¿HASTA CUÁNTO MÁS ESTARÍA DISPUESTO A PAGAR POR LOS PRODUCTOS ECOLOGICOS EN RELACIÓN A LOS PRODUCTOS COMUNES?**

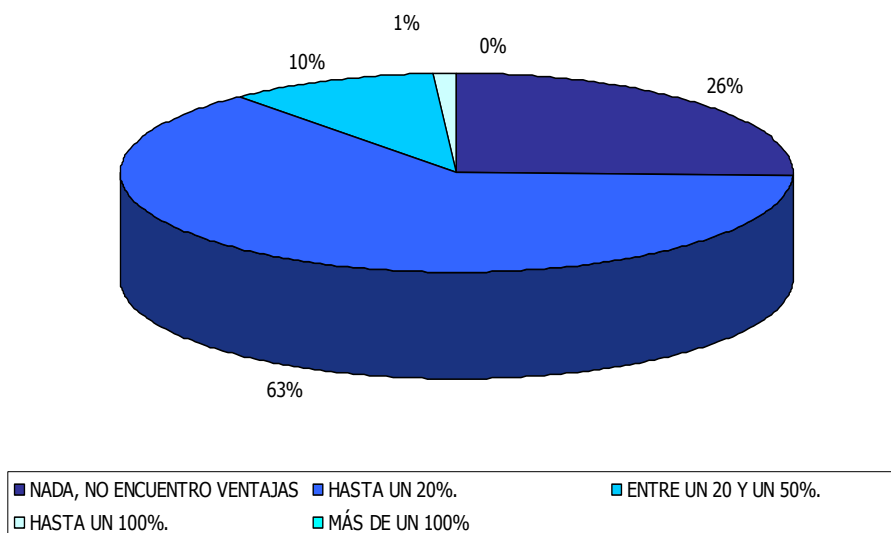


Figura 6. Conclusiones encuesta online: Diferencia de precio que estaría dispuesto a pagar sobre productos de alimentación no ecológica

**Frecuencia de compra de productos ecológicos**

En cuanto a la frecuencia de compra de productos de alimentación ecológica los respondedores de nuestras encuestas se decantan sobre todo por la frecuencia **semanal**.

Nuestro modelo facilitará la comodidad de los clientes para poder recibir en su domicilio de manera periódica.

Los beneficios de la compra periódica son claros en cuanto a la comodidad y ventaja en precio.

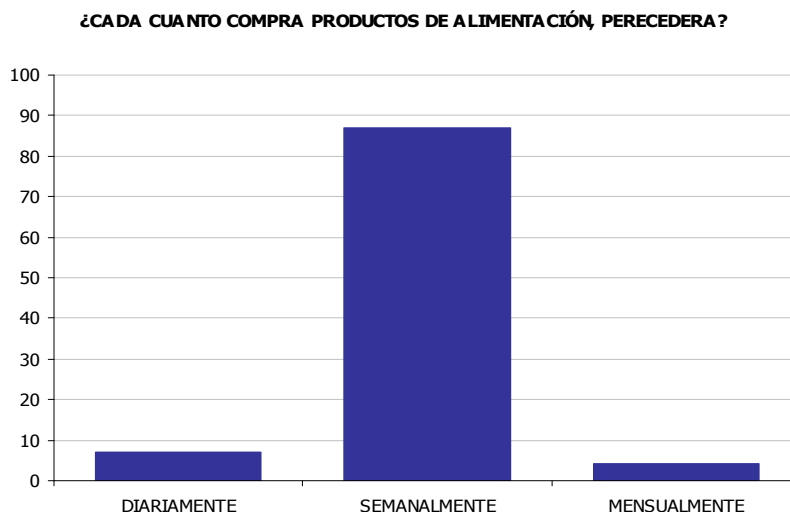


Figura 7. Conclusiones encuesta online: Frecuencia de compra de productos ecológicos

### Método de recogida preferencial

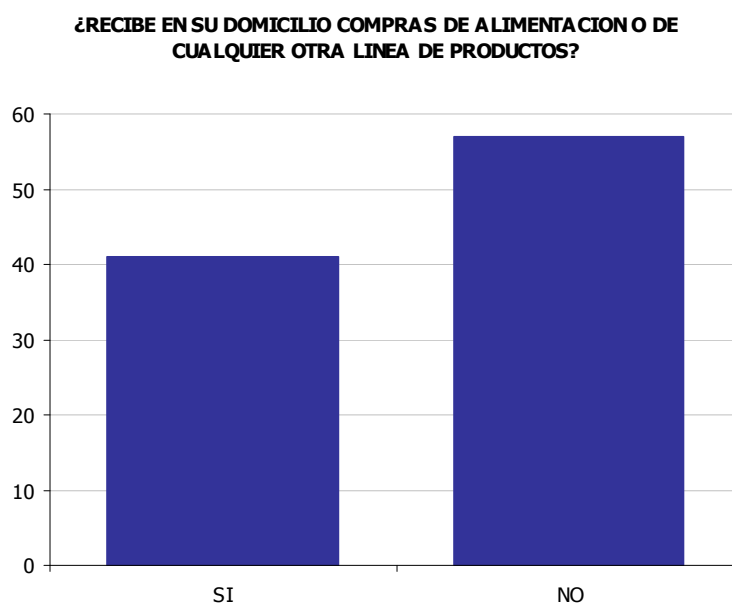


Figura 8. Conclusiones encuesta online: Método de recogida preferencial

### Lugar de compra de productos ecológicos

¿DONDE CREE QUE PODRIA ADQUIRIR HABITUALMENTE PRODUCTOS ECOLOGICOS?

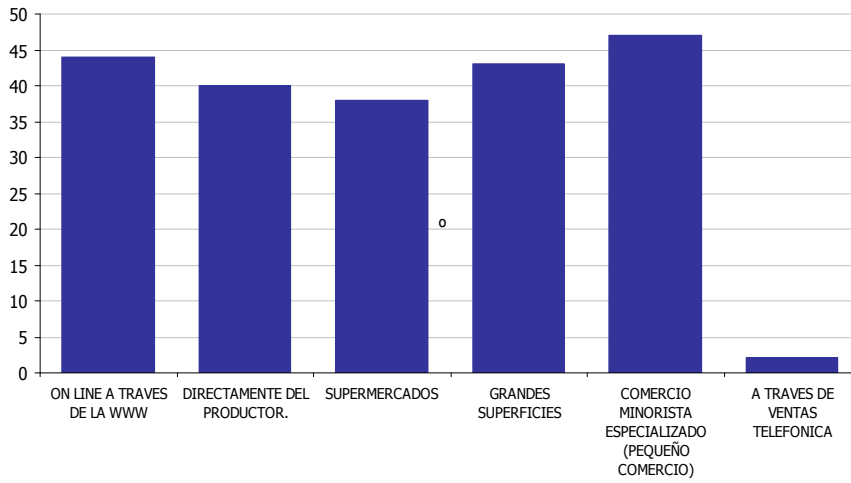


Figura 9. Conclusiones encuesta online: Lugar de compra de productos ecológicos

## 6 Análisis del DAFO

### 6.1 Debilidades

- Producto Perecedero:** Especialmente en el caso del producto fresco, requiere unas condiciones de transporte específicas que no rompan la cadena del frío, por ejemplo las bolsas isotérmicas en el tramo final de la logística de entrega a domicilio. Pero incluso en estas condiciones, el producto fresco se deteriora rápidamente, lo que significa que la logística tiene que ser muy ágil en caso de incidencia de la primera entrega pactada, y además hay que considerar siempre un porcentaje de merma en los costes del producto. La manera de gestionar este condicionante pasa por tener un sistema de información de entregas en tiempo real, diversificar canales de forma que otro canal pueda absorber una entrega fallida, y contar con la línea de productos elaborados que no se deterioran con esa rapidez.
- Volumen de pedido mínimo en canal Online:** En el caso de entregas a particulares, la logística supone un coste que puede ser importante respecto al coste total del precio de venta. Por lo tanto, consideramos pedidos mínimos de 20 euros en adelante, que son muy superiores a los mínimos que se pueden encontrar en las fruterías tradicionales por ejemplo. En la práctica, para las personas que individualmente no alcanzarían este pedido mínimo, hay que fomentar las compras en grupo o atenderlas a través de otros canales.
- Desconfianza en la forma de pago a través de comercio electrónico:** Uno de los inhibidores de compra genéricos del comercio electrónico es la percepción de inseguridad en los medios de pago, especialmente mediante tarjeta de crédito. Se trata más de una percepción que de un hecho estadístico, ya que cada vez los medios electrónicos de pago son más seguros, y normalmente el cliente sólo asume un límite de riesgo económico en caso de fraude, si bien le obliga a realizar una denuncia y presentar pruebas al respecto. De todas maneras, la estrategia consiste en mejorar la percepción de seguridad de nuestro comercio electrónico, a través de un sello como el de la Cámara de Comercio de Madrid, acogiéndose voluntariamente a un sistema arbitral de consumo que es gratuito para el cliente, cumpliendo estrictamente la normativa de comercio electrónico y LOPD, y posicionando la marca del producto como sinónimo de calidad y salud. Y además contamos con canales alternativos para aquellas personas que por el motivo que sea no van a comprar a través de comercio electrónico.
- Producto fresco en canal online:** Un inhibidor de compra específico del sector es el interés del comprador en ver, tocar, y seleccionar personalmente las piezas que va a adquirir. Aquí de nuevo contamos con los canales de compra alternativos para este tipo de perfil, el posicionamiento de marca de calidad que será el hecho diferencial fundamental, y la estrategia de marketing que realice incluso degustaciones del producto en centros comerciales, empresas, conjuntamente con detallistas, etc.
- Barreras de inicio:** De cara a los proveedores, nuestra empresa se posiciona como socio de negocio para la comercialización de su producción, y se espera poder planificar con ellos la oferta, compartiendo el conocimiento de la demanda. Sin embargo, como en un negocio nuevo se parte de una situación sin clientes, la demanda no va a ser demasiado previsible, y no se podrá trasladar a los productores como se hará en el futuro. De todas maneras, se espera que los productores estén interesados puesto que les ofrecemos precios de compra muy significativamente superiores a los de los competidores. Y también consideramos comprar a mayoristas en origen o vender a mayoristas en destino, coyunturalmente en la fase de arranque, hasta que los cruces de oferta y demanda sean más conocidos por nuestra parte. Por último, nos apoyaremos en las estadísticas de ventas disponibles sobre productos ecológicos.

### 6.2 Fortalezas



- **Imagen de calidad y alimentación sana con marca propia:** El marketing encontrará un fuerte pilar en la marca propia, asociada a la calidad y a la alimentación saludable, además del refuerzo positivo de marca ecológica como sostenible. El reto consiste en lograr rápidamente este posicionamiento. Es imprescindible contar con sello de calidad de productos ecológicos, y contar con la certificación correspondiente.
- **Mejora de la Gestión Tecnológica:** Nosotros ofreceremos una web de comercio electrónico más avanzada tecnológicamente que las habituales en el sector, donde además de poder cerrar una compra online, por poner un ejemplo, el propio sistema será capaz de analizar la actividad comercial de los clientes con técnicas de DataMining, y realizar ofertas a medida de cada cliente individual. En cuanto a la gestión de las entregas, en muchas ocasiones, al cliente le resulta una molestia esperar varias horas la entrega del pedido, sin poder salir de su casa por ejemplo. Con nuestra plataforma, además de poder pactar horarios ajustados de entrega, el cliente podrá conocer en tiempo real la localización de su pedido, y además será informado a través de SMS y correo electrónico el propio día de la entrega, en torno a una hora antes de recibirla, para que pueda planificar o incluso cambiar la hora de entrega dentro de unos márgenes.
- **Planificación de la producción:** Actualmente los mayoristas tradicionales especulan con el desconocimiento de los productores respecto a la demanda más agregada, lo que les hace en muchas ocasiones negociar los precios a la baja, ya que además las cosechas tienen que ser comercializadas en unos pocos días para que no se echen a perder. Trasladando una previsión de la demanda a los productores, junto con unas mejores condiciones en precios, conseguiremos fidelizar una serie de proveedores que resulten fiables y nos ofrezcan el nivel de calidad esperado. La comercialización a través de nuestra propia marca por lo general también les resulta conveniente, ya que pueden seguir vendiendo parte de su producción a los mayoristas habituales sin que les penalicen por diversificar sus ventas.
- **Gestión de la demanda con clientes:** De la misma manera que podemos colaborar en la planificación de la producción, los productores podrán introducir datos de sus cosechas en nuestra plataforma tecnológica, que utilizaremos como generador de demanda, por ejemplo realizando ofertas por compra anticipada. La idea final es que los clientes compren de manera periódica y anticipada.
- **Diversificación de los canales de distribución:** Por diferentes motivos, no todos los clientes potenciales que consumirían nuestros productos, llegarán a comprar en un sitio de comercio electrónico, o al menos no lo harán en primera instancia hasta no conocer la marca. Con los canales alternativos, daremos a conocer la marca más en vivo, encontraremos otros clientes como horeca, y asumiremos una labor de información hacia el consumidor final.

## 6.3 Oportunidades

- **Creciente interés por la alimentación sana:** En otros países cercanos como Francia o Alemania, el comercio de productos ecológicos está más evolucionado que en España, lo que se traduce en mayor volumen de ventas. Aquí es creciente el interés por la comida sana y la concienciación de sostenibilidad, y el número de clientes potenciales se encuentra por lo tanto en aumento, contando también con una evolución favorable de la demografía. El porcentaje de venta de productos ecológicos respecto al resto está creciendo año tras año, incluso en momentos de crisis.
- **Margen comercial de los productos agrícolas en España:** En algunos productos, la diferencia de precios entre el productor y el consumidor final supera el 1.000%. Esto nos permite mantener precios competitivos para el cliente final, incluso en el sector de ecológicos, y a la vez mejorar los márgenes del productor. Es uno de los hechos más importantes para nuestro negocio, porque nos permite encontrar un “break even” bajo y un ROE elevado. La estrategia se centra en asumir gran parte de la cadena de valor,

mayorista en origen, en destino, y entrega a cliente particular, dentro del canal de venta principal.

- **Alta producción ecológica en España:** España es un importante productor de agricultura ecológica, aunque actualmente las ventas se centran en las exportaciones, en parte porque los productores consiguen mejores condiciones. Además, gran parte del terreno es apto todavía para convertir los cultivos actuales en ecológicos, existen subvenciones para ello, y permitirán diversificar más la oferta. Desde nuestro punto de vista, podremos seleccionar los productores más fiables y de mayor calidad para alcanzar acuerdos de socios comerciales con ellos, y en general no tendremos que recurrir a importaciones.
- **Competencia escasa:** Considerando un posicionamiento de marca propia de productos ecológicos, comercialización a través de comercio electrónico que llega a cliente particular, diversidad de oferta, soporte tecnológico avanzado, puntos virtuales de entrega, y canales alternativos de venta, podemos decir que existen muy pocos competidores, de tamaño pequeño y dispersos. El punto débil de los competidores suele ser el entorno tecnológico, salvo excepciones, y nos encontramos con sitios de comercio electrónico que muestran irregularidades respecto a la estricta normativa legal existente, que aumentan la percepción de inseguridad en la forma de pago en lugar de minimizarla, que ofrecen una gama de productos reducida, o que comercializan marcas muy poco conocidas en el mercado. En el futuro, quizás nos encontremos con otro tipo de competidores como Carrefour OnLine, ya que pueden aprovechar su imagen de marca y su volumen de mercado para introducir los productos ecológicos. Actualmente, los productos ecológicos en su web online son escasos y marginales, y quizás su posicionamiento buscado de precios muy competitivos y de oferta muy diversificada, hace que no se hayan enfocado especialmente en los productos ecológicos. Pero esto puede cambiar en el futuro contando con una demanda creciente de los clientes, y para entonces nuestra marca tiene que haber llegado ya al posicionamiento deseado.
- **Uso creciente de Internet:** El número de conexiones de alta velocidad no hace más que aumentar en España al igual que en los países de la zona euro, y especialmente en las grandes ciudades, donde buscaremos nuestro foco de clientes particulares. Y en mayor proporción, también aumentan las transacciones electrónicas, tanto B2B como B2C, incluyendo el sector de la alimentación. La incorporación de nuevos clientes más jóvenes, acostumbrados ya al uso de la tecnología como algo cotidiano, hace que la evolución previsible sea cada vez más favorable. En el futuro encontraremos todavía más oportunidades como la Televisión Digital Terrestre, y es importante estar posicionados dentro del terreno de la innovación tecnológica.

## 6.4 Amenazas

- **Entorno económico de recesión:** El entorno de recesión es ya global, y por ejemplo en España se están alcanzando unas cifras de paro por encima de los máximos históricos. Los analistas sitúan la recuperación dentro de dos o tres años todavía, y mientras tanto los consumidores recortan los gastos y en ocasiones esperan rebajas de precios como incentivo para la compra. En nuestro caso, contamos con un “break even” inicial bajo que parece muy asequible, y la proyección financiera sitúa precisamente dentro de tres años el momento de gran crecimiento de nuestra empresa, que podrá coincidir con la recuperación económica. Mientras tanto, centraremos nuestro foco en ciertas zonas geográficas, tanto de productores como de clientes, para ir consolidando el negocio. Limitaremos también la necesidad de financiación ajena, garantizando solvencia y liquidez.
- **Productos Sustitutivos:** La amenaza no se refiere a otros productos ecológicos sustitutivos, sino a los productos no ecológicos que el cliente percibe como de calidad similar, pero más económicos, y que se pueden adquirir tanto a través del comercio electrónico como en los canales más tradicionales. De nuevo esto requiere un excelente posicionamiento de marca, y una clara diferenciación respecto a los productos no ecológicos, segmentando mejor los clientes potenciales, y llevando a cabo acciones de marketing que mitiguen la amenaza. También es importante que los precios no sean exageradamente superiores respecto a los de los productos no ecológicos.

- Capacidad de suministro vulnerable:** Los productos frescos son perecederos, y además las cosechas están sujetas a las condiciones climatológicas, pudiendo estropearse cosechas enteras pocos días antes de su comercialización, e incluso en toda una zona geográfica. También existe la amenaza de los productores que en el último momento decidan vender la producción a la competencia, o que puntualmente ofrezcan una calidad inferior a la esperada. Mientras que nosotros tendemos al stock cero en producto fresco. Esto se puede mitigar diversificando los productores en diferentes zonas geográficas, fidelizándolos con la planificación de la oferta y demanda, estableciendo controles de calidad en origen y colaborando con los propios observatorios y asociaciones de productores. Como plan de contingencia, también contemplamos coyunturalmente la compra a otros mayoristas, o las importaciones, pero sólo en casos extremos.
- Segmento del mercado reducido:** La agricultura ecológica se encuentra en crecimiento, pero en España sigue estando dirigida a un grupo de consumidores que es reducido respecto al mercado agrícola total, y que por ejemplo se agrupa en las grandes ciudades, y tiene cierto poder adquisitivo o especial sensibilidad hacia la alimentación sana o hacia la ecología. En algún momento nos podríamos encontrar con límites del mercado, pero nuestras previsiones iniciales hacen que ese momento sea muy lejano en el tiempo, y se soporta en una evolución favorable del mercado ecológico.
- Falta de información sobre los productos ecológicos:** Normalmente los consumidores asocian los productos ecológicos como de precio más elevado que el resto, pero en muchas ocasiones desconocen el motivo de la diferenciación. Existen diferentes sellos de calidad, etiquetados confusos, productos que se presentan con apariencia de ecológicos pero que no lo son, confusión entre ecológicos y dietéticos, a veces poca variedad de oferta y dificultad de realizar compras periódicas, etc. Es necesario por tanto colaborar en campañas informativas que refuercen nuestra imagen de marca, que el etiquetado y sellos de calidad sean claros, y que finalmente el cliente los perciba como una relación calidad precio mejor que el resto.

## 6.5 Matriz DAFO

		Oportunidades					Amenazas					
		Creciente interés por la alimentación sana	Margen comercial de productos agrícolas	Alta producción ecológica	Competencia escasa	Uso creciente de internet	Entorno Económico	Sustitutos de precio más bajo	Capacidad de suministro vulnerable	Segmento de mercado reducido	Falta de información productos Eco	
Fortalezas	Imagen de Calidad-Salud / Marca propia	2	2	2	2	2	0	2	1	1	1	15
	Mejora de la gestión tecnológica	1	1	1	2	2	1	0	1	0	0	9
	Planificación de la producción	0	2	2	1	0	1	1	2	0	0	9
	Diversificación de canales de distribución	2	1	2	2	1	0	1	0	1	2	12
	Gestión de la demanda con cliente	2	1	1	2	1	0	1	0	0	1	9
Debilidades	Producto perecedero	-1	0	1	0	-1	-1	0	-2	0	0	-4
	Volumen pedido mínimo en canal on-line	0	1	0	1	0	-2	-2	-1	2	-1	-6
	Desconfianza en la forma de pago on-line	-1	-1	0	0	1	-2	-2	0	-2	0	-7
	Producto fresco en canal on-line	1	0	0	0	1	-1	-2	-2	0	0	-3
	Barreras de inicio	0	0	1	1	0	-2	-2	-2	0	-1	-5
		6	7	10	11	7	-6	-3	-3	-2	2	29

### 6.5.1 Algunos Cruces Debilidades – Amenazas

- **Barreras de Inicio – Capacidad de Suministro Vulnerable:** La puesta en marcha del cruce entre oferta y demanda será compleja al no contar con un mercado inicial, y además no poder controlar ciertas circunstancias de la producción, como una climatología desfavorable. Las medidas paliativas consisten en la diversificación geográfica y de gama de productos de los productores, y la posibilidad de comprar a mayoristas en origen y vender a mayoristas en destino durante la primera fase de establecimiento, pero siempre dentro de un plan de contingencias.
- **Producto Perecedero – Segmento del Mercado Reducido:** El producto fresco se deteriora rápidamente y los clientes potenciales son sólo una fracción del mercado, por lo que hay que considerar siempre la posibilidad de mermas. Es fundamental el control automatizado de la producción, el stock, y sobre todo las entregas, para poder derivar productos de un canal a otro antes de que se estropeen. También hay que tender al stock cero de productos frescos.
- **Producto Fresco en Canal Online – Productos Sustitutivos:** El cliente genérico de productos agrícolas muestra cierta aversión por la compra online, y cuenta además con sustitutivos no ecológicos de mejor precio (en términos unitarios, no necesariamente de calidad), que se pueden adquirir en canales tradicionales. Para mitigar estos casos, contamos con canales alternativos de comercialización, marca propia bien posicionada, y labor de marketing informativa de estos productos.

### 6.5.2 Algunos Cruces Debilidades – Oportunidades

- **Producto Perecedero – Uso Creciente de Internet:** Aunque trabajemos con productos perecederos, también la alimentación en general ha ido ganando volumen de ventas a través del comercio electrónico, como ha ocurrido con casi todos los productos que se pueden comercializar por internet. Aquí es importante contar con una imagen de calidad tanto en producto como muy especialmente en servicio de entrega y de la propia gestión del comercio electrónico, y exige automatizar la logística al máximo para evitar errores en las entregas y devoluciones.
- **Desconfianza en la Forma de Pago – Margen Comercial de los Productos Agrícolas en España:** Como hemos indicado, los problemas con los pagos electrónicos son más bien una percepción subjetiva que una realidad estadística, y se puede mejorar la imagen con sellos de calidad, juntas de arbitraje del consumo, cumplimiento de la normativa, y canales alternativos. Aún así, es posible que ciertos compradores potenciales inhiban su compra por este motivo, pero por otro lado, podremos contar con unos márgenes superiores al de muchos otros productos de otros sectores, lo que nos permite mantener la rentabilidad del negocio incluso con un número reducido de clientes.
- **Volumen de Pedido Mínimo en Canal Online – Creciente Interés por la Alimentación Sana:** Efectivamente nos encontramos con un volumen de pedido mínimo para que la compra a través de internet sea rentable, y esto puede resultar en otro inhibidor de compra en nuestro canal principal. Sin embargo, contamos con un interés creciente por la alimentación sana, que hace que el número de clientes potenciales siga creciendo, e incluso que se puedan asociar (grupos familiares o de amigos) para realizar compras periódicas y de un volumen mayor, con el objeto de obtener mejores precios todavía.

### 6.5.3 Algunos Cruces Fortalezas – Amenazas

- **Planificación de la Producción – Entorno Económico de Recesión:** Los productores que ya trabajan con márgenes reducidos, ahora se encuentran con una disminución del volumen de ventas. Lo que les obliga a buscar nuevos compradores con mejores condiciones, y a planificar mejor sus cosechas para poder venderlas completamente.

Nosotros representamos una excelente oportunidad para ellos al cubrir ambos aspectos, y llegaremos a acuerdos con los productores más fiables y de mejor calidad.

- **Diversificación de los Canales de Distribución – Falta de Información Sobre Productos Ecológicos:** Tenemos que asumir una labor informativa dentro del posicionamiento de la marca de productos ecológicos, debido a las habituales confusiones de los clientes potenciales respecto a la diferenciación. Poder contar con canales de venta alternativos nos acerca más al cliente final, y permite que los clientes que consumen nuestros productos a través de canales indirectos, posteriormente los demanden en el canal online.
- **Imagen de Calidad y Alimentación Sana con Marca Propia / Productos Sustitutivos:** Para diferenciarse de los productos sustitutivos no ecológicos, además de la labor informativa que se ha mencionado, es fundamental posicionar la marca como de calidad, de forma que la relación calidad – precio se perciba como positiva.

#### 6.5.4 Algunos Cruces Fortalezas – Oportunidades

- **Gestión de la demanda con Clientes – Alta Producción Ecológica:** España es uno de los productores principales de ecológicos, y sin embargo las exportaciones son mucho más importantes que el comercio interno. Con el canal de Internet, una gestión de entrega mucho más personalizada, y la información en tiempo real sobre las cosechas de los productores asociados, romperemos algunos inhibidores de compra y llegaremos a nuevos clientes del mercado interior, centrados principalmente en grandes ciudades como Madrid, y que realizan compras de forma periódica.
- **Imagen de Calidad y Alimentación Sana con Marca Propia – Creciente Interés por la Alimentación Sana:** El posicionamiento de marca no sólo debe centrarse en lo ecológico y en la calidad, que por supuesto son importantes, pero tiene que potenciar también la faceta de alimentación saludable, con lo que llegaremos a nuevos segmentos de la población, que estarán dispuestos a pagar un precio superior debido a esta consideración de alimentación sana por encima de otros factores.
- **Mejora de la Gestión Tecnológica – Competencia Escasa:** Uno de los puntos débiles de la competencia que vende directamente de productor a consumidor, salvo excepciones, es que utilizan sitios de comercio electrónico con limitaciones de algún tipo. Nuestra tecnología, que para el cliente particular permite recibir ofertas personalizadas y gestionar mejor las entregas, para el productor permite conocer estimaciones de la demanda y puede introducir también estimaciones de su propia oferta. Los canales secundarios, como Horeca, también pueden hacer uso de la misma plataforma para realizar el seguimiento de los pedidos. Nosotros trataremos de vincular a productores y consumidores en una relación más directa.

### 6.6 Formulación estratégica

Como resultado del análisis precedente se han identificado las siguientes acciones para aprovechar al máximo las oportunidades y minimizar el riesgo de las amenazas:

#### ❖ Excelencia en el Sistema logístico

Será prioritario definir un sistema logístico que permita la gestión de las entregas en tiempo real. El objetivo es doble:

- “Calidad total” en las entregas: buscamos 0 errores en la entrega, 0 retrasos, de modo que el producto devuelto por estas causas sea nulo.
- “Stock 0”: especialmente para el producto fresco, buscamos tener el producto el menor tiempo posible en nuestro poder; por las particularidades de nuestro modelo de negocio (“pull”), podemos reducir este tiempo al procesado y transporte del producto; queremos reducirlos todo lo posible.



Deberemos definir nuestro sistema logístico a partir de estas premisas, a la par que lo dotamos de las herramientas necesarias (plataforma informática, servicio de localización)

#### ❖ **Integración de la cadena de suministro, cruce de oferta/demanda**

Cubriremos todos los roles intermedios dentro de la cadena de suministro, desde mayorista en origen hasta distribuidor puerta a puerta para cliente particular. Por lo tanto, estaremos en condiciones de conectar productores con clientes. A medida que dispongamos de información histórica y prevista sobre oferta y demanda, podremos realizar el cruce de ambas, incluso de manera anticipada. Esto permitirá que el cliente obtenga mejores ofertas anticipadas adaptadas a sus preferencias, a precios más competitivos. Y que los proveedores se adhieran a un sistema planificado que les facilitará la previsión de sus ventas, incluso la venta anticipada de parte o de toda su cosecha, y en todo caso una información de detalle de la demanda prevista que les ayude a planificar sus cosechas.

#### ❖ **Diversificar líneas de producto**

Buscamos reducir la complejidad y sobre coste asociados a la manipulación y transporte de productos perecederos. Con este fin, se definirán líneas de producto alternativas, de manipulación y transporte más sencillos y económicos, que ayuden a contrarrestarlo:

- productos elaborados (embutidos, frutos secos tostados, etc.)
- productos envasados (conservas, aceites, embotellados...)

#### ❖ **Diversificar canales de venta**

Al objeto de reducir los riesgos inherentes al canal directo on-line, y generadores alternativos de demanda, se definirán al menos dos canales indirectos de apoyo:

- Canal Horeca enfocado en el producto ecológico de calidad
- Canal Retail especializado en productos ecológicos de calidad

En cualquier caso nuestro principal canal continuará siendo Internet.

#### ❖ **Marketing mix: Potenciación pedidos de mayor valor y menor frecuencia**

A la hora de definir las opciones de pedido que ofreceremos a nuestros clientes, dentro de una variedad y flexibilidad razonables, buscaremos dar mayor preeminencia a aquellas que maximicen el volumen de producto y minimicen la frecuencia de entrega a un mismo cliente.

Ello contribuirá a reducir la complejidad en la entrega, con sus costes asociados, maximizando la rentabilidad por pedido. Buscamos eliminar completamente, al margen de eventuales promociones comerciales, los pedidos no rentables.

#### ❖ **Marketing mix: Fidelización de clientes**

Buscamos priorizar el cliente recurrente y predecible, ya que:

- Permite una mejor planificación de la demanda
- Se trata de usuarios “expertos” y conocidos, lo que simplifica enormemente la logística de entrega y reduce al mínimo la probabilidad de error y de devoluciones
- Actúan como “apóstoles” de nuestra marca y nuestros productos

Para ello se emprenderán acciones de marketing orientadas a la fidelización de nuestra base de clientes.

#### ❖ **Política de Calidad Total y Certificaciones**

La confianza del cliente en nuestra empresa, en nuestra plataforma y en nuestros productos son la clave de nuestro negocio.

Buscamos la confianza plena, y la total satisfacción del cliente. Para ello implantaremos una política de “calidad total” desde la recogida del producto hasta su entrega. Con esta filosofía, cada empleado se responsabiliza de la calidad de sus tareas, independientemente del puesto que ocupa.

La preocupación por la calidad en nuestros procesos se complementará con la comunicación a clientes y proveedores. Para ello obtendremos los sellos de calidad y certificaciones emitidos por los organismos más relevantes a todos los niveles:

- ISO 9001 y 14001
- Adquisición solamente a productores ecológicos homologados
- Auditorías y Controles de calidad a productores y a nuestras propias instalaciones y procesos, incluyendo las entregas y la calidad del producto.
- Certificaciones para nuestra plataforma web y especialmente nuestra plataforma de pago: Verisign, asociaciones de comercio electrónico, sistemas de arbitraje, etc.

#### ❖ **Acciones de Marketing para aumentar la confianza en nuestro producto**

Necesitamos que nuestros clientes confíen en que nuestros productos sean siempre de la máxima calidad. En otras palabras, que confíen en que nosotros seamos sus ojos, sus manos y su olfato para seleccionar por ellos el producto.

Para ganarnos esta confianza, en nuestro lanzamiento buscaremos estrategias y acciones de marketing que permitan a nuestros clientes tocar, oler y probar nuestro producto, de manera que creamos una imagen de marca asociada a un producto excelente y de confianza.

Estas acciones concretas se englobarán dentro de una política general de divulgación de las ventajas de los productos ecológicos.

#### ❖ **Mayorista en origen y destino durante la fase de lanzamiento**

Mientras no dispongamos de una masa crítica, tanto de productores como de consumidores, que asegure la estabilidad de suministro y demanda, recurriremos a canales alternativos mayoristas en origen y destino para nuestros primeros pedidos.

Ambos canales se irán abandonando paulatinamente a medida que vayamos alcanzado el volumen de negocio planeado, aunque manteniendo un contacto mínimo por si fuera necesario recurrir a ellos dentro de un plan de contingencia ante fallos de suministro o problemas de demanda imprevistos.

#### ❖ **Posicionamiento de Alta Calidad y Salud a Precios de Mercado**

Buscaremos asociar siempre nuestro producto a la Alta Calidad y a la Alimentación Sana y Saludable, pero sin caer en un posicionamiento elitista exclusivamente centrado en gourmets.

La flexibilidad que nos proporcionan los elevados márgenes en los productos agroalimentarios nos permitirán encontrar un posicionamiento en precios que nos permita diferenciarnos de los productos sustitutivos (no ecológicos, ecológicos de inferior calidad), sin por ello renunciar a los clientes que buscan maximizar la relación calidad-precio.

Se emprenderán campañas informativas que busquen potenciar la asociación por parte de los consumidores de nuestra marca con una imagen de Alimentación Sana, Saludable y de Calidad.



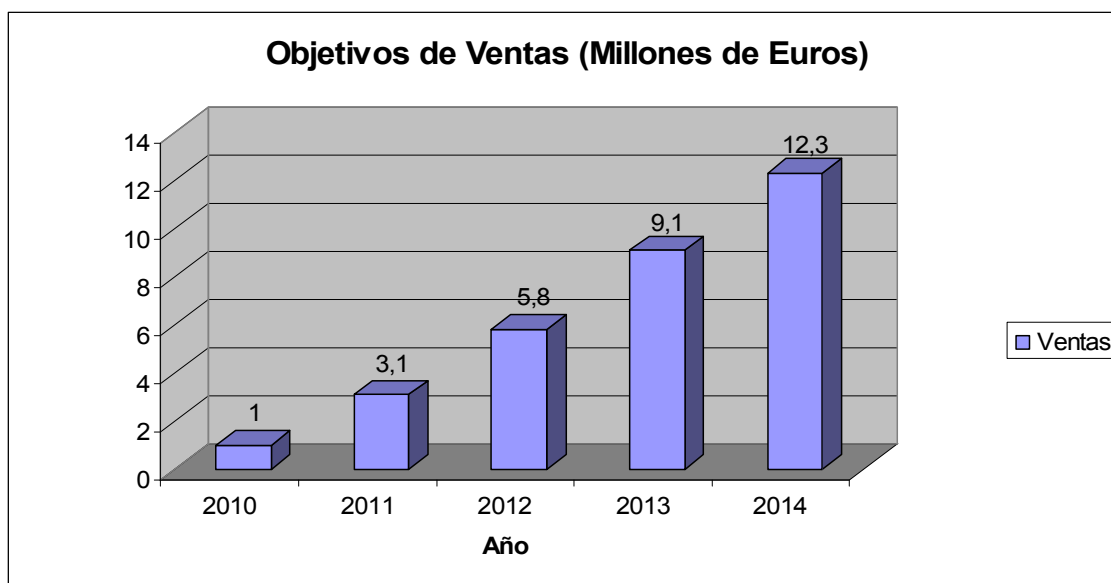
## 7 Objetivos Estratégicos

### 7.1 Objetivos de Financieros y de Rentabilidad

- ❖ Conseguir un **TIR > 70%** a 5 años vista.
- ❖ Conseguir el **“payback” antes de tres años y medio**.

Dado que asumimos varios eslabones de la cadena de valor, y según los márgenes del análisis del sector, ambos son objetivos factibles. El responsable de su consecución será el Director General.

### 7.2 Objetivos de Ventas



Son los **objetivos de ventas para los 5 primeros años de operación**, consistentes con el resto de objetivos como se verá posteriormente en los planes de negocio. Para ello contaremos con un almacén en origen y otro en destino el primer año, y un segundo almacén en origen el quinto año. El responsable de la consecución de los objetivos de ventas será el director comercial.

### 7.3 Objetivos de Posicionamiento Comercial

Ya hemos descrito el posicionamiento cualitativo de alta calidad y salud a precios de mercado. Ahora presentamos los objetivos en cuanto a cuotas.

- ❖ Dentro de la **venta de productos ecológicos por internet**, se espera alcanzar el **quinto año una cuota en volumen de ventas superior al 3,90% en la Comunidad de Madrid**, y al **0,70% en el resto de España**.

La diferencia se justifica porque las acciones de marketing se centrarán en la Comunidad de Madrid, existen canales de venta alternativos que aumentan la visibilidad de marca, y una mayor flexibilidad de reparto al contar con flota propia.

- ❖ El otro objetivo que soporta el posicionamiento es el de **conocimiento de marca**, punto crítico al lanzarse una nueva marca al mercado, para poder alcanzar las cuotas anteriores.

Nos proponemos que en una **encuesta de hábitos comerciales**, realizada el quinto año de operaciones, y dirigida a compradores habituales de productos ecológicos por Internet, que residan en la comunidad de Madrid, al menos el **25%** identifique

correctamente nuestra marca asociada a producto ecológico de calidad, y que se puede adquirir por Internet.

El responsable de la consecución de ambos objetivos será también el director comercial.

## 7.4 Objetivos Operativos

En lo que respecta a las entregas, los objetivos son:

- ❖ **Número de incidencias:**  
Que el **número de incidencias, retrasos o errores en las entregas confirmadas**, que se puedan imputar objetivamente a fallos internos de nuestra organización, **no supere el 1% del total de entregas a lo largo de cualquiera de los años**, lo que está por debajo de las estadísticas del entorno y sector para ventas a través de comercio electrónico.
- ❖ **Mermas:**  
Otro objetivo es que la **merma de producto no servido** en ninguno de los canales, pero pagado al proveedor al considerarse que la merma es por causas internas, **no supere el 1,5% cualquiera de los años**. El responsable de la consecución de ambos objetivos será el director de Operaciones.
- ❖ **Disponibilidad del canal directo** (venta por internet o telefónica), el objetivo es que ambos sistemas de ventas **no presenten ninguna interrupción puntual del servicio superior a 4 horas, y acumulada de forma mensual superior a 20 horas**. El responsable de la consecución será el director de tecnología.

## 7.5 Objetivos de RR HH

En este apartado lo que prima es encontrar la estabilidad de la plantilla propia, dentro de un objetivo genérico y cualitativo de excelencia, y por lo tanto el principal objetivo será:

- ❖ Mantener la **rotación anual del personal por debajo del 5% para los puestos que consideramos que conllevan un mayor coste de sustitución, y de un 10% para el resto**.  
Definimos los puestos más difíciles de sustituir como los que conllevan una mayor especialización, y que son más difíciles de contratar en empresas de trabajo temporal. En la práctica, los puestos de menor cualificación son los mozos de almacén y los transportistas / repartidores, lo que no implica que no resulten claves para la empresa, simplemente que podemos permitir una rotación superior sin impactar en el negocio, atendiendo al criterio de rapidez de sustitución. El responsable de la consecución de este objetivo es el Director General.

## 8 Plan de Operaciones

Nuestra empresa va a asumir roles de mayorista en origen y destino, a la vez que de distribuidor de particulares. Dispondremos de tres canales de venta, siendo el principal la venta a través de comercio electrónico, por lo tanto, el plan de operaciones se centra en las necesidades de logística, que nos obliga a contar con infraestructuras de almacenes tanto en origen como en destino, y el transporte necesario a lo largo de toda la cadena de aprovisionamiento y en la entrega.

También trataremos el otro aspecto fundamental, la infraestructura tecnológica que integra todos los procesos y soporta los diferentes canales de venta, muy especialmente el de comercio electrónico, y que debe proporcionar una alta disponibilidad y fiabilidad.

Por último, describiremos los procesos principales necesarios para llevar a cabo nuestras operaciones, detallando los que son más específicos o innovadores en nuestro caso.

### 8.1 Logística

#### 8.1.1 Almacenes en origen

La finalidad de los almacenes en origen es la de agregar la oferta y la producción de los agricultores de la zona asociados, que confían en nosotros para su comercialización; así como la gestión de los mismos en términos de captación, fidelización, productos a producir, cuándo hacerlo, calidad exigida, y los controles necesarios; estos agricultores estarán asociados a nosotros mediante la firma de un contrato

##### 8.1.1.1 Ubicación

Los criterios para seleccionar la localización geográfica y el número de almacenes serán los siguientes:

- Localización Geográfica.
  - Número y Densidad de productores.
  - Volumen de producción de la zona
  - Variedad de productos: verduras, hortalizas, frutas, cítricos, etc...
- Número de Almacenes
  - Volumen de producción necesario para satisfacer la demanda
  - Disminución del riesgo de ruptura de la línea de suministro por mermas en producción de origen climático
  - Cobertura de los productos necesarios en nuestro portfolio

Están previstos cuatro posibles almacenes en origen, los cuales se irán desarrollando de acuerdo al plan de implantación. En principio están previstos dos almacenes en origen para los primeros 5 años, aunque opcionalmente también se prevén otras 2 localizaciones complementarias. La zona geográfica para los mismos será la siguiente:

- Almería:1
- Badajoz: 1
- Murcia:1
- Cádiz: 1

Las razones para la elección de los mismos es la siguiente:

- **Almería y Badajoz:** son los almacenes que se construirán en primer lugar. El prioritario es el localizado en Almería por la variedad de productos existentes, la concentración de productores, y el volumen producido. En segundo lugar, el localizado en Badajoz, en un

lugar geográfico completamente opuesto para reducir riesgos por mermas en cosechas de origen climático. Badajoz tiene una gran producción y concentración de productores, así como una buena variedad de productos. Este segundo almacén, dadas nuestras previsiones, se edificaría para estar operativo en los alrededores del año 5.

- **Murcia:** al igual que Almería, cuenta con una gran concentración de productores y una muy buena variedad de productos.
- **Cádiz:** aunque no tiene una buena concentración de productores, lo cual indica una abundancia de grandes cooperativas, si que tiene una gran superficie agrícola en hortalizas y tubérculos; así como potencialmente una gran producción de carne, que podría ser elaborada y distribuida desde esta localización.

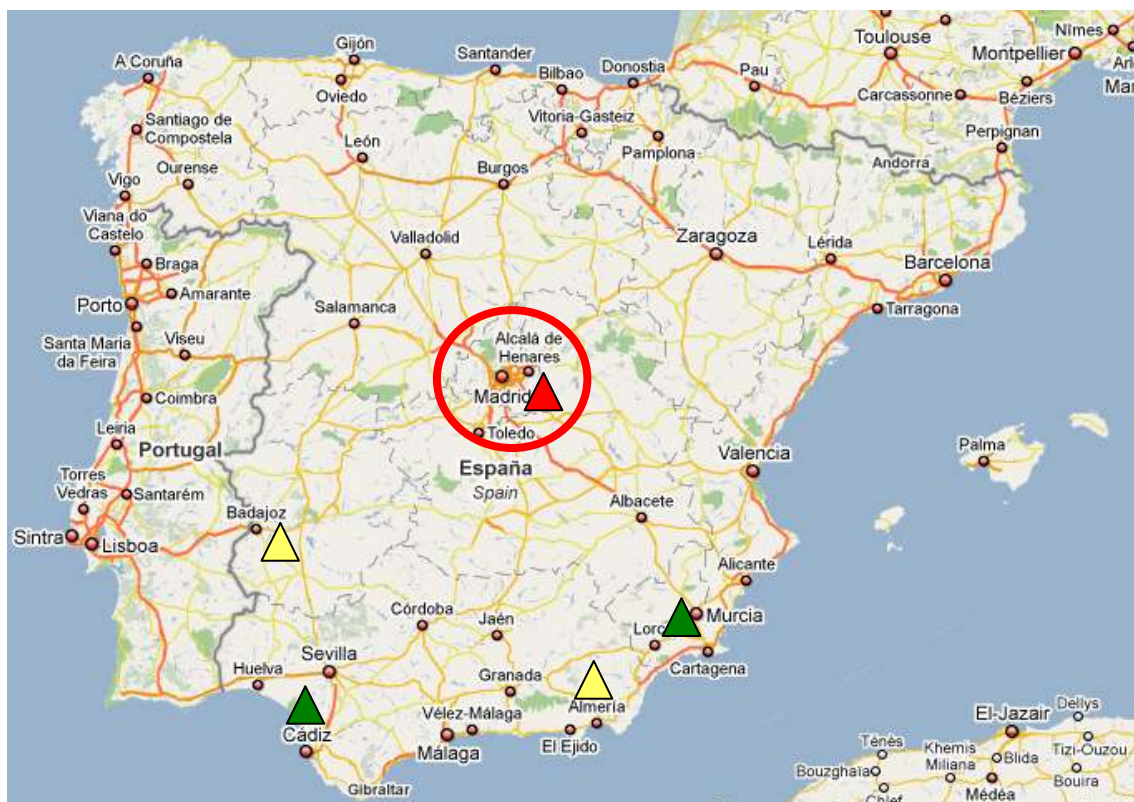


Figura 10. Localización de almacenes en origen – los propuestos en amarillo, los alternativos en verde-, y el almacén en destino en rojo.

### 8.1.1.2 Detalles de la Ubicación de los almacenes en origen

- **Almacén en Origen 1:** estará situado cerca de una zona de alta concentración de productores ecológicos como es la zona de El Egido en Almería. Buscamos una zona accesible y en un lugar propicio para edificar. Encontramos un solar sin edificar entre los núcleos de Dalías y Venta de Panpanico, a unos 7 Kilómetros de El Egido.





Figura 11. Localización del almacén en origen en Almería, en los alrededores de El Ejido, en Dalías; carretera de Berja, Kilómetro 7,2 (A-358).

- **Almacén en Origen 2:** El segundo almacén entraría en producción al cuarto año, y lo localizamos en otra zona de alta densidad de productores y gran variedad de productos, como es Badajoz, concretamente en las inmediaciones de Mérida.



Figura 12. Localización del almacén en origen de Badajoz, en un solar de un polígono agrícola en Trujillanos (entre las calles Autovía de Extremadura, Cristóbal Colón, y Avenida de Comalvo) en las cercanías de Mérida.

### 8.1.1.3 Funciones que realiza

La función de los almacenes es la conservación, preparación y embalaje de los productos para su posterior comercialización.

### 8.1.1.4 Planta Tipo

Cada uno de los almacenes en origen estará dotado de unas instalaciones que garanticen la conservación de los productos según los requisitos de alta calidad que queremos ofrecer.

- 1 Almacén climatizado de unos 440 m2 cubiertos.
- Este almacén contendrá **1 Cámara de conservación de frío positivo** (entre 4 y 6 grados), dotada de las más modernas tecnologías de mantenimiento y control ambiental, controlándose la temperatura y la humedad del interior en todo momento, para conseguir así un producto final con la garantía de calidad que exigimos.
- **1 zona de Almacén natural** para aquellos alimentos que no necesiten conservación en cámara, a temperatura constante.
- **Dispositivos de lavado**
- **1 puesto de control** con un puesto para el responsable del almacén, con acceso al sistema de pedidos de compra y expedición (un servidor de ficheros y hardware necesario para las comunicaciones, una impresora de etiquetas).
- **1 zona de oficinas**, donde el equipo de compras/gestión de productores puede realizar su trabajo.
- **Dotaciones y herramientas** para la correcta gestión de los productos: una balanza industrial de hasta 1500 Kgr, 2 carretillas elevadoras, 2 máquinas de cinchado, máquinas empaquetadoras.

Según las ventas estimadas en el plan de marketing, obtenemos la producción de frescos necesaria para cada año.

A partir del análisis del sector, aplicamos las estimaciones tanto del rendimiento medio para los cultivos ecológicos como de la superficie media por productor en las provincias en las cuales pensamos establecer nuestros almacenes. A partir de ahí obtenemos la superficie y los productores que vamos a necesitar.

El criterio será establecer un máximo de 30 agricultores o 300 hectáreas gestionados por cada almacén en origen. En consecuencia, tendremos un único almacén de origen hasta el año 4, ampliando a 2 en el año 5.

	2010	2011	2012	2013	2014
Peso de Perecederos Anuales (Kgr)	148124	431897	819082	1233313	1617740
Hectareas Necesarias Para la Producción	32	93	176	265	347
Mínimo Número de Productores Necesarios	3	8	15	22	29
Almacenes en origen	1	1	1	1	2

<b>Hipótesis</b>	Rendimiento Medio Cultivo Ecológico=7Tm/Ha	Número Máximo de Hectareas Gestionadas=300
	Media de Superficie por agricultor en Almería y Badajoz=12,37Ha	Número Máximo Productores por Almacén=30

**Figura 13.** Cálculos del número de almacenes en origen, a partir de las estimaciones de producto necesario y del número de productores a gestionar desde el almacén de origen. Usamos las hipótesis que se desprenden del análisis del sector.

A partir de la estimación del peso de los productos frescos que vamos a producir, y asumiendo que según los cálculos de presencia de los distintos productos en nuestras cestas el volumen medio de cada kilogramo de producto fresco será de 0,0024m<sup>3</sup>, obtenemos el volumen de producto, en unidades de volumen, para cada semana. A partir de este volumen de producto estimado, y asumiendo que existen 5 metros de aprovechamiento en altura útiles en los almacenes, obtenemos la superficie de almacén necesaria en el peor de los casos -que es suponiendo que toda la mercancía producida durante una semana se encuentra en el almacén en origen-, y aplicamos un factor de previsión de pico de 1,5 (suponemos un pico en el almacenaje previsto de un 50% más) y un aprovechamiento efectivo de la superficie del 50% (dejamos al menos el 50% de la superficie para maniobrabilidad de las carretillas elevadoras).

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Peso de perecederos anual	148124	431897	819082	1233313	1617740
Peso de perecederos por semana (Kgr)	2743	7998	15168	22839	29958
Volumen Mercancía por semana (m3)	7	19	36	55	72
Superficie necesaria Camara (m2)	3	10	18	27	36

<b>Hipótesis</b>	Volumen Medio por Kilo=2,4litros Altura Aprovechable Almacén=5m
------------------	--

Figura 14. Cálculos para el dimensionamiento de los almacenes en origen. Se obtienen a partir de las estimaciones de volumen de mercancía procesado.

Según los cálculos, al tener un nuevo almacén en el año 5, el máximo por almacén se alcanza en el año 4; para este año tendremos que prever una superficie de almacenaje de unos 30m<sup>2</sup>, que asumiendo que todo está contenido en una cámara de frío positivo, esa cámara deberá tener esa superficie y una altura aprovechable de 5 metros.

En base a la misma estimación por volúmenes, un trailer de 20 pies puede llevar un volumen de unos 33m<sup>3</sup>, y estimando que los palets se montan sobre una altura máxima de 2,4 metros (10 cm menos que el máximo del contenedor -2,5m-), la superficie neta en carga y descarga puede descargarse y cargarse sobre una superficie de 14 m<sup>2</sup>. Aplicando también un coeficiente de aprovechamiento efectivo de la superficie del 50%, tendremos que necesitamos una superficie en almacén de unos 28m<sup>2</sup>. Tomaremos esta medida como el mínimo exigible.

La nave de tendrá unas dimensiones de 20,3 x 18,7 metros -380 m<sup>2</sup>-, y contará con:

- Una planta sótano que se aprovechará como almacén de cajas, palés, etiquetas, embalajes, etc..., y sobre todo como cámara natural a una temperatura estable.
- Una oficina en altillo para el personal de compras/marketing, de 58 m<sup>2</sup>, a la que se accede por una escalera junto a la entrada principal. Estarán pensadas para satisfacer las necesidades de un equipo formado por un responsable de compras/marketing de productores y 1 ó 2 técnicos de apoyo (control de calidad, administración).

El punto control y despacho del responsable de almacén estará situado junto a las zonas de recepción y expedición, y junto a estas estará la entrada, que servirá tanto de acceso al almacén como a las oficinas, situadas en altillo. Junto a la zona de lavado existirá una puerta auxiliar.



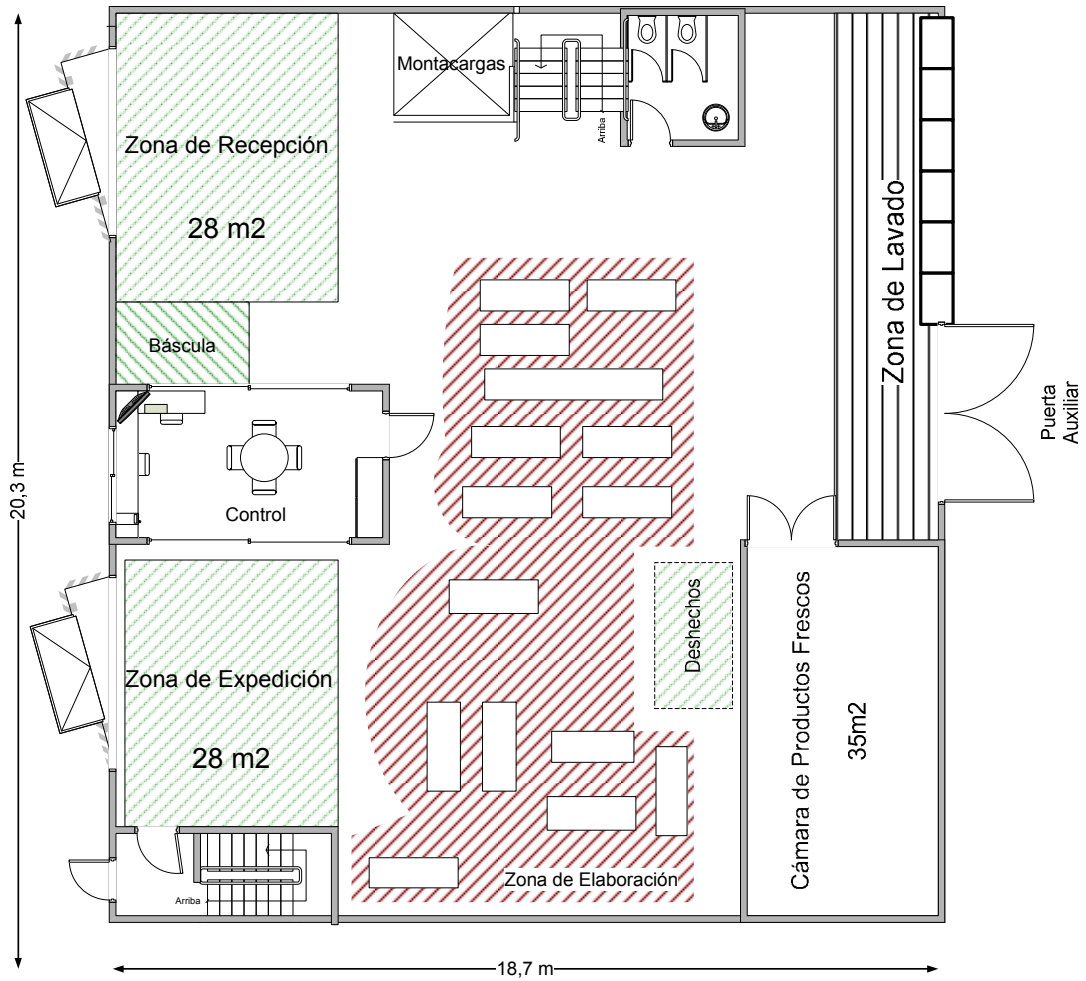


Figura 15. Planta Calle del Almacén Tipo en origen.

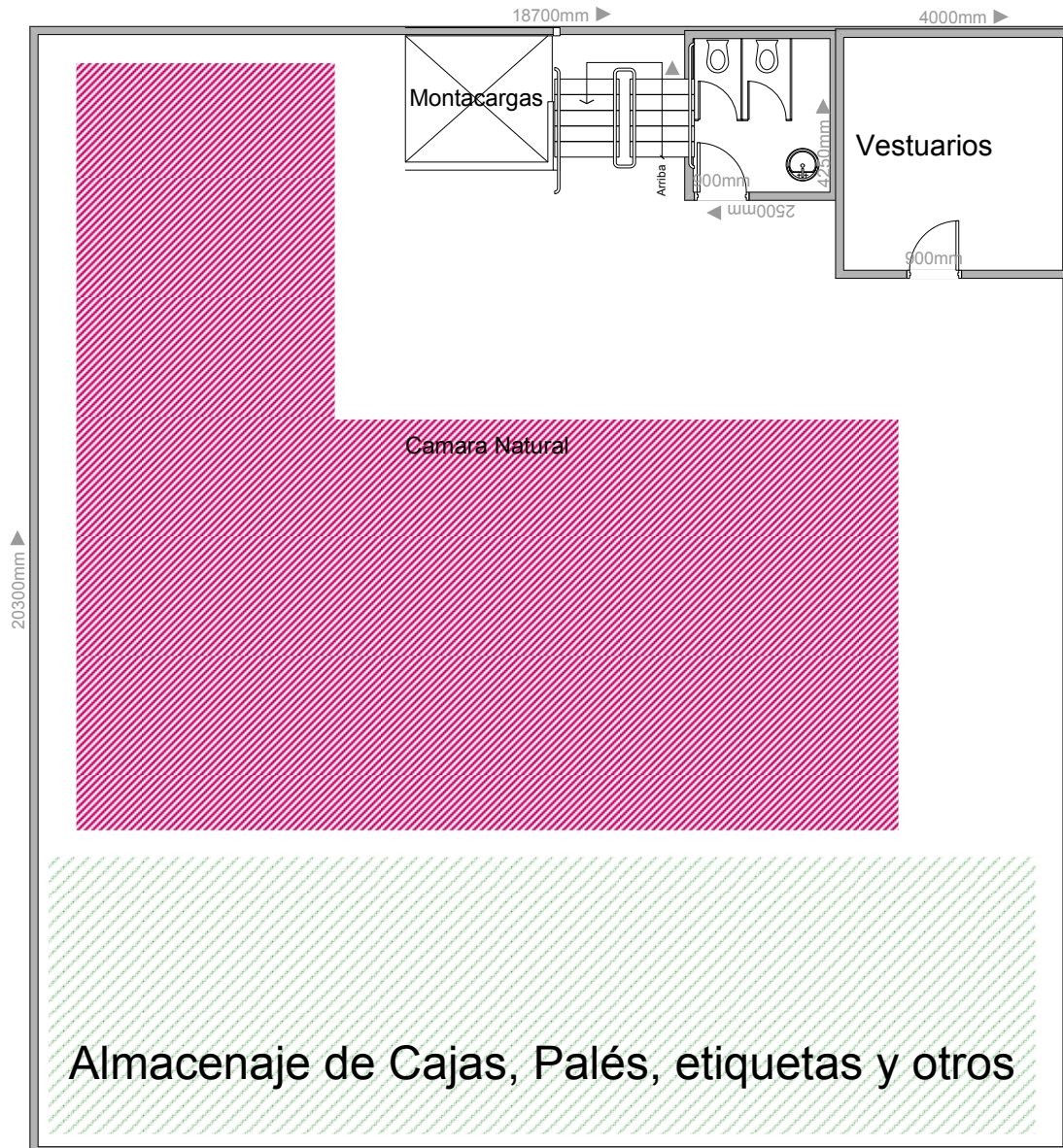


Figura 16. Planta Sótano del Almacén tipo en origen.

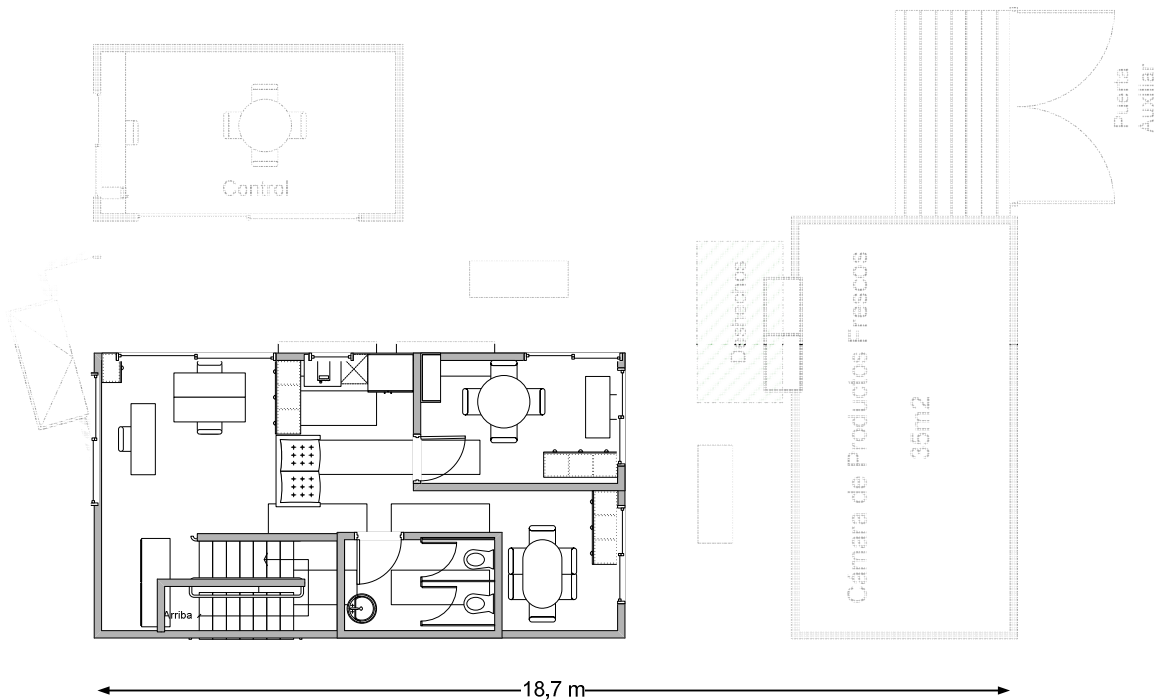


Figura 17. Oficinas para el equipo de gestión de productores (Compras/Marketing). Situadas en altillo en la nave del almacén.

### 8.1.1.5 Procesos de los almacenes en Origen

#### Recepción

Al recibir los productos en el muelle del almacén, se realizan las siguientes tareas:

- **Descarga**  
Descarga del producto desde el transporte del productor agrícola hasta el muelle por medios mecánicos; inmediatamente se pesará en la báscula industrial y se aplicará la inspección de control de calidad.
- **Identificación de la mercancía y trazabilidad**  
Uno de los procesos que demandan los consumidores finales es la trazabilidad del ciclo de vida completo de los alimentos que consumen. A partir de la etiqueta de campo que lleva cada palet de cajas (palot), se confecciona una etiqueta de entrada.

Las tareas de ese proceso son:

Comprobar que cada una de las materias primas recibidas y la documentación aportada es correcta y coincide con el pedido realizado.

- Un etiquetado de mercancías está realizado en el producto y en el albarán.
  - Cada envío de mercancía entrante recibe un número de lote que está en los documentos que acompañan a la mercancía
  - Documentación de todos los datos necesarios para la identificación, clasificación, selección, preparación y trazabilidad.
- **Etiquetado productos**

Información que aporta el proveedor	Información que debe registrarse
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Denominación de Producto</li> <li>• Variedad</li> <li>• Cantidad</li> <li>• Lote</li> <li>• Fecha de caducidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedor</li> <li>• Denominación de producto</li> <li>• Cantidad</li> <li>• Lote del proveedor</li> <li>• Fecha de caducidad</li> <li>• Fecha de recepción</li> <li>• Codificación interna</li> </ul>

- **Control y registro** de los datos de cada recepción (en formato electrónico para facilitar su búsqueda en caso de necesidad).
  - Mantener una relación entre el código que aportamos y el lote que aporta el proveedor.
- **Control de requisitos de Calidad relativa a ecológicos**
  - Solicitar al proveedor que identifique los productos que trae, de acuerdo al reglamento 178/2002.
  - Control de temperatura: Medición de la temperatura de la mercancía y de los medios de transporte
  - Requisitos de higiene
- **Despaletizado de las cajas del campo**  
Proceso manual.

## Clasificación

Una vez despaletizado, es necesario clasificar los productos dependiendo de las características de conservación.

Los productos, o bien necesitarán frío positivo o bien irán a la cámara natural (ajos, cebollas secas, calabaza,...)

Tanto los productos que necesiten frío como los que no, tendrán un tratamiento en el que necesitarán ser lavados, seleccionados, tratados, y empaquetados antes de ser etiquetados.

- **Lavado y Acondicionamiento**  
Será un proceso manual en el que se eliminarán los restos de suciedad o tierra, y se acondicionará el producto.
- **Selección**  
De forma manual, y en cualquier parte del proceso, se descartarán aquellos productos que no cumplan con nuestros estándares de calidad.

## Embalaje y paletizado

En esta fase es necesario realizar el embalaje de los productos y su paletizado previo a su expedición.

Nuestra empresa tiene un compromiso con el medio ambiente y la sostenibilidad, que aplicaremos en los embalajes que seleccionemos, de manera que se conserven las condiciones de calidad.

Las tareas de este proceso son:

- **Envase en unidades de venta**  
Se procederá a envasar los productos, de acuerdo a criterios de peso y volumen que dependerán de cada producto. El envase deberá cumplir las siguientes características:

- **Conservación del producto**  
Nuestros productos al no contener conservantes ni colorantes, con los cambios bruscos de temperatura estacionales y si no se conservan en un lugar seco y fresco pueden sufrir cambios en su aspecto. Nuestros envases hacen que el producto esté expuesto lo mínimo posible a la luz solar, conservando así todas sus cualidades. Utilizaremos papel reciclado o plástico biodegradable oscurecido.
- **Fácil reconocimiento de marca y del producto**  
Nuestros envases y distintivos serán fácilmente identificables y visibles.
- **Reciclaje:**  
Posibilidad de reciclar los envases de acuerdo a nuestra filosofía.
- **Unidad de venta.** El envase permitirá agrupar los productos en unidades de venta con un volumen y peso determinados. El envase tendrá las dimensiones adecuadas como para poder ser empaquetado en cajas de forma sencilla y rápida en el almacén en destino y que pueda combinar fácilmente con otros productos, asignando a cada caja las unidades de venta seleccionadas de acuerdo con el pedido del cliente.

- **Etiquetado de envases y cajas de embalaje**

El etiquetado consiste en la operación de colocación de etiquetas sobre los envases/embalajes de los productos

Información que aporta el proveedor	Información que debe registrarse
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Denominación de Producto</li> <li>● Cantidad</li> <li>● Lote</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Proveedor</li> <li>● Cantidad</li> <li>● Lote del proveedor</li> <li>● Fecha de recepción</li> <li>● Codificación interna</li> </ul>

- **Encajado**

Introducción directa de las unidades de venta en cajas de forma manual para su posterior paletizado.

- **Apilado:**

Colocación de cajas de forma manual



Figura 18. Apilado de cajas

- **Paletizado:**

La labor de paletizado comprende el apilamiento de las cajas sobre los soportes de los palets y su ulterior cinchado. Posteriormente la mercancía es transportada y descargada en el almacén/cámara correspondiente, donde será almacenada hasta su expedición al almacén de origen.

Antes de ser transportados se utilizarán:

- Embalaje: Utilización de bolsas isotérmicas para aquellos productos que vayan a ser transportados.
  - Trato de materiales de embalaje de acuerdo a las normas de higiene
- **Etiquetado de los palets confeccionados**  
Etiquetado (con la ayuda del ordenador e impresora de etiquetas se introducen los datos necesarios)

## **Almacenamiento**

El almacenamiento será de dos tipos dependiendo de los alimentos, bien en cámara de conservación para los alimentos más sensibles o bien en una cámara natural situada en la planta sótano del almacén para otros alimentos como cebollas secas o calabazas, con la finalidad de satisfacer la “cadena de frío”.

Los productos que no necesiten frío positivo serán almacenados en la cámara natural de conservación a la espera de ser envasados y etiquetados.

Los productos frescos serán almacenados en la cámara de conservación en frío positivo, de acuerdo a sus características con el objeto de mantener una temperatura óptima para su conservación y mantenimiento de su calidad.

Se tendrá en cuenta:

- Almacenamiento separado de los lotes estará marcado y garantizado
- El almacén y los dispositivos de ventilación satisfacen las temperaturas específicas y la humedad específica de cada producto.
- Climatización de mercancía empaquetada
  - Almacenamiento con temperatura y ventilación adecuada
  - Protección contra iluminación permanente
  - Condiciones de higiene

## **Gestión del almacén**

El orden en los almacenes, la utilización de sistemas FIFO y el uso del etiquetado adecuado, facilitará la identificación de los productos.

## **Conservación**

Según las características de los productos, será necesario su almacenamiento en cámaras de conservación.

- 1 cámara de conservación en frío positivo.
- 1 cámara natural en la planta sótano.

## **Carga/Expedición**

Fase con la que finaliza el proceso, realizándose la carga del producto en los vehículos de transporte bajo condiciones específicas determinadas de conservación.

### 8.1.1.6 Proceso de Gestión de la Cadena de Suministro en Origen

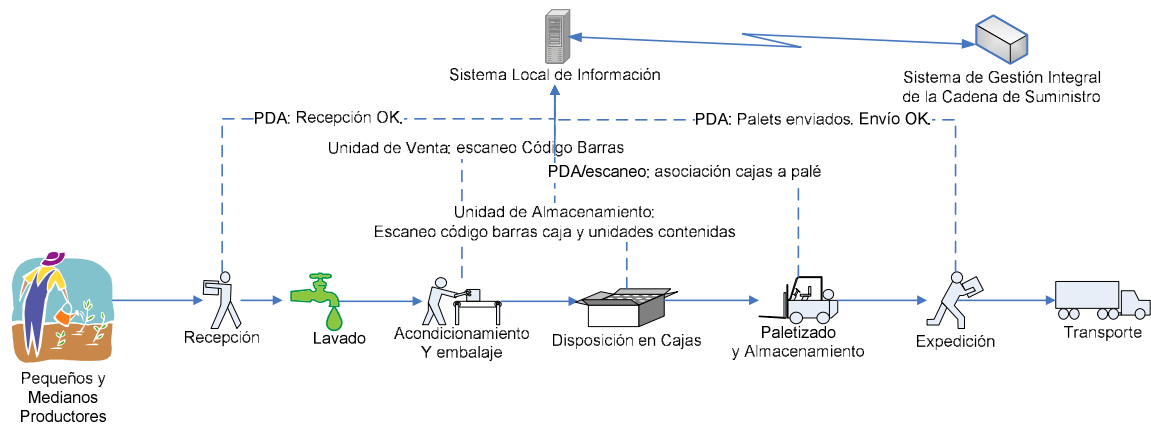


Figura 19. Proceso de Gestión de la cadena de suministro en Almacén en Origen.

Mediante el uso de PDAs, códigos de barras, y lectores de códigos de barras. Se gestiona de la siguiente forma: la recepción se confirma mediante una PDA de un operario o mediante el ordenador del responsable de almacén, y a partir de ahí, cuando la unidad es envuelta para crear la unidad de venta que lleva asociada la etiqueta y el código de barras, este queda registrado. A partir de entonces cuando se dispone en cajas y se paletiza, las unidades de venta van asociadas a las respectivas unidades de almacenamiento y de transporte.

## 8.1.2 Almacenes en destino y oficinas centrales

La finalidad de los almacenes en destino es la de agregar la oferta, confeccionar los pedidos, efectuar la gestión en punto único de todo el proceso de gestión de la cadena suministro – incluyendo las funciones de atención al cliente, marketing, gestión global de compras, etc..-, servir de punto de recepción de los productos elaborados –ecoenvasado-, y facilitar el proceso de entrega, bien sea mediante nuestra propia flota como de forma subcontratada.

### 8.1.2.1 Ubicación

Las oficinas centrales se localizarán en el cinturón de Madrid, junto con el almacén en destino.

La zona está bien comunicada por carretera como el corredor del Henares, carretera de Valencia o de Andalucía. Se encuentra cerca de diversos centros logísticos como el de Coslada y el de Alcalá de Henares.



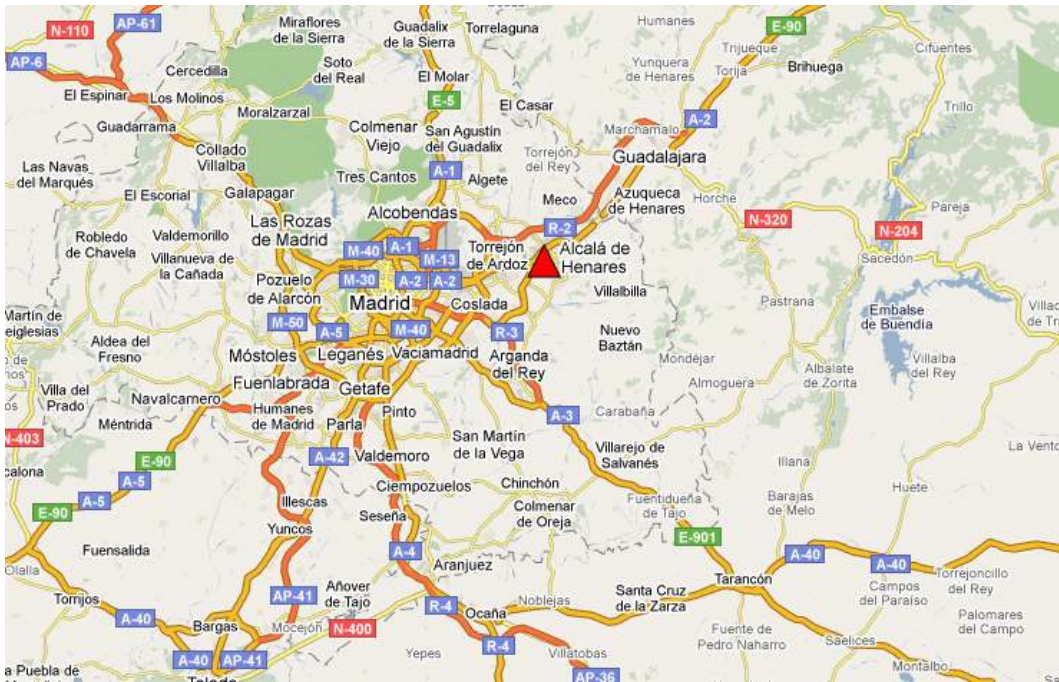


Figura 20. Localización del almacén de destino

### 8.1.2.2 Detalles de la Ubicación del almacén en destino



Figura 21. Localización del almacén en Destino en Madrid. Estará situado en un solar de uno de los parques logísticos de Alcalá de Henares, cerca de Prologis Park, entre las calles Alexander Fleming y Blas Cabrera. Ocupará un solar de 2600 m<sup>2</sup>.

El almacén en destino tiene que estar bien comunicado dentro de la provincia de Madrid, y provincias limítrofes. Idealmente identificamos Coslada, que se encontraba en el corredor de Henares muy accesible a las principales vías de comunicación. Sin embargo, estimamos conveniente la opción de Alcalá de Henares, por estar posicionada de forma similar y siendo su suelo mucho más barato y el acceso al corredor del Henares, incluyendo potencialmente Guadalajara, muy sencillo.

Intentaremos hacer un leasing del suelo y de la nave a construir. Elegiremos un solar bien comunicado en una zona con bastante oferta de suelo. Elegiremos las proximidades del parque logístico Prologis Park, en la zona norte de la ciudad de Alcalá de Henares.



**Figura 22.** Panorámica del lugar de localización del Almacén en Destino tomado desde la calle Miguel Servet en sentido noroeste.

Los diversos centros logísticos de Alcalá de Henares son un lugar estratégico en cuanto a comunicaciones; varias empresas de transporte tienen allí su sede. Está dotado de todas las infraestructuras necesarias.

En caso de no poder llevarse a cabo el proyecto mediante leasing, hemos estimado un par de naves en la zona que actualmente están en alquiler y podrían cubrir nuestras necesidades. Las naves pueden adaptarse al plano tipo de nuestro proyecto.



**Figura 23.** Antigua nave de Azkar en Alcalá de Henares, hoy disponible. Está situada en la calle Galileo Galilei 1/3 de la misma está alquilada a los Supermercados Simply; los otros 2/3 de la misma cubrirían nuestros requisitos.





Figura 24. Nave en la calle Carlos Jiménez Díaz, completamente vacía y disponible que se ajusta a nuestro tamaño y en la cual posiblemente habría que hacer algunas modificaciones en la disposición del almacén.

### 8.1.2.3 Planos e Instalaciones

El almacén en destino está dotado de unas instalaciones que garanticen la conservación de los productos, su procesado, y su empaquetado según los requisitos de alta calidad que queremos ofrecer y con unos criterios de eficiencia elevados.

- **1 Almacén climatizado** de unos 1315 m<sup>2</sup> cubiertos, unos 2225 m<sup>2</sup> contando la zona de embarque y circulación de transportes.
- Este almacén contendrá **1 cámara de conservación de frío positivo** (entre 4 y 6 grados), dotada de las más modernas tecnologías de mantenimiento y control ambiental, controlándose la temperatura y la humedad del interior en todo momento, para conseguir así un producto final con la garantía de calidad que exigimos. Contendrán tanto productos frescos como elaborados, así como los paquetes para el cliente listos para enviar.
- **1 oficina de control** con un puesto para el responsable del almacén, con acceso al sistema de pedidos de compra y expedición (un servidor de ficheros y hardware necesario para las comunicaciones, una impresora de etiquetas).
- **Dotaciones y herramientas** para la correcta gestión de los productos: una balanza industrial de hasta 1500 Kgr, 10 carretillas elevadoras mecanizadas, 8 carretillas elevadoras manuales, una cinta mecánicas de 12 metros.
- Otras herramientas: 15 lectores de códigos de barras manuales para los empleados del almacén, 7 pantallas táctiles conectadas a un network computer. 1 impresora para el responsable de almacén, 4 impresoras de etiquetas para los empaquetadores, 11 PDAs para los empleados del almacén, 10 lectores códigos de barras portátiles para los empleados del almacén.

El punto de control estará situado junto a las zonas de recepción. Junto a la zona de control tendremos una entrada que podrá ser usada como puerta auxiliar. La nave también contará con una zona de almacenaje de cajas, palets, bolsas isotérmicas, etc...

Para el cálculo de las dimensiones del almacén de destino, tendremos que calcularlo por partes. La parte de almacenamiento, la parte de empaquetado, y la parte de expedición.

- **La parte de almacenamiento** la calcularemos de forma similar a lo empleado para los almacenes de origen, teniendo en cuenta las ventas para el quinto año, sabiendo que el almacén de destino recibirá los transportes de los otros almacenes en origen.

Si asumimos que toda la mercancía de la semana se encuentra en el almacén de destino, necesitaremos una superficie necesaria en cámara de frío positivo de 36 m<sup>2</sup>, si le aplicamos un coeficiente del 25% por posibles picos, necesitaremos una superficie de 45 m<sup>2</sup>. Asumiendo un cálculo similar para los elaborados, que ocupan menos volumen (asumiremos 1 Kilogramo=1,1 litros), tendremos que necesitamos una superficie entorno a los 6m<sup>2</sup> de almacenamiento en frío positivo para productos elaborados, con un 25% más, consideraremos unos 8 m<sup>2</sup> para el diseño de nuestro almacén. La cámara de frío también se usará para almacenar los paquetes preparados para su entrega al cliente. Si podemos llegar a entregar 720 cajas diarias, y asumiendo que cada caja ocupa un volumen de 0,05m<sup>3</sup>, necesitaremos una superficie de 15 m<sup>2</sup>. Con estas previsiones, necesitaremos una única cámara de frío positivo de 46 + 8 +15 = 71 m<sup>2</sup>. Para el diseño de nuestro almacén, y en previsión de crecimiento para más allá de 5 años, elegiremos una cámara de frío de 100 m<sup>2</sup>. Para las zonas de recepción, estimaremos que están preparadas para recepcionar trailers de 40 pies, que tienen un volumen de unos 63 m<sup>3</sup>. Con mismos cálculos ya efectuados para los almacenes en origen necesitaremos una superficie de unos 55 m<sup>2</sup>.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Peso de perecederos anual	148124	431897	819082	1233313	1617740
Peso de perecederos por semana (Kgr)	2743	7998	15168	22839	29958
Volumen Mercancía por semana (m3)	7	19	36	55	72
Superficie necesaria Camara (m2)	3	10	18	27	36

**Hipótesis** Volumen Medio por Kilo=2,4litros  
Altura Aprovechable Almacén=5m

**Figura 25.** Cálculos de la superficie necesaria en almacén destino para productos frescos, considerando la superficie requerida asumiendo que toda la mercancía de la semana se encuentra en el almacén de destino. Tomamos la previsión del año 5 y asumimos que el almacén será ampliable, si es necesario, en el futuro.

	2010	2011	2012	2013	2014
Peso Elaborados Anual	40.919,05	121.676,19	217.708,65	341.957,09	462.043,46
Peso de elaborados por semana(Kgr)	758	2253	4032	6333	8556
Volumen Mercancía por semana (m3)	1	3	5	7	10
Superficie necesaria Camara (m2)	1	2	3	5	6

**Hipótesis** Producto Elaborado (Ecoenvasado)=35% del total Volumen Medio por Kilo=1,1 litros  
Precio medio por Kilo=8 Altura Aprovechable Almacén=5m

**Figura 26.** Cálculo de la superficie necesaria para los productos elaborados. Asumimos que toda la superficie necesaria se encuentra en el almacén de destino.

- **Zona de empaquetado:**

La nave contará con una **zona de empaquetado** donde existirá una cinta transportadora que transportará las cajas montadas.

Si una persona puede montar 90 cajas diarias, para un pico de 660 entregas diarias, harán falta 8 empaquetadores. Por lo tanto, alrededor de esta cinta transportadora se dispondrán 8 puestos de trabajo, cada uno de ellos con una pantalla táctil conectadas a un network computer que hace de router directamente sobre el sistema de gestión e interacciona con el ERP.

Esta pantalla táctil asignará el pedido a empaquetar, imprimiendo también la etiqueta a poner sobre la caja, la cual identificará número de furgoneta, número de pedido, la dirección de entrega y la hora estimada. Cada puesto de trabajo contará con un lector de código de barras, también conectado al network computer, que leerá la unidad de venta a añadir al paquete y verificará de este modo que ha sido incluido en el paquete. Cada dos puestos de trabajo contarán con una impresora para las etiquetas.

- **Zona de expedición:**

Según se describe en el proceso de entrega (ver punto 8.2), necesitaremos 14 furgonetas para cubrir situaciones de pico en el quinto año. Para dimensionar el área de embarque a este número de furgonetas, asumiremos que en primer lugar se efectúa la carga para las furgonetas de entrega propia para el canal directo y una vez expedidos se utilizarán los muelles para cargar las furgonetas con destino a entrega a HORECA, Retail, y las destinadas a canal directo que hubiesen quedado dado el caso.

Dispondremos de un muelle de carga con 9 dársenas. Si en un futuro más allá del año 5 aumenta más el volumen de entrega, se pueden establecer más turnos de carga separados en 35-45 minutos.

Las 24 entregas máximas de cada una de las furgonetas ocupan un volumen de  $2,5\text{m}^3$ ; si apilamos 4 cajas máximo –llegando a una altura de 1,2m-, y si aplicamos el coeficiente de aprovechamiento de superficie (50%) y un coeficiente por dimensionamiento de picos de carga (1,5), tenemos que la superficie necesaria en la zona de expedición será de unos  $56\text{m}^2$  a lo largo de las dársenas del muelle.

La zona de oficina estará adosada al almacén. Tendrá una cafetería, con aseos y vestuarios en la planta baja, y también un Centro de Procesado de Datos. Las oficinas propiamente dichas estarán en la primera planta. Ocuparán una superficie de  $144\text{m}^2$ .

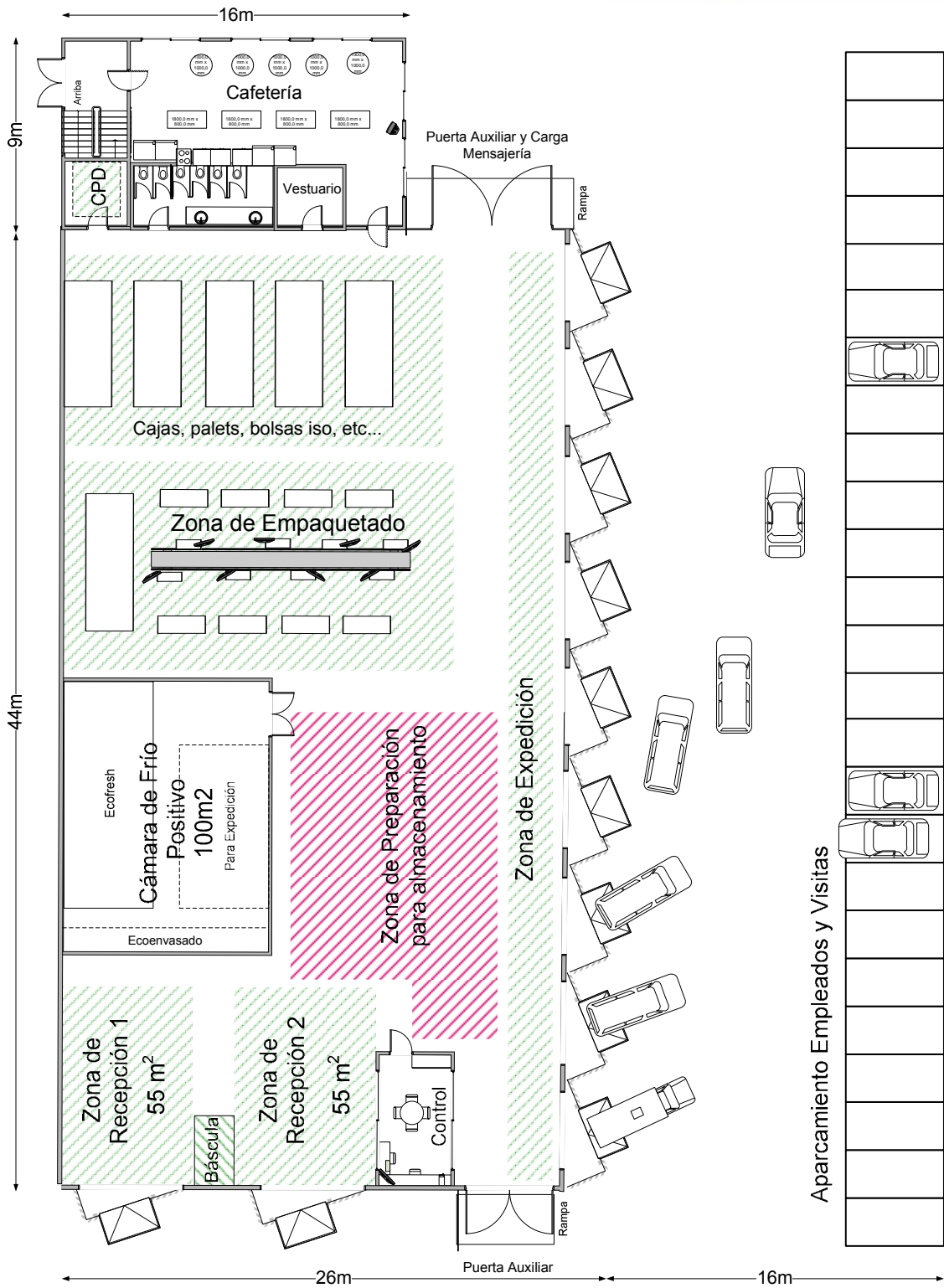


Figura 27. Planta Tipo del Almacén en Destino. Consta de una zona de recepción que incluye el almacenamiento, una zona de elaboración, y una zona de expedición que tiene adosados los muelles con las plataformas para cargar la mercancía sobre las furgonetas.

Calle Blas Cabrera

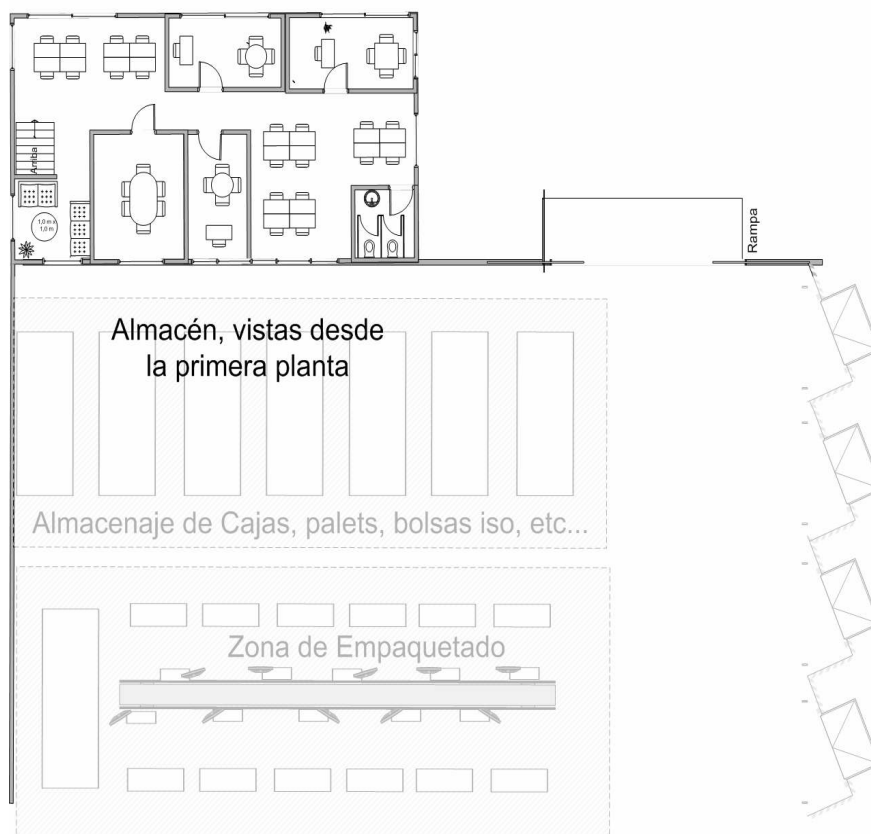


Figura 28. Oficinas tipo en primera planta sobre la planta calle del almacén destino.

### 8.1.2.4 Proceso en el Almacén de destino

El proceso en almacén en destino comienza con la recepción de la mercancía desde el almacén en origen o desde el elaborador y termina con la expedición de la mercancía para entrega, bien por la flota propia o bien por la flota de mensajería.

#### Recepción en Destino

Al recibir los productos en el muelle del almacén, se realizan las siguientes tareas:

- **Descarga**  
Descarga de los palets que vienen de nuestros almacenes de origen o de grandes productores o elaboradores por medios mecánicos; inmediatamente se pesará en la báscula industrial y se aplicará la inspección de control de calidad.
- **Identificación de la mercancía y trazabilidad**  
A partir de la etiqueta que lleva cada palet de cajas (palot), se confecciona una etiqueta de entrada.

Las tareas de ese proceso son similares a las ya establecidas para los almacenes en origen para los productos que vienen directamente de elaboradores o grandes productores (ver 0).

Los productos que vienen de nuestros almacenes de origen simplemente son identificados y confirmados como recibidos en destino.



- **Etiquetado productos**  
Para los productos que no vienen de nuestros almacenes en origen. (Ver 2.0)
- **Control y registro**  
(ver 2.0)
- **Control de requisitos de Calidad relativa a ecológicos**  
(Ver 2.0)
- **Despaletizado y Almacenamiento en Cajas**  
Proceso manual con ayuda de medios mecánicos. Se quita al palé su protección externa y se almacenan las cajas con las unidades de venta para aprovisionar la cinta de empaquetamiento conforme sea necesario.
- **Conservación y almacenamiento**  
Las cajas van directamente a la cámara de conservación en frío positivo o a la cámara de productos elaborados, dependiendo del tipo de producto
- **Paso a estanterías de cadena de empaquetamiento**  
La cadena de empaquetamiento se nutre de las unidades de venta que se colocan en las estanterías de la cadena de empaquetamiento. Personal del almacén que mediante sus PDAs tienen un seguimiento en tiempo real de las necesidades en la cadena de empaquetamiento, se encargan de que dichas estanterías estén constantemente surtidas de los productos necesarios procedentes de las zonas de conservación.
- **Empaquetamiento**  
En el almacén en destino habrá una cadena de empaquetamiento, donde se van formando las cajas en función de los pedidos. Cada pedido llevará asociado un número determinado de cajas y cada una de las cajas se compone independientemente dentro de la cadena de empaquetamiento a partir de las unidades de venta en las estanterías por personal del almacén.

Un sistema de gestión asignará en cada momento cada pedido a un operario determinado. Este operario incluirá físicamente las unidades de venta en la caja, no sin antes escanear el código de barras para que el sistema tenga constancia del proceso de empaquetamiento y pueda gestionar el aprovisionamiento de la cadena de empaquetamiento. Finalmente la impresora imprime la etiqueta con la información asociada a la entrega y el pedido y el operario la pega sobre la caja.



Figura 29. Cesta

- **Conservación**  
Las cajas ya empaquetadas, se conservan en frío hasta el momento de la expedición.
- **Embalado. Bolsa Isotérmica.**  
Pocas horas antes del envío, las cajas se embalan en bolsas isotérmicas para facilitar la llegada del producto de forma óptima al consumidor.
- **Expedición**  
Las cajas se agrupan por zonas de entrega en cada uno de los muelles de expedición listas para ser cargadas en la furgoneta de reparto. El conductor y personal del almacén se encargan de la carga.

Si la entrega es por empresa de mensajería, se efectúa de forma similar, agrupando según acordado con la empresa de reparto.

### 8.1.2.5 Resumen Proceso Almacén Destino

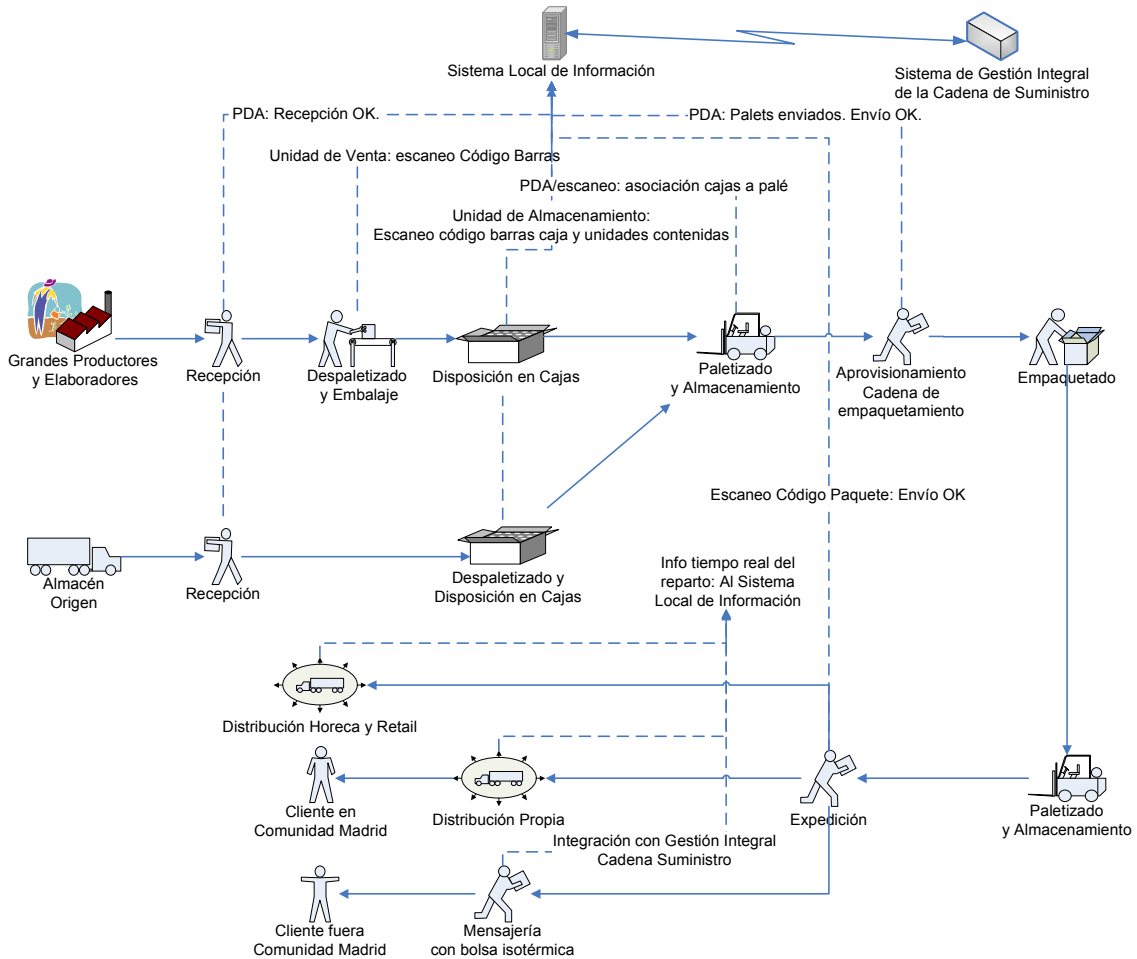


Figura 30. Proceso de gestión de la cadena de suministro en destino.

### 8.1.2.6 Resumen cadena de suministro

En el almacén en origen se recibirán los productos a lo largo del día. Para ello se usará el muelle de recepción. Conforme se reciban los productos, estos serán procesados (lavado, acondicionado, y embalados) el mismo día. Los días de recogida de la mercancía procesada, esta se mandará en un envío por la mañana, por lo que se enviarán los productos procesados hasta la noche anterior. Como hay dos días de recogida a la semana, nos da una media de permanencia en almacenamiento (sin contar el día en el que se termina de elaborar) de 1,5 días. El transporte se efectúa en unas 6-7 horas, estimaremos medio día. Una vez el producto está en el almacén en destino, el almacenamiento dura un día como media, a la espera de ser necesitado en el proceso de empaquetado. Una vez empaquetado se almacena para ser enviado al día siguiente.

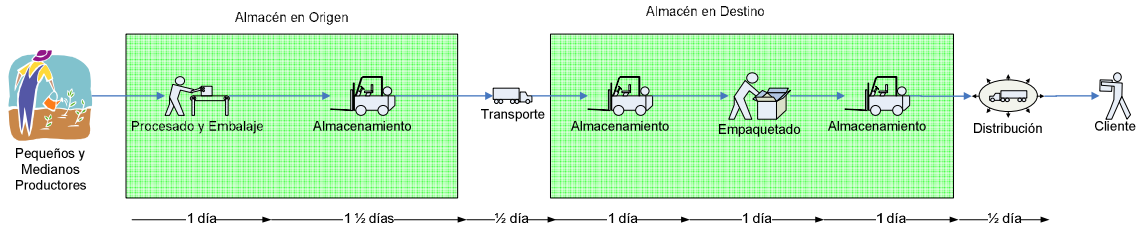


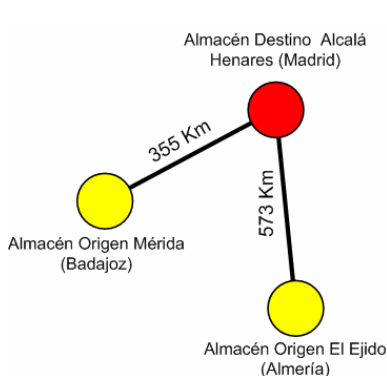
Figura 31. La estancia media del producto en la cadena de suministro es de 5,5 días, por lo que el control de la cadena de frío durante todo el proceso es fundamental.

### 8.1.3 Transporte

Sabiendo el volumen de mercancía (calculada ya para los almacenes en origen y destino) que vamos a tener que transportar al almacén destino cada semana, tenemos que configurar el número de transportes necesarios para cada año:

	2010	2011	2012	2013	2014
Volumen Mercancía por semana (m3)	7	19	36	55	72
Camión de 10 pies semanales	2	2	0	0	2
Trailer 20 pies semanales	0	0	2	2	2
Coste Total	118.800 €	118.800 €	216.000 €	216.000 €	345.600 €

Figura 32. Cálculos de los transportes necesarios desde almacenes de origen



Estableceremos un mínimo de 2 viajes por semana para no depender de la conservación en cámara y mantener un flujo constante de productos frescos, lo cual repercutirá positivamente en la calidad; por lo tanto, para el primer y segundo año, estableceremos un envío de 2 camiones de 10 pies semanales, pasando a envíos semanales en camiones de 20 pies desde el tercer año en adelante.

El transporte se subcontratará a una empresa de logística, la cual tendrá fijada el día y la hora de recogida y la hora de entrega. Los envíos se harán en camiones refrigerados.

Figura 33. Distancias entre almacenes.

La frecuencia de recogida podrá ser acordada con la empresa de transportes cada tres meses, en función de nuestras previsiones. En principio, para el primer año podremos establecer recogida los lunes, miércoles, y viernes; lunes y jueves a partir del segundo año. En el quinto año, al tener dos almacenes, cruzaremos las entregas para no hacer que coincidan en los días: lunes y jueves para el almacén de Almería y martes y viernes para el almacén de Badajoz.

Los costes van a depender de la frecuencia de los envíos y la anticipación de la planificación.

En principio hemos presupuestado los siguientes costes en función de precios del mercado:

	Almería	Mérida
Transporte en Camión de 10 pies	1100€	1200€
Transporte en Camión de 20 pies	2000€	2000€

Figura 34. Coste estimado de los transportes por envío

## 8.1.4 Procesos Generales

### 8.1.4.1 Seguridad e Higiene

Nuestros almacenes se adaptarán a la ley de Prevención de Riesgos Laborales. Plantearemos la formación a los empleados para que estén informados al respecto.

- Mantenimiento preventivo de las instalaciones con el objetivo de reducir al mínimo los riesgos de contaminación alimentaria.
- Los productos tienen que cumplir las normativas sobre Seguridad, higiene y Bienestar de los trabajadores.
- Se cumple el Reglamento Europeo sobre la Higiene de los Alimentos (Unión Europea – reglamento sobre la higiene (EG) Nr. 852-854/2004), aplica a todas las fases de producción, manipulación y distribución de los alimentos. Esto incluye el transporte, el almacenamiento y el tratamiento de productos en el lugar de producción.

#### Requisitos generales

- Prohibición de fumar en las salas de trabajo y durante el trabajo.
- Información en la higiene al tratar los productos
- Servicios sanitarios equipados con lavamanos y cuya limpieza esté garantizada
- Lavamanos
- Contenedores de basura
- Depósitos para deshechos /medidas adecuadas para el almacenamiento y desabastecimiento de deshechos.
- Caja de primeros auxilios cerca del área de trabajo

### 8.1.4.2 Orden y limpieza

Los aspectos relacionados con el orden y la limpieza son fundamentales en nuestra empresa. Implantaremos un Plan de auditorias periódicas para asegurar el cumplimiento.

#### Requisitos de limpieza del equipamiento

- Plan de limpieza de las salas
- Limpieza de los medios de transporte
- Lavado de los productos
  - Dispositivos adecuados
  - Agua potable
  - Limpieza garantizada
  - Material resistente contra la corrosión
- Limpieza de mesas y utillaje para cortar
- Limpieza de embalajes

### 8.1.4.3 Control de stocks

Al tratarse de un producto perecedero, es necesario controlar el tiempo de permanencia en almacén, para evitar riesgos de costes financieros.

Nuestro objetivo es producir con stocks mínimos, reducir los tiempos de preparación, los costes y mejorar el servicio de forma global.

## 8.2 Gestión de la Entrega - Procesos de entrega sincronizada

El proceso de entrega será clave ya que constituye el momento en que llegamos al cliente y se materializa nuestra visión: hacerle llegar directamente el mejor producto ecológico de calidad. De cómo se realice la entrega dependerá en gran medida la imagen que tenga el cliente de nosotros y del servicio que le prestamos.

Tal como se ha indicado en el análisis estratégico, buscamos la excelencia en nuestro sistema logístico: 0 errores en la entrega, 0 retrasos.

En función del canal de venta y de la ubicación geográfica del cliente tendremos distintas opciones de entrega. Distinguiremos en primer lugar las entregas realizadas por nuestra propia flota y las realizadas por una empresa de paquetería subcontratada.

Así mismo, nuestros conductores actuarán como comerciales promocionando nuestros productos mediante el boca a boca, reparto de fliers, promociones a vecinos de un cliente,, etc,,. Por lo tanto serán una parte de nuestra fuerza de ventas, su presencia deberá estar muy cuidada y deben estar correctamente formados en la orientación al cliente.

### 8.2.1 Entrega con flota propia

La entrega con flota propia está prevista para clientes ubicados en Madrid capital y ciudades dormitorio circundantes hasta 25 Km. (zona B2 del Consorcio de Transportes de Madrid) y corredor del Henares hasta Alcalá, salvo en casos en picos puntuales de demanda que sobrepasen la capacidad de nuestra flota.

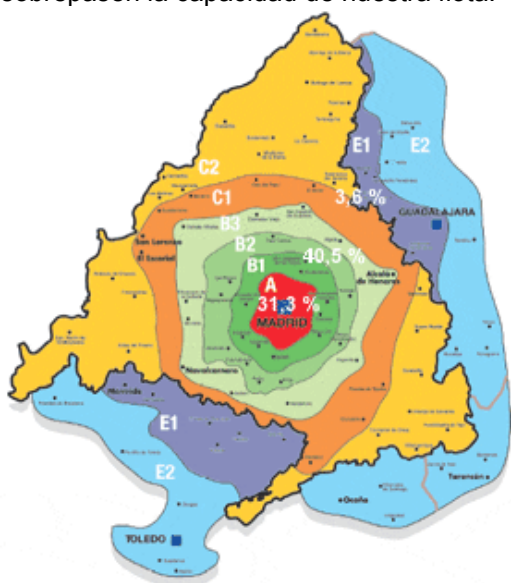
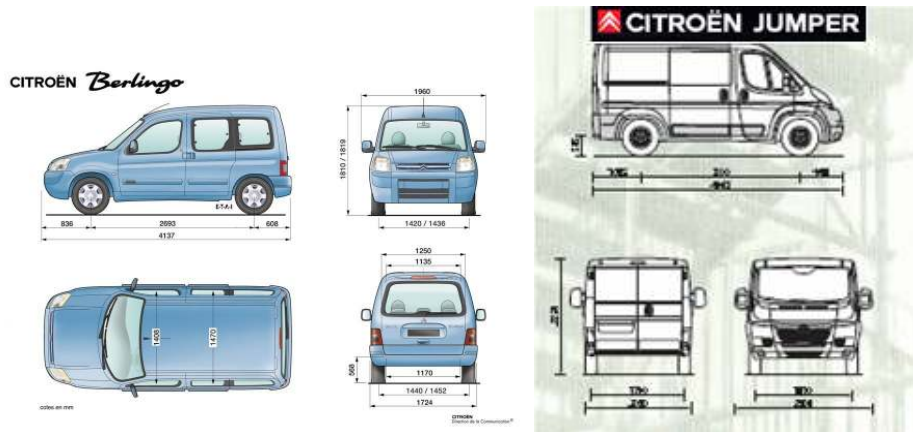


Figura 35. La zona de cobertura se puede suponer equivalente al área B2 de transportes en la CAM.

En esta área se concentra un 85% de la población de la Comunidad de Madrid o lo que es lo mismo 5.360.000 habitantes según datos del último Padrón municipal de 2008.

Nuestra flota estará compuesta por dos tipos de furgonetas: las primeras de una capacidad de carga de 600 Kg. / 3.3 m<sup>3</sup> (p.e. Citroën Berlingo), que se adaptan a las condiciones de la entrega dentro de nuestra zona de entrega propia para el canal directo; las segundas con una capacidad de carga de 1150Kg / 8 m<sup>3</sup> (p.e. Citroën Jumper), que se adaptan a unos pedidos mayores típicos de los puntos de venta de nuestro canal indirecto. Las adquisición de las furgonetas se hará mediante leasing.



Cada furgoneta ira equipada con un navegador y PDA con antenas externas y sistema manos libres. La PDA será extraíble para poder realizar actualizaciones y anotaciones en las entregas.



El conductor también dispondrá de un TPV portátil para pagos con tarjeta



Cada furgoneta contará con dos conductores/repartidores que trabajarán en dos turnos y serán responsables de las entregas.

Cada furgoneta realizará todas las entregas para todos los canales dentro de la zona asignada, aunque cuando la carga de pedidos así lo estime, habrá furgonetas con foco en canal indirecto, las cuales estarán preparadas para llevar más volumen –usaremos el modelo Jumper o similar-. Las zonas se asignarán dinámicamente de forma diaria en función de los pedidos a entregar, de modo que la carga de trabajo asignada a cada una sea uniforme.

Tal como se ha indicado, se definirán dos turnos, cada uno de los cuales será atendido por un conductor/repartidor que trabajará solo. El primer turno transcurrirá de 8h a 16h, y el segundo



de 16h a 24h. Las entregas se realizarán en días laborables de lunes a sábado, aunque en sábados solo se realizarán en turno de mañana. Es decir, habrá un total de 11 turnos de entrega por semana (a descontar los festivos si los hubiera).

Las tareas a realizar en cada turno serán las siguientes (se indican las horas:minutos estimativos a partir de la hora de inicio del turno):

Hora	Ubicación	Tarea
0:00 – 0:10	Almacén Destino	Actualizar PDA con datos pedidos del día, recogida albaranes y caja (cambio)
0:10 – 0:30	Almacén Destino	Cargar en furgoneta pedidos del día
0:30 – 1:00	En ruta	Desplazamiento de almacén a zona asignada
1:00 – 7:00	Zona asignada	Entrega de los pedidos
7:00 – 7:30	En ruta	Vuelta al almacén en destino
7:30 – 7:40	Almacén Destino	Descargar pedidos no entregados / devueltos y entrega de la caja
7:40 – 8:00	Almacén Destino	Limpieza de furgoneta / repostaje en caso de ser necesario

### 8.2.1.1 Dimensionado Flota propia

Calculamos la flota de furgonetas necesarias a lo largo del tiempo a partir del volumen de entregas previstas según plan de marketing:

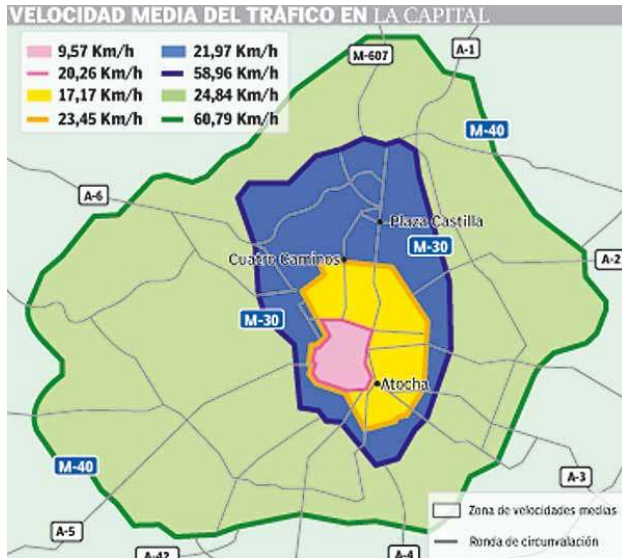
Flota Propia Ecodealer	2009		2010				2011			
	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	
Entregas pico / turno Directo (D)	-	-	5	10	17	25	28	31	38	
Entregas pico / turno Retail+Horeca (R+H)	-	-	5	2	9	10	15	20	28	
Distancia media entre entregas (m) (D)	-	-	11.239	7.947	5.869	4.885	4.605	4.369	3.988	
Distancia media entre entregas (m) - (R+H)	-	-	11.471	17.100	8.111	7.688	6.360	5.545	4.642	
Tiempo despl. entre entregas (min) - (D)	-	-	33,7	23,8	17,6	14,7	13,8	13,1	12,0	
Tiempo despl. entre entregas (min) - (R+H)	-	-	34,4	51,3	24,3	23,1	19,1	16,6	13,9	
Entregas por furgoneta por turno (D)	-	-	8,2	10,6	13,0	14,6	15,1	15,6	16,4	
Entregas por furgoneta por turno (R+H)	-	-	8,1	5,9	10,5	10,9	12,4	13,5	15,0	
Furgonetas D (Berlingo)	-	-	1	1	2	2	2	3	3	
Furgonetas R+H (Jumper)	-	-	1	1	1	1	2	2	2	
Consumo gasoil total por día (litros)	-	-	16,1	16,6	25,8	28,0	33,4	38,6	41,7	
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	- €	- €	2.176 €	- €	1.088 €	- €	1.110 €	1.110 €	- €	
<b>TOTAL GASTO</b>	- €	- €	4.917 €	4.941 €	7.130 €	7.395 €	10.097 €	12.108 €	12.277 €	

	2012				2013			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Entregas pico / turno	53	59	66	79	102	115	127	153
Entregas pico / turno	19	22	25	39	25	28	30	48
Distancia media entre	3.372	3.179	3.016	2.753	2.427	2.288	2.171	1.982
Distancia media entre	5.552	5.196	4.901	3.928	4.852	4.658	4.487	3.553
Tiempo despl. entre	10,1	9,5	9,0	8,3	7,3	6,9	6,5	5,9
Tiempo despl. entre	16,7	15,6	14,7	11,8	14,6	14,0	13,5	10,7
Entregas por furgoneta por	17,9	18,4	18,9	19,7	20,8	21,3	21,8	22,6
Entregas por furgoneta por	13,5	14,1	14,6	16,5	14,7	15,0	15,3	17,4
Furgonetas D (Berlingo)	3	4	4	5	5	6	6	7
Furgonetas R+H (Jumper)	2	2	2	3	3	3	3	3
Consumo gasoil total por	42,2	47,2	48,7	59,8	59,8	64,9	66,6	75,4
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	- €	1.132 €	- €	2.264 €	- €	1.155 €	- €	1.155 €
<b>TOTAL GASTO</b>	12.555 €	14.592 €	14.679 €	19.509 €	19.900 €	21.988 €	22.087 €	24.389 €

	2014			
	Q1	Q2	Q3	Q4
Entregas pico / turno	156	175	195	234
Entregas pico / turno	30	32	34	55
Distancia media entre	1.963	1.851	1.756	1.603
Distancia media entre	4.436	4.299	4.173	3.290
Tiempo despl. entre	5,9	5,6	5,3	4,8
Tiempo despl. entre	13,3	12,9	12,5	9,9
Entregas por furgoneta por	22,7	23,1	23,6	24,3
Entregas por furgoneta por	15,4	15,7	16,0	18,1
Furgonetas D (Berlingo)	7	8	9	10
Furgonetas R+H (Jumper)	3	3	3	4
Consumo gasoil total por	72,7	78,0	83,3	96,3
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	- €	1.178 €	1.178 €	2.355 €
<b>TOTAL GASTO</b>	24.714 €	26.858 €	28.996 €	34.137 €

Para el cálculo se han asumido las siguientes **hipótesis**:

Hipótesis	Comentario
Dimensionado por número máximo de entregas	Mes con mayor volumen dentro de cada trimestre (Q), exceptuando pico de diciembre por fiestas navideñas que se atacará con entrega subcontratada.
Días hábiles por mes=22.75	El sábado es medio día.
Ratio día pico / día medio=125%	Habrà un día de la semana que concentre más entregas
Ratio tarde / mañana=125%	Habrà más entregas por la tarde ya que es más probable que los clientes estén en casa.
Tiempo dedicado a las entregas: 6 horas	6 horas en media por turno (según plan de tiempos anterior)
Tiempo de entrega: 10 minutos / cliente	Incluye aparcamiento, preparación PDA etc.
Frecuencias de entrega canales Horeca y Retail: días alternos	
Velocidad media en desplazamientos urbanos: 20 Km./h	Según datos del Ayuntamiento de Madrid resumidos en siguiente gráfica.
Consumo gasóleo: 6.6 litros/100 km en interurbano (50 km desplazamientos almacén-ciudad-almacén) y 9 litros / 100 km en urbano	



**Coste por furgoneta (excl. IVA)**

**Inversión**

Acondicionado (rotular, instalar equipos)	500 €
PDA	388 €
GPS	200 €

**Gastos mensuales**

Renting Citroën Berlingo (incluye mantenimiento y seguro, hasta 60,000 km/año, excl. IVA)	487 €
Renting Citroën Jumper (incluye mantenimiento y seguro, hasta 60,000 km/año, excl. IVA)	708 €
TPV (incluidas llamadas)	30 €
Telefonía (tarifas planas voz y datos)	47 €
Repotaje calculado según desplazamientos requeridos (0,79 € / litro sin IVA)	

**8.2.1.2 Proceso de entrega**

El proceso de entrega queda resumido en el siguiente diagrama:



Figura 36. Descripción del proceso de entrega sincronizado.

La PDA de la furgoneta estará cargada al inicio del turno con todos los datos de los pedidos a entregar (número de pedido, dirección y teléfono del cliente, hora aproximada, pagado/cantidad

a cobrar), y estará conectada en todo momento vía red de telefonía móvil con la plataforma de gestión logística.

El sistema de navegación GPS estará asimismo conectado con el sistema, comunicándole en todo momento la ubicación de la furgoneta, e indicando al conductor la ubicación del punto de la próxima entrega.

El conductor llevará la furgoneta al punto indicado por el navegador. Una vez allí, leerá en la PDA la dirección completa del cliente, el número de pedido a entregar, y si es necesario realizar el cobro del pedido o ya está abonado. Tomará el paquete correspondiente al número de pedido, lo llevará a la dirección indicada, llamará, y una vez identificado el cliente, realizará la entrega y el cobro en caso de ser necesario (en metálico o con tarjeta de crédito mediante el TPV portátil), y recogerá el albarán firmado por el cliente, introduciendo en la PDA el dato de pedido entregado con éxito.

Si se trata de la primera entrega, al cliente se le cobrará un depósito por la bolsa isotérmica (junto con el pedido); en entregas sucesivas este depósito no se cobrará y el conductor entregará el paquete en la bolsa isotérmica y recogerá la bolsa isotérmica de la entrega anterior. De no hacerse así el conductor podrá cobrarla, o en su defecto tomar nota en la PDA para recuperar su coste del depósito previamente dejado por el cliente. Las bolsas isotérmicas las utilizaremos para la mejor conservación de los alimentos frescos.

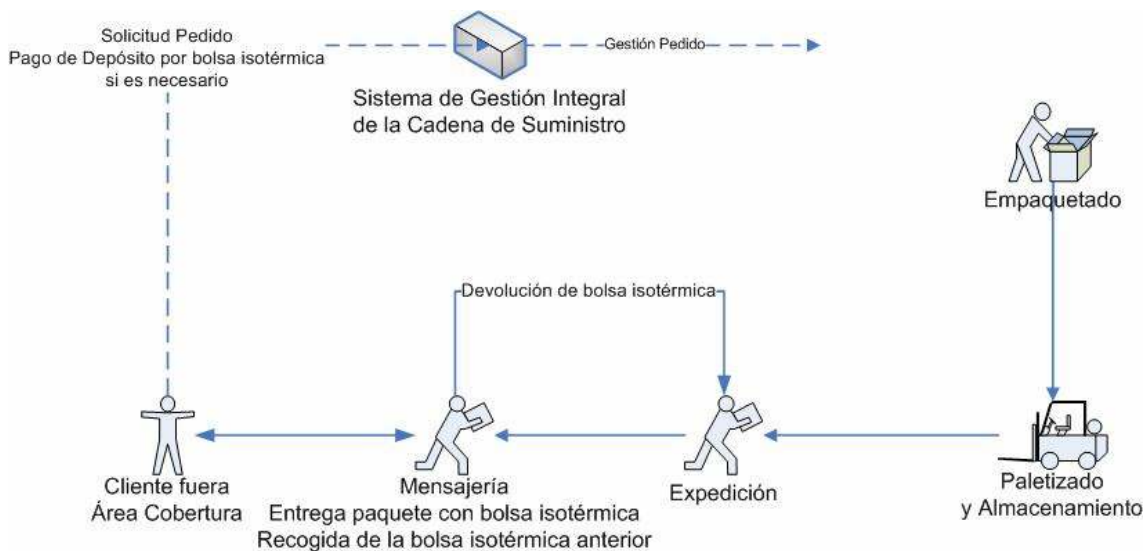


Figura 37. Descripción del proceso de entrega subcontratada por mensajería.

En caso de no localizarse el cliente en su domicilio, se llamará al teléfono facilitado indicándole la llegada del pedido. Si no respondiese al teléfono, y el cliente hubiese autorizado la entrega a un vecino, se llamará a su puerta. Si también fracasara, se anotará en la PDA el pedido como fallido.

Por último, si el cliente no estuviera de acuerdo con el pedido / calidad del mismo y deseara devolverlo, se anotará en la PDA como pedido devuelto.

En cualquiera de los tres supuestos, una vez introducidos los datos en la PDA, esta pasará a indicar el siguiente pedido y el navegador se actualizará a la nueva dirección, pasándose a realizar la siguiente entrega.

Al objeto de reducir en todo lo posible los fallos en la entrega, y facilitar el proceso tanto para nosotros para el cliente, se ha previsto un sistema de aviso a través de SMS gratuito para el cliente.

El sistema de gestión logístico contará con un algoritmo de estimación de los tiempos de entrega integrado con el sistema de cálculo de las rutas. De este modo, para todos los pedidos



del día, tendrá una estimación de la hora de entrega, que se actualizará en tiempo real con los datos de ubicación de la furgoneta, tiempo consumido en las entregas anteriores, y datos de congestión del tráfico ofrecidos por el sistema de navegación.

El sistema, para cada pedido, y si el cliente así lo ha solicitado y autorizado, lanzará un SMS al número móvil proporcionado por el cliente 1 hora antes de la hora estimada de entrega, indicándole esta circunstancia, y ofreciéndole la posibilidad de retrasar o posponer la entrega mediante el envío de un SMS de vuelta. En este caso, el sistema de gestión mandará a la PDA indicación de reordenar la lista de pedidos retrasando el pedido indicado.

También será posible, para clientes que se hayan dado de alta en el sistema y tengan un pedido a entregar en el día, consultar la ubicación aproximada de la furgoneta y tiempo estimado restante hasta la entrega de su pedido a través de la página web de Ecodealer.

### 8.2.1.3 Modalidades de entrega

Son posibles dos modalidades de entrega distintas:

-  Directamente en domicilio del cliente
-  Horeca/retail

En todos los casos el proceso será el mismo, aunque existen diversas variaciones que explicamos a continuación.

#### Domicilio del cliente

Se ajustará al procedimiento indicado, permitiendo al cliente a la hora de realizar el pedido seleccionar una de las 4 posibles franja de entrega de 3 horas: de 9:00 a 12:00, de 12:00 a 15:00, de 17:00 a 20:00 o de 20:00 a 23:00.

#### Horeca / Retail

Los pedidos asociados a estos canales contarán con una serie de características (mayor volumen, regularidad, horarios específicos) que harán necesario un tratamiento diferenciado.

Sin embargo, esto no quedará a discreción del repartidor, sino que será el sistema logístico el que, a la hora de confeccionar las rutas, asigne a estas entregas una mayor prioridad permitiendo al cliente seleccionar la hora de entrega con mayor precisión (franjas de 1 hora) que al cliente particular.

## 8.2.2 Entrega subcontratada.

Se producirá en dos supuestos:

- a) El cliente se encuentra ubicado fuera de la zona cubierta por nuestra propia flota (Madrid y ciudades dormitorio circundantes hasta 25 km – zona B2 del Consorcio de Transportes de Madrid + Corredor del Henares hasta Alcalá)
- b) El cliente se encuentra ubicado dentro de esta zona pero puntualmente el número de entregas a realizar es superior a la capacidad de nuestra flota (picos de demanda)

En este caso, la gestión de la entrega queda totalmente en manos de la empresa que presta el servicio. Por ello será de vital importancia negociar con la misma un SLA que garantice un proceso de entrega con el máximo nivel de excelencia:

- Tiempos de entrega no superiores a 48h de realización del pedido (24h si es en Comunidad de Madrid)
- 0 errores de entrega; para ello es aconsejable negociar un sistema de bonificaciones/penalizaciones en el caso de errores

- Entrega del producto en las mismas condiciones de conservación en que fue recogido

La empresa prestataria del servicio recogerá los pedidos asignados diariamente directamente de nuestro almacén en destino. Desde ese momento será responsable de la entrega en tiempo y en calidad (sin deterioro) del producto.

Los pedidos que no se hayan entregado por errores/ausencias/devoluciones serán reintegrados al almacén en destino, indicando para cada uno de ellos el detalle de la causa de error.

Las condiciones del SLA se aplicarán siempre que se no se supere el máximo de entregas por día previsto en la planificación de pedidos.

### 8.2.2.1 Previsión entregas para empresa subcontrata

A continuación se detallan la previsión de pedidos pico (para incluir en el SLA) y medio (para cálculo de coste) a partir de los datos de volumen de ventas del canal de marketing. Incluye pedidos fuera de área cubierta por flota propia y previsión de pedidos no atendidos por flota propia por exceder la capacidad de esta en el mes de diciembre (por festividades navideñas).

Se ha estimado un coste medio por pedido de 8€ (excluido el IVA), actualizado anualmente con el IPC previsto del 2%.

	2009		2010				2011			
	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	
Entregas pico / día	-	-	32	63	116	113	127	142	170	
Entregas promedio / día	-	-	23	46	84	82	92	103	123	
<b>TOTAL GASTO</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>12,529 €</b>	<b>25,058 €</b>	<b>45,940 €</b>	<b>45,730 €</b>	<b>51,446 €</b>	<b>57,162 €</b>	<b>68,595 €</b>	

	2012				2013			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Entregas pico / día	171	192	213	256	244	275	305	366
Entregas promedio / día	124	139	155	186	177	199	221	266
<b>TOTAL GASTO</b>	<b>70,286 €</b>	<b>79,072 €</b>	<b>87,858 €</b>	<b>105,429 €</b>	<b>102,567 €</b>	<b>115,388 €</b>	<b>128,208 €</b>	<b>153,850 €</b>

	2014			
	Q1	Q2	Q3	Q4
Entregas pico / día	317	357	397	476
Entregas promedio / día	230	259	287	345
<b>TOTAL GASTO</b>	<b>135,847 €</b>	<b>152,828 €</b>	<b>169,808 €</b>	<b>203,770 €</b>

## 8.3 Control de la Calidad

### 8.3.1 Certificación ecológica

Buscaremos una organización empresarial basada en una gestión integrada de la calidad y el medio ambiente. Para ello nos certificaremos y crearemos los procesos de la empresa de acuerdo a las certificaciones ISO 9000 de calidad e ISP 14000 de medio ambiente.

Ante todo, somos una empresa que basa gran parte de la calidad de sus productos en que son ecológicos. Por lo tanto, y para ser operador de productos ecológicos en España, tendremos que certificarnos, y los agricultores que estén asociados con nosotros tendrán también que estar convenientemente certificados.

Para mejorar el proceso y poder hacer un seguimiento adecuado, vamos a exigir a nuestros agricultores asociados que se certifiquen con la entidad que nosotros decidamos, que va a ser la misma para nosotros como empresa y para nuestros agricultores. Dependiendo del caso, pedimos exigir además ciertos niveles adicionales de exigencia para añadir nuestra marca a la de la del producto ecológico.



### **8.3.1.1 Condiciones que acepta el agricultor**

El agricultor delega la selección de la entidad certificadora y los niveles de exigencia de la certificación a Ecodealer.

Ecodealer podrá establecer baremos adicionales sobre la producción de estos agricultores.

Ecodealer podrá crear un sello propio para certificar aquellos productos que aparte de cumplir con la certificación ecológica alcancen los nuevos baremos

### **8.3.1.2 Proceso y Certificación**

Ecodealer creará unos estándares de criterio adicional más restrictivos que las exigencias comunitarias; estarán basados en criterios de agricultura biodinámica

La certificación ecológica se llevará a cabo por una empresa certificada por la comunidad autónoma donde se encuentren los productores. En este caso, con los requisitos que tenemos, a priori CERES sería una buena elección, al estar certificada en Andalucía, lugar donde vamos a implantarnos mayoritariamente, y Aragón.

Esa empresa deberá certificar a Ecodealer como operador ecológico.

## **8.3.2 Control de la Producción**

### **8.3.2.1 Firma de Contrato**

El contrato de asociación del agricultor con Ecodealer especificará que el agricultor se compromete a permitir la inspección por personal de Ecodealer del proceso de producción, manipulación, etc... de los agricultores asociados.

Ecodealer establecerá los criterios de calidad de los productos que le son suministrados, y el agricultor será responsable de la calidad de los mismos. Se considerará merma cuando el producto no alcance el estándar que Ecodealer fija para los productos a entregar a sus clientes.

Cualquier producto detectado en merma durante la cadena de suministro no será abonado al productor; además, se establecerán niveles de calidad de suministro mediante los cuales el agricultor recibirá penalizaciones en porcentaje por el pago de sus productos si el nivel de merma supera los baremos que Ecodealer establece.

### **8.3.2.2 Guía de Buenas Prácticas**

Dependiendo del producto, se elaborarán criterios de buenas prácticas para la producción de calidad que son los que los inspectores de Ecodealer exigirán.

Estas buenas prácticas irán orientadas a la protección de las hortalizas, verduras, y frutas durante su producción; la exigencia del momento óptimo de recolección; y el cuidado en el momento de su recolección y transporte.

El no cumplimiento de las buenas prácticas no llevará consigo una penalización, aunque si agravará la penalización en caso de que el nivel de merma supere determinados baremos.



Figura 38. Ejemplo de buenas prácticas: embolsado de uva de mesa para proteger el fruto.

### 8.3.2.3 Control

El personal de Ecodealer -o alguien cualificado en su representación- accederán a las explotaciones de los productores mediante cita previa.

Esta visita se hará normalmente una vez por temporada, aunque podrá hacerse hasta más veces por temporada si se considera necesario; y adicionalmente durante la recolección y transporte a juicio de los inspectores.



Figura 39. Inspección sobre el terreno.

La no realización de las inspecciones llevará consigo la asunción de que el agricultor no cumple con la Guía de Buenas Prácticas.

### 8.3.3 Calidades

Ecodealer establecerá tres calidades, en función del nivel de exigencia.

- **Calidad Gourmet:** aparte de ser ecológico, tiene altísima calidad en cuanto a criterios de aspecto, sabor, punto de maduración, etc., supondrá el baremo con el cual aspiramos a satisfacer a nuestros clientes, alta calidad a un precio de mercado.
- **Calidad Superior:** no cumple con el estándar de altísima calidad establecido para la Calidad Gourmet, pero sigue siendo un producto ecológico de alto valor. Se comercializará a precio inferior por los canales Retail y HORECA. Los agricultores recibirán un menor porcentaje de esta venta, pues no lo consideramos un producto con la calidad exigida.
- **Merma:** no cumple con los criterios mínimos de calidad exigida por nuestra empresa. No se le abonará al agricultor y se intentará revender.

### 8.3.4 Control de la Manipulación durante la Cadena de Suministro

#### 8.3.4.1 Puntos de Control

Habrán dos puntos de control de calidad genéricos en la cadena de suministro: en recepción en almacén en origen y en recepción en almacén en destino.

El responsable de la recepción hará una inspección visual y un control aleatorio de la calidad del producto que recepciones. Este responsable tendrá que aceptarlo o rechazar la recepción.

#### 8.3.4.2 Control Continuo

El seguimiento exhaustivo de la calidad llega también a cada una de las operaciones dentro de la cadena de suministro: las operaciones de envasado y empaquetado del producto, y las operaciones de composición de las cajas de entrega. Se realizan continuos controles por los propios equipos de operarios para que todos y cada uno de las unidades de producto cumplan con los criterios de calidad que dicta Ecodealer.

Las unidades rechazadas no serán abonadas al suministrador, y serán canalizadas para su reventa por otros canales alternativos; si estas son vendidas, el productor/suministrador recibirá un porcentaje muy inferior al inicialmente esperado.



Figura 40. Control continuo por parte de los distintos equipos de la cadena de suministro.

### 8.3.5 Descripción del Proceso de calidad

En la recepción de los almacenes, bien sean en origen o en destino, durante la recepción se efectúa una comprobación de la calidad del producto, tanto visual a nivel genérico, como más exhaustiva tomando pruebas aleatorias de producto.

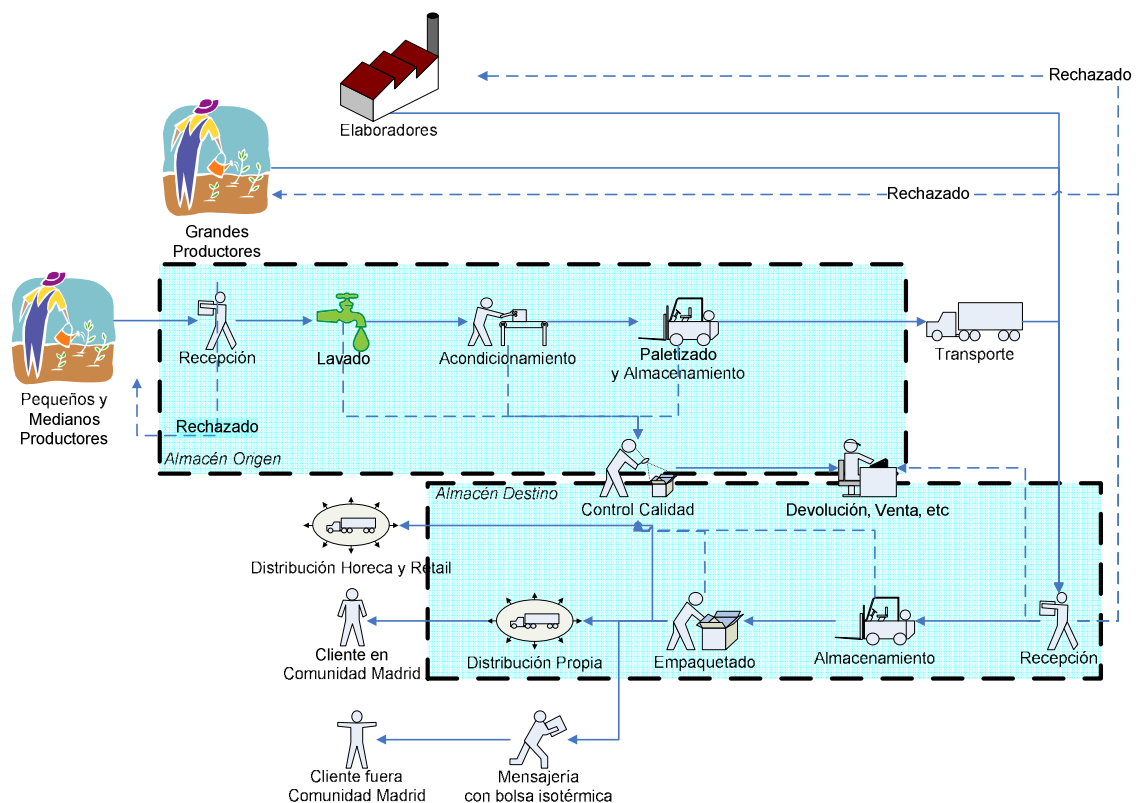


Figura 41. Proceso de Control de Calidad

En los almacenes de origen se procederá al rechazo y **no aceptación del producto** en caso de que no cumpla con los requisitos de calidad, así como en los de destino para los productos que vengan directamente de los elaboradores y de los grandes productores.

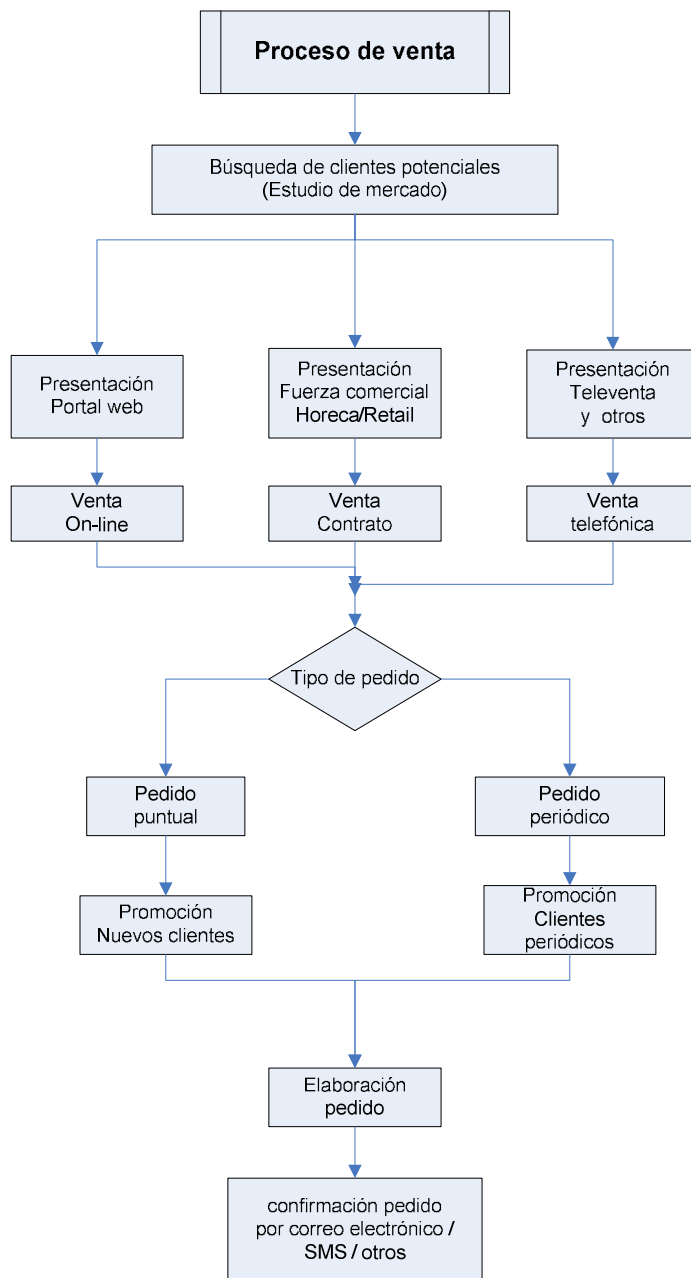
El control continuo por parte de los equipos de trabajo en los almacenes deberá asegurar un objetivo de cero devoluciones por parte de nuestros clientes. Para incentivarlo, procederemos a una política de bonos o primas por calidad en la entrega a todos los empleados que participan en la línea de suministro.

Una vez un producto ha sido rechazado dentro de la línea de suministro, se gestionará si es posible su devolución, si se revende, si tiene calidad suficiente como para ir a canal Retail a menor precio, o se deshecha.

Los productos, frescos o elaborados, que han sido rechazados dentro de la línea de suministro, tampoco serán abonados al productor o fabricante; se llevará un seguimiento de cada uno de ellos y el no cumplir con unos mínimos de calidad repercutirá económicamente en el precio pagado.

## 8.4 Proceso de Venta

Esquema del proceso:



El proceso de venta se inicia con la **búsqueda de clientes potenciales**, aunque en la práctica se inicia realmente cuando el cliente tenga el primer contacto con nuestra empresa, por uno de nuestros canales de venta.

- Acceso a página web
- Llamada de teléfono
- Contacto a través de la fuerza comercial
- Otros

### **Presentación**

La siguiente fase es la presentación de nuestros productos, de nuestra empresa, de nuestra marca y porque no, de nosotros mismos como equipo joven, emprendedor y con conocimiento empresarial.

Este contacto con nuestros clientes se realizará a través de nuestra página web, con un diseño atractivo y una estructura clara que transmita nuestra esencia a los clientes, o bien a través de nuestra fuerza comercial que tendrá un programa de formación específico sobre nuestros productos, los beneficios de los mismos para la salud y las ventajas competitivas respecto a nuestros competidores.

### **Feedback**

Necesitamos conocer de primera mano cuáles son las objeciones o razones por las que un cliente potencial no elige nuestra marca respecto a otras y para ello tenemos que aprovechar el contacto directo que la fuerza comercial tiene con los clientes, especialmente con los clientes de HORECA.

### **Cierre y seguimiento**

Es la última fase del proceso de venta. Ofreceremos a nuestros clientes la posibilidad de hacer el pago de la forma más cómoda según sus necesidades.

Por último el cliente recibirá una confirmación de que recibirá el pedido por e-mail, SMS, etc según sus preferencias.

Otro de los aspectos diferenciadores será la posibilidad de realizar un seguimiento de los pedidos, así como dar soporte on-line ante incidencias o quejas de clientes.

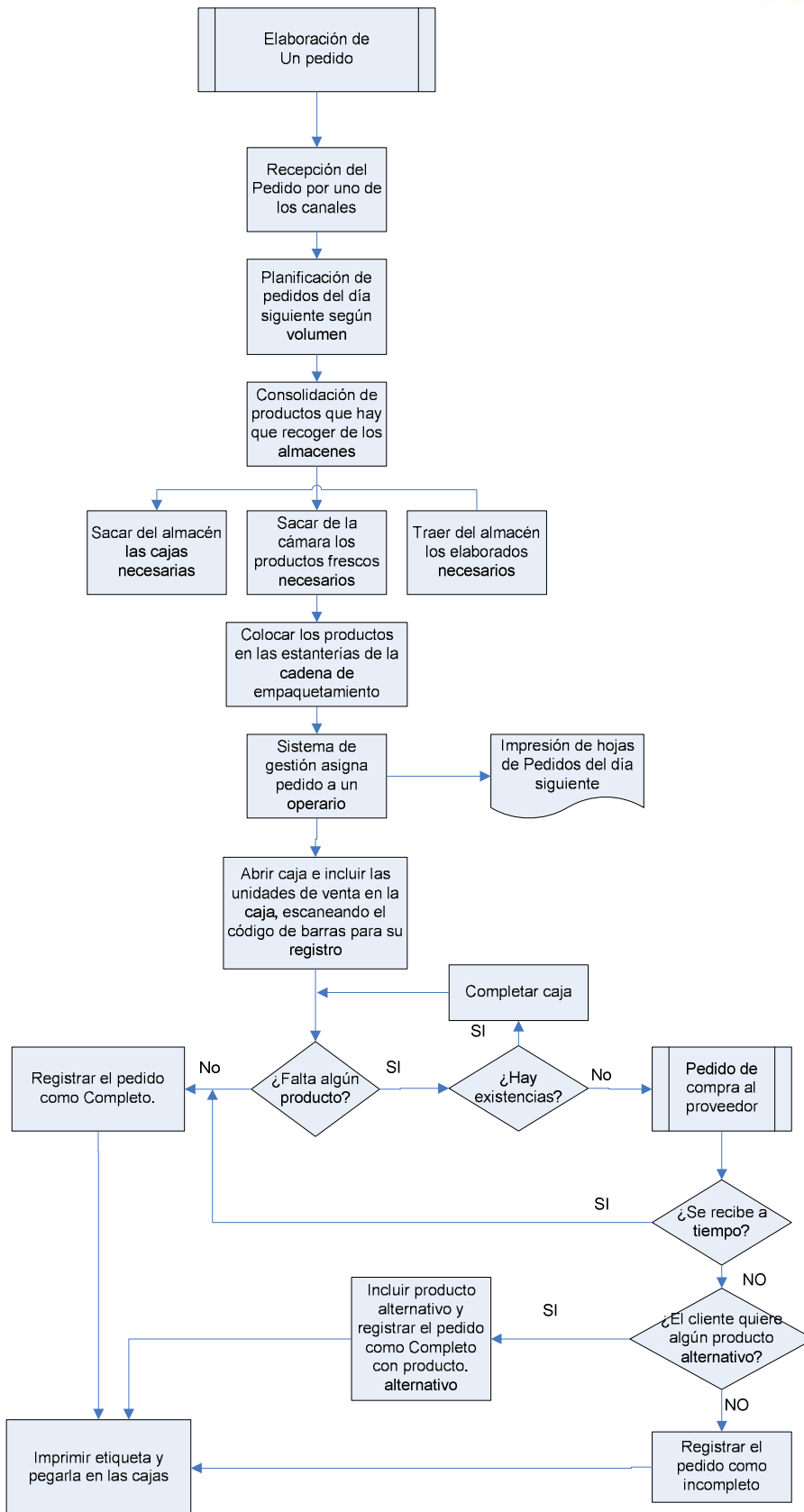
- SW CRM: aplicación de gestión de clientes, que permita conocer con detalle las compras realizadas, la frecuencia de las mismas, las incidencias, etc, que pueda contribuir a un mayor grado de fidelización.

## **8.5 Proceso de elaboración del pedido de cliente**

Es el proceso que indica los pasos a seguir para elaborar un pedido, para cualquiera de nuestros canales.

Este proceso tiene como objetivo la preparación para su envío, de todos los productos seleccionados por cada cliente en el pedido. El proceso es el mismo para todos nuestros clientes, tanto particulares, como Horeca, como Retail, sólo cambia la forma de presentación del producto (el tipo de cajas).

En este proceso hay que considerar que el cliente tiene que ser informado si el pedido no puede completarse por falta de existencias y tendrá que desencadenar el proceso de pedido de compra al proveedor cuando sea necesario comprar más existencias de algún producto concreto.

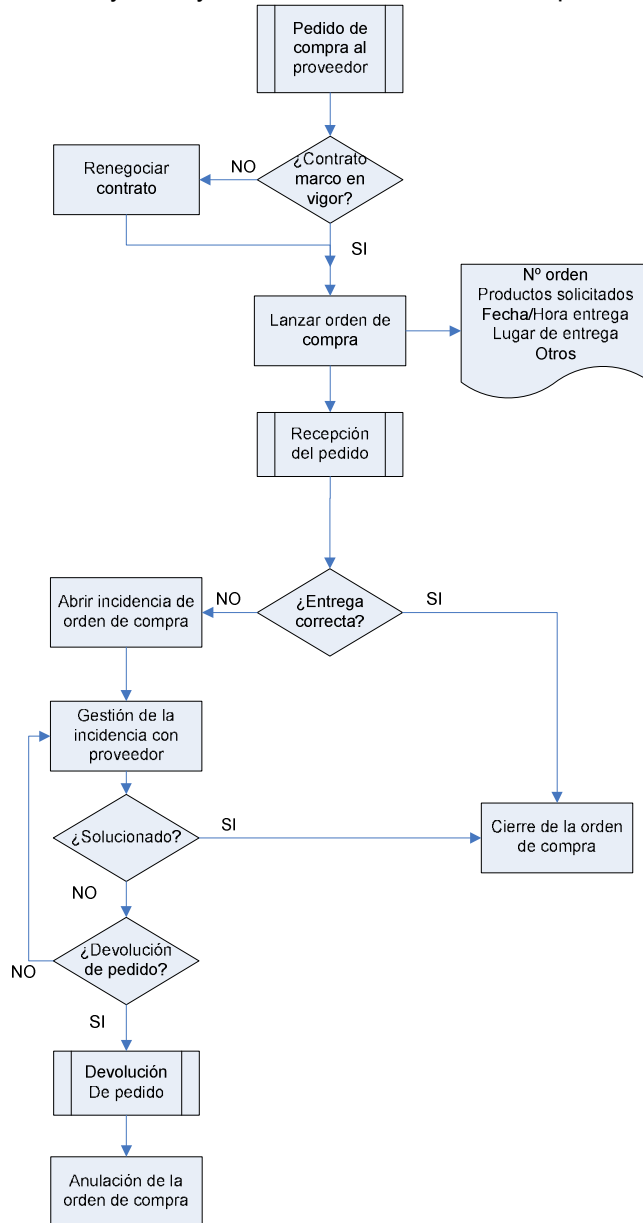


### 8.5.1 Gestión del pedido de compra al proveedor



Es el proceso que indica los pasos a seguir para gestionar el pedido de compra al proveedor. Este proceso es válido tanto para los productos ecológicos que compramos a los productores asociados, como para los embalajes, etiquetas, cajas, bolsas isotérmicas, etc que compramos a otros proveedores con los que estableceremos acuerdos para poder conseguir mejores precios.

En este proceso se incluye una mención a la gestión de las incidencias en la recepción de los pedidos, que deberá registrarse como incidencias en nuestro sistema de gestión y tratarse de forma adecuada, de forma que podamos explotar los datos de incidencias por proveedor posteriormente, y nos ayude a tomar decisiones al respecto.



## 8.6 Proceso de devolución de pedidos

Es el proceso que indica cómo tratar las devoluciones de productos, ya sean en firme o solicitudes, incluyendo la imposibilidad de entrega física.

Este proceso es válido tanto para cliente particular como para horeca y retail.

Existen dos casos básicos:

- **Devolución / no aceptación del pedido:**

La que se produce cuando el pedido no se puede entregar o no es aceptado por el cliente, con el repartidor presente.

A su vez puede deberse a varios supuestos:

- *Disconformidad con la calidad*
- *Error en los productos entregados*  
No hay disconformidad con la calidad pero no son los productos esperados.
- *Error en la dirección de entrega*  
*Dirección correcta pero no hay nadie en ese momento*
- *Negativa a realizar el pago (caso de pago en metálico o por TPV portátil) o a firmar la entrega* con o sin motivos subjetivos
- *Otros casos no contemplados en la lista anterior.*

El repartidor consigna el supuesto concreto, que está tipificado en una lista, a través de su PDA, y en todo caso debe llamar a nuestra empresa para notificar la incidencia, y ver si el responsable comercial puede encontrar una solución en el mismo momento, orientada a la no devolución de los productos a cambio de alguna compensación si es el caso.

Si no se encuentra una solución en el momento, el repartidor retira los productos, y el responsable comercial a través de la aplicación bien reprograma la entrega en otras condiciones, bien desvía los productos a otros canales, se genera una oferta especial con un gran descuento, o se trata como merma, y que se intenta vender fuera de nuestra marca.

- **Solicitud de devolución posterior a la recepción (parcial o total), o falta de algún producto:**

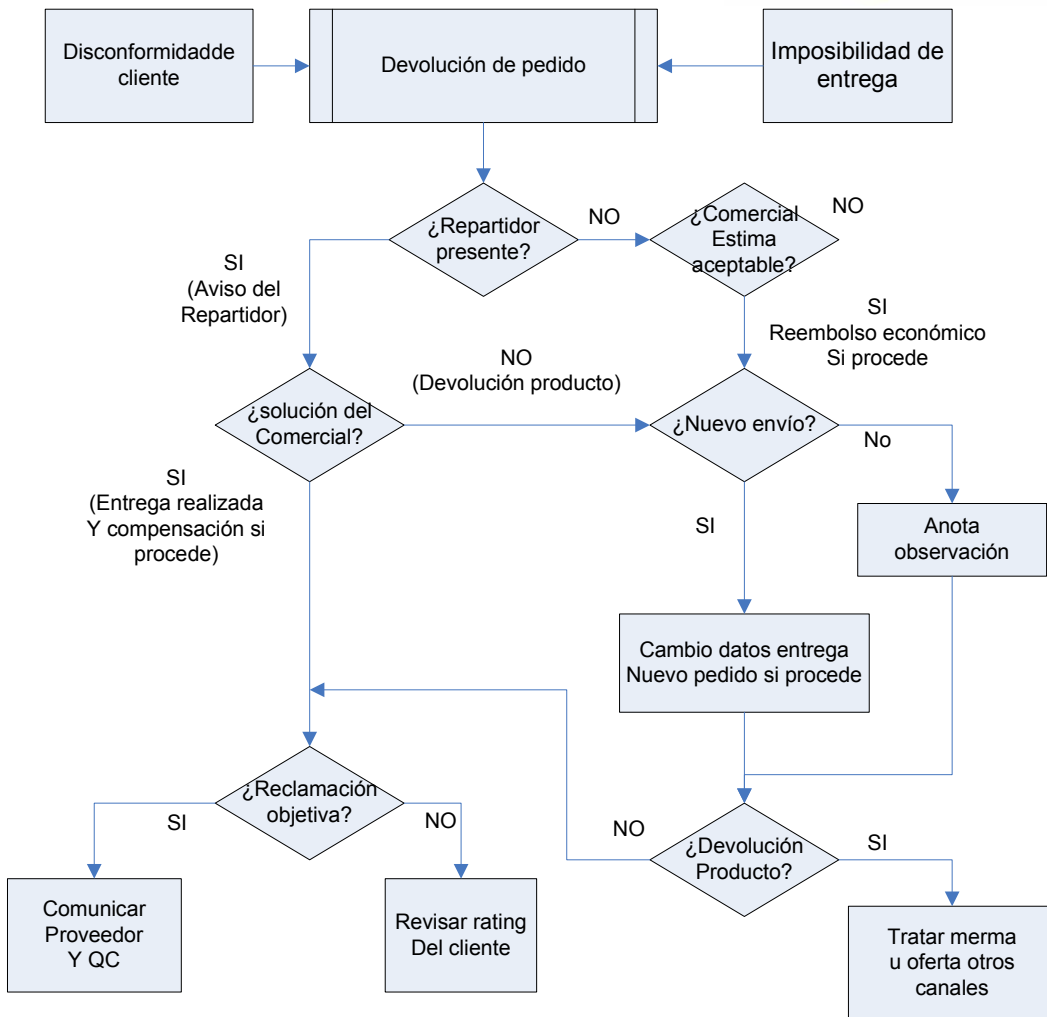
La que solicita el cliente una vez entregado el pedido. En tal caso puede gestionarlo a través de la aplicación web, pero se recomienda que lo realice por teléfono para que la gestión sea más rápida.

En este caso el comercial responsable evalúa si procede la reclamación, si se soluciona con un reembolso económico o un nuevo envío de productos alternativos, si se debe recoger el género devuelto, o si la reclamación no es procedente. En caso de devolución de género, se intenta dirigir a otros canales o se trata como merma.

En ambos casos, el comercial termina realizando una evaluación global de la incidencia, para determinar si el problema de fondo es o no por causa objetiva (problema interno), o subjetiva (apreciación del cliente sin problema aparente, o debido a error suyo por ejemplo al proporcionar los datos de entrega).

Si es por causa objetiva, se estudia si procede remitirla al proveedor, y si es subjetiva, el comercial decide si debe rebajar la calificación del cliente, o incluso inhabilitarlo.

**Esquema del proceso:**

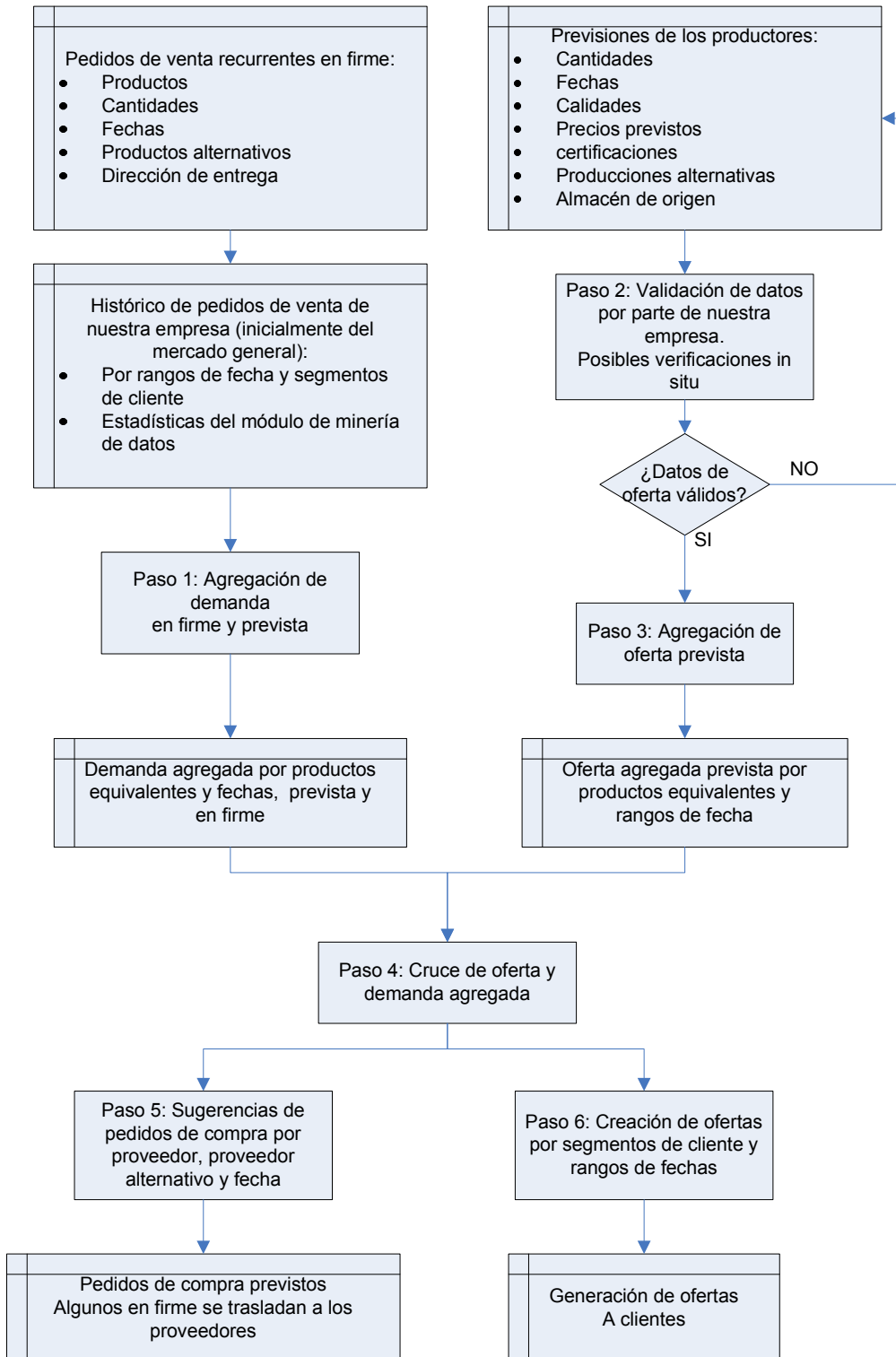


## 8.7 Procesos de previsión de oferta y demanda

El objetivo de estos procesos es poder trasladar parte de la demanda futura a los productores en forma de pedidos previstos o en firme, y de la producción futura a los posibles compradores. Por lo tanto son procesos que requieren bastante cálculo automático, incluyendo procesos estadísticos y de minería de datos, y que van transformando los datos por etapas hasta llegar al resultado final.

Es un proceso periódico que se puede ejecutar tantas veces como se necesite, típicamente con una frecuencia entre semanal y mensual. También se pueden realizar procesos parciales, generando sólo los datos de la información intermedia en cada caso, para proseguir en otro momento.

## Esquema del proceso



- El **primer paso** consiste en recopilar los pedidos de venta periódicos que ya tenemos en firme en nuestra aplicación (agregando todos los canales de venta), y obteniendo también previsiones de venta de los diferentes segmentos de clientes en base al histórico de ventas, o incluso a las estadísticas de consumos generales si no disponemos de un histórico demasiado significativo.

Aquí se tiene en cuenta tanto los productos que se consideran equivalentes a la hora de sustituir uno por otro, como las preferencias de los clientes. Este primer proceso proporciona los datos de la demanda agregada prevista y real por productos y fechas, considerando los productos equivalentes.

De manera independiente, los productores van introduciendo sus datos de producción prevista en cuanto a volumen, fechas, calidades, productos, precios previstos, almacén donde pueden entregar, etc.

- **Paso 2:** Nuestros responsables deben validar esta información y encargar inspecciones in situ si procede.
- **Paso 3:** Con los datos validados se crea la agregación de la oferta prevista por productos y fechas, considerando igualmente el concepto de producto equivalente.
- El **paso 4** realiza el cruce entre oferta y demanda prevista, donde básicamente se detectan las correspondencias entre oferta y demanda dentro de unos ciertos rangos de fecha, y si no hay correspondencia directa, se empieza a probar con los productos alternativos.

Al final, dispondremos de producciones y fechas que han encajado totalmente, parcialmente, parcialmente con producto equivalente, o que no tienen correspondencia.

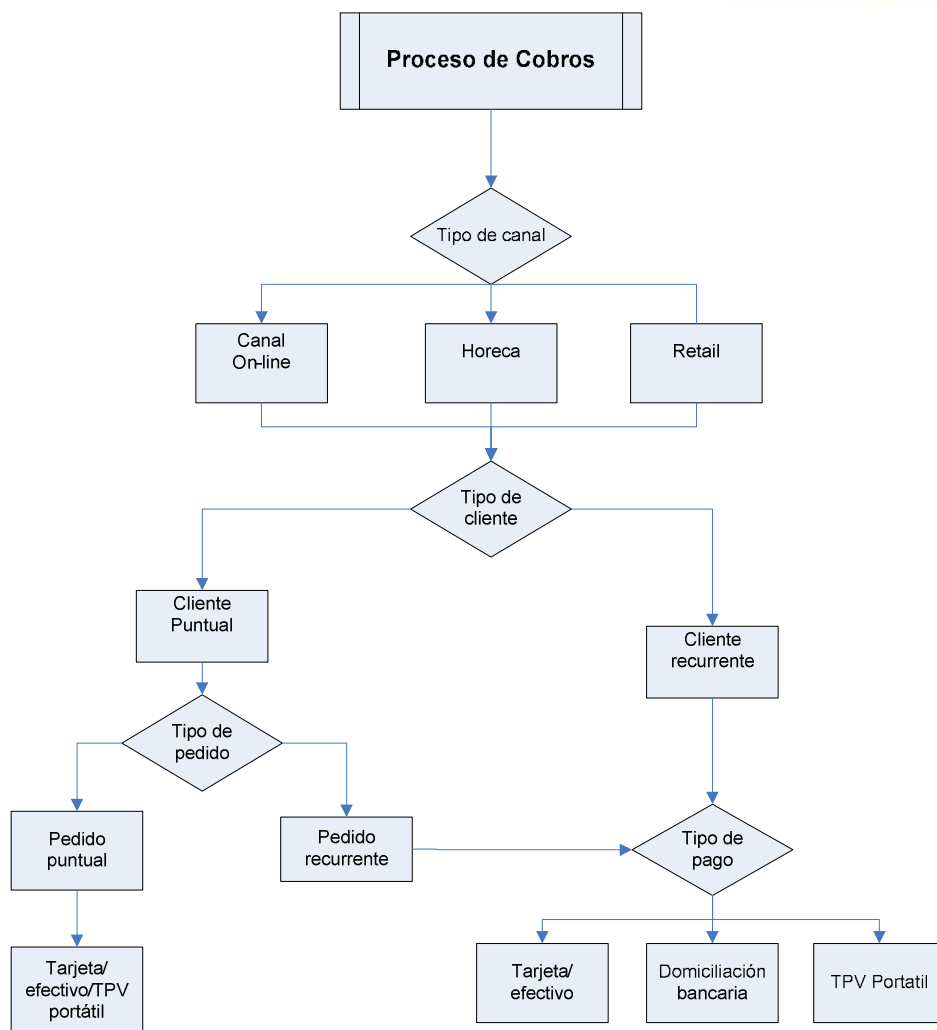
- En el **paso 5**, se generan sugerencias de pedidos de compra que cubren pedidos de venta, indicando si lo cubren total o parcialmente, y si el pedido de venta es previsto o en firme.

En este paso, algunos pedidos de compra se pueden marcar manualmente como “en firme”. La información de la demanda ya clasificada se traslada parcial o totalmente a los productores.

- En el **paso 6** se toma especialmente la producción prevista que no ha tenido encaje, o la ha tenido con pedidos de venta previstos, y se pueden generar sugerencias de ofertas por segmentos, que el comercial debe analizar más en detalle y concretar, para poder enviar ofertas finales a los clientes.

## 8.8 Procesos de cobros y pagos

El proceso de cobros será el mismo en los distintos canales, bien por pago a través de tarjeta o pago en efectivo. La única excepción se establece con los clientes “fidelizados” que pueden seleccionar la domiciliación bancaria como forma de pago de los pedidos periódicos que quieren recibir.



## 8.9 Satisfacción del Cliente

### 8.9.1 Tipos de Clientes

Ecodealer utilizará su plataforma de gestión de la demanda para obtener feedback de la satisfacción del cliente, a partir del propio análisis de las devoluciones, la fidelidad y recurrencia de los mismos, y encuestas por las páginas Web, telefónicas, o devueltas a partir del cuestionario anexo a la entrega.

Definiremos tres tipos de clientes:

- **Cliente fidelizado**, bien sea porque tiene contratado una entrega semanal o mensual o bien porque compra regularmente nuestros productos. Tiene una recursividad por encima del 70%
- **Cliente no del todo fidelizado**, aunque nos compra a menudo. No tiene contratado entregas periódicas pero sí que registramos una recursividad por encima del 35%.
- **Cliente no fidelizado**, que solamente compra en determinadas ocasiones y no tiene contratado ningún tipo de entregas periódicas. Tiene una recursividad por debajo del 35%.

### 8.9.2 KPIs

Para el seguimiento de la satisfacción del cliente atacaremos el control de calidad desde varias perspectivas, que incluirán el índice de quejas, la satisfacción, fidelidad, la valoración de nuestros productos, y la percepción de impacto medio ambiental.

Las Fuentes de Información serán las siguientes:



- **Feedback a la entrega**

El repartidor podrá recibir quejas directamente que podrá canalizar a través de su dispositivo PDA.

- **Cuestionario de Preguntas adjunto a la entrega.**

Estimularemos al cliente a que responda a un cuestionario que adjuntaremos junto a la lista de comprobación de la entrega. Potencialmente podría participar en sorteos o tener descuentos para próximas compras. Este cuestionario también se podrá realizar por la página Web.

- **Centralita de Ventas y Atención al Cliente**

Además de recibir pedidos, también podrá canalizar quejas de los clientes.

- El **sistema de gestión de la demanda**, incluyendo el registro de pedidos.

- **Cuestionario de producto semestral.**

Cuestionario basado en la satisfacción de producto, Modelo Kano -preguntas positivas y negativas sobre los mismos conceptos-, foco en los productos.

Los usuarios que respondan a los cuestionarios acumularán puntos de fidelización, que serán canjeables por descuentos. Para el cuestionario semestral de producto, lanzaremos una iniciativa mediante la cual respondiendo al cuestionario se participa en un sorteo.

La siguiente tabla resume los KPIs a utilizar en nuestro proceso:

indicador de gestión	parámetro de medida	fuentes de información	fórmula de cálculo	límites de alarma
Quejas	Porcentaje de Quejas	Sistema logístico de entrega Teléfono soporte página Web	Quejas diarias/ número de entregas en el día	>5%
Índice de Satisfacción	Valoración de los clientes.	Preguntas cuestionario a la entrega o cuestionario en página web	El cliente valora de 1 a 10 cada cuestión. Se computa la media.	< 6.5/10
Tasa de Fidelidad Efectiva	Porcentaje de clientes que han repetido compra en el último mes o tienen entregas periódicas contratadas.	Registro de pedidos; sistema de gestión de la demanda.	Número de clientes que han repetido/número de clientes totales	<60%
Tasa de Satisfacción de Producto	Valoración de los clientes.	A partir de cuestionario de Satisfacción Semestral.	Modelo Kano. Cruce de respuestas del cliente ante preguntas positivas y negativas sobre los mismos conceptos.	<75%
Percepción de Impacto Ambiental	Valoración de los clientes.	Preguntas ambientales del cuestionario a la entrega o cuestionario en página web	Valoración media de los clientes de la percepción ambiental	<8/10

### 8.9.3 Descripción del Proceso

Una vez se realiza la entrega, el cliente podrá activamente ejercer su **queja** mediante tres medios:

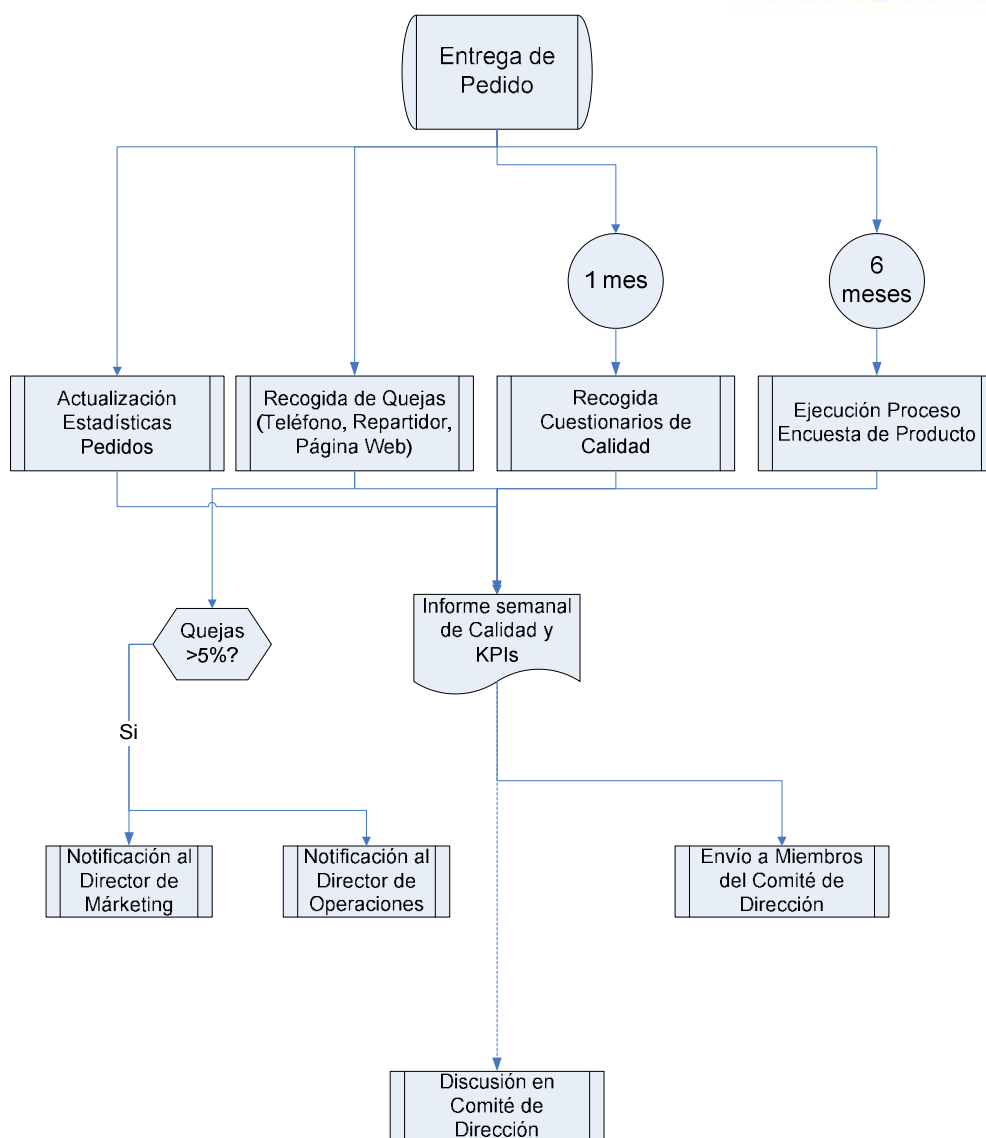
- Sobre el repartidor –que deberá recibir la queja y tramitarla mediante la PDA-, telefónicamente
- Sobre el servicio de atención telefónica
- Mediante la página Web –donde se podrán recibir quejas relacionadas con un pedido en concreto-.

Si se supera un determinado umbral de quejas, los directores de marketing y operaciones serán notificados para que ejecuten las acciones oportunas.

Cada entrega llevará anexo un **cuestionario de calidad**, que también estará disponible en la página Web. Este cuestionario estará enfocado al servicio, y tendrá también cuestiones genéricas referidas al producto. Una vez al mes se efectuará la elaboración de la información de este cuestionario, con el que se podrá completar el informe de calidad y las KPIs establecidas

Cada 6 meses, el departamento de marketing ejecutará un cuestionario adicional con el objetivo de tener una visión más profunda de la percepción de nuestros productos y el conocimiento de nuestros clientes, para poder sorprenderlos positivamente y deleitarles. Esta encuesta y sus acciones posteriores estarán basadas en el método Kano.

Con la información de los distintos cuestionarios, de las quejas, y de la propia información interna, se elaborará el **informe de calidad**, que además incluirá las KPIs. Este informe y KPIs serán enviados a los miembros del comité de dirección y podrá ser discutido en el mismo comité.



## 8.10 Plataforma tecnológica de integración

### 8.10.1 Descripción del Proceso

Como primer paso para poder ofrecer un canal de venta por Internet, y más en general un portal Web corporativo, necesitamos seleccionar y registrar los nombres de dominio que vayamos a utilizar, y que deben ser suficientemente representativos de nuestra marca y nuestros productos. Idealmente el usuario debería poder recordar estos nombres sin necesidad de buscarlos, por lo que vamos a utilizar nombres lo más significativos posibles.

También debemos contratar con algún proveedor los servicios Web básicos, como el correo electrónico y el alojamiento de la página Web (independientemente del diseño). Seleccionamos Arsys ([www.arsys.es](http://www.arsys.es)) como socio tecnológico de infraestructura Web, ya que es una compañía española de larga trayectoria en el mercado, que ofrece servicios integrales de manera remota, y simplifica los requerimientos de la LOPD al tener toda su infraestructura en territorio español.

Nosotros vamos a registrar inicialmente los dominios [www.ecodealer.es](http://www.ecodealer.es), [www.ecofresh.es](http://www.ecofresh.es) y [www.ecoenvasado.es](http://www.ecoenvasado.es) a través de Arsys, junto con su plan master de hospedaje (29 euros / mes, más el registro de dominios), que incluye plan de correo electrónico y base de datos, para poder ofrecer contenidos dinámicos como los propios del comercio electrónico, así como salas

de chat, foros, estadísticas, envíos SMS, copias de seguridad, y posibilidades de publicidad online, entre otros.

Además debemos dar de alta nuestros dominios en el registro mercantil de Madrid en nuestro caso, para que aparezcan asociados a nuestra empresa y razón social. Se trata de un requerimiento legal obligatorio, si bien es uno de los aspectos que suelen incumplir las empresas por desconocimiento.

Como infraestructura de hardware propia necesitamos:

- un servidor de ficheros y aplicaciones en cada uno de los almacenes en origen
- un servidor de ficheros y aplicaciones central en alta disponibilidad (puede residir en un hosting externo como alternativa de hosting o housing).
- Impresoras láser con un PC, o térmicas en su caso, allí donde lo requieran los almacenes, para poder recibir el listado de operaciones a realizar, etiquetado como el de picking, etc.
- Cada empleado o comercial propio (salvo los que realizan las operaciones de logística) requerirá un portátil conectado a esta plataforma, con las herramientas ordinarias de correo electrónico y ofimática, o en su caso una PDA, como el personal que realiza la entrega. Se requieren también PDAs con lectores de códigos de barra para el control de entradas y salidas, como ha sido descrito previamente en esos procesos.
- Por último, una estructura de red privada virtual (VPN) requiere también de hardware específico, y lo mismo ocurre con una centralita digital si llega a precisarse.

## Seguridad

Las medidas de seguridad que exige la LOPD son uno de los puntos fundamentales a definir desde el principio de las operaciones. Trabajaremos con un nivel de seguridad medio, lo que implica firmar un acuerdo de confidencialidad tanto con Arsys como con las empresas de transportes y logística que se contraten, y que requieran datos personales de nuestros clientes, empleados u otros.

Nuestros empleados deben firmar otro acuerdo de confidencialidad. Nombraremos un responsable de ficheros de datos personales (no necesariamente de nuestra plantilla), que se encargará de definir la política de seguridad de datos, los procedimientos a seguir para garantizar el cumplimiento de dicha normativa, las necesidades específicas de seguridad como antivirus, firewalls, política de backups, listas de control de acceso a los sistemas y perfiles de usuarios, necesidades físicas como una zona ignífuga para las copias si procede, etc. Con esta información, procederá a registrar los ficheros de datos personales en la Agencia Española de Protección de Datos.

La continuidad del negocio depende de la fiabilidad y redundancia de estos sistemas, dado que la aplicación web representa nuestro canal principal que enlaza desde actividades de clientes hasta proveedores. La eventual falta de acceso a la plataforma por parte de alguno de los tipos de usuarios, especialmente de los clientes, tendría un impacto muy negativo en nuestro negocio, y lo mismo ocurre con la continuidad de la cadena de suministro, muy dependiente de esta infraestructura. Por lo tanto es imprescindible que definamos un plan de contingencias tecnológico.

El plan básico para cada uno de los siguientes riesgos es:

- **Caída del sistema de información principal interno** (CRM, ERP, etc.) que automatiza la cadena de suministro: El sistema se encuentra en alta disponibilidad (redundante), por lo que esto es muy improbable que ocurra. En el peor de los casos, se realizan copias de seguridad diariamente, y la información más crítica de los pedidos, clientes, y el stock se pueden recuperar en tiempo real desde Arsys, sin pérdida de información, por lo que sería posible recrear todo el sistema desde cero en un máximo de 48 horas. Mientras tanto se trabajaría exclusivamente con la información disponible en Arsys (esencialmente ventas), teniendo que gestionar los procesos de

compra y otros como las entregas de forma manual (papel, fax), en ese período. El impacto para el cliente final no es muy significativo siempre que se recupere el sistema completo antes de las 48h.

- **Caída del acceso web a la plataforma:**  
Responsabilidad de Arsys, se trata de una empresa muy fiable históricamente al respecto, también con redundancia de servidores, y por lo tanto es un riesgo muy improbable considerando paradas no previstas superiores a la media hora. Pero que dado el caso sí afectaría a la imagen de la empresa y al proceso de compras. Por ello debemos firmar un SLA con Arsys para garantizar una recuperación del entorno en menos de 4 horas o recibir una indemnización, o alternativamente considerar si existe algún seguro que cubra este riesgo. Además contamos con copias de seguridad que nos permiten replicar el entorno Web en menos de 12 horas en un proveedor alternativo, aunque en un plan de mínimos para que los procesos de compras no se interrumpan, tardando unas 48 horas en volver a la normalidad de los procesos basados en Web. Mientras tanto la contratación puede realizarse todavía a través de nuestro call center. El impacto comercial negativo en caso de encontrarse más de 24 horas sin disponibilidad de acceso sería considerable, sobre todo cuando se alcance un cierto volumen de clientes.
  
- **Pérdida de conectividad de red entre alguno de los almacenes o el Call Center y los servidores centrales.**  
Como caso particular, pérdida del acceso a internet desde alguno de los puestos o zonas, o desde las PDAs de los que realizan las entregas: Contaremos con una empresa de soporte técnico local para estas eventualidades, además de soporte remoto disponible telefónicamente en nuestras oficinas centrales o a través del soporte de los diferentes proveedores que intervienen en los sistemas. Es un riesgo que se puede producir eventualmente, aunque la recuperación típica se produce en menos de 30 minutos. Consideramos también el riesgo de corte de suministro eléctrico al disponer de sistemas SAI, y la posibilidad de contratar un equipo generador para interrupciones del suministro que se estimen largas. En los tiempos de no disponibilidad, se utilizarán comunicaciones alternativas de voz y datos, comunicaciones por fax, o incluso empresas de mensajería urgente. El sistema de pedidos en los almacenes ya está diseñado para poder realizar los procesos básicos sin disponer de conexión online a los servidores centrales por un período indefinido de tiempo, siempre que se reciban los datos por un medio alternativo. En el caso de los responsables de las entregas, recibirán sus planes de entrega a través de teléfono móvil o fijo. El soporte local o remoto también se encargará del mantenimiento típico de los equipos, actualización de sistemas y antivirus, etc.

### 8.10.2 KPIs de Sistemas de Información

Con foco de alertas en la falta de disponibilidad de los sistemas, definiremos unos KPIs para observar los problemas que se producen en la operativa, y para poder tomar medidas correctivas lo antes posible.

Para disponer de los datos a observar, disponemos de una monitorización en tiempo real que pregunta por el estado correcto o no de los servidores. También nos nutrimos de datos estadísticos de las incidencias resueltas por el soporte técnico de los diferentes niveles, inclusive de incidencias que tienen que ver en errores de cálculo en los procesos, como un cálculo incorrecto de los gastos de envío, etc.

La siguiente tabla resume los KPIs a utilizar en sistemas

Indicador de gestión	Parámetro de medida	Fuente de información	Fórmula de cálculo	Límites de alarma
No	Tiempo	Alertas en	Máximo tiempo	>3 horas

disponibilidad puntual de plataforma web	consecutivo de no disponibilidad	monitorización de sistemas	consecutivo en horas de cualquier incidencia de no disponibilidad web	
No disponibilidad recurrentes de plataforma web	Tiempo acumulado mensual de no disponibilidad.	Alertas en monitorización de sistemas	Suma del tiempo en horas de todas las incidencias de no disponibilidad web.	> 15 horas
No disponibilidad puntual Call Center	Tiempo consecutivo de no disponibilidad	Alertas en monitorización de sistemas	Máximo tiempo consecutivo en horas de cualquier incidencia de no disponibilidad del Call Center	> 3 horas
Retraso en resolución de incidencias urgentes	Tiempo de resolución de incidencias	Partes de resolución de incidencias de soporte técnico clasificadas como urgentes	Media del tiempo de resolución de incidencias en minutos	> 60 minutos
Incidencias recurrentes	Número de incidencias producidas	Categorización (tipología detallada) de la incidencia en los partes de resolución de incidencias de soporte técnico	Número de incidencias mensuales por cada tipología diferente	> 5 en cualquiera de las tipologías
Errores funcionales (como errores de cálculo)	Número de incidencias producidas	Partes de resolución de incidencias de soporte técnico que son clasificados como problema funcional medio o grave	Número de incidencias funcionales mensuales de severidad media o superior	> 0

### 8.10.3 Comunicaciones

Todos los almacenes estarán conectados con las oficinas centrales mediante una red de comunicaciones de datos, y todos los equipos tendrán conectividad con internet de alta velocidad. Se requiere un soporte común de VPN (red privada virtual) en todas las localizaciones, lo que implica también disponer de un hardware específico en cada una de ellas, que proporcione la seguridad y la fiabilidad de los accesos, y que integre también los servicios de acceso a internet.

Los comerciales u otro personal propio que trabaje de forma remota, a través de portátil o PDA, se conectarán con alta velocidad móvil. En general las comunicaciones de voz utilizarán la tecnología móvil, lo que enlaza mejor con nuestras necesidades de ubicaciones dispersas y usuarios remotos. Como proveedor de telefonía móvil, seleccionamos a Vodafone por su cobertura y sus planes de oficina móvil con tarifa plana y posibilidad de utilizar numeración fija de forma transparente para los clientes, y por las posibilidades de ofrecer acceso a internet 3G. En cuanto a la VPN, existen multitud de integradores y soluciones, que funcionan sobre proveedores de red como BT o Telefónica, seleccionaremos alguno de los integradores oficiales.



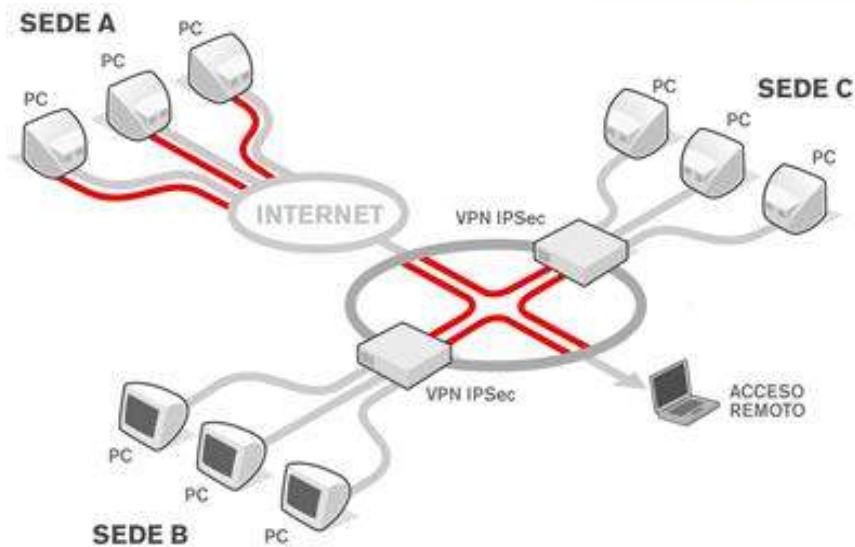


Figura 42. Comunicaciones entre sedes de la empresa y de accesos remotos como comerciales

Necesidad de Call Center: Uno de nuestros canales alternativos de venta es el telefónico, y por supuesto también necesitamos atención telefónica general para contactos administrativos y otros. Consideramos subcontratar servicios de un Call Center con capacidad de llamadas entrantes y salientes, y servicio de secretaria virtual, que conecta directamente con un módulo web de nuestro sistema CRM, lo que permite automatizar el intercambio de datos entre ambas empresas. Esto también permite que el Call Center se ubique en cualquier localización física con acceso a Internet, o que en un momento dado las funciones las realice nuestro propio personal, o un sistema mixto, con un único número de teléfono. Existen numerosas empresas de Call Center, por ejemplo nos fijamos en Artyco [www.artyco.com](http://www.artyco.com) que tiene una experiencia de muchos años operando con la problemática del CRM remoto, y cuenta incluso con perfiles comerciales a disposición del cliente.

#### 8.10.4 Aplicaciones de Sistemas de Información

Distinguimos las siguientes aplicaciones:

- **Portal y Aplicación web de Comercio Electrónico:** Es la aplicación cuya función básica consiste en la contratación de pedidos y registro de clientes y proveedores, si bien cuenta con diferentes perspectivas y otras funciones que por su importancia se detallan más en el próximo punto. A esta aplicación acceden clientes, proveedores, el personal del Call Center, los responsables de entregas, y la mayor parte de nuestro personal. Requiere una base de datos propia alojada en el proveedor del sistema, en este caso Arsys.
- **Aplicaciones ERP y CRM:** Todos los registros de la base de datos de la aplicación web se sincronizan en tiempo real en un sistema CRM y ERP a través de servicios web, de forma desatendida, y en ambas direcciones. La aplicación ERP soporta los procesos típicos empresariales como la gestión de la cadena de suministro, la trazabilidad de lotes, el control de stock, la generación de pedidos Just In Time, la planificación de las rutas de entrega y su gestión, la planificación y gestión financiera, y la gestión de recursos humanos. La aplicación CRM, integrada con el ERP y el Call Center también vía servicios web, es la que utilizan nuestros comerciales para diseñar productos, campañas y ofertas, ya que permite segmentación de clientes y dispone de herramientas de colaboración comercial. Se dispondrá igualmente de un módulo de Inteligencia de Negocio que permita ejecutar consultas predefinidas y Ad-Hoc. Las aplicaciones CRM y ERP pueden seguir funcionando incluso sin conexión a internet, ya que replican la base de datos de clientes y pedidos, y por lo tanto proporcionan una mejor disponibilidad. En el almacén, los usuarios encargados de la manipulación acceden a la aplicación ERP a través del puesto de trabajo con virtualización de

servidores, lo que permite un ahorro en costes de hardware muy importante. Es imprescindible para nuestro negocio tener identificado en cada momento el estado del pedido en tiempo real, e incluso su situación física a través de GPS dentro de los transportes. Seleccionamos Microsoft Dynamics Navision y CRM como software de gestión para estos módulos, ya que son aplicaciones muy reconocidas por el mercado, con casos de éxito en sistemas de comercio electrónico, y con un tiempo de implantación que no suele superar los 6 meses partiendo de cero. Para la implantación de esta parte, seleccionamos alguno de los Partners oficiales de Microsoft Navision y CRM, que aparecen en una lista pública.

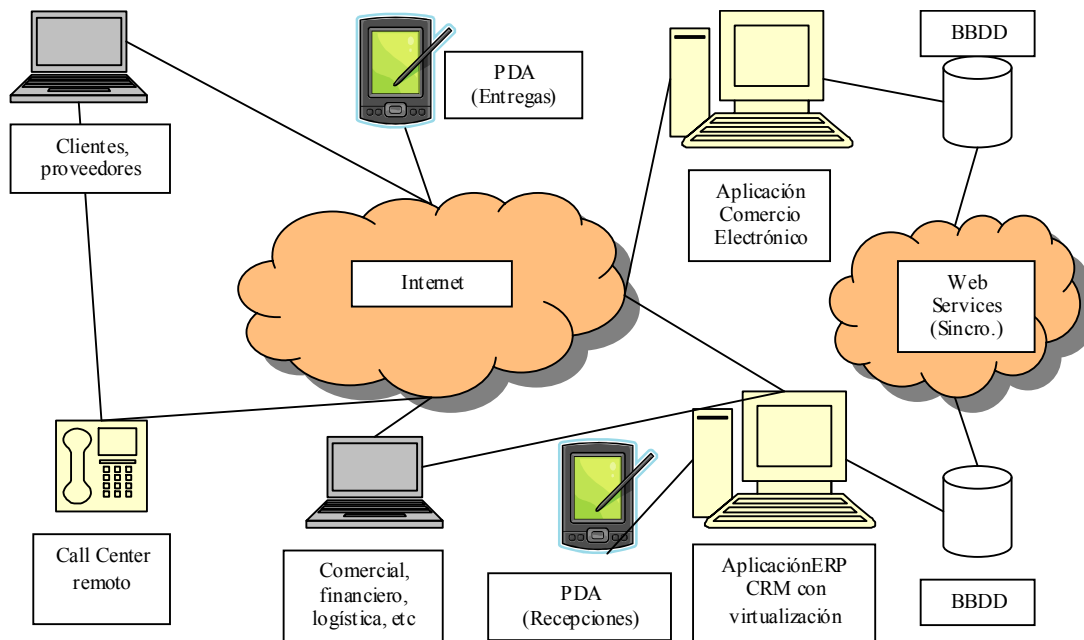


Figura 43. Integración de sistemas y aplicaciones

### 8.10.5 Portal y aplicación Web de Comercio Electrónico

Se trata del soporte electrónico principal de nuestro negocio, ya que integra diversas tecnologías, así como diversas perspectivas para cada uno de los tipos de usuarios, incluyendo los diferentes tipos de clientes que tenemos, así como los proveedores e incluso los usuarios de nuestra empresa como los comerciales y el personal de entrega a domicilio. Las perspectivas proporcionarán un "Look & Feel" diferente para cada tipo de usuario.

En todos los casos, existe un modelo de autenticación y seguridad que identifica cada usuario y su segmentación, y presenta unas páginas específicas de su caso, si bien también se contempla la navegación de usuario anónimo para que pueda conocer nuestros productos y servicios, pero sin posibilidad de compra hasta que no se formalice un registro de usuario.

El aspecto estético y la usabilidad de toda la aplicación son los requisitos comunes de partida para el diseño de la aplicación, que deben reflejar una imagen corporativa que potencia nuestro posicionamiento, como el uso de colores corporativos basados en tonalidades verdes, y referencias a la calidad del producto y a la idea de producto saludable. De manera que contaremos con diseñadores externos, especializados en portales web y sitios web de comercio electrónico integrados con bases de datos. Existe mucha oferta en el mercado para este tipo de servicios, desde diseñadores freelance hasta grandes empresas de consultoría. Nosotros elegimos por ejemplo Oxígeno Networks, dado que es una consultora que tiene foco en estas tecnologías, y además nos puede proporcionar un mantenimiento evolutivo posterior, así como el soporte.

También es importante la selección de los textos que aparecen en cada una de las páginas, y las secciones que se creen en cada una de ellas, puesto que luego va a influir en la manera en la que nos van a indexar los principales buscadores. De todas formas siempre es recomendable contratar algún servicio de posicionamiento prioritario, como el de Google AdWords, que nos permitirá aparecer como enlaces patrocinados en el caso de ciertas palabras de búsqueda.

Otro de los requerimientos comunes es el del cumplimiento estricto de la legislación vigente, y la potenciación de la imagen de seguridad de los pagos. De forma que en el pie de cualquiera de las páginas aparecerán los datos registrales de la empresa y los datos básicos de contacto, al menos un teléfono. Todas las perspectivas accederán a opciones comunes relativas a la información de la empresa, datos de contacto, seguridad, certificados digitales, y uso legal, donde se incidirá sobre el cumplimiento de la legislación vigente, especialmente de la LOPD, indicando el nombre de los ficheros registrados, y los datos de contacto general de la empresa y del responsable de los ficheros, así como un resumen de las medidas de seguridad adoptadas, especialmente del certificado SSL. También es importante incluir las condiciones contractuales en cada caso, aunque eso variará en función del perfil de usuario. Para soportar mejor la idea de seguridad en los pagos y de calidad en general, además de mencionar las certificaciones relativas a nuestros productos ecológicos, de calidad, u otros, también vamos a contar con el sello ChamberTrust que proporciona la Cámara de Comercio de Madrid entre otras, explicando el significado de este certificado. La obtención del sello requiere comprobaciones periódicas por parte de la Cámara, que acrediten que los productos ofrecidos en la web responden realmente a los que comercializa la empresa, incluyendo la política de precios. También facilita una buena imagen de cara a las exportaciones, si llegara el caso.



Figura 44. Sello ChamberTrust <http://www.camaramadrid.es/index.php?elem=595&sec=28&idsec=28>

En la misma sección informaremos de nuestra pertenencia voluntaria a la junta arbitral de consumo del Ayuntamiento de Madrid, que permite al cliente resolver sus discrepancias comerciales con la empresa de manera gratuita y vinculante por ambas partes, en lo que al coste del proceso se refiere.

En los procesos que requieran registro de usuarios, o impliquen transacciones económicas o de datos sensibles, contaremos también con un certificado digital del sitio web que nos autentica como la empresa frente a los usuarios. Seleccionamos el certificado digital SSL que emite Verisign <http://www.verisign.es/> por ser uno de los dos proveedores mundiales más prestigiosos de este tipo de producto, con un estándar de registro muy riguroso, que incluye el sello Verisign Secured Seal. Mediante el protocolo HTTPS, las comunicaciones se realizan cifradas con un sistema de clave pública y privada, y los usuarios podrán comprobar en el navegador que el certificado en uso se encuentra vigente y es específico de nuestra empresa.



**Figura 45.** Sello que presentan los sitios web que utilizan el certificado Verisign, con posibilidad de incorporar también el nombre de nuestra empresa dentro del sello.

Y dentro de las funcionalidades generales, desde cualquier página se puede acceder a la zona de búsqueda en nuestra web, que típicamente permite al usuario realizar búsquedas textuales sobre nuestros productos, pero también sobre otras informaciones como los comentarios de usuarios, foros, recetas, búsquedas en todo internet, etc.

Como hemos comentado, una vez autenticado el usuario, accede a una de las perspectivas que se describen a continuación, cada una con un Look & Feel” diferente. La seguridad de usuarios viene controlada por el registro de usuarios, que requerirá proporcionar al menos usuario y password, aunque para clientes y proveedores admitiremos otras alternativas como el uso del DNI electrónico, dado que en España empieza a tener importancia por su difusión, si bien la mayor parte de los usuarios desconoce todavía sus posibilidades.

### **8.10.5.1 Perspectiva del cliente particular**

Es la sección que requiere más cuidado y mayor necesidad de diseño y desarrollo, ya que soporta nuestro canal principal de venta y el segmento de mayor volumen de compra.

En la portada se permite la navegación anónima (sin identificación de usuario) salvo en el momento de formalizar el pedido, que está asociado al momento del pago, en cuyo caso se requiere el registro de usuario.

La portada muestra a la izquierda un menú por categorías y subcategorías de productos, incluyendo ofertas, y navegando a través de ellos se despliegan listas donde se puede consultar el nombre del producto, el precio unitario, la disponibilidad de stock, una foto pequeña, y la posibilidad de añadirlo a la cesta de la compra, o eliminarlo si ya estaba seleccionado, indicando las unidades deseadas. Pinchando en cada uno de ellos se accede a la ficha del producto, donde también se puede añadir a la cesta, eliminar de ella, o modificar las unidades. La ficha proporciona una descripción ampliada del producto, que además de los datos básicos nos indica su estacionalidad, zona de cultivo, información de proveedores, procesos de preparación, de manera destacada los beneficios para la salud y nutricionales, y enlaza con otras páginas de tipo Web social, donde se pueden conseguir recetas, hacer comentarios, poner preguntas en un foro y responderlas, etc.

En la zona izquierda también aparece el acceso al buscador de productos, y la lista de resultados obtenidos se comporta de la misma manera que la lista de productos por categorías. En caso de consultar o seleccionar un producto que no se encuentre en stock, el sistema nos propone otros productos similares si es que existen. Y también es capaz de reconocer ciertos patrones de búsqueda y navegación, a partir de nuestras herramientas de inteligencia de negocio y minería de datos, que permite relacionar unos productos con otros complementarios, para ofrecerlos conjuntamente. Este tipo de técnicas son las que se utilizan en los comercios electrónicos más avanzados, como Amazon.com, que adaptan dinámicamente el contenido que aparece en cada navegación, sugiriendo otros productos y ofertas de forma personalizada, incluso durante la navegación de usuarios no registrados.

En la zona central y derecha de la portada, y en la zona inferior izquierda, aparecen diferentes ofertas que cambian periódicamente o incluso de manera aleatoria en la carga inicial del usuario anónimo, y enlaces a artículos y noticias de interés, a los foros, etc. En la parte superior, aparece un menú con la navegación a otras secciones, nuestro teléfono de contacto,

y la posibilidad de identificarse como ya se ha descrito, de registrar un usuario nuevo, o de navegar a otra perspectiva, conservando la autenticación si tiene permiso. En la zona inferior, aparecen los datos registrales de la empresa y la información legal y de condiciones de envío, que también se han mencionado antes.

El menú superior de navegación cubre las siguientes opciones: Gestión de mi Cuenta, Gestión de mis Pedidos y Entregas, Sobre Nosotros, Sobre los Productos Ecológicos, Mi Cesta de la Compra, Ayuda, Foros y Noticias. Vamos a describir sólo las opciones que son más complejas o diferenciales.

- **Identificación de usuarios** (común a todas las perspectivas):  
Una vez identificado el usuario, se redirige a la perspectiva adecuada (que pueden ser diferentes dominios o el mismo actual), y siempre existen enlaces en la zona superior para cambiar de una perspectiva a otra, por ejemplo por si pertenece a dos. El usuario puede establecer su perspectiva por defecto si está registrado en más de una. El registro de clientes es completamente automático, y se obtiene acceso en tiempo real, mientras que el registro para las otras perspectivas obliga a verificar datos manualmente, como el alta de la empresa y su código CNAE. En el caso de usuarios internos, el registro lo realiza un administrador. En el momento de autenticarse, aparecerán ofertas adaptadas al historial particular de navegación y compras, cruzadas con los datos disponibles de los productores, implementado con el motor de inteligencia de negocio. También aparecen alertas y mensajes de forma dinámica, que por ejemplo dirigen al usuario a otra página para que rellene una encuesta, consulte la respuesta a una cuestión que hubiera formulado anteriormente, o seleccione un producto alternativo o se ha agotado el que se había contratado.
- **Gestión de mi Cuenta:**  
Sólo para usuarios registrados. Además de los datos de contacto, aquí se pueden mantener las preferencias en cuanto a opciones de entrega y formas de pago favoritas, suscripción a boletines y newsletters, definición de alertas y envíos de SMS, perspectiva principal si existe más de una, personalización de las opciones disponibles de navegación, acceso a realizar consultas privadas y reclamaciones, consulta de pagos por envíos ya realizados, acceso a las encuestas de satisfacción, consulta del programa de puntos de fidelización y de la posición global, etc.
- **Gestión de mis pedidos y entregas:**  
Sólo para usuarios registrados. El cliente puede gestionar pedidos individuales o periódicos a partir de cestas ya predefinidas, o de las que defina a su medida, pudiendo indicar sus productos favoritos de temporada para componerlas. Alternativamente le permite duplicar alguno de los pedidos realizados anteriormente. También conocerá el contenido y la fecha de la próxima cesta o pedido individual a recibir, y tendrá la opción de cambiar el lugar de entrega. En el caso de entregas en curso, conocerá en tiempo real la situación del pedido en un mapa, e incluso la situación aproximada del camión de reparto que lleva su entrega (a través de GPS), recibiendo un aviso SMS 1 hora antes de la entrega prevista, y con la posibilidad de cambiarla en ese mismo momento. También existe una opción para solicitar la devolución del pedido por motivos más o menos objetivos (falta de calidad, productos no son los esperados), aunque se recomienda en tal caso la llamada telefónica. Y siempre existe la opción general de envío de queja o comentario ante cualquier incidencia, aunque no implique la devolución del producto.
- **Cierre del Pedido y pago:**  
Es una opción disponible dentro de Mi Cesta de la Compra, y también accesible desde otros puntos de la aplicación, como tras añadir un producto a la cesta. Si es usuario anónimo, se obliga al registro en este momento. La aplicación solicita confirmación del pedido, y forma de pago dentro de las aceptadas, y calcula el importe final en función de los datos del pedido. En caso de pago con tarjeta de crédito, que es el más común, se contará con una pasarela de pago seguro, y que requiere por lo tanto que contratemos un TPV virtual. Seleccionamos el TPV virtual de Sistemas 4B, por ser el más extendido en España, y para el que ya existen muchos desarrollos hechos. El TPV

se puede contratar en diversos bancos, si bien variará la comisión de descuento en cada uno de ellos. Básicamente nuestra aplicación web llama al TPV virtual, pasando los datos de productos e importes a pagar, y el propio TPV solicita los datos sensibles al cliente, como el número de tarjeta, que nosotros no necesitamos conocer para mantener la seguridad. EL TPV devuelve una respuesta que indica si el pago está o no conforme, y en caso afirmativo, el pago se considera en firme, por lo que nosotros podemos completar el proceso del pedido como pagado. También se permite demorar el pago hasta la entrega, de forma que sea el repartidor el encargado del cobro, ya que dispone de un TPV físico portátil. Una vez aceptado el pago del TPV físico se sincroniza con nuestra aplicación principal, y marcará automáticamente el pedido como pagado, prosiguiendo con el flujo habitual del proceso. En cuanto a la emisión de facturas, tiene plena validez la factura electrónica con firma digital, que el usuario final recibe típicamente en un documento pdf, y es parte de nuestro proceso estándar de venta y pago electrónicos.

### 8.10.5.2 Perspectiva del cliente horeca y retail

Se trata de una perspectiva B2B, que tiene similitudes con los procesos básicos del cliente particular, como la búsqueda de productos, la selección de la cesta de la compra, el reconocimiento de patrones de búsqueda y compra, las alertas y promociones, el enlace con la zona de web social (foros, recetas, etc.). Vamos a resaltar las diferencias principales, además del "Look & Feel":

- **Productos y ofertas**  
Suelen ser referencias diferentes de las que están destinadas al cliente particular, ya que por un lado los precios aparecen con descuento (PVD), y en los casos aplicables, se muestra también un PVP recomendado. Además, se intenta potenciar la compra regular (y más estándar), de un volumen mayor que el cliente particular, por lo que el volumen mínimo de compra de cada producto puede ser más elevado.
- **Gestión de mi cuenta:**  
Al ser clientes empresariales, es la sección que cambia algo más. En primer lugar podrán tener conocimiento directo de los teléfonos y direcciones de email prioritarios, que les ponen en contacto con la fuerza comercial que les corresponde, teniendo incluso un comercial concreto asociado a cada cuenta si se considera necesario. El tipo de alertas y promociones recibidas también son específicas de estos canales, mientras que no aplica el mismo programa de fidelidad que tienen los particulares. Y lo más importante, pueden acceder a otro tipo de información y peticiones, como la solicitud de material de marketing y la posibilidad de realizar eventos conjuntos, información avanzada de los productos, recetas, trazabilidad, y nuestros sellos de calidad, información de la participación en ferias, y conocimiento de la oferta estimada de forma agregada para los meses siguientes, ya sea parcial o total, si es que se considera oportuno proporcionar dicha información.
- **Gestión de mis pedidos y entregas:**  
Similar al del caso de particulares, pero las entregas se pueden realizar en franjas horarias diferentes a las de los primeros. En cambio no tiene sentido la modificación de la dirección de entrega, salvo incidencia.
- **Cierre del pedido y pago:**  
Aquí lo que suele cambiar son las formas de pago disponibles, ya que es más habitual la compra a crédito, y a criterio del departamento comercial pueden aparecer también descuentos por pronto pago.

### 8.10.5.3 Perspectiva del productor o cooperativa

Otra perspectiva B2B, pero novedosa en el sector, ya que está orientada a los proveedores y no a los clientes. Por lo tanto será una aplicación significativamente distinta de las anteriores,



ya que no existe procedimiento de compra o venta automático ni de pago online entre otros. En cambio, las secciones principales disponibles son:

- **Gestión de mi cuenta:**

Además de los datos de contacto propios y los que puede utilizar para el contacto con nuestra empresa, y el sistema de alertas y noticias personalizadas, aquí pueden consultar dos tipos fundamentales de información: Los pedidos ya realizados o pendientes, con el status respecto al cobro, posibles devoluciones y motivos, comentarios de clientes o internos de nuestra empresa, incidencias reportadas por nuestros controles de calidad, etc. Y por otro lado, conocimiento de la demanda agregada, posiblemente de forma parcial a criterio de nuestro departamento comercial, ya que sólo se mostrará la relativa a productos que pueda suministrar ese productor o cooperativa, y que no estén ya comprometidos con otro. De manera análoga, también podrá conocer nuestras recomendaciones para la planificación de futuras cosechas, comentarios sobre los precios y datos que ha proporcionado el productor en el apartado de “gestión de mi producción”, resultado de nuestras visitas sobre el terreno, etc. Respecto a los nuevos pedidos de compra realizados por nuestra empresa, además de reflejarse en la aplicación, deben comunicarse necesariamente por un canal alternativo (fax, teléfono, en persona, etc.), en previsión de que este tipo de usuarios no accedan a la aplicación o al correo electrónico con mucha frecuencia. Lo mismo ocurre para otras comunicaciones que se consideran urgentes, como rechazos por motivos de calidad, etc.

- **Gestión de mi producción:**

En esta página es donde a nivel de productor o cooperativa se pueden introducir (voluntariamente, salvo que exista un contrato que obligue a ello) los productos (existirá una codificación previa), precios deseados, volúmenes de producción, calidades esperadas, certificaciones disponibles, riesgos que afecten a la producción, fechas previstas de entrega, o incluso terrenos disponibles para cultivos ecológicos que están todavía sin sembrar. Aquí debe quedar claro en nuestra página que no representa ningún compromiso de compraventa en firme para ninguna de las partes, ya que esto se formaliza como pedidos llegado el caso. También hay que indicar que en caso de falsedad intencionada de los datos (como estimar un volumen muy superior al real, o precios alejados de los reales, o exagerar al calidad del producto), se estará incumpliendo nuestro código de buenas prácticas. Y por último, hay que incentivar el uso de esta sección, aclarando que seleccionaremos preferentemente como proveedores a los productores que mantengan actualizados los datos, y que podemos además conseguir mejores precios en tal caso.

#### 8.10.5.4 Perspectiva Interna

Es la perspectiva para nuestros empleados, o personas de subcontratas que deben gestionar parte de nuestros procesos. Por ello a su vez existen diferentes roles asignados a estos usuarios, que les permiten acceder a diferentes secciones, o en su caso las deshabilitan. Sin mencionar exhaustivamente todos los roles y procesos disponibles, ya que una parte son comunes a cualquier empresa de fabricación o distribución, sí vamos a presentar los que son más distintivos:

- **Personal de reparto y responsables de entregas:**

Hay que disponer de una aplicación web específica para la PDA, aunque accesible también dentro de la plataforma web principal, que se encargue de enviar los datos de rutas y entregas, incluso actualización en tiempo real de los cambios que realicen los clientes en cuanto a condiciones de entrega. La aplicación también registra otros datos remotamente, como la situación física del vehículo a través de GPS, y los pagos el TPV portátil que lleva el repartidor. También se reportan aquí las posibles incidencias de la entrega, inclusive las observaciones o quejas del cliente si es el caso.

- **Comerciales y Call Center:**

Aplicación donde los comerciales y los operadores del Call Center pueden comprobar el estado de los pedidos y entregas, e incluso acceder a las perspectivas de clientes y proveedores, operando en su nombre (pero en ningún caso cambiando el usuario, se opera por delegación del cliente o proveedor). Aquí también podrán enviar comentarios a clientes y proveedores, responder a sus quejas, gestionar devoluciones, revisar el rating del cliente, etc. Destaca la aplicación para los comerciales y responsables de compra que es capaz de cruzar las previsiones de oferta y demanda a nivel agregado (accediendo al ERP / CRM), pudiendo generar órdenes de compra a proveedores, que deben ser autorizadas por los responsables de compras. Los comerciales pueden aquí determinar la información de la demanda que van a transmitir a los productores, y definir también las ofertas comerciales que se pueden hacer a los diferentes segmentos de clientes, a través de los patrones o segmentos que la aplicación de CRM ha determinado.

### 8.10.6 Resumen de costes y sugerencia de diseño

-		2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Inversiones</b>	Registro de dominios por 6 años	- €	450 €	- €	- €	- €	- €
	Comunicación Dominios registro mercantil	- €	120 €	- €	- €	- €	- €
	Precio Sello y certificado Verisign	- €	2.180 €	- €	- €	2.313 €	- €
	HW servidores con SO en almacenes	- €	14.400 €	- €	- €	- €	2.598 €
	HW Ordenadores Portátiles	3.500 €	7.000 €	- €	- €	1.488 €	758 €
	HW Impresoras multifunción color	- €	2.876 €	- €	- €	- €	1.557 €
	HW Impresoras etiquetas blanco y negro	- €	483 €	472 €	963 €	983 €	1.002 €
	HW PDAs con código de barras en recepciones	- €	449 €	- €	467 €	476 €	486 €
	Puestos Virtuales operarios	- €	350 €	357 €	728 €	743 €	758 €
	Aplicaciones CRM y ERP inicial	- €	90.000 €	- €	- €	- €	- €
	Aplicación web comercio electrónico inicial	- €	100.000 €	- €	- €	- €	- €
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>		<b>3.500 €</b>	<b>218.288 €</b>	<b>829 €</b>	<b>2.159 €</b>	<b>6.001 €</b>	<b>7.158 €</b>
<b>Gastos</b>	Precio Sello chamber Trust	- €	240 €	200 €	201 €	202 €	203 €
	Plan de Hospedaje aplicación web	- €	348 €	355 €	362 €	369 €	377 €
	Soporte planes de hospedaje	- €	7.200 €	7.344 €	7.491 €	7.641 €	7.794 €
	Soporte Hw	131 €	4.303 €	4.374 €	4.589 €	5.030 €	5.990 €
	Infraestructura VPN (Tel. fija)	- €	6.000 €	6.120 €	6.242 €	6.367 €	6.492 €
	Telefonía Móvil	563 €	4.500 €	4.590 €	4.682 €	5.731 €	6.332 €
	Servicios Call Center	- €	20.000 €	20.400 €	41.616 €	42.448 €	64.946 €
	Aplicaciones CRM y ERP mantenimiento	- €	13.500 €	13.500 €	13.500 €	13.500 €	13.500 €
	Aplicación web mantenimiento	- €	20.000 €	20.000 €	20.000 €	20.000 €	20.000 €
<b>TOTAL GASTO</b>		<b>694 €</b>	<b>76.091 €</b>	<b>76.883 €</b>	<b>98.683 €</b>	<b>101.288 €</b>	<b>128.884 €</b>

Figura 46. Resumen de costes de sistemas, salvo los que incorporan la flota propia, ya contemplados antes.

## 9 Plan de Marketing

El análisis del sector de la distribución agroalimentaria nos muestra las áreas de mejora en la distribución agroalimentaria desde origen hasta destino, así como las ventanas de oportunidad que ofrece la situación actual, y que queremos aprovechar.

El hecho de situarnos en una cadena de valor que entre origen (productor) y destino (cliente final) soporta márgenes cercanos al 400% permite disponer dentro de la cadena de valor alternativa de unos atributos francamente interesantes para el proyecto. Simplemente manteniendo márgenes similares a los actuales, nuestro potencial de generación de Cash flow es francamente interesante, si bien las pretensiones del proyecto son racionalizar la cadena de valor de tal forma que tanto el origen como el destino, pasando por Ecodealer puedan disponer de ventajas frente a la actual situación.

### 9.1 Objetivo

Ecodealer tiene la ambición de convertirse en marca de referencia en la venta de productos de alimentación ecológica.

Hemos visto en el análisis del sector que no existe en el mercado una marca de referencia en el sector de la alimentación ecológica. Realizaremos un gran esfuerzo para construir una marca de referencia en su sector, una marca exclusiva y diferenciada de la competencia, tanto en nuestros productos como en el servicio ofrecido.

El Plan Comercial y de Marketing que planteamos estará orientado a satisfacer las necesidades de los dos eslabones más débiles de la cadena de valor de la distribución alimentaria: productores y clientes finales, con un parámetro básico, "customer centricity", debemos tener manifiestamente claras las necesidades de nuestros clientes para planificar e incrementar eficiencia hasta el origen.

Ecodealer busca posicionarse como una cadena de valor especializada entre el cliente final y el productor, donde los clientes puedan encontrar cualquier producto de la gastronomía ecológica de alta calidad. Ofreciendo sus productos desde varios canales de distribución (directa e indirecta), con técnicas innovadoras (B2C) o formulas diferentes de aproximarnos hasta el cliente final.

Con la fuerza de ventas y una gestión óptima de la distribución, queremos tener una amplia cartera de cafeterías, hoteles y restaurantes y convertirnos en uno de sus proveedores más esenciales a nivel de calidad más que de cantidad. Para ello recurriremos a empresas task force especializadas en la captación, gestión e implementación de este tipo de establecimientos (retail alimentación y Horeca) a fin de poder hacer un despliegue rápido sin necesidad de penalizar los costes operativos.

Queremos llegar a ser uno de los proveedores de referencia, cuando la hostelería realice eventos especiales como catering, degustaciones... y por supuesto, trabajar con ellos en el día a día.

Los productos comercializados por Ecodealer son productos alimenticios ecológicos de alta calidad, se diferenciara del resto de nuestros competidores en que es un producto certificado, recolectado y elaborado según la legislación vigente garantizándonos un nivel de salubridad superior a los sustitutivos posibles, asimismo serán productos no vendidos apenas en establecimientos como hipermercados o supermercados, teniendo únicamente competencia real por los sustitutivos.

Los objetivos serán:

- ❖ **Ser marca de referencia en el sector ecológico:**

Buscamos la especialización y diferenciación. El carácter ecológico de nuestros productos, la apuesta por la calidad, y el entorno donde se distribuyen busca dar una connotación especial a sus consumidores, que los haga sentirse diferentes al resto, mejor valorados.

❖ **Customer centricity:**

Satisfacer las necesidades del cliente en cuanto a variables básicas como, precio, accesibilidad, salubridad y ventajas gastronómicas.

❖ **Ser una alternativa atractiva para los productores:**

Queremos ofrecer un canal de comercialización alternativo a los productores de productos ecológicos, que se ciñan a los parámetros que nos demande el cliente final, ofreciéndoles una mayor rentabilidad, así como la posibilidad de mejorar la planificación de la producción en base a tener trazabilidad de la demanda del cliente final.

❖ **Diversificación de canales:**

La accesibilidad a los productos ecológicos aparece como el tercer aspecto más valorado en la encuesta realizada a los consumidores, por lo tanto la diversificación de canales para llegar a nuestro cliente potencial será otro de nuestros objetivos.

Buscamos llegar al cliente final tanto a través de nuestros canales directos de distribución, como a través de nuestros canales indirectos.

## 9.2 Posicionamiento de marca y producto

Nuestra marca será sinónimo de comida sana, de calidad, con sabor y 100% ecológica. Nuestros productos llegan directamente del productor a su domicilio a los pocos días de ser recolectados.

Según hemos visto en el análisis sectorial, cuando el cliente busca productos de alimentación ecológicos, los aspectos que valora por encima del resto son: **Salud** y **Sabor**.

El posicionamiento de Ecodealer en el mercado se fundamentará sobre 5 pilares principales:

❖ **Comida Sana:**

La comida ecológica se asocia en muchas ocasiones con comida sana, comida de verdad, sin tratamientos químicos. Nos apoyaremos en este aspecto como uno de los principales diferenciadores frente a la alimentación no ecológica.

❖ **Comida con Sabor:**

Es uno de los grandes beneficios y diferencia de la comida ecológica frente a la NO ecológica. El sabor de la comida ecológica es claramente superior, y así lo valora el consumidor final.

❖ **Calidad:**

Solo comercializamos productos que hayan pasado nuestros controles y requisitos de calidad. Calidad en tres dimensiones distintas:

- **Calidad ecológica:**  
Los productos que comercializa Ecodealer tendrán garantía y sello ecológico.
- **Calidad de presentación:**  
A diferencia de lo que es común en el sector, cuidaremos la calidad en cuanto a aspecto, calibres, punto de maduración, etc, con el objetivo de obtener un producto de máxima satisfacción para nuestros clientes.
- **Calidad en la entrega:**  
La calidad no solo se reflejará en el producto, sino en toda el proceso, desde la compra, hasta la recepción en su domicilio.

Cualquier tipo de contacto del cliente con nuestra empresa debe reflejar este posicionamiento de trato exquisito y diferenciado.

- ❖ **Exclusividad:**  
Nuestros productos y nuestro servicio deben tener carácter de exclusividad. Así lo deben percibir nuestros clientes para elegirnos frente a otras alternativas, otros competidores.
- ❖ **Confianza:**  
La confianza de nuestros consumidores es imprescindible para el buen funcionamiento de nuestro negocio. Debemos ganarnos su confianza desde la primera compra que realicen con nosotros. No debemos fallar a nuestro cliente, por eso estableceremos una serie de garantías a nuestros clientes. Y si no las cumplimos, les devolveremos el dinero.

### 9.3 Definición de Público Objetivo y Mercado Geográfico

Ecodealer se dirige a un público objetivo definido, su tipología será propia de clientes residenciales, y núcleos familiares con un perfil sociodemográfico definido: individuos de entre 35 y 65 años con un nivel cultural medio-alto.

Potencial Público Objetivo					
Canales	Directo			Indirecto	
Público Objetivo	35-50 años	Comunitarios	50-65 Años	Horeca	Retail
Madrid	+++	++	+	+++	+++
Resto de España	++	++	-	-	-

Los segmentos que distinguiremos serán:

- ❖ **Target principal:**
  - Edad: Entre **35 y 50 años**.
  - Nivel económico: Nivel económico medio-alto con rentas por hogar superiores a los 40.000€ / año.
  - Nivel de estudios: Nivel de estudios superiores
  - Lugar de residencia: Principalmente urbano, zonas residenciales cercanos a grandes núcleos urbanos.

Existen aún así, otros **targets secundarios** a los que Ecodealer también dirigirá sus productos:

- ❖ **Extranjeros de la Unión Europea**  
En la Comunidad de Madrid residen más 200.000 personas procedentes de países como Alemania, Inglaterra, Francia e Italia, con un conocimiento y aceptación grande de los productos ecológicos.
- ❖ **Personas Maduras**  
Personas con edades entre **50-65 años**, de alto nivel adquisitivo y que buscan una alimentación saludable, de calidad.

Ecodealer establecerá sus actividades en un principio en la Comunidad de Madrid y zona de influencia. Nuestros canales de distribución indirectos focalizaran su actividad sobre los puntos de venta de la comunidad autónoma de Madrid, mientras que los directos, gracias a técnicas basadas en B2C, tendrán un mercado potencial a nivel nacional.

### 9.4 Canales de distribución

Nuestro cliente potencial podrá acceder a nuestro portfolio de productos bien a través de nuestros canales directos de distribución o a través de nuestros canales indirectos de distribución:

**✚ Canales directos:**

- Internet (canal on line)
- Venta telefónica.

**✚ Canales Indirectos:**

- HORECA: Restaurantes y establecimientos de hostelería que ofrece productos y un servicio de calidad, sanos.
- Retail: Establecimientos de venta de productos de alimentación de calidad.

Según vimos en el análisis del sector, los canales directo (Internet o venta telefónica), son todavía minoritarios a la hora de comprar productos de alimentación, pero con una tendencia creciente.

## 9.5 Gama de productos

Ecodealer comercializará una amplia y exclusiva gama de productos ecológicos tanto en fresco como en elaborado. En ambos casos comercializaremos productos españoles y de importación que garantizarán su origen y su producción 100% ecológica.

Nuestros productores, especialmente seleccionados a lo largo de la geografía española, ofrecen los mejores productos de temporada y de la máxima calidad.

Por estos motivos, la gama de productos Ecodealer tendrá dos categorías diferenciadas, la categoría Ecofresh de productos frescos y la categoría Ecoenvasado de productos elaborados.

### GAMA DE PRODUCTOS



ECOFRESH	ECOENVASADO
Frutas	Aceites
Verduras	Lácteos / Cereales
Hortalizas	Embutidos
Carnes	Conservas

Cada canal podrá acceder al 100% del portfolio de Ecodealer, si bien estará más focalizado por la idiosincrasia propia de sus puntos de venta, en algunas partes del portfolio.

### 9.5.1 Ecofresh

Es la gama de productos frescos. En esta gama ofreceremos productos de temporada, a excepción de la carne.

Nuestra base serán productores y cooperativas de productores seleccionados que utilizan métodos de producción ecológica (no extensivos y con sello de producción ecológica, sin utilización de componentes hidropónicos).



Nuestros productores estarán centrados en Andalucía, Extremadura y Levante, aunque podremos adquirir productos directamente de mayoristas de otros puntos como la zona del corredor del Ebro (Navarra, la rioja y Aragón) y Cataluña.

Los distintos grupos de productos frescos que comercializaremos son:

- ❖ **Frutas:** Limones, manzanas, naranjas, peras, melocotones, melones, ciruelas, fresas, etc....
- ❖ **Verduras y Hortalizas:** Lechugas, tomates, ajos, cebollas, puerros, patatas, zanahorias, calabacín, etc....
- ❖ **Carnes:** Pollo, Cerdo y ternera ecológica.

A modo ilustrativo, incluimos una tabla sobre las distintas temporadas que tendrán nuestros productos frescos.

## CALENDARIO FRUTAS Y VERDURAS

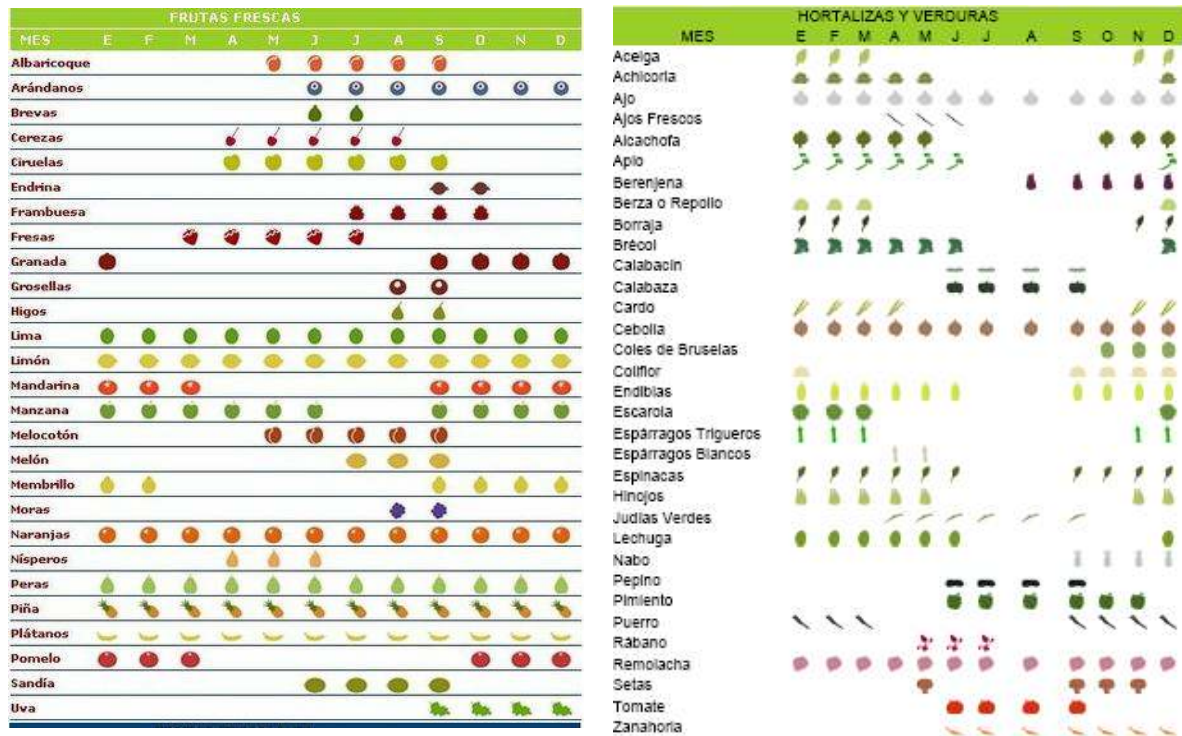


Figura 47. Calendario Oficial de Frutas y Verduras

### 9.5.2 Ecoenvasado

Es la gama de productos elaborados de producción natural ecológica.

Nuestros proveedores serán seleccionados en distintos puntos de la geografía española, y también en el extranjero cuando sea necesario, ofrecerán la máxima calidad en su categoría y con garantía y certificación ecológica.

Nuestros productos envasados no tendrán temporadas tan cerradas como los frescos, si bien habrá gamas de productos cuya demanda se concentrará en ciertos meses del año.

- ❖ **Aceites y vinos:** Aceites de oliva, virgen, afrutados, vinagres, vinos jóvenes, crianza y reservas.
- ❖ **Lácteos:** Leche, quesos, yogures.
- ❖ **Elaborados de cereales:** pan, galletas, bollería, cereales de desayuno, etc..
- ❖ **Embutidos:** Morcillas, lacón, chorizo, salchichón, jamón, lomo.
- ❖ **Conservas:** Tomate natural, legumbres, pimientos, anchoas y otros pescados, etc...

## 9.6 Estrategia de precios

La estrategia de precios de Ecodealer estará enfocada a fomentar la compra de productos de frescos de temporada por medio de cestas periódicas, aunque se permitirá configurar pedidos directamente por el cliente o hacer pedidos de cestas puntuales. En la gama de envasados, habrá también cestas periódicas y posibilidad de realizar pedidos por los clientes.

Nuestros productos se podrán comprar bajo pedidos mínimos y el cliente siempre podrá configurar su propio pedido o bien comprar una de nuestras cestas ya seleccionadas.

Nuestros pedidos, tanto en fresco como en elaborado, vendrán catalogados por peso, de tal manera que el cliente podrá ver la ventaja de hacer un mayor pedido para beneficiarse de un mejor precio y además ahorrarse los costes de transporte. Los costes de transporte se cobrarán únicamente al cliente en caso de pedidos puntuales de escaso volumen.

De la misma manera, los pedidos periódicos supondrán un ahorro y una comodidad ya que con una sola transacción se garantizarán un suministro periódico y adecuado a sus necesidades.

Distinguiremos tres tipos de pedidos:

- ❖ **Cestas Bajo Pedido**
- ❖ **Cestas Semanales**
- ❖ **Cestas Quincenales**

Nuestros precios serán competitivos, incluso comparado con Hipermercados, ya que trabajamos directamente con los productores siendo mayoristas en origen y destino. Optimizamos la eficiencia de todos los eslabones de la cadena de valor, lo que nos permite ofrecer productos ecológicos de calidad a precios económicos.

En la siguiente tabla vemos una referencia de los precios de los competidores:

Competidor	Producto	Precio fresco /kg	Precio envasado /kg
<b>CESTA VERDE</b>	Cestas de fruta, verdura o mixtas personalizadas. Variedad de surtido: zumos, huevos, leche, conservas, pastas, caldos, legumbres y aceites. Distribución semanal o quincenal en Madrid <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cestas verduras/hortalizas: 7-8 Kg (19,95 euros)</li> <li>• Cestas frutas y verduras: 5-6 Kg (18,85 euros)</li> <li>• Cestas de frutas: 4-5 kg (16,95)</li> <li>• 3,95 para envíos de menos de 35 euros</li> </ul>	3 euros/kg	10-12 euros Kg
<b>ECOCAJA</b>	Gran surtido de productos ecológicos Consumidor final y canal Horeca. Suscripción mensual. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ecocaja single: 3 kg: 10,95 euros</li> <li>• Ecocaja estándar mixta: 5 kg: 19,95</li> </ul> Coste envío: <b>0 euros para zona 1, y 8 euros</b>	4 euros/kg	4-6 euros Kg

	<b>para zona 2</b>		
<b>YOECO</b>	<p>Productos ecológicos: No tiene gran surtido, solo Frutas , verduras y hortalizas</p> <p>No es posible la compra on-line, hace falta contactar directamente por teléfono o correo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hortalizas y verduras: 9-11 kg: 35 euros</li> <li>• Caja mixta: 9-11 kg: 37 euros</li> <li>• Caja de frutas: 9-11 Kg: 39 euros</li> </ul>	4-5 euros /kg	No tiene envasado

Figura 48. Productos y precios competidores de referencia

## 9.7 Detalle del Plan de Marketing por canales

### 9.7.1 Canales directos

Las ventas por canales directos al consumidor final se harán directamente a través de Internet o bien a través de canal telefónico. Estos dos canales nos permitirán llegar con mayor capilaridad a nuestros clientes y ofrecer unos precios muy competitivos frente a los canales de venta tradicionales.

Pondremos a disposición de nuestros clientes una Web de calidad, atractiva y con gran facilidad de uso y compra. Nuestro **canal on-line** (página web en internet) será no solo una Tienda Virtual, sino que será un escaparate y una fuente de información y formación sobre alimentación ecológica.



The screenshot shows the ECODEALER website layout. At the top, there are navigation tabs: SOBRE NOSOTROS, PRODUCTOS ECOLÓGICOS, NUESTROS PRODUCTORES, PEDIDOS Y ENTREGAS, and MIS DATOS. The main content area features a search bar, a central banner with the text 'Te llevamos la salud a tu puerta Particulares, Horeca...' and contact information (Teléfono: 91-8254444, Call Center: 902 221 122), and a 'NUESTROS CLIENTES' section with 'PARTICULARES' and 'HORECA' options. There are also sections for 'CERES CERTIFICACIÓN ECOLÓGICA', 'NOTICIAS DE INTERÉS', 'FOROS Y RECETAS', and 'SALUD'. The left sidebar contains categories like 'Frescos' (Verduras, Hortalizas, Frutas), 'Elaborados' (Vinos, Aceites, Quesos, Jamón, Embutidos, Otros), 'Cestas', and 'Oferta semanal'.

- **Fuente de Información**  
Tendremos una sección dedicada a la información e información sobre alimentación sana, ecológica y de sabor. Una sección en la que habrá recetas desde recetas de

cocina a consejos de alimentación, noticias, foros, etc...Dado que una parte de nuestro público objetivo es extranjero, desarrollaremos nuestra página web en inglés para facilitar el acceso y la información a nuestros clientes extranjeros residentes.

- **Tienda Virtual:**  
Desde la entrada en nuestra tienda se verá nuestra gama de productos, cestas y precios. Todo cliente se tendrá que registrar previamente en nuestra página web para poder realizar transacciones y para recibir nuestra newsletter. Desde el momento que se registra el cliente tendrá acceso a sus últimas compras.
- **Escaparate para nuestros productores:**  
Habrá una sección dedicada a nuestros productores para que nuestros clientes conozcan el origen exacto de nuestros productos.
- **Canal para la divulgación de la comida ecológica, formación:**  
Ecodealer será una empresa activa en la divulgación de la comida ecológica.
- **Métodos de pago:**  
Ofreceremos tres métodos de pago a nuestros clientes. Por tarjeta de crédito, reembolso y domiciliación Bancaria.

El **canal telefónico** estará a disposición para aquellos clientes que no se sientan cómodos para comprar a través de Internet, y también como canal de atención al cliente y reclamaciones.

### Precios Ecofresh en canal directo

En la tabla que vemos a continuación podemos ver la variedad de posibilidades que ofrecerá Ecodealer en la gama de productos frescos y los precios principales de referencia.

CANAL DIRECTO					
PRECIOS Y COMPOSICIÓN ECOFRESH					
		Frutas	Verduras y Hortalizas	Cestas mixtas	Carnes
<b>Cestas bajo pedido mensuales</b>					
	Cestas 5 Kg	25 €	30 €	28 €	60 €
	Cestas 8 Kg	38 €	45 €	42 €	90 €
	Cestas 10 Kg	46 €	55 €	52 €	110 €
<b>Cestas semanales</b>					
	Cestas 5 Kg	23 €	27 €	25 €	54 €
	Cestas 8 Kg	34 €	41 €	38 €	81 €
	Cestas 10 Kg	41 €	50 €	46 €	99 €
<b>Cestas Quincenales</b>					
	Cestas 8 Kg	35 €	42 €	39 €	83 €
	Cestas 10 Kg	43 €	51 €	48 €	102 €

Figura 49. Precios Ecofresh Canal Directo

### Precios Ecoenvasado en canal directo

En la tabla que vemos a continuación podemos ver la variedad de posibilidades que ofrecerá Ecodealer en la gama de elaborados y los precios principales de referencia.

CANAL DIRECTO PRECIOS Y COMPOSICIÓN ECOENVASADO						
		Aceites y Vinos	Lácteos	Elaborados cereales	Embutidos	Conservas
<b>Cestas bajo pedido mensuales</b>						
	Cestas 5 Kg	45 €	30 €	24 €	40 €	23 €
	Cestas 8 Kg	68 €	45 €	36 €	60 €	34 €
	Cestas 10 Kg	83 €	55 €	44 €	74 €	42 €
<b>Cestas semanales</b>						
	Cestas 5 Kg	41 €	27 €	22 €	36 €	21 €
	Cestas 8 Kg	61 €	41 €	32 €	54 €	31 €
	Cestas 10 Kg	75 €	50 €	40 €	66 €	38 €
<b>Cestas Quincenales</b>						
	Cestas 8 Kg	63 €	42 €	33 €	56 €	32 €
	Cestas 10 Kg	77 €	51 €	41 €	68 €	39 €

Figura 50. Precios Ecoenvasado Canal Directo

Nuestra propuesta de precios tendrá revisiones anuales. Se prevé un incremento medio del **3%** en los años sucesivos.

### 9.7.2 Canales indirectos

Los ratios principales de nuestro mapa de distribución en la Comunidad autónoma de Madrid se muestran en el siguiente esquema:

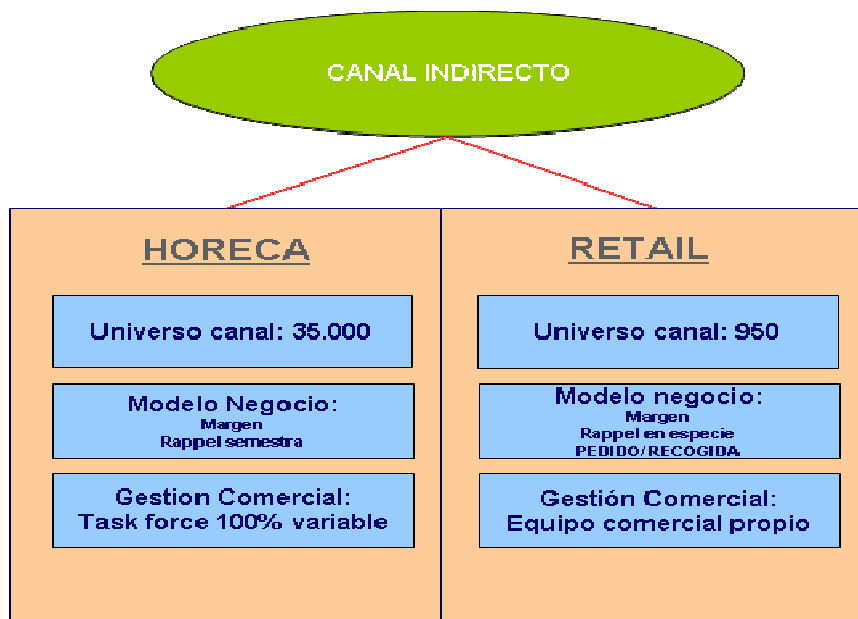


Figura 24: Universo en España de Canal Indirecto (Horeca y Retail)

#### 9.7.2.1 Canal HORECA

##### Delimitación geográfica del canal

El universo de puntos de venta al que podríamos acceder restringiendo geográficamente a la Comunidad de Madrid nuestro canal de distribución Horeca, estaría en los **35.000 puntos de venta**, con tendencia estable y previsiones de apertura hasta un 3 % más de forma sostenida los próximos 5 años.

Estos 35.000 puntos de venta se traducen en 28.500 empresas que operan en este canal, ya que como se ha visto en el análisis del sector, el canal Horeca esta tremendamente atomizado en pequeñas explotaciones de punto de venta único, lo cual nos aporta capilaridad si bien condiciona el dimensionamiento de nuestra fuerza de ventas y de la gestión de este canal pues **será necesario un volumen importante de recursos propios en este canal o bien recurrir a task forces** especializadas en estos sectores.

### Modelo de negocio con el distribuidor

El modelo de negocio a mantener con estos distribuidores debe cumplir básicamente estos atributos:

- Sencillo.
- Vinculado al margen proveniente de la compra y reventa.
- Competitivo frente a productos sustitutivos.

Por estas razones planteamos un modelo de negocio basado en los siguientes drivers:

- Margen en factura (el margen oscilara en función de la línea de negocio que comercialicemos).
- Condición financiera de pronto pago
- Plazo de financiación
- Periodo de pago

El margen oscilara en función de la línea de negocio que comercialicemos.

El resumen del citado modelo por línea de negocio seria:

LÍNEA DE NEGOCIO	MARGEN FACTURA	PRONTO PAGO	CONDICION DE PAGO	PLAZO FACTURACION
ECOFRESH	25%	2% ADICIONAL	30 DIAS	MENSUAL
ECOENVASADO	16%	2% ADICIONAL	60 DIAS	POR FACTURA

Figura 25: Modelo de pagos Canal Horeca

### Modelo económico y de gestión (Agente)

La capilaridad del canal HORECA pese a la restricción geográfica del mismo, lo hace prácticamente inabarcable, por ello al margen de una estructura comercial propia recurriremos a figuras adicionales que actúen como agentes en nuestro propio nombre y representación en virtud de la relación jurídica a mantener entre ambos amparada bajo la citada ley de agencia.





La **Dirección comercial** de Ecodealer dimensionada con un director comercial y un jefe de canal Horeca y de canal Retail tendrá las siguientes funciones:

- Fijar la estrategia comercial.
- Elaborar el plan geográfico de distribución.
- Fijar los objetivos de cada agente.
- Elaborar el modelo de negocio con los agentes y distribuidores.
- Gestionar los presupuestos de marketing promocional.
- Gestionar directamente los distribuidores de top performance.

Por su parte la **task force** dimensionada con un jefe de cuenta, dos jefes de venta y dos equipos de 5 comerciales tendrán las siguientes funciones:

- Captar puntos de venta del canal como distribuidores Ecodealer.
- Generación de Sell in de productos.
- Push sell out de los mismos.
- Ejecutar la política de marketing promocional.
- Generar feedback a la dirección comercial de ecodealer.
- Chequear ofertas de la competencia.
- Resolución de incidencias

El modelo de negocio a mantener con los agentes se basa en una comisión por la facturación mensual de los puntos de venta, el pago por la consecución de unos objetivos mas un fijo mensual por cada comercial.

	CONCEPTOS		
	% FACTURACION	CONSECUION OBJETIVOS POR	FIJO POR COMERCIAL
IMPORTE	2%	250 €	1.000 €
ATRIBUTO	MENSUAL	TRIMESTRAL	MENSUAL

Figura 26: Modelo de Negocio con agentes Canal Horeca

## Portafolio a comercializar

		ECOFRESH	ECOENVASADO
TIPO SURTIDO	PERIODICO	BAJO	BAJO
	BAJO DEMANDA	ALTO	BAJO

Figura 27: Portafolio producto Canal Horeca

### 9.7.2.2 Canal Retail

#### Delimitación geográfica del canal

El universo de puntos de venta del canal Retail en cualquiera de sus distintos tipos o subsectores, al que podríamos acceder restringiendo geográficamente a la Comunidad de Madrid, estaría en los **950** puntos de venta con tendencia decreciente y previsiones de reducción del universo hasta un 7 % más de forma sostenida los próximos 5 años, siendo especialmente virulento estos dos próximos ejercicios y equilibrándose en los siguientes tres años.

El sector también está tremendamente atomizado en pequeñas explotaciones de punto de venta único, lo cual nos aporta capilaridad si bien condiciona el dimensionamiento de nuestra fuerza de ventas al igual que con HORECA y de la gestión de este canal.

Será necesario un volumen importante de recursos propios, en este caso no por el número de puntos de venta sino por la dispersión de los mismos, o bien recurrir a task forces especializadas en estos sectores.

#### Modelo de negocio con el distribuidor

El modelo de negocio a mantener con los distribuidores debe cumplir los mismos atributos básicamente que en horeca, pero adicionalmente deberá tener drivers que contemplen la fidelización del distribuidor:

- Sencillo.
- Vinculado al margen proveniente de la compra y reventa.
- Competitivo frente a productos sustitutos.
- Fidelizador por volumen.

Por estas razones planteamos un modelo de negocio basado en los márgenes en factura y condiciones de pago. El margen oscilará en función de la línea de negocio que comercialicemos, asimismo se incluirán rápeles por volumen pagaderos en especie a fin de minimizar el impacto económico de los mismos en nuestros costes de distribución y conseguir a través de la fidelización del distribuidor el aumento más rápido de nuestra masa crítica de facturación.

Dentro del modelo de negocio estarán pues los siguientes drivers de negociación comercial:

- Margen en factura
- Condición financiera de pronto pago
- Plazo de facturación.
- Periodo de pago.
- Rápeles por volumen.

El resumen del citado modelo por línea de negocio sería:

LÍNEA DE NEGOCIO	MARGEN FACTURA	PRONTO PAGO	CONDICION DE PAGO	PLAZO FACTURACION	RAPEL ESCALADO
ECOFRESH	20%	2% ADICIONAL	30 DIAS	MENSUAL	5% SEMESTRAL
ECOENVASADO	16%	2% ADICIONAL	60 DIAS	MENSUAL	

Figura 28: Modelo de Pagos Canal Retail

### Modelo económico y de gestión (AGENTE)

La menor capilaridad pero la mayor dispersión del canal pese a la restricción geográfica del mismo dota al canal de unos atributos que lo convierten en difícilmente gestionable con fuerza de ventas propia en su totalidad, por ello al margen de una estructura comercial propia recurriremos a figuras adicionales que actúen como agentes en nuestro propio nombre y representación en virtud de la relación jurídica a mantener entre ambos amparada bajo la citada ley de agencia.



La **Dirección comercial** de Ecodealer dimensionada con un director comercial y un jefe de canal Horeca y de canal retail tendrá las siguientes funciones:

- Fijar la estrategia comercial.
- Elaborar el plan geográfico de distribución.
- Fijar los objetivos de cada agente.
- Elaborar y gestionar el modelo de negocio con los agentes y distribuidores, manejando las palanca de rápeles de volumen.
- Gestionar los presupuestos de marketing promocional.
- Gestionar directamente los distribuidores de top performance.
- Monitorizar la evolución del cumplimiento de objetivos de facturación.

Por su parte la **task force** dimensionada con un jefe de venta y un único equipo de 3 comerciales tendrá las siguientes funciones:

- Captar puntos de venta del canal como distribuidores Ecodealer.
- Generación de Sell in de productos.

- Push sell out de los mismos.
- Ejecutar la política de marketing promocional.
- Generar feedback a la dirección comercial de ecodealer.
- Chequear ofertas de la competencia.
- Resolución de incidencias.
- Negociación de los rápeles comerciales con cada distribuidor.

El modelo de negocio a mantener con los agentes será muy similar al establecido para el canal Horeca, basándose en una comisión por la facturación mensual de los puntos de venta, el pago por la consecución de unos objetivos mas un fijo mensual por cada comercial.

CONCEPTOS			
	% FACTURACION	CONSECUION OBJETIVOS POR	FIJO POR COMERCIAL
IMPORTE	2%	250 €	1.000 €
ATRIBUTO	MENSUAL	TRIMESTRAL	MENSUAL

Figura 29: Modelo de Negocio con Agentes Canal Retail

### Portfolio a comercializar

El canal Retail podrá acceder al 100% del portfolio de Ecodealer, si bien estará más focalizado por la idiosincrasia propia de sus puntos de venta, en algunas partes del portfolio.

		ECOFRESH	ECOENVASADO
TIPO SURTIDO	PERIODICO	BAJO	BAJO
	BAJO DEMANDA	ALTO	BAJO

Figura 30: Portfolio de productos Canal Retail

### Precios y márgenes

Como distribuidores de productos selectos vamos a optar por márgenes altos y volúmenes de ventas moderado. Nuestro margen bruto medio en los productos es de 40%, ya que tenemos una reducción sobre la tarifa inicial de un 20%.

De cara a la hostelería, le presentaremos una lista de precios con un margen bruto medio de un 40% entregándoles los productos durante la mañana del segundo día posterior al del pedido, siempre que se realice antes de las 12:00 h. de la mañana.

Queremos que tanto cliente final como la hostelería piense en nosotros, como productos de calidad a precio razonable.

## 9.7.3 Planes de expansión de los canales de distribución

### Canales Indirectos

En un principio se dimensionarán nuestros **canales indirectos** de distribución para la Comunidad autónoma de Madrid, con intención de abrir en el medio plazo y supeditado a los resultados de los primeros meses, otras áreas como Andalucía o Levante, priorizando aquellos lugares donde tengamos infraestructura logística más asequible y eficiente.

Para el cálculo de la extrapolación de nuestros planes de expansión a cinco años deberemos tener en cuenta:

- Los canales de Horeca y Retail se circunscriben al ámbito de la comunidad autónoma de Madrid, por lo que el universo de puntos de venta posibles con los que comercializar en estos canales, y por tanto el % de clientes objetivo a los que podemos llegar, es más reducido.
- El despliegue de los canales indirectos de distribución se ralentiza los dos primeros ejercicios fiscales por efecto del cierre de establecimientos (Fruterías, restauración, bares...) a través de los cuales podamos comercializar nuestros productos, así como del decremento esperado del gasto per cápita en este tipo de establecimientos para los próximos dos ejercicios (a partir del segundo ejercicio planteamos síntomas leves de recuperación en ambos parámetros).

### Canales Directos

Los **canales directos** de ventas son más eficientes y generan menores costes de distribución y venta por lo que se realiza foco sobre ellos en aras de poder conseguir un mayor porcentaje de aportación que rebaje nuestros costes medios de venta y distribución, no obstante poseen inconvenientes tales como el envío directo a domicilio o la brecha digital, que los limitan de cara a realizar un planteamiento único de comercialización a través de los mismos.

### Conclusiones

De lo que cabe extraer las siguientes conclusiones:

- ❖ **Predominancia de los canales directos vs. los indirectos**, producto de un mercado potencial más grande (nacional) así como de una mayor rapidez en el despliegue de los mismos.  
La creación de un red de puntos de venta de distribución requiere de un mínimo de 18 meses para poder estar al 100% operativa.
- ❖ **Fidelización de clientes periódicos:**  
La mayoría de los clientes que son gestionados desde estos canales de distribución optan por fórmulas periódicas y redundantes, por lo que generan un porcentaje estable y sostenido de masa crítica de facturación de manera mucho más rápida, siendo estos clientes el core business de Ecodealer, y objeto de futuras acciones de fidelización vía descuentos y ofertas específicas solo para ellos.

## 9.7.4 Objetivos comerciales para los canales de distribución

### 9.7.4.1 Objetivos Cualitativos

Asumimos los siguientes objetivos cualitativos:

- ❖ Mantener un crecimiento positivo permanente cada mes con tendencia sostenida, focalizando nuestra actividad en los primeros ejercicios en el desarrollo de canales directos (Web y plataformas) y captando nuevos distribuidores para los canales indirectos (retail y horeca).
- ❖ Incrementar la penetración de mercado cada trimestre en puntos de venta.
- ❖ Crear una imagen de marca reconocida de productos saludables de excelente calidad, usando el feedback de los clientes y ponerla en valor frente a los productores ofreciéndoles condiciones ventajosas para la distribución hasta el cliente final de su producción.

### 9.7.4.2 Objetivos cuantitativos

El ejercicio de cuantificación de objetivos deberá ser tenido en cuenta para la asignación a todos los canales especialmente de los indirectos de una cifra aspiracional de facturación y número de puntos de venta. El Break down a realizar será el que se refleje en los contratos a formar con nuestros dos agentes comerciales que gestionaran los canales de Horeca y retail respectivamente, siendo ello una herramienta de alineación de nuestros objetivos con los del agente, así de esta forma los objetivos comerciales de estos canales consolidados serían:

<b>OBJETIVOS CUANTITATIVOS AÑO 1</b>		
<b>CANALES INDIRECTOS</b>	<b>HORECA</b>	<b>RETAIL</b>
<b>NUMERO PUNTOS DE VENTA CANALES INDIRECTOS</b>	30	8
<b>VENTAS MENSUALES POR CANAL</b>	283.500 €	226.800 €
<b>MIX POR LINEA DE NEGOCIO</b>	80% FRESH / 20%ENVASADO	95% FRESH / 5%ENVASADO
<b>FACTURACION MEDIA MENSUAL POS / CANAL</b>	283.500 €	226.800 €

Figura 33: Objetivos Canal Indirecto 2010

### 9.7.4.3 Claves para el éxito

- ❖ Productos de Calidad con certificación ecológica elaborados mediante procesos poco o nada industriales.
- ❖ Nos volcamos en el cliente y en su total satisfacción.
- ❖ Un equipo de trabajo joven y entusiasmado.

## 9.8 Acciones de captación de clientes (ATL/BTL)

Ecodealer llevará a cabo acciones continuadas de captación, fidelización y retención de clientes. Durante los inicios las acciones de captación y generación de marca serán importantes y con mayor agresividad (promociones). Una vez alcanzada una masa crítica razonable de clientes, la recomendación (boca –oreja) de nuestros propios clientes será una herramienta muy potente de captación de nuevos clientes.

En el entorno de la comunidad de Madrid, el equipo de entrega hará también funciones de captación de clientes. Tendrán objetivos de aumento de cuota de mercado en cada uno de los sectores, ellos mismos podrán recomendar los productos, repartir flyers, tarjetas, etc... para captar clientes.

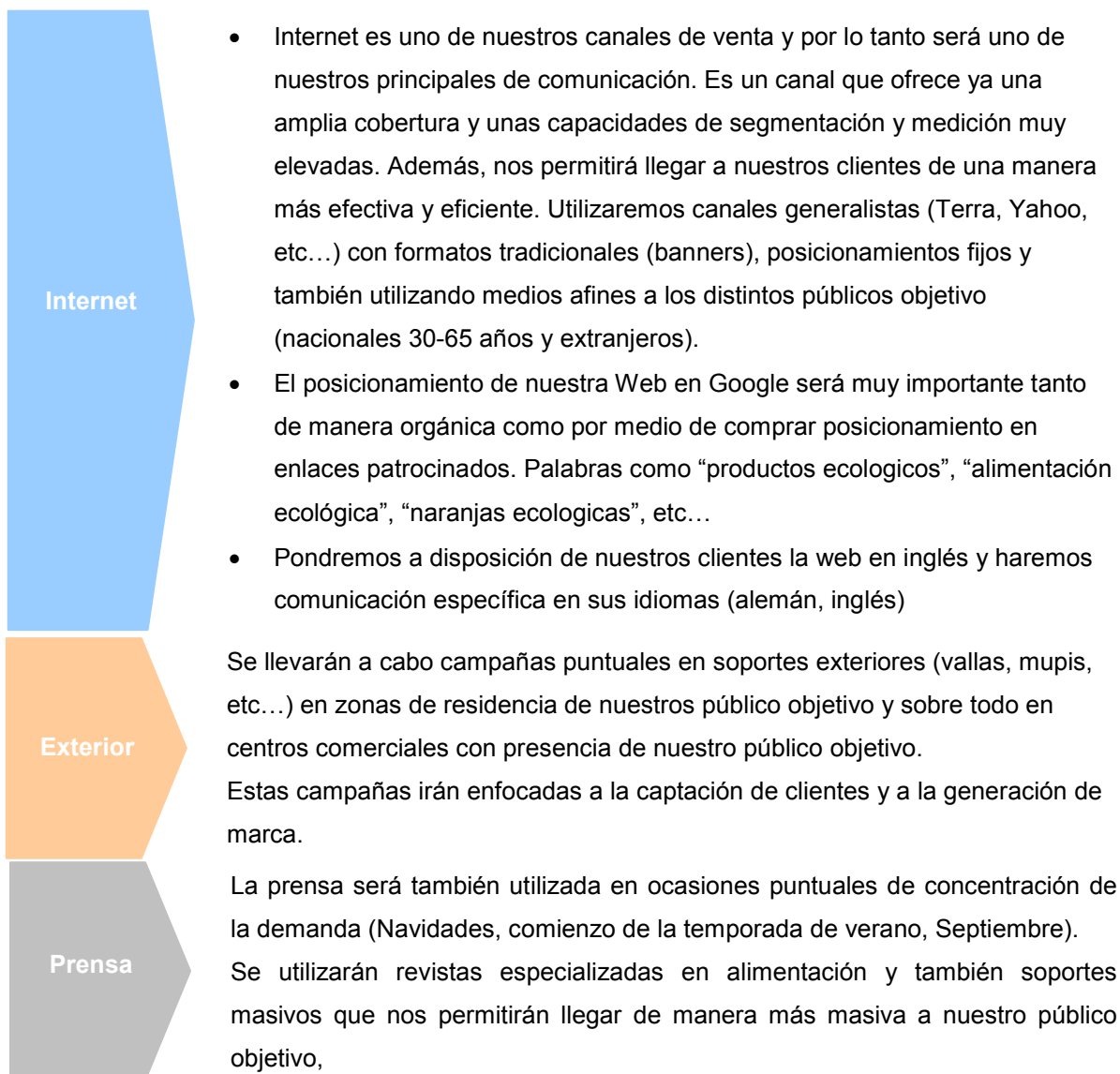
### 9.8.1 Comunicación ATL

Ecodealer llevará a cabo una estrategia de comunicación ATL utilizando medios afines al público objetivo. Estas acciones estarán principalmente enfocadas a la captación de clientes y a crear un reconocimiento de marca.

Las acciones se harán de manera continuada pero con mayores esfuerzos en momentos de estacionalidad de la demanda (Navidades, verano) y en el comienzo de temporada de los productos frescos de mayor demanda.

Las principales acciones y medios que utilizaremos serán:





Asimismo, realizaremos acciones dirigidas a nuestros puntos de venta **retail**:

De cara a la fuerza de ventas y su relación con el distribuidor fomentaremos la formación a comerciales para interpretar necesidades de los distribuidores y atender sus reclamaciones,

Así en una primera fase de despliegue la labor principal de los comerciales será la captación de puntos de venta, siendo el modelo económico a mantener con el task force una herramienta a tal efecto, en una segunda fase deberá acentuarse su labor de gestión y prescriptiva, incrementado la facturación del cada distribuidor en base a la customización de la oferta a cada punto de venta, la atención y la gestión de los puntos de venta.

### 9.8.2 Acciones BTL

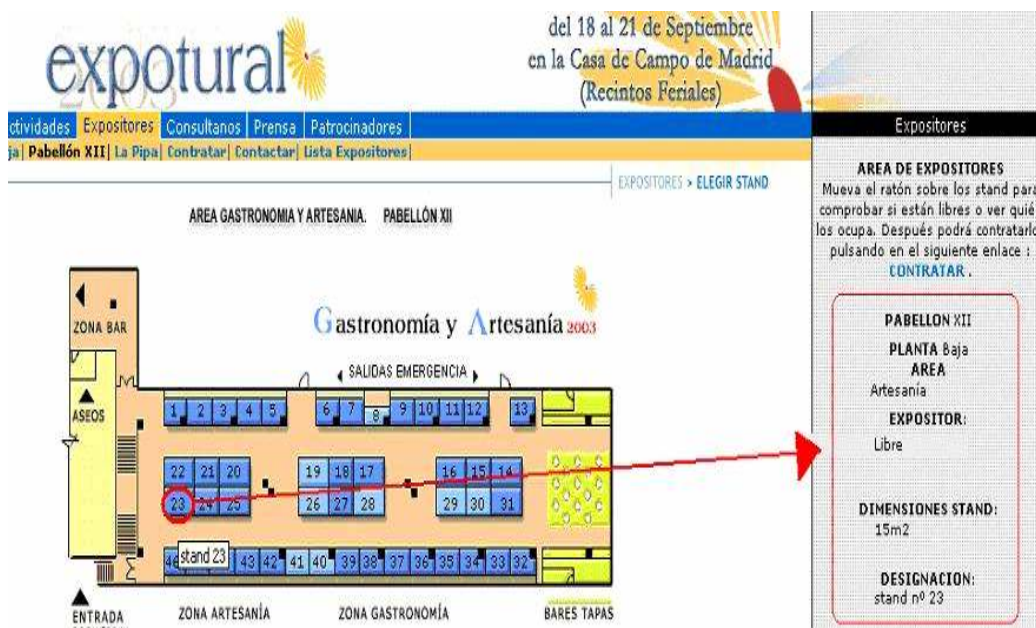
Ecodealer llevará a cabo otras acciones más dirigidas:

- **Televenta:** Dedicaremos parte del presupuesto a subcontratar una plataforma de televenta para la captación directa de clientes. Se utilizarán bases de datos cualificadas para que la redención sea óptima.
- **Mailing / Buzoneo:** Produciremos catálogos con una descripción detallada de nuestros

productos, ofertas y formas de realizar la compra. Realizaremos buzoneos periódicos en zonas residenciales de alto poder adquisitivo y zonas de residencia de extranjeros (en su propio idioma).

En el área de influencia del establecimiento entregaremos flyers publicitarios a través de un "takeone" donde expondremos los productos, lugar del establecimiento y adjuntaremos una receta que incentive el consumo de productos Ecológicos, asimismo cada 5.000 € de facturación realizaremos un buzoneo "customizado" del área de influencia en cuestión del punto de venta

- **Ferias:** Ecodealer participará en Ferias de alimentación y Eventos de comida ecológica. Exponatural, Biocultura, Exposalud, etc... Por medio de un Stand modular que utilizaremos en las distintas Ferias, haremos degustaciones de nuestros productos, daremos información de los mismos, participaremos en conferencias, invitaremos a nuestros principales productores, y contaremos con el apoyo de líderes de opinión de la alimentación y la alta cocina que vendan los beneficios de la comida sana, de sabor y ecológica.



del 18 al 21 de Septiembre  
en la Casa de Campo de Madrid  
(Recintos FERIALES)

Expositores

AREA DE EXPOSITORES  
Mueva el ratón sobre los stand para comprobar si están libres o ver quién los ocupa. Después podrá contratarlos pulsando en el siguiente enlace : [CONTRATAR](#).

**PABELLON XII**  
**PLANTA Baja**  
**AREA**  
Artesanía  
**EXPOSITOR:**  
Libre

**DIMENSIONES STAND:**  
15m2

**DESIGNACION:**  
stand nº 23

**BioCultura**  
Feria de  
productos ecológicos  
y consumo responsable



## 9.9 Modelo de negocio con los productores

El modelo de negocio de Ecodealer tiene como objetivo la gestión óptima de sus productores. No será un simple modelo de “proveedor – cliente” sino que irá más allá buscando un modelo de relación de “socio” y de largo plazo. Estrategia Win, win.

Ecodealer quiere convertirse en el canal de comercialización y de marketing de dichos productores, y así facilitar el acceso al cliente final, con el que Ecodealer tendrá toda la relación. Es una de las actuales deficiencias existentes en los productores y cooperativas agrarias. Además, estableceremos un modelo de relación con nuestros clientes y productores que facilitará la predictibilidad sobre la oferta y la demanda.

Este modelo de relación con sus productores se convertirá en uno de los principales activos y una de las principales **ventajas competitivas** de Ecodealer, una ventaja competitiva a largo plazo y que aumentará las barreras de entrada a posibles competidores.

El modelo de negocio de Ecodealer con los productores estará basado en 2 fundamentos básicos:

- **Exclusividad:**  
 Los productores de Ecodealer firmarán contratos de exclusividad y la producción no podrá ser ofrecida a otros clientes salvo que Ecodealer no la necesite de acuerdo a sus estimaciones de ventas.  
 Estas estimaciones serán revisadas semanalmente y se pactarán las entregas tres meses antes de la cosecha, de acuerdo a los clientes recurrentes, volumen de pedidos y captación de nuevos clientes.  
 Ecodealer garantizará a cada uno de sus productores volúmenes de pedidos trimestralmente. Si las previsiones de ventas de Ecodealer no garantizan la venta de toda la producción, el productor podrá vender el remanente a otros clientes.
- **Reparto de beneficios:**  
 En base a nuestro modelo de relación, Ecodealer no comprará los productos directamente y los venderá a sus clientes con un diferencial de precio como el modelo tradicional proveedor - cliente. Nuestro modelo pretende compartir los beneficios con nuestros productores. Para ello, al final de cada trimestre, se repartirá con el productor, un % de las ventas (40-55% sobre las ventas netas de cada canal)

### 9.9.1 Estrategia de Captación de productores

Ecodealer dedicará al menos una persona específicamente y a tiempo completo a la identificación y captación de productores. Será también responsable de las negociaciones, cierre y renovación de los acuerdos. Sus funciones serán la de identificar y captar a productores / cooperativas que cumplan con los requisitos establecidos por Ecodealer relativos a:

- Certificación ecológica requerida.
- Gama de productos demandada por los clientes.
- Calidad de los productos y de sus procesos de fabricación.
- Aceptación de las condiciones contractuales de Ecodealer.
- Exclusividad.
- Volumen de producción y capacidad de respuesta a sus pedidos.

Nuestra página Web será también un canal para la captación de productores interesados en trabajar con Ecodealer. Para ello se habilitará una sección para ponerse en contacto con nosotros y cumplimentar un pequeño formulario previo. Cada uno de nuestros productores estará presente además en nuestra página Web en nuestra sección dedicada a ellos.

Ecodealer no busca tener un gran productor con capacidad para abastecer las necesidades de los clientes de Ecodealer. El objetivo **es tener un grupo de productores medianos, con terrenos de 10-15 hectáreas y producciones anuales de unos 20.000 – 50.000 kg / año.**

Esta estrategia de varios productores cubrirá a Ecodealer de eventuales incidencias, falta de gama de productos, cosechas defectuosas, fallos de envíos, etc...así como el no estar hipotecado con un único productor y perder capacidad de negociación de precio, condiciones, garantías, etc..

El volumen de productores durante cada año estará ajustado a las estimaciones de ventas de Ecodealer. El primer año se busca tener un mayor número de productores de los necesarios para poder ofrecer variedad de producto y tener capacidad para poder satisfacer los picos de pedidos en momentos puntuales de aumento de la demanda.

Las **estimaciones** y objetivos de productores serán:

- ❖ **Año 1:** Hasta 5 productores
- ❖ **Año 2:** 5- 10 productores
- ❖ **Año 3:** 10-15 productores
- ❖ **Año 4:** 20-25 productores
- ❖ **Año 5:** 25-30 productores

La ubicación de los productores estará lo más cercano posible a nuestros almacenes en origen para poder abaratar los costes logísticos y facilitar la comunicación.

## 9.10 Estimación de ventas

El consumo de productos ecológicos en España supone un 3% actualmente del total de productos de alimentación y con unos crecimientos en los últimos años en torno al 25-35%.

### 9.10.1 Canales Directos

A través de su Canal Directo, Ecodealer aspira a conseguir una cuota de mercado de ventas en su sector de casi el 2% a nivel nacional en el quinto año. El foco de las actividades y del esfuerzo de marketing de Ecodealer estará centrado en la Comunidad de Madrid, donde espera alcanzar un 5,1% de cuota de mercado en el quinto año. En el resto de España, su cuota de mercado será del 1,47%.

Dentro de su canal directo, el mix de ventas esperado de Ecodealer entre Internet y venta telefónica, será el siguiente:

- 65% Internet.
- 35% Canal Telefónico.

<b>Previsión de volumen de ventas canal directo Ecodealer</b>					
<i>Millones Euros</i>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Ventas Alimentación España	42.000	44.100	46.305	48.620	51.051
Cuota productos ecológicos	3,0%	3,5%	4,3%	4,8%	5,2%
Ventas Ecológico España	1.260,00	1.543,50	1.991,12	2.333,77	2.654,67
Penetración Alimentación Internet en volumen	8,0%	10,0%	12,0%	15,0%	15,0%
Ventas ecológico internet España	100,80	154,35	238,93	350,07	398,20
Ventas previstas ecológico internet Ecodealer	<b>0,55</b>	<b>1,66</b>	<b>2,85</b>	<b>4,71</b>	<b>6,75</b>
Cuota sobre ventas ecológico internet España	<b>0,55%</b>	<b>1,08%</b>	<b>1,19%</b>	<b>1,34%</b>	<b>1,70%</b>
Cuota Ecológico Internet Madrid	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%
Ventas Ecológico Internet Madrid	15,12	23,15	35,84	52,51	59,73
Ratio Ventas ecodealer Madrid / resto España	20,0%	27,0%	34,0%	41,0%	45,0%
Ventas Ecodealer Madrid / resto España	<b>0,11</b>	<b>0,45</b>	<b>0,97</b>	<b>1,93</b>	<b>3,04</b>
Cuota Ecodealer Madrid	<b>0,7%</b>	<b>1,9%</b>	<b>2,7%</b>	<b>3,7%</b>	<b>5,1%</b>

**Figura 51.** Cuota de mercado y volumen de ventas esperado en Canal Directo

Ecodealer prevé que el primer año, un 30% de sus clientes serán clientes con pedidos periódicos, bien sean semanales o quincenales. A partir del 2 y tercer año los clientes con pedidos periódicos ascenderán hasta el 35%. Estas estimaciones, sobre todo a partir del 3er año, son bastante conservadoras ya que se impulsará y se bonificarán las cestas periódicas y la recurrencia de los clientes.

Estimamos que en el primer año tendremos más de 600 clientes medios al mes durante todo el año y llegaremos a superar los 6.000 en el quinto año.

Los pedidos medios de clientes se calculan en función de los pedidos mensuales que realizan nuestros clientes.

- Cestas Bajo Pedido – 1 pedido / mes
- Cestas Semanales – 4 pedidos / mes
- Cestas Quincenales – 2 pedidos / mes

<b>Cientes medios anuales</b>					
	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Cestas bajo pedido	424	1.124	1.873	2.998	4.176
Cestas semanales	141	432	720	1.153	1.606
Cestas quincenales	49	173	288	461	642
<b>Total</b>	<b>614</b>	<b>1.729</b>	<b>2.882</b>	<b>4.612</b>	<b>6.424</b>

<b>Pedidos año</b>					
	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Cestas bajo pedido	5.088	13.486	22.477	35.973	50.108
Cestas semanales	6.784	20.748	34.581	55.343	77.089
cestas quincenales	1.180	4.150	6.916	11.069	15.418
<b>Total</b>	<b>13.051</b>	<b>38.385</b>	<b>63.974</b>	<b>102.385</b>	<b>142.615</b>

**Figura 18:** Estimaciones de clientes y pedidos medios en Canal Directo

Nuestros clientes podrán solicitar cestas de la gama Ecofresh, Ecoenvasado y también cestas mixtas. Según nuestras encuestas y estudios de mercado, los productos y cestas de la gama Ecofresh serán los más demandados por nuestros clientes.

Igualmente, la mayoría de los clientes de Ecodealer (familias también en su mayoría) solicitarán cestas de 5kg.

### **Mix de Producto esperado en Ecofresh:**

Como hemos visto en la sección que se definía la Gama de Producto y de acuerdo a los consumos de los clientes, se prevé que tengamos el siguiente peso en el consumo de la gama Ecofresh.

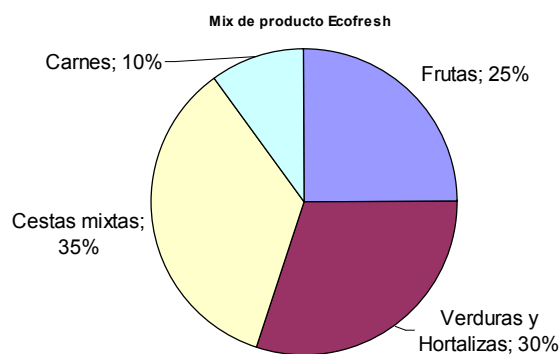


Figura 19: Gráfico Estimación Mix Ecofresh Canal Directo

### Mix de Producto esperado en Ecoenvasado:

De la misma forma, se prevé que tengamos el siguiente peso en el consumo dentro de la Gama Ecofresh.



Figura 20: Gráfico Estimación Mix Ecoenvasado Canal Directo

Con todo, el desglose de las ventas de Ecodealer en el primer año de actividad será el siguiente.

Ventas Ecodealer Canal Directo 2010						
Euros		Ecofresh	Ecoenvasado	Ecofresh y Ecoenvasado	transporte	Total
<b>Cestas bajo pedido</b>						
	Cestas 5 Kg	46.207 €	15.899 €	41.536 €	33.070 €	136.712 €
	Cestas 8 Kg	21.383 €	7.357 €	19.222 €	5.088 €	53.050 €
	Cestas 10 Kg	19.620 €	6.751 €	17.637 €	0 €	44.008 €
<b>Cestas semanales</b>						
	Cestas 5 Kg	55.449 €	19.078 €	49.843 €	22.047 €	146.417 €
	Cestas 8 Kg	25.660 €	8.829 €	23.066 €	0 €	57.555 €
	Cestas 10 Kg	23.544 €	8.101 €	21.164 €	0 €	52.810 €
<b>Cestas Quincenales</b>						
	Cestas 8 Kg	13.760 €	4.734 €	12.369 €	3.539 €	34.402 €
	Cestas 10 Kg	11.222 €	3.861 €	10.088 €	0 €	25.172 €
<b>Total general</b>		<b>216.847 €</b>	<b>74.610 €</b>	<b>194.925 €</b>	<b>63.744 €</b>	<b>550.126 €</b>
<b>% Total</b>		<b>39%</b>	<b>14%</b>	<b>35%</b>	<b>12%</b>	<b>100%</b>

Figura 21: Desglose de ventas de Ecodealer Canal Directo por gama de producto y tipo de pedido 2010



Los pesos de las ventas por gama de producto y tipo de pedido se mantendrán constantes a lo largo de los años. Así, las ventas y los crecimientos esperados del Canal Directo de Ecodealer a lo largo de los 5 primeros años serán las siguientes.

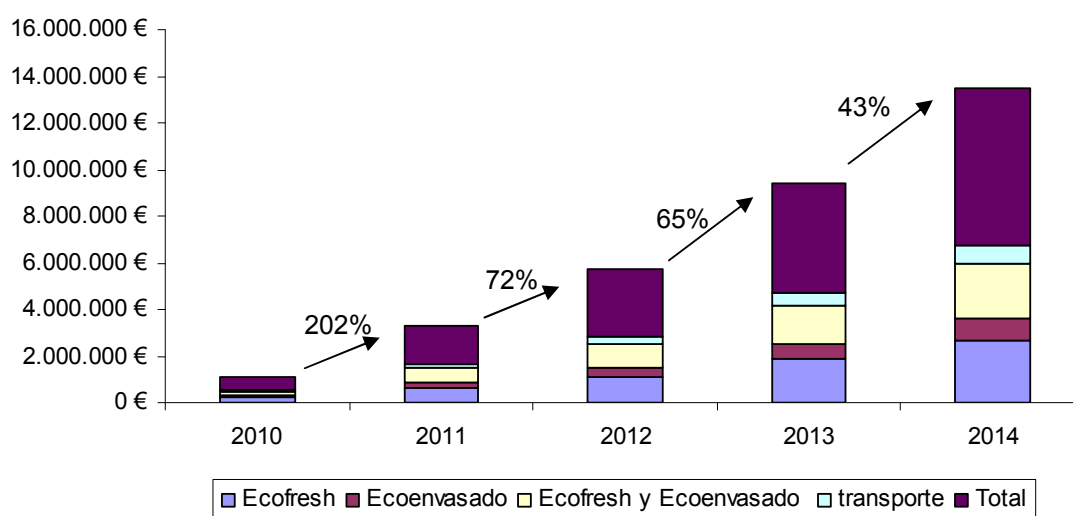


Figura 22: Gráfico Evolución de ventas Canal Directo por gama de producto

En función de los clientes medios estimados y la previsión de pedidos, durante el primer año, haremos repartos a nuestros clientes por un peso superior a los 85.000 Kg. y cerca de 1.00.000 Kg en el quinto año.

pedidos y KG Canal Directo							
Año	Pedidos Ecofresh	Pedidos Ecoenvasado	Pedidos mixtos	Pedidos totales	Kg Ecofresh	Kg Ecoenvasado	Kg Totales
2010	5.873	1.958	5.220	13.051	60.893	24.872	85.765
2011	17.273	5.758	15.354	38.385	180.275	73.634	253.909
2012	28.788	9.596	25.590	63.974	300.459	122.723	423.181
2013	46.073	15.358	40.954	102.385	480.854	196.405	677.260
2014	64.177	21.392	57.046	142.615	669.800	273.580	943.381

Figura 23: Pedidos y KG esperados 2010-2015 Canal Directo

## 9.10.2 Canales indirectos

En los canales indirectos, Ecodealer centrará sus actividades únicamente en la Comunidad de Madrid, a través de su fuerza de ventas. Por lo tanto, esta línea de negocio no restringiremos nuestra cuota y ventas esperadas a Internet.

Este Canal Indirecto tendrá dos líneas diferenciadas, Canal Horeca y Canal Retail. Se trata de mercados muy fragmentados pero cuyo volumen de ventas por cliente es mucho más elevado que el Canal Directo, aunque con menor margen.

La cuota de mercado que Ecodealer espera alcanzar en estos dos canales en el quinto año son:

- ❖ Horeca: 2%
- ❖ Retail: 3%

Previsión de Ventas / Cuota Canal Horeca Ecodealer					
Millones de Euros	2010	2011	2012	2013	2014
Volumen Mercado HORECA	30.000	31.200	32.448	33.746	35.096
Cuota Ecológicos HORECA	2,1%	2,2%	2,4%	2,5%	2,7%
Cuota CAM del Nacional	15,0%	15,8%	16,5%	17,4%	17,4%
Volumen Mercado HORECA Eco Madrid	94,5	108,1	128,8	146,5	164,7
Cuota Ecodealer HORECA	0,3%	0,8%	1,3%	1,8%	2,1%
Ventas Ecodealer HORECA	0,3	0,9	1,7	2,6	3,5

Previsión de Ventas / Cuota Canal Retail Ecodealer					
Millones de Euros	2010	2011	2012	2013	2014
Volumen Mercado Alimentación	42000	44.100	46.305	48.620	51.051
Cuota Productos Ecológicos Distribución	3,0%	3,5%	4,3%	4,8%	5,2%
Cuota de Pequeñas Superficies Ecologicos	45,0%	42,0%	40,0%	37,0%	35,0%
Cuota CAM del Nacional	8,0%	7,9%	7,8%	7,7%	7,7%
Cuota Ecodealer Retail	0,5%	1,2%	2,2%	2,7%	3,0%
Ventas Ecodealer Retail	0,2	0,6	1,4	1,8	2,1

Figura 52. Cuota de mercado y volumen de ventas esperado en Canal Indirecto

### Cuota de mercado del canal Retail

El total negocio esperado en el **canal Retail** se sitúa en torno al **15-20%** de toda su facturación, a través de una red de 31 puntos de venta con una facturación media por punto de venta entre 28.000€ y 70.000€ anuales (rápeles no incluidos).

### EVOLUCION CANAL RETAIL

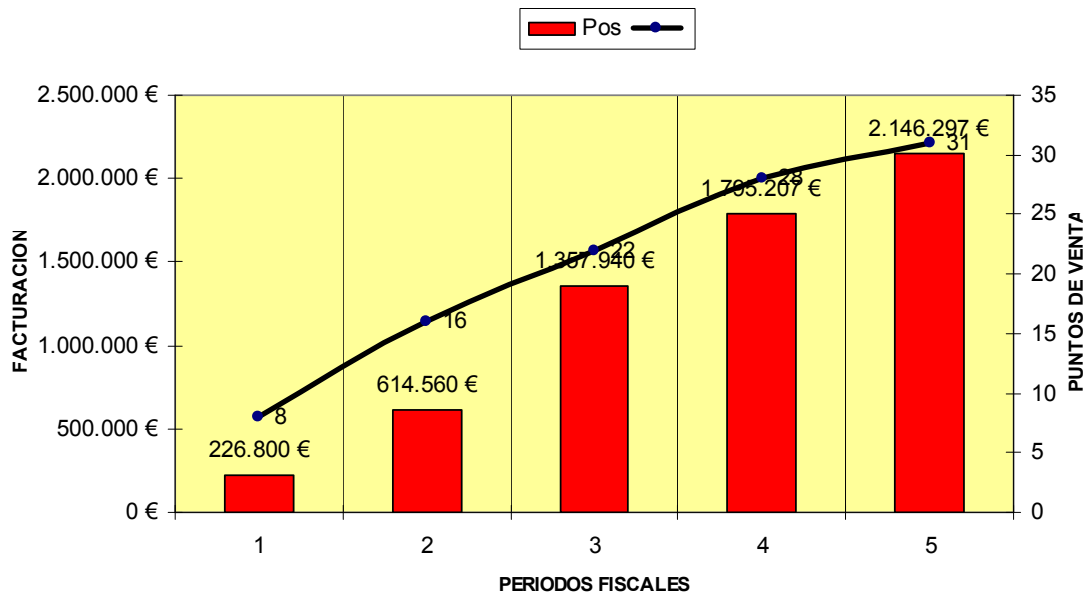


Figura 31: Estimación de Ventas Canal Retail

### Cuota de mercado canal Horeca

El total del negocio estimado para el canal Horeca se sitúa en torno al **25-30%** de toda su facturación, ello a través de una red de 200 puntos de venta con una facturación media por punto de venta de 10.000€ mensuales el primer año y 17.000€ anuales el quinto año.

### EVOLUCION CANAL HORECA

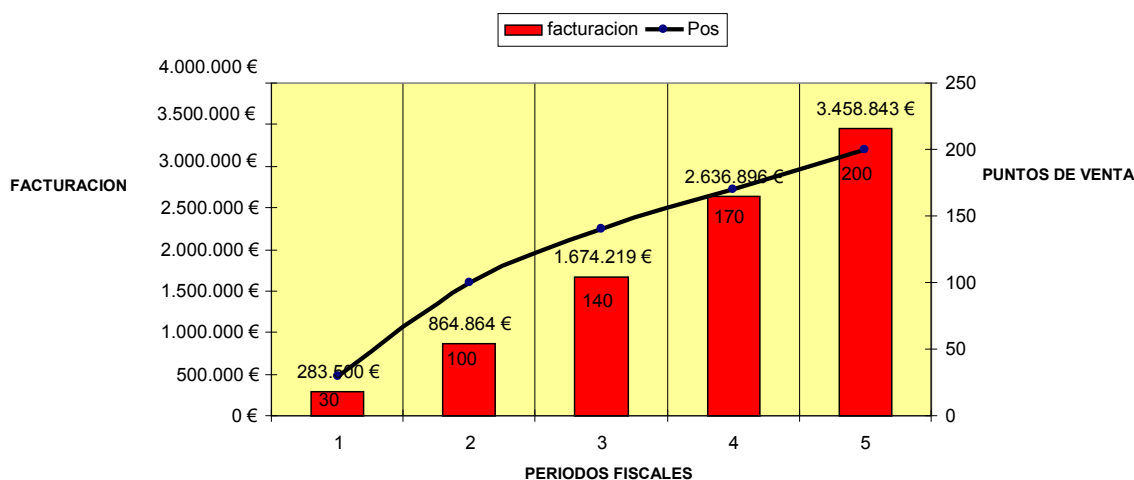


Figura 28: Ventas esperads Canal Horeca 2010-2015

### Mix de canal

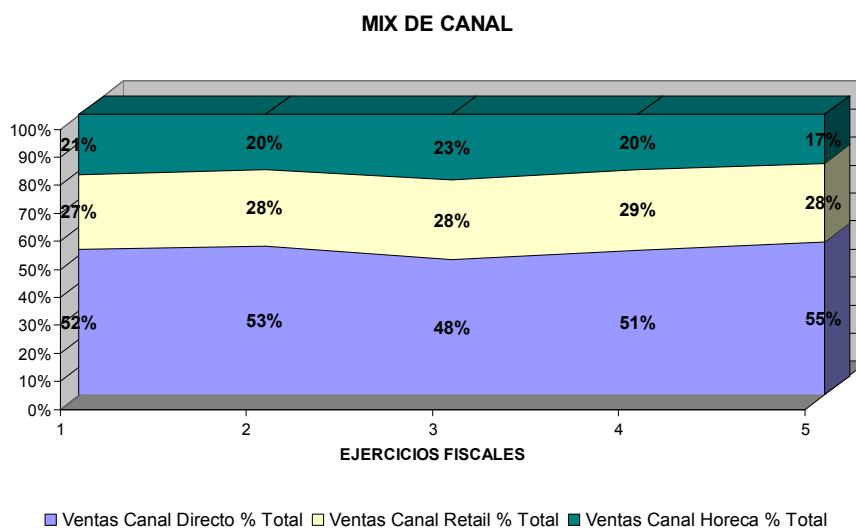


Figura 32: Mix de Ventas Ecodealer 2010-2015

Como consecuencia, las ventas de Ecodealer a lo largo de los 5 años por cada uno de sus canales son las siguientes:

canal	2010	2011	2012	2013	2014	Total general
directo	550.126	1.663.050	2.854.903	4.706.058	6.751.903	16.526.041
horeca	283.500	864.864	1.674.219	2.636.896	3.458.843	8.918.323
retail	226.800	614.560	1.357.940	1.795.207	2.146.297	6.140.805
<b>Total general</b>	<b>1.060.426</b>	<b>3.142.474</b>	<b>5.887.063</b>	<b>9.138.161</b>	<b>12.357.044</b>	<b>31.585.168</b>

Figura 53. Mix de ventas esperada Ecodealer 2010-2015

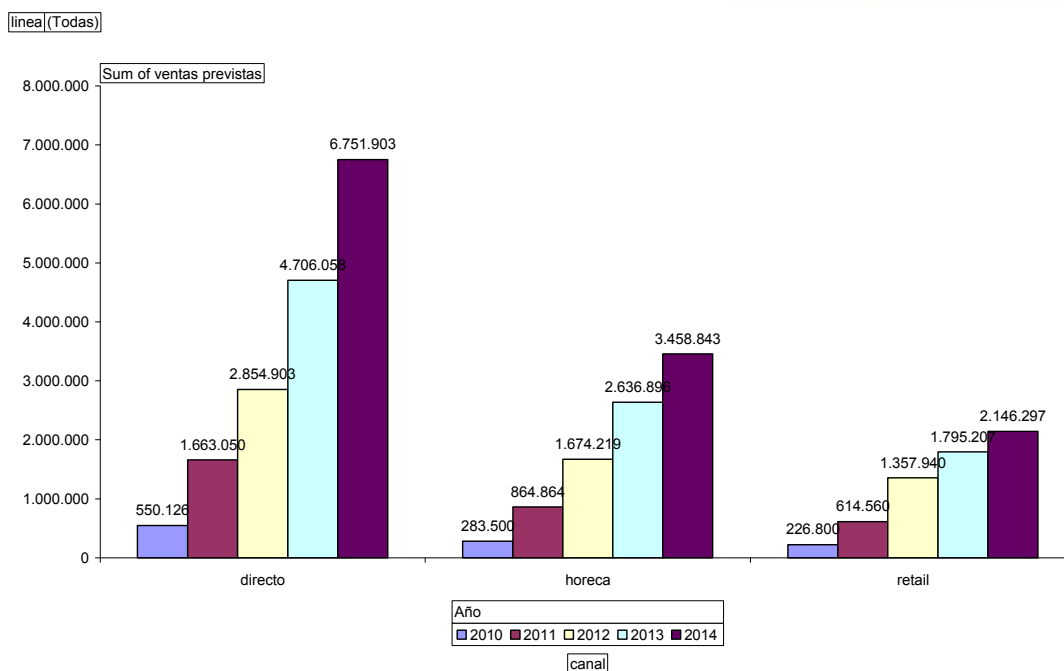


Figura 54. Gráfico de ventas esperado por canal 2010-2015

## 9.11 Presupuesto de Plan Comercial y de Marketing

Presupuesto Marketing Ecodealer						
	Medios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ATL	Internet	25.000 €	80.000 €	105.000 €	130.000 €	215.000 €
	Prensa	20.000 €	95.000 €	125.000 €	160.000 €	250.000 €
	Exterior	32.000 €	40.000 €	90.000 €	120.000 €	150.000 €
	<b>Subtotal</b>	<b>77.000 €</b>	<b>215.000 €</b>	<b>320.000 €</b>	<b>410.000 €</b>	<b>615.000 €</b>
BTL	Ferías	9.000 €	13.000 €	15.000 €	25.000 €	30.000 €
	Buzoneos	30.000 €	45.000 €	65.000 €	75.000 €	120.000 €
	Televenta	45.000 €	55.000 €	85.000 €	95.000 €	95.000 €
	<b>Subtotal</b>	<b>84.000 €</b>	<b>113.000 €</b>	<b>165.000 €</b>	<b>195.000 €</b>	<b>245.000 €</b>
<b>Total</b>		<b>161.000 €</b>	<b>328.000 €</b>	<b>485.000 €</b>	<b>605.000 €</b>	<b>860.000 €</b>

Figura 34: Presupuestos de Marketing Ecodealer 2010-2015

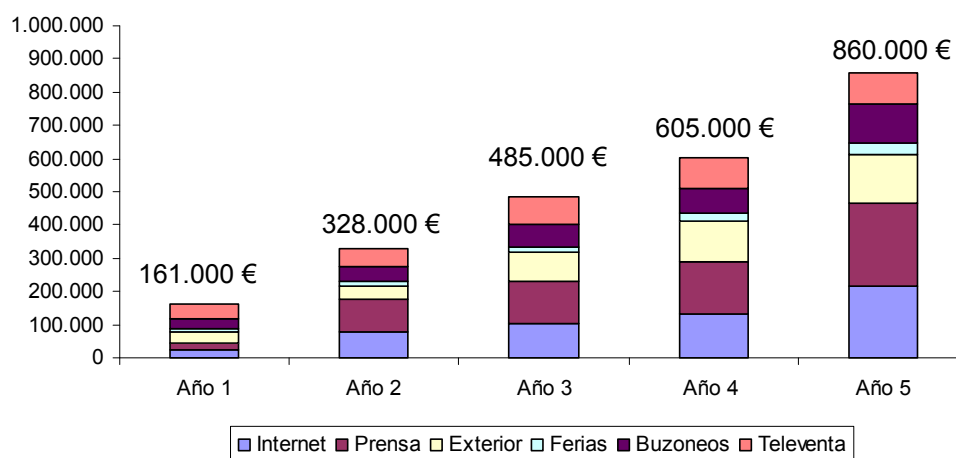


Figura 35: Gráfico Presupuesto de marketing Ecodealer 2010-2015

## 10 Plan de RRHH

### 10.1 Visión, Misión y valores Ecodealer

La **visión** de la que nace Ecodealer es la de lograr ser la marca líder en la Comunidad de Madrid en la venta de productos de alimentación ecológicos de calidad.

La **misión** es llegar al cliente final en todos los canales (Horeca, Retail y on-line) mediante una amplia oferta de productos ecológicos, de manera que llegue a ser reconocido como marca asociada a productos ecológicos en el mercado.

Los valores que vamos a “buscar” y a “potenciar” en el personal de Ecodealer son:

- **Soy verde:**

Quiero contribuir a una agricultura sostenible. Quiero que los clientes consuman productos ecológicos porque estén convencidos de que son mejores para su salud y que “disfruten” de ellos.

- **Soy entusiasta:**

Disfruto con mi trabajo. Transmito a los demás mi pasión por la calidad y el buen hacer.

- **Soy excelente:**

Conozco el mercado y me preocupo por seleccionar los mejores productores de productos ecológicos, y de lograr la excelencia en calidad, tanto en los productos como en el servicio ofrecido.

Contribución, Entusiasmo y excelencia serán los ejes de gestión, tanto de nuestra organización como de cada uno de los recursos humanos que la formen.

Invertiremos esfuerzo en lograr la motivación necesaria de cada uno de los miembros, tanto personal propio como personal subcontratado, porque estamos convencidos de que es la única forma de lograr la excelencia que queremos nos distinga.

Nuestra cultura como organización se basa en que cada uno de los miembros de Ecodealer sienta que sus acciones son la base del buen funcionamiento de la empresa.

### 10.2 Factores Clave del Éxito y Competencias Clave

Tanto la estructura de Recursos Humanos de la empresa como las competencias de la gente en los puestos clave van a formar parte de la construcción de los factores clave del éxito de la empresa. Por lo tanto, optimizaremos el esfuerzo, tanto en contratación, como en compensación y en formación, priorizando aquellos puestos considerados clave de acuerdo a la estrategia de la empresa. Esto nos ayudará a ser más eficientes y a optimizar costes.

### 10.3 Estrategia de negocio Ecodealer y puestos clave

Dadas las oportunidades que Ecodealer quiere aprovechar a través de sus fortalezas, los factores clave para nuestro éxito van a consistir en una atención al cliente exquisita, una relación muy cuidada de partenariatado con los productores, y una excelente calidad.

Los puestos clave para cada uno de estos factores de éxito serán los siguientes:

- **Atención al cliente.**

Vendrá determinada de tres formas:

- La entrega directa (**conductores repartidores**):

Serán una de las caras de la empresa, y aparte de dar nuestra imagen en forma de una cuidada presencia y un exquisito trato a nuestros clientes, también tendrán que actuar como fuerza de ventas, promocionando nuestros productos cara a cara en las zonas de reparto asignadas. Asimismo, el modo en el que se gestionan los agentes para el canal indirecto también puede tener impacto directamente sobre el canal e indirectamente sobre nuestros clientes.

- Sistemas de alta calidad, estables, y precisos.

La estabilidad de los sistemas, la interacción del usuario con los sistemas, la captación del feedback del usuario, cero errores de pedidos, etc... es fundamental no solo para nuestra imagen con el cliente y la posibilidad de entender sus necesidades, sino también para gestionar la demanda y planificar la oferta haciendo que el conjunto de la cadena sea sensiblemente eficiente en comparación con la tradicional, por lo tanto, podemos considerar el **gestor de los sistemas** uno de los puestos clave de la empresa.

- Atención telefónica y ciclo de vida del cliente.

- **Gestores de Productores.**

Es fundamental que seamos capaces de captar un número determinado de productores, y de ser capaces de mantener relaciones estables con ellos duraderas en el tiempo. Cuanto más duraderas sean estas relaciones, mejor simbiosis habrá entre el productor y nosotros de cara a planificar, y más eficiente será la cadena de suministro.

- **Controladores de Calidad y Coordinación Operativa.**

Tanto la calidad del producto final, lo cual implica gestionarlo desde la misma producción en relación directa con el productor, hasta la entrega final, como el hecho de asegurarse de que los pedidos se atienden en tiempo y gestionando el proceso de forma óptima, son fundamentales para tener un nivel de calidad óptimo percibido por el cliente.

## 10.4 Competencias Clave

Para cada uno de los puestos clave, estableceremos las competencias clave que deberán tener para ejercer de forma óptima su cometido:

- **Conductores Repartidores (Operaciones/Distribución)**

- Buena Presencia. Cuidado impecable de la imagen, son la cara de Ecodealer.
- Sobresaliente atención al cliente. Deben ser personas que entiendan que el cliente es lo primero, y que toda la empresa trabaja para que finalmente el cliente esté satisfecho. Identifica las necesidades del cliente y es capaz de transmitir las hacia atrás al resto de la empresa. Defiende al cliente.
- Orientación Comercial. Identifica oportunidades y es capaz de promocionar de forma exitosa nuestros productos en su ámbito de trabajo.
- Aportación Personal. Es capaz de aceptar desafíos y asumir como suyos retos más allá de los mínimamente exigidos. Expande sus propias fronteras.

- **Gestor de Sistemas (Operaciones/Sistemas)**

- Trabajo en Equipo. Los sistemas afectan a toda la empresa, desde el principio de la cadena de suministro hasta la entrega. Debe ser capaz de relacionarse



de forma estable, duradera, y de forma colaboradora con cualquiera de las partes de la empresa.

- Visión. Los sistemas deben adaptarse correctamente a las necesidades del cliente y de toda la cadena de suministro. Debe tener una buena visión de hacia donde vamos, y lo que la empresa necesita.
- Aportación Personal. Implementar y gestionar los sistemas de forma óptima exige ir más allá de lo que las potenciales especificaciones o requisitos de otros departamentos, Exige tener iniciativa y autonomía para dar pasos en dirección a cubrir necesidades incluso antes de que se perciban como tales.
- Atención al Cliente. En este caso, al cliente interno de la empresa. Saber escucharlo e identificar sus necesidades.

- **Gestor de Atención telefónica (Comercial/Marketing)**

- Gestión de Partner. Si bien la atención telefónica estará externalizada, debe haber una gestión óptima y estable con quien nos proporciona el servicio. Gestionando que sea de calidad y en todo momento haya un funcionamiento totalmente transparente entre nuestros sistemas y ellos.
- Trabajo en Equipo. Debe ser capaz de producir sinergias y relacionarse de forma duradera y estable no solo con los partners sino también con otros equipos de la empresa.
- Atención al cliente. Debe ser capaz de entender al cliente, identificar sus necesidades y trasladar estas no solo a otras partes de la empresa sino utilizarlo para gestionar de forma correcta la atención telefónica.

- **Control de Calidad (Operaciones/Logística)**

- Atención al Cliente. Entiende las necesidades del cliente, y siente la necesidad de que los productos de Ecodealer lo satisfagan al máximo, pues de eso depende que nuestra empresa pueda diferenciarse exitosamente del resto.
- Trabajo en Equipo. El control de calidad impacta en toda la cadena de suministro e involucra sobre todo a todos los equipos de operaciones, por lo que esta persona tendrá que ser capaz, aparte de mantener relaciones duraderas y estables con cualquier miembro de su equipo y otros equipos, de generar sinergias en el trabajo.
- Aportación Personal. Es responsable y metódico en su trabajo. Actúa de forma honesta y ética.

- **Gestores de Productores (Comercial/Compras)**

- Atención al Cliente. Entiende las necesidades de los productores, y trata de que nuestras necesidades y las de los productores estén alineadas, se complementen, y creen sinergias. Es capaz de identificar inquietudes y problemas de los productores y buscar promover soluciones dentro de la empresa.
- Trabajo en Equipo. Los productores, en la práctica, son Partners, con los cuales hay que trabajar a largo plazo y de forma exitosa y óptima.
- Orientación Comercial. Es capaz de captar y retener proveedores que aseguren nuestra capacidad de producción, Así como de optimizar la producción de los mismos.
- Negociación. Es capaz de negociar de forma satisfactoria las producciones de los productores, de acuerdo a las necesidades y las indicaciones de los sistemas que dan soporte. Es capaz de establecer los términos de los acuerdos de forma satisfactoria para ambas partes.

## 10.5 Estrategia de RRHH

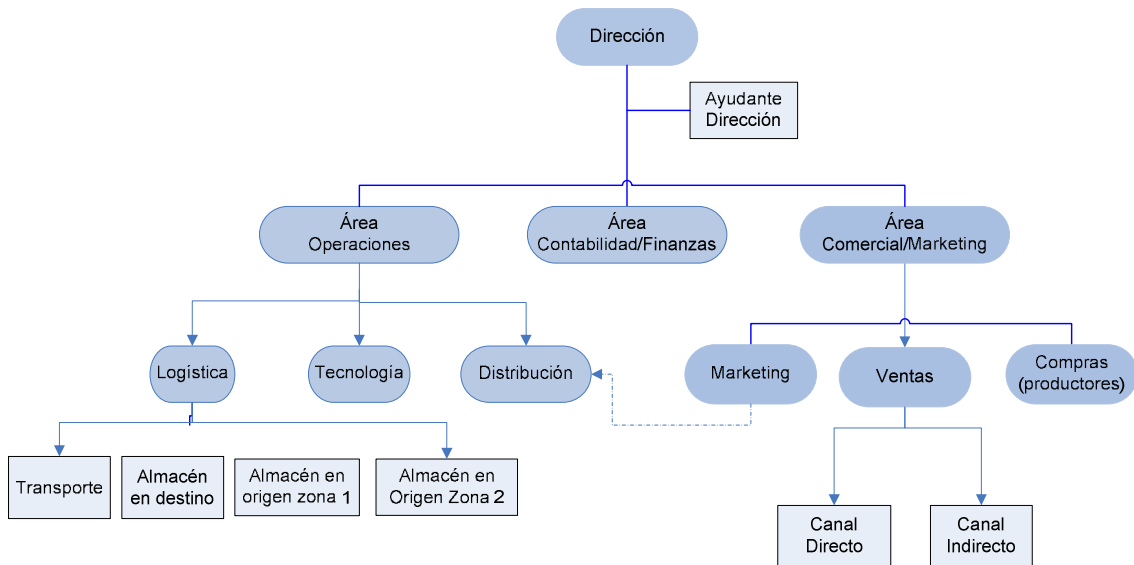
La **estrategia** de RRHH es reclutar una plantilla joven, dinámica, entusiasta y rigurosa en su trabajo, que “revolucione”, en el mejor sentido de la palabra, el perfil asociado a la venta y distribución de productos agroalimentarios que existe en la actualidad. Queremos que se nos

distinga por la calidad y excelencia, no sólo de los productos que vendemos, sino también del servicio que ofrecemos, ya que sabemos que esa es nuestra mayor ventaja competitiva.

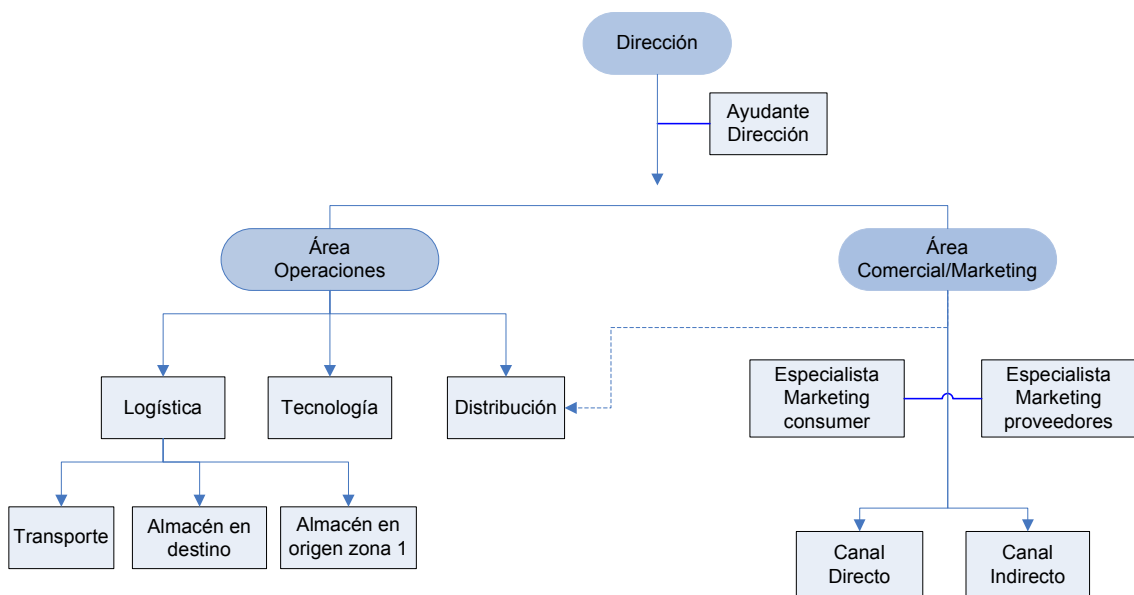
Por lo tanto, el mayor gasto de formación, contratación, y retención de personal valioso irá orientado a los puestos clave, identificando las competencias necesarias para esos puestos y desarrollándolos de acuerdo a sus necesidades, bien potenciando las más desarrolladas para ser usadas como mejores palancas o puliendo las menos desarrolladas.

## 10.6 Organigrama

El organigrama que definimos para una etapa consolidada, alrededor de los cinco años, es el siguiente:



Aunque en una etapa inicial del negocio tengamos que suprimir algunas de las funciones y partir de un organigrama más sencillo, que se irá ampliando a medida que se deban de cubrir futuras necesidades de personal en ECODEALER S.L,



## 10.7 Catálogo de puestos de trabajo

Los puestos de trabajo que tenemos que cubrir, estructurados por áreas de la compañía son las siguientes:

### Dirección

La Dirección depende directamente del consejo de administración y sus funciones serán: dirigir coordinar y supervisar la actividad de la empresa.

Puesto	Funciones
Director General	<p><u>Dirección</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Diseño de la estrategia empresarial /Plan estratégico</i></li> <li>• <i>Planificación de actividades</i></li> <li>• <i>Coordinación y dirección</i></li> </ul> <p><u>Finanzas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Planificación financiera</i></li> <li>• <i>Control y seguimiento de la ejecución del presupuesto y análisis de desviaciones sobre planificación.</i></li> <li>• <i>Identificación de riesgos/oportunidades e implementación de acciones de mejora/control necesarias</i></li> </ul> <p><u>RRHH</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Gestión del personal, formación y carrera</i></li> </ul>
Ayudante de dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Colaborar con la dirección, asumiendo las funciones que le sean asignadas dentro del área de su competencia</i></li> </ul>

Debido a que la empresa es pequeña, durante los primeros años la Gestión financiera será asumida por la dirección y un puesto staff de ayudante de dirección.

Asimismo, la gestión de los RRHH será responsabilidad de la dirección, que subcontratará esta función puntualmente, según necesidades.

Los requisitos que requerimos para esos puestos son las siguientes:

DIRECCIÓN	
PUESTO	REQUISITOS
Director General	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciado en empresariales o económicas</li> <li>• Postgrado en finanzas o MBA</li> <li>• Habilidades directivas y de gestión de equipos</li> <li>• Sólidos conocimientos de contabilidad, auditoría y fiscalidad</li> <li>• Experiencia demostrable en puesto similar</li> <li>• Alto nivel de inglés hablado y escrito.</li> <li>• Alto desarrollo de las competencias de capacidad de análisis, previsión, innovación y pensamiento crítico.</li> <li>• Conocimiento del sector ecológico y medioambiente en general.</li> <li>• Visión empresarial</li> </ul>
Ayudante de dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciado en empresariales o económicas</li> <li>• Conocimientos de contabilidad</li> <li>• Carácter proactivo</li> <li>• Alto nivel de inglés</li> </ul>

### Operaciones

El área de Operaciones es responsable end-to-end de la cadena de suministro, desde los productores hasta la entrega al cliente final.

Esta dirección tiene bajo su responsabilidad los departamentos:

- a) **Logística:** Gestión de los almacenes y del transporte de productos desde los productores/elaboradores hasta nuestros almacenes y desde el almacén de origen hasta el almacén destino.
- b) **Calidad:** Gestión de la calidad de producto
- c) **Distribución:** Distribución del producto para su comercialización, desde el almacén destino hasta la entrega al cliente final.
- d) **Tecnología**

Puesto	Funciones
<i>Director operaciones</i>	<p><u>Logística</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección del departamento de logística</li> <li>• Gestión del almacén en destino</li> <li>• Supervisión del almacén en origen</li> <li>• Gestión del transporte de productos hasta los almacenes y desde los almacenes en origen hasta el almacén en destino.</li> </ul> <p><u>Calidad</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisión de la Calidad</li> </ul> <p><u>Distribución</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de la Distribución del producto para su comercialización, desde el almacén destino hasta la entrega al cliente final.</li> </ul> <p><u>Tecnología</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección del departamento de tecnología</li> </ul>

- ✚ **logística**, Ecodealer contará tanto con personal interno como con personal subcontratado, debido al componente de estacionalidad, que se encargará de la gestión integral de los almacenes, desde la recepción de la mercancía hasta la expedición a su destino.

Puesto	Funciones
Jefe de logística	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación de almacenes</li> <li>• Asegurar la correcta distribución del producto al cliente final</li> </ul>
Jefe de almacén origen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de los almacenes</li> <li>• Asegurar la trazabilidad total de los productos</li> <li>• Compras de material auxiliar o de productos a los productores</li> </ul>
Mozo de almacén	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción y gestión de pedidos</li> <li>• Etiquetado</li> <li>• Almacenamiento</li> <li>• Carga para su expedición al almacén destino o para su distribución al cliente final.</li> <li>• Embalaje</li> </ul>

Durante los primeros años, el director de operaciones asumirá la función de jefe de logística y tendrá bajo su responsabilidad directa la gestión del almacén destino y la supervisión de la gestión de los almacenes en origen que tendrán un responsable directo

- ✚ **Calidad**, Ecodealer contará con un departamento de Calidad responsable de asegurar

Puesto	Funciones
Técnico control de calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Análisis de calidad alimentaria de los productos</i></li> <li>• <i>Supervisión del cumplimiento de los criterios de calidad</i></li> <li>• <i>Asegurar la adecuada conservación de los productos desde su recepción hasta su entrega, según los estándares de calidad de Ecodealer.</i></li> </ul>
Ayudante control de calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Soporte a las funciones de calidad</i></li> </ul>

- ✚ **Distribución:** Ecodealer contará con flota propia y parte de flota subcontratada (dependiendo de la zona de Madrid y de que haya picos de trabajo) para distribuir los productos desde el almacén en destino hasta el cliente final.

Puesto	Funciones
Jefe de Distribución	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Supervisión de la cadena de suministro, tanto en la parte troncal como en la parte final.</i></li> </ul>
Transportista repartidor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Recogida de productos en almacenes de origen y transporte hasta almacenes en destino</i></li> <li>• <i>Recogida de cajas en almacén en destino y distribución y entrega a cliente final (particular, Horeca o Retail).</i></li> <li>• <i>Aseguramiento de que la cadena de frío no se rompe para que le producto llegue en las condiciones de calidad que requerimos.</i></li> <li>• <i>Contacto con el comercial para intentar resolver las incidencias en al entrega de pedidos.</i></li> <li>• <i>Gestionar las devoluciones</i></li> </ul>

Durante los primeros años la función de jefe de distribución será asumida por el director de operaciones, aunque dependerá indirectamente del director comercial/marketing.

✚ **Sistemas de información**

Dado que toda la cadena logística se encuentra automatizada, y que además nuestro canal de venta principal es el comercio electrónico, es necesario definir las funciones del departamento de sistemas, teniendo en cuenta que gran parte de las labores técnicas se encuentran externalizadas.

Los objetivos del departamento se centran en garantizar la disponibilidad de los sistemas para que el negocio tenga continuidad, muy especialmente en el frontal web que soporta el comercio electrónico. También es necesario garantizar un adecuado nivel de soporte y formación a usuarios, y velar por la correcta automatización de las operaciones, lo que supone liderar el mantenimiento correctivo, preventivo y evolutivo.

Los puestos y funciones concretas que no serán externalizados son:

Puesto	Funciones
Jefe de Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Selección de proveedores y tecnologías de IT</i></li> <li>• <i>Gestión de los acuerdos y SLAs con dichos proveedores para garantizar la disponibilidad de sistemas</i></li> <li>• <i>Definición del plan de sistemas de información y de la estrategia de IT</i></li> <li>• <i>Responsable del cumplimiento de la normativa legal como la LOPD</i></li> <li>• <i>Análisis funcional para los módulos de ERP , CRM y BI</i></li> <li>• <i>Interlocución con los usuarios clave</i></li> <li>• <i>Planificación de las tareas y del personal interno a su cargo, en este caso el Analista de Sistemas</i></li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Formación a usuarios en algunos casos</i></li> </ul>
<i>Analista de Sistemas</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Soporte de primer nivel para los usuarios, y contacto con el soporte de segundo nivel en proveedores</i></li> <li>• <i>Responsable de las operaciones básicas de sistemas, como las copias de seguridad, administración de usuarios, etc.</i></li> <li>• <i>Configuración del comercio electrónico y obtención de estadísticas</i></li> <li>• <i>Administrador de las bases de datos conjuntamente con los proveedores</i></li> <li>• <i>Formación a usuarios en algunos casos.</i></li> </ul>

Los requisitos que requerimos para esos puestos son las siguientes:

AREA DE OPERACIONES	
PUESTO	REQUISITOS
Director de Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciado en empresariales o ingeniero</li> <li>• Experiencia en gestión logística, tanto en distribución como en gestión de almacenes.</li> <li>• Conocimiento del sector agroalimentario</li> <li>• Persona dinámica, organizada, con buen nivel de interlocución y de gestión de equipos.</li> <li>• Uso de herramientas informáticas y de las nuevas tecnologías.</li> <li>• Disponibilidad para realizar frecuentes viajes</li> <li>• Conocimiento de informática</li> <li>• Facilidad de adaptación a las nuevas tecnologías.</li> </ul>
Jefe de almacén	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciado en empresariales o ingeniero</li> <li>• Experiencia en gestión logística, tanto en distribución como en gestión de almacenes.</li> <li>• Conocimiento del sector agroalimentario</li> <li>• Persona dinámica, organizada, con buen nivel de interlocución y de gestión de equipos.</li> <li>• Uso de herramientas informáticas y de las nuevas tecnologías.</li> </ul>
Mozo de almacén	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia en logística y almacenes</li> <li>• Persona organizada, acostumbrada a respetar los procedimientos</li> <li>• Capacidad de trabajo en equipo</li> <li>• Conocimientos de informática básicos</li> <li>• Orientación al cliente</li> <li>• Conocimiento del sector agrícola/ecológico</li> </ul>
Técnico control de calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfil profesional con clara orientación al cliente.</li> <li>• Persona ordenada, metódica y analítica</li> <li>• Formación mínima: FP II o Ciclo de Grado Superior con especialidad agroalimentación / Ingeniería Técnica Agrícola Industrias Agroalimentarias / Licenciatura en Ciencias y Tecnología de los Alimentos / Licenciatura en Químicas / Licenciatura en Biología.</li> </ul>
Ayudante Control de calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soporte al técnico de control de calidad</li> </ul>



Transportista repartidor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ESO</li> <li>• Carné de conducir</li> <li>• Persona con habilidad para el uso de nuevas tecnologías</li> <li>• Amabilidad y empatía</li> <li>• Se valorará conocimiento de inglés</li> </ul>
Director de Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación tecnológica. Deseable MBA, especialización funcional, o máster en sistemas de información</li> <li>• Inglés técnico</li> <li>• Ofimática a nivel avanzado.</li> <li>• Experiencia en implantaciones de ERP, CRM o BI, como consultor o jefe de proyecto, y con conocimientos funcionales de alguna de las áreas</li> <li>• Deseable experiencia como consultor o responsable de comercio electrónico</li> <li>• Experiencia en planificación y gestión de equipos de trabajo.</li> <li>• Valorable experiencia como responsable de informática o sistemas.</li> <li>• Experiencia en negociación con proveedores y definición de SLAs</li> <li>• Disponibilidad para viajar a nivel nacional</li> <li>• Centro de trabajo en Madrid</li> </ul>
Analista de Sistemas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación tecnológica en sistemas</li> <li>• Inglés técnico</li> <li>• Ofimática mínimo nivel medio</li> <li>• Experiencia en sistemas de ERPs, CRM, y administración de redes. preferiblemente en el sector de la distribución</li> <li>• Experiencia en administración de bases de datos (Oracle, SQL Server)</li> <li>• Deseable experiencia en administración de tiendas virtuales de comercio electrónico</li> <li>• Disponibilidad para viajar a nivel nacional</li> <li>• Centro de trabajo en Madrid</li> </ul>

## Área Comercial/Marketing

El área comercial tiene un doble objetivo, por un lado tiene que conseguir productores que trabajen con nuestra empresa para asegurar la demanda y por otro tiene que identificar, atraer y vender nuestros productos ecológicos al cliente final, a través de los distintos canales.

Durante los primeros años, hasta que alcancemos un cierto volumen, el director comercial hará también las funciones de director de marketing, y definiremos un segundo nivel de responsables por canales, debido al diferente enfoque que tiene que darse a cada uno de ellos. Así, tendremos un responsable de canal Horeca, un responsable de canal Retail y un responsable del canal directo que dependerán del director comercial/marketing.

El director del área comercial/marketing tendrá dos puestos staff que le ayudarán en este cometido: un especialista en marketing consumer y un especialista en marketing de proveedores.

Las funciones específicas que tienen que realizar los puestos definidos son:

Puesto	Funciones
Director comercial/marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Fijar la estrategia comercial.</i></li> <li>• <i>Elaborar el plan geográfico de distribución.</i></li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fijar los objetivos de cada agente.</li> <li>• Elaborar y gestionar el modelo de negocio con los agentes y distribuidores, manejando las palanca de rápeles de volumen.</li> <li>• Gestionar directamente los distribuidores de TOP Performance</li> <li>• Diseñar la estrategia de Marketing</li> <li>• Preparar las campañas de Marketing</li> <li>• Gestionar los presupuestos de marketing</li> <li>• Responsable de las campañas de marketing de la parte de proveedores.</li> </ul>
Responsable canal Horeca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de la gestión comercial del canal Horeca</li> </ul>
Responsable canal Retail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de la gestión comercial del canal Retail</li> </ul>
Responsable canal directo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de la gestión comercial del canal directo</li> </ul>

Dos de los puestos clave a desarrollar en el área de Marketing son:

Puesto	Funciones
Marketing Specialist compras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de las campañas de marketing para atraer productores.</li> <li>• Contactar con los productores de productos ecológicos y conseguir acuerdos de colaboración.</li> </ul>
Marketing Specialist consumer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de la estrategia de Marketing en la parte de consumer</li> <li>• Diseño de las campañas específicas para llegar al cliente final</li> <li>• Visitar los puntos de Horeca/Retail para ofertar nuestros productos</li> </ul>

Las funciones de ventas en cada uno de los canales serán llevadas a cabo por una Task force y son las siguientes.

Puesto	Funciones
Comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Captar puntos de venta del canal como distribuidores Ecodealer.</li> <li>• Generación de Sell in de productos.</li> <li>• Push sell out de los mismos.</li> <li>• Ejecutar la política de marketing promocional.</li> <li>• Generar feedback a la dirección comercial.</li> <li>• Chequear ofertas de la competencia.</li> <li>• Resolución de incidencias.</li> <li>• Negociación de los rápeles comerciales con cada distribuidor.</li> </ul>

En el proceso de reclutamiento de la plantilla, en base a las funciones asociadas a los puestos requeridos, buscaremos personas con los siguientes requisitos.



AREA COMERCIAL/MARKETING	
PUESTO	REQUISITOS
Director del área comercial y marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección operativa y supervisión de la estrategia comercial de cada uno de los canales (Horeca, Retail y directo).</li> <li>• Dirección operativa y supervisión de la estrategia de marketing tanto de la parte de ventas (marketing</li> </ul>

	<p>consumer), como de la parte de compras (marketing de productores).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Responsable del presupuesto del área comercial y de marketing.</li> </ul>
Especialista Marketing consumer	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Reportará al director del área comercial/marketing.</li> <li>● Carácter proactivo y creativo</li> <li>● Especialista en marketing consumer.</li> <li>● Nivel alto de inglés</li> </ul>
Especialista Marketing compras	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Reportará al director del área comercial/marketing.</li> <li>● Carácter proactivo y creativo</li> <li>● Especialista en marketing proveedores.</li> <li>● Habilidades negociadoras</li> <li>● Conocimiento de técnicas de ventas</li> </ul>
Responsable de Canal Directo	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Experiencia en gestión de equipos de televenta.</li> <li>● Experiencia en gestión y seguimiento de campañas de e-mailing, marketing de buscadores (SEM/SEO), marketing viral, programas de afiliación, banners, web analytics, etc.</li> <li>● Experiencia en la creación de sitios web</li> <li>● Experiencia en el diseño y gestión de boletines</li> <li>● Muy alta orientación informática y gran identificación con nuevas tecnologías</li> <li>● Nivel alto de inglés</li> </ul>
Responsable de Canal Horeca	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Dirección y supervisión del equipo de ventas del canal Horeca,</li> <li>● Conocimiento del sector alimentario y de sus potenciales clientes en el canal HORECA.</li> <li>● Persona proactiva, orientada a resultados, con manejo de las nuevas tecnologías.</li> <li>● Persona con habilidades de comunicación, gestión y de trabajo en equipo.</li> </ul>
Responsable de Canal Retail	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Dirección y supervisión del equipo de ventas del canal Retail.</li> <li>● Conocimiento del sector alimentario y de sus potenciales clientes en el canal Retail.</li> <li>● Persona proactiva, orientada a resultados, con manejo de las nuevas tecnologías.</li> <li>● Persona con habilidades de comunicación, gestión y de trabajo en equipo.</li> </ul>

## 10.8 Dimensionamiento de la plantilla (Head Count)



El dimensionamiento de la plantilla variará con el tiempo, ya que en una primera fase, hasta el cuarto año solo se contará con un almacén en origen, para pasar a dos almacenes en origen en la segunda fase.

Hay que tener en cuenta que de acuerdo al Plan de implantación, los centros de trabajo planificados durante los cuatro primeros años son:

-  1 almacén en origen: Almería
-  1 almacén en destino + oficinas: Madrid

A partir del quinto año construiríamos el segundo almacén en origen, con lo que tendremos los siguientes centros:

-  1 almacenes en origen: Almería

-  1 almacén en origen: Badajoz
-  1 almacén en destino + oficinas: Madrid

En el siguiente esquema se muestra un inventario de los puestos de trabajo requeridos para los cinco primeros años:

	2009	2010				2011	2012	2013	2014
	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4				
Director General	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Jefe de logística/ Responsable de almacén destino	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Jefe de almacén origen	1	1	1	1	1	1	1	1	2
Mozo de almacén	0	4	4	4	4	5	9	13	17
Técnico control de calidad	0	1	1	1	1	1	1	2	2
Transportista repartidor	0	4	4	4	5	8	11	15	20
Gestor de cuentas de proveedores	0	1	1	1	1	1	1	2	2
Director Comercial / marketing	0	1	1	1	1	1	1	1	1
Jefe de Canal Directo	0	1	1	1	1	1	1	1	1
Jefe de Canal Indirecto	0	1	1	1	1	1	1	1	1
Director de tecnología	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Analista de Sistemas	1	1	1	1	1	1	1	1	1

## 10.9 Política de RRHH

El principal reto en la gestión de los RRHH de Ecodealer es atraer, desarrollar y retener a los mejores profesionales para que desarrollen su carrera profesional con nosotros. Aunque sabemos que un porcentaje de las personas que trabajarán para Ecodealer van a provenir de contrataciones temporales lo que hace más complicada su gestión.

### 10.9.1 Contratación

La política de Ecodealer es la de hacer contratos indefinidos, después de un periodo de prueba de 3 ó 6 meses en función de la legislación vigente, pero no hay que olvidar que parte del empleo será empleo temporal debido a la estacionalidad y los picos que tendremos en temporadas como Navidad, sin embargo mantenemos nuestro compromiso de invertir para contratar a los profesionales adecuados a nuestras exigencias, sea cual sea la duración de su contrato.

Haremos foco en los puestos que consideramos clave para la empresa, que serán en una primera fase los del área Comercial/Marketing, destacando como **puestos core** el de “especialista en Marketing consumer”, y el de “especialista en Marketing de proveedores”, que serán claros candidatos a dirigir uno de los futuros departamentos de ventas y compras (respectivamente), tal y como queda reflejado en el organigrama final.

Otros de los puestos clave que queremos potenciar son los de los repartidores, ya que son quienes de mayor manera van a proporcionar la “experiencia de cliente”, convirtiéndoles en parte de nuestra fuerza de ventas.

Algunas de las iniciativas que seguiremos para la contratación de personal serán:

- Búsqueda de profesionales en los centros de FP / Universidad
  - Ofreceremos a personas cualificadas la oportunidad de adquirir experiencia laboral, y desarrollar su carrera profesional en Ecodealer.
- Búsqueda de personal en las cercanías de los almacenes en origen. Para trabajar en los almacenes de origen nos interesa que el personal de Ecodealer sea estable y que no haya rotación excesiva que pueda penalizar nuestro proceso de negocio.
- Captación de personal extranjero:

Aunque con un enfoque nacional, nos interesa la captación de personal extranjero en algún puesto del área comercial, ya que uno de los segmentos a los que se dirige nuestra empresa es el segmento de expatriados.

- Captación de personas jóvenes con carácter emprendedor que se formen con nosotros.

### 10.9.2 Modelo de clasificación profesional

Se definirán distintas bandas, a las cuales se asociará reconocimiento, salario, y otros beneficios, según la complejidad, responsabilidad y nivel de autonomía requerido.

	Banda 1	Banda 2	Banda 3
Complejidad	Trabajos operativos relacionados con el soporte técnico de equipos, gestión de almacenes, distribución, actividades administrativas de soporte a supervisores, actividades comerciales básicas.	Técnicos expertos que ejecutan o supervisan tareas complejas tengan o no un equipo a su cargo.	Trabajos de supervisión y operativos de cualquiera de las áreas.
Responsabilidad	Sus objetivos según planificación.	Gestión de las tareas complejas asignada, asegurando su cumplimiento.	Gestión operativa de los equipos a su cargo. Deben asegurar la consecución de los objetivos operativos de los miembros de su equipo.
Autonomía	Bajo la supervisión de mandos.	Nivel de autonomía para las tareas asignadas.	Nivel de autonomía dentro de su función.

Los puestos asociados a cada banda serán:

Banda 1				
Ayudante de dirección	Mozo de almacén	Ayudante de control de calidad	Repartidor	Fuerza de ventas

Banda 2			
Jefe de almacén	Técnico de control de calidad	Especialista Marketing consumer	Especialista Marketing compras

Banda 3			
Director de Operaciones	Jefe de logística	Jefe comercial y Marketing	Director de Tecnología

### 10.9.3 Banda salarial

El marco para crecimiento profesional de cada puesto ira en función de la banda a la que pertenezca. Esta banda salarial condiciona la horquilla retributiva de cada individuo.

El movimiento dentro de cada banda se revisara anualmente tanto en su parte fija como en su parte variable y se utilizara el proceso de valoración del desempeño a tal efecto, en cuanto al variable estará vinculado al porcentaje de cumplimiento de los objetivos comerciales en un 60% y a la valoración del desempeño en un 40%.

BANDAS SALARIALES		
	MINIMO	MAXIMO
Banda 1	15.000 €	30.000 €
Banda 2	25.000 €	50.000 €
Banda 3	40.000 €	90.000 €

De esta forma nuestra plantilla quedaría así segmentada en bandas salariales.

Rol	Banda
Director	3
Jefe de logística/ Responsable de almacén destino	3
Jefe de almacén origen	2
Mozo de almacén	1
Técnico control de calidad	2
Transportista repartidor	1
Gestor de cuentas de proveedores	2
Director de comercial y marketing	3
Jefe de Canal Directo	2
Jefe de Canal Indirecto	2
Director de tecnología	3
Analista de Sistemas	1

### 10.9.4 Modelo de compensación

Los trabajadores de Ecodealer son el [bien](#) maspreciado, de ahí los esfuerzos por **retener** a los mejores empleados, para que Ecodealer crezca su [capital humano](#) debe crecer a la par de ella.

Los pilares en los que basaremos el modelo de compensación de nuestros empleados serán:

- Evaluación del desempeño
- Retribución variable

#### Evaluación del desempeño

El diseño del sistema de evaluación será llevado a cabo por un servicio externo de recursos humanos, en una primera fase. Una de las tareas que tendrán que llevar a cabo como parte de este proyecto será la formación a la dirección con el objetivo de capacitarles para evaluar al personal a su cargo.

Esta evaluación se llevará a cabo de forma **semestral**, con revisiones trimestrales para no descuidar el aspecto humano y lograr la consecución de objetivos.

Esta evaluación del desempeño se determinará en función de varios conceptos:

- **Lo que el empleado de Ecodealer "es"**  
Según su perfil profesional y académico el empleado pertenece a un grupo profesional.
- **Lo que el empleado "hace"**  
Según las funciones y tareas que éste realiza, de acuerdo con el valor del perfil de competencias del puesto de trabajo.
- **Lo que el empleado "consigue"**

Según el cumplimiento de objetivos individuales planificados.

## Retribución variable

El modelo de retribución variable se apoyará en los siguientes criterios:

- Salario correspondiente al puesto tipo y banda
- Retribución variable por evaluación del desempeño / Consecución de objetivos
- Retribución variable por consecución de objetivos de empresa
- Incentivos en función de encuestas de satisfacción

Es decir, el variable asociado a cada sueldo tendrá un 60% basado en la consecución de objetivos de empresa y otro 40% basado en la evaluación de las competencias, por lo que la contribución de las personas a los resultados de negocio y su progresión en las competencias clave serán los datos a tener en cuenta.

El coste salarial queda reflejado en la siguiente tabla.

	Fijo Bruto anual	Seguridad Social	Coste Fijo total Anual	% Variable	Variable a 100% Objetivos	SS Adicional por variable	Coste Total a 100% Variable
Director General	90.000 €	11.360 €	101.360 €	30%	27.000 €	- €	128.360 €
Jefe de logística/ Responsable de almacén destino	40.000 €	11.360 €	51.360 €	30%	12.000 €	- €	63.360 €
Jefe de almacén origen	30.000 €	8.970 €	38.970 €	20%	6.000 €	1.794 €	46.764 €
Mozo de almacén	15.000 €	4.485 €	19.485 €	10%	1.500 €	449 €	21.434 €
Técnico control de calidad	25.000 €	7.475 €	32.475 €	20%	5.000 €	1.495 €	38.970 €
Transportista repartidor	20.000 €	5.980 €	25.980 €	10%	2.000 €	598 €	28.578 €
Gestor de cuentas de proveedores	30.000 €	8.970 €	38.970 €	20%	6.000 €	1.794 €	46.764 €
Director Comercial / marketing	50.000 €	11.360 €	61.360 €	30%	15.000 €	- €	76.360 €
Jefe de Canal Directo	40.000 €	11.360 €	51.360 €	20%	8.000 €	- €	59.360 €
Jefe de Canal Indirecto	40.000 €	11.360 €	51.360 €	20%	8.000 €	- €	59.360 €
Director de tecnología	48.000 €	11.360 €	59.360 €	30%	14.400 €	- €	73.760 €
Analista de Sistemas	30.000 €	8.970 €	38.970 €	10%	3.000 €	897 €	42.867 €
<i>Tipo Cotización SS Empresa</i>	<i>29,90%</i>						
<i>Base máxima</i>	<i>3.166 €</i>						

## 10.9.5 Movilidad funcional

En Ecodealer potenciaremos la movilidad funcional, como un punto clave en el desarrollo de la carrera profesional.

Los criterios que seguiremos desde el punto de vista de movilidad funcional son:

- Existencia de **vacante**
- **Titulación mínima** del grupo profesional o **conocimientos profesionales** equivalentes adquiridos a través de la experiencia profesional
- **Idoneidad** del candidato: adecuación al puesto vacante
- **Evaluación del Desempeño**: medida de la aportación real a la compañía según el proceso de evaluación del desempeño.

## 10.9.6 Formación

La estrategia de formar una empresa con un “perfil” claramente distinto al de nuestros competidores, con una plantilla joven, dinámica, entusiasta y rigurosa en su trabajo, que queremos que sea nuestra ventaja competitiva, hace necesario un plan de formación inicial para todos los miembros de la empresa, y que deberá completarse antes de ser operativos en el puesto.

Este plan de formación a medida constará de una formación específica sobre el alto valor de los productos ecológicos, controles que hay que seguir para mantener el nivel de calidad



requerido, visita a un productor de ecológicos, y visita a un cliente final acompañando a otra persona para entender el proceso de suministro de principio a fin.

Asimismo, se diseñarán **planes adicionales de formación para mantener al día** al personal de Ecodealer y que sienta que está en una empresa comprometida con la mejora continua y que el compromiso empieza en la dirección de la misma.

Se fomentarán acciones de “conocimiento del cliente” para que cada persona de la empresa conozca las quejas de los clientes, sus expectativas y sienta que es una pieza más del engranaje sin la cual no es posible lograr la excelencia.

Se dotará anualmente un presupuesto para formación correspondiente al 0,5% de la masa salarial de Ecodealer, para así invertir en formación a los empleados segmentando las materias a impartir en función de las competencias que debe tener desarrolladas cada empleado, según la función y grupo profesional que desempeñe en Ecodealer.

Esto tendrá el siguiente impacto económico:

	2009	2010				2011	2012	2013	2014
	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4				
Coste Salarial	72.505 €	186.594 €	186.594 €	186.594 €	196.337 €	847.428 €	1.189.371 €	1.516.431 €	1.844.848 €
Coste Formación	- €	- €	- €	- €	- €	4.237 €	5.947 €	7.582 €	9.224 €
<b>Coste Total Plantilla</b>	<b>72.505 €</b>	<b>186.594 €</b>	<b>186.594 €</b>	<b>186.594 €</b>	<b>196.337 €</b>	<b>851.665 €</b>	<b>1.195.318 €</b>	<b>1.524.013 €</b>	<b>1.854.072 €</b>

Algunos de los cursos que incluiremos en el plan de formación serán:

Departamento	Curso de formación
<b>Dirección</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Gestión estratégica de la excelencia</i></li> <li>• <i>Auditoria interna y externa de la calidad</i></li> <li>• <i>Factores clave para conseguir ventajas competitivas</i></li> <li>• <i>Sistemas de información para la dirección. El Cuadro de Mandos Integral</i></li> </ul>
<b>Logística</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Recepción y control de materias primas, auxiliares y embalajes.</i></li> <li>• <i>Organización y Gestión de almacenes</i></li> <li>• <i>Prevención de riesgos laborales</i></li> <li>• <i>Organización y gestión del tiempo (just in time)</i></li> <li>• <i>Normas sobre etiquetado de alimentos</i></li> <li>• <i>Modulo logístico del ERP y sistemas OLAP</i></li> <li>• <i>Transporte interno</i></li> </ul>
<b>Calidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Calidad: Legislación europea en controles de calidad</i></li> <li>• <i>Seguridad e Higiene</i></li> </ul>
<b>Distribución</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Gestión de la entrega</i></li> </ul>
<b>Tecnología</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Dirección de proyectos Informáticos</i></li> <li>• <i>Módulos funcionales y técnicos de ERPs</i></li> <li>• <i>Formación en soluciones de comercio electrónico y LOPD</i></li> <li>• <i>ITIL / IT Governance</i></li> <li>• <i>Soluciones de Business Intelligence</i></li> <li>• <i>Inglés</i></li> </ul>
<b>Comercial/Marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Técnicas de selección de proveedores</i></li> <li>• <i>Formación orientada a la venta de productos ecológicos</i></li> <li>• <i>Idiomas: Inglés</i></li> <li>• <i>Cursos de orientación al cliente</i></li> <li>• <i>Formación en la tecnología del CRM y sistemas OLAP</i></li> </ul>

## 10.10 Legislación laboral aplicable, convenios

El Marco jurídico laboral que regirá la relación de la empresa con sus profesionales, según reza el artículo 81 del texto refundido del REAL DECRETO LEGISLATIVO 1/1995, de 24 de marzo (B.O.E. 29-03-1995), será el convenio colectivo de aplicación.

Según la idiosincrasia de nuestra actividad, así como donde tendremos ubicados nuestro domicilio fiscal e incluso parte de nuestros centros de trabajo estaríamos amparados por el convenio colectivo del comercio vario de la comunidad de Madrid, el cual, se detalla en el anexo 1 junto con las tablas salariales actualizadas.

## 10.11 Marco jurídico corporativo

ECODEALER se registrara como sociedad limitada (S.L) con capital social de 75.000 €, la principal ventaja de este tipo de sociedades además de que el capital social mínimo no es muy elevada, los socios esta exentos de responsabilidad personal por deudas sociales. La sociedad se constituirá mediante escritura pública, que se inscribirá en el Registro Mercantil. Las operaciones sociales darán comienzo en la fecha de otorgamiento de la escritura de constitución.

## 10.12 Convenio colectivo comercio vario de la CA Madrid años 2008,2009 y 2010

Se adjunta en el documento Anexo 1

## 10.13 Tablas salariales iniciales comercio vario 2009

Tablas salariales iniciales comercio vario año 2009

CATEGORÍAS	INICIAL	2008
GRUPO V	MENSUAL	ANUAL
TITULADOS Y LICENCIADOS	1.349,93	20,248,95
DIRECTOR GENERAL	1.349,93	20.248,95
JEFE DE ADMINISTRACIÓN	1.300,85	19.512,75
JEFE DE PERSONAL	1.300,85	19.512,75
JEFE DE VENTAS	1.300,85	19.512,75
JEFE DE COMPRAS	1.300,85	19.512,75
GRUPO IV		
JEFE DE SUCURSAL	1.213,74	18.206,10
JEFE DE ALMACÉN	1.213,74	18.206,10
TITULADO GRADO MEDIO	1.213,74	18.206,10
ENCARGADO GENERAL	1.227,21	18.408,15
GRUPO III		
JEFE DE GRUPO	1.043,14	15.647,10
JEFE DE SECCIÓN	951,05	14.265,75
DIBUJANTE	1.012,47	15.187,05
ESCAPARATISTA	981,76	14.726,40

CONDUCTOR ESPECIALIZADO	1.012,47	15.187,05
TÉCNICO INFORMÁTICO	1.043,14	15.647,10
GRUPO II		
CAJERO/A	859,04	12.885,60
DEPENDIENTE VENDEDOR (MAS 22)	889,72	13.345,80
OFICIAL ADMINISTRATIVO	889,72	13.345,80
CONDUCTOR	920,43	13.806,45
OFICIAL 1ª	920,43	13.806,45
MOZO ESPECIALIZADO	859,04	12.885,60
CORREDOR DE PLAZA	859,04	12.885,60
VIAJANTE	889,72	13.345,80
GRUPO I		
AYUDANTE VENDEDOR	810,64	12.159,60
AUX. CAJA	810,64	12.159,60
AUX. ADMINISTRATIVO	844,58	12.668,70
COBRADOR	859,04	12.885,60
VIGILANTE	859,04	12.885,60
TELEFONISTA	828,34	12.425,10
RECEPCIONISTA	828,34	12.425,10
MOZO	810,64	12.159,60
OFICIAL 2ª	859,04	12.885,60
REPONEDOR-MERCHAN	811,46	12.171,90
FORMATIVO PRIMER AÑO	613,89	9.208,35
FORMATIVO SEGUNDO AÑO	631,83	9.477,45
PLUS DE TRANSPORTE	71,68	
DIETA ENTERA	25,57	
MEDIA DIETA	10,55	
KILOMETRAJE	0,24	

## 11 Plan Financiero

A partir de las previsiones realizadas en los planes de Marketing, Operaciones y Recursos Humanos, construimos a continuación el plan financiero de Ecodealer, para un horizonte de 5 años (2010-2014). Incluimos asimismo el primer trimestre de operación (Q4 2009), así como el desglose trimestral del primer año (2010)

### 11.1 Escenarios e hipótesis básicas

Realizaremos el análisis para tres escenarios: Realista o Central, Pesimista y Optimista, al objeto de identificar con mayor precisión los riesgos a los que habremos de enfrentarnos y su impacto en nuestras cuentas.

El escenario Realista recoge las hipótesis que consideramos más probables, así como los objetivos de ventas y costes que hemos planteado en las secciones anteriores. Este escenario refleja la evolución de la economía más probable de acuerdo con las previsiones recogidas en el análisis de entorno, con una recuperación de la economía española que no se produciría hasta bien entrado el año 2010. Las principales hipótesis barajadas son las siguientes:

#### Escenario Realista

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Tamaño Mercado Canal Directo España (Mio €)	-	100.8	154.4	238.9	350.1	398.2
Cuota Mercado Ecodealer Canal Directo España	-	0.55%	1.08%	1.19%	1.34%	1.70%
Tamaño Mercado Canal Horeca Madrid (Mio €)	-	94.5	108.1	128.8	146.5	164.7
Cuota Mercado Ecodealer Canal Horeca Madrid	-	0.30%	0.80%	1.30%	1.80%	2.10%
Tamaño Mercado Canal Retail Madrid (Mio €)	-	45.4	51.2	61.7	66.5	71.5
Cuota Mercado Ecodealer Canal Retail Madrid	-	0.5%	1.2%	2.2%	2.7%	3.0%
Indice de precios (IPC)	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Incremento costes gasóleo	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Euribor 12 meses	1.50%	2.50%	2.50%	3.50%	4.50%	4.50%
Margen proveedor Ecofresh	-	25.0%	25.0%	25.0%	25.0%	25.0%
Margen proveedor Ecoenvasado	-	28.5%	28.5%	28.5%	28.5%	28.5%
% Mermas EcoFresh	-	2%	2%	2%	2%	2%
% Mermas EcoEnvasado	-	1%	1%	1%	1%	1%
Coste Embalajes Ecofresh	-	1%	1%	1%	1%	1%
Coste Embalajes Ecoenvasado	-	1%	1%	1%	1%	1%
Coste suministros Ecofresh	-	28%	28%	28%	28%	28%
Coste suministros Ecoenvasado	-	31%	31%	31%	31%	31%
Rotación stocks (días desde recogida a suministrador hasta entrega a cliente)	-	5.5	5.5	5.5	5.5	5.5

El escenario Pesimista representa una evolución menos favorable tanto de nuestras ventas como de nuestros costes; en una situación en la que la recuperación económica se prolongase más allá de lo previsto (2011 o incluso 2012), nuestras ventas se resentirían tanto por el menor tamaño del mercado objetivo, consecuencia evidente de la crisis, como por nuestra menor cuota, debido a la menor disposición del público a probar nuevos productos en época de crisis. También hemos agregado a este escenario las hipótesis menos favorables en lo tocante a costes: crecimiento de los costes según IPC por encima de lo esperado, y coste de suministros 2 puntos superior debido a mayores mermas y márgenes de proveedores.

#### Escenario Pesimista

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Tamaño Mercado Canal Directo España (Mio €)	-	85.7	131.2	203.1	297.6	338.5
Cuota Mercado Ecodealer Canal Directo España	-	0.48%	0.95%	1.05%	1.19%	1.50%
Tamaño Mercado Canal Horeca Madrid (Mio €)	-	80.3	91.9	109.5	124.5	140.0
Cuota Mercado Ecodealer Canal Horeca Madrid	-	0.26%	0.71%	1.15%	1.59%	1.85%
Tamaño Mercado Canal Retail Madrid (Mio €)	-	38.6	43.5	52.5	56.5	60.8
Cuota Mercado Ecodealer Canal Retail Madrid	-	0.44%	1.06%	1.94%	2.38%	2.65%
Indice de precios (IPC)	2%	5%	5%	5%	5%	5%
Incremento costes gasóleo	2%	5%	5%	5%	5%	5%
Euribor 12 meses	1.50%	4.50%	4.50%	4.50%	4.50%	4.50%
Margen proveedor Ecofresh	-	25.5%	25.5%	25.5%	25.5%	25.5%
Margen proveedor Ecoenvasado	-	29.0%	29.0%	29.0%	29.0%	29.0%
% Mermas EcoFresh	-	3%	3%	3%	3%	3%
% Mermas EcoEnvasado	-	2%	2%	2%	2%	2%
Coste Embalajes Ecofresh	-	2%	2%	2%	2%	2%
Coste Embalajes Ecoenvasado	-	2%	2%	2%	2%	2%
Coste suministros Ecofresh	-	30%	30%	30%	30%	30%
Coste suministros Ecoenvasado	-	32%	32%	32%	32%	32%
Rotación stocks (días desde recogida a suministrador hasta entrega a cliente)	-	9	9	9	9	9

Asimismo, suponemos para este escenario un retraso de un trimestre en el lanzamiento de la compañía, con lo que comenzarían a obtenerse ingresos hasta Q3 2010.

Por último, incluimos un escenario Optimista que recoge el impacto en nuestras cuentas de una recuperación económica más rápida de lo previsto (ya en 2010) con un crecimiento de nuestras ventas más rápido de lo esperado, consecuencia del mayor tamaño del mercado y una mayor crecimiento de nuestra cuota, alimentados ambos por un entorno económico más optimista. Asimismo, se incluyen evoluciones de los costes más favorables, aunque la fecha de lanzamiento coincidiría con el escenario optimista ya que no consideramos factible su adelantamiento.

## **Escenario Optimista**

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Tamaño Mercado Canal Directo España (Mio €)	-	115.9	177.5	274.8	402.6	457.9
Cuota Mercado Ecodealer Canal Directo España	-	0.59%	1.17%	1.30%	1.46%	1.84%
Tamaño Mercado Canal Horeca Madrid (Mio €)	-	108.7	124.3	148.1	168.5	189.4
Cuota Mercado Ecodealer Canal Horeca Madrid	-	0.33%	0.87%	1.41%	1.96%	2.28%
Tamaño Mercado Canal Retail Madrid (Mio €)	-	52.2	58.9	71.0	76.5	82.3
Cuota Mercado Ecodealer Canal Retail Madrid	-	0.54%	1.30%	2.39%	2.93%	3.26%
Indice de precios (IPC)	2%	0%	0%	1%	1%	1%
Incremento costes gasóleo	2%	-2%	-2%	0%	1%	1%
Euribor 12 meses	1.50%	1.50%	1.50%	1.50%	1.50%	1.50%
Margen proveedor Ecofresh	-	24.5%	24.5%	24.5%	24.5%	24.5%
Margen proveedor Ecoenvasado	-	28.0%	28.0%	28.0%	28.0%	28.0%
% Mermas EcoFresh	-	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%
% Mermas EcoEnvasado	-	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%
Coste Embalajes Ecofresh	-	1%	1%	1%	1%	1%
Coste Embalajes Ecoenvasado	-	1%	1%	1%	1%	1%
Coste suministros Ecofresh	-	27%	27%	27%	27%	27%
Coste suministros Ecoenvasado	-	30%	30%	30%	30%	30%
Rotación stocks (días desde recogida a suministrador hasta entrega a cliente)	-	4	4	4	4	4

Por último, recogemos en la siguiente la tabla una serie de hipótesis y parámetros que resultan comunes a los tres escenarios:

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Tipo del IVA EcoFresh	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Tipo del IVA EcoEnvasado	7%	7%	7%	7%	7%	7%
Tipo del IVA suministros y Servicios Profesionales (agentes)	16%	16%	16%	16%	16%	16%
Periodo medio de cobro Horeca/Retail Ecofresh (días)	30	30	30	30	30	30
Periodo medio de cobro Horeca/Retail Ecoenvasado (días)	60	60	60	60	60	60
Periodo medio de pago EcoFresh (días)	30	30	30	30	30	30
Periodo medio de pago EcoEnvasado (días)	60	60	60	60	60	60
Periodo medio de pago General (días)	60	60	60	60	60	60
Días hábiles por mes	22.75	22.75	22.75	22.75	22.75	22.75
Ratio día pico / día medio semanal	115%	115%	115%	115%	115%	115%
% diario en turno pico	60%	60%	60%	60%	60%	60%
% trimestre en mes pico	40%	40%	40%	40%	40%	40%

## 11.2 Fuentes Financiación

Nuestra compañía empieza su andadura en un entorno de fuerte restricción crediticia: pese a encontrarse los tipos de interés del Banco Central Europeo y como consecuencia el Euribor en mínimos históricos, las entidades financieras han restringido fuertemente la concesión de créditos. Por consiguiente, la financiación externa es difícil y cara.

Conscientes de esta situación hemos establecido una estructura operativa que necesite el mínimo de deuda bancaria. Es decir, hemos preferido un modelo basado en el renting/alquiler frente a la propiedad.

En estas circunstancias, nuestros activos fijos serán reducidos, y la deuda necesaria para financiarlos, también: necesitaremos un total de **289,744 €** en concepto de créditos a largo plazo.

Para obtenerlos disponemos de tres alternativas:

- Préstamo "TIC" del Plan Avanza del Instituto Oficial de Crédito (<http://www.ico.es/web/contenidos/272/index.html>). Aplicaría a nuestras inversiones en Sistemas, hasta un máximo de 200,000€, ya que nuestra empresa reúne los requisitos necesarios para su concesión. El coste de la financiación es inmejorable (0% de interés), sin embargo, las condiciones de amortización son francamente duras (máximo 3 años con 3 meses de carencia). Como veremos posteriormente nuestra mayor preocupación los primeros años será la liquidez, por lo que consideramos muy arriesgado asumir estas condiciones de amortización.
- Línea ICO – PYME 2009 con aval SAECA (<http://www.ico.es/web/contenidos/137/index.html>). Las características de nuestra empresa (PYME, comercialización y distribución de productos ecológicos) nos hace aptos para la obtención de este crédito. Las condiciones son radicalmente mejores a las que obtendríamos en el mercado: tipo de interés fijo: Referencia ICO (último valor disponible 2.108%) + 1.50%, amortización a 3, 5, 7 o 10 años, con 0, 1 3 y 5 años de carencia opcional respectivamente. Para adecuar nuestra deuda a largo plazo a los activos que va a financiar, consideramos la amortización a 5 años como la más apropiada (activos se amortizarán en su mayor parte en 5 años); para reducir las tensiones en la liquidez inicial nos acogeríamos asimismo a la carencia máxima de 1 año.
- Préstamo Empresas 5 años solicitado al BBVA (<https://www.bbva.es/TLBS/tlbs/jsp/esp/pempresa/producto/financia/prestamo.jsp#1>), cuyas condiciones, al no disponer de garantía hipotecaria, son francamente más duras: tipo variable EURIBOR 12M + 2,5%, sin carencia.

En cuanto a la financiación a corto plazo, dispondremos de una línea de crédito CrediPyme a través del Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA)

([https://www.bbva.es/TLBS/tlbs/jsp/esp/pempresa/producto/financia/Copia\\_de\\_pcredipy.jsp](https://www.bbva.es/TLBS/tlbs/jsp/esp/pempresa/producto/financia/Copia_de_pcredipy.jsp)),  
cuyas condiciones serían tipo variable EURIBOR 12M + 3%, límite 150,000€.

Dadas las características de nuestro negocio, con la mayor parte de las ventas cobradas al contado, frente a un periodo de pago a proveedores que oscilará entre 30 y 60 días, podremos recurrir a la financiación de proveedor en el momento en que nuestras ventas alcancen el volumen suficiente. Por ello, solo será necesario recurrir a la línea de crédito en momentos puntuales (2011).

En estas condiciones, la evolución de la deuda financiera de Ecodealer, así como los intereses correspondientes, será como sigue (la deuda a LP no se contrae hasta el momento de entrega de los activos fijos financiados, Q1 2010):

	Diferencial Euribor 12M	TAE	Importe	Amortización (meses)	Carencia (meses)	Activos Financiados	Comentarios
Préstamo ICO Plan Avanza	-	0%	- €	36	3	LP: Inversión en Sistemas	Máximo 200,000 €
Línea ICO-PYME	-	3.61%	289,744 €	60	12	LP: Resto Activos Fijos	Referencia ICO julio 2,108%
Línea Crédito	3.00%	-	-	-	-	CP: Circulante	Máximo 300,000 €

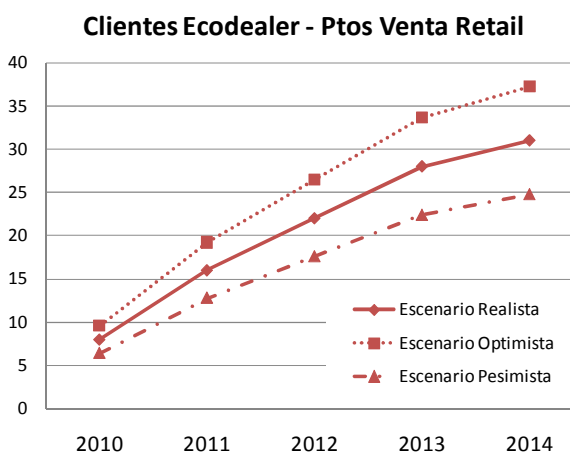
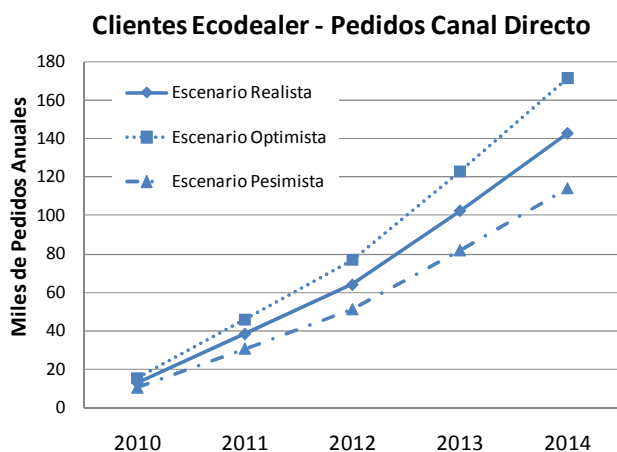
		2010				2011	2012	2013	2014
		Q1	Q2	Q3	Q4				
Préstamos a LP	Emitido	289,744 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
	Intereses	- 2,613 €	- 2,613 €	- 2,613 €	- 2,613 €	9,327 €	- 6,812 €	- 4,205 €	- 1,501 €
	Principal	- €	- €	- €	- €	68,570 €	- 71,085 €	- 73,693 €	- 76,396 €
Línea de Crédito	TAE	5.50%	5.50%	5.50%	5.50%	5.50%	6.50%	7.50%	7.50%
	Dispuesto	- €	- €	- €	- €	76,002 €	- €	- €	- €
	Intereses	- €	- €	- €	- €	1,045 €	- €	- €	- €

Como contrapartida al reducido endeudamiento de la empresa, el capital a aportar por los socios será de mayor cuantía. Al objeto de cubrir las necesidades de liquidez de Ecodealer durante los primeros años de operación, hasta que podamos recurrir a la financiación de proveedor, estimamos necesario un capital social inicial de **1,200,000€**.

Para compensar este mayor esfuerzo requerido a los accionistas, hemos previsto una política de distribución del 40% del beneficio en forma de dividendos, de modo que para el escenario Realista se generarían en los cinco primeros años de operación un total de **1,578,294€** en dividendos para nuestros accionistas.

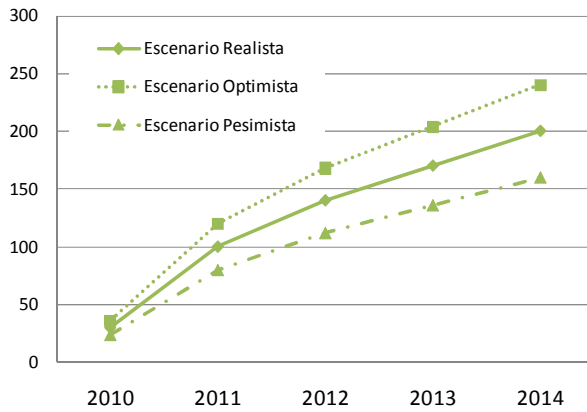
## 11.3 Análisis de Ventas

En base a las previsiones anteriormente expuestas, nuestro número de clientes evolucionará de la siguiente manera para los distintos escenarios:



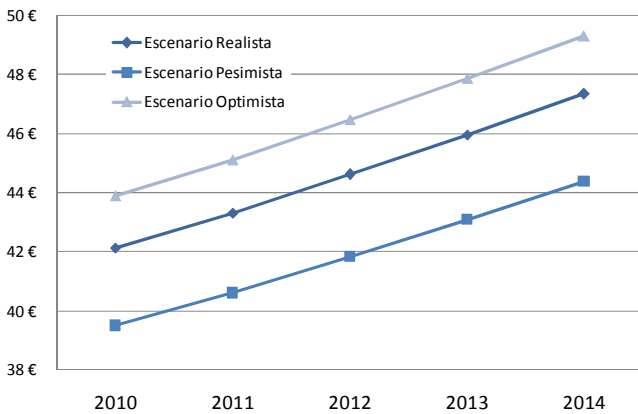


### Cientes Ecodealer - Ptos Venta Horeca

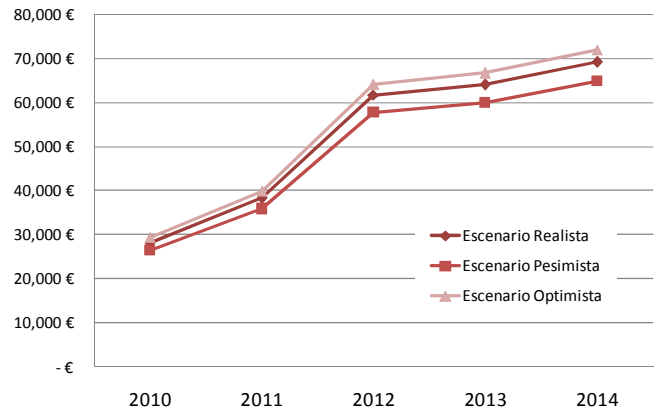


Los ingresos medios por pedido (canal directo) / punto de venta (canales Horeca y Retail), de acuerdo con lo expuesto en el plan de Marketing serían:

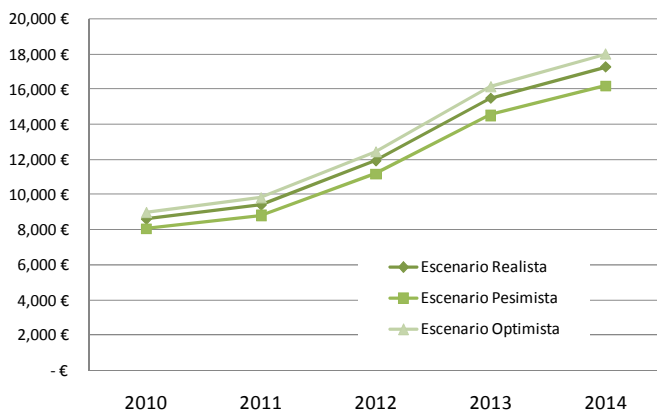
### Precio Medio Pedido Canal Directo



### Facturación Media Anual / Pto Venta Canal Retail

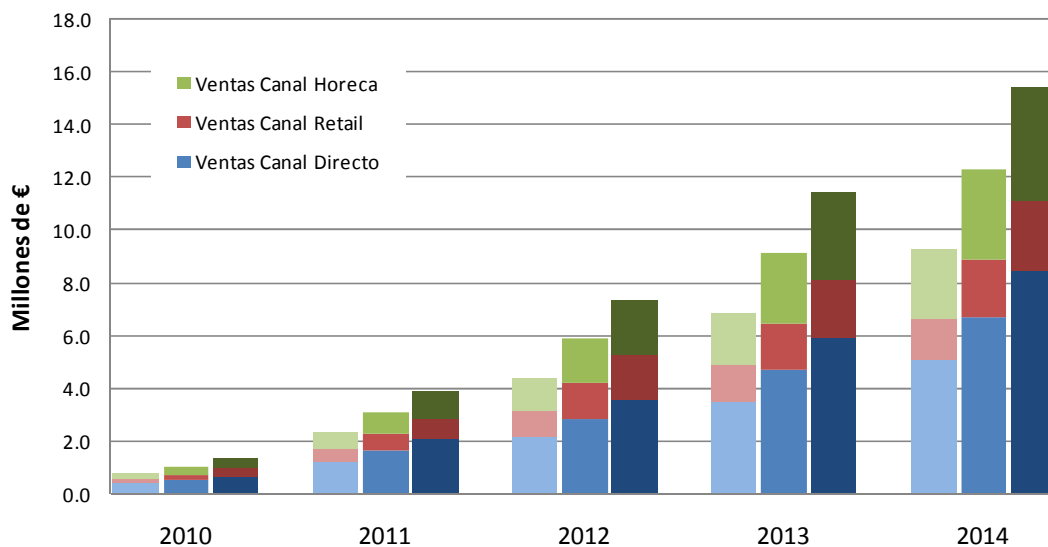


### Facturación Media Anual / Pto Venta Canal Horeca

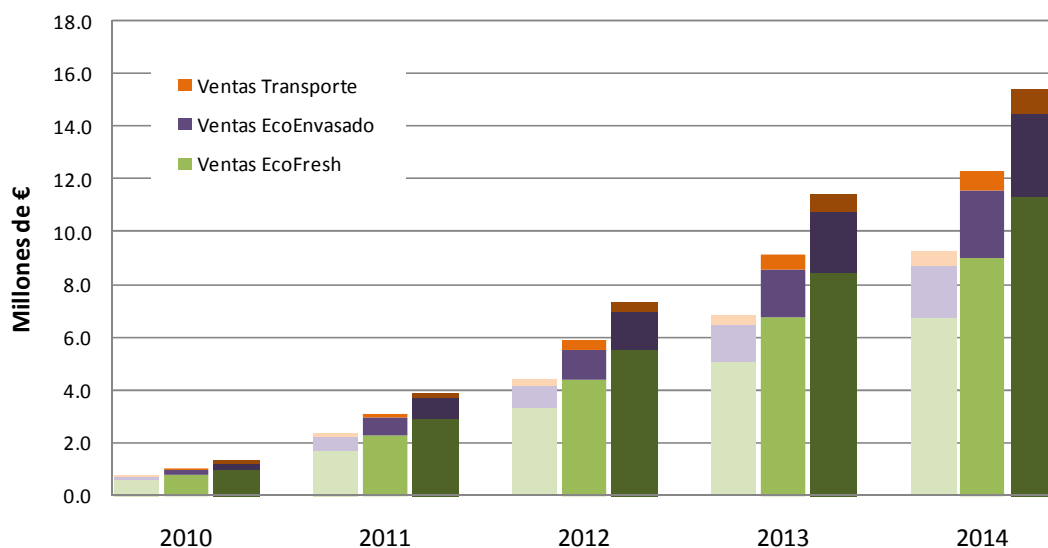


Con esta evolución de clientes e ingreso por cliente, tendríamos el siguiente volumen de ventas, por canal y por línea de producto:

### Ventas Ecodealer (Pesimista / Realista / Optimista)



### Ventas Ecodealer (Pesimista / Realista / Optimista)



## 11.4 Análisis de Costes y Amortizaciones

A continuación indicamos el detalle de los costes operativos de Ecodealer para el escenario Realista.

En primer lugar los costes operativos:

### 1.1 Almacenes en Origen

		2009	2010	2011	2012	2013	2014
# Almacenes		1	1	1	1	1	2
<b>Inversiones</b>	Acondicionamiento (camaras frío)	- €	11,644 €	- €	- €	- €	12,604 €
	Maquinaria:						
	- Cámara conservación frío	- €	3,960 €	- €	- €	- €	4,286 €
	- Balanza Industrial hasta 1500 kg	- €	1,790 €	- €	- €	- €	1,938 €
	- carretillas elevadoras	- €	1,500 €	- €	1,561 €	1,592 €	1,624 €
	- máquinas de cinchado	- €	5,000 €	- €	5,202 €	5,306 €	5,412 €
	- Empaquetadoras	- €	4,000 €	- €	4,162 €	4,245 €	4,330 €
	- Termómetros (para recepción)	- €	125 €	- €	130 €	133 €	135 €
	Mobiliario oficina	500 €	500 €	- €	- €	- €	1,082 €
	<b>TOTAL INVERSIÓN</b>		<b>500 €</b>	<b>28,519 €</b>	<b>- €</b>	<b>11,054 €</b>	<b>11,275 €</b>
<b>Gastos</b>	Alquiler Almería	2,400 €	28,800 €	29,376 €	29,964 €	30,563 €	31,174 €
	Alquiler Badajoz	- €	- €	- €	- €	- €	19,484 €
	<b>Total Leasing / Alquileres</b>	<b>2,400 €</b>	<b>28,800 €</b>	<b>29,376 €</b>	<b>29,964 €</b>	<b>30,563 €</b>	<b>50,658 €</b>
	Limpieza	400 €	10,400 €	10,608 €	10,820 €	11,037 €	22,515 €
	Vigilancia	- €	5,000 €	5,100 €	5,202 €	5,306 €	10,824 €
	Seguros	- €	285 €	291 €	412 €	540 €	890 €
	Suministros: luz, agua	50 €	3,455 €	10,442 €	19,954 €	31,593 €	43,575 €
	Fungibles (material oficina)	50 €	1,000 €	1,020 €	1,040 €	1,061 €	2,165 €
	Mantenimiento maquinaria	- €	2,456 €	2,456 €	4,114 €	5,806 €	8,464 €
	<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>2,900 €</b>	<b>51,396 €</b>	<b>59,293 €</b>	<b>71,506 €</b>	<b>85,904 €</b>	<b>139,092 €</b>

### 1.2 Almacén en Destino

		2009	2010	2011	2012	2013	2014
# Almacenes		1	1	1	1	1	1
<b>Inversiones</b>	Acondicionamiento (camaras frío)	- €	28,486 €	- €	- €	- €	- €
	Maquinaria:						
	- Cámara conservación frío	- €	3,960 €	- €	- €	- €	- €
	- Balanza Industrial hasta 1500 kg	- €	1,790 €	- €	- €	- €	- €
	- carretillas elevadoras mecanizadas	- €	1,500 €	3,060 €	1,561 €	4,775 €	3,247 €
	- carretillas elevadoras manuales	- €	200 €	408 €	208 €	637 €	433 €
	- cinta mecánica 15 metros	- €	4,500 €	- €	- €	- €	- €
	Mobiliario oficina	1,500 €	1,500 €	- €	- €	- €	- €
	Mobiliario cafetería	- €	1,000 €	- €	- €	- €	- €
	<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>1,500 €</b>	<b>42,936 €</b>	<b>3,468 €</b>	<b>1,769 €</b>	<b>5,412 €</b>	<b>3,680 €</b>
<b>Gastos</b>	Alquiler	9,058 €	108,694 €	110,868 €	113,085 €	115,347 €	117,654 €
	Limpieza	1,000 €	26,000 €	26,520 €	27,050 €	27,591 €	28,143 €
	Vigilancia	- €	10,000 €	10,200 €	10,404 €	10,612 €	10,824 €
	Seguros	- €	429 €	473 €	501 €	569 €	620 €
	Suministros: luz, agua	100 €	1,518 €	4,588 €	8,768 €	13,882 €	19,147 €
	Fungibles (material oficina)	100 €	2,500 €	2,550 €	2,601 €	2,653 €	2,706 €
	Mantenimiento maquinaria	- €	1,793 €	2,359 €	2,682 €	3,597 €	4,267 €
	<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>10,258 €</b>	<b>150,934 €</b>	<b>20,171 €</b>	<b>24,956 €</b>	<b>31,313 €</b>	<b>37,564 €</b>

### 2. Costes Transporte

	2009	2010				2011	2012	2013	2014
	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4				
Peso mercancía por semana (Tm)	-	-	1.95	3.79	6.94	8.94	17.09	25.72	31.13
Volumen mercancía por semana (m3)	-	-	4.60	8.93	16.33	21.05	40.24	60.57	73.32
Camión 10 pies semanales	-	-	2	2	2	2	-	2	2
Camión 20 pies semanales	-	-	-	-	-	-	2	2	2
<b>TOTAL GASTO</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>28,600 €</b>	<b>28,600 €</b>	<b>28,600 €</b>	<b>116,688 €</b>	<b>216,403 €</b>	<b>220,731 €</b>	<b>360,233 €</b>

Tarifas Transporte	Almería	Mérida
Camión 8 pies	1,100 €	1,200 €
Camión 40 pies	2,000 €	2,000 €

### 3.1 Flota Propia Ecodealer

	2009	2010				2011			
	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Entregas pico / turno Directo (D)	-	-	5	10	17	25	28	31	38
Entregas pico / turno Retail+Horeca (R+H)	-	-	5	2	9	10	15	20	28
Distancia media entre entregas (m) (D)	-	-	11,239	7,947	5,869	4,885	4,605	4,369	3,988
Distancia media entre entregas (m) - (R+H)	-	-	11,471	17,100	8,111	7,688	6,360	5,545	4,642
Tiempo despl. entre entregas (min) - (D)	-	-	33.7	23.8	17.6	14.7	13.8	13.1	12.0
Tiempo despl. entre entregas (min) - (R+H)	-	-	34.4	51.3	24.3	23.1	19.1	16.6	13.9
Entregas por furgoneta por turno (D)	-	-	8.2	10.6	13.0	14.6	15.1	15.6	16.4
Entregas por furgoneta por turno (R+H)	-	-	8.1	5.9	10.5	10.9	12.4	13.5	15.0
Furgonetas D (Berlingo)	-	-	1	1	2	2	2	3	3
Furgonetas R+H (Jumper)	-	-	1	1	1	1	2	2	2
Consumo gasoil total por día (litros)	-	-	16.1	16.6	25.8	28.0	33.4	38.6	41.7
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>2,176 €</b>	<b>- €</b>	<b>1,088 €</b>	<b>- €</b>	<b>1,110 €</b>	<b>1,110 €</b>	<b>- €</b>
<b>TOTAL GASTO</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>4,917 €</b>	<b>4,941 €</b>	<b>7,130 €</b>	<b>7,395 €</b>	<b>10,097 €</b>	<b>12,108 €</b>	<b>12,277 €</b>

2012				2013				2014			
Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
53	59	66	79	102	115	127	153	156	175	195	234
19	22	25	39	25	28	30	48	30	32	34	55
3,372	3,179	3,016	2,753	2,427	2,288	2,171	1,982	1,963	1,851	1,756	1,603
5,552	5,196	4,901	3,928	4,852	4,658	4,487	3,553	4,436	4,299	4,173	3,290
10.1	9.5	9.0	8.3	7.3	6.9	6.5	5.9	5.9	5.6	5.3	4.8
16.7	15.6	14.7	11.8	14.6	14.0	13.5	10.7	13.3	12.9	12.5	9.9
17.9	18.4	18.9	19.7	20.8	21.3	21.8	22.6	22.7	23.1	23.6	24.3
13.5	14.1	14.6	16.5	14.7	15.0	15.3	17.4	15.4	15.7	16.0	18.1
3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	9	10
2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4
42.2	47.2	48.7	59.8	59.8	64.9	66.6	75.4	72.7	78.0	83.3	96.3
- €	1,132 €	- €	2,264 €	- €	1,155 €	- €	1,155 €	- €	1,178 €	1,178 €	2,355 €
12,555 €	14,592 €	14,679 €	19,509 €	19,900 €	21,988 €	22,087 €	24,389 €	24,714 €	26,858 €	28,996 €	34,137 €

#### Coste por furgoneta (excl. IVA)

##### Inversión

Acondicionado (rotular, instalar equipos)	500 €
PDA	388 €
GPS	200 €

##### Gastos mensuales

Renting Citroën Berlingo (incluye mantenimiento y seguro, hasta 60,000 km/año, excl. IVA)	487 €	<a href="http://lp121.leaseplango.es/configurator/leaseplan/search2.jsp?tk=ABE189E4A5BBA8">http://lp121.leaseplango.es/configurator/leaseplan/search2.jsp?tk=ABE189E4A5BBA8</a>
Renting Citroën Jumper (incluye mantenimiento y seguro, hasta 60,000 km/año, excl. IVA)	708 €	<a href="http://lp121.leaseplango.es/configurator/leaseplan/search2.jsp?tk=C65CFB8F664972C">http://lp121.leaseplango.es/configurator/leaseplan/search2.jsp?tk=C65CFB8F664972C</a>
TPV (incluidas llamadas)	30 €	
Telefonía (tarifas planas voz y datos)	47 €	
Repostaje calculado según desplazamientos requeridos (0,79 € / litro sin IVA)		

### 3.2 Entrega Subcontratada

	2009				2010				2011				
	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Entregas pico / día	-	-	32	63	116	113	127	142	170				
Entregas promedio / día	-	-	23	46	84	82	92	103	123				
<b>TOTAL GASTO</b>	- €	- €	12,529 €	25,058 €	45,940 €	45,730 €	51,446 €	57,162 €	68,595 €				

**Tarifas**  
Coste por entrega (según SLA, excl. IVA) 8 €

	2012				2013				2014			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	171	192	213	256	244	275	305	366	317	357	397	476
	124	139	155	186	177	199	221	266	230	259	287	345
<b>TOTAL GASTO</b>	70,286 €	79,072 €	87,858 €	105,429 €	102,567 €	115,388 €	128,208 €	153,850 €	135,847 €	152,828 €	169,808 €	203,770 €

### 4. Plan de Sistemas Ecodealer (excl. Flota Propia)

		2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Inversiones</b>	Resistro de dominios por 6 años	- €	450 €	- €	- €	- €	- €
	Comunicación Dominios registro mercantil	- €	120 €	- €	- €	- €	- €
	Precio Sello y certificado Verisign	- €	2,180 €	- €	- €	2,313 €	- €
	HW servidores con SO en almacenes	- €	14,400 €	- €	- €	- €	2,598 €
	HW Ordenadores Portátiles	3,500 €	7,000 €	- €	- €	1,486 €	758 €
	HW Impresoras multifunción color	- €	2,876 €	- €	- €	- €	1,557 €
	HW Impresoras etiquetas blanco y negro	- €	463 €	472 €	963 €	983 €	1,002 €
	HW PDAs con código de barras en recepciones	- €	449 €	- €	467 €	476 €	486 €
	Puestos Virtuales operarios	- €	350 €	357 €	728 €	743 €	758 €
	Aplicaciones CRM y ERP inicial	- €	90,000 €	- €	- €	- €	- €
	Aplicación web comercio electrónico inicial	- €	100,000 €	- €	- €	- €	- €
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>		<b>3,500 €</b>	<b>218,288 €</b>	<b>829 €</b>	<b>2,159 €</b>	<b>6,001 €</b>	<b>7,158 €</b>
<b>Gastos</b>	Precio Sello chamber Trust	- €	240 €	200 €	201 €	202 €	203 €
	Plan de Hospedaje aplicación web	- €	348 €	355 €	362 €	369 €	377 €
	Soporte planes de hospedaje	- €	7,200 €	7,344 €	7,491 €	7,641 €	7,794 €
	Soporte Hw	131 €	4,303 €	4,374 €	4,589 €	5,030 €	5,990 €
	Infraestructura VPN (Tel. fija)	- €	6,000 €	6,120 €	6,242 €	6,367 €	9,742 €
	Telefonía Móvil	563 €	4,500 €	4,590 €	4,682 €	5,731 €	6,332 €
	Servicios Call Center	- €	20,000 €	20,400 €	41,616 €	42,448 €	64,946 €
	Aplicaciones CRM y ERP mantenimiento	- €	13,500 €	13,500 €	13,500 €	13,500 €	13,500 €
	Aplicación web mantenimiento	- €	20,000 €	20,000 €	20,000 €	20,000 €	20,000 €
<b>TOTAL GASTO</b>		<b>694 €</b>	<b>76,091 €</b>	<b>76,883 €</b>	<b>98,683 €</b>	<b>101,288 €</b>	<b>128,884 €</b>

En cuanto a los costes de **Recursos Humanos**:

### 1. Plantilla Ecodealer

	2009	2010				2011	2012	2013	2014
	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4				
Director General	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Jefe de logística/ Responsable de almacén destino	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Jefe de almacén origen	1	1	1	1	1	1	1	1	2
Mozo de almacén	0	4	4	4	4	5	9	13	17
Técnico control de calidad	0	1	1	1	1	1	1	2	2
Transportista repartidor	0	4	4	4	5	8	11	15	20
Gestor de cuentas de proveedores	0	1	1	1	1	1	1	2	2
Director Comercial / marketing	0	1	1	1	1	1	1	1	1
Jefe de Canal Directo	0	1	1	1	1	1	1	1	1
Jefe de Canal Indirecto	0	1	1	1	1	1	1	1	1
Director de tecnología	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Analista de Sistemas	1	1	1	1	1	1	1	1	1

### 2. Tablas Salariales 2009/2010

	Fijo Bruto anual	Seguridad Social	Coste Fijo total Anual	% Variable	Variable a 100%	SS Adicional por variable	Coste Total a 100% Variable
Director General	90,000 €	11,360 €	101,360 €	30%	27,000 €	- €	128,360 €
Jefe de logística/ Responsable de almacén destino	40,000 €	11,360 €	51,360 €	30%	12,000 €	- €	63,360 €
Jefe de almacén origen	30,000 €	8,970 €	38,970 €	20%	6,000 €	1,794 €	46,764 €
Mozo de almacén	15,000 €	4,485 €	19,485 €	10%	1,500 €	449 €	21,434 €
Técnico control de calidad	25,000 €	7,475 €	32,475 €	20%	5,000 €	1,495 €	38,970 €
Transportista repartidor	20,000 €	5,980 €	25,980 €	10%	2,000 €	598 €	28,578 €
Gestor de cuentas de proveedores	30,000 €	8,970 €	38,970 €	20%	6,000 €	1,794 €	46,764 €
Director Comercial / marketing	50,000 €	11,360 €	61,360 €	30%	15,000 €	- €	76,360 €
Jefe de Canal Directo	40,000 €	11,360 €	51,360 €	20%	8,000 €	- €	59,360 €
Jefe de Canal Indirecto	40,000 €	11,360 €	51,360 €	20%	8,000 €	- €	59,360 €
Director de tecnología	48,000 €	11,360 €	59,360 €	30%	14,400 €	- €	73,760 €
Analista de Sistemas	30,000 €	8,970 €	38,970 €	10%	3,000 €	897 €	42,867 €
Tipo Cotización SS Empresa	29.90%						
Base máxima	3,166 €						

### 3. Coste Salarial Ecodealer

Salarios por puesto	2009	2010				2011	2012	2013	2014
	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4				
Director General	25,340 €	25,340 €	25,340 €	25,340 €	25,340 €	103,388 €	133,546 €	136,217 €	138,941 €
Jefe de logística/ Responsable de almacén destino	12,840 €	12,840 €	12,840 €	12,840 €	12,840 €	52,388 €	65,920 €	67,238 €	68,583 €
Jefe de almacén origen	9,743 €	9,743 €	9,743 €	9,743 €	9,743 €	39,749 €	48,653 €	49,626 €	50,619 €
Mozo de almacén	4,871 €	4,871 €	4,871 €	4,871 €	4,871 €	19,875 €	22,299 €	22,745 €	23,200 €
Técnico control de calidad	8,119 €	8,119 €	8,119 €	8,119 €	8,119 €	33,125 €	40,544 €	41,355 €	42,182 €
Transportista repartidor	9,743 €	9,743 €	9,743 €	9,743 €	9,743 €	26,500 €	29,733 €	30,327 €	30,934 €
Gestor de cuentas de proveedores	6,495 €	6,495 €	6,495 €	6,495 €	6,495 €	39,749 €	48,653 €	49,626 €	50,619 €
Director Comercial / marketing	12,840 €	12,840 €	12,840 €	12,840 €	12,840 €	62,588 €	79,445 €	81,034 €	82,655 €
Jefe de Canal Directo	15,340 €	15,340 €	15,340 €	15,340 €	15,340 €	52,388 €	61,758 €	62,984 €	64,254 €
Jefe de Canal Indirecto	12,840 €	12,840 €	12,840 €	12,840 €	12,840 €	52,388 €	61,758 €	62,984 €	64,254 €
Director de tecnología	14,840 €	14,840 €	14,840 €	14,840 €	14,840 €	60,548 €	76,740 €	78,275 €	79,841 €
Analista de Sistemas	9,743 €	9,743 €	9,743 €	9,743 €	9,743 €	39,749 €	44,599 €	45,491 €	46,401 €
<b>Salarios Totales</b>									
Director General	25,340 €	25,340 €	25,340 €	25,340 €	25,340 €	103,388 €	133,546 €	136,217 €	138,941 €
Jefe de logística/ Responsable de almacén destino	12,840 €	12,840 €	12,840 €	12,840 €	12,840 €	52,388 €	65,920 €	67,238 €	68,583 €
Jefe de almacén origen	9,743 €	9,743 €	9,743 €	9,743 €	9,743 €	39,749 €	48,653 €	49,626 €	50,619 €
Mozo de almacén	- €	19,485 €	19,485 €	19,485 €	19,485 €	99,374 €	200,895 €	298,690 €	394,405 €
Técnico control de calidad	- €	8,119 €	8,119 €	8,119 €	8,119 €	33,125 €	40,544 €	42,711 €	44,365 €
Transportista repartidor	- €	38,970 €	38,970 €	38,970 €	48,713 €	211,997 €	327,058 €	454,908 €	618,675 €
Gestor de cuentas de proveedores	- €	6,495 €	6,495 €	6,495 €	6,495 €	39,749 €	48,653 €	49,626 €	50,619 €
Director Comercial / marketing	- €	12,840 €	12,840 €	12,840 €	12,840 €	62,588 €	79,445 €	81,034 €	82,655 €
Jefe de Canal Directo	- €	15,340 €	15,340 €	15,340 €	15,340 €	52,388 €	61,758 €	62,984 €	64,254 €
Jefe de Canal Indirecto	- €	12,840 €	12,840 €	12,840 €	12,840 €	52,388 €	61,758 €	62,984 €	64,254 €
Director de tecnología	14,840 €	14,840 €	14,840 €	14,840 €	14,840 €	60,548 €	76,740 €	78,275 €	79,841 €
Analista de Sistemas	9,743 €	9,743 €	9,743 €	9,743 €	9,743 €	39,749 €	44,599 €	45,491 €	46,401 €
<b>TOTAL</b>	<b>72,505 €</b>	<b>186,594 €</b>	<b>186,594 €</b>	<b>186,594 €</b>	<b>196,337 €</b>	<b>847,428 €</b>	<b>1,189,371 €</b>	<b>1,516,431 €</b>	<b>1,844,848 €</b>

### 3. Coste Total RRHH Ecodealer

	2009	2010				2011	2012	2013	2014
	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4				
Coste Salarial	72,505 €	186,594 €	186,594 €	186,594 €	196,337 €	847,428 €	1,189,371 €	1,516,431 €	1,844,848 €
Coste Formación	- €	- €	- €	- €	- €	4,237 €	5,947 €	7,582 €	9,224 €
<b>Coste Total Plantilla</b>	<b>72,505 €</b>	<b>186,594 €</b>	<b>186,594 €</b>	<b>186,594 €</b>	<b>196,337 €</b>	<b>851,665 €</b>	<b>1,195,318 €</b>	<b>1,524,013 €</b>	<b>1,854,072 €</b>

Por último tendríamos los costes de Marketing:

## 2. Costes canales Indirectos

	2010	2011	2012	2013	2014
Retail Ecofresh	20%	20%	20%	20%	20%
Retail Ecoenvasado	16%	16%	16%	16%	16%
Horeca Ecofresh	25%	25%	25%	25%	25%
Horeca Ecoenvasado	16%	16%	16%	16%	16%
Rapeles Horeca	1%	1%	1%	1%	1%
Rapeles Retail	1%	1%	1%	1%	1%
Comisión agente	2%	2%	2%	2%	2%
Comerciales Horeca	2	7	9	11	13
Comerciales Retail	1	2	2	3	3
Costes fijos agente Horeca	18,000 €	64,260 €	84,272 €	105,060 €	126,645 €
Costes fijos agente Retail	12,000 €	24,480 €	24,970 €	38,203 €	38,968 €
Incentivos agentes Horeca / pto venta	500 €	510 €	520 €	531 €	541 €
Incentivos agentes Retail / pto venta	500 €	510 €	520 €	531 €	541 €

## 3. Costes Medios Pago Canal Directo

Pago tarjeta	35%	35%	35%	35%	35%
Pago domiciliado	30%	30%	30%	30%	30%
Pago contado	100%	35%	35%	35%	35%
Comisión TPV	2%	2%	2%	2%	2%
Comisión domiciliación bancaria	0.4%	0.4%	0.4%	0.4%	0.4%

## 4. Presupuesto Marketing Ecodealer

	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Medios ATL</b>					
Internet	25,000 €	80,000 €	105,000 €	130,000 €	215,000 €
Prensa	20,000 €	95,000 €	125,000 €	160,000 €	250,000 €
Exterior	32,000 €	40,000 €	90,000 €	120,000 €	150,000 €
<b>Total ATL</b>	<b>77,000 €</b>	<b>215,000 €</b>	<b>320,000 €</b>	<b>410,000 €</b>	<b>615,000 €</b>
<b>Medios BTL</b>					
Ferías	9,000 €	13,000 €	15,000 €	25,000 €	30,000 €
Buzoneos	30,000 €	45,000 €	65,000 €	75,000 €	120,000 €
Televenta	45,000 €	55,000 €	85,000 €	95,000 €	95,000 €
<b>Total BTL</b>	<b>84,000 €</b>	<b>113,000 €</b>	<b>165,000 €</b>	<b>195,000 €</b>	<b>245,000 €</b>
<b>TOTAL MARKETING</b>	<b>161,000</b>	<b>328,000 €</b>	<b>485,000 €</b>	<b>605,000 €</b>	<b>860,000 €</b>

En cuanto a las inversiones en activos fijos de Ecodealer y su amortización, están recogidas en la siguiente tabla:

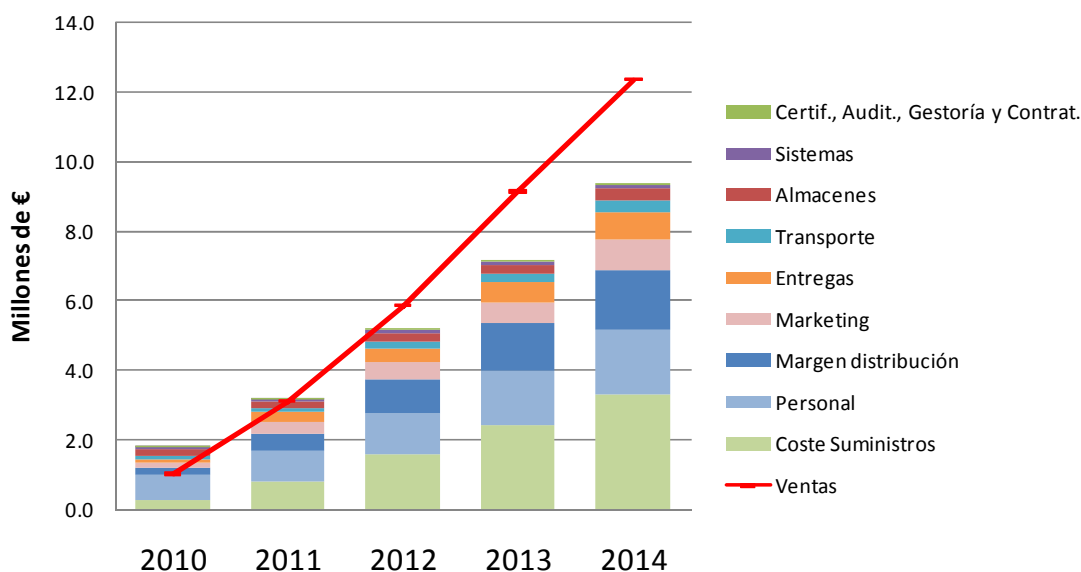
### Plan de Inversiones Ecodealer

	2009	2010				2011	2012	2013	2014
	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4				
Equipamiento vehículos Flota Propia	- €	- €	2,176 €	- €	1,088 €	2,220 €	3,396 €	2,309 €	2,309 €
Almacenes - Inmuebles	- €	40,131 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	12,604 €
Almacenes - Bienes Muebles	2,000 €	31,325 €	- €	- €	- €	3,468 €	12,823 €	16,687 €	22,488 €
Sistemas: Equipos	3,500 €	25,538 €	- €	- €	- €	829 €	2,159 €	3,688 €	7,158 €
Sistemas: Software y licencias	- €	192,750 €	- €	- €	- €	- €	- €	2,313 €	- €
<b>Inversión Total</b>	<b>5,500 €</b>	<b>289,744 €</b>	<b>2,176 €</b>	<b>- €</b>	<b>1,088 €</b>	<b>6,517 €</b>	<b>18,378 €</b>	<b>24,998 €</b>	<b>44,559 €</b>
Amortización Inmovilizado Material	275 €	4,121 €	4,230 €	4,230 €	4,285 €	18,170 €	21,845 €	26,382 €	34,034 €
Amortización Inmovilizado Inmaterial	- €	9,638 €	9,638 €	9,638 €	9,638 €	38,550 €	38,550 €	39,013 €	39,013 €
<b>Total Amortización</b>	<b>275 €</b>	<b>13,759 €</b>	<b>13,868 €</b>	<b>13,868 €</b>	<b>13,922 €</b>	<b>56,720 €</b>	<b>60,395 €</b>	<b>65,395 €</b>	<b>73,046 €</b>
<b>Valor Neto Contable de los activos al final de cada periodo</b>									
<b>Inmovilizado Material</b>									
Coste de adquisición	5,500 €	102,494 €	104,670 €	104,670 €	105,758 €	112,274 €	130,652 €	153,336 €	197,896 €
Amortización acumulada	275 €	4,396 €	8,627 €	12,857 €	17,141 €	35,311 €	57,157 €	83,539 €	117,572 €
<b>Valor Neto Contable</b>	<b>5,225 €</b>	<b>98,097 €</b>	<b>96,043 €</b>	<b>91,813 €</b>	<b>88,616 €</b>	<b>76,963 €</b>	<b>73,495 €</b>	<b>69,798 €</b>	<b>80,323 €</b>
<b>Inmovilizado Inmaterial</b>									
Coste de adquisición	- €	192,750 €	192,750 €	192,750 €	192,750 €	192,750 €	192,750 €	195,063 €	195,063 €
Amortización acumulada	- €	9,638 €	19,275 €	28,913 €	38,550 €	77,100 €	115,650 €	154,663 €	193,675 €
<b>Valor Neto Contable</b>	<b>- €</b>	<b>183,113 €</b>	<b>173,475 €</b>	<b>163,838 €</b>	<b>154,200 €</b>	<b>115,650 €</b>	<b>77,100 €</b>	<b>40,401 €</b>	<b>1,388 €</b>
<b>Total Valor Neto Inmovilizado</b>	<b>5,225 €</b>	<b>281,210 €</b>	<b>269,518 €</b>	<b>255,650 €</b>	<b>242,816 €</b>	<b>192,613 €</b>	<b>150,595 €</b>	<b>110,198 €</b>	<b>81,711 €</b>

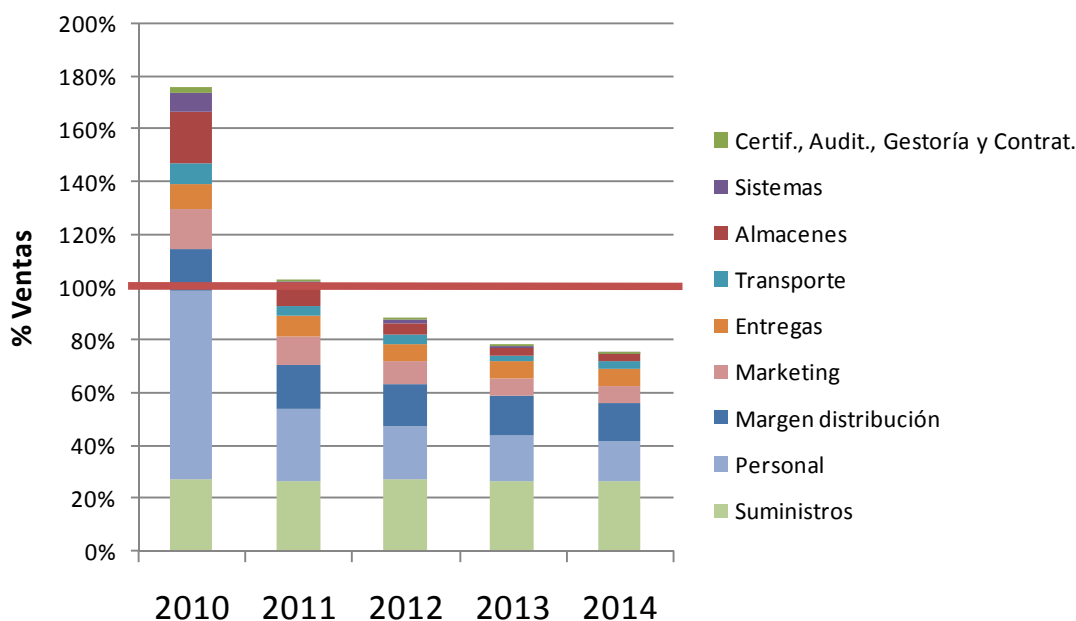
Como corresponde a nuestra estructura operativa basada en el alquiler/renting, el peso de las amortizaciones será muy reducido frente al resto de gastos operativos. Ello no implica una reducción de los costes fijos, ya que el coste de alquileres y renting de almacenes y flota propia, planificados con anterioridad al comienzo de cada ejercicio, constituye un coste fijo dentro de cada ejercicio.

En las siguientes gráficas podemos observar el desglose de costes en valor absoluto y respecto al volumen total de ventas:

## Costes Operativos Ecodealer



## Estructura de Costes Ecodealer

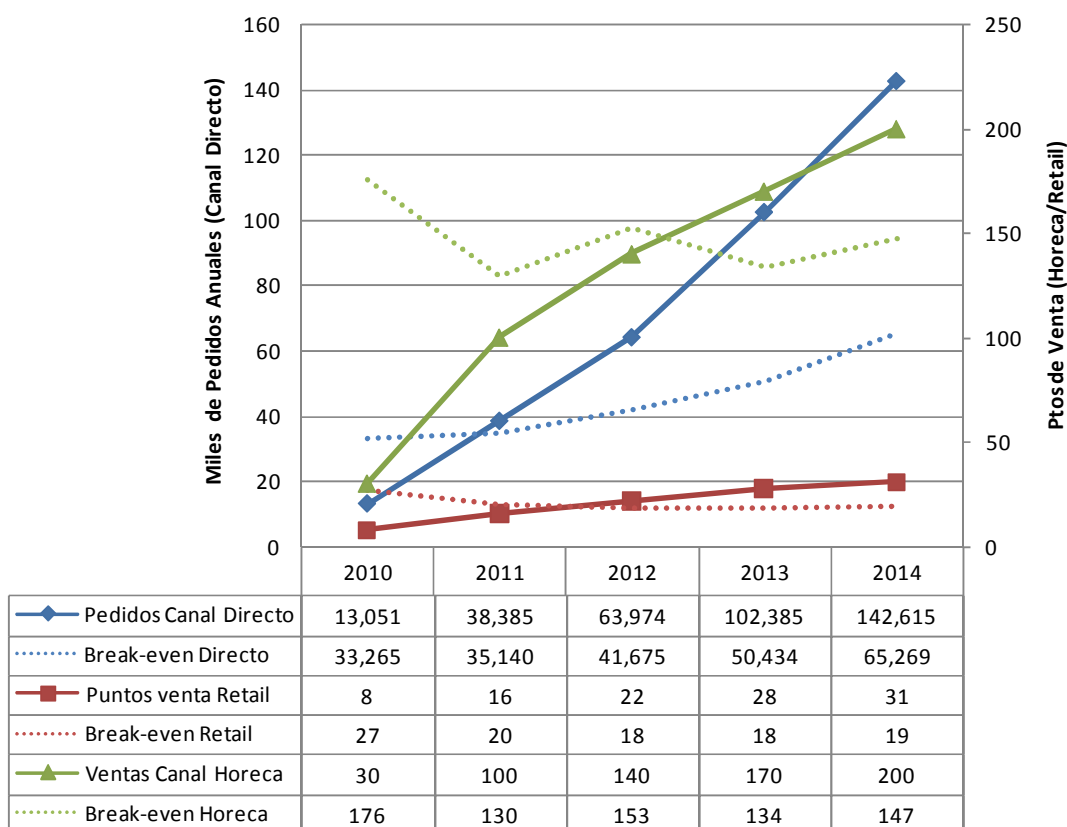


Como puede observarse, la componente más importante de los costes comienza siendo los Recursos Humanos, debido a la estructura mínima de personal necesaria independientemente de las ventas. Una vez aumentan las ventas, los costes de personal crecen en menor medida, pasando a ser los costes variable los más importantes, con los suministros (margen de proveedor y mermas) en primer lugar y el margen de distribución a continuación. Los costes de distribución, transporte y almacenado tienen una menor importancia relativa.

En las gráficas anteriores se aprecia que a partir del año 2011 nuestros ingresos serían ya mayores que los costes; veamos a continuación con mayor detalle y desglosado por canales la evolución de la relación entre costes fijos, variables y ventas.



## Análisis Break-even Ecodealer



Efectivamente, el nivel de ventas para alcanzar el break-even se sobrepasa para los canales Directo y Retail a partir de 2011; el canal Horeca en cambio no es rentable hasta el año 2013.

Las fluctuaciones en el valor del break-even son debidas a la evolución de la facturación media por pedido/punto de venta y de los costes fijos (crecimiento plantilla, nuevo almacén, evolución gastos marketing).

## 11.5 Estados Financieros

### 11.5.1 Cuenta Pérdidas y Ganancias

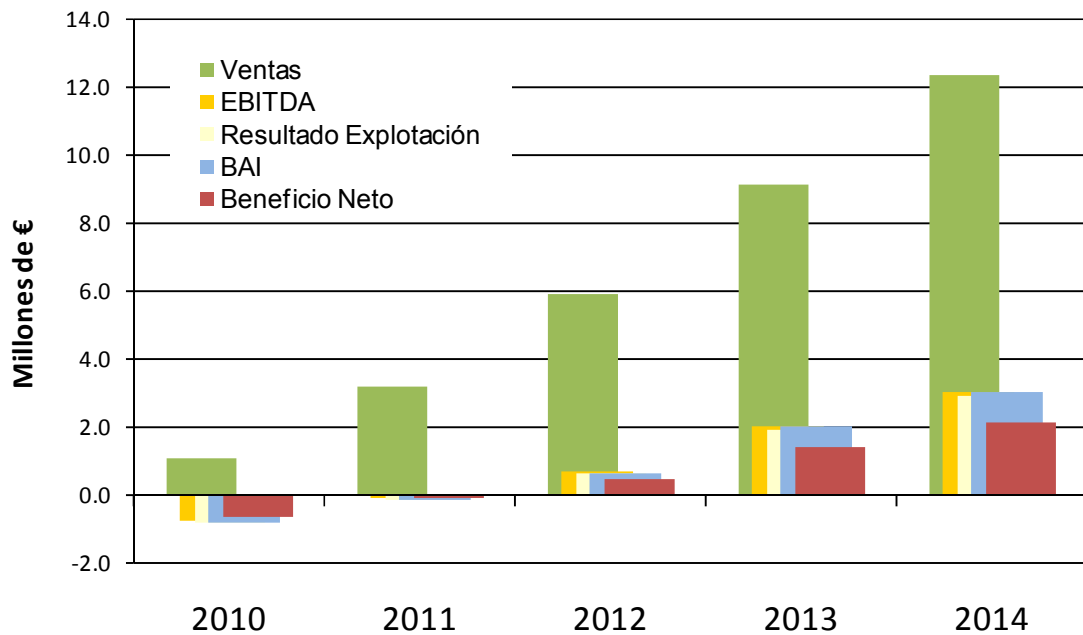
A partir de las previsiones de ingresos y costes indicadas, construimos la cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional de Ecodealer.

El detalle para el escenario realista sería el siguiente:

**Cuenta de Resultados Ecodealer**

		2009		2010				2011	2012	2013	2014
		Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	TOTAL				
Ingresos Brutos	Directo	- €	- €	82,519 €	165,038 €	302,569 €	550,126 €	1,663,050 €	2,854,903 €	4,706,058 €	6,751,903 €
	Retail	- €	- €	34,020 €	68,040 €	124,740 €	226,800 €	614,560 €	1,357,940 €	1,795,207 €	2,146,297 €
	Horeca	- €	- €	42,525 €	85,050 €	155,925 €	283,500 €	864,864 €	1,674,219 €	2,636,896 €	3,458,843 €
	<b>Total</b>	- €	- €	159,064 €	318,128 €	583,234 €	1,060,426 €	3,142,474 €	5,887,063 €	9,138,161 €	12,357,044 €
Margen distribución	Directo	- €	- €	677 €	1,353 €	2,481 €	4,511 €	13,637 €	23,410 €	38,590 €	55,366 €
	Retail	- €	- €	11,757 €	19,513 €	32,441 €	63,710 €	172,760 €	346,024 €	462,368 €	545,101 €
	Horeca	- €	- €	19,392 €	30,533 €	49,102 €	99,027 €	341,854 €	595,746 €	886,129 €	1,141,105 €
	<b>Total</b>	- €	- €	31,825 €	51,400 €	84,024 €	167,248 €	528,251 €	965,181 €	1,387,086 €	1,741,571 €
Ingresos Netos	Directo	- €	- €	81,842 €	163,685 €	300,088 €	545,615 €	1,649,413 €	2,831,493 €	4,667,469 €	6,696,538 €
	Retail	- €	- €	22,263 €	48,527 €	92,299 €	163,090 €	441,800 €	1,011,916 €	1,332,840 €	1,601,196 €
	Horeca	- €	- €	23,133 €	54,517 €	106,823 €	184,473 €	523,010 €	1,078,474 €	1,750,767 €	2,317,739 €
	<b>Total</b>	- €	- €	127,239 €	266,728 €	499,210 €	893,178 €	2,614,223 €	4,921,882 €	7,751,075 €	10,615,472 €
Ajuste Variación Existencias		- €	- €	2,606 €	2,606 €	4,344 €	9,557 €	3,155 €	11,208 €	13,104 €	12,883 €
<b>Total Ingresos</b>		- €	- €	129,846 €	269,335 €	503,554 €	902,735 €	2,617,378 €	4,933,090 €	7,764,179 €	10,628,355 €
Costes Fijos	Almacenes	10,983 €	50,582 €	50,582 €	50,582 €	50,582 €	202,330 €	216,852 €	236,598 €	260,156 €	322,453 €
	Certif., Audit., Gestoría y Contrat.	15,000 €	12,500 €	11,500 €	2,500 €	2,500 €	29,000 €	19,380 €	19,768 €	20,163 €	25,437 €
	Sistemas	694 €	19,023 €	19,023 €	19,023 €	19,023 €	76,091 €	76,883 €	96,683 €	101,288 €	128,884 €
	Transporte	- €	- €	28,600 €	28,600 €	28,600 €	85,800 €	116,688 €	216,403 €	220,731 €	360,233 €
	Entregas	- €	- €	17,446 €	29,999 €	53,070 €	100,516 €	264,810 €	403,980 €	588,377 €	776,960 €
	Personal	72,505 €	186,594 €	186,594 €	186,594 €	196,337 €	756,119 €	851,665 €	1,195,318 €	1,524,013 €	1,854,072 €
	Marketing	- €	- €	24,150 €	48,300 €	88,550 €	161,000 €	328,000 €	485,000 €	605,000 €	860,000 €
	<b>Total</b>	99,182 €	268,699 €	337,896 €	365,599 €	438,662 €	1,410,856 €	1,874,278 €	2,655,749 €	3,319,728 €	4,328,039 €
Coste Suministros	Ecofresh	- €	- €	35,021 €	68,025 €	124,376 €	227,422 €	651,620 €	1,246,421 €	1,904,470 €	2,540,919 €
	Ecoenvasado	- €	- €	10,237 €	19,885 €	36,357 €	66,478 €	195,152 €	352,218 €	565,684 €	783,959 €
	<b>Total</b>	- €	- €	45,258 €	87,909 €	160,733 €	293,900 €	846,772 €	1,598,638 €	2,470,154 €	3,324,878 €
<b>Total Costes Operativos</b>		99,182 €	268,699 €	383,154 €	453,508 €	599,395 €	1,704,756 €	2,721,050 €	4,254,388 €	5,789,882 €	7,652,917 €
<b>EBITDA</b>		- 99,182 €	- 268,699 €	- 253,308 €	- 184,173 €	- 95,840 €	- 802,021 €	- 103,672 €	678,703 €	1,974,297 €	2,975,438 €
<b>Margen EBITDA</b>		#DIV/0!	#DIV/0!	-159%	-58%	-16%	-76%	-3%	12%	22%	24%
Amortizaciones		275 €	13,759 €	13,868 €	13,868 €	13,922 €	55,416 €	56,720 €	60,395 €	65,395 €	73,046 €
<b>Resultado Explotación</b>		- 99,457 €	- 282,458 €	- 267,176 €	- 198,041 €	- 109,762 €	- 857,438 €	- 160,392 €	618,307 €	1,908,902 €	2,902,391 €
Gastos Financieros		- €	2,613 €	2,613 €	2,613 €	2,613 €	10,454 €	10,372 €	6,812 €	4,205 €	1,501 €
Ingresos Financieros		6,406 €	4,830 €	3,612 €	2,548 €	2,165 €	13,155 €	- €	8,708 €	77,116 €	125,274 €
<b>Beneficio antes de Impuestos</b>		- 93,051 €	- 280,242 €	- 266,178 €	- 198,107 €	- 110,211 €	- 854,737 €	- 170,764 €	620,203 €	1,981,813 €	3,026,164 €
Impuesto Sociedades		- 23,263 €	- 70,060 €	- 66,544 €	- 49,527 €	- 27,553 €	- 213,684 €	- 42,691 €	180,051 €	594,544 €	907,849 €
<b>Beneficio Neto</b>		- 69,788 €	- 210,181 €	- 199,633 €	- 148,580 €	- 82,658 €	- 641,053 €	- 128,073 €	440,153 €	1,387,269 €	2,118,315 €
A Dividendos		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	176,061 €	554,908 €	847,326 €
A Reservas		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	264,092 €	832,361 €	1,270,989 €

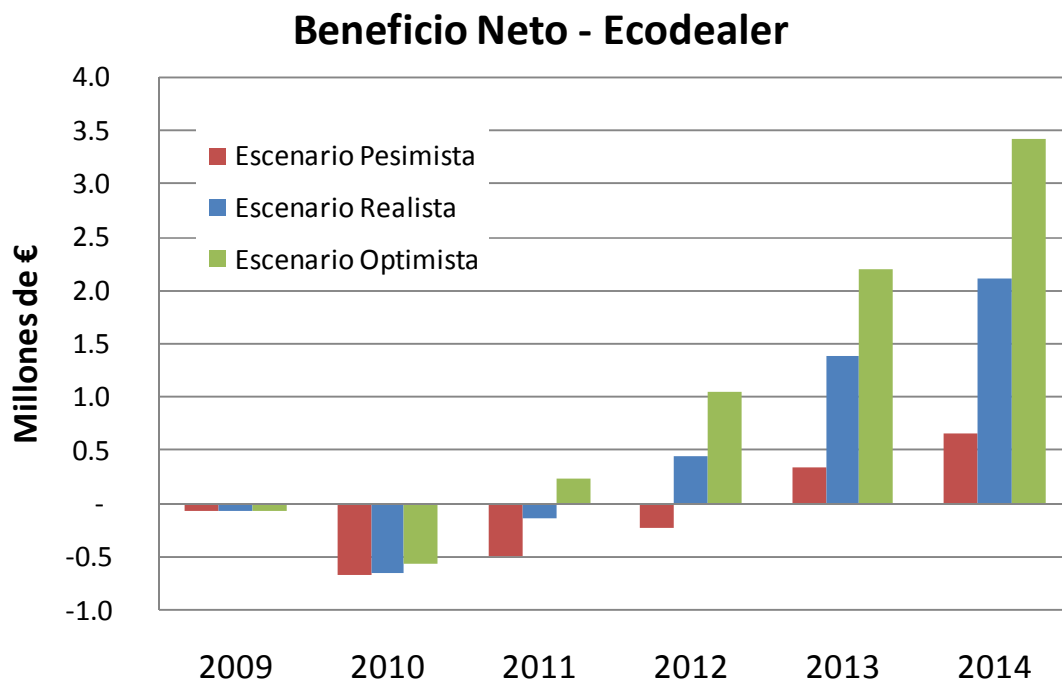
En forma gráfica:

**Cuenta PyG Ecodealer**


Como era de esperar a partir del análisis de costes, **Ecodealer no empieza a ser rentable hasta el año 2012**. En 2011 los costes aún están ligeramente por encima de las ventas, con lo que aún tenemos unas mínimas pérdidas.

También hay que destacar que el valor de EBITDA, Resultado de Explotación y Beneficio antes de Impuestos es prácticamente similar debido al reducido valor de las amortizaciones y endeudamiento.

Si comparamos ahora las previsiones de beneficio para los distintos escenarios:

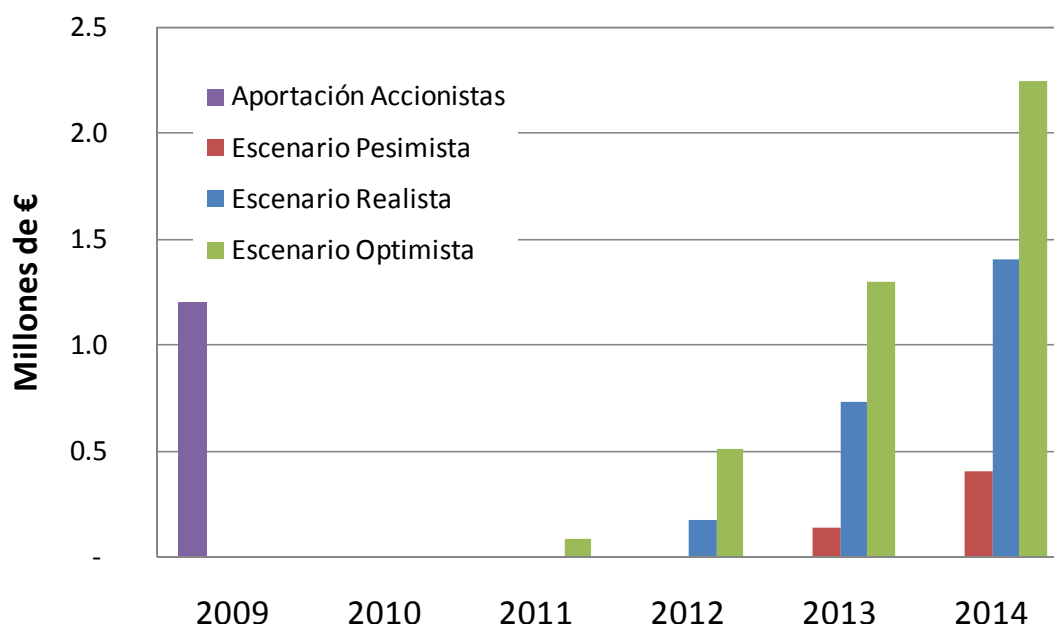


Como se puede observar, para el caso del escenario pesimista, los beneficios serían mucho más reducidos y no llegarían hasta un año más tarde (2013), lo que comprometería la rentabilidad del proyecto.

Para el escenario optimista, en cambio, las ganancias llegan un año antes (2011), y en los años subsiguientes crecen a una mayor velocidad.

La solidez de los resultados para el escenario Realista y Optimista permite una rápida generación de dividendos, así como de recursos para la dotación de reservas. Para el escenario Pesimista el valor y plazo de generación del dividendo empeoraría sustancialmente:

## Dividendos Acumulados - Ecodealer



### 11.5.2 Balance

A continuación presentamos el balance de Ecodealer para el escenario Realista:

#### Balance Ecodealer

Activo	2009	2010				2011	2012	2013	2014
	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4				
Inmovilizado Material	5,225 €	98,097 €	96,043 €	91,813 €	88,616 €	76,963 €	73,495 €	69,798 €	80,323 €
Inmovilizado Inmaterial	- €	183,113 €	173,475 €	163,838 €	154,200 €	115,650 €	77,100 €	40,401 €	1,388 €
<b>Total Inmovilizado</b>	<b>5,225 €</b>	<b>281,210 €</b>	<b>269,518 €</b>	<b>255,650 €</b>	<b>242,816 €</b>	<b>192,613 €</b>	<b>150,595 €</b>	<b>110,198 €</b>	<b>81,711 €</b>
Existencias Ecofresh	- €	- €	2,017 €	4,034 €	7,395 €	9,783 €	18,648 €	28,548 €	38,143 €
Existencias Ecoenvasado	- €	- €	590 €	1,179 €	2,162 €	2,929 €	5,272 €	8,476 €	11,764 €
<b>Total Existencias</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>2,606 €</b>	<b>5,213 €</b>	<b>9,557 €</b>	<b>12,712 €</b>	<b>23,920 €</b>	<b>37,024 €</b>	<b>49,907 €</b>
Clientes	- €	- €	23,621 €	47,242 €	86,610 €	137,397 €	280,603 €	412,084 €	522,410 €
Inversiones Financieras	1,024,910 €	772,861 €	577,879 €	407,622 €	346,363 €	- €	248,805 €	1,713,680 €	2,783,860 €
Tesorería	106,043 €	106,043 €	106,043 €	106,043 €	106,043 €	314,247 €	588,706 €	913,816 €	1,235,704 €
Iva Pendiente de Compensar	1,716 €	19,832 €	7,056 €	6,593 €	7,015 €	6,676 €	6,086 €	1,704 €	1,452 €
Crédito Fiscal	23,263 €	93,323 €	159,868 €	209,394 €	236,947 €	279,638 €	99,587 €	- €	- €
<b>Total Circulante</b>	<b>1,155,931 €</b>	<b>992,059 €</b>	<b>877,073 €</b>	<b>782,107 €</b>	<b>792,536 €</b>	<b>750,671 €</b>	<b>1,247,709 €</b>	<b>3,078,308 €</b>	<b>4,593,332 €</b>
<b>Total Activo</b>	<b>1,161,156 €</b>	<b>1,273,269 €</b>	<b>1,146,591 €</b>	<b>1,037,757 €</b>	<b>1,035,352 €</b>	<b>943,284 €</b>	<b>1,398,304 €</b>	<b>3,188,506 €</b>	<b>4,675,043 €</b>
<b>Pasivo</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>				<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4				
Capital Social	1,200,000 €	1,200,000 €	1,200,000 €	1,200,000 €	1,200,000 €	1,200,000 €	1,200,000 €	1,200,000 €	1,200,000 €
Reserva Legal	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	44,015 €	182,742 €
Reserva Voluntaria	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	74,796 €
BDI (Resultado neto)	- 69,788 €	210,181 €	199,633 €	148,580 €	82,658 €	128,073 €	440,153 €	1,387,269 €	2,118,315 €
Pérdidas Acumuladas	- €	69,788 €	279,969 €	479,603 €	628,183 €	710,841 €	838,914 €	618,838 €	- €
<b>Total Patrimonio Neto</b>	<b>1,130,212 €</b>	<b>920,031 €</b>	<b>720,397 €</b>	<b>571,817 €</b>	<b>489,159 €</b>	<b>361,086 €</b>	<b>801,238 €</b>	<b>2,012,446 €</b>	<b>3,575,853 €</b>
<b>Deudas Largo Plazo</b>	<b>- €</b>	<b>289,744 €</b>	<b>289,744 €</b>	<b>289,744 €</b>	<b>289,744 €</b>	<b>221,174 €</b>	<b>150,089 €</b>	<b>76,396 €</b>	<b>- €</b>
Prestamos CP	- €	- €	- €	- €	- €	76,002 €	- €	- €	- €
Proveedores	30,945 €	63,495 €	136,450 €	176,196 €	256,450 €	285,022 €	446,977 €	604,707 €	826,835 €
IVA a Ingresar	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Deuda Fiscal por IS	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	494,957 €	272,355 €
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>30,945 €</b>	<b>63,495 €</b>	<b>136,450 €</b>	<b>176,196 €</b>	<b>256,450 €</b>	<b>361,024 €</b>	<b>446,977 €</b>	<b>1,099,664 €</b>	<b>1,099,190 €</b>
<b>Pasivo Exigible</b>	<b>30,945 €</b>	<b>353,238 €</b>	<b>426,193 €</b>	<b>465,940 €</b>	<b>546,193 €</b>	<b>582,198 €</b>	<b>597,066 €</b>	<b>1,176,060 €</b>	<b>1,099,190 €</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>1,161,156 €</b>	<b>1,273,269 €</b>	<b>1,146,591 €</b>	<b>1,037,757 €</b>	<b>1,035,352 €</b>	<b>943,284 €</b>	<b>1,398,304 €</b>	<b>3,188,506 €</b>	<b>4,675,043 €</b>

Las pérdidas acumuladas en los dos primeros años de operación son eliminadas totalmente del balance en el año 2014. Señalar que el volumen de activos se reduce los primeros años debido al mayor peso del circulante en nuestras cuentas; en cuanto nuestra actividad comienza a generar caja (año 2012) el volumen de activos crece rápidamente.

### 11.5.3 Flujos de Caja

El flujo de pagos y cobros para el escenario Realista sería como sigue:

### Flujos de Caja Ecodealer

		2009		2010		2011	2012	2013	2014	
		Q4	Q1	Q2	Q3					Q4
Cobros de Ventas	Directo	- €	- €	86,933 €	173,866 €	318,755 €	1,751,319 €	3,006,431 €	4,955,840 €	7,110,271 €
	Retail & Horeca	- €	- €	38,178 €	99,977 €	187,228 €	1,142,276 €	2,305,151 €	3,441,280 €	4,404,109 €
	<b>Total</b>	- €	- €	125,111 €	273,843 €	505,983 €	2,893,595 €	5,311,582 €	8,397,120 €	11,514,380 €
Ingresos Financieros		6,406 €	4,830 €	3,612 €	2,548 €	2,165 €	- €	8,708 €	77,116 €	125,274 €
Aumento de Endeudamiento		- €	289,744 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Devoluciones de IVA		3,432 €	41,380 €	33,943 €	20,242 €	20,624 €	80,453 €	73,628 €	24,827 €	17,670 €
Aportaciones Socios		1,200,000 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<b>Total Flujos de Entrada</b>		<b>1,209,838 €</b>	<b>335,954 €</b>	<b>162,666 €</b>	<b>296,633 €</b>	<b>528,772 €</b>	<b>2,974,049 €</b>	<b>5,393,918 €</b>	<b>8,499,062 €</b>	<b>11,657,324 €</b>
Pago a Proveedores		- €	62,692 €	149,930 €	259,921 €	369,097 €	2,044,156 €	3,205,296 €	4,511,231 €	6,129,066 €
Pago a Agentes Comerciales		- €	- €	15,986 €	17,762 €	20,721 €	205,887 €	294,823 €	390,879 €	467,174 €
Gastos Financieros		- €	2,613 €	2,613 €	2,613 €	2,613 €	10,372 €	6,812 €	4,205 €	1,501 €
Reducción de Endeudamiento		- €	- €	- €	- €	- €	68,570 €	71,085 €	73,693 €	76,396 €
Pago de IVA		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Inversiones		6,380 €	336,103 €	2,524 €	- €	1,262 €	7,559 €	21,318 €	28,997 €	51,689 €
Gastos RRHH		72,505 €	186,594 €	186,594 €	186,594 €	196,337 €	851,665 €	1,195,318 €	1,524,013 €	1,854,072 €
Impuesto de Sociedades (IS)		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	1,130,451 €
Dividendos		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	176,061 €	554,908 €
<b>Total Flujos de Salida</b>		<b>78,885 €</b>	<b>588,003 €</b>	<b>357,648 €</b>	<b>466,890 €</b>	<b>590,030 €</b>	<b>3,188,209 €</b>	<b>4,794,652 €</b>	<b>6,709,078 €</b>	<b>10,265,256 €</b>
<b>Saldo Neto Anual Tesorería (entrada - salida)</b>		<b>1,130,953 €</b>	<b>- 252,049 €</b>	<b>- 194,982 €</b>	<b>- 170,257 €</b>	<b>- 61,259 €</b>	<b>214,161 €</b>	<b>599,266 €</b>	<b>1,789,984 €</b>	<b>1,392,068 €</b>
<b>Saldo Neto Acumulado</b>		<b>1,130,953 €</b>	<b>878,904 €</b>	<b>683,922 €</b>	<b>513,665 €</b>	<b>452,406 €</b>	<b>238,245 €</b>	<b>837,512 €</b>	<b>2,627,496 €</b>	<b>4,019,564 €</b>
Saldo Dispuesto Línea Crédito		- €	- €	- €	- €	- €	76,002 €	- €	- €	- €
Saldo en Inversiones Financieras		1,024,910 €	772,861 €	577,879 €	407,622 €	346,363 €	- €	248,805 €	1,713,680 €	2,783,860 €
Necesidades Operativas de Fondos (NOF)		- 30,945 €	63,495 €	- 110,222 €	- 123,741 €	- 160,282 €	134,913 €	- 142,454 €	- 155,599 €	- 254,519 €
Variación NOF		- 30,945 €	32,550 €	- 77,672 €	- 46,069 €	- 114,213 €	20,700 €	- 121,754 €	- 33,845 €	- 220,673 €

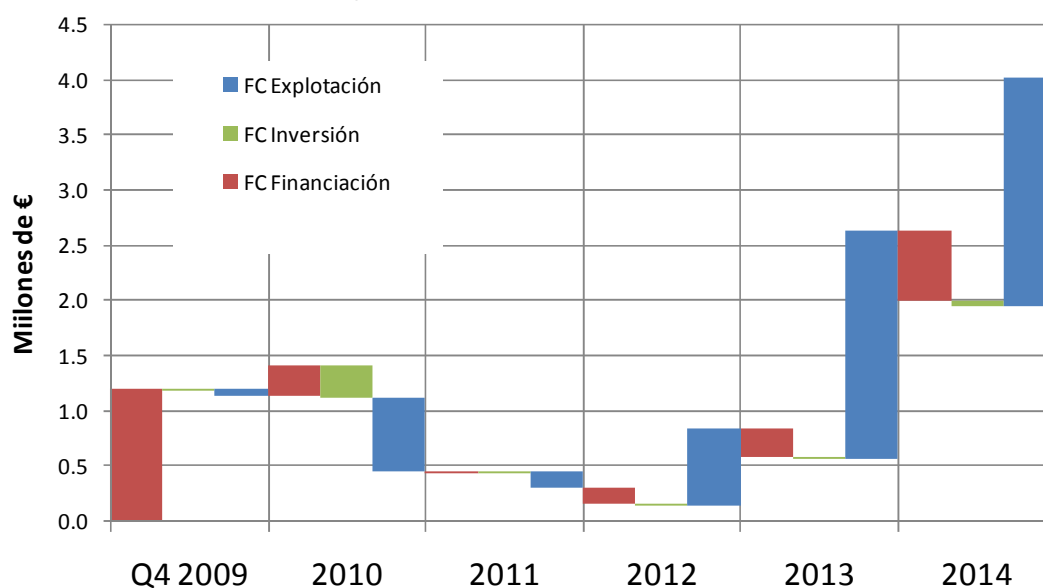
Expresado en términos de Estado de Flujos de Efectivo de acuerdo con el Nuevo PGC:

### Estado de Flujos de Efectivo (modelo Nuevo PGC) Ecodealer

	2009		2010			
	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	
<b>A) FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>- 63,547 €</b>	<b>- 252,049 €</b>	<b>- 192,806 €</b>	<b>- 170,257 €</b>	<b>- 60,171 €</b>	
1. Resultado del ejercicio antes de impuestos.	- 93,051 €	280,242 €	266,178 €	198,107 €	110,211 €	
2. Ajustes del resultado.	6,131 €	11,542 €	12,869 €	13,934 €	14,371 €	
a) Amortización del inmovilizado (+)	275 €	13,759 €	13,868 €	13,868 €	13,922 €	
g) Ingresos financieros (-)	6,406 €	4,830 €	3,612 €	2,548 €	2,165 €	
h) Gastos financieros (+)	- €	2,613 €	2,613 €	2,613 €	2,613 €	
k) Otros ingresos y gastos (+/-)	- €	- €	- €	- €	- €	
3. Cambios en el capital corriente.	29,229 €	14,434 €	59,504 €	13,982 €	36,118 €	
a) Existencias (+/-)	- €	- €	2,606 €	2,606 €	4,344 €	
b) Deudores y otras cuentas a cobrar (+/-)	- €	- €	23,621 €	23,621 €	39,368 €	
c) Otros activos corrientes (+/-)	- 1,716 €	18,116 €	12,776 €	462 €	422 €	
d) Acreedores y otras cuentas a pagar (+/-)	30,945 €	32,550 €	72,955 €	39,747 €	80,253 €	
e) Otros pasivos corrientes (+/-)	- €	- €	- €	- €	- €	
f) Otros activos y pasivos no corrientes (+/-)	- €	- €	- €	- €	- €	
4. Otros flujos de efectivo de las actividades de explotación.	6,406 €	2,217 €	998 €	66 €	449 €	
a) Pagos de intereses (-)	- €	2,613 €	2,613 €	2,613 €	2,613 €	
b) Cobros de dividendos (+)	- €	- €	- €	- €	- €	
c) Cobros de intereses (+)	6,406 €	4,830 €	3,612 €	2,548 €	2,165 €	
d) Cobros (pagos) por impuesto sobre beneficios (+/-)	- €	- €	- €	- €	- €	
e) Otros pagos (cobros) (+/-)	- €	- €	- €	- €	- €	
5. Flujos de efectivo de las actividades de explotación (+/-1+/-2+/-3+/-4)	- 63,547 €	- 252,049 €	- 192,806 €	- 170,257 €	- 60,171 €	
<b>B) FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>	<b>- 5,500 €</b>	<b>- 289,744 €</b>	<b>- 2,176 €</b>	<b>- €</b>	<b>- 1,088 €</b>	
6. Pagos por inversiones (-)	5,500 €	289,744 €	2,176 €	- €	1,088 €	
b) Inmovilizado intangible	- €	192,750 €	- €	- €	- €	
c) Inmovilizado material	5,500 €	96,994 €	2,176 €	- €	1,088 €	
g) Otros activos	- €	- €	- €	- €	- €	
7. Cobros por desinversiones (+)	- €	- €	- €	- €	- €	
b) Inmovilizado intangible	- €	- €	- €	- €	- €	
c) Inmovilizado material	- €	- €	- €	- €	- €	
g) Otros activos	- €	- €	- €	- €	- €	
8. Flujos de efectivo de las actividades de inversión (7-6)	- 5,500 €	- 289,744 €	- 2,176 €	- €	- 1,088 €	
<b>C) FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</b>	<b>1,200,000 €</b>	<b>289,744 €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	
9. Cobros y pagos por instrumentos de patrimonio	1,200,000 €	- €	- €	- €	- €	
a) Emisión de instrumentos de patrimonio (+)	1,200,000 €	- €	- €	- €	- €	
10. Cobros y pagos por instrumentos de pasivo financiero	- €	289,744 €	- €	- €	- €	
a) Emisión	- €	289,744 €	- €	- €	- €	
2. Deudas con entidades de crédito (+)	- €	289,744 €	- €	- €	- €	
4. Otras deudas (+)	- €	- €	- €	- €	- €	
b) Devolución y amortización de	- €	- €	- €	- €	- €	
2. Deudas con entidades de crédito (-)	- €	- €	- €	- €	- €	
4. Otras deudas (-)	- €	- €	- €	- €	- €	
11. Pagos por dividendos y remuneraciones de otros instrumentos de patrimonio	- €	- €	- €	- €	- €	
a) Dividendos (-)	- €	- €	- €	- €	- €	
12. Flujos de efectivo de las actividades de financiación (+/-9+/-10-11)	1,200,000 €	289,744 €	- €	- €	- €	
<b>D) Efecto de las variaciones de los tipos de cambio</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	
<b>E) AUMENTO/DISMINUCIÓN NETA DEL EFECTIVO O EQUIVALENTES (+/-5+/-8+/-12+/- D)</b>	<b>1,130,953 €</b>	<b>- 252,049 €</b>	<b>- 194,982 €</b>	<b>- 170,257 €</b>	<b>- 61,259 €</b>	
Efectivo o equivalentes al comienzo del ejercicio	- €	1,130,953 €	878,904 €	683,922 €	513,665 €	
Efectivo o equivalentes al final del ejercicio	1,130,953 €	878,904 €	683,922 €	513,665 €	452,406 €	

	2011	2012	2013	2014
<b>A) FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>- 139,074 €</b>	<b>688,729 €</b>	<b>2,064,736 €</b>	<b>2,067,931 €</b>
1. Resultado del ejercicio antes de impuestos.	- 170,764 €	620,203 €	1,981,813 €	3,026,164 €
2. Ajustes del resultado.	67,092 €	58,499 €	7,516 €	50,726 €
a) Amortización del inmovilizado (+)	56,720 €	60,395 €	65,395 €	73,046 €
g) Ingresos financieros (-)	- €	8,708 €	77,116 €	125,274 €
h) Gastos financieros (+)	10,372 €	6,812 €	4,205 €	1,501 €
k) Otros ingresos y gastos (-/+)	- €	- €	- €	- €
3. Cambios en el capital corriente.	- 25,030 €	8,130 €	17,528 €	99,172 €
a) Existencias (+/-)	- 3,155 €	11,208 €	13,104 €	12,883 €
b) Deudores y otras cuentas a cobrar (+/-)	- 50,787 €	143,206 €	131,481 €	110,326 €
c) Otros activos corrientes (+/-)	339 €	590 €	4,383 €	252 €
d) Acreedores y otras cuentas a pagar (+/-)	28,573 €	161,955 €	157,730 €	222,128 €
e) Otros pasivos corrientes (+/-)	- €	- €	- €	- €
f) Otros activos y pasivos no corrientes (+/-)	- €	- €	- €	- €
4. Otros flujos de efectivo de las actividades de explotación.	- 10,372 €	1,896 €	72,911 €	1,006,679 €
a) Pagos de intereses (-)	- 10,372 €	6,812 €	4,205 €	1,501 €
b) Cobros de dividendos (+)	- €	- €	- €	- €
c) Cobros de intereses (+)	- €	8,708 €	77,116 €	125,274 €
d) Cobros (pagos) por impuesto sobre beneficios (+/-)	- €	- €	- €	1,130,451 €
e) Otros pagos(cobros)/(-/+)	- €	- €	- €	- €
5. Flujos de efectivo de las actividades de explotación (+/-1/-2/+3/+4)	- 139,074 €	688,729 €	2,064,736 €	2,067,931 €
<b>B) FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>	<b>- 6,517 €</b>	<b>- 18,378 €</b>	<b>- 24,998 €</b>	<b>- 44,559 €</b>
6. Pagos por inversiones (-)	- 6,517 €	- 18,378 €	- 24,998 €	- 44,559 €
b) Inmovilizado intangible	- €	- €	2,313 €	- €
c) Inmovilizado material	- 6,517 €	- 18,378 €	- 22,684 €	- 44,559 €
g) Otros activos	- €	- €	- €	- €
7. Cobros por desinversiones (+)	- €	- €	- €	- €
b) Inmovilizado intangible	- €	- €	- €	- €
c) Inmovilizado material	- €	- €	- €	- €
g) Otros activos	- €	- €	- €	- €
8. Flujos de efectivo de las actividades de inversión (7-6)	- 6,517 €	- 18,378 €	- 24,998 €	- 44,559 €
<b>C) FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</b>	<b>7,432 €</b>	<b>- 147,087 €</b>	<b>- 249,754 €</b>	<b>- 631,304 €</b>
9. Cobros y pagos por instrumentos de patrimonio	- €	- €	- €	- €
a) Emisión de instrumentos de patrimonio (+)	- €	- €	- €	- €
10. Cobros y pagos por instrumentos de pasivo financiero	7,432 €	- 147,087 €	- 73,693 €	- 76,396 €
a) Emisión	76,002 €	- €	- €	- €
2. Deudas con entidades de crédito (+)	76,002 €	- €	- €	- €
4. Otras deudas (+)	- €	- €	- €	- €
b) Devolución y amortización de	- 68,570 €	- 147,087 €	- 73,693 €	- 76,396 €
2. Deudas con entidades de crédito (-)	- 68,570 €	- 147,087 €	- 73,693 €	- 76,396 €
4. Otras deudas (-)	- €	- €	- €	- €
11. Pagos por dividendos y remuneraciones de otros instrumentos de patrimonio	- €	- €	- 176,061 €	- 554,908 €
a) Dividendos (-)	- €	- €	- 176,061 €	- 554,908 €
12. Flujos de efectivo de las actividades de financiación (+/-9+/-10-11)	7,432 €	- 147,087 €	- 249,754 €	- 631,304 €
<b>D) Efecto de las variaciones de los tipos de cambio</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>
<b>E) AUMENTO/DISMINUCIÓN NETA DEL EFECTIVO O EQUIVALENTES (+/-5+/-8+/-12+/- D)</b>	<b>- 138,159 €</b>	<b>523,264 €</b>	<b>1,789,984 €</b>	<b>1,392,068 €</b>
Efectivo o equivalentes al comienzo del ejercicio	452,406 €	314,247 €	837,512 €	2,627,496 €
Efectivo o equivalentes al final del ejercicio	314,247 €	837,512 €	2,627,496 €	4,019,564 €

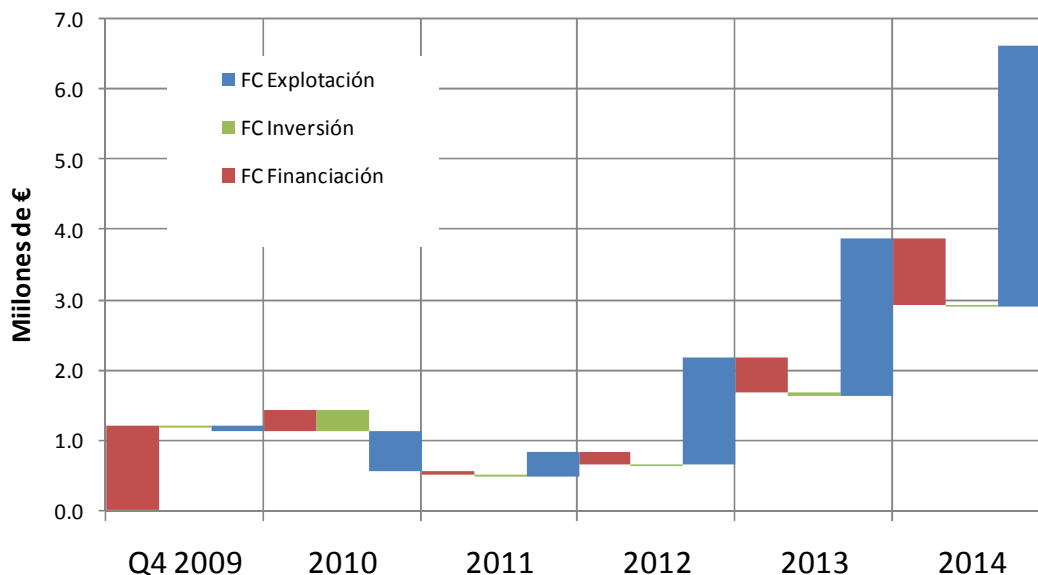
## Estados de Flujos de Efectivo Ecodealer- Realista



Puede observarse que el flujo de caja neto es negativo hasta 2011, a partir del cual el Flujo de Caja de explotación crece fuertemente llegando a alcanzar un valor neto de 4 Millones de € en 2014. Esto permite la autofinanciación de nuestra actividad, si bien la inversión requerida es reducida, ya que solo incluye la puesta en funcionamiento del nuevo almacén y la ampliación de la flota de entrega, que son alquilados.

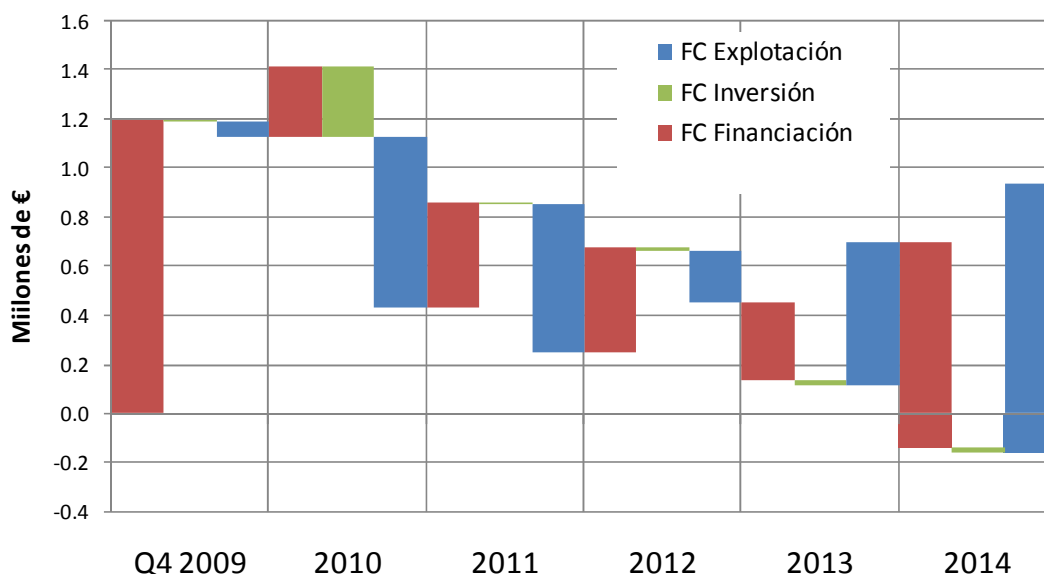
Para el escenario optimista la generación de caja se estabiliza ya en 2011, reduciendo los riesgos de tesorería y superando los 6 Millones de € netos en 2014:

### Estados de Flujos de Efectivo Ecodealer - Optimista



Para el escenario pesimista, en cambio, los riesgos de liquidez son más acusados. No se consigue generar caja hasta prácticamente el último año (2014), y ello incluso a costa de recurrir fuertemente a la financiación externa. Ante este escenario se plantea la necesidad de realizar una ampliación de capital por parte de los socios, ya que de otro modo se supera ampliamente la capacidad de la línea de crédito concedida.

### Estados de Flujos de Efectivo Ecodealer - Pesimista



Indicar por último los flujos asociados a los impuestos de IVA y Sociedades para el escenario Realista:



## 1. IVA

	2009		2010				TOTAL	2011	2012	2013	2014
	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4						
IVA Repercutido (a las ventas)	- €	- €	7,712 €	15,424 €	28,278 €	51,414 €	152,670 €	278,749 €	440,561 €	606,498 €	
IVA Soportado (por las compras)	4,268 €	13,137 €	26,326 €	32,754 €	46,292 €	118,508 €	203,344 €	308,181 €	403,091 €	552,349 €	
IVA Soportado (en los agentes comerciales)	- €	- €	2,205 €	2,450 €	2,858 €	7,513 €	28,398 €	40,665 €	53,914 €	64,438 €	
IVA Soportado (en las inversiones)	880 €	46,359 €	348 €	- €	174 €	46,881 €	1,043 €	2,940 €	4,000 €	7,129 €	
IVA Neto Anual	- 5,148 €	- 59,496 €	- 21,167 €	- 19,779 €	- 21,046 €	- 121,488 €	- 80,114 €	- 73,038 €	- 20,444 €	- 17,418 €	
IVA a Compensar	5,148 €	59,496 €	21,167 €	19,779 €	21,046 €	121,488 €	80,114 €	73,038 €	20,444 €	17,418 €	
IVA a Ingresar	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	

## 2. Impuesto Sociedades

Tipo	2009		2010				TOTAL	2011	2012	2013	2014
	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4						
Base imponible	- 93,051 €	280,242 €	- 266,178 €	- 198,107 €	- 110,211 €	- 854,737 €	- 170,764 €	620,203 €	1,981,813 €	3,026,164 €	
Tramo al 25%	- 93,051 €	280,242 €	- 266,178 €	- 198,107 €	- 110,211 €	- 854,737 €	- 170,764 €	120,202 €	- €	- €	
Tramo al 30%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	500,001 €	1,981,813 €	3,026,164 €	
<b>Cuota total</b>	<b>- 23,263 €</b>	<b>70,060 €</b>	<b>- 66,544 €</b>	<b>- 49,527 €</b>	<b>- 27,553 €</b>	<b>- 213,684 €</b>	<b>- 42,691 €</b>	<b>180,051 €</b>	<b>594,544 €</b>	<b>907,849 €</b>	
Escudo fiscal	- 23,263 €	93,323 €	- 159,868 €	- 209,394 €	- 236,947 €	- 236,947 €	- 279,638 €	- 99,587 €	- €	- €	
<b>Cuota Líquida</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>494,957 €</b>	<b>907,849 €</b>	
Pagos a cuenta	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	635,494 €	

<i>Pagos a cuenta del Impuesto Sociedades</i>	<i>Plazo</i>	<i>Cuantía</i>	<i>Condición</i>
	Abril, Octubre y Diciembre	18% de la cuota del año anterior	Facturación el año anterior <= 6,010,121.04 €
	Abril, Octubre y Diciembre	21% de la base imponible estimada a 3, 9 y 11 meses	Facturación el año anterior > 6,010,121.04 €

<i>Tipo Impuesto Sociedades</i>	25% Si facturación <= 8 Mio€, hasta base Imponible 120,202.41 €
	30% Resto
	20% Rebaja para PYMES que aumenten plantilla aún no aprobada por el Gobierno

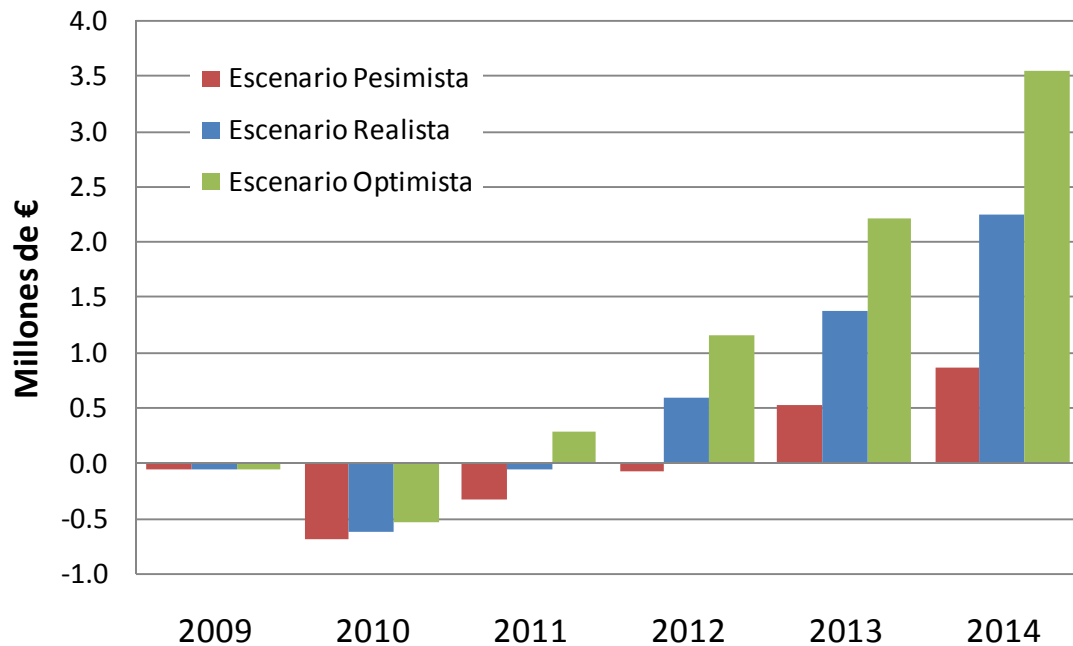
El escudo fiscal generado por las pérdidas iniciales difiere el pago de impuestos hasta el ejercicio 2013. En cuanto al IVA, debido a que nuestras ventas soportan un tipo inferior (4% y 7%) a nuestros suministros (4% y 7% para la materia prima, pero 16% para el resto de costes), en todos los ejercicios el flujo de efectivo asociado será a nuestro favor.

## 11.6 Valoración de la inversión y Análisis de Sensibilidad

Calculamos los flujos libres de caja para los tres escenarios, Realista, Pesimista y Optimista, a partir de los cuales obtenemos el VAN, TIR y Payback.

<b>Escenario Realista</b>	Q4 2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>BENEFICIO NETO</b>	- 69,788 €	- 641,053 €	- 128,073 €	440,153 €	1,387,269 €	2,118,315 €
Gastos financieros	- 6,406 €	- 2,701 €	10,372 €	- 1,896 €	- 72,911 €	- 123,772 €
Amortizaciones y provisiones	275 €	55,416 €	56,720 €	60,395 €	65,395 €	73,046 €
Inversiones netas en inmovilizado	- 5,500 €	- 293,008 €	- 6,517 €	- 18,378 €	- 24,998 €	- 44,559 €
Inversiones NOF	30,945 €	270,504 €	20,700 €	121,754 €	33,845 €	220,673 €
<b>FLUJO LIBRE DE FONDOS</b>	<b>- 50,474 €</b>	<b>- 610,840 €</b>	<b>- 46,797 €</b>	<b>602,028 €</b>	<b>1,388,601 €</b>	<b>2,243,703 €</b>
<b>Escenario Pesimista</b>	Q4 2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>BENEFICIO NETO</b>	- 71,642 €	- 660,033 €	- 479,720 €	- 220,636 €	345,144 €	663,102 €
Gastos financieros	- 3,934 €	- 14,780 €	19,224 €	25,990 €	18,693 €	4,204 €
Amortizaciones y provisiones	275 €	55,362 €	56,704 €	60,179 €	65,561 €	70,373 €
Inversiones netas en inmovilizado	- 5,500 €	- 293,008 €	- 6,708 €	- 17,379 €	- 26,908 €	- 24,062 €
Inversiones NOF	30,945 €	234,494 €	91,565 €	83,299 €	125,426 €	164,568 €
<b>FLUJO LIBRE DE FONDOS</b>	<b>- 49,856 €</b>	<b>- 677,965 €</b>	<b>- 318,936 €</b>	<b>- 68,546 €</b>	<b>527,916 €</b>	<b>878,186 €</b>
<b>Escenario Optimista</b>	Q4 2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>BENEFICIO NETO</b>	- 71,792 €	- 554,587 €	228,880 €	1,041,760 €	2,195,249 €	3,411,860 €
Gastos financieros	- 3,734 €	2,429 €	2,861 €	- 14,719 €	- 37,050 €	- 74,602 €
Amortizaciones y provisiones	275 €	55,633 €	56,911 €	60,226 €	68,825 €	73,055 €
Inversiones netas en inmovilizado	- 5,500 €	- 294,909 €	- 6,389 €	- 16,576 €	- 48,873 €	- 21,148 €
Inversiones NOF	30,945 €	264,274 €	7,848 €	95,167 €	35,692 €	148,601 €
<b>FLUJO LIBRE DE FONDOS</b>	<b>- 49,806 €</b>	<b>- 527,159 €</b>	<b>290,112 €</b>	<b>1,165,858 €</b>	<b>2,213,842 €</b>	<b>3,537,766 €</b>

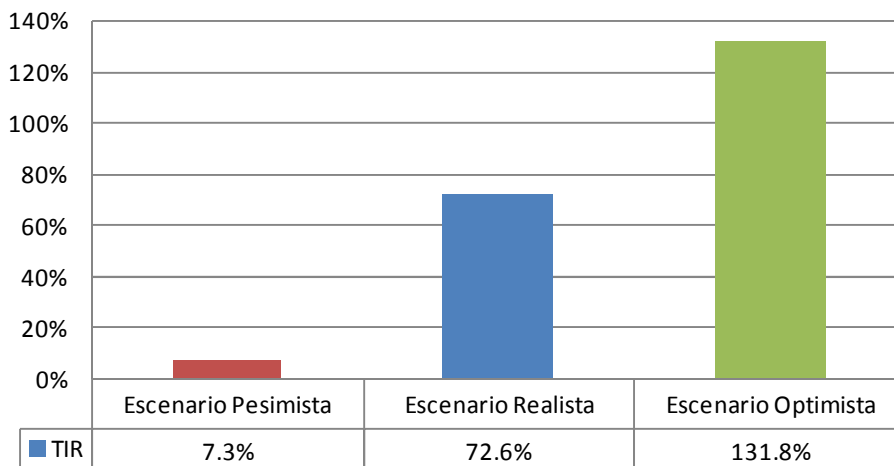
## Free Cash Flow Ecodealer



Para el escenario realista la generación neta de caja no comienza hasta 2012, adelantándose un año a 2011 para el escenario Optimista, y retrasándose en cambio a 2013 para el escenario pesimista.

En estas condiciones, el TIR de la inversión para los tres escenarios sería:

## TIR



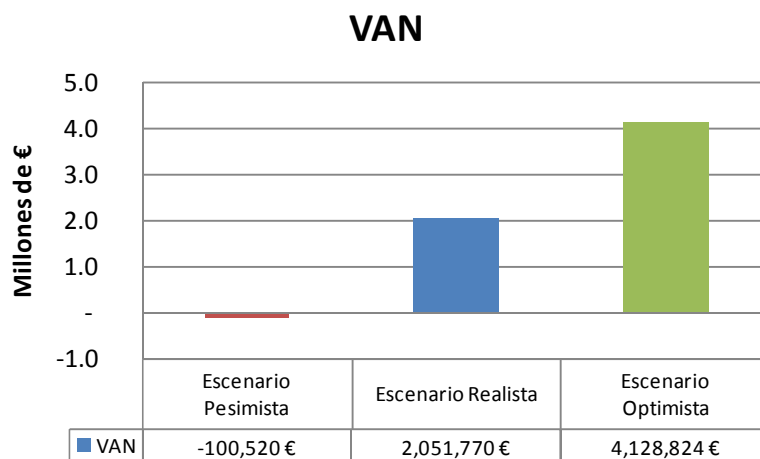
Tenemos una fuerte rentabilidad para los escenarios Realista y Optimista, sin embargo esta se reduce fuertemente, aunque sin tomar valores negativos, para el escenario Pesimista.

A partir del WACC estimado para nuestro negocio:

### Cálculo WACC

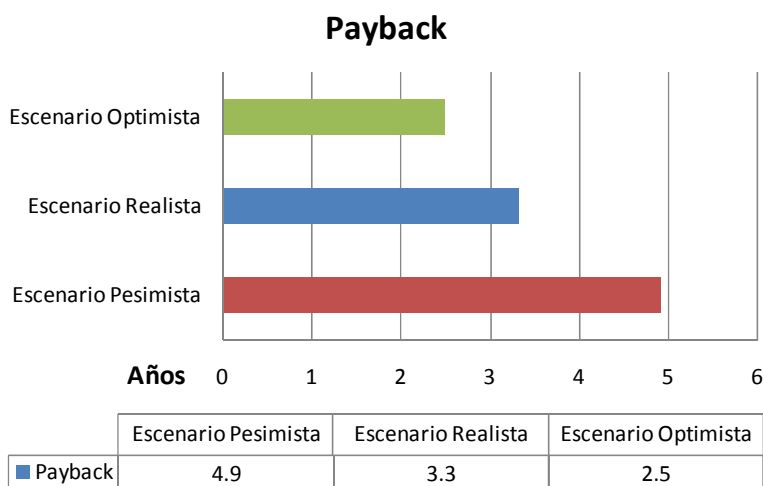
Rf (libre de riesgo)	3.82%
Pr (prima de riesgo del mercado)	6.30%
Prs (prima por tamaño)	1.93%
Beta	1.15
Ke (coste recursos propios)	13.00%
Kdat (coste de la deuda sin impuestos)	2.53%
<u>WACC (coste capital medio ponderado)</u>	<u>11.0%</u>

Estimamos el Valor Actual Neto (VAN) para cada uno de los escenarios:

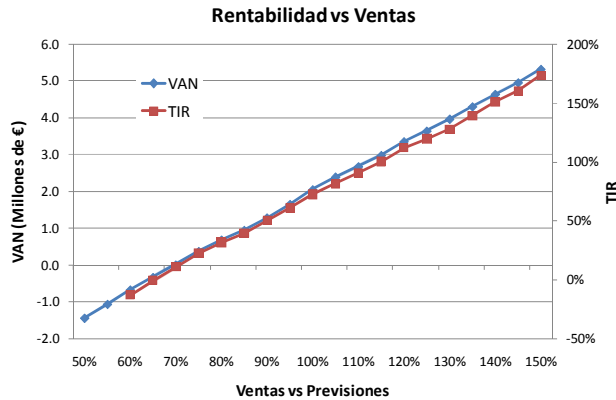


Se confirma la interesante rentabilidad en el escenario más probable, aunque al ser el TIR del escenario pesimista inferior al WACC, el VAN toma en ese caso un valor negativo. En cualquier caso, comprobamos como para los escenarios Realista y Optimista el VAN toma valores superiores a la aportación inicial de los socios (1,2 Mio€), lo que permite la fuerte generación de dividendo que comentamos anteriormente.

En cuanto al Plazo de Recuperación de la Inversión o Payback para los tres escenarios:

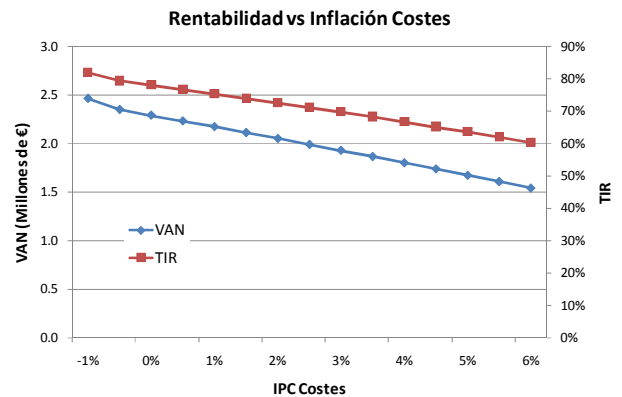


Comprobamos que las variables que más afectan a nuestra rentabilidad son el nivel de ventas, la inflación de costes y el coste de suministro. Vemos su relación gráficamente:



Las ventas serán el factor más crítico para nuestra rentabilidad. Vemos que con un nivel de ventas inferior al 70% de las previstas la rentabilidad se hace nula. Debemos prestar especial atención a este indicador.

Nuestra sensibilidad a los costes, en cambio, es mucho menor, y ninguna de las variables analizadas llega a reducir la rentabilidad a niveles preocupantes, lo cual nos dará mayor flexibilidad a la hora de negociar precios con nuestros suministradores.



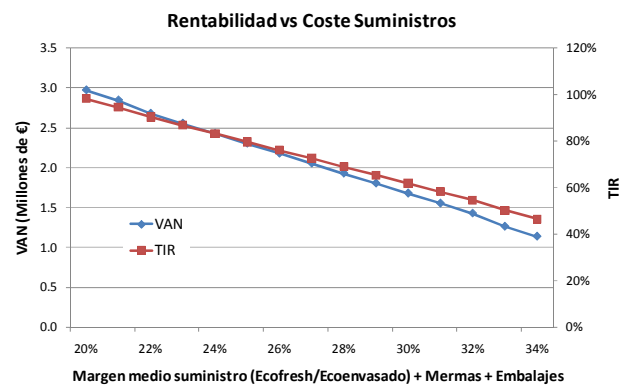
## 11.7 Ratios Financieros

Analizamos a continuación los principales ratios financieros para el escenario Realista.

### Rentabilidad

	2009		2010		TOTAL	2011	2012	2013	2014	
	Q4	Q1	Q2	Q3						Q4
RENTABILIDAD FINANCIERA (ROE) ( B° / capital propio )	-6.2%	-22.8%	-27.7%	-26.0%	-16.9%	-131.1%	-35.5%	54.9%	68.9%	59.2%
RENTABILIDAD ECONOMICA (ROA) ( B° + intereses / activo total )	-6.0%	-16.3%	-17.2%	-14.1%	-7.7%	-60.9%	-12.5%	32.0%	43.6%	45.3%
MARGEN DE VENTAS ( B° + intereses / ventas )	n/a	n/a	-123.9%	-45.9%	-13.7%	-59.5%	-3.7%	7.6%	15.2%	17.2%
ROTACION ( ventas / activo total )	n/a	n/a	13.9%	30.7%	56.3%	102.4%	333.1%	421.0%	286.6%	264.3%
ROA vs ROE	-	-	-	-	-	-	-	ROE > ROA	ROE > ROA	ROE > ROA

La rentabilidad no es positiva hasta el tercer año, a partir del cual el nivel de ventas aumenta lo suficiente como para cubrir los costes fijos. Una vez alcanzado ese punto, los beneficios crecen rápidamente proporcionando una rentabilidad elevada y creciente. La Rentabilidad Financiera es mayor que la económica (ROE > ROA) ya que la rentabilidad del negocio es muy superior al coste de la financiación. Por otra parte, se observa que la elevada rotación ayuda a multiplicar el valor de la rentabilidad, siendo el margen de ventas más reducido.



## Liquidez

	2009		2010			TOTAL	2011	2012	2013	2014
	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4					
LIQUIDEZ GENERAL (activo circulante / pasivo circulante )	37.35	15.62	6.43	4.44	3.09	3.09	2.08	2.79	2.80	4.18
TEST DE ACIDEZ (activo circulante - existencias / pasivo circulante )	37.35	15.62	6.41	4.41	3.05	3.05	2.04	2.74	2.77	4.13
TESORERIA ( disponible / pasivo circulante)	36.55	13.84	5.01	2.92	1.76	1.76	0.87	1.87	2.39	3.66
PERÍODO MEDIO DE COBRO ( saldo medio c.clientes / ventas netas ) x días periodo	n/a	n/a	6.68	10.02	10.33	9.82	13.01	12.96	13.83	13.80
PERÍODO MEDIO DE PAGO ( saldo medio c.proveedores / compras netas ) x días periodo	52.20	34.80	45.77	52.71	48.30	48.52	52.86	43.67	44.99	45.05
LIQUIDEZ EXISTENCIAS ( Existencias medias periodo / coste de ventas ) x días periodo	n/a	n/a	2.59	4.00	4.14	3.91	4.80	4.18	4.50	4.77

La liquidez se reduce los primeros años hasta que las ventas alcanzan el nivel suficiente para generar un fuerte flujo de caja; en cualquier caso, no alcanza niveles preocupantes ni siquiera en el año más delicado (2011). Debido al reducido volumen de existencias y al poco peso de la cuenta de clientes por ser la mayor parte de cobros al contado, los ratios de acidez y tesorería no difieren del ratio de liquidez general.

El período medio de cobro fluctúa levemente debido a la distinta evolución de las ventas en cada canal, pero manteniéndose siempre por debajo de los 15 días debido al mayor peso de las ventas en canal directo que se cobran al contado. En cuanto al periodo medio de cobro, fluctúa en función de la evolución del peso de cada uno de los aprovisionamientos, que tienen diferentes plazos de pago (30 y 60 días), aunque sin bajar prácticamente de 45 días. Por último mencionar que la rotación de los inventarios se mantiene por debajo de los 5 días consecuencia de nuestra política de alta rotación de existencias.

## Solvencia

	2009		2010			TOTAL	2011	2012	2013	2014
	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4					
SOLVENCIA (activo total real / pasivo exigible )	37.52	3.60	2.69	2.23	1.90	1.90	1.62	2.34	2.71	4.25
SOLVENCIA TECNICA ( a.circulante / p.circulante )	37.35	15.62	6.43	4.44	3.09	3.09	2.08	2.79	2.80	4.18

La solvencia de la empresa está más ajustada los dos primeros años, aunque sin rebasar nunca el umbral de seguridad del 1,5. A partir de 2012 se recupera rápidamente.

## Endeudamiento

	2009		2010			TOTAL	2011	2012	2013	2014
	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4					
ENDEUDAMIENTO (recursos ajenos / recursos propios )	0.03	0.38	0.59	0.81	1.12	1.12	1.61	0.75	0.58	0.31
ESTRUCTURA DEL ENDEUDAMIENTO (deudas a medio y LP / deudas a CP )	0.00	4.56	2.12	1.64	1.13	1.13	0.61	0.34	0.07	0.00
COBERTURA DE INTERESES (EBITDA / intereses pagados )	n/a	-102.81	-96.92	-70.47	-36.67	-36.67	-9.99	99.63	469.57	1981.97

El endeudamiento alcanza un valor más elevado respecto al capital propio los primeros años debido a las pérdidas acumuladas en el balance y el retardo por la carencia en la amortización de la deuda contraída, aunque al ser esta relativamente moderada no llega en ningún caso a tomar niveles preocupantes. A partir de 2012 se reduce rápidamente por la amortización de la deuda y la acumulación de reservas, tomando un valor mínimo en 2014 cuando la deuda a largo plazo se amortiza completamente.

## Estructura del Activo

	2009		2010			TOTAL	2011	2012	2013	2014
	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4					
INMOVILIZACIÓN ( activo inmovilizado / activo total )	0.00	0.22	0.24	0.25	0.23	0.23	0.20	0.11	0.03	0.02
FIRMEZA ( activo fijo neto / exigible a LP )	n/a	0.97	0.93	0.88	0.84	0.84	0.87	1.00	1.44	INF
GARANTIA (activo fijo neto / exigible total )	0.17	0.80	0.63	0.55	0.44	0.44	0.33	0.25	0.09	0.07
COBERTURA INMOVILIZADO (r.permanentes / activo fijo )	216.31	4.30	3.75	3.37	3.21	3.21	3.02	6.32	18.96	43.76
GRADO DE AUTONOMIA (capital propio / activo total )	0.97	0.72	0.63	0.55	0.47	0.47	0.38	0.57	0.63	0.76

La decisión de alquilar los almacenes en lugar de adquirirlos reduce en gran medida el peso del inmovilizado en el balance, aunque también contribuye la fuerte generación de tesorería a partir del tercer año.

Como el endeudamiento a largo plazo se emplea íntegramente en financiar activos fijos, la firmeza permanece próxima a 1, aunque desciende los primeros años debido a la carencia del préstamo el primer año frente a la amortización de los activos. Una vez la deuda a largo plazo se reduce y los activos fijos comienzan a ser autofinanciados, aumenta rápidamente.

Nuestro fuerte fondo de maniobra asegura la cobertura del inmovilizado, permitiendo la fuerte generación de caja a partir del año 2012 la autofinanciación de nuestras actividades.

### Fondo de Maniobra

	2009		2010			TOTAL	2011	2012	2013	2014
	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4					
FONDO DE MANIOBRA (a.circulante / p.circulante )	37.35	15.62	6.43	4.44	3.09	3.09	2.08	2.79	2.80	4.18

El fondo de maniobra alcanza valores relativamente elevados debido a la fuerte generación de caja del negocio, lo que asegura la liquidez de la empresa.

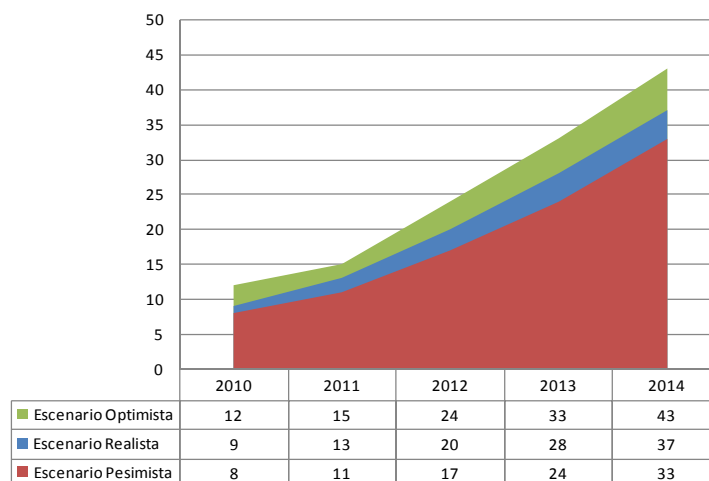
## 11.8 Planes de Contingencia

Definimos a continuación las acciones a realizar en el caso de que los resultados de nuestra empresa se desviaran del escenario Realista acercándose a alguno de los escenarios alternativos planteados.

En primer lugar, siendo la variable ventas la que más influye en los resultados, debemos vigilarla con la mayor atención. En el caso de que las ventas sean inferiores al plan previsto, debemos reforzar tanto las acciones de marketing y si es necesario reforzar nuestra fuerza comercial. Si el nivel de ventas llegara a aproximarse al umbral de rentabilidad (70%) deberíamos valorar un cambio profundo en nuestra estrategia comercial.

También debemos poner cuidado en dimensionar aquellos elementos de los costes semi-fijos que podemos dimensionar en función de las ventas: tamaño de la flota propia de entrega, personal (repartidores, mozos de almacén), entrada en funcionamiento del segundo almacén en origen –que podremos retrasar si las ventas son inferiores a las previstas, y deberemos adelantar en caso contrario- y sistemas asociados.

**Plantilla Repartidores y Mozos**



Debemos poner especial cuidado en caso de que las ventas sean superiores a las previstas, ya que de no dimensionar adecuadamente la capacidad productiva impactaría negativamente en nuestra capacidad y calidad de suministro.

En cuanto a los costes, no por ser un factor menos crítico deberemos dejar de prestarles atención. Tendremos cierta flexibilidad en cuanto al margen para nuestros suministradores, lo que reducirá nuestra dependencia a los mismos y nos dará libertad para seleccionar los más adecuados no solo desde el punto de vista del precio (calidad, capacidad de suministro, factores geográficos).

Un factor muy importante al que deberemos prestar especial atención es nuestra liquidez. En caso de ser las ventas inferiores a las previstas, deberemos plantearnos una ampliación de capital para no depender en exceso de la financiación a corto plazo (más cara y limitada). Por el contrario, unas mayores ventas nos darán mayor acceso a la financiación de proveedor y deberemos aprovechar esta circunstancia para reducir nuestro endeudamiento y autofinanciar la expansión de nuestra actividad.

También deberemos prestar atención al porcentaje de ventas fuera de la Comunidad de Madrid; de alcanzar estas un volumen importante y focalizado (e.g. Barcelona, Zaragoza, País Vasco...) podríamos plantearnos la apertura de un nuevo almacén en destino y una flota de entregas propia, para cuya financiación recurriríamos a nuestro propio flujo de caja.



## 12 Plan de Implantación

### 12.1 Constitución de la Empresa

#### 12.1.1 Aportaciones de los socios y constitución de capital inicial

Los promotores desembolsarán 1.200.000 euros de capital y controlarán el 100% de la sociedad.

La aportación por parte los socios será dineraria en todos los casos, acreditándose las participaciones ante notario.

Accionistas	Participación	%
Paco	200.000 €	16,6%
J.J	200.000 €	16,6%
Miguel	200.000 €	16,6%
Carolina	200.000 €	16,6%
Kike	200.000 €	16,6%
Iñigo	200.000 €	16,6%
Total	1.200.000 €	100%

#### Estatutos sociales de "ECODEALER, S.L."

En el Anexo 2 se detallan los estatutos sociales.

#### 12.1.2 Consejo de administración, constitución y funciones de los integrantes

##### Junta general

Los socios, reunidos en junta general, decidirán por mayoría los asuntos que trate la junta. Los acuerdos sociales se adoptarán por mayoría de votos válidamente emitidos, siempre que representen al menos 1/3 de los votos correspondientes a las participaciones sociales en que se ha dividido el capital social. Todos los socios quedan sometidos a los acuerdos de la Junta General.

Las competencias de la Junta general son:

Censura de la gestión social, la aprobación de las cuentas anuales y la aplicación del resultado.

Nombramiento y separación de los administradores, liquidadores y auditores de cuentas, así como el ejercicio de la acción social de responsabilidad contra cualquiera de ellos.

Autorización a los administradores para el ejercicio de la actividad social que constituya el objeto social.

La modificación de los estatutos sociales.

El aumento y la reducción del capital social.

Transformación, fusión y escisión de la sociedad.

Disolución de la sociedad.

Otros asuntos determinados por ley o los estatutos.

Impartir instrucciones al órgano de administración sobre determinados temas de gestión.

La junta general será convocada por los administradores y, en su caso, por los liquidadores de la sociedad. La junta general será convocada mediante anuncio publicado en el Boletín Oficial del Registro Mercantil.

La junta general se celebrará en el término municipal donde la sociedad tenga su domicilio. Todos los socios tienen derecho a asistir a la junta general. El socio podrá hacerse representar. La representación, comprenderá la totalidad de las participaciones de que sea titular el socio representado y deberá conferirse por escrito.

El socio no podrá ejercer el derecho de voto correspondiente a sus participaciones en las situaciones de conflicto de intereses. Salvo disposición contrario de los estatutos, cada participación social concede a su titular el derecho a emitir un voto.

Todos los acuerdos sociales deberán constar en acta. El acta tendrá fuerza ejecutiva a partir de la fecha de aprobación. La impugnación de los acuerdos de la junta general se regirá por lo establecido en la Ley de Sociedades Anónimas.

## **Administradores**

La administración de la sociedad se confía a un consejo de administración formado por IÑIGO GUEMES, CAROLINA ERICE, FRANCISO JOSE MARIN, JOSE JULIO LOPEZ, MIGUEL ANGEL VIZCAINO, ENRIQUE J. CAPDEVILA.

Todo acuerdo de modificación del modo de organizar la administración de la sociedad, constituya o no modificación de los estatutos, se consignará en escritura pública y se inscribirá en el Registro Mercantil. La competencia para el nombramiento de administradores corresponde exclusivamente a la junta general.

Deberán guardar secreto sobre las informaciones de carácter confidencial, aun después de cesar sus funciones.

La representación de la sociedad, corresponde a los administradores y se extenderá a todos los actos comprendidos en el objeto social delimitado en los estatutos.

La sociedad quedará obligada frente a terceros que hayan obrado de buena fe y sin culpa grave, aun cuando se desprenda de los estatutos inscritos en el Registro Mercantil que el acto no está comprendido en el objeto social.

Los administradores no podrán dedicarse, por cuenta propia o ajena, al mismo, análogo o complementario género de actividad que constituya el objeto social, salvo autorización expresa de la sociedad, mediante acuerdo de la junta general.

La responsabilidad de los administradores de la sociedad se regirá por lo establecido para los administradores de la sociedad anónima.

Los administradores podrán impugnar los acuerdos nulos y anulables del consejo de administración. La impugnación se tramitará conforme a la Ley de Sociedades Anónimas.

## **12.2 Trámites legales para la constitución de una S.L.**

Los trámites legales que hay que seguir para constituir una sociedad limitada son los siguientes:

### **a) Registro general de sociedades Madrid**

Obtención del certificado acreditativo de no existir ninguna sociedad con una denominación o razón social idéntica.

### **b) Notario**

Otorgar escritura de constitución.

### **c) Administración de Hacienda:**

Solicitud de Código de identificación fiscal y Alta en censo (Modelo 037) - Delegación de Hacienda.

Autoliquidación de Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos documentados  
Alta de Impuesto sobre Actividades Económicas. (Modelo 845 ó 848) - Delegación de Hacienda.

### **d) Ayuntamiento:**

Licencia de Obras.

Impuesto sobre Construcciones, Instalaciones y Obras.

Impuesto sobre Bienes inmuebles.

Licencia de Apertura.

### **e) Tesorería Territorial de la Seguridad Social.**

Alta en el régimen correspondiente de la Seguridad Social.

Inscripción de la empresa en la Seguridad Social.

Alta en un sistema de cobertura de riesgos de accidentes y enfermedad profesional.

Alta y afiliación de los trabajadores en la Seguridad Social.

### **f) Dirección Provincial de Trabajo y Seguridad Social:**

Comunicación de apertura de centro de trabajo.

Obtención y legalización del libro de Visitas.

Obtención y legalización del libro de Matrícula (Cuando tenga trabajadores por cuenta ajena).

Obtención del Calendario laboral.

### **g) Registros**

Inscripción de la sociedad en el Registro Mercantil y legalización de los libros.  
Registro Industrial.

Inscripción en el Registro de la Propiedad Inmobiliaria (cuando haya bienes inmuebles).

Inscripción en el Registro de la Propiedad Industrial (para el caso de patentes de invención, modelos de utilidad, marcas, rótulos de establecimiento y nombres comerciales).

## **12.3 Tareas de Implantación**

### **12.3.1 Logística**

#### **12.3.1.1 Transporte**

##### **Selección de empresas de transportes y firma de contrato**

**Descripción:**

Selección de las empresas de transportes que realizarán las entregas que no podemos cubrir con la flota propia, y de la empresa que realizará el transporte entre los almacenes de origen y el de destino, que pueden no ser la misma.

Se requiere un SLA muy detallado que sea compatible con nuestra definición de operaciones, y en un rango de tarifas similar a las previstas.

**Resultado:**

SLA firmado, transporte subcontratado operativo.

**Plazo de realización:** 1/11/2009 a 28/2/2010.

**Responsables:** Director General y Director de Operaciones.

#### **12.3.1.2 Almacenes**

##### **Búsqueda de los inmuebles y contrato**

**Descripción:**

Encontrar los inmuebles adecuados para el almacén en origen y en destino, que cumplan los requerimientos más similares a los deseados, de forma que la adaptación sea mínima, y que se puedan obtener en régimen de leasing de manera inmediata, dentro del presupuesto económico. Es importante que en el almacén de destino, el área de oficinas ya esté mínimamente acondicionada para que desde el primer día se puedan realizar los trabajos de gestión.

Firma del leasing de los inmuebles elegidos.

**Resultado:**

Almacenes disponibles para adaptación.

**Plazo de realización:** 1/9/2009 a 30/9/2009.

**Responsable:** Director General.

##### **Compra e instalación de equipamientos**

**Descripción:**

Selección de proveedores, y compra de todos los equipamientos descritos en el plan de operaciones para el correcto funcionamiento de los almacenes, incluyendo las furgonetas propias para el transporte (salvo los de sistemas que se tratan aparte). Instalación de los equipamientos que así lo requieran.

**Resultado:** Equipamientos operativos.

**Plazo de realización:** 1/9/2009 a 28/2/2010.

**Responsables:** Director General, Director de Operaciones y Jefe de Almacén en Origen.

## **Modificaciones y adaptación del Inmueble**

### **Descripción:**

Adaptación de los almacenes para que presenten la distribución y las especificaciones técnicas que aparecen en el plan de operaciones.

### **Resultado:**

Almacenes plenamente funcionales en cuanto a especificaciones técnicas.

**Plazo de realización:** 1/10/2009 a 1/3/2010.

**Responsables:** Director de Operaciones, Jefe de Almacén en Origen.

## **Búsqueda y obtención de financiación leasing**

### **Descripción:**

Negociación del leasing con diferentes entidades para financiar los almacenes y otros activos como las furgonetas de reparto, y firma del acuerdo con la entidad que ofrezca mejores condiciones.

**Resultado:** Leasing viable para las inversiones.

**Plazo de realización:** 1/9/2009 a 25/9/2009.

**Responsable:** Director General.

## **12.3.2 Sistemas**

### **12.3.2.1 Registros y normativa legal de Internet / LOPD**

#### **Descripción:**

Se necesita registrar los dominios de internet, comunicarlos al registro mercantil, y definir y registrar los ficheros de datos personales conforme a la LOPD, y según lo definido en el plan de operaciones.

También hay que obtener los certificados que se han considerado, como el de Verisign y el de ChamberTrust.

**Resultado:** Disponibles dominios y certificados de forma operativa.

**Plazo de realización:** 1/11/2009 a 31/12/2009.

**Responsable:** Director de Tecnología.

### 12.3.2.2 Selección de partners de sistemas

**Descripción:**

Es necesario seleccionar un partner tecnológico de hospedaje web (como Arsys), y uno o dos especialistas en desarrollo e integración entre las aplicaciones web y ERP / CRM (implantadores de Navision, expertos en webs dinámicas), así como el software estándar.

Se necesita firmar un acuerdo de confidencialidad y un SLA con cada uno de ellos, que garantice el soporte posterior y el mantenimiento en su caso.

**Resultado:** Acuerdo SLA firmado con Partners concretos.

**Plazo de realización:** 1/11/2009 a 15/12/2009.

**Responsable:** Director de Tecnología.

### 12.3.2.3 Búsqueda de proveedores comunicaciones y despliegue de la infraestructura de la red

**Descripción:**

Según lo definido en el plan de operaciones, se necesita infraestructura tanto de telefonía fija como móvil, que permita comunicar los almacenes y usuarios remotos mediante VPN, y proporcione también acceso a internet. Hay que seleccionar los proveedores que proporcionan esta infraestructura y la instalan (típicamente empresas de telefonía fija y móvil), desplegar la red, y acordar el SLA para soporte y mantenimiento. Es prioritario disponer de unas mínimas comunicaciones móviles ya durante la primera semana de octubre, dado que no requiere infraestructuras propias especiales.

**Resultado:** Acuerdo SLA firmado con proveedores, y comunicaciones operativas.

**Plazo de realización:** 1/10/2009 a 1/3/2010.

**Responsables:** Director General, Director de Tecnología y Analista de Sistemas.

### 12.3.2.4 Adquisición de hardware y software

**Descripción:**

Hay que determinar los proveedores de software y hardware necesarios, que pueden ser algunos de los Partners seleccionados en los puntos anteriores, pero posiblemente se necesiten otros para completar todas las necesidades que se describen en el plan de operaciones. Una vez seleccionados en función del precio, la capacidad de ofrecer soporte y mantenimiento, y la adecuación a los requerimientos técnicos, hay que formalizar la compra y la recepción física de los productos. El acuerdo debe considerar también la firma de un SLA.

**Resultado:** Acuerdo SLA firmado en los casos donde exista soporte y mantenimiento, y obtención de los bienes y servicios adquiridos.

**Plazo de realización:** 01/10/2009 a 1/3/2010.

**Responsables:** Director General y Director de Tecnología.

### 12.3.2.5 Especificaciones técnicas y funcionales

**Descripción:**

Aunque el plan de operaciones ya describe los requerimientos básicos de tecnología, y la arquitectura esperada, lo que permite llevar a cabo las tareas anteriores de sistemas en paralelo, posteriormente hay que entrar en un mayor detalle de especificaciones funcionales y técnicas para que el desarrollo se pueda llevar a cabo de forma satisfactoria.

**Resultado:** Documentos de especificaciones técnicas y funcionales, y planificación de tareas de implementación, listas para empezar.

**Plazo de realización:** 1/11/2009 a 1/3/2010.

**Responsables:** Director de Tecnología, Analista de Sistemas, y responsables funcionales de Ecodealer, junto con los jefes de proyecto de los Partners de sistemas ya definidos

### 12.3.2.6 Selección de Call Center y puesta en marcha del servicio

**Descripción:** Selección de la empresa de Call Center (como Artyco), firma del contrato y SLA, y formación en la operativa básica de nuestro negocio (atención de pedidos, escalado de llamadas, etc.).

**Resultado:** Acuerdo SLA firmado y call center operativo para emitir y recibir llamadas, si bien la funcionalidad completa queda condicionada a la integración del resto de sistemas. En cualquier caso el objetivo es que el 22 de Marzo de 2010 ya sea posible recibir pedidos telefónicos.

**Plazo de realización:** 1/12/2009 a 22/3/2010.

**Responsables:** Director de Tecnología, Analista de Sistemas, y responsables funcionales de Ecodealer, junto con responsable de call center.

### 12.3.2.7 Desarrollo, adaptación, e Integración de aplicaciones

**Descripción:**

A partir de las especificaciones técnicas y funcionales, y de los sistemas disponibles, hay que implementar la personalización e integración de sistemas y aplicaciones, conforme a lo descrito en el plan de operaciones.

**Resultado:** Aplicación web operativa con las diferentes perspectivas, integrada con el Call Center, y con las aplicaciones ERP y CRM.

**Plazo de realización:** 15/12/2009 a 22/03/2010.

**Responsables:** Director de Tecnología, Analista de Sistemas, y responsables funcionales de Ecodealer, junto con los jefes de proyecto de los Partners involucrados y del call center.

### 12.3.2.8 Pruebas e Implantación

**Descripción:**



A medida que se incorporan nuevos sistemas y desarrollos integrados, hay que ir efectuando un plan de pruebas, y pasando las aplicaciones a producción, lo que también implica formación de los usuarios clave.

**Resultado:** Todos los sistemas de tecnología plenamente integrados y operativos a fecha 31/3/2010, y usuarios entrenados en su operativa.

**Plazo de realización:** 31/1/2010 a 31/3/2010.

**Responsables:** Director de Tecnología, Analista de Sistemas, y responsables funcionales de Ecodealer, junto con los jefes de proyecto de los Partners involucrados y del call center.

### **12.3.3 Ventas y Marketing**

#### **12.3.3.1 Búsqueda de Agentes para Fuerza de Ventas Canal Indirecto**

A partir del 1/1/2010 contactaremos con los principales especialistas en Fuerza de ventas externa a fin de plantearles nuestro proyecto, especificando funciones, roles modelo retributivo a mantener con cada uno de los agentes, así como la negociación y firma del contrato de agencia a mantener con cada uno de ellos, de esta forma a partir del 01/02/2010 deberíamos tener seleccionado los partner's (canal Horeca y Retail) a tal efecto.

Durante el siguiente mes los partners elegidos procederían al recruiting y formación de los diferentes equipos comerciales, Ecodealer Facilitara toda la información acerca de sus productos y servicios a fin de colaborar en el proceso formativo del colectivo de comerciales de nuestros agentes participando de forma activa en el mismo.

El comienzo de actividad de los agentes en cuestión una vez hayan sido reclutado y formados los equipos comerciales deberá ser el 01/03/2010, los primeros seis meses hasta el 01/09/2010 el jefe del canal indirecto realizara un coaching con los responsables de cada uno de los equipos comerciales de los agentes de la fuerza de ventas externa, monitorizando su actividad así como valorando capacidades y actitudes e identificando aquellas competencias que deben ser potenciadas en cada responsable de equipo comercial a fin de desarrollarla y afianzarla.

Antes de la campaña de navidad 2010-2011, es decir noviembre 2010 nuestros equipos comerciales de FVE deberán haber contactado con todo nuestro universo potencial de puntos de venta en ambos canales y deberán haber alcanzado el máximo performace comercial.

**Responsables:** Director Comercial y Jefe de Canal Indirecto.

#### **12.3.3.2 Productores**

##### **Búsqueda de productores y firma de contratos**

A partir del 01/01/2010, el responsable de Gestión de Proveedores, comenzará la prospección de potenciales productores. El objetivo es comenzar las actividades con al menos 3 productores y cerrar el año con 5 productores.

Durante el primer mes, habrá una primera selección de productores estableciendo criterios de calidad, producción ecológica, capacidad de producción y cercanía a nuestro alacén en origen. Posteriormente, se hará una primera selección de los mismos y comenzarán las negociaciones con nuestro responsable de Gestión de Proveedores en cuanto a precios, condiciones de pago, SLA, exclusividad y demás condiciones establecidas por Ecodealer.

Una vez aceptadas las principales condiciones, el Director Comercial de Ecodealer supervisará las instalaciones de los productores seleccionados y procederá a la firma de los contratos.

Las actividades de Ecodealer comenzarán el 1 de Marzo contando al menos con 3 productores. Durante el mes de Febrero se llevarán a cabo las acciones y pruebas necesarias con los productores para la recepción de pedidos y aspectos logísticos.

A medida que la actividad de Ecodealer vaya aumentando, el responsable de Gestión de Proveedores seguirá buscando productores para ir aumentando la variedad de producto y cubrir las necesidades de los clientes de Ecodealer.

**Responsables:** Director Comercial y Responsable de Proveedores.

### **Búsqueda de Mayoristas en origen**

A partir de enero del 2010 se realizara una búsqueda de mayoristas en origen, en los mismos se valorara su propia capacidad de almacenamiento, manipulación, etiquetaje y balizaje de la mercancía de forma prioritaria de cara a seleccionar aquellos mayoristas en origen que concentren la Producción de elaboradores y que puedan suplir determinados aspectos de elaboración del producto final de ecodealer hasta que ecodealer pueda ser autónoma en dichas funciones.

Durante el primer trimestre del año natural en cuestión se contactara con todos los mayoristas en origen en un radio de 250 Km. alrededor de nuestras instalaciones previstas de almacenes en origen, siendo priorizados como segundo criterio de selección en base a la mayor capacidad productiva en volumen de aquellos productos mas importantes de nuestro portfolio de producto. A partir del 01/04/2010 se firmaran los pertinentes contratos de distribución y abastecimiento con vigencia anual con aquellos mayoristas seleccionados y a partir 01/05/2010 comenzaran los procesos de homologación según los estándares demandados por Ecodealer, teniendo una previsión mínima de tres meses a tal efecto.

**Responsables:** Director Comercial y Responsable de Proveedores.

### **Elaboradores**

En la misma fecha que para mayoristas en origen, se comenzará a contactar con elaboradores individuales, dadas las características de los mismos con menor capacidad de gestionar el producto en la cadena de valor este proceso será mas pausado y mantenido en el tiempo pues deberemos tener el 100% del proceso productivo de Ecodealer plenamente operativo, no obstante el proceso comenzara en un radio de 100 Km. de nuestras instalaciones como almacenes en origen.

Para ello ecodealer acudirá a las principales ferias agrícolas y ganaderas de cada región en cuestión donde tenemos planificados nuestras instalaciones para la concentración de oferta sondeando los posibles productores en cuestión y entablado negociaciones con los mismos en aquellos casos en la que la Producción de los mismos pueda ser integrada dentro del portfolio de producto de Ecodealer.

El 01/06/2010 debiera tener seleccionados un pool de productores proveedores con los que se firmaría un contrato de distribución en exclusiva y se integraría total o parcialmente el portfolio de producto de los productores seleccionados en el portfolio de producto general de Ecodealer, siempre y cuando como requisito previo hubieran superado el proceso de homologación pertinente gestionado por Ecodealer, para ello el plazo estimado de disponibilidad de toda la Producción esperada de los productores seria en torno al 01/09/2010.

**Responsables:** Director Comercial y Responsable de Proveedores.

### **12.3.3.3 Publicidad**

#### **Contratación de Espacios ATL**

Desde la incorporación de nuestro Director Comercial y el responsable de marketing el 01/01/2010, se comenzará con la planificación e implantación del plan de marketing de Ecodealer.

Se contará con la colaboración de una agencia de marketing para el diseño de todos los materiales publicitarios, así como el diseño y puesta en marcha de la página Web de Ecodealer. Durante el primer mes se trabajará en el diseño y tratamiento de la marca, copys y logo de Ecodealer. El objetivo es tener toda la parte creativa cerrada para el 1 de Febrero de 2010.

Del mismo modo, junto con una agencia de investigación, se realizarán estudios con clientes potenciales para el diseño de la página web, principales productos, test de precios y principalmente para testar la efectividad y notoriedad de las campañas de publicidad.

A partir de entonces se comenzará a planificar e implementar todas las acciones de ATL necesarias para dar a conocer Ecodealer de cara al comienzo de sus actividades el 1 de Marzo de 2010. Todo quedará listo para que una semana antes del comienzo de las actividades se ejecuten las primeras campañas de lanzamiento en Internet, Exterior y Prensa.

Estas primeras actividades estarán centradas en Madrid Capital y se comenzará por una zona piloto, en las zonas de residencia del público objetivo, que sirva para ir comenzando con las actividades.

**Responsables:** Director Comercial y Jefes de Canal.

## **Contratación de campañas BTL**

Del mismo modo, en colaboración con los distintos Jefes de Canal (Directo, Horeca y Retail), se comenzará la planificación e implementación de acciones BTL dirigidas a los distintos clientes de Ecodealer.

Acciones de buzoneo, acciones de marketing directo, participación en Ferias, folletos, etc... se planificarán en conjunto con los jefes de Canal y serán trabajadas con nuestra agencia de marketing.

Las acciones de telemarketing se trabajarán directamente con plataformas de telemarketing especializadas. No se prevé el comienzo de las campañas de telemarketing hasta Mayo de 2010.

**Responsables:** Director Comercial y Jefes de Canal.

## **12.4 Contrataciones Personal**

### **12.4.1 Dirección General y de Operaciones**

#### **Descripción:**

El director general y el responsable de operaciones tienen que estar contratados y operativos el 1/9/2009, con la empresa ya constituida, y se considerará si alguno de los socios desea optar a estos puestos, y tiene la cualificación necesaria. En otro caso se cubrirán mediante proceso de selección.

**Resultado:** Ambos puestos operativos.

**Plazo de realización:** Antes de 1/9/2009.

**Responsables:** Accionistas mayoritarios de la empresa.

## **12.4.2 Ventas**

### **12.4.2.1 Director Comercial**

**Descripción:** Contratación del Director Comercial.

**Resultado:** Puesto Operativo.

**Plazo de realización:** 1/10/2009 a 30/11/2009.

**Responsable:** Director General.

### **12.4.2.2 Responsable gestión de proveedores**

**Descripción:** Contratación del Responsable de Gestión de Proveedores.

**Resultado:** Puesto Operativo.

**Plazo de realización:** 1/12/2009 a 31/12/2009.

**Responsable:** Director Comercial.

### **12.4.2.3 Jefes de Canal Directo e Indirecto**

**Descripción:** Contratación de ambos Jefes de Canal.

**Resultado:** Puestos Operativos.

**Plazo de realización:** 1/12/2009 a 31/12/2009.

**Responsable:** Director Comercial.

## **12.4.3 Operaciones**

### **12.4.3.1 Jefe de Almacén en origen**

**Descripción:** Contratación del Jefe de Almacén en Origen.

**Resultado:** Puesto operativo.

**Plazo de realización:** 1/10/2009 a 31/10/2009.

**Responsables:** Director General y Director de Operaciones.

### **12.4.3.2 Mozos de Almacén (4)**

**Descripción:** Contratación de 4 Mozos de Almacén.

**Resultado:** Puestos operativos.

**Plazo de realización:** 1/12/2009 a 28/2/2010.

**Responsables:** Director de Operaciones y Jefe de Almacén en Origen.

#### **12.4.3.3 Técnico de Control de Calidad**

**Descripción:** Contratación del técnico de Control de Calidad.

**Resultado:** Puesto operativo.

**Plazo de realización:** 1/11/2009 a 31/12/2009.

**Responsables:** Director General y Director de Operaciones.

#### **12.4.3.4 Transportistas / Repartidores (4)**

**Descripción:** Contratación de 4 Transportistas Repartidores.

**Resultado:** Puestos operativos.

**Plazo de realización:** 1/12/2009 a 28/2/2010.

**Responsables:** Director de Operaciones.

#### **12.4.3.5 Personal de Tecnología**

**Descripción:** Contratación de Director de Tecnología y Analista de sistemas.

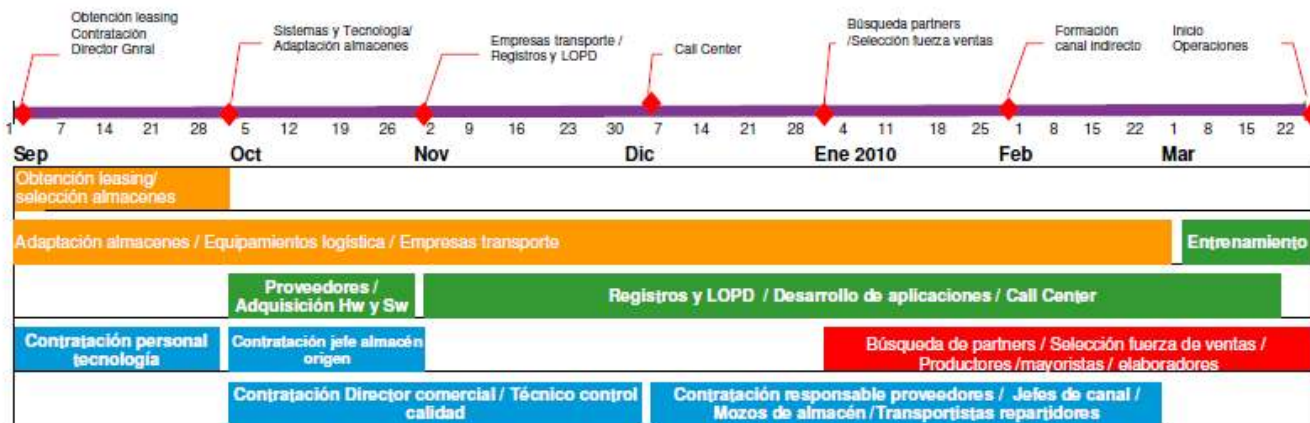
**Resultado:** Ambos puestos operativos.

**Plazo de realización:** 1/9/2009 a 30/9/2009.

**Responsables:** Director General y Director de Operaciones.

### **12.5 Alta Operativa: 1/4/2.010**

## Plan de Implantación Ecodealer



### Actividades

Logística Almacenes y Transporte	Sistemas y Tecnología	Ventas y Marketing	Contratación de Personal
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Obtención leasing</li> <li>✓ Selección almacenes</li> <li>✓ Equipamientos logística</li> <li>✓ Adaptación almacenes</li> <li>✓ Empresas de transporte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Proveedores comunicaciones y red</li> <li>✓ Adquisición Hw y Sw</li> <li>✓ Partners de Sistemas</li> <li>✓ Registros y LOPD</li> <li>✓ Especificaciones técnicas y funcionales</li> <li>✓ Call Center</li> <li>✓ Desarrollo e integración aplicaciones</li> <li>✓ Pruebas e Implantación de sistemas, incluyendo entrenamiento a usuarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Búsqueda partners /Selección fuerza de ventas</li> <li>✓ Recruiting / Formación canal indirecto</li> <li>✓ Selección de productores</li> <li>✓ Selección mayoristas en origen</li> <li>✓ Selección elaboradores</li> <li>✓ Contratación espacios ATL y lanzamiento</li> <li>✓ Contratación campañas BTL y lanzamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Director general Operaciones</li> <li>✓ Personal Tecnología</li> <li>✓ Jefe almacén origen</li> <li>✓ Director comercial</li> <li>✓ Técnico control de calidad</li> <li>✓ Responsable proveedores</li> <li>✓ Jefes de canal</li> <li>✓ Mozos de almacén</li> <li>✓ Transportistas/repartidores</li> </ul>

Calendario de tareas hasta el inicio de actividades

## 13 Referencias

- [1] Estadísticas año 2008, Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino.
- [2] Manual Básico de Agricultura Ecológica, Junta de Andalucía, 2007.
- [3] Estudio de Mercado, Observatorio del Consumo y la Distribución Alimentaria, Ministerio de Agricultura, Pesca, y Alimentación, 2007
- [4] ¿Hacia dónde camina la agricultura ecológica?, Almudena Rodríguez, Directora General de Industria Agroalimentaria y Alimentación, Ministerio de Agricultura, Pesca, y Alimentación, 2007
- [5] Chamorro, A (2001): "El Marketing Ecológico", [en línea] 5campus.org, Medio Ambiente <<http://www.5campus.org/leccion/ecomarketing>>, consultado en Mayo de 2009.
- [6] El mercado de la alimentación ecológica en Alemania, ICEX oficina Dusseldorf, 2007
- [7] El mercado de los productos ecológicos en EE.UU, ICEX oficina Nueva York, 2007
- [8] Circuitos de Distribución de Productos Ecológicos en Francia, ICEX oficina de París, 2007
- [9] La Comercialización de Frutas y Hortalizas en Alemania, ICEX oficina de Dusseldorf, 2007
- [10] The World of organic agriculture, IFOAM 2008
- [11] Strategy on Solutions for Harmonizing International Regulation for Organical Agriculture, IFOAM Geneva 2006.

Otras referencias:

- <http://www.mapa.es/es/agricultura/agricultura.htm>
- <http://www.mapa.es/es/alimentacion/alimentacion.htm>
- página web de la Agencia Española de Seguridad Alimentaria
- (<http://www.aesa.msc.es>).
- [http://www.mercasa.es/nueva/\\_html/06\\_productos.php](http://www.mercasa.es/nueva/_html/06_productos.php)
- [http://www.mercasa.es/nueva/revista/pdf100/precios\\_margenes.pdf](http://www.mercasa.es/nueva/revista/pdf100/precios_margenes.pdf)
- [http://www.mercasa.es/nueva/revista/pdf100/evolucion\\_distribucion.pdf](http://www.mercasa.es/nueva/revista/pdf100/evolucion_distribucion.pdf)



# Resumen ejecutivo

## Ecodealer



EC  DEALER

¡Con un clic!  
salud y sabor en tu mesa.

[www.ecodealer.com](http://www.ecodealer.com)



### Alumnos:

Enrique Capdevila

Carolina Erice

Íñigo Güemes

José Julio López

Paco Marín

Miguel Ángel Vizcaíno

Comenzar un nuevo negocio en el sector agroalimentario en España entraña la dificultad de que los **grandes mayoristas y centrales de compras** tienen una posición dominante en la cadena de valor, dada su concentración de capacidad de compra, la visión de la demanda que no tienen otros actores de la cadena, el carácter perecedero de los productos, y la gran atomización de los productores agrícolas.

Nuestro plan de negocio para Ecodealer demostrará que es posible **aprovechar el elevado margen** entre el producto vendido al público y precio pagado al productor para crear un negocio sostenible y rentable, basado en **optimizar la cadena de suministro**. En este documento, en primer lugar, vamos a detallar dónde se encuentra la oportunidad y qué estrategia planteamos en consecuencia; posteriormente explicaremos dónde están los factores diferenciales de Ecodealer, y cuál es el valor tangible para el accionista.

## Oportunidad de Negocio ECODEALER

Ecodealer va a ser una mediana empresa de unos 45-50 empleados que se desarrolla en todos los eslabones de la cadena de suministro de productos agroalimentarios ecológicos en España haciéndola más eficiente; nos permitirá asumir el 70% del margen del producto final, y al mismo tiempo generar para nuestros clientes una altísima satisfacción con productos de alta calidad a precios de mercado; efectuaremos la entrega cuando quiere y como quiere el cliente, mediante dos canales de distribución, uno directo (Internet y telefónico), y otro indirecto (horeca y retail).

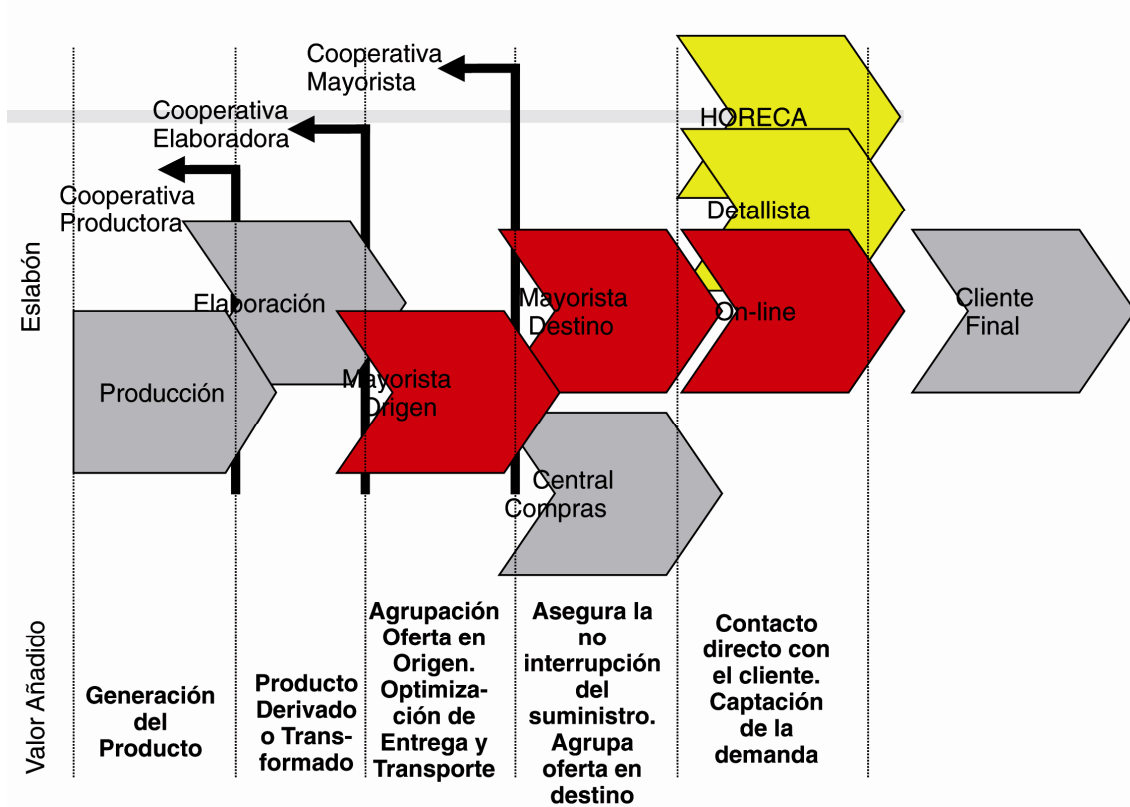
La cadena de suministro agroalimentaria es altamente ineficiente, con cosechas no recogidas por falta de rentabilidad, grandes saltos de márgenes de ganancias entre eslabones, y altos precios para el consumidor. El consumidor tiene la percepción de estar pagando demasiado por los productos, y el productor tiene la gran incertidumbre de qué productos producir y a qué precios podrá venderlos.

Si observamos con detenimiento la cadena de valor desde la producción en el campo hasta los puntos de venta en las ciudades, cada uno de los eslabones es necesario porque da un valor añadido al proceso. Por lo tanto, la solución para conseguir una cadena eficiente, manteniendo unos altos estándares de calidad y satisfacción de cliente que garanticen la adhesión de los productores y la atracción de nuestros clientes, no pasa por la eliminación de eslabones de la misma, sino por una gestión integral de los mismos mediante las siguientes **acciones**:

- **Planificación de la oferta** a partir de nuestra percepción de la demanda, estableciendo una relación de socio comercial con los productores, sobre todo con los pequeños y medianos; definiendo para ellos qué producen, cuánto, cuándo, y con qué calidad, a cambio de ofrecerles una menor incertidumbre y márgenes más estables.
- **Gestión de la demanda**, haciendo uso de la visión de la oferta que estamos generando, y ejecutando las acciones de marketing necesarias para ajustar oferta y demanda.
- Uso de la información de nuestros clientes, canales activos de comunicación con ellos, y la relación con el productor para permitirnos

**posicionar nuestros productos como de alta calidad a precios de mercado** para alcanzar unos altos estándares de satisfacción de cliente.

- **Diversificación de canales de distribución** para acceder a nuestros clientes. Entrega de los productos cuando el cliente quiere y donde quiere.



Al mismo tiempo, los consumidores asocian cada vez más la **salud** a una buena alimentación, cobrando mayor relevancia ésta como criterio de compra. Además la salud cada vez se relaciona más con alimentación ecológica y existe una necesidad de encontrar alimentos con todas las propiedades organolépticas, que se pierden en los procesos productivos actuales, y que tengan además un buen aspecto visual.

Los productos ecológicos se van introduciendo poco a poco en los lineales de los supermercados, aunque todavía son difíciles de encontrar. Su consumo relativamente escaso, a pesar de que existe una gran producción en España, está en crecimiento.

Pese a que el mercado agroalimentario Europeo, y el Español en particular, tienden a estancarse o a reducirse, el **mercado ecológico** sigue aumentando a un ritmo entorno al **5% anual** pese a la crisis, incrementándose año tras año el número de hectáreas dedicadas a la agricultura o ganadería ecológicas, así como el número de agricultores u operadores ecológicos.

La **cuota de mercado** actual en España supera el **2%**, y será **cercana al 4% en 4 años**.

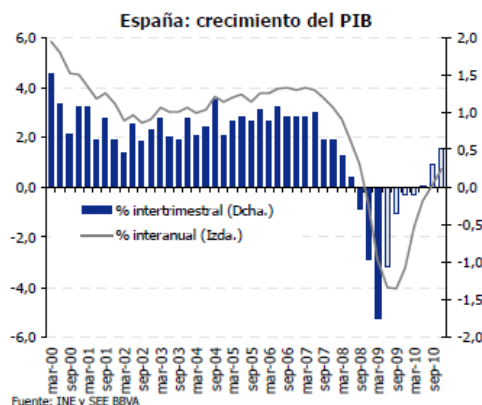
Bajo este criterio calculamos tener un mercado potencial a unos años vista de unas 100.000 familias en la Comunidad de Madrid, y unas 800.000 en toda España.

Esto consolida el **posicionamiento** de Ecodealer dentro del sector de los productos ecológicos.

España es el segundo productor ecológico de Europa, aunque la mayoría de esa producción está dedicada a la exportación por la falta de demanda interna.

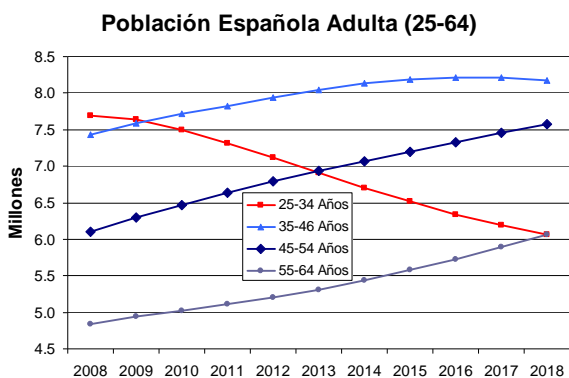
El aumento de la competencia en los países destino de nuestras exportaciones debido a la creciente relevancia en dicho sector de las grandes superficies, implicará que para los **productores** españoles cada vez sea más atractivo el vender en España.

Analizando el **entorno** en el que se va a desarrollar nuestra empresa, la actual situación de crisis ha provocado que los precios se hayan convertido, más si cabe, en un factor crítico. Esto contribuye a una mayor concentración de la distribución por parte de los grandes mayoristas en destino y las centrales de compras para ser más competitivos en costes; refuerza la posición de los sustitutivos -no ecológicos, más económicos-; y estimula la entrada de productos de importación más baratos, aunque de peor calidad.



Concluimos que nos tenemos que posicionar como un comprador alternativo para los productores, ofreciéndoles una rentabilidad estable y menos incertidumbre.

El entorno también afectará a nuestro **universo de clientes**. La población va a seguir un patrón de envejecimiento



donde las cohortes entre 35-55 años –que incluye el baby boom de los años 70-, y 56-65 años van a aumentar. Estos segmentos son especialmente sensibles a la salud y la seguridad alimentaria. La sensibilidad por la ecología y el medio ambiente también aumenta, así como la creciente necesidad de encontrar productos con sabor y calidad. El posicionamiento de

Ecodealer cubrirá esta necesidad.

A pesar de que el mercado de los productos ecológicos es relativamente pequeño, más del 72% de los consumidores han oído hablar de ellos, manifestándose que las **barreras de compra** para el 81% de la población son: el ser difíciles de encontrar, tener un etiquetado poco claro, y el precio; por lo que existe una buena oportunidad sobre ese porcentaje de ‘no compradores’ si utilizamos las palancas adecuadas del marketing mix; en este caso: **accesibilidad**, es decir, facilitar que los clientes puedan encontrar estos productos en distintos lugares (se los llevamos a casa o los tienen en determinadas tiendas de barrio), una labor de **información** y comunicación de marca para dotar al cliente de confianza, y un **precio** razonable para una alta calidad.

Las conclusiones obtenidas de un estudio que realizamos sobre una muestra de población de más de 100 personas, confirman que el segmento de edad que más valora nuestro posicionamiento es el comprendido entre los 30 y los 50 años. Por debajo de esta edad no son sensibles a la alimentación ecológica, y por encima no responden bien al canal B2C. Nuestro marketing mix también es apoyado por las conclusiones, ya que los elementos diferenciadores más importantes son, por este orden: la **salud**, el **sabor**, la **calidad**, la **accesibilidad** y el **precio**.

Por otro lado, solamente un 10% ha usado plataformas B2C para la compra de productos alimentarios, lo que puede plantear la duda de la conveniencia de este canal; sin embargo, el hecho de que más del 50% de los encuestados lo hayan usado para efectuar otro tipo de compras nos confirma lo que concluimos cuando estudiamos el entorno competitivo, que es fruto de la baja oferta y baja competitividad de los actores existentes en el mercado. Esto supone una oportunidad que Ecodealer va a aprovechar.

Nos apoyamos en potentes **sistemas de información** con objeto de gestionar la demanda y planificar la oferta, mediante la estimulación de nuestros clientes para que realicen pedidos periódicos o planificados con antelación.

Hemos definido planes de contingencia para asegurar que esa cadena de suministro no se interrumpe en ningún momento, y además de tener productores geográficamente dispersos para disminuir riesgos, procederemos a implementar acuerdos con mayoristas que nos puedan dar cobertura cuando las circunstancias creen un desajuste entre nuestra oferta y la demanda. Estimamos que una de esas circunstancias será al inicio de nuestra actividad, donde no tendremos suficiente volumen de clientes para tener demanda que atraiga a los productores.

Un punto importante en nuestra estrategia es la **accesibilidad** a los productos, que abordamos con la diversificación de canales para llegar al cliente final; con el objetivo de tener cercanía al cliente, romper barreras de compra y crear imagen de marca.

Finalmente, tenemos que crear un entorno de **calidad total** en todos los procesos de Ecodealer –logísticos, de marketing, y de atención al cliente-, con el propósito de apuntalar nuestro posicionamiento en calidad. Está basado en sellos de calidad ISO.

Nuestra Formulación estratégica puede ser definida como: Garantía de Alta Calidad y Satisfacción Total de cliente en la comercialización de productos agroalimentarios ecológicos, en un entorno tecnológico que permita en primer lugar el control y la optimización de toda la cadena de suministro y de la atención al cliente; y en segundo lugar la planificación de la oferta a partir de nuestra relación con los productores y la gestión de la demanda a partir de la relación con los clientes, con los que nos relacionaremos a través de dos canales complementarios.

A partir de esta formulación, nuestros objetivos estratégicos para los próximos 5 años serán los siguientes:



OBJETIVOS 5 años					
Financieros	TIR > 70% en 5 años; Payback < 3,5 años				
Comerciales	Canal Directo: Cuota Ventas: > 5% en Madrid; >1,5% Nacional Canal Indirecto: Cuota Ventas > 3% Retail y >2,1% Horeca				
	Reconocimiento Marca: (encuesta) 25% compradores de ecológicos en Madrid.				
	Ventas €				
	2010	2011	2012	2013	2014
	1.060.426 €	3.142.474 €	5.887.063 €	9.138.161 €	12.357.044 €
Operativos	Incidencias, retrasos o errores en entregas < 1% desde 1º año				
	Merma de producto servido <1,5% el primer año				
	Indisponibilidad canales directos (web y telefónico) < 20 horas				
	Rotación de nuestro personal clave < 5%; <10% para el resto				

## Factores de Diferenciación ECODEALER

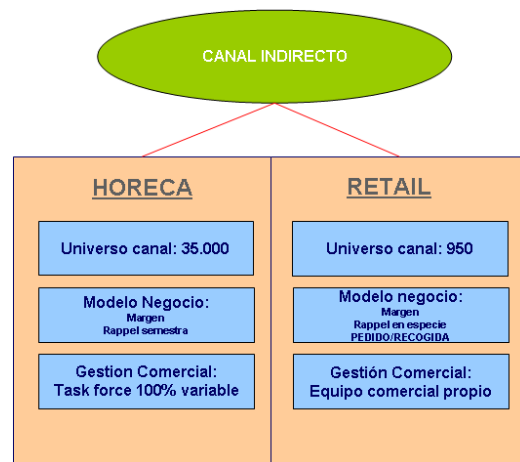
### Canales de Venta y Público Objetivo

Disponemos de **dos canales de venta alternativos**: **El directo**, donde llegamos al particular, a través de **Internet y atención telefónica**; y **el indirecto**, mediante la venta a través de distribuidores, que a su vez se divide en **horeca y retail**.

Los dos canales conjuntamente permiten llegar a un mayor número de clientes potenciales. Nuestro **portal Web** integra y facilita la gestión coordinada de ambos canales, y es el soporte principal de la venta realizada en el canal directo.

Proporcionamos una **tienda virtual** para nuestros **productos frescos y envasados de marca propia**. El comercio electrónico incluye un terminal de punto de venta virtual para pagos mediante tarjeta de crédito, aunque también se puede pagar electrónicamente a la entrega con terminal físico, y se considera la posibilidad de domiciliación bancaria para los pedidos periódicos o anticipados de los que ya han comprado alguna vez anteriormente.

Respecto al **canal indirecto**, donde aparece la figura del **distribuidor externo**, ya sea horeca o retail, el modelo de negocio a mantener con ellos debe cumplir básicamente estos atributos: Sencillo, vinculado al margen proveniente de la compra y reventa, y competitivo frente a productos sustitutivos. Con todo ello, elaboramos la siguiente tabla de márgenes comerciales para el distribuidor:



LINEA DE NEGOCIO	MARGEN FACTURA	PRONTO PAGO	CONDICION DE PAGO	PLAZO FACTURACION	RAPEL ESCALADO
ECOFRESH	20%	2% ADICIONAL	30 DIAS	MENSUAL	5% SEMESTRAL
ECOENVASADO	16%	2% ADICIONAL	60 DIAS	MENSUAL	

El **público objetivo de Ecodealer** está dividido en **3 segmentos** diferenciados, sobre los que se ejecutan acciones de marketing distintas. En primer lugar y el principal, serán los núcleos familiares con personas de mediana edad (35-50 años) y alto nivel adquisitivo; el segundo grupo serán los extranjeros comunitarios y residentes en la península, habituados y concienciados en los beneficios y propiedades de la comida ecológica; por último, el segmento entre 50 y 65 años, personas que demandan comida sana con calidad y sabor, y que previsiblemente prefieren el canal indirecto, al menos en las primeras compras.

El **ámbito geográfico** tiene **dos perspectivas**: la perspectiva **local** de nuestra distribución propia para ambos canales, sobre la que enfocamos la gran mayoría de nuestras acciones BTL y es donde funciona nuestro canal indirecto, que corresponde a **la Comunidad de Madrid**.



La **segunda perspectiva es la peninsular dentro España, incluyendo Madrid**, sobre la cual enfocamos nuestras acciones de venta telefónica y por Internet. Con todo, establecemos la siguiente relación del potencial de nuestro público objetivo y canales de distribución en las distintas zonas geográficas:

Potencial Público Objetivo					
Canales	Directo			Indirecto	
Público Objetivo	35-50 años	Comunitarios	50-65 Años	Horeca	Retail
Madrid	+++	++	+	+++	+++
Resto de España	++	++	-	-	-

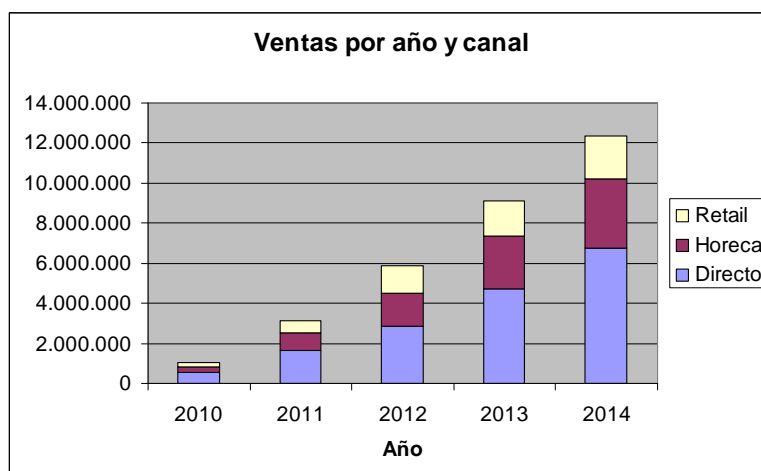
### Ventas y Marketing de Producto

Alcanzar la cuota de mercado de nuestros objetivos estratégicos del **canal directo** supondrá tener más de **6.000 clientes mensuales** medios al cabo de **5 años**. Un 35% serán clientes recurrentes que comprarán nuestros productos a través de cestas periódicas, semanal o quincenalmente. El **gasto medio anual** por cliente se situará en el torno de los **1.000€**.

El Canal Indirecto **Horeca** supondrá un **25-30%** del total de la facturación de Ecodealer, a través de una red de 200 puntos de venta en 2015 con una facturación media por punto de venta de 10.000 € anuales el primer año y 17.000 € anuales el quinto año.

Previsión de Ventas por Canal 2010-2015						
Canal	2010	2011	2012	2013	2014	Total general
Directo	550.126	1.663.050	2.854.903	4.706.058	6.751.903	16.526.041
Horeca	283.500	864.864	1.674.219	2.636.896	3.458.843	8.918.323
Retail	226.800	614.560	1.357.940	1.795.207	2.146.297	6.140.805
<b>Total general</b>	<b>1.060.426</b>	<b>3.142.474</b>	<b>5.887.063</b>	<b>9.138.161</b>	<b>12.357.044</b>	<b>31.585.168</b>

En lo que respecta a nuestra **oferta de productos**, de los estudios realizados en la encuesta, que coinciden con las estadísticas generales de consumo ecológico en España, la mayoría de consumidores de productos ecológicos se sienten más atraídos por los productos frescos como frutas, verduras, etc. Pero los productos envasados también están comenzando a tener una demanda creciente y que complementa la alimentación sana y de calidad.



Por este motivo, y con el objeto de disponer de una gama completa de productos de alimentación ecológica, Ecodealer ha dividido su **gama de productos de marca propia** en estas dos líneas:

- **Ecofresh:** Productos frescos de temporada como frutas, verduras, hortalizas y carnes.
- **Ecoenvasado:** Productos elaborados que en su mayoría se venderán todo el año como aceites, vinos, lácteos, embutidos y conservas.

El **posicionamiento** de la **marca propia** debe quedar asociado a los aspectos de **salud, sabor, y calidad**, los más valorados en la encuesta realizada. En 5 años Ecodealer debe ser una de las **marcas de referencia** de alimentación 100% **ecológica** en España, y evocar un sentimiento de **confianza**.

Para ambas líneas de producto hemos definido **precios competitivos** con el resto de productos ecológicos, ya que trabajamos directamente con los productores, siendo mayoristas en origen y destino, y distribuidores en el canal directo sin intermediarios. Integramos la eficiencia de todos los eslabones de la cadena de valor, lo que nos permite ofrecer productos ecológicos de calidad a precios ajustados. Ecodealer fomenta la compra de **cestas periódicas**, lo que además de una comodidad supondrá un ahorro en los costes de transporte y un mejor precio frente a los pedidos puntuales.

CANAL DIRECTO PRECIOS Y COMPOSICIÓN ECOFRESH					
		Frutas	Verduras y Hortalizas	Cestas mixtas	Carnes
<b>Cestas bajo pedido</b>					
	Cestas 5 Kg	25 €	30 €	28 €	60 €
	Cestas 8 Kg	38 €	45 €	42 €	90 €
	Cestas 10 Kg	46 €	55 €	52 €	110 €
<b>Cestas semanales</b>					
	Cestas 5 Kg	23 €	27 €	25 €	54 €
	Cestas 8 Kg	34 €	41 €	38 €	81 €
	Cestas 10 Kg	41 €	50 €	46 €	99 €
<b>Cestas Quincenales</b>					
	Cestas 8 Kg	35 €	42 €	39 €	83 €
	Cestas 10 Kg	43 €	51 €	48 €	102 €
<b>% composición</b>		25%	30%	35%	10%

Los costes de transporte serán cobrados al cliente únicamente en el caso de pedidos de bajo valor. Se espera una revisión de los precios anual de un 3% de incremento, un punto por encima del IPC que hemos tomado como referencia.

CANAL DIRECTO PRECIOS Y COMPOSICIÓN ECOENVASADO						
		Aceites y Vinos	Lácteos	Elaborados cereales	Embutidos	Conservas
<b>Cestas bajo pedido</b>						
	Cestas 5 Kg	45 €	30 €	24 €	40 €	23 €
	Cestas 8 Kg	68 €	45 €	36 €	60 €	34 €
	Cestas 10 Kg	83 €	55 €	44 €	74 €	42 €
<b>Cestas semanales</b>						
	Cestas 5 Kg	41 €	27 €	22 €	36 €	21 €
	Cestas 8 Kg	61 €	41 €	32 €	54 €	31 €
	Cestas 10 Kg	75 €	50 €	40 €	66 €	38 €
<b>Cestas Quincenales</b>						
	Cestas 8 Kg	63 €	42 €	33 €	56 €	32 €
	Cestas 10 Kg	77 €	51 €	41 €	68 €	39 €
<b>% composición cesta med</b>		15%	20%	15%	25%	25%

Para que los clientes conozcan nuestra oferta y el posicionamiento de nuestra marca, en Ecodealer hemos previsto las siguientes **acciones comerciales continuadas** de captación, fidelización y retención de clientes. Durante los inicios, las acciones de captación y generación de marca resultan más importantes y son de mayor agresividad (promociones).

ATL	<p><b>Objetivo:</b> Captación de clientes y conocimiento de marca, principalmente en Comunidad de Madrid.</p> <p><b>Presupuesto:</b> 77.000€ en 1er año – 615.000€ en 5º año</p> <p><b>Estrategia de Medios:</b> Campañas periódicas y puntuales en momentos de mayor demanda y temporada de productos frescos. Máxima afinidad a público objetivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Internet:</b> Posicionamiento orgánico e inorgánico en principales buscadores. Webs de extranjeros residentes. Página Web en Idiomas.</li> <li>• <b>Exterior:</b> Vallas y mupis en centros comerciales y zonas de residencia de clase alta</li> <li>• <b>Prensa:</b> Campañas puntuales (Navidad, Primavera) en prensa especializada y masiva.</li> </ul>
BTL	<p><b>Objetivo:</b> Captación de clientes en Comunidad de Madrid, Barcelona, Valencia, Bilbao, etc.</p> <p><b>Presupuesto:</b> 84.000€ en 1er año – 245.000€ en 5º año</p> <p><b>Principales Acciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ferías:</b> Participación en principales ferias de alimentación y alimentación ecológica para la generación de ventas y contactos con productores y relaciones institucionales. Exponatural, Biocultura, Exposalud, etc.</li> <li>• <b>Telemarketing:</b> Campañas puntuales de captación de clientes en Navidad, Primavera, Septiembre. Contratación y compra de BBDD a una empresa subcontratada.</li> <li>• <b>Buzoneo:</b> Acciones de buzoneo en zonas residenciales del público objetivo. Ofertas específicas.</li> </ul>
Relaciones Institucionales	<p><b>Objetivo:</b> Reconocimiento de marca, sensibilización con los productos ecológicos, RRPP.</p> <p><b>Principales Acciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>RRPP:</b> Colaboración en publicación de artículos, noticias, lanzamientos de productos, etc.</li> <li>• <b>Asociaciones y Conferencias:</b> Participación en conferencias de comida sana y ecológica, asociación a foros y otras asociaciones de prestigio.</li> </ul>

## Gestión de la Demanda y Satisfacción del Cliente

La gestión de la demanda requiere **procesos fuertemente automatizados**, para asegurar que no se pierden oportunidades de venta, y que los productos y servicios se suministran con la calidad establecida, que al final se refleja en la satisfacción del cliente. Los canales de venta quedan integrados en un **sistema de información común**, y accesible principalmente mediante una aplicación web, con diferentes perspectivas funcionales que dependen entre otros factores de los canales utilizados.

Los sistemas integran la aplicación web de comercio electrónico ya mencionada, las aplicaciones ERP y CRM, un sistema de inteligencia de negocio para la toma de decisiones, y un *call center* remoto (subcontratado), están diseñados especialmente para ofrecer **alta disponibilidad y seguridad** de acceso. Disponemos internamente de comunicaciones fijas y móviles, éstas especialmente requeridas por el personal que trabaja habitualmente fuera de nuestras instalaciones, como gran parte del equipo comercial, y los repartidores. El cliente puede gestionar su relación con nosotros a través del **portal web** de comercio electrónico, y alternativamente a través del **call center**, que soporta la venta telefónica, a la vez que atiende dudas e incidencias. Por las mismas vías, el cliente puede hacernos llegar sus sugerencias o quejas. En horeca y retail, disponen además del contacto directo con nuestros comerciales, aunque fomentamos el uso preferente del portal web para las operaciones habituales.

La relación con los clientes nos permite que **sus peticiones periódicas o anticipadas**, y su **perfil de compra**, se traduzcan en una **planificación concreta a nuestros productores**. Así, de manera progresiva, este sistema nos permite realizar **ofertas** cada vez más **orientadas a los gustos de nuestros clientes**, porque de manera agregada ellos mismos van influyendo sobre la oferta, y pueden conocer anticipadamente los productos que estarán disponibles en oferta. Para comprobar que nuestra actividad se percibe realmente como satisfactoria por el cliente, hemos definido una serie de **KPIs** complementarios entre sí (tabla adjunta). Los datos se obtienen a partir de las quejas, la información obtenida de nuestro sistema de inteligencia de negocio, las encuestas de satisfacción por entrega, y las encuestas de producto semestrales.

indicador de gestión	parámetro de medida	fuentes de información	fórmula de cálculo	límites de alarma
Quejas	Porcentaje de Quejas	Sistema logístico de entrega Teléfono soporte página Web	Quejas diarias/ número de entregas en el día	>5%
Índice de Satisfacción	Valoración de los clientes.	Preguntas cuestionario a la entrega o cuestionario en página web	El cliente valora de 1 a 10 cada cuestión. Se computa la media.	< 6.5/10
Tasa de Fidelidad Efectiva	Porcentaje de clientes que han repetido compra en el último mes o tienen entregas periódicas contratadas.	Registro de pedidos; sistema de gestión de la demanda.	Número de clientes que han repetido/número de clientes totales	<60%
Tasa de Satisfacción de Producto	Valoración de los clientes.	A partir de cuestionario de Satisfacción Semestral.	Modelo Kano. Cruce de respuestas del cliente ante preguntas positivas y negativas sobre los mismos conceptos.	<75%
Percepción de Impacto Ambiental	Valoración de los clientes.	Preguntas ambientales del cuestionario a la entrega o cuestionario en página web	Valoración media de los clientes de la percepción ambiental	<8/10

Los **KPIs** nos permiten monitorizar las alarmas para una **reacción rápida**, establecer los **criterios de mejora**, y relacionar los **incentivos de nuestros empleados** con la **satisfacción del cliente**.

## Marketing de productores: planificación de la producción

Ecodealer funciona como socio de comercialización y de marketing de los productores, oportunidad de negocio que ha quedado patente dado el escaso conocimiento de comercialización de los productores y cooperativas agrarias.

El modelo de relación con los productores es uno de nuestros aspectos diferenciales y una de nuestras principales ventajas competitivas. Planteamos un modelo de relación de “socio” a largo plazo en lugar del tradicional modelo “proveedor-cliente”. Este modelo estará basado en 2 fundamentos básicos:

- **Exclusividad:**  
Los productores firmarán contratos de exclusividad y no podrán ofrecer la producción a otros clientes salvo que no la necesitemos de acuerdo a nuestras estimaciones de ventas.

- **Reparto de beneficios:**

Compartiremos beneficios con nuestros productores. Al final de cada trimestre, se repartirá con el productor, un % de las ventas (entorno al 30% sobre las ventas netas de cada canal).

No buscamos un gran productor con capacidad para abastecer las necesidades de los clientes de Ecodealer. El objetivo es tener un **grupo de productores medianos**, con terrenos de **10-15 hectáreas** y producciones anuales de unos **20.000 - 50.000 kg / año**.

Esta estrategia de varios productores cubrirá a Ecodealer de eventuales incidencias, como la falta de gama de productos, cosechas defectuosas, fallos en envíos, etc., así como el no estar hipotecado con un único productor y perder capacidad de negociación de precio, condiciones, garantías, etc.

Estimamos que para el año 5 necesitaremos tener asociados entorno a 30 productores. La relación con ellos se ha de llevar a cabo mediante personal explícitamente dedicado a la relación comercial con ellos, localizado en los almacenes en origen, donde además se recibirán y aceptarán los productos, dando el valor de agregación de la oferta típico de los mayoristas en origen. Los almacenes en origen estarán en zonas con alta densidad de productores y amplia oferta de productos; en nuestro caso, y puesto que estimamos un máximo de 15-20 productores gestionados desde un mismo almacén, consideraremos 2 almacenes en origen para los 5 primeros años: en primer lugar, uno en Almería (El Ejido) desde el principio, y en segundo lugar otro en Badajoz (Mérida) a partir del cuarto año.

Nuestra página Web será también un canal para la captación de productores interesados en trabajar con Ecodealer.

## **Control de calidad**

El control de la calidad es otro de nuestros aspectos diferenciales. Medimos la calidad en tres dimensiones: Calidad ecológica, calidad de sabor y aspecto, y calidad en la entrega y percepción del servicio por parte del cliente.

- **Calidad Ecológica**

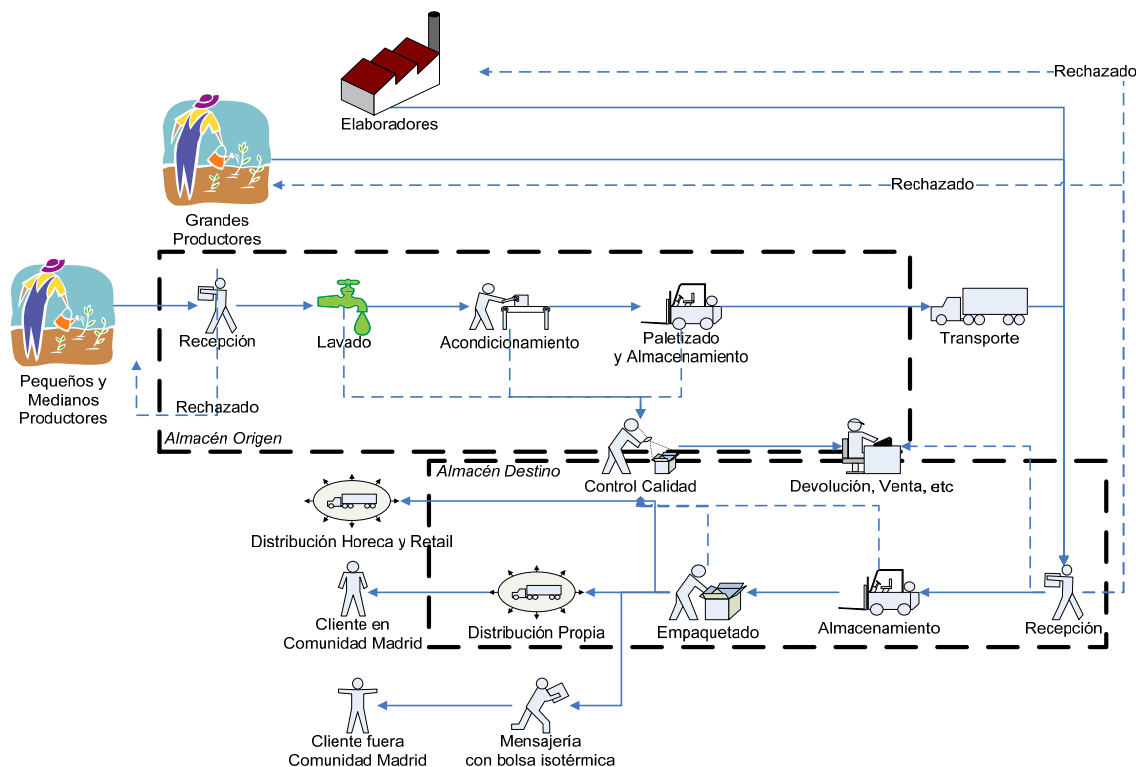
El nivel de exigencia de nuestros productos es mayor que otros productos ecológicos similares, los requisitos y controles que exigimos superan los mínimos exigidos por la UE.

En un principio hemos elegido la entidad privada **CERES-CERT**, como certificadora de nuestro nivel de calidad ecológica, además dispondremos del sello ecológico obligatorio en aquellas comunidades autónomas donde CERES-CERT, como entidad privada, no esté homologada.

Exigimos a nuestros productores asociados desde la firma del contrato que se sometan tanto a nuestra entidad certificadora como a nuestros controles internos de calidad.

- **Calidad de Sabor y Aspecto**

Es de vital importancia que nuestros productos estén en el punto óptimo de maduración y que se cuide al máximo el aspecto hasta el momento en el que llegue al cliente.



Para ello Ecodealer hace foco tanto en el **productor**, que debe aceptar por contrato nuestras directrices de producción, y los controles periódicos que efectuemos sobre el terreno para comprobar el proceso de producción (dos veces por temporada, como en la **cadena de suministro**, en la que implementamos un proceso de control de calidad basado en control en recepción en almacén de origen y en almacén destino (donde se podrán rechazar los pedidos defectuosos y la merma), control exhaustivo en cada una de las operaciones de la cadena de suministro por parte del personal de Ecodealer, e incentivos al personal por el grado de percepción de calidad del cliente final.

### **Gestión de la entrega**

En Ecodealer hacemos de la gestión de la entrega otro de nuestros aspectos diferenciales, poniendo foco en lograr la satisfacción completa de nuestros clientes.

En el caso de entrega al domicilio del cliente hemos establecido dos zonas principales, la Comunidad de Madrid y el resto de España.

En la **Comunidad de Madrid** (zona B2 más el corredor del Henares hasta Alcalá), nuestros *repartidores* son *personal propio* cualificado, que forman parte de la fuerza de ventas, ofrecen un trato personalizado y tienen incentivos por captar nuevos clientes, fidelizar a los existentes o ejecutar acciones de marketing BTL en su





zona de cobertura. Su salario estará condicionado por objetivos de ventas, crecimiento, fidelidad de los clientes, y satisfacción de los mismos dentro de su área. Sólo en el caso de picos de demanda, recurriremos a personal subcontratado. La zona de cobertura se puede suponer equivalente al área B2 de transportes en la CAM.

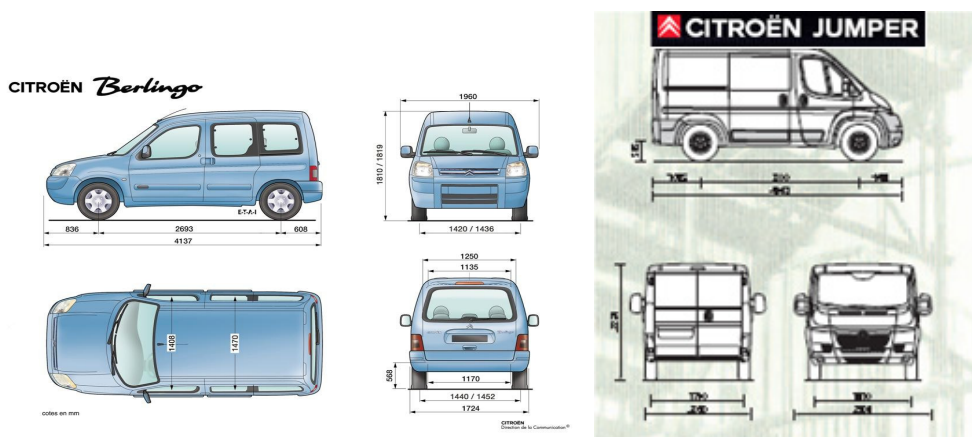
Tenemos una ventaja competitiva con los repartidores que forman parte de nuestra fuerza de ventas, que cuidan la relación con el cliente, y gestionan el *feedback* que obtienen del mismo de forma profesional.



Nuestro **proceso de entrega** garantiza la entrega de nuestros productos en un plazo de 48 horas desde su formalización, permitiendo al cliente seleccionar la franja de entrega de tres horas más conveniente.

En esta área se concentra un 85% de la población de la Comunidad de Madrid (5.360.000 habitantes según datos del último Padrón municipal de 2008). Nuestra flota está compuesta por dos tipos de furgonetas: las primeras de una capacidad de carga de 600 Kg. / 3.3 m<sup>3</sup>, que se adaptan a las condiciones de la entrega a domicilio; las segundas con una capacidad de carga de 1150Kg / 8 m<sup>3</sup> (p.e. Citroën Jumper), que se adaptan a unos pedidos mayores típicos de los puntos de venta de nuestro canal indirecto.

La adquisición de las furgonetas se ha establecido mediante leasing.



Cada furgoneta está equipada con una **PDA** extraíble y un **GPS** directamente sincronizados con nuestros sistemas de información, para llevar una gestión en tiempo real de la entrega. Para evitar fallos en la entrega se ha previsto un sistema de aviso al cliente a través de SMS, quien tendrá la posibilidad de retrasar la entrega mediante el envío de un SMS de vuelta.



Cada furgoneta cuenta con dos conductores/repartidores que trabajarán en dos turnos y serán responsables de las entregas, y se utilizará en todas las entregas para todos los canales dentro de la zona asignada. Cuando la carga de pedidos así lo requiera, se usarán las furgonetas preparadas para llevar más volumen.

Las zonas se asignarán dinámicamente de forma diaria en función de los pedidos a entregar, de modo que la carga de trabajo asignada a cada una sea uniforme.

Las entregas se realizarán en días laborables de lunes a sábado, aunque en sábados sólo se realizarán en turno de mañana. Es decir, hay un total de 11 turnos de entrega por semana (a descontar los festivos si los hubiera).

Para asegurar un perfecto estado a la entrega del producto, en su mayor parte perecedero, utilizamos **bolsas isotérmicas** para proteger la caja de entrega. Se retendrá al cliente un depósito por el valor de la bolsa, que se devolverá en caso de ser solicitado, después del retorno de la bolsa, o bien mantenido si se devuelve la anterior bolsa cuando se recibe una nueva entrega.

Para la entrega a los clientes de **Horeca/Retail**, es el sistema logístico el que, a la hora de confeccionar las rutas, asigna a estas entregas una mayor prioridad, permitiendo al cliente seleccionar la hora de entrega con mayor precisión (franjas de 1 hora) que al cliente particular.

De acuerdo a nuestra previsión de pedidos, para el año 5 vamos a necesitar un total de **10 furgonetas** para entrega al *canal directo* y **4 furgonetas** para entregas al *canal indirecto* (Horeca y Retail).

En el **resto de España**, los repartidores serán subcontratados durante los primeros años, aunque contemplamos la posibilidad de extender los repartidores propios a otras provincias a partir del año 5. Aunque la entrega quede en manos de una empresa de mensajería, cuidaremos la formación de los repartidores, y negociaremos un SLA que garantice el nivel de excelencia que queremos conseguir.

### **Filosofía de nuestro entorno humano**

Los valores que vamos a “buscar” y a “potenciar” en Ecodealer son:

- **Soy verde:**  
Quiero contribuir a una agricultura sostenible. Quiero que los clientes consuman productos ecológicos porque estén convencidos de que son mejores para su salud y que “disfruten” de ellos.
- **Soy entusiasta:**  
Disfruto con mi trabajo. Transmito a los demás mi pasión por la calidad y el buen hacer.
- **Soy excelente:**  
Conozco el mercado y me preocupo por seleccionar los mejores productores de productos ecológicos, y de lograr la excelencia en calidad, tanto en los productos como en el servicio ofrecido.

Tanto la estructura de Recursos Humanos de la empresa, como las competencias de la gente en los puestos clave, forman parte de la construcción

de los factores clave del éxito de la empresa. Por lo tanto, optimizamos el esfuerzo, tanto en contratación, como en compensación y en formación, priorizando aquellos puestos considerados clave de acuerdo a la estrategia de la empresa. Esto nos permite ser más eficientes y optimizar costes.

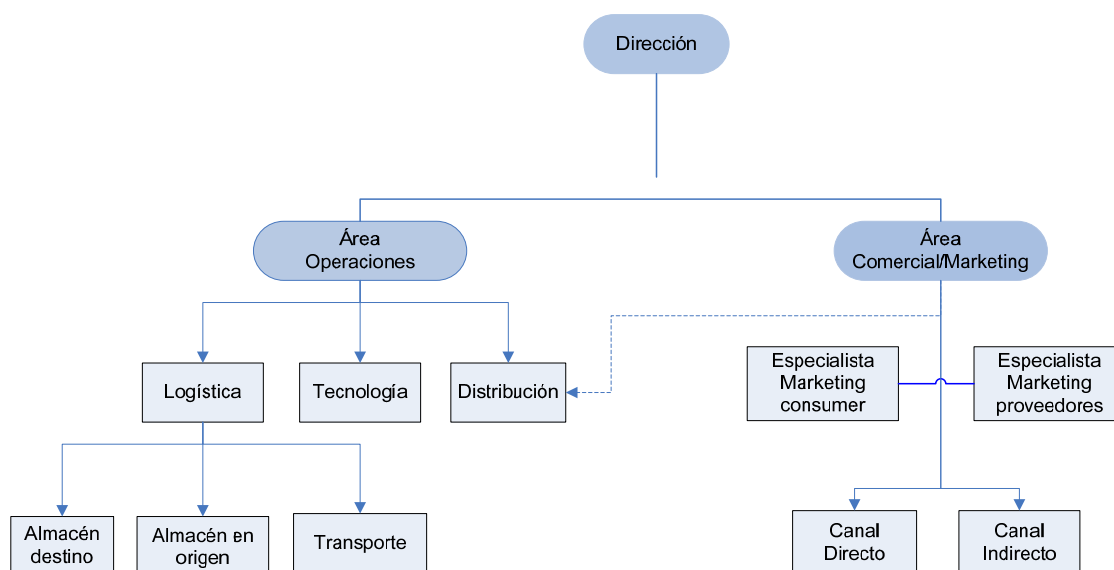
La **estrategia** de RRHH consiste en reclutar una plantilla joven, dinámica, entusiasta y rigurosa en su trabajo, que “revolucione”, en el mejor sentido de la palabra, el perfil asociado a la venta y distribución de productos agroalimentarios que existe en la actualidad.

Las necesidades en RRHH para el lanzamiento y consolidación del proyecto ecodealer son las siguientes:

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Director General	1	1	1	1	1	1
Jefe de logística/ Responsable de almacén destino	1	1	1	1	1	1
Jefe de almacén origen	1	1	1	1	1	2
Mozo de almacén	0	4	5	9	13	17
Técnico control de calidad	0	1	1	1	2	2
Transportista repartidor	0	5	8	11	15	20
Gestor de cuentas de proveedores	0	1	1	1	2	2
Director Comercial / marketing	0	1	1	1	1	1
Jefe de Canal Directo	0	1	1	1	1	1
Jefe de Canal Indirecto	0	1	1	1	1	1
Director de tecnología	1	1	1	1	1	1
Analista de Sistemas	1	1	1	1	1	1

Hacemos foco en los puestos que consideramos clave para la empresa, que en una primera fase son los del área Comercial/Marketing, destacando como **puestos clave** el de “*especialista en Marketing consumer*”, y el de “*especialista en Marketing de proveedores*”, que serán claros candidatos a dirigir uno de los futuros departamentos de ventas y compras (respectivamente), tal y como queda reflejado en el organigrama final.

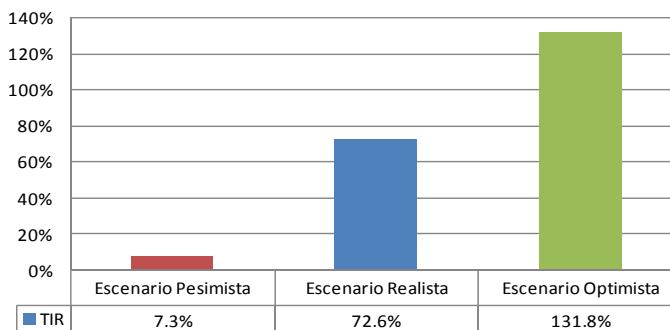
El organigrama que tendremos en la fase inicial es siguiente:



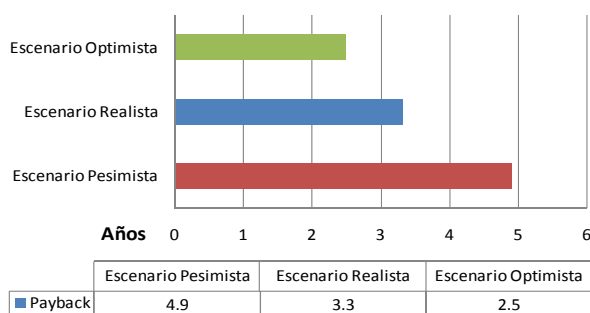
## El Valor para nuestros Accionistas

Proponemos a nuestros inversores un negocio de alta rentabilidad: De acuerdo con nuestras previsiones, el **TIR** para nuestra inversión será del **72%**, el **VAN** de **2.051.770 €** (para un WACC del 11%) y el **Payback** de **3 años y 4 meses**.

### TIR



### Payback

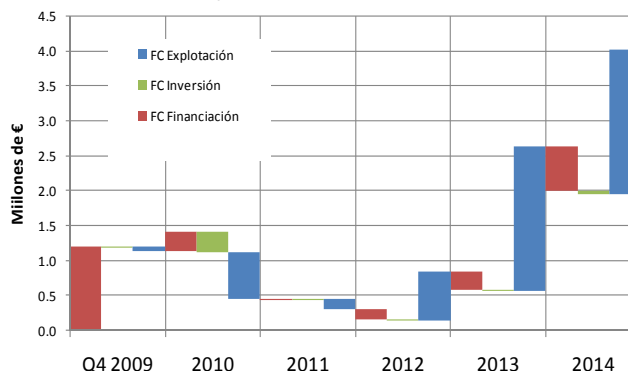


En un escenario pesimista con ventas el 75% de las previstas y una inflación de costes 3 puntos sobre el 2% previsto, el TIR caería al 7,3% y el VAN a -100.520€. Por el contrario, unas ventas del 125% sobre las previsiones con costes congelados elevarían el TIR al 132% y el VAN por encima de los 4 MM €.

Ecocodealer comenzará a generar beneficio una vez superado el break-even de operación en 2011. A partir de ese momento nuestro apalancamiento operativo permite que los beneficios crezcan rápidamente.

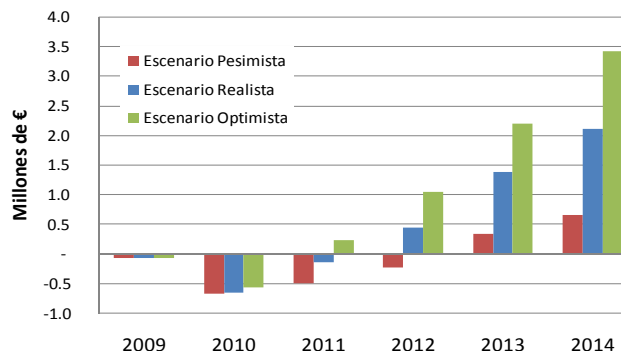
La principal característica de nuestro negocio será su fuerte generación de caja. Superado el break-even de operación en 2011, el flujo de caja crece fuertemente a partir de 2012, lo que nos permitirá no solo autofinanciar todas las inversiones necesarias para la expansión del negocio, sino generar un **dividendo** para el accionista de **1.578.294€** hasta 2014.

### Estados de Flujos de Efectivo Ecocodealer- Realista



La estructura operativa de Ecocodealer estará basada en el alquiler/renting de los medios productivos (almacenes, flota de entrega). Como consecuencia, la inversión en activos fijos, y paralelamente la deuda a largo plazo, serán reducidos, recurriendo en mayor medida a los recursos propios para hacer frente a las necesidades de liquidez de los primeros años.

### Beneficio Neto - Ecocodealer



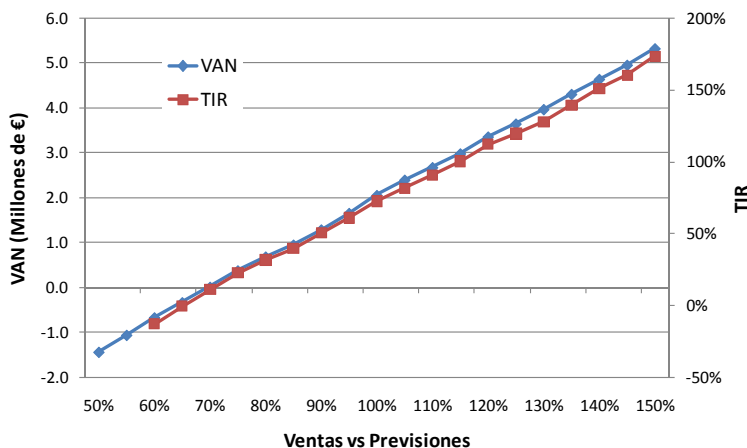
Comenzaremos con un capital social de **1.200.000€**, y un préstamo a largo plazo suscrito a través de la Línea ICO - PYME 2009 con aval SAECA de **289.744€**.

Las características de nuestro negocio, con un periodo medio de **cobro** de unos **13 días** frente a un periodo medio de **pago** a proveedores de unos **45 días**, nos permitirán apoyarnos en la financiación de proveedor.

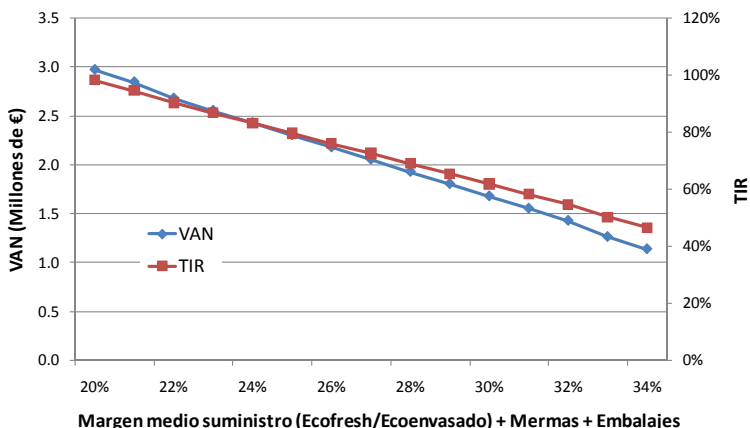
La variable que más afectará a nuestros resultados serán las ventas, situándose el umbral de rentabilidad en el 70% de los ingresos previsionales. Por debajo de este nivel de ventas entraremos rápidamente en pérdidas, por lo que la evolución de las ventas será el indicador clave a vigilar.

La variación del margen de suministrador sobre el precio de venta tendrá una menor influencia, lo que nos permite garantizar a nuestros **productores un margen medio del 27%** (frente al 24% promedio del mercado), aunque contamos con un amplio margen de mejora que nos permitirá atraer los suministradores más adecuados y de mayor calidad sin un impacto significativo en nuestras cuentas.

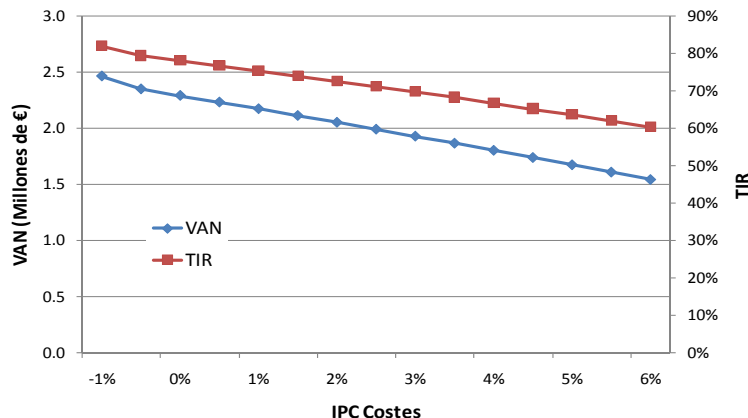
Rentabilidad vs Ventas



Rentabilidad vs Coste Suministros



Rentabilidad vs Inflación Costes



Las variaciones del resto de costes (incluidos transporte y distribución dependientes del precio de los combustibles) tendrán un menor impacto sobre nuestras cuentas, no poniendo en peligro nuestra rentabilidad ni siquiera en los escenarios más inflacionistas.

### Cuenta de Resultados Ecodealer

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ingresos Brutos	- €	1.060.426 €	3.142.474 €	5.887.063 €	9.138.161 €	12.357.044 €
Margen distribución	- €	167.248 €	528.251 €	965.181 €	1.387.086 €	1.741.571 €
Ingresos Netos	- €	893.178 €	2.614.223 €	4.921.882 €	7.751.075 €	10.615.472 €
Ajuste Variación Existencias	- €	9.557 €	3.155 €	11.208 €	13.104 €	12.883 €
<b>Total Ingresos</b>	<b>- €</b>	<b>902.735 €</b>	<b>2.617.378 €</b>	<b>4.933.090 €</b>	<b>7.764.179 €</b>	<b>10.628.355 €</b>
Costes Operativos	99.182 €	1.410.856 €	1.874.278 €	2.655.749 €	3.319.728 €	4.328.039 €
Coste Suministros	- €	293.900 €	846.772 €	1.598.638 €	2.470.154 €	3.324.878 €
<b>Total Costes</b>	<b>99.182 €</b>	<b>1.704.756 €</b>	<b>2.721.050 €</b>	<b>4.254.388 €</b>	<b>5.789.882 €</b>	<b>7.652.917 €</b>
<b>EBITDA</b>	<b>- 99.182 €</b>	<b>- 802.021 €</b>	<b>- 103.672 €</b>	<b>678.703 €</b>	<b>1.974.297 €</b>	<b>2.975.438 €</b>
<b>Margen EBITDA</b>	<b>N/A</b>	<b>-76%</b>	<b>-3%</b>	<b>12%</b>	<b>22%</b>	<b>24%</b>
Amortizaciones	275 €	55.416 €	56.720 €	60.395 €	65.395 €	73.046 €
<b>Resultado Explotación</b>	<b>- 99.457 €</b>	<b>- 857.438 €</b>	<b>- 160.392 €</b>	<b>618.307 €</b>	<b>1.908.902 €</b>	<b>2.902.391 €</b>
Gastos Financieros	- €	10.454 €	10.372 €	6.812 €	4.205 €	1.501 €
Ingresos Financieros	6.406 €	13.155 €	- €	8.708 €	77.116 €	125.274 €
<b>Beneficio antes de Impuestos</b>	<b>- 93.051 €</b>	<b>- 854.737 €</b>	<b>- 170.764 €</b>	<b>620.203 €</b>	<b>1.981.813 €</b>	<b>3.026.164 €</b>
Impuesto Sociedades	- 23.263 €	- 213.684 €	- 42.691 €	180.051 €	594.544 €	907.849 €
<b>Beneficio Neto</b>	<b>- 69.788 €</b>	<b>- 641.053 €</b>	<b>- 128.073 €</b>	<b>440.153 €</b>	<b>1.387.269 €</b>	<b>2.118.315 €</b>
A Dividendos	- €	- €	- €	176.061 €	554.908 €	847.326 €
A Reservas	- €	- €	- €	264.092 €	832.361 €	1.270.989 €

### Balance Ecodealer

<b>Activo</b>	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Inmovilizado</b>	<b>5.225 €</b>	<b>242.816 €</b>	<b>192.613 €</b>	<b>150.595 €</b>	<b>110.198 €</b>	<b>81.711 €</b>
Existencias	- €	9.557 €	12.712 €	23.920 €	37.024 €	49.907 €
Clientes	- €	86.610 €	137.397 €	280.603 €	412.084 €	522.410 €
Inversiones Financieras	1.024.910 €	346.363 €	- €	248.805 €	1.713.680 €	2.783.860 €
Tesorería	106.043 €	106.043 €	314.247 €	588.706 €	913.816 €	1.235.704 €
IVA Pendiente de Compensar	1.716 €	7.015 €	6.676 €	6.086 €	1.704 €	1.452 €
Crédito Fiscal	23.263 €	236.947 €	279.638 €	99.587 €	- €	- €
<b>Total Circulante</b>	<b>1.155.931 €</b>	<b>792.536 €</b>	<b>750.671 €</b>	<b>1.247.709 €</b>	<b>3.078.308 €</b>	<b>4.593.332 €</b>
<b>Total Activo</b>	<b>1.161.156 €</b>	<b>1.035.352 €</b>	<b>943.284 €</b>	<b>1.398.304 €</b>	<b>3.188.506 €</b>	<b>4.675.043 €</b>
<b>Pasivo</b>	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Capital Social	1.200.000 €	1.200.000 €	1.200.000 €	1.200.000 €	1.200.000 €	1.200.000 €
Reservas	- €	- €	- €	- €	44.015 €	257.538 €
BDI (Resultado neto)	- 69.788 €	- 82.658 €	- 128.073 €	440.153 €	1.387.269 €	2.118.315 €
Pérdidas Acumuladas	- €	- 628.183 €	- 710.841 €	- 838.914 €	- 618.838 €	- €
<b>Total Patrimonio Neto</b>	<b>1.130.212 €</b>	<b>489.159 €</b>	<b>361.086 €</b>	<b>801.238 €</b>	<b>2.056.461 €</b>	<b>3.833.392 €</b>
Prestamos CP	- €	- €	76.002 €	- €	- €	- €
Proveedores	30.945 €	256.450 €	285.022 €	446.977 €	604.707 €	826.835 €
IVA a Ingresar	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Deuda Fiscal por IS	- €	- €	- €	- €	494.957 €	272.355 €
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>30.945 €</b>	<b>256.450 €</b>	<b>361.024 €</b>	<b>446.977 €</b>	<b>1.099.664 €</b>	<b>1.099.190 €</b>
<b>Deudas Largo Plazo</b>	<b>- €</b>	<b>289.744 €</b>	<b>221.174 €</b>	<b>150.089 €</b>	<b>76.396 €</b>	<b>- €</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>1.161.156 €</b>	<b>1.035.352 €</b>	<b>943.284 €</b>	<b>1.398.304 €</b>	<b>3.232.521 €</b>	<b>4.932.582 €</b>



### Flujos de Caja Ecodealer

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Cobros de Ventas	- €	904.938 €	2.893.595 €	5.311.582 €	8.397.120 €	11.514.380 €
Ingresos Financieros	6.406 €	13.155 €	- €	8.708 €	77.116 €	125.274 €
Aumento de Endeudamiento	- €	289.744 €	- €	- €	- €	- €
Devoluciones de IVA	3.432 €	116.189 €	80.453 €	73.628 €	24.827 €	17.670 €
Aportaciones Socios	1.200.000 €	- €	- €	- €	- €	- €
<b>Total Flujos de Entrada</b>	<b>1.209.838 €</b>	<b>1.324.025 €</b>	<b>2.974.049 €</b>	<b>5.393.918 €</b>	<b>8.499.062 €</b>	<b>11.657.324 €</b>
Pago a Proveedores	- €	841.640 €	2.044.156 €	3.205.296 €	4.511.231 €	6.129.066 €
Pago a Agentes Comerciales	- €	54.469 €	205.887 €	294.823 €	390.879 €	467.174 €
Gastos Financieros	- €	10.454 €	10.372 €	6.812 €	4.205 €	1.501 €
Reducción de Endeudamiento	- €	- €	68.570 €	71.085 €	73.693 €	76.396 €
Pago de IVA	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Inversiones	6.380 €	339.889 €	7.559 €	21.318 €	28.997 €	51.689 €
Gastos RRHH	72.505 €	756.119 €	851.665 €	1.195.318 €	1.524.013 €	1.854.072 €
Impuesto de Sociedades (IS)	- €	- €	- €	- €	- €	1.130.451 €
Dividendos	- €	- €	- €	- €	176.061 €	554.908 €
<b>Total Flujos de Salida</b>	<b>78.885 €</b>	<b>2.002.571 €</b>	<b>3.188.209 €</b>	<b>4.794.652 €</b>	<b>6.709.078 €</b>	<b>10.265.256 €</b>
Saldo Neto Anual Tesorería	1.130.953 €	- 678.547 €	- 214.161 €	599.266 €	1.789.984 €	1.392.068 €
<b>Saldo Neto Acumulado</b>	<b>1.130.953 €</b>	<b>452.406 €</b>	<b>238.245 €</b>	<b>837.512 €</b>	<b>2.627.496 €</b>	<b>4.019.564 €</b>
Saldo Dispuesto Línea Crédito	- €	- €	76.002 €	- €	- €	- €
Saldo Inversiones Financieras	1.024.910 €	526.182 €	- €	248.805 €	1.713.680 €	2.783.860 €
Necesidades Op. de Fondos	- 30.945 €	- 160.282 €	- 134.913 €	- 142.454 €	- 155.599 €	- 254.519 €
Variación NOF	- 30.945 €	- 129.337 €	- 20.700 €	- 121.754 €	- 33.845 €	- 220.673 €

## Conclusión

A lo largo del documento hemos visto que basándonos en la **demand existente**, tanto de los **productores** como de los **clientes**, producida por una cadena de valor agroalimentaria extensa y dominada por los grandes distribuidores, y por el surgimiento de la necesidad ecológica asociada a calidad y salud, existe una **oportunidad de crear un negocio** consistente en la **integración de toda la cadena de suministro de productos agroalimentarios ecológicos**, desde el productor hasta la entrega al cliente. Contamos además con suficientes **factores diferenciales** como para ser **altamente competitivos e innovadores** en este sector, y podemos hacerlo con un **TIR superior al 70%**, y recuperando la inversión antes de 3 años y medio.

Podemos pensar que levantar un negocio que requiera la implementación desde cero de todo un sistema logístico eficiente, una relación estable y sostenible con proveedores, una relación satisfactoria con los clientes, y unos sistemas capaces de soportarlo, lleva asociados riesgos como la gran cantidad de activos necesarios -y por lo tanto el nivel de inversión-, o la posible respuesta de los competidores en el mercado. Sin embargo, **hemos demostrado que la optimización de la cadena de valor** nos va a permitir **competir en relación calidad/precio, satisfaciendo al cliente**, y manteniendo unos **precios y demanda estables para el agricultor**, de forma que podemos generar un **negocio sostenible**, con un **elevado margen**, y unos parámetros financieros excelentes. Por ello **la inversión** o participación en esta empresa es una **oportunidad de alto valor**, que colabora con la creación de un nuevo modelo de negocio sostenible en un entorno poco habituado a la innovación.