



ECOPicoPala

EXECUTIVE SUMMARY

Octubre 2020

Diego Echevarría

Roberto Teijeiro

Rubén Sanz

Oportunidad de negocio

La idea de desarrollar un proyecto como el de ECOPicoPala surgió tras un profundo análisis del mercado de alimentación ecológica tanto en España como en el mundo. Dicho estudio nos proporcionó información muy valiosa sobre una oportunidad existente en el sector.

En primer lugar, descubrimos que se trata de un sector que estaba experimentando un crecimiento superior al 15% durante los últimos años, desde los 998 millones de euros en ingresos de 2012 hasta los 1.686 millones de euros de 2016.

A pesar de este importante crecimiento, descubrimos que la penetración de alimentación ecológica en España todavía se encontraba muy por debajo de otros países del entorno. Mientras en España esta penetración no llegaba al 2% en países como Alemania llegaba al 5%.

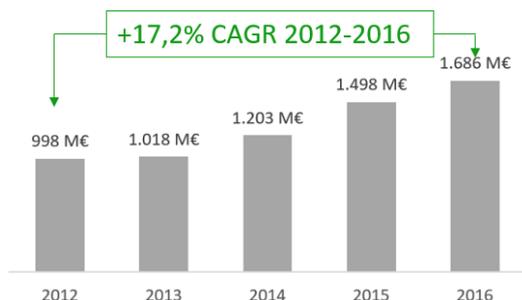


Figura: Evolución de ingresos de la alimentación ecológica en España.
Fuente: FiBL.

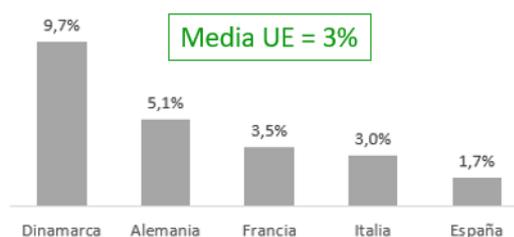


Figura: Penetración de la alimentación ecológica por país.
Fuente: FiBL.

A esto se unía el hecho de que España presenta un % de consumidores ecológicos considerablemente más bajo que el de esos países del entorno. De hecho, en España únicamente el 30% de todos los consumidores son ecológicos mientras que en países como Francia ese porcentaje supone el 60%.

Sin embargo, España es el mayor productor de alimentos ecológicos de Europa y una de las grandes potencias mundiales.

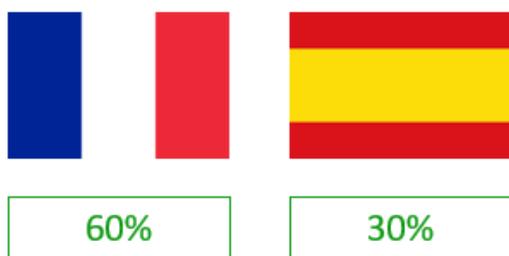


Figura: % de consumidores ecológicos en Francia y España.
Fuente: FiBL.

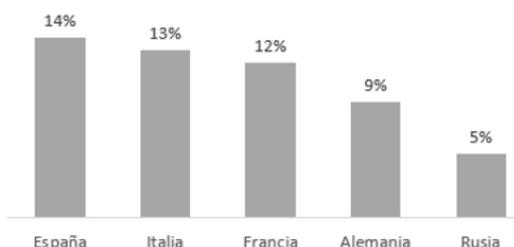


Figura: Cuota de producción de alimentos ecológicos en Europa por país.
Fuente: FiBL.

Por lo tanto, resultaba evidente que existía algún o algunos componentes que estaban frenando la demanda de este tipo de productos en España. Para conocer dichos motivos, realizamos encuestas y entrevistas tanto a consumidores ecológicos como no ecológicos que mostraron barreras de entrada relacionadas con el precio, la ausencia de oferta de productos y desconfianza en la trazabilidad de los alimentos.

Elaborar una propuesta de valor que derribe dichas barreras es clave para impulsar la demanda de alimentos ecológicos a los niveles en los que se encuentra en los países del entorno, algo que ECOPicoPala ha conseguido y que se explicará a lo largo del presente documento.

	Consumidores ecológicos (aumentar consumo)	Consumidores no ecológicos (iniciar consumo)
Precio	★ ★ ★	★ ★ ★
Ausencia de oferta	★ ★	★
Desconfianza en la trazabilidad	★	★ ★
Desconocimiento de beneficios	★	★

Figura: Tabla resumen de las principales causas que limitan el crecimiento de la demanda de productos ecológicos entre los consumidores.

Fuente: Elaboración propia - entrevistas (n=52) y encuestas (n=239).

Propuesta de valor y modelo de negocio de ECOPicoPala

ECOPicoPala es una plataforma online y física de alimentos 100% ecológicos donde los consumidores, tanto particulares como profesionales, pueden realizar su compra ecológica.

ECOPicoPala garantiza que todos los alimentos disponibles en su plataforma son 100% ecológicos no solo desde el punto de vista productivo sino también desde el punto de vista de su cadena de suministro:

- Productivo: selección, certificación y seguimiento de los productores ecológicos según los altos estándares de ECOPicoPala.
- Cadena de suministro: envasado 100% ecológico en nuestro *hub* ecológico y transporte 100% a través de proveedores certificados.

Además, el cliente de ECOPicoPala puede verificar en todo momento el cumplimiento de dichos compromisos en cualquiera de sus pedidos a través de un sistema basado en tecnología Blockchain que garantiza la máxima transparencia del proceso y de los agentes que intervienen.

En definitiva, ECOPicoPala es la primera plataforma en ofrecer productos 100% ecológicos con un 100% de fiabilidad a un precio justo.

Ofrecer una **amplia variedad** de productos frescos **100% ecológicos y trazables** en toda su cadena de suministro y a un **precio justo**



Figura: Resumen de la propuesta de valor de ECOPicoPala.

Con toda esta información, decidimos elaborar la propuesta de valor expuesta anteriormente, con la cual vencer las barreras de crecimiento con las que se encontraba el sector de alimentación ecológica. Además, toda la información recopilada con nuestros estudios y con las encuestas y entrevistas realizadas, nos permitió elaborar un modelo de negocio que soportara dicha propuesta de valor en todos sus ámbitos:

- Segmento de clientes: es necesario satisfacer a todos los clientes, tanto ecológicos como no ecológicos.
- Relación con los clientes y canales: marketing y una estructura de canal que permita satisfacer a los clientes más o menos digitalizados.

- Recursos, actividades y asociados clave: realizar todas las actividades oportunas para poder diseñar una cadena de aprovisionamiento 100% ecológica y con gran eficiencia para proporcionar el precio más justo.

Asociados clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con clientes	Segmento clientes
<ul style="list-style-type: none"> Productores ecológicos Logística ecológica Envases ecológicos Partner IT experto en tienda online y blockchain 	<ul style="list-style-type: none"> Búsqueda de proveedores Cadena de valor 100% ecológica y certificada 	<ul style="list-style-type: none"> Amplia variedad de productos frescos 100% ecológico y trazable Eficiencia para un precio justo 	<ul style="list-style-type: none"> Marketing digital Marketing físico 	<ul style="list-style-type: none"> Consumidores ecológicos y no ecológicos, digitalizados y no digitalizados, preocupados por su salud Profesionales del canal Horeca
Recursos clave <ul style="list-style-type: none"> Tienda online multidispositivo Almacenes y equipo envasado 		Canales <ul style="list-style-type: none"> Tienda online Tienda física y presencial 		
Estructura de costes <ul style="list-style-type: none"> Enfoque basado en diferenciación Fijos: tienda online, RRHH e infraestructura física Variables: marketing, alquileres y cadena de valor 		Vías de ingreso <ul style="list-style-type: none"> Margen directo sobre ventas Monetización de certificación ecológica 		

Figura: Modelo de negocio de ECOPicoPala.

Formulación estratégica

El profundo análisis realizado sobre el mercado de alimentación ecológica permite realizar un plan estratégico claro para el proyecto ECOPicoPala. Dicho plan estratégico gira alrededor de los siguientes pilares para aprovechar las oportunidades del entorno y minimizar las amenazas:

- 1) Ofrecer un producto 100% ecológico.

Hasta ahora las ventajas de la alimentación ecológica se han centrado principalmente en los beneficios que aporta a la salud. Sin embargo, existe una creciente conciencia medioambiental y sobre el modo de vida rural que debe ser aprovechada por el sector de alimentación ecológica debido a los beneficios que aporta en este campo.

En este sentido, ofrecer un producto ecológico ya no es suficiente, sino que toda la cadena de aprovisionamiento y todas las actividades de la compañía deben realizarse de la manera más sostenible posible.

- 2) Establecer un estricto control de la cadena de aprovisionamiento y hacerlo accesible al consumidor para su consulta en cualquier momento.

El compromiso de ofrecer un producto 100% ecológico debe sustentarse en una cadena de aprovisionamiento que incluya estrictos controles sobre cada uno de los procesos, principalmente producción, transporte y envasado. Estos procesos principales deben cumplir exigentes protocolos basados en las normas existentes para una producción, un transporte y un envasado ecológico.

Además, es crucial proporcionar transparencia al consumidor en este aspecto y por ello se hace vital implantar un sistema fiable de trazabilidad y ponerlo a disposición del cliente para su consulta.

- 3) Obtener la máxima eficiencia en todos los procesos para ofrecer el mejor precio posible, pero manteniendo unos márgenes de beneficio aceptables.

A pesar de que el modelo de agrupación de actividades en la cadena de aprovisionamiento generará sinergias que se traducirán en mejoras de la productividad, es necesario utilizar toda la tecnología existente en el momento para controlar otros aspectos críticos del negocio como la adecuación de oferta y demanda o la gestión de las mermas, un elemento clave cuando se trata de productos frescos.

- 4) Disponer de un portafolio de productos variado.

Con el objetivo de satisfacer plenamente las necesidades de los consumidores de productos ecológicos, es necesario establecer una red de productores realmente amplia que permita disponer de un surtido de producto amplio y variado.

5) Diseñar canales de venta específicos para cada segmento de clientes.

Los clientes potenciales de alimentación ecológica pueden estar muy digitalizados o prácticamente nada digitalizados. Es por ello por lo que será necesario establecer dos estrategias de canal de venta diferenciadas por tipo de cliente con el objetivo de llegar al mayor número de consumidores potenciales posible.

Esta estrategia diferenciada, además, deberá estar enfocada en que el canal online gane penetración entre los clientes más digitalizados dada su mayor eficiencia en costes.

6) Comunicación focalizada en divulgar todos los beneficios de la alimentación ecológica.

Tal y como se ha comentado anteriormente, la alimentación ecológica conlleva grandes beneficios en áreas más allá de la salud, como el medioambiente y el modo de vida rural. Además, todo ello coincide con una mayor conciencia medioambiental por parte de la sociedad y la demanda de un modelo de consumo más sostenible.

Por lo tanto, será necesario realizar una labor pedagógica intensa para que la alimentación sea asociada con todos esos beneficios y suponga un incentivo más para el consumidor más allá de los beneficios demostrados en la salud.

7) Generación de imagen de marca basada en la credibilidad.

Todas las actividades de la compañía deberán poder ser auditadas por el consumidor en cualquier momento, actividades tales como la procedencia de los alimentos, el modo de cultivo o el transporte al que ha sido sometido hasta llegar a sus manos. Únicamente a través de una transparencia máxima en los procesos de ECOPicoPala se conseguirá que el cliente deposite su confianza en nuestro proyecto, factor elemental identificado para el sector de la alimentación ecológica.

8) Diseñar un modelo de negocio válido tanto para el segmento de clientes particular como profesional.

Se deberán explorar todas las vías de negocio posible dentro de la alimentación ecológica, incluyendo a los clientes pertenecientes al segmento Horeca (hoteles, restaurantes y cafeterías) puesto que ellos podrían ser un altavoz para la marca además de suponer una vía de ingresos complementaria.

9) Posicionamiento basado en la diferenciación.

ECOPicoPala debe ofrecer productos con alto valor añadido tanto desde el punto de vista de la calidad como desde el punto de vista de la sostenibilidad y, además, todo ello debe poder ser auditado por el consumidor en cualquier momento. Es por ello por lo que el posicionamiento de ECOPicoPala en el mercado no puede estar basado en elementos que no sean diferenciadores. Además, es ahí donde el proyecto puede encontrar un hueco de mercado para crecer puesto que la mayoría de los competidores actuales únicamente basan su valor añadido en el hecho de que el producto es ecológico, lo cual ha dejado de ser diferenciador y se ha convertido en una propuesta genérica.

En definitiva, todos estos pilares estratégicos expuestos deben guiar todas las actividades de la compañía y el éxito del proyecto se basa en la correcta ejecución de cada uno de ellos.

Producto 100% ecológico	Cadena de aprovisionamiento controlada y accesible	Máxima eficiencia en todas las actividades
Porfolio de productos variado	Canales de venta adaptados al consumidor	Comunicación enfocada en la divulgación
Imagen de marca basada en la credibilidad	Explorar el segmento de clientes profesional	Posicionamiento basado en diferenciación

Figura: Pilares de la formulación estratégica de ECOPicoPala.

Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos permitirán a la compañía conocer el estado de su formulación estratégica en todo momento para, si fuera necesario, tomar medidas correctoras para revertir la situación.

Por lo tanto, dichos objetivos deben estar referidos a alguno de los pilares anteriores de la formulación estratégica y su evolución debe ser revisada periódicamente por el Comité de Dirección.

Objetivos financieros

En primer lugar, los objetivos financieros establecidos para el proyecto ECOPicoPala recaerán en el responsable de Finanzas y serán los siguientes:

- 1) Obtener un TIR > 100% en 5 años.
- 2) Obtener un *payback* de la inversión en menos de 5 años.
- 3) Alcanza un margen operativo o EBITDA en los primeros 5 años de al menos el 15%.

Objetivos de marketing y ventas

En relación con los objetivos de marketing y ventas, cuyo responsable será el responsable de dicha área, éstos son los siguientes:

- 1) Alcanzar el siguiente volumen de ventas y la cuota de mercado en los primeros 5 años de la compañía:

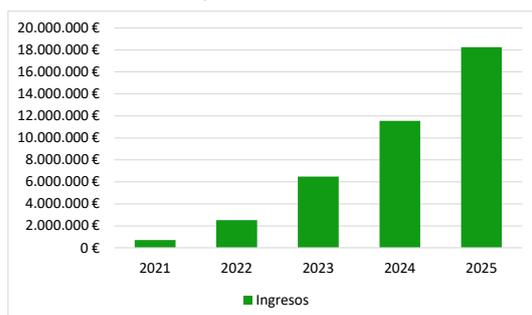


Figura: Evolución de los ingresos totales de ECOPicoPala.

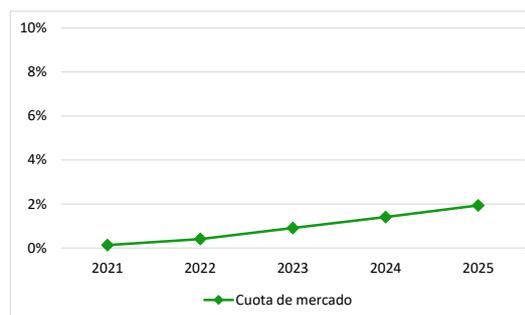


Figura: Crecimiento anual de los ingresos totales de ECOPicoPala.

- 2) Alcanzar un % de ventas en el canal online del 80% en los primeros 5 años.
- 3) Posicionamiento en precio en la franja más competitiva en los primeros 5 años del plan.

Objetivos operativos

Respecto a los objetivos operativos, el responsable de operaciones debe asegurarse de que los siguientes objetivos se cumplen:

- 1) Ejecutar el plan de lanzamiento antes de enero de 2021, principalmente:
 - a. Búsqueda de proveedores ecológicos: producción, transporte y envasado.
 - b. Implantación del sistema de calidad y de control y seguimiento basado en Blockchain.
 - c. Diseño y ejecución de los canales de venta.
 - d. Diseño y ejecución de todos los procesos de la cadena de valor.
- 2) Mantener un nivel de incidencias de cualquier tipo inferior al 1% de los pedidos.
- 3) Mantener un nivel de mermas inferior al 2% de las ventas.
- 4) Ejecutar el plan de crecimiento geográfico en los primeros 5 años.

Objetivos de comunicación y marca

Los objetivos de comunicación y marca serán responsabilidad del área de marketing y ventas y serán los siguientes:

- 1) Cada año, las encuestas realizadas a los consumidores deben mostrar:
 - o La credibilidad como el principal atributo de ECOPicoPala.

- La salud, el medioambiente y el modo de vida rural como las principales ventajas de la alimentación ecológica.
- 2) Cada año, el indicador *Net Promoter Score* debe mostrar valores superiores para ECOPicoPala que para cualquier otro competidor.

Marketing y ventas

ECOPicoPala aspira a ser la compañía de alimentación ecológica que transmite más credibilidad a los consumidores de dichos productos. Para conseguirlo, la compañía debe ser realmente exigente con todas las actividades que realiza y debe exigir a todos sus colaboradores los niveles de sostenibilidad más altos del sector. Además, debe operar con total transparencia y permitir que los consumidores auditen cualquier actividad para cerciorarse de que sus productos cumplen con la premisa de ser 100% ecológicos en toda la cadena de valor.

Segmentación y Público objetivo

La segmentación de la población se ha establecido en 3 niveles que son:

- 1) Localización geográfica → personas que residen en el corredor mediterráneo y Madrid (población total 21 millones de personas).
- 2) Alta preocupación por la salud.
- 3) Nivel de digitalización (alto o medio-bajo).

El tamaño de mercado en alimentación ecológica es de 640 millones de euros y, tal y como se puede apreciar en la imagen, el mismo, prácticamente se divide al 50 % entre los clientes digitalizados y no digitalizados. De manera que, para solventar esta barrera con el segmento poco digitalizado, ECOPicoPala llevará a cabo aperturas de córneres en los establecimientos del Corte Inglés.

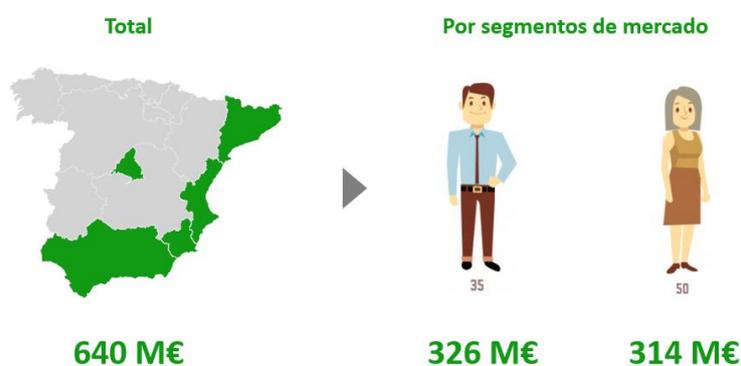


Figura: Tamaño de mercado por segmentos.

Producto

ECOPicoPala, comercializará productos alimenticios ecológicos de alta calidad, certificados ecológicamente no sólo en la fase de producción, como publicita la competencia, sino que, dispondrá de una certificación ecológica propia, que aglutinará todo el ciclo de las certificaciones sostenibles que le puedan afectar al producto, es decir, certificaciones sostenibles en producción, transporte, envasado y entrega (última milla). Un punto para destacar es que la certificación del producto se realizará a través de tecnología Blockchain. Nuestros productos, se podrán adquirir bajo pedidos mínimos o también, configurar su propio pedido de manera manual.

La gama de productos que comercializará la Compañía será:

- Frutas: Limones, manzanas, naranjas, peras, melocotones, melones, ciruelas, fresas...
- Verduras y Hortalizas: Lechugas, tomates, ajos, cebollas, puerros, patatas...

Precio

La estrategia de precios planteada por ECOPicoPala estarán trazados en función a los segmentos en los que se focaliza su negocio. Los mismos, se han definido en comparables con la competencia y realizando un estudio interno de costes para encontrar el precio óptimo.

Como se puede apreciar, el P.V.P. de estas disminuye del año 2021 al 2025, eso es debido a que la compañía en pro de cumplir una de sus grandes premisas “precio justo”, disminuirá el precio €/kg de las cestas con el fin de incrementar su captación de clientes, todo ello, sin que las ratios de rentabilidad disminuyan del 15% de EBITDA.

	Peso de las cestas (kg)	Frutas	Verduras - Hortalizas	Cestas Mixtas
Cestas bajo pedido NO suscripción	5	21,78 €	22,97 €	22,38 €
	8	30,80 €	29,80 €	30,30 €
	10	37,50 €	33,75 €	35,63 €
Cestas semanales bajo suscripción	5	19,60 €	20,67 €	20,14 €
	8	27,72 €	26,82 €	27,27 €
	10	33,75 €	30,38 €	32,06 €
Cestas quincenales bajo suscripción	5	20,04 €	21,13 €	20,59 €
	8	28,33 €	27,41 €	27,87 €
	10	34,50 €	31,05 €	32,78 €

Figura: Precios de las cestas en el año 2021.

	Peso de las cestas (kg)	Frutas	Verduras - Hortalizas	Cestas Mixtas
Cestas bajo pedido NO suscripción	5	20,50 €	20,50 €	20,50 €
	8	30,50 €	30,50 €	30,50 €
	10	36,50 €	36,50 €	36,50 €
Cestas semanales bajo suscripción	5	18,45 €	18,45 €	18,45 €
	8	27,45 €	27,45 €	27,45 €
	10	32,85 €	32,85 €	32,85 €
Cestas quincenales bajo suscripción	5	18,86 €	18,86 €	18,86 €
	8	28,06 €	28,06 €	28,06 €
	10	33,58 €	33,58 €	33,58 €

Figura: Precios de las cestas en el año 2025.

Canales

La compañía utilizará los canales de venta directo e indirecto. Entendemos como canal directo, al canal en el que el contacto entre la compañía y el cliente final se establece directamente a través de los canales de tienda online (web y aplicación móvil), córneres, y fuerza de ventas propias. Por otro lado, el canal indirecto es aquel en el que el contacto con el cliente final se realiza a través de fuerza de ventas externa, el prototipo de cliente para este tipo de canal de venta son los clientes HORECA. El modelo de remuneración a aplicar a la fuerza de ventas externa estará vinculado al número de ventas que consiga cada comercial.

A través de ambos canales, ECOPicoPala hará llegar sus productos a los segmentos en los que se focalizará y, además, los córneres y la fuerza de ventas externa aportará un valor añadido a la Compañía en relación con la orientación y formación de aquellos clientes poco digitalizados que adquieren sus productos de manera presencial. El objetivo, es que la siguiente compra la realicen a través del canal online. Adicionalmente a lo anterior, la compañía emplazará sus córneres en los centros comerciales de El Corte Inglés, asicando su marca a una Compañía que destaca por su calidad y un servicio de atención exclusivo y, El Corte Inglés, cumple en un alto grado con dichas premisas.

Comunicación

Durante los inicios, la compañía llevará a cabo acciones de captación y generación de marca. Los canales utilizados serán:

- 1) Canal online:
 - a. Posicionamiento en Google: la compañía se posicionará en los primeros puestos de búsqueda de comida ecológica.
 - b. Internet y redes sociales: Facebook, YouTube, Instagram, Twitter nos facilitarán el reconocimiento de nuestra marca, aplicación móvil y web.
 - c. Contratación de un consultor SEO: afianzar mucho más rápido nuestro posicionamiento en la red.
- 2) Prensa:
 - a. ECOPicoPala estará presente en 2 de las principales revistas de comida ecológica, que son Naturasí y Vidanatural.
- 3) Ferias y congresos:
 - a. ECOPicoPala participa en Ferias de alimentación y eventos de comida ecológica, las más destacadas son Exponatural, Biocultura y Exposalud.

Por otro lado, nuestra labor de comunicación también incluye el etiquetado del producto, ya que además de incluir toda la información relativa al mismo, también lo nos apoyaremos en él

como plataforma de altavoz para digitalizar a nuestro cliente. Para ello, todas las etiquetas incluirán la siguiente frase: “Evita la próxima compra y adquiere tus productos ECOPicoPala de manera digital”.



Figura: Canales de venta y comunicación por tipo de cliente.

Posicionamiento y diferencias clave

Por lo tanto, tanto el posicionamiento competitivo como los diferenciadores clave de nuestro producto son los que se muestran a continuación:



Figura: Posicionamiento competitivo y diferenciadores clave.

Implantación de la Compañía

La compañía llevará a cabo un proceso de implantación de manera gradual. Inicialmente sus actividades se realizarán en la Comunidad de Madrid y zona de influencia, expandiéndose en el año 2 a Barcelona, Tarragona y Girona y, en el año 3, al resto de provincias del Corredor Mediterráneo. Esta expansión de las operaciones llevará consigo un plan de apertura de córneres según se muestra a continuación.

	Año 2021		Año 2022		Año 2023		Año 2024		Año 2025	
	Ubicación	Nº de córneres								
Zona 1	Madrid	1	Madrid	2	Madrid	3	Madrid	3	Madrid	3
Zona 2	-	-	Barcelona	1	Barcelona	1	Barcelona	1	Barcelona	1
	-	-	-	-	Tarragona	1	Tarragona	1	Tarragona	1
Zona 3	-	-	-	-	-	-	Girona	1	Girona	1
	-	-	0	-	-	-	Valencia	1	Valencia	1
	-	-	-	-	Valencia	1	Málaga	1	Málaga	1
Total		1		3		6		8		10

Figura: Plan de apertura de córneres ECOPicoPala.

Operaciones

Tradicionalmente, para lograr que las materias primas lleguen al consumidor final, se recurre a cadenas de suministro compuestas por una larga cadena de intermediarios que, de manera insostenible para el medio ambiente, alzan el precio y dificultan un seguimiento oportuno de su trazabilidad, resultando para el consumidor final un alto precio bajo una dudosa procedencia. Esto es fomentado por unos hábitos de consumo poco sostenibles con el medio ambiente por resultar complejo obtener toda variedad de productos provenientes de diferentes países sin que su abastecimiento y distribución perjudique a nuestro entorno.



Figura: Cadena de aprovisionamiento ECOPicoPala.

EcoPicoPala propone un modelo de negocio ecológico íntegro que, indudablemente, debe ser soportado por una cadena de suministro responsable con el medio ambiente y que además modifique los hábitos de consumo de los clientes en cuanto a la disponibilidad de una mayor variedad de productos, resultando necesario un fomento del consumo de proximidad.



Figura: 100% ecológico.

Para conseguir todo esto, dispondremos de una serie de procesos que nos permitirán alcanzar los objetivos estratégicos de la compañía, entre los que destacan:

- 1) Selección de todos nuestros proveedores por medio de auditorías que nos permitirán evaluar la idoneidad de éstos y su encaje con nuestra política. Estas homologaciones no sólo abarcarán a los proveedores de materias primas, sino que incluirán también envases, transporte, etc.
- 2) Materia prima ecológica que cumplirá con la normativa europea sobre producción ecológica. Esta materia prima provendrá de la misma comunidad autónoma o de las limítrofes a donde se venderán los productos. Con esta política de radio ecológico reduciremos la huella ambiental de nuestra actividad. Aseguraremos una variedad suficiente de productos para cumplir con las necesidades nutritivas recomendadas.
- 3) A diferencia de nuestros principales competidores, incluiremos en nuestra propuesta un envasado 100% ecológico. Materiales como hoja de palma, caña de azúcar o PLA estarán presentes en nuestros envases.
- 4) En cuanto al transporte, emplearemos vehículos cuyo combustible será el Gas Natural Comprimido (GNC) para la recogida y reparto general y *riders* para el reparto de última milla.
- 5) Cumpliremos con los más altos estándares de calidad y seguridad alimentaria a través de la implantación de nuestro Manual de Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos (APPCC) y la certificación internacional en seguridad alimentaria IFS.
- 6) Aseguraremos la cadena de frío a lo largo de todo nuestro sistema productivo.
- 7) Todo lo anterior será “auditable” por parte de nuestros clientes a través de nuestro sistema de trazabilidad verificable bajo la tecnología Blockchain.

De modo general, diariamente nuestros vehículos realizarán la recogida de los productos directamente a nuestros proveedores para hacerlos llegar a nuestros almacenes ubicados en la periferia de las ciudades de reparto. Posteriormente se realizará el reparto por medio de nuestro vehículo directamente para las tiendas físicas (córneres) y negocio B2B y a través de *riders* para el comercio online particular. Este reparto de última milla por medio de *riders* se

realizará a través de los centros logísticos urbanos, es decir, nuestro vehículo estacionara en una zona habilitada por la municipalidad correspondientes y los *riders* acudirán a este punto para realizar la recogida de la mercancía y realizar ésta última entrega.



Figura: Vehículo de Gas Natural Comprimido.

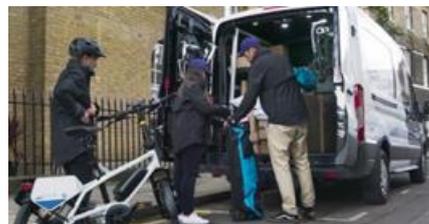


Figura: Centro logístico urbano.

Por último y como principal diferenciación respecto a nuestros competidores, estará nuestro sello EcoPicoPala. Sello que representará una marca 100% sostenible con el medio ambiente y que servirá de garantía para nuestros clientes, indicando que tanto nuestros productos como su envasado y distribución nos sitúan como empresa alimentaria con menor huella de carbono.

Equipo

El equipo promotor del proyecto está compuesto por un equipo de profesionales completamente convencidos de los múltiples beneficios asociados a la alimentación ecológica y representan en su conjunto una mezcla ideal para cubrir las principales áreas de responsabilidad de la compañía y su experiencia contrastada supone una garantía de éxito en el lanzamiento y consecución de los objetivos marcados. En definitiva, se trata de un equipo que reúne experiencia técnica en sus áreas de responsabilidad y capacidad de liderazgo, por lo tanto, el proyecto inicia con una estructura organizativa de potencial y que asegura a medio y largo plazo unas grandes capacidades de gestión.

Sin embargo, el equipo promotor es consciente de su falta de experiencia en el sector de la alimentación ecológica y por ello ha contado con la asesoría de profesionales del sector tanto en la parte productiva de la cadena de valor como en la parte relacionada con la comercialización. En concreto, el proyecto ha estado asesorado por Ecohuertos Toledo, huertos de producción de alimentos ecológicos, y por Biomarket Toledo, tienda especializada en la venta de productos ecológicos directamente desde el productor. De esta manera, además de conseguir un conocimiento más amplio del sector donde se va a desarrollar el proyecto, ha podido testarse con éxito la propuesta de valor que presenta ECOPicoPala.

Roberto Teijeiro
Marketing y Ventas



Diego Echevarría
Operaciones y Calidad



Rubén Sanz
Finanzas y Estrategia



Figura: Equipo promotor del proyecto ECOPicoPala

Información financiera

El análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias del proyecto arroja las siguientes conclusiones sobre sus márgenes:

- En líneas generales, todos los márgenes de relevancia de la compañía (% EBITDA, % EBIT y % Resultado Neto) muestran valores negativos hasta el año 2022 debido a la creciente inversión en capital e infraestructura operativa que se produce en esos años. A partir

- de ese momento, en el año 2023 el volumen de ventas es lo suficientemente elevado como para compensar dichos costes y empezar a arrojar márgenes positivos.
- En el año 2024, el objetivo de ventas permite llegar a los objetivos de margen de EBITDA y EBIT cercanos al 15% y el objetivo de resultado neto cercano al 10% que consideramos razonable y que nos permite empezar a ajustar los precios de venta para proporcionar siempre el precio más justo de nuestros productos manteniendo los márgenes operativos en los rangos mencionados.
 - Es por ello por lo que en el año 2025 se decide hacer una reducción de precios que nos permite posicionarnos como los más competitivos del mercado. Esta decisión está en línea con nuestra propuesta de valor, que incluye mantener un precio de venta justo que nos proporcione unos márgenes operativos razonables (alrededor del 15% de EBITDA y EBIT y 10% en el caso del resultado neto).

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	Total	Total	Total	Total	Total	Total
INGRESOS TOTALES	- €	710.821 €	2.524.541 €	6.474.855 €	11.553.460 €	18.257.974 €
COSTES VARIABLES	- €	326.588 €	1.149.643 €	2.909.567 €	5.206.159 €	9.221.211 €
MARGEN VARIABLE	- €	384.233 €	1.374.898 €	3.565.288 €	6.347.302 €	9.036.763 €
% Margen variable		54%	54%	55%	55%	49%
COSTES FIJOS	71.342 €	1.157.461 €	1.988.708 €	3.482.626 €	4.590.972 €	5.990.577 €
EBITDA	- 71.342 €	- 773.228 €	- 613.810 €	82.662 €	1.756.330 €	3.046.186 €
% Margen EBITDA		-109%	-24%	1%	15%	17%
AMORTIZACIONES	1.031 €	35.495 €	45.087 €	56.058 €	32.692 €	37.397 €
EBIT (RESULTADO DE EXPLOTACIÓN)	- 72.373 €	- 808.722 €	- 658.897 €	26.604 €	1.723.638 €	3.008.790 €
% Margen EBIT		-114%	-26%	0%	15%	16%
RESULTADO FINANCIERO	- €	- €	- €	5.942 €	2.938 €	34.375 €
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	- 72.373 €	- 808.722 €	- 658.897 €	20.663 €	1.726.576 €	3.043.165 €
% Margen antes de impuestos		-114%	-26%	0%	15%	17%
IMPUESTO SOCIEDADES	- 18.093 €	- 202.181 €	- 164.724 €	5.166 €	431.644 €	760.791 €
RESULTADO NETO	- 54.280 €	- 606.542 €	- 494.173 €	15.497 €	1.294.932 €	2.282.373 €
% Margen resultado neto		-85%	-20%	0%	11%	13%

Figura: Resumen de la cuenta de pérdidas y ganancias.

En definitiva, se trata de una cuenta de pérdidas y ganancias que muestra el gran esfuerzo a realizar durante los 2 primeros años del proyecto para desplegar las operaciones en las zonas mencionadas y así conseguir el volumen de pedidos necesarios para alcanzar el *break-even* en el año 3. A partir de ese momento, el proyecto es capaz de entregar márgenes operativos muy interesantes que permiten seguir mejorando el posicionamiento en precio de nuestros productos así como la generación de caja suficiente como para acometer nuevos proyectos a partir del año 2026.

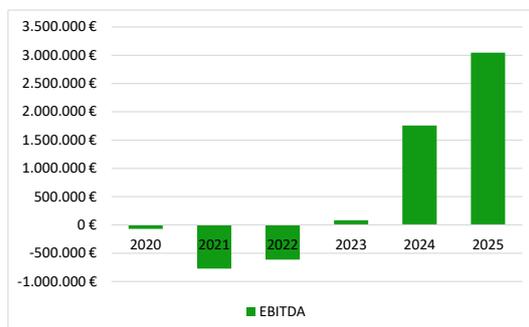


Figura: Evolución del EBITDA de ECOPicoPala.

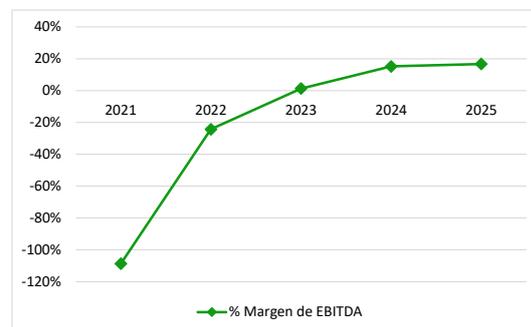


Figura: Evolución del % margen de EBITDA.

El balance de situación refleja claramente como, a partir de conseguir el *break-even* operativo en el año 2023, se van reduciendo las pérdidas acumuladas y empiezan a generarse reservas que podrán ser utilizadas posteriormente en nuevos proyectos a partir del año 2026. Por otro lado, el activo también muestra este crecimiento a partir del año 2023 principalmente a través

del activo corriente gracias a la gran capacidad de generación de tesorería que muestra el plan en los dos últimos años.

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	Total	Total	Total	Total	Total	Total
TOTAL ACTIVO	845.720 €	1.241.257 €	964.791 €	1.441.294 €	3.405.586 €	7.276.151 €
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	162.738 €	396.667 €	594.081 €	558.494 €	207.010 €	178.543 €
Inmovilizado material	63.315 €	113.923 €	168.058 €	161.718 €	189.728 €	160.916 €
Inmovilizado inmaterial	81.330 €	62.470 €	41.025 €	16.943 €	17.282 €	17.628 €
Activos por impuesto diferido	18.093 €	220.274 €	384.998 €	379.832 €	- €	- €
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	682.982 €	844.590 €	370.710 €	882.800 €	3.198.576 €	7.097.607 €
Existencias	1.202 €	7.702 €	21.203 €	37.736 €	84.025 €	255.122 €
Clientes	- €	45.493 €	161.571 €	414.391 €	670.233 €	882.998 €
Activos financieros	- €	- €	- €	- €	1.100.000 €	4.000.000 €
Tesorería	681.780 €	791.395 €	187.937 €	430.673 €	1.344.318 €	1.959.487 €
TOTAL PASIVO	845.720 €	1.241.257 €	964.791 €	1.441.294 €	3.405.586 €	7.276.151 €
TOTAL PATRIMONIO NETO	845.720 €	1.139.178 €	645.006 €	660.503 €	1.955.434 €	4.237.808 €
Capital	900.000 €	1.800.000 €	1.800.000 €	1.800.000 €	1.800.000 €	1.800.000 €
Reservas	- €	54.280 €	660.822 €	1.154.994 €	1.139.497 €	155.434 €
Resultado ejercicio	- 54.280 €	- 606.542 €	- 494.173 €	15.497 €	1.294.932 €	2.282.373 €
Dividendos	- €	- €	- €	- €	- €	- €
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Deudas a largo plazo	- €	- €	- €	- €	- €	- €
TOTAL PASIVO CORRIENTE	- €	102.079 €	319.785 €	780.791 €	1.450.151 €	3.038.343 €
Deudas a corto plazo	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Proveedores	- €	102.079 €	319.785 €	780.791 €	1.398.340 €	2.277.552 €
Hacienda pública acreedora	- €	- €	- €	- €	51.811 €	760.791 €

Figura: Resumen del balance situación.

A pesar de que la estimación del plan financiero se ha realizado tomando siempre la alternativa más prudente y conservadora, se ha realizado un escenario muy pesimista para comprobar la viabilidad del proyecto incluso en estas circunstancias.

Para elaborar dicho escenario pesimista se han tomado dos hipótesis principales:

- Alcanzar únicamente el 1,5% de la cuota de mercado en el año 2025 en lugar del 1,9% del escenario realista.
- Ofrecer unos precios muy reducidos desde el año 2021, es decir, equiparar los precios desde dicho año en el escenario pesimista a los del año 2025 en el escenario realista, año en el que nos permitíamos la bajada de precios puesto que ya se habían alcanzado los objetivos de márgenes establecidos.

En dicho escenario pesimista, las ventas se verían evidentemente reducidas en todos los años, aunque se obtendrían alrededor de 14.000.000 de euros en el año 2025, año en el cual la diferencia respecto al escenario realista únicamente radicaría en la menor cuota de mercado puesto que el escenario realista ya contempla una reducción de precios en ese año.

Respecto al EBITDA, no pasaría a ser positivo hasta el año 2024 puesto que el *break-even* se produce más tarde y, a pesar de mostrar un resultado positivo, el margen de EBITDA todavía sería muy bajo para dicho año al llegar al 2% comparado con el 15% del escenario realista.

Sin embargo, el año 2025 ya mostraría un margen de EBITDA del 11% demostrando que, a pesar de someter al proyecto a estimaciones extremadamente conservadoras, es capaz de entregar un margen de EBITDA para tener en cuenta en los primeros 5 años del plan.

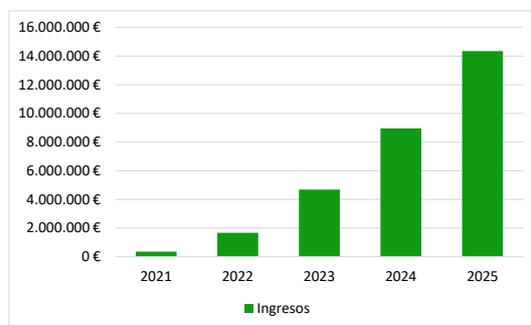


Figura: Evolución de los ingresos totales de ECOPicoPala en escenario pesimista.

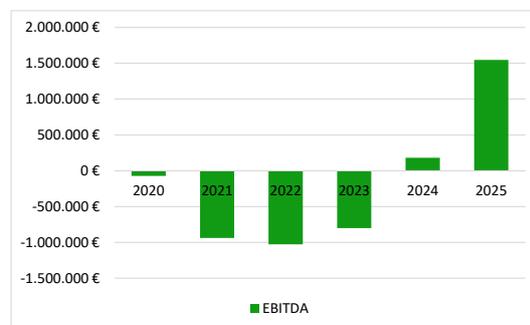


Figura: Evolución del EBITDA de ECOPicoPala en el escenario pesimista.

Valor para el accionista

El proyecto ECOPicoPala se financiará inicialmente por el capital aportado por sus tres socios, 300.000 euros cada uno, mostrando así su compromiso con la viabilidad de dicho proyecto. Transcurrido un año desde el lanzamiento, se procederá a la búsqueda de un socio externo con experiencia en el sector para aportar otros 900.000 euros a cambio del 50% de la compañía. Este socio externo, además de aportar financiación a las inversiones y operaciones de la compañía durante los primeros años, traerá a la compañía conocimientos y contactos en el sector de la alimentación ecológica que servirán de gran ayuda para el gran crecimiento esperado durante los primeros 5 años del plan.

Tal y como se ha expresado anteriormente, el proyecto ECOPicoPala requerirá de una gran inversión inicial para realizar todas las inversiones necesarias y, principalmente, para aportar liquidez a las operaciones de la compañía hasta que el volumen de ventas alcance el *break-even*. A partir de este momento la empresa tiene una gran capacidad de generación de caja y empezará a financiar sus proyectos con los beneficios obtenidos.

Esta inversión inicial de 1.800.000 euros puede resultar elevada, pero financia un proyecto que es capaz de entregar una rentabilidad muy elevada durante los cinco primeros años de la compañía. Tanto es así que, realizando un análisis de rentabilidad para los escenarios realista y pesimista, en ambos casos se muestra un % TIR realmente alto; siendo este de 128% en el escenario realista y de 91% en el escenario pesimista. Respecto al retorno de la inversión, este se produce en 3,62 años para el caso del escenario realista y de 5,12 años para el caso del escenario pesimista; períodos de retorno moderados y aceptables para un proyecto que necesita ganar masa crítica de pedidos para compensar las elevadas inversiones iniciales en circulante.

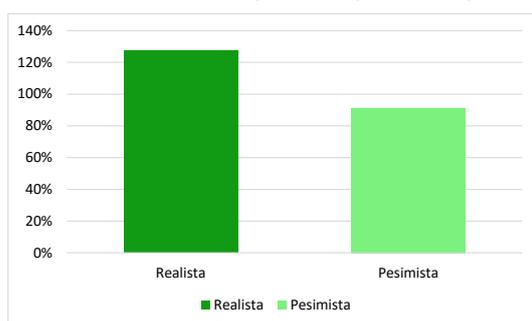


Figura: % TIR ECOPicoPala para los escenarios realista y pesimista.

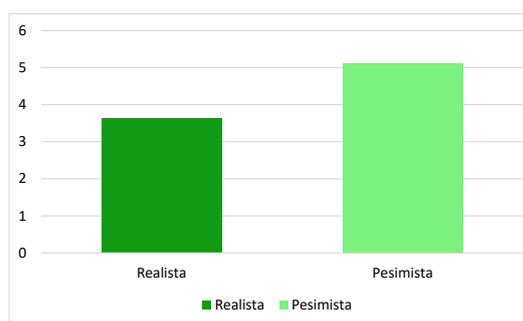


Figura: Payback de ECOPicoPala para los escenarios realista y pesimista.

Sin embargo, ECOPicoPala no ofrece únicamente una gran rentabilidad a sus accionistas, sino que llegado el año 5 del proyecto, les permite disponer de una compañía cuyo valor se ha multiplicado considerablemente. Tomando los múltiplos más conservadores, ECOPicoPala tendría un valor residual alrededor de los 25.000.000 euros en el escenario realista y de unos 20.000.000 euros en el escenario pesimista. Estas valoraciones suponen 14 veces la inversión inicial en el caso del escenario realista y más de 10 veces en el escenario pesimista.

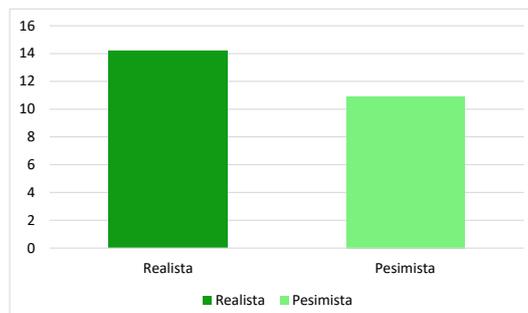


Figura: Valor residual / aportación inicial en escenarios realista y pesimista.

Por lo tanto, llegado el año 5, los socios del proyecto podrían tomar la decisión de desinvertir y obtener así grandes retornos a su inversión inicial. Sin embargo, los planes de ECOPicoPala más allá de 2025 pasan por utilizar la gran posición de liquidez obtenida para acometer proyectos de gran envergadura que permitirán aumentar el valor entregado a accionistas y clientes durante el plan de 5 años explicado en este documento. Dichos proyectos futuros podrían ser los siguientes:

- Expansión a todo el territorio nacional.
- Internacionalización de la compañía.
- Desarrollo de nuevos productos ecológicos tanto en la rama de los productos frescos como en la de productos procesados.

En definitiva, la propuesta de valor presentada por el proyecto ECOPicoPala permitirá impulsar aún más la demanda de productos ecológicos y acercarla a los valores de los países vecinos, siendo capaz de desarrollar un modelo de negocio que permita obtener unos márgenes y rentabilidades considerables al mismo tiempo que pueda ofrecer al consumidor unos precios justos. Además, surge en un momento en el que la pandemia del covid-19 modificará los hábitos de consumo e incrementará la demanda de modelos y productos más sostenibles; pilares sobre los que ECOPicoPala ha edificado su propuesta.