



**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

**Grado en Marketing e Investigación de mercados**

**Análisis y Viabilidad del sector de alimentación ecológica: el caso de  
UNOH ORGANIC FOOD**

Trabajo de fin de grado presentado por Carlos Moreno Conde, siendo tutor del mismo el profesor Felix Jiménez Naharro.

Vº. Bº. Tutor:

Alumno:

D. Félix Jiménez Naharro

Carlos Moreno Conde

Sevilla, junio de 2019



---

GRADO EN MARKETING E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

TRABAJO DE FIN DE GRADO

CURSO ACADÉMICO [2018-2019]

TÍTULO: ANÁLISIS Y VIABILIDAD DEL SECTOR DE LA ALIMENTACIÓN ECOLÓGICA: EL CASO DE UNOH ORGANIC FOOD.

AUTOR: CARLOS MORENO CONDE

TUTOR: FELIX JIMENEZ NAHARRO

DEPARTAMENTO: ECONOMÍA FINANCIERA Y DIRECCIÓN DE OPERACIONES

RESUMEN: EL TRABAJO FIN DE GRADO DE CARLOS MORENO CONDE VERSARÁ EN EL ESTUDIO Y ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA ALIMENTACIÓN ECOLÓGICA A TRAVÉS DE DIFERENTES HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DE MERCADOS PARA EL CASO DE LA EMPRESA "UNOH ORGANIC FOOD". CON ESTE PRESENTE TRABAJO SE PRETENDE AYUDAR A CARLOS Y SUS SOCIOS A REDUCIR LA INCERTIDUMBRE EN LA TOMA DE DECISIONES PARA CONSEGUIR LLEVAR ADELANTE UNA EMPRESA RENTABLE EN EL FUTURO PRÓXIMO.

PALABRAS CLAVE: ALIMENTACIÓN ECOLÓGICA; ALIMENTACIÓN ECOLÓGICA ONLINE; ORGÁNICO.

## ÍNDICE

Capítulo 1:JUSTIFICACIÓN, OBJETIVOS, ESTRUCTURA Y METODOLOGÍA.....	5
1.1:JUSTIFICACIÓN.....	5
1.2:OBJETIVOS.....	5
1.3:ESTRUCTURA.....	6
1.4:METODOLOGÍA.....	6
Capítulo 2:ANÁLISIS DEL SECTOR DE PRODUCTOS ECOLÓGICOS EN ESPAÑA.....	7
2.1:ANÁLISIS EXTERNO.....	7
2.1.1:ANÁLISIS PESTEL.....	7
2.1.2:ANÁLISIS DE LA RIVALIDAD AMPLIADA DE PORTER.....	8
2.2:ANÁLISIS INTERNO.....	16
2.2.1:MATRIZ DAFO.....	16
2.3:OBJETIVOS DE MARKETING.....	18
Capítulo 3:LA EMPRESA:UNOH ORGANIC FOOD.....	20
3.1:MISIÓN,VISIÓN Y VALORES.....	20
3.1.1:MISIÓN.....	20
3.1.2:VISIÓN.....	20
3.1.3:VALORES.....	21
3.2:BUSINESS MODEL CANVAS.....	22
3.2.1:SEGMENTO DE CLIENTES.....	23
3.2.2:` PROPUESTA DE VALOR.....	24
3.2.3:CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	25
3.2.4:RELACIÓN CON LOS CLIENTES.....	26
3.2.5:FUENTES DE INGRESOS.....	26
3.2.6:RECURSOS CLAVE.....	27
3.2.7:ACTIVIDADES CLAVE.....	27
3.2.8:ESTRUCTURA DE COSTES.....	27
3.2.9:SOCIOS O ALIADOS CLAVE.....	28
Capítulo 4:SECTOR DE REFERENCIA.....	29
4.1:INTRODUCCIÓN.....	29
4.2:ANÁLISIS ECONÓMICO.....	30
4.2.1:ANC/AT.....	30
4.2.2:II/AT.....	31
4.2.3:FM.....	31
4.2.4:PM COBRO, PM EXISTENCIAS Y PM PAGO.....	32
4.3:ANÁLISIS FINANCIERO.....	33
4.3.1:FP/RT.....	33
4.4:RESULTADOS.....	34
4.4.1:VENTAS.....	34
4.4.2:APROVISIONAMIENTO/VENTAS.....	35
4.4.3:OGE/INGRESOS TOTALES.....	36
4.5:BALANCE DE SITUACIÓN.....	35
Capítulo 5:ESTRATEGIAS DE MARKETING .....	37
5.1:ESTRATEGIA DE MARKETING MIX.....	37
5.1.1:ESTRATEGIA DE PRODUCTO.....	37
5.1.2:ESTRATEGIA DE PRECIOS.....	38
5.1.3:ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN.....	38
5.1.4:ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN.....	39
Capítulo 6:ESTRATEGIAS A 5 AÑOS .....	42
6.1:ESTRATEGIA DE MERCADO.....	42
6.2:POLÍTICA DE INVERSIÓN.....	43
6.3:POLÍTICA DE FINANCIACIÓN.....	43
6.4:ESTRATEGIA CIRCULANTE.....	44

6.5:CUENTAS DE PERDIDAS Y GANANCIAS.....	44
6.6:BALANCES FINALES.....	45
Capítulo 7:CONCLUSIONES .....	47
BIBLIOGRAFÍA.....	48

# Capítulo 1

## JUSTIFICACIÓN, OBJETIVOS, ESTRUCTURA Y METODOLOGÍA.

### 1.1: JUSTIFICACIÓN

Este trabajo fin de grado va a consistir en el estudio de la viabilidad y puesta en marcha de una empresa de alimentación ecológica/orgánica de manera online. Se realizará un análisis del entorno de los alimentos ecológicos en España y sus tendencias en el futuro para así poder anticiparnos a posibles problemas y reducir la incertidumbre en nuestra toma de decisiones para ayudarnos a aprovechar las ventajas competitivas detectadas a través del siguiente estudio.

Actualmente el mercado español de alimentación ecológica está en auge y crece a buen ritmo, no como en muchos países de Europa donde el consumo es superior, de ahí la oportunidad de estudiar y intentar explotar este nicho de mercado cada vez más importante para mucha parte de la población española que estaría dispuesta a adquirir esta clase de alimentos de forma presencial y a través del ecosistema digital.

Al terminar este año el grado en Marketing e Investigación de Mercados con mención en Marketing Digital y dar un nuevo paso en mi vida laboral, he pensado que no hay mejor manera de acabar la carrera que llevar a cabo lo aprendido estos cuatro años poniéndolo en marcha en un sector donde es y veremos en este trabajo que es potencialmente rentable si estableces unas pautas y unas acciones determinadas con tu público objetivo.

Además, se me ha dado la oportunidad de participar en la puesta en marcha del proyecto a través de distintas personas de mi núcleo cercano y entonces me lo he propuesto como reto personal para llevarlo adelante y que salga bien a través del trabajo en equipo al contar con personas implicadas en áreas clave de la empresa con las que podemos ser un buen equipo multidisciplinario y obtener sinergias entre todos los miembros de la misma.

### 1.2: OBJETIVOS

El objetivo estratégico será el estudio, análisis y viabilidad de la puesta en marcha del negocio de alimentación ecológica a partir de ahora denominado UNOH ORGANIC FOOD.

Los objetivos tácticos de este trabajo serán:

- Conseguir llevar a cabo un plan de empresa real, ejecutable y rentable en el futuro.
- Aprender la metodología con la que actualmente se está emprendiendo, el método Lean the Startups a través del Business Model Canvas y otras herramientas.
- Aprender y conocer el sector general y específico de los productos de alimentación ecológica en España.
- Presentación de la empresa donde definiremos nuestra razón de ser y porque vamos a llevarlo a cabo.

- Implementación de una estrategia de marketing para UNOH porque es un ámbito imprescindible actualmente en la era digital y lo que llevo aprendiendo durante cuatro años.
- Plan financiero de la empresa para ver la futura rentabilidad y valoración de la misma.

### **1.3: ESTRUCTURA**

La estructura de este trabajo consistirá en la consecución de los objetivos tácticos anteriormente descritos.

- Análisis del sector general y de referencia.
- Análisis de la empresa UNOH ORGANIC FOOD.
- Plan de marketing y estrategias.
- Plan económico y financiero de UNOH ORGANIC FOOD.

### **1.4: METODOLOGÍA**

Para el desarrollo del trabajo fin de grado relacionado con UNOH ORGANIC FOOD se han utilizado diferentes libros, manuales, noticias de prensa y artículos de líderes de opinión sobre el sector de actuación (alimentación ecológica), del Emprendimiento de Negocios y el método Lean Startup.

Según el método Lean Startups se van a utilizar diferentes herramientas tanto para el análisis de pre-viabilidad de la idea de negocio como para diseñar el modelo de negocio y el público objetivo o buyer persona al que nos dirigiremos. Aparte como estrategia del plan de marketing versará en la creación de una página web y presencia en redes sociales además de la utilización de diversas tácticas encaminadas a la consecución de los objetivos previamente planteados.

La metodología a seguir ha sido desarrollada bajo el enfoque del Análisis Fundamental TOP-DOWN, es decir, de lo más general a lo más particular.

La forma de obtención de información será a través de reuniones periódicas con el tutor, el cual me dará acceso a información de bases de datos, con el objetivo de obtener información relevante, fiable y actualizada acerca del sector al que este proyecto pretende dirigirse y realizar un Plan Financiero acorde a dichos datos.

Las bases de datos que utilizaremos para obtener información serán: Sabi, Proquest, y Datatronitor.

## Capítulo 2

# ANÁLISIS DEL SECTOR DE LOS PRODUCTOS ECOLÓGICOS EN ESPAÑA Y COMPARACIÓN CON EUROPA

### 2.1: ANÁLISIS EXTERNO

Para comenzar a analizar el sector de la alimentación ecológica en España hay que informarse y obtener información de medios fiables y relevantes para que podamos reducir la incertidumbre a la que nos vamos a enfrentar.

A continuación realizaré un estudio del análisis del entorno externo de los productos ecológicos del que sacaré oportunidades y amenazas para que podamos aprovecharlas o anticiparnos en un futuro, lo que nos ayudará a conseguir una mejor posición en el mercado.

#### 2.1.1: ANÁLISIS PESTEL

Para llevar a cabo este estudio utilizaremos el análisis PESTEL, aunque es verdad que está un poco obsoleto debido a que los sectores tecnológicos afectan transversalmente a todos los demás sectores de manera muy significativa. Sin embargo, todas están interconectarlas entre sí.

Los factores sobre los que nos informaremos y obtendremos información sobre el mercado son:

- Factor físico o natural:
  - El ámbito de actuación será en la ciudad de Madrid y de forma online a nivel nacional.
  - Terrenos distribuidos por toda la geografía nacional.
- Factor político:
  - La agricultura ecológica se encuentra regulada a través del Reglamento Europeo (CEE) 2092/91 que especifica las condiciones rigurosas que deben cumplir todos aquellos operadores (agricultores, ganaderos, elaboradores, importadores, etc.) que desean producir, elaborar o comercializar este tipo de productos.
  - La nueva PAC apoya a la producción ecológica y ofrece ayudas para su desarrollo e implementación tanto a nivel andaluz como a nivel nacional (Pagán, J. 2016).
  - Requieren de organismos de certificación (con los cuales contamos dentro de nuestra empresa) y verificación.
- Factor económico:
  - El coste de la producción de productos ecológicos es mayor que la convencional ya que requieren cuidados más específicos (Pagán, J. 2016).
  - Especialmente, en productos de lujos o orgánicos el poder de diferenciación es muy alto.
  - Hay un difícil acceso a los canales de distribución o venta y en la mayoría de casos son inaccesibles (Pagán, J. 2016).
  - Hay una mayor potenciación de la exportación ya que fuera de España los productos ecológicos tienen un mayor valor y son más consumidos (Pagán, J. 2016).
  - Se ve un aumento del número de competidores (empresas) que empiezan a desarrollar prácticas ecológicas e interesarse por este sector.
  - Hay un bajo comercio interior de productos ecológicos pero se prevé que aumente en los próximos años (Ecological 2018).
  - El consumo total de alimentos en España, en el hogar y fuera del mismo, en términos de cantidades compradas, está configurado principalmente por le-

che, frutas y hortalizas frescas, carne y pan, y el de las bebidas por agua mineral, bebidas refrescantes y cerveza. Son cuatro grupos de alimentos, carne, pesca, frutas y hortalizas frescas y derivados lácteos, los que acaparan el 50% del gasto alimentario (Ecological 2018).

- Factor sociodemográficos:
  - Un mayor aumento de la aparición de enfermedades relacionadas con la inseguridad alimentaria debido al aumento de los sistemas de producción intensivos utilizando pesticidas y sustancias que contaminan o disminuyen la calidad de los alimentos.
  - Esfuerzo por conseguir una menor contaminación medio ambiental.
  - El factor climático de España es favorable para el cultivo agrícola durante todo el año.
  - La presión social influye mucho en el comportamiento del consumidor ecológico.
  - Impulsar el desarrollo rural para dar la posibilidad a pequeños y medianos productores para que tengan una renta digna produciendo unos productos de gran calidad.
  - El comercio ecológico promueve el empleo.
  - Los clientes son cada vez más jóvenes, es decir, los nacidos en los años 80 y adelante. (González, A. & Pérez, Y. 2014)
  - Los sistemas ecológicos bien manejados fomentan la diversificación de los ingresos y potencian los recursos disponibles.
  - Aumenta la innovación, autoestima y el interés social de los productores por este tipo de cultivos.
  - Cada vez hay mayor interés en la sociedad en los hábitos saludables de alimentación y deporte.
  - Dependiendo de la clase social a la que se diriga, el comportamiento ecológico estará positivamente relacionado.
  - Se observa un fuerte crecimiento de la producción ecológica en España superando los 2 millones de ha. y afianzándose en el primer puesto en Europa seguida de Italia (Ecological 2018).
  - Los españoles en general identifican como aspecto clave para mejorar la alimentación el incremento del consumo de ensalada, fruta y verdura, igual que la mayoría de los europeos, que piensan que comer sano es llevar una dieta variada y equilibrada, pero sobre todo comer más fruta y vegetales.
  - El gasto per capita en 2018 es de 36.33€, un 12% superior al año 2017 (Ecological 2018).
- Factor tecnológico:
  - Presencias en ferias que muestran la actualidad e innovación del sector ecológico y los competidores.
  - Se puede innovar en la producción, elaboración, distribución, logística, comercialización, ventas, servicios y organización.
  - Mucha importancia del I+D en el sector agrícola ecológico.
  - Contaste cambio en los tratamientos fitosanitarios contra las plagas.
  - Proceso de conversión de las fincas de cultivo, de convencional a lo ecológico.

### **2.1.2: ANÁLISIS DE LA RIVALIDAD AMPLIADA DE PORTER**

A continuación realizaremos un estudio más específico para identificar a las fuerzas competidoras del sector en el que actuaremos. Consiste en identificar y evaluar a la competencia para analizar las oportunidades de una empresa. Para analizarlo hemos utilizado los informes de Marketline suministrados por el profesor.

Las 5 fuerzas de Porter son esencialmente un gran concepto de los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el cambio de la empresa. Según Porter, si no tenemos un plan bien elaborado, no se puede sobrevivir en el mercado de ninguna forma. Por lo que es conveniente llevarlo a cabo en la estrategia de UNOH y poder conseguir reducir la incertidumbre lo máximo posible.



Fuente: elaboración propia según Marketline Industry Profile.

### **Fíg 2.1: Rivalidad ampliada de Porter**

Como podemos comprobar en el gráfico vemos los 5 factores que van a influir en mayor medida y que son los que tendremos que tener más presentes a la hora de llevar a cabo nuestra estrategia.

La principal amenaza del sector de la alimentación ecológica son los productos sustitutos. En este caso, los productos sustitutos son los productos que no han sido elaborados de manera orgánica y/o natural y que no disponen de los certificados correspondientes para ser considerados como tales. Son la principal amenaza ya que la relación calidad-precio de estos es muy inferior a la de los productos ecológicos. Aunque actualmente hay mayor implicación por este tipo de alimentos, son desconocidos e inaccesibles para la mayoría de la población. Por lo que un objetivo que se llevará a cabo será dar a conocer estos productos al mercado a través de diversas acciones en el ecosistema digital (Página web y redes sociales).

Las siguientes amenazas que encontramos por importancia son los competidores potenciales, poder de negociación de compradores y grado de intensidad competitiva. Esto es debido a que el sector está en constante crecimiento desde hace años en España, lo que hace que la rivalidad en el sector esté aumentando así como la entrada de nuevos competidores atraídos por el potencial de este nicho de mercado. Aquí nos encontramos nosotros, atraídos por la posible futura rentabilidad que vamos a poder conseguir comercializando alimentos ecológicos. Además, vamos a conseguirlo ya que vamos a ofrecer los mejores productos ecológicos de España e importados del extranjero con una amplia gama de ellos.

Con respecto al poder de los compradores es relativamente elevado ya que es un perfil de consumidor muy exigente, que sabe y entiende sobre alimentación ecológica, además de diferenciar cuáles sobre 100% ecológicos y cuáles no.

Tendremos que hacer bastantes esfuerzos en fidelizar a los clientes y hacerles ver los beneficios y ventajas del consumo de este tipo de alimentos. Con nosotros podrán obtener ventajas en alimentación saludable gracias a nuestros expertos en todas las áreas importantes del negocio.

La menor amenaza es el poder de negociación de los proveedores ya que suelen ser pequeños productores locales que tienen que buscar una forma de llevar los productos al mercado y por tanto deben aceptar muchas condiciones impuestas por canales de distribución e intermediación. Nosotros somos productores que nos hemos envuelto en esta aventura y hemos decidido reunir a los mejores proveedores de productos con la certificación ecológica para ofrecer a nuestros clientes, ya que ellos son lo más importante del negocio, por que sin productores no habría ninguna posibilidad de seguir adelante con esta aventura empresarial.

A continuación explicaremos cada uno de ellos forma más detallada.

- Competidores potenciales:



Fuente: elaboración propia según Marketline Industry Profile.

**Fig.2.2: Competidores Potenciales**

Como podemos ver, este gráfico muestra las principales barreras de entradas que nos vamos a encontrar para entrar en el mercado de los productos ecológicos.

Las barreras de entrada más importantes son que nos encontramos en un mercado en crecimiento constante desde hace ya varios años por lo que muchas empresas se están adentrando en este mercado y la competencia se está incrementando. Nosotros nos encontramos en este grupo asique más o menos sabemos desde que condiciones empiezan y estamos seguros que muchas empresas en el futuro querrán unirse a UNOH.

Otra barrera de entrada muy importante es la de los productos indiferenciados ya que son productos de alimentación que hasta que no se prueban y se ven las caracte-

terísticas y sabor que tienen no se pueden diferenciar de uno no ecológico o que no sea natural. Aquí tendremos que hacer énfasis en diferenciarlos y aportarles valor a través de diversas acciones de marketing. Al ser un estudiante de Marketing, tengo los conocimientos y estoy llevándolos a cabo para diferenciarlos lo máximo de los competidores para ofrecer alimentos ecológicos de una manera diferente, es decir, dándole valor añadido en las acciones que llevemos a cabo.

En un escalón menor, aunque no quiera decir que es menos importante que las dos primeras nos encontramos con que los consumidores de estos productos tienen un coste de cambio muy bajo ya que fácilmente pueden dejar de adquirir nuestros productos y comprar los de la competencia. Por lo que esta barrera tendremos que solucionarla ganándonos la confianza de nuestros clientes y consiguiendo la fidelidad de estos para reducir esta barrera. Esta confianza la ganaremos dando una atención al cliente óptima y tratando de solucionar sus necesidades mejor que la competencia.

Las barreras de accesibilidad a la cadena de distribución y venta son otros factores relevantes a la hora de entrar en este mercado. Con esto me refiero a que hay muchos clientes potenciales que están dispuestos a adquirir estos productos pero no encuentran el lugar tanto físico como online que le transmita la confianza y seguridad para adquirirlos. Actualmente muchos grandes hipermercados están integrando en sus locales zonas específicas para productos bio o eco, como es el caso de Carrefour o El Corte Inglés. Esto nos hace ver el crecimiento que está experimentando el mercado y cómo se están tratando de posicionar algunas cadenas de supermercados frente a los consumidores al darse cuenta que a largo plazo los productos ecológicos ofrecen muchas mejores posibilidades de éxito que los convencionales.

Otro aspecto, aunque más difícil de desarrollar es la poca propiedad intelectual involucrada en las marcas, lo que hace que desarrollando una propiedad intelectual adecuada podamos tener más influencia que otros competidores. Esta barrera la desconocemos actualmente pero la marcamos como punto a trabajar en el futuro para obtener aquí una ventaja competitiva respecto al resto. Tenemos la suerte de contar con la asesoría y ayuda de una de las empresas más importantes de España en el sector de las marcas y la propiedad intelectual.

Como conclusión del análisis de los competidores potenciales podemos decir que las barreras de entradas al sector son relativamente altas debido al grado de especialización del mercado al que queremos dirigirnos, al tratarse de productos de alimentación que requieren de unos cuidados y tratamientos específicos para que sean considerados orgánicos y ecológicos.

UNOH va a poder superar la mayoría de estas barreras de entrada al contar con mecanismos y personas influyentes en el sector que permitirán que entremos en él y actuemos de una manera adecuada y eficaz.. Además haremos un esfuerzo para diferenciarlos y ofrecer un producto diferente al que todo el mundo conoce.

- Competencia directa



Fuente:elaboración propia a partir de Marketline Industry Profile.

**Fig. 2.3: Competencia Directa**

Como podemos observar, la intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes en un sector condiciona su grado de atractivo. Además la intensidad competitiva será más elevada cuanto mayor sea: el número de empresas en el sector, costes fijos y de almacenamiento, tamaño de los competidores, diferenciación...

En función de los productos que vayamos a comercializar tendremos una competencia directa más amplia o menor. Por competencia directa entendemos aquellas empresas ya asentadas en el sector que ofrecen productos similares que por tanto compiten con nosotros por los mismos clientes potenciales. Este apartado lo veremos más tranquilamente en el sector de referencia. Sin embargo, hay que recalcar que nuestra competencia directa va ser amplia al tratar de ofrecer una cesta de la compra de productos ecológicos muy variada, por lo que habrá competidores especializados en algunos productos y otros en varios.

El grado de atractivo de este sector o nicho de mercado es alto debido a la creciente preocupación de la población por su alimentación y consumo responsable, además de la implicación de los gobiernos en estos tipos de mercados. Esto mismo hace que la rivalidad competitiva se ve aumentada debido a estos factores. Desde hace varios años estamos viendo un sector en crecimiento donde se alcanzaron en 2018 cerca de 1700 millones de euros este mercado, pero el objetivo es que este crecimiento que esta experimentando el sector de los alimentos ecológicos en España se convierta en crecimiento real. UNOH se ha sentido atraído hacia este sector al ver y estudiar la futura rentabilidad del negocio y ver que el mercado está en constante crecimiento y es ahora cuando debemos subirnos al tren para ser una marca responsable, fiable y de confianza para nuestros clientes.

Los competidores actuales o ya asentados tienen ciertas ventajas competitivas sobre los nuevos entrantes como pueden ser bajos costes fijos al tener una demanda establecida o fijada, es decir, poder aprovechar economías de escala para mejorar sus ventas. Esto hace que nosotros actualmente no intentemos competir directamente contra ellos.

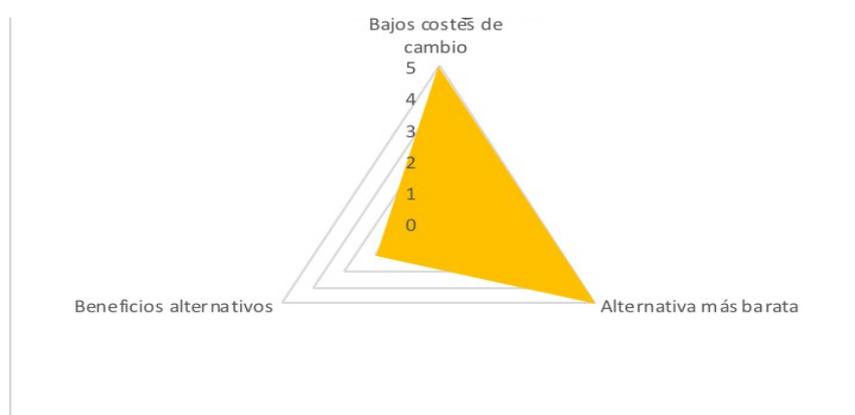
El tamaño de los competidores también influye a la hora de entrar en el mercado. Hay varias empresas que llevan bastantes años en el mercado y tienen una posición

que actualmente es difícil de competir con ellas, por lo que lo más recomendable es competir con aquellos que tengan las mismas características o parecidas que nuestra empresa. Para nosotros hemos elegido aquellas que cuentan con menos de 10 empleados, el año de fundación fue de 2006 en adelante y que su actividad principal sea la de comercialización de alimentos ecológicos.

La capacidad de diversificación de los competidores es media debido a que estos productos están influido por su proceso de producción y adecuación al mercado. Por lo que podrán diversificar su cartera de productos ofreciendo otros con la etiqueta/certificación de ecológicos.

Con una importancia relativa algo menor podemos ver que la dificultad para salir de este mercado es muy baja. Basta con dejar de consumir alimentos ecológicos y empezar a consumir los alimentos convencionales. Además la facilidad para expandirse es pequeña debido a que hay pocos establecimientos dedicados exclusivamente a este tipo de alimentos aunque como hemos ido diciendo a lo largo del trabajo, cada vez se están implicando más en hacer accesibles estos productos a la población. Y este, es uno de nuestro principales objetivos como empresa.

- Productos sustitutos



Fuente:elaboración propia según Marketline Industry Profile.

**Fig.2.4:Productos Sustitutos**

Haciendo referencia a los productos sustitutos tenemos que tener en cuenta los siguientes aspectos: los costes de cambio de los mismos, las alternativas más baratas que se pueden encontrar en el mercado y los beneficios alternativos que se consiguen al no consumir estos alimentos. Ya adelantó que los beneficios alternativos son nuestra principal ventaja competitiva y diferenciadora.

Estos son productos que a través de distintas tecnologías, atienden a la misma función básica para el mismo grupo de compradores. En nuestro caso afecta la relación calidad-precio además de la producción.

Los productos sustitutos a los productos ecológicos son elevados y son una clara amenaza. Esto se debe a que producir productos no-ecológicos o no-orgánicos es mucho barato tanto para el cliente como para el productor además de poder obtener mayores volúmenes de productos para la misma inversión realizada.

Según el gráfico superior la empresa puede presagiar los cambios o las amenazas de sustitutos debido a un reducido coste de cambio de proveedor o de marca al haber diferentes opciones en el mercado que satisfacen la misma necesidad, de ahí que

sea una de las amenazas más importantes. Además, otro factor decisivo es el precio, el cual es más barato en los productos no orgánicos que en los orgánicos, estos últimos necesitan de unos cuidados más específicos y con mayor coste para el productor, de ahí el precio superior aunque justificado por su sabor y calidad.

Por último y con una importancia relativa menor son los beneficios alternativos que ofrecen los productos no orgánicos, considerados de menor calidad, menor sabor y por lo tanto menos beneficiosos para la salud y bienestar de los clientes de esos productos sustitutivos. Esta barrera puede ser la única que haga a nuestros clientes quedarse con nosotros y seguir fieles a la marca y no irse con la competencia.

- Poder de negociación con proveedores



Fuente:elaboración propia a partir de Marketline Industry Profile  
**Fig.2.5:Poder de Negociación con Proveedores**

Los factores más importantes que influyen en el poder de negociación de los proveedores son: costes de cambio, importancia de calidad-precio, tamaño del proveedor y la no posibilidad de obtener otra materia prima.

Según este gráfico podemos concluir que el poder de negociación de los proveedores es bajo debido a que los factores que más amenazan a nuestro negocio son la imposibilidad de encontrar materia prima de calidad y accesible. Este no sería un impedimento para UNOH ya que uno de los socios es el encargado de conseguir los mejores productos de España considerados ecológicos además de estar en contacto directo con los proveedores y formar parte de una empresa de certificación ecológica.

Podemos encontrarnos proveedores de gran tamaño que buscan ofrecer sus productos a la mayor parte posible del mercado y por tanto pueden tener un cierto poder de negociación. Sin embargo, estos son pocos y los que más predominan son los pequeños productores o agricultores de productos ecológicos dedicados a zonas concretas de mercado o enfocados a abastecer al mercado local, los cuales no tiene ca-

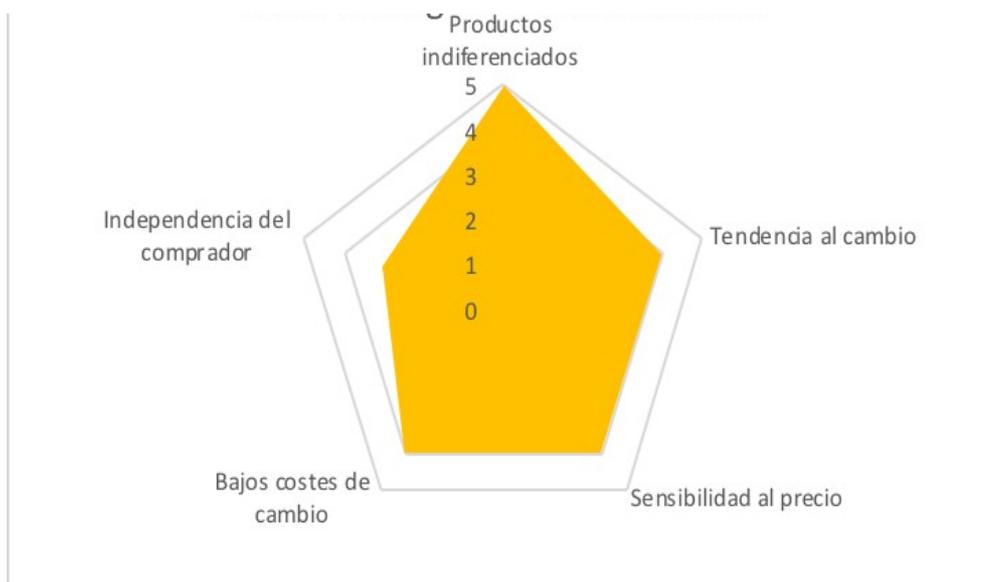
pacidad para poder imponer restricciones o condiciones específicas. Nosotros podemos incluirnos en este grupo ya que también somos productos locales en varias zonas de España y queremos representar muchos como nosotros para que podamos llevar a cabo esta aventura.

Los proveedores de nuestra empresa serán agricultores/productores a escala pequeña/media de productos de alimentación ecológica destinados al consumo con los cuales esperamos tener una relación beneficiosa para ambos ya que si los productos que nos ofrecen son de calidad, sabrosos y valorados por el cliente, entonces hay que intentar tener lo más contento posible a nuestro proveedor para poder obtener sinergias con ellos. Con esto nos referimos a que vamos a trabajar en tener una buena distribución con ellos para disponer de los alimentos siempre que la temporada del año y el cultivo lo permita.

Son la actividad principal del negocio, puesto es en lo que más énfasis tenemos que hacer porque sino hay productores, no hay productos y por tanto no se puede comercializar nada.

Concluimos diciendo que el poder de negociación de los proveedores es muy débil debido a las razones anteriormente expuestas.

- Poder de negociación de clientes



Fuente: elaboración propia según Marketline Industry Profile

**Fig. 2.6: Poder de Negociación de clientes**

Según este gráfico podemos ver cuál es el poder de compra o negociación de los clientes y en que aspectos afecta más.

Los factores más influyentes en el poder de compra de los clientes son: la sensibilidad al precio, las tendencias de cambio de producto, productos indiferenciados y la independencia del comprador en relación con estos artículos.

El poder de negociación con nuestros clientes será medio o moderado, atendiendo a cada cliente en función del volumen de ventas, localización y a través de diferentes medios tratando de crear una relación duradera desde el primer momento. Con esto

quiero decir que UNOH ayudará a los clientes en función de sus necesidades aconsejándoles sobre alimentos y nutrición para que consigan una dieta equilibrada y saludable.

El cliente podrá influir en el proveedor según las preferencias de consumo o demanda, pudiéndose adaptar en la mayoría de los casos a las exigencias que pudiesen pedir los clientes finales. Esto es debido a que los clientes tienen un bajo coste de cambio hacia productos no ecológicos por lo que tienen que sentirse únicos y especiales para mantener su lealtad a nuestra marca. UNOH creará una experiencia única de compra a cada cliente a través del ecosistema digital.

Posibilidad de encontrar a clientes profundos que adquieran nuestros productos para dárselos u ofrecerlos a sus trabajadores para que tengan un buen hábito de consumo de estos alimentos. Estos pueden ser escuelas que quieran transmitir los buenos hábitos del consumo de estos alimentos, compañías que ofrezcan servicios de comida a sus trabajadores... estos clientes profundos tendrán mayor poder de negociación que los consumidores individuales.

Concluimos este apartado diciendo que los consumidores de productos ecológicos tienen un poder de compra o negociación medio-alto al ser pocos consumidores de momento y que saben exactamente qué productos buscan y si son ecológicos o no, es decir, están muy bien informados sobre estos mismos.

## 2.2: ANÁLISIS INTERNO

Una vez realizado el análisis del entorno externo mediante el análisis PESTEL y el análisis de la rivalidad ampliada de Porter podemos proceder a elaborar un análisis interno de la empresa mediante la Matriz DAFO con la que podemos empezar a establecer objetivos y ver cuáles son los aspectos más importantes a tener en cuenta.

A través de la matriz DAFO identificamos aquellos aspectos en los que tenemos que trabajar más para mejorar y aprovechar oportunidades de mercado, además de idénticas aquellas debilidades y amenazas en las que hacer un mayor esfuerzo.

### 2.2.1: MATRIZ DAFO

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Carecemos de presencia en el ecosistema digital.</li> <li>• Carecemos de imagen de marca y posicionamiento en la mente del consumidor.</li> <li>• Carecemos de un plan de empresa, marketing y financiero de la empresa.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas ya asentadas en el sector de manera física y online.</li> <li>• Clientes suelen ser leales a las marcas existentes.</li> <li>• Consumidores desconocen o no están bien informados sobre la alimentación ecológica.</li> <li>• Facilidad y bajo coste de cambio.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo Multidisciplinario especializado en las áreas clave de la empresa.</li> <li>• Capacidad de negociación con proveedores.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado ecológico europeo y español en constante crecimiento.</li> <li>• Aumento del gasto per capita en España.</li> <li>• Zona de actuación con la barrera del</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de adaptación a la demanda.</li> <li>• Capacidad para llevar a cabo la inversión.</li> <li>• Posibilidad de dar a conocer la empresa a través de diferentes canales.</li> <li>• Elevado conocimiento y experiencia en el sector de la alimentación ecológica y saludable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• precio superada.</li> <li>• Clientes insatisfechos con la oferta actual.</li> <li>• Capacidad para adaptarnos al mercado.</li> <li>• Ofrecer una cesta de la compra completa.</li> </ul>
---	---

Según los análisis llevados a cabo y la información obtenida a través de los socios de la compañía hemos detectado:

- Debilidades:

Carecemos actualmente de presencia en el ecosistema digital. Actualmente estoy desarrollando el plan de blended marketing que más adelante explicar detalladamente donde las actividades principales de actuación será la creación de una tienda virtual para poder realizar comprar en internet además de la creación de diferentes perfiles sociales para dar a conocer la marca de una forma más interactiva.

Carecemos de imagen de marca de la empresa y posicionamiento en la mente del consumidor. Dentro del plan de marketing y empresa explicamos como queremos ser en el futuro, nuestra razón de ser y los valores que nos llevan a UNOH ORGANIC FOOD.

Carecemos de plan de empresa, marketing y financiero de la misma. Con este trabajo de fin de grado abordaremos cada uno de ello de manera más específica para que nos ayude a tomar decisiones en el futuro.

- Amenazas:

Empresas ya asentadas en el sector de manera física y online. En el sector de referencia hablaremos sobre las empresas que serán nuestros principales competidores tanto a nivel físico como online.

Clientes de este sector suelen ser leales a las marcas. Es algo ya conocido que los consumidores de estos alimentos una vez los prueban quedan satisfechos y suelen repetir el proceso de compra en el mismo lugar o la misma empresa. Por eso vamos a salir al mercado para conseguir clientes leales que todavía no están satisfechos con las ofertas de las marcas o empresas actuales.

Clientes desconocen o no están informados sobre estos productos y de ahí su escasa, aunque en aumento, demanda de estos. Informaremos a nuestros clientes sobre todo lo que conlleva la alimentación ecológica desde pautas y consejos hasta asesoramiento por parte de nuestros expertos en nutrición y deporte.

Facilidad y bajo coste de cambio. Este factor lo hemos explicado en el análisis de la rivalidad ampliada de Porter y es una clara amenaza para nuestro mercado.

- Fortalezas:

Equipo multidisciplinario compuesto por varios profesionales en diferentes áreas clave de la empresa.(Empresario contrastado con contactos importantes, ingeniero técnico agrícola, ingeniero certificador de productos ecológicos y personal de marketing e Investigación de Mercados especializado en el entorno digital).

Capacidad de negociación con proveedores para obtener buenos márgenes y una buena reputación. Somos productores de parte de los productos que vendemos y conseguimos contacto con otros productores de nuestro gremio para darles una oportunidad de vender sus productos de una manera justa y fiable a través de nosotros.

Capacidad de adaptación a la demanda de los clientes para poder atender demandas personalizadas.

Tenemos capacidad para llevar a cabo la inversión.

Posibilidad de comunicar nuestra empresa(idea y valores) a través de diferentes medios(TV, internet, redes sociales, radio...).

Elevado conocimiento y experiencia en el sector.

- Oportunidades:

Mercado ecológico europeo y español en crecimiento constante de hace varios años. Queda claro que la alimentación ecológica ha venido para quedarse y no hay más que ver a cadenas de supermercados como Carrefour o ALDI donde empiezan a predominar estos tipos de alimentos frente a los convencionales.

Aumento del gasto per capita en productos ecológicos en España. Se prevé que aumente en los próximos años.

Zona de actuación con la barrera de entrada del precio superada.

Capacidad de adaptarnos al mercado realizando pruebas y testeos previos con diferentes clientes potenciales para ofrecerles una cesta de la compra completa.

## **2.3: OBJETIVOS DE MARKETING**

Con esta matriz DAFO que acabamos de elaborar y explicar podremos establecer los objetivos generales y tácticos de nuestro plan de blended-marketing para guiarnos en nuestra aventura empresarial que serán:

1-Desarrollar estrategia SMO(desarrollo de posicionamiento de marca).

Las siglas SMO se corresponden con el término en inglés Social Media Optimization, una estrategia que toda empresa que desee adaptarse a las técnicas de marketing y publicidad actuales debe tener en cuenta en su negocio. Para llevarla a cabo la empresa debe conocer muy bien su marca, mercado, público objetivo y sus características.

2-Desarrollar página web de la empresa y optimizarla en los buscadores(SEO)

Estamos desarrollando la página web que utilizará la empresa para interactuar con los consumidores y donde venderemos nuestros productos o servicios. La empresa se está desarrollando en el dominio [www.unohorganic.com](http://www.unohorganic.com)

3-Crear perfiles en las redes sociales donde queramos estar presentes además de planificar el plan de comunicación.

Esto viene relacionado con el anterior objetivo ya que al crear la página web, para darle una mayor visibilidad crearé perfiles en las redes sociales que hemos decidido actuar.

4-Generar aprecio a través de las relaciones que tengamos con nuestros clientes. Con esto nos referimos a crear una relación bidireccional a través de la web y redes sociales para crear un aprecio hacia UNOH.

5-Desarrollaremos diversas acciones de contenido, dinamización y conversión. A través de diferentes programas y herramientas crearemos acciones para atraer clientes, hacer que realicen pedidos y ganarnos su lealtad.

## Capítulo 3

### LA EMPRESA: UNOH ORGANIC FOOD

#### 3.1: MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

##### 3.1.1: MISIÓN

Nuestro objetivo principal es hacer visibles los productos de alimentación ecológica en el mercado español, cuyo crecimiento supera los dos dígitos en los últimos años y se prevé que siga creciendo en los siguientes años.

A continuación hemos tenido que hacernos unas cuantas preguntas y reflexionar sobre los pasos que vamos a seguir para sentar las bases de nuestra empresa a la hora de establecer la misión.

A la hora de desarrollar nuestra misión hemos tenido que responder a las siguientes preguntas.

¿Cuál es la razón de ser de nuestra empresa? ¿Qué es lo que hacemos? ¿Cuál es nuestro negocio?

Con estas y otras preguntas más hemos podido reflexionar y definir nuestra **misión** como empresa que será:

**“Mejorar la salud, el bienestar alimenticio y social de las personas facilitando un consumo responsable y 100% saludable de productos y experiencias relacionados con la alimentación ecológica”.**

##### 3.1.2: VISIÓN

A continuación hemos reflexionado sobre las siguientes preguntas para establecer nuestra visión como empresa. Esto quiero decir que en una oración tendremos que definir cómo queremos vernos en un futuro:

¿Cuál es la imagen deseada de mi proyecto?

La imagen deseada de nuestro proyecto es crecer y consolidarnos como una empresa de alimentación ecológica/orgánica comprometida con la salud y el bienestar social de la población convirtiéndonos en un futuro a medio plazo en una de las marcas referentes del mercado de productos ecológicos/orgánicos/naturales. De tal forma que para llegar a conseguir esta imagen deseada comenzaremos actuando en el ecosistema digital para convertirnos en una marca líder en las búsquedas y crear una imagen de marca y branding óptimo.

¿Cómo seremos en el futuro?

Seremos una empresa de las empresas líderes del sector de alimentación ecológica y orgánica, con el objetivo de establecer una red de supermercados/hipermercados/tiendas de especialidad de productos ecológicos en todas o la mayoría de Comunidades Autónomas de España donde haya mayor consumo o detectemos la posibilidad de abrirnos a otros mercados.

¿Qué haremos en el futuro?

Tendremos plantación propia de productos ecológicos que irá creciendo en superficie año tras año y convenios con los productores agrícolas de alimentos ecológicos en España para conseguir distribuir y vender sus productos 100% saludables y comprometidos con el bienestar social y el medio ambiente. Es decir, tendremos un modelo de negocio con una estructura y imagen de marca muy potente que nos hará llegar

a un gran número de clientes potenciales que año tras año confían en estos alimentos. Para ello queremos dar un producto de primerísima calidad con un precio que lo vale y que los consumidores estarán dispuestos a pagar por ellos. Además de ofrecerles numerosas ventajas y privilegios por ser nuestros consumidores que los diferenciarán del resto.

Después de responder y reflexionar sobre estas preguntas hemos decidido que nuestra **visión** será:

**“Convertirnos en una de las empresas y marcas líderes y referentes del mercado de productos relacionados con la alimentación ecológica en España y ofrecer los mejores productos en cada temporada del año”.**

### **3.1.3: VALORES**

Una vez definidos la misión y la visión pasamos a establecer los valores de nuestra empresa que nos permitirán guiar u orientar las decisiones, acciones y conductas de los trabajadores en función de éstos y así, hacerles saber qué deben priorizar al momento de tomar una decisión, crear un producto o tratar con un cliente.

Desde UNOH ORGANIC FOOD queremos ser una empresa de alimentación ecológica capaz de poder ofrecer los mejores productos con la máxima calidad de España e importados del extranjero, con los que pretendemos motivar a nuestros stakeholders a través de:

- **Innovación en la alimentación:** Hacemos referencia a la búsqueda de la innovación constante en productos, servicios o procesos que nos permitirán obtener unas ventajas competitivas. Con esto nos referimos a que cualquier aportación por parte de los socios o empleados de la empresa será tomada en consideración y estudiada para ver su factibilidad.  
Una de las acciones que llevaremos a cabo será el ofrecimiento de recetas saludables, sabrosas y económicas ofreciendo al cliente la posibilidad de adquirir estas recetas en un pack que incluirá la información necesaria para elaborar la receta, todos los ingredientes y un recetario para incitarlos a coleccionar las recetas y tener un recetario con alimentos 100% naturales y ecológicos.
- **Calidad de nuestros productos:** Hacemos referencia a la prioridad que se le da a la calidad en los productos, servicios o procesos. En nuestro caso está es una de las prioridades principales, es decir, la de ofrecer los mejores productos de alimentación ecológica beneficiosos para la salud y bienestar de la población para que aprovechen y disfruten de todos sus beneficios.
- **Servicio al cliente:** Hacemos referencia a la prioridad que se le da al buen servicio al cliente, al trato amable, a la rapidez en la atención, etc.  
Con esto hace referencia a la atención que daremos a nuestro cliente a través del ecosistema digital( usabilidad web, diseño web, facilidad de uso, creación de vínculos emocionales, calidad de la información que ofreceremos, segmentar los mercados a los que nos dirigimos además de ser transparentes y bidireccionales).  
Queremos ganarnos a nuestros clientes desde el primer momento, es decir, hacerles sentir únicos y valorados para poder así hacerles ver el valor de marca que ofrecemos y obtendrán.
- **Honestidad:** Hacemos referencia a la importancia que se le da a la honestidad, ya sea al momento de hacer publicidad, vender un producto, atender al cliente, etc. Queremos ser una empresa de confianza, comprometida con la

causa y para ello tenemos que empezar siendo honestos con nosotros mismos. Hay que empezar a concienciar a la población sobre la necesidad de dar un cambio en nuestra forma de pensar con respecto al medio que nos rodea y a nosotros mismos.

- **Desarrollo de los trabajadores:** Hacemos referencia a la preocupación por el desarrollo profesional de los trabajadores, por brindarles oportunidades de ascenso, buenas condiciones laborales, etc. Esto es un aspecto clave para el crecimiento de la empresa, que sus empleados crezcan al mismo ritmo o incluso superior para poder aportar más conocimientos y aptitudes.
- **Responsabilidad social:** hacemos referencia a la preocupación por el bienestar social, el desarrollo de la comunidad, el cuidado del medio ambiente, etc. Esto es otro de los valores principales que vamos a seguir al tratarse de una empresa eco-friendly.
- **Trabajo en equipo:** hacemos referencia a la prioridad que se le da al trabajo en equipo antes que al trabajo individual. El núcleo de fundadores y socios tendrán la capacidad de obtener importantes sinergias en los diferentes departamentos de la empresa ya que el núcleo de trabajo es familiar, nos conocemos desde hace tiempo y tenemos confianza entre todos, uno de los valores anteriormente comentados y que harán que nos lleven al éxito.
- **Búsqueda de la excelencia:** hacemos referencia a la búsqueda de la excelencia en el diseño de productos, la alimentación, atención al cliente, la creación de procesos, etc. En relación a lo anterior, buscaremos lo mejor de lo mejor para ofrecer a nuestros clientes y consumidores, porque para nosotros son lo primero.
- **Mejora de la salud de la población:** Hacemos referencia a la comunicación de los beneficios para la salud gracias a nuestros médicos, nutricionistas y deportistas que nos ayudarán a dar mayor valor añadido a nuestra oferta.
- **Bienestar personal/social:** Hacemos referencia a la mejora que obtendrá nuestros consumidores al alimentarse saludablemente y teniendo consciencia de que están mejorando ellos y contribuyendo con la reserva del medio ambiente.
- **Buscamos la lealtad de los clientes:** con esto hace referencia a crear a través del marketing relacional, crear una relación duradera y estable en el tiempo, lo que nos dará una rentabilidad futura.

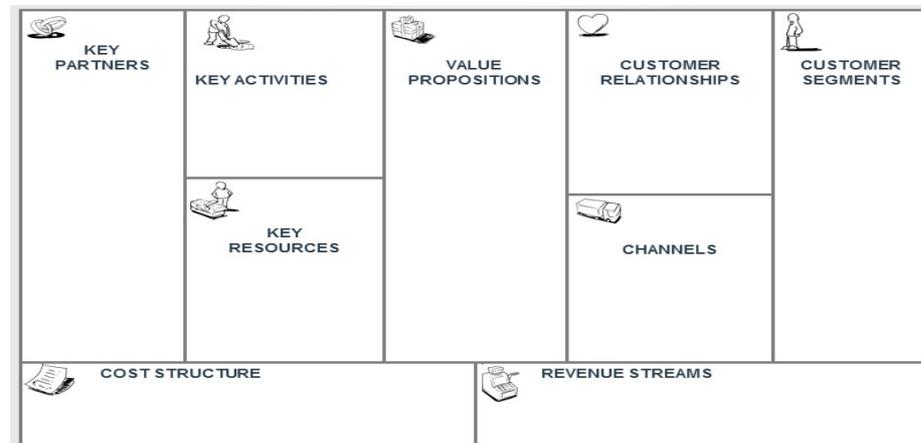
Queremos mejorar la accesibilidad de los consumidores a estos alimentos ya que actualmente muchas cadenas de supermercados están empezando a crear secciones especializados en alimentación ecológica u orgánica, no hay ninguna que se asemeje a nuestra razón de ser que se dedique en exclusiva a estos tipos de alimentos ni a ofrecer experiencias de consumo atractivas para los consumidores.

Hay, pero son tiendas especializadas de poca influencia nacionalmente y más conocidas regionalmente o localmente. Ahí es donde nos diferenciamos, empezamos actuando de la misma manera pero ofrecemos numerosos servicios y ventajas a través de la integración con el ecosistema digital.

Queremos mejorar el proceso de hacer la compra ofreciendo la posibilidad de desarrollar una app móvil para la realización del pedido a través de nuestra página web que tendremos activa para tener presencia en el ecosistema digital y que junto a las acciones en social media intentaremos tener una reputación positiva, fiable y de confianza con la cual empezar a crear una imagen de marca favorable y crear una relación duradera con nuestra comunidad de marca.

### 3.2: BUSINESS MODEL CANVAS

A continuación, para poder comprender mejor la estrategia de negocio de la empresa utilizaremos BUSINESS MODEL CANVAS. Este constituye una herramienta esencial para crear modelos de negocios, describiendo diferentes aspectos de tu idea de negocio necesarios para el correcto diseño funcionamiento de tu proyecto.



Fuente: Material asignatura Marketing Online

**Fig 3.1: Business Model Canvas**

La herramienta no es más que un lienzo con distintos apartados interrelacionados entre ellos que cubren todos los aspectos básicos de un negocio: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relación con el cliente, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costes.

### 3.2.1: SEGMENTO DE CLIENTES

Nuestra empresa se va a dirigir a varios nichos de mercado especialmente interesados en una alimentación ecológica, saludable y responsable con el medio ambiente y el bienestar social.

Nuestros clientes van a tener un nivel de ingresos medio, medio-alto y alto, intentando segmentar el mercado hacia la parte superior de la jerarquía o sociedad aunque actualmente el cliente se está diversificando hacia diferentes perfiles.

Nuestros clientes tienen un nivel de educación medio-alto. Con esto nos referimos a que son conscientes de los productos que consumen, están informados y saben identificar cuáles productos son ecológicos/orgánicos y cuáles no.

Nos dirigimos a dos nichos de mercado según edades:

- El primero de ellos sería los famosos "Millennials": Incluimos en este nicho a la generación X, Y y adolescentes nacidos desde 1980 en adelante. Estos están cada vez más comprometidos con causas sociales y medio ambientales y serán futuros cabezas de familia dentro de pocos años. Por lo que será un nicho de mercado potencialmente rentable si somos capaces de posicionarnos en su mente. Hemos elegido este nicho de mercado porque los amigos son su principal fuente de influencia para tomar decisiones.
- El segundo serán los "boomers": Estos tienen un gran poder de compra y son un segmento de consumidores influyentes. Suelen ser cabezas de familias con hijos menores de edad preocupados por la salud propia y la de sus hijos. Este segmento ha sido elegido debido a que los baby boomers tienen un poder de compra tan grande que son el mercado meta del marketing de la comida y ali-

mentación Gourmet o premium, beneficiosas para su salud y bienestar. A ellos llegaremos a través de sus hijos o en Facebook y medios locales.

Nos dirigimos según la influencia del género: tanto a hombres como mujeres, dándole un mayor peso a las mujeres ya que examinan de forma minuciosa los mensajes y toman decisiones con base a los atributos del producto, decir, tienen una alta implicación o MAO. Aunque como hemos comentado antes en el segmento de los Millennials, hay pocas diferencias ya que ambos suelen tener las mismas inquietudes o necesidades.

Nuestros clientes van a pertenecer a la clase social media y alta, especialmente la alta debido a que la barrera del precio es más fácil de superar. A la clase alta nos dirigimos como una marca prestigiosa, de alta calidad y con buen gusto.

Según el tipo de hogar: nos dirigimos a las familias nucleares formadas por padres e hijos intentando llegar a las familias extendidas donde se les añaden abuelos, primos y tíos.

Por necesidades detectadas:

Necesidad de implicarse en el desarrollo sostenible del medio ambiente.

Necesidad fisiológica de alimentación.

Necesidad de satisfacción personal.

Necesidad de encontrar otros puntos de ventas debido al descontento con los productos de los supermercados convencionales.

Necesidad de productos ecológicos y naturales de manera online.

Por motivaciones detectadas:

Motivación por la salud al entender que ayudan a llevar una vida más saludable.

La ausencia de sustancias químicas de síntesis y pesticidas.

La mayor calidad de los productos orgánicos frente a los no orgánicos.

Sabor del producto es infinitamente superior al de los productos convencionales.

Contribuir con el medio ambiente.

Mejora del bienestar mental y social.

### **3.2.2: PROPUESTA DE VALOR**

Esta va a consistir en ofrecer una experiencia única en Alimentación ecológica, saludable y respetuosa con el bienestar social y medio ambiente.

A través de:

- Calidad de nuestros productos ecológicos. Nunca vamos a ofrecer un producto que su calidad no sea la mejor del mercado.
- Servicio personalizado al cliente a través del ecosistema digital(creando relaciones duraderas y clientes leales).
- Disminución de intermediarios al ser productores y adquirir la materia prima a productores y llevar directamente a los consumidores. Esto nos va a dar una ventaja competitiva con respecto a la competencia al tener conocimiento sobre producción, distribución y ventas.
- Comercio justo entre productores y consumidores. Queremos, como productores, conseguir ofrecer nuestros productos ecológicos al consumidor final a un precio real, no como el que actualmente reciben y motivo por el cual la demanda es baja.
- Implicación en el desarrollo sostenible y medio ambiente. Estamos muy comprometido con nuestro planeta y el medio que nos rodea, así que elaboraremos estrategias de acción para reducir la contaminación y ayudar a preservar el medio ambiente con acciones concretas que ofrecemos en nuestra web.

- Elaboración y ofrecimiento de recetas saludables y fáciles de hacer con nuestros productos a través de nuestra página web. Queremos incitar a la buena alimentación y al hábito de cocinar ya que es una cosa fundamental para nosotros y que solemos optar por soluciones ya procesadas y perjudiciales para nuestro organismo. De tal forma crearemos un vínculo con los clientes al ofrecer la posibilidad de adquirir recetas ya preparadas para hacer con unos sencillos pasos y de forma rápida e intuitiva gracias a nuestros consejos y videos explicativos.
- Identificando la marca España con nuestra materia prima al ser el mayor país con terreno ECO de Europa. Además hay que reforzar la imagen de nuestro país de una manera que la gente cuando hable de la alimentación española la considere como una de las mejores del mundo.
- Nuestros productos tienen un sabor difícilmente imitable y superior al resto.
- Ayudaremos a reducir la incertidumbre en la decisión de compra.( Trazabilidad de los alimentos a través de la cadena de bloques).
- Experiencias para crear vínculos emocionales en nuestro local para el consumo y compra de estos alimentos.
- Ofreceremos contenido único y relevante sobre el sector y productos de temporada.
- Contenido interactivo y dinámico sobre superalimentos y pautas para deportistas.

### **3.2.3: CANALES DE DISTRIBUCIÓN**

Para comunicarnos, alcanzar y entregar nuestra propuesta de valor a nuestra audiencia podemos utilizar diversidad de canales diferentes.

Los canales pueden ser propios o de socios y a su vez directos o indirectos.

1. El principal canal de venta es a través del ecosistema digital, donde tendremos un E-commerce que obtendrá sinergias con nuestra tienda y obtendremos una mayor notoriedad y visibilidad.
2. El siguiente canal que vamos a tener será nuestra propia tienda física(UNOH ORGANIC FOOD) donde ofrecemos todos los productos de nuestro catálogo online además de experiencias en nuestro local consumiendo nuestros productos. Este esperamos tenerlo en una segunda fase, una vez tengamos la imagen de marca y posicionamiento adecuado conseguido en el primer canal de venta.
3. A través de contactos con diferentes restaurantes especialmente interesados en incorporar estos alimentos a su oferta actual una vez estemos en el mercado.
4. A través de contactos con empresas de deportes interesadas en la alimentación ecológica.

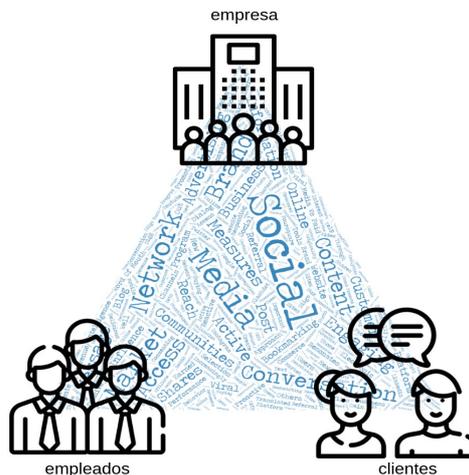
Estamos a la espera de confirmación de otros canales de distribución de nuestros productos pero de momento serán estos que consideramos suficientes para poder obtener una rentabilidad positiva en el futuro.

Las empresas de distribución con las que hemos hablado y nos han dado precios son estas:

- Para el comercio dentro de España trabajaremos con NACEX y MRW
- Para el extranjero contaremos con DHL y FEDEX.

### 3.2.4: RELACIÓN CON LOS CLIENTES

Nuestra relación con los clientes estará basado en el marketing relacional compuesto por el Social CRM que son herramientas para conocer mejor al cliente basadas en la creación de relación e interactividad con ellos y el Social Media marketing que sirve para conseguir ofrecer un valor diferencial y ganarnos su lealtad. las actividades del marketing relacional estará compuesta por un triángulo donde cada vértice será: la empresa, empleados y clientes.



Fuente: elaboración propia a partir de libros de marketing

**Fig. 3.2: Relación con los Clientes**

la relación entre empresa y empleados será parte del marketing interno. Es de vital importancia que haya buena relación entre trabajadores y empresa ya que es imprescindible para poder crecer y ir todos en la misma dirección.

la relación entre empresa y clientes será parte del marketing externo. Aquí tenemos que hacerles ver como UNOH como empresa puede satisfacerle mejor las necesidades de alimentación y relacionadas que tienen.

la relación entre los empleados y los clientes será parte del marketing interactivo. Los empleados siempre van a estar a disposición del cliente para cualquier duda ya sea en la tienda física ayudándoles o aconsejando sobre cualquier duda que nos pregunten como de forma online si tienen algún impedimento en la tienda online y solucionarlo lo mejor y más rápido posible.

Las sinergias entre estas tres áreas harán que tengamos lealtad y compromiso para alcanzar el éxito online.

Estos 3 picos harán que:

- Haya una relación cercana y amable a través de la tienda.
- Con el uso de las redes sociales y la página web creamos una relación bidireccional e interactiva entre los consumidores y la empresa.
- Incentivemos a la participación con la empresa para la mejora o búsqueda de otros tipos de productos que necesiten. Además de obtener premios y ofertas por la interacción con la empresa.
- La página web y tienda estén conectadas por vínculos con los clientes.
- Creamos una comunidad con nuestros compradores y clientes ofreciendo ventajas.
- Ayudemos a mejorar la salud a través de consejos de uso dados a nuestros clientes en el momento de su compra.

### **3.2.5: FUENTES DE INGRESOS**

Vamos a obtener beneficios a través de la venta directa de nuestros propios productos en la tienda física y online.

Obtendremos beneficios de las compras que nos hagan el CORTE INGLES en función de la demanda que tengan y productos que vayamos comercializando con ellos.

Obtendremos ingresos a través de publicidad en nuestra web.

Obtendremos ingresos de cobrar una cuota mensual a los socios los cuales obtendrán ventajas al pertenecer a nuestra comunidad.

Obtendremos ingresos a través de la venta de los pack de recetas saludables y ecológicas.

### **3.2.6:RECURSOS CLAVE**

Este bloque describe los recursos más importantes que necesitamos para que funcione nuestro modelo de negocio. Estos recursos se puede categorizar según los siguientes criterios:

- Físicos: maquinarias, vehículos, edificios...
  - Tenemos un local propio para almacenar nuestros productos y distribuirlos.
  - Tendremos un renting de un vehículo híbrido o eléctrico para el reparto de nuestros pedidos en la Comunidad de Madrid.
  - Tenemos la tienda física de Aravaca.
  - Tenemos fincas propias y asociadas para la producción.
  - Utilizaremos diferentes herramientas online como Wordpress, woocommerce... para la creación de la página web que nos ayudarán a posicionarnos mejor en los buscadores.
- Intelectuales: marcas, patentes, copyrights...
  - Tendremos que registrar la marca en la OEPM.
  - Registrar el logotipo y vectorizarlo.
  - Registremos la patente para poder explotarla.
  - Registrar el nombre de dominio y hosting web.
- Financieros: efectivo, líneas de crédito, stock options...
  - Financiación propia

### **3.2.7:ACTIVIDADES CLAVE**

Éstas son las actividades que nos permiten entregar a nuestro cliente la propuesta de valor vía una serie de canales y con un tipo concreto de relaciones.

Las actividades que llevaremos a cabo para dar a conocer nuestra empresa y nuestros productos serán a través del ecosistema digital creando un plan de blended marketing compuesto por diversas acciones principales como son:

- marketing de recomendación(WOM)
- marketing de contenidos(INBOUND MARKETING)
- marketing de buscadores(SEO Y SEM)
- Social media marketing

Estos apartados nos servirán para crear un logotipo atractivo para la empresa, diseño de envases y etiquetas para nuestros productos, facilidad para encontrarnos a través de los canales.

En las actividades de producción tendremos dentro del equipo de la empresa personal especializados en producir en nuestras fincas o asociadas y certificar los productos ecológicos que vayamos a comercializar.

### **3.2.8: ESTRUCTURA DE COSTES**

Nuestra estructura de costes estará basada en el valor, es decir, en productos considerados de lujo o que son muy bien valorados por la población. De ahí su precio superior al de los productos convencionales.

Tendremos una serie de costes:

-Costes fijos:

Costes operativos fijos: alquiler del local, luz y agua, sueldos y salarios, material de oficina(ordenador capaz de desarrollar tareas de ventas y funcione fluidamente)

-Costes variables:

Costes de existencias de materias primas y productos terminados

Costes de envío(en función de la demanda serán mayores o menores)

Coste de adquisición de materias primas

Costes de transformación de materias primas en productos terminados(aquellos que necesiten de envases y etiquetas)

Costes de promoción(es el presupuesto que establezcamos para promoción)

### **3.2.9: SOCIOS O ALIADOS CLAVE**

Tendremos un equipo multidisciplinario compuesto por varios especialistas en las áreas clave de la empresa

-Don Alberto Elzaburu: Financiador del proyecto y propietario de parte de las fincas.

-Juan Garay: Promotor de la idea y generador de contactos para la venta y distribución.

-Francisco: Encargado de conseguir los mejores productos ecológicos de España y su certificación ecológica correspondiente.

-Juan Carlos Moreno: Ingeniero Técnico Agrícola encargado de producir los productos ecológicos que vayamos a vender o tener contactos con diferentes productores de los mismos.

-Carlos Moreno Conde: Encargado del área de marketing de la empresa.

## **Capítulo 4**

### **EL SECTOR DE REFERENCIA**

#### **4.1:INTRODUCCIÓN**

En este capítulo, después de analizar el sector de los alimentos ecológicos de forma cualitativa y una vez explicada como actuará la empresa en el mercado pasaremos a analizar el sector de referencia de manera cuantitativa donde incluiremos un análisis económico y financiero para la empresa UNOH ORGANIC FOOD.

Posteriormente, y una vez analizado este sector y elaborado el plan de marketing pasaremos a establecer las estrategias futuras para los próximos años.

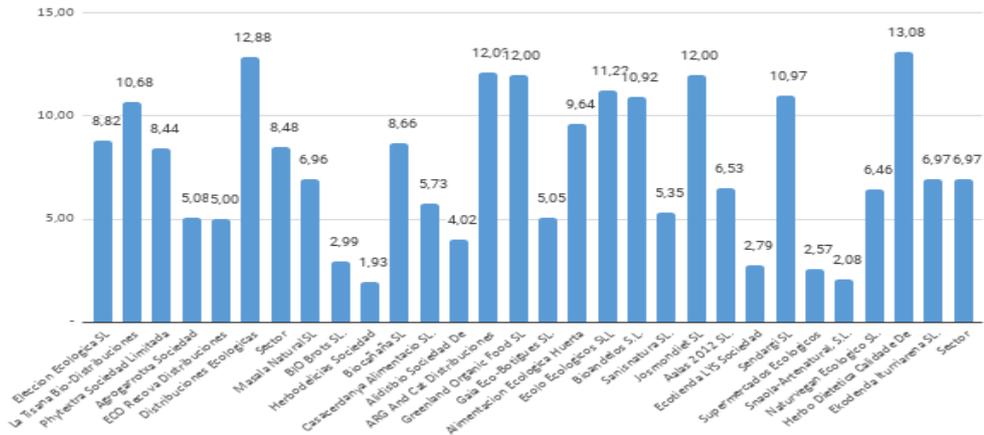
Para poder analizar el sector de referencia utilizaremos unas empresas con características parecidas a la nuestra, con los siguientes criterios:

- Empresas activas.
- Empresas con menos de 10 trabajadores.
- Empresas cuya actividad principal sea la alimentación ecológica.
- Empresas con información suficiente para ser tenidas en cuenta en el análisis.
- Empresas cuya fecha de constitución es a partir de 2006.
- Empresa cuya actividad es en España principalmente.

- **Empresas del sector**

Según los criterios anteriormente descritos, el sector de referencia esta formado por estas 29 empresas: Elección Ecológica SL, La tisana bio distribuciones SL, Phythextra SL, Agrogarrotxa Sociedad Limitada, ECO Recova Distribuciones Ecologicas SL., Distribuciones Ecologicas Ecosana SL , Tierrabio Produccion Y Distribucion Sociedad Limitada, Masala Natural SL , BIO Brots SL, Herbodelicias Sociedad Limitada, Biocañaña SL , Casacerdanya Alimentacio SL, Alidisbio Sociedad De Responsabilidad Limitada, ARG And Cat Distribuciones Dieteticas Eduardo Y Alex S.L,, Greenland Organic Food SL , Gaia Eco-Botigues SL., Alimentacion Ecologica Huerta La Vega SL, Ecolo Ecologicos SL, Bioandelos S.L, Sanisnatura SL, Josmondiet, Aalas 2012 SL, Ecotienda LYS Sociedad Limitada, Sendargi SL, Supermercados Ecologicos Ecomax SL, Snaola-Artnatural, S.L, Naturvegan Ecologico SL, Herbo Dietetica Calidade De Vida SL y Ekodenda Iturriarena SL.

- **Vida del sector**
- Ahora vemos un gráfico de la vida del sector y la vida media de todas las empresas que incluimos.



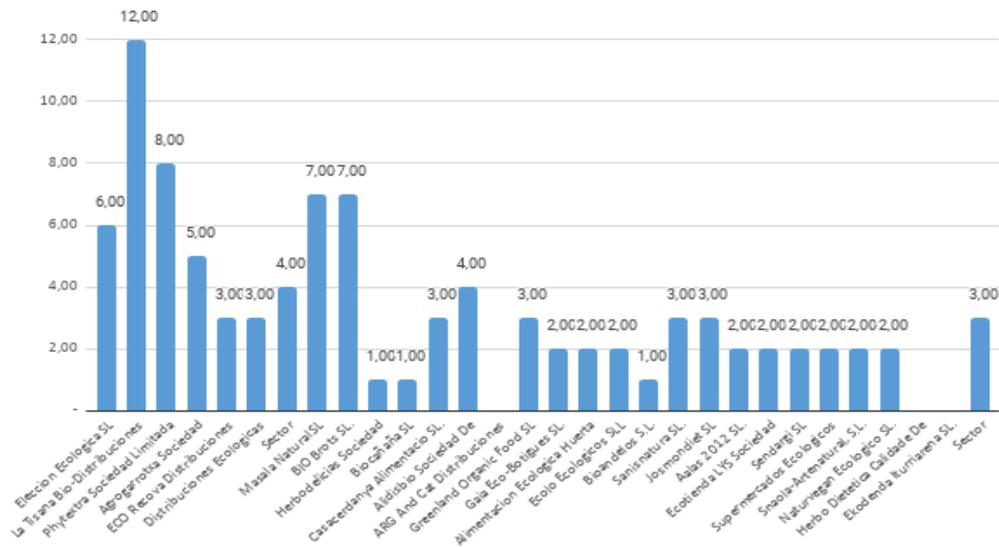
Fuente: elaboración propia a partir de Excel.

**Fig. 4.1: Vida del sector**

Según el gráfico podemos ver que la vida del sector es variada según las empresas alcanzando máximas de 13 años y mínimas de unos 3 años. Podemos decir que la vida media del sector es de unos 7 años.

- **Empleados del sector**

A continuación veremos un gráfico donde tendremos los datos de los empleados de las empresas del sector de referencia durante los últimos años.



Fuente: Elaboración propia a partir de Excel.

**Fig. 4.2: Empleados del sector**

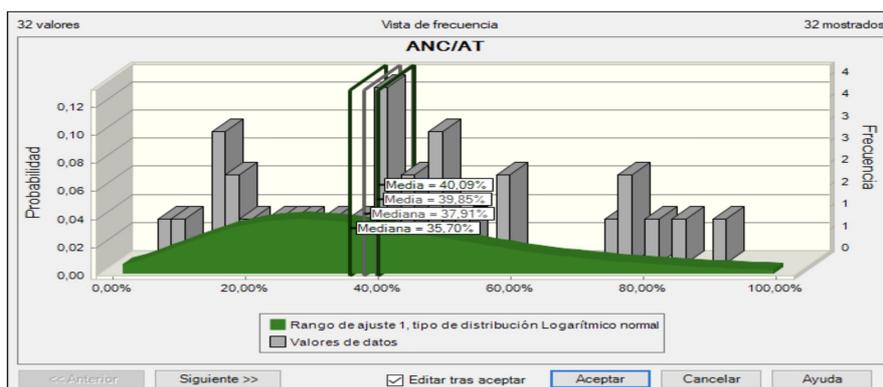
Según el gráfico observamos que la mayoría de las empresas tienen 2 empleados siendo la máxima 10 empleados y un mínimo de 1 empleado. Nuestra empresa tendrá en su comienzo un empleado, pudiendo incrementar la plantilla en un futuro dependiendo de la rentabilidad del negocio y de los objetivos planteados.

## 4.2: ANÁLISIS ECONÓMICO

El objetivo principal de realizar el análisis económico- financiero es poder evaluar la evolución económica y la capacidad de generar beneficios y atender los compromisos de pagos de forma correcta, en el que las causas de los cambios de esta situación económica y financiera se pueda emitir juicio crítico y razonado, de tal forma que nos permita la toma de decisiones posteriormente.

#### 4.2.1: ANC/AT

A continuación veremos el ratio que nos indica la cantidad de activo no corriente frente al activo total. El peso del ANC sobre el total está entre el 35 % y el 45 %, lo que supone que en este sector el circulante es una parte más importante del activo del sector.

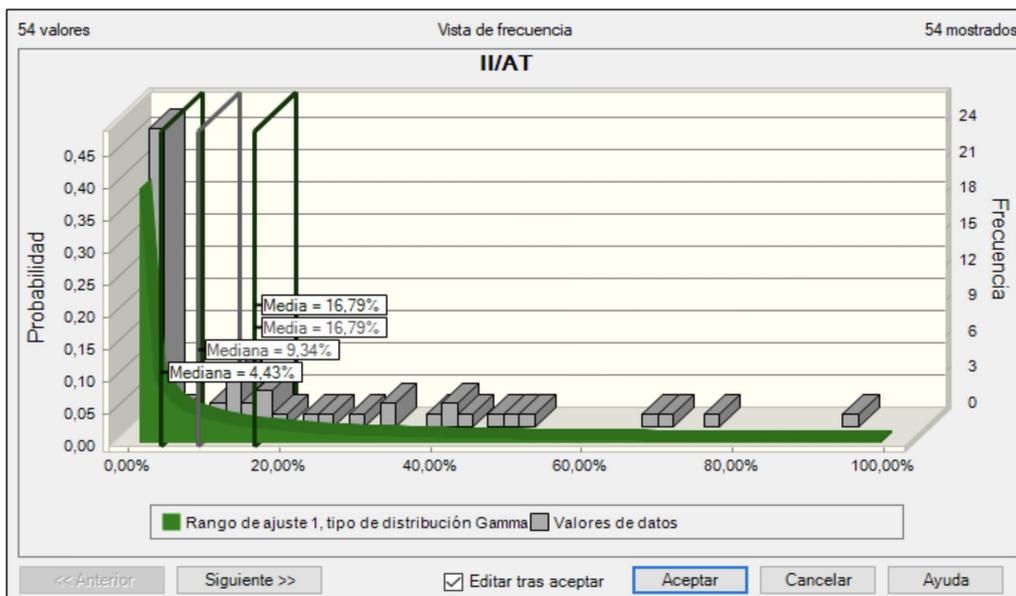


Fuente: elaboración propia a partir de excel

**Fig. 4.3:ANC/AT**

#### 4.2.2: II/AT

La inversión en inmovilizado intangible es practicamente insignificante en el inmovilizado total, lo que quiere decir que las empresas del sector no contabilizan la innovación generada en el mismo. Como podemos observar el porcentaje de media está entorno al 15% y 20%.



Fuente:elaboración propia a partir de Excel

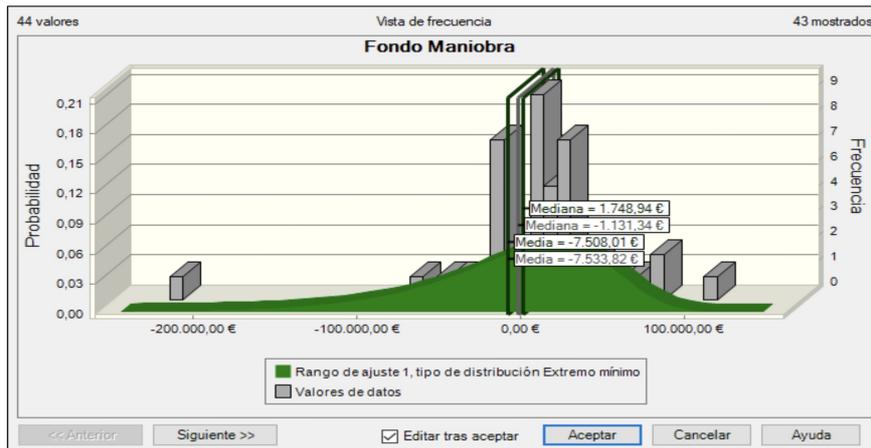
**Fig.4.4: II/AT**

### 4.2.3: FM

El fondo de maniobra medio para las empresas del sector es negativo, lo que supone que parte del activo corriente se financia con pasivo no corriente. A través de la interpretación de este ratio se puede ayudar a garantizar la supervivencia de una empresa y es posible aumentar la rentabilidad de la misma.

Como podemos observar el Fondo de Maniobra de las empresas del sector es negativo, lo que quiere decir que están en una buena situación actualmente.

Para poder ver este ratio más detallado y completo tenemos que estudiar las rotaciones o periodos medios que veremos en el siguiente punto.

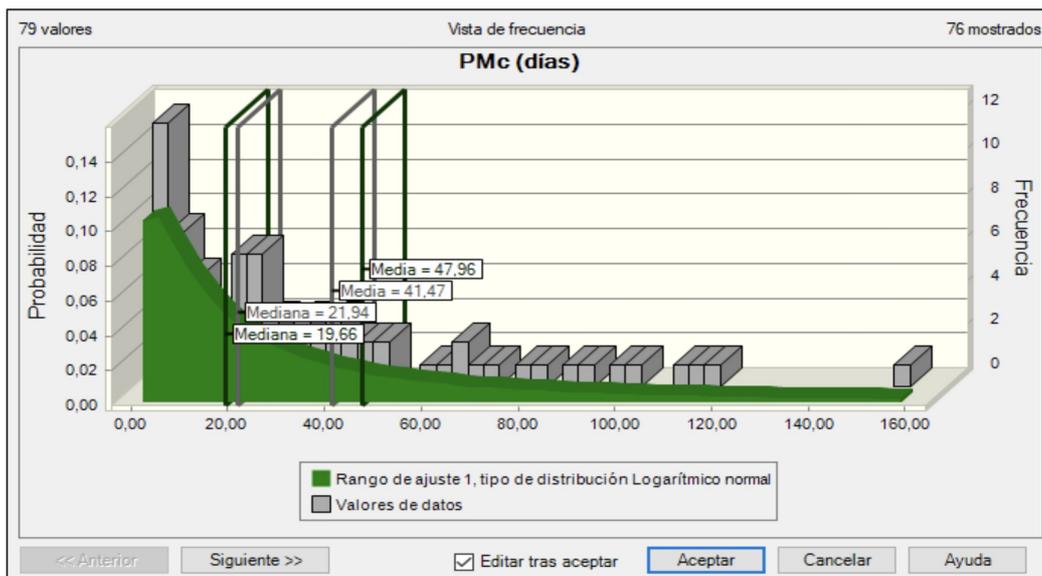


Fuente: elaboración propia a partir de Excel

**Fig. 4.5:Fondo de Maniobra**

### 4.2.4: PM COBRO, PM EXISTENCIAS Y PM PAGO

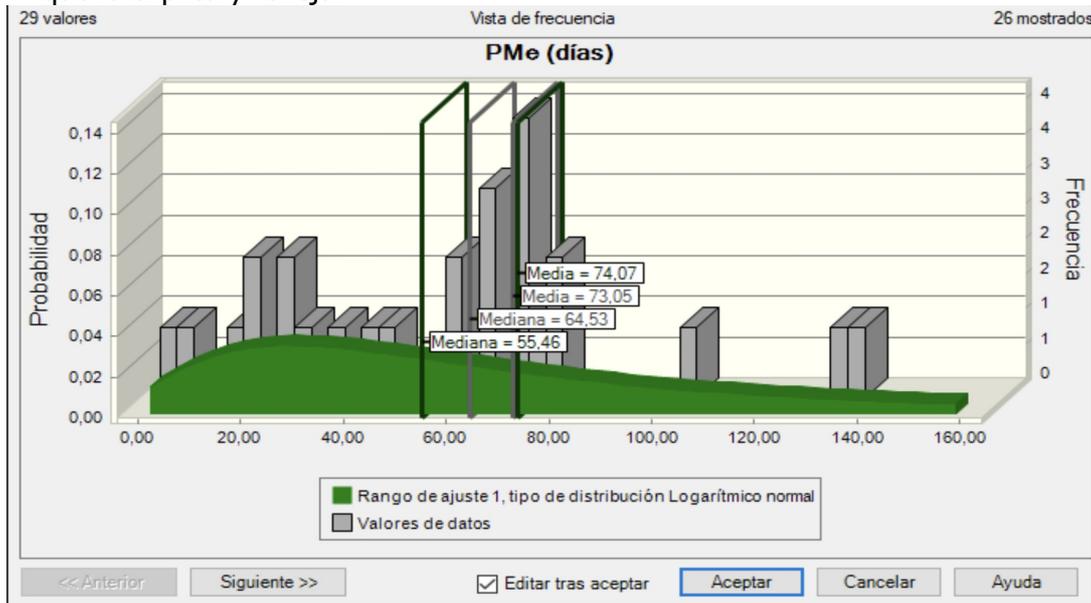
- El periodo medio de cobro del sector es 40 días, lo que primeramente puede ser alto pero tenemos que ver los demás periodos.



Fuente: elaboración propia a partir de Excel

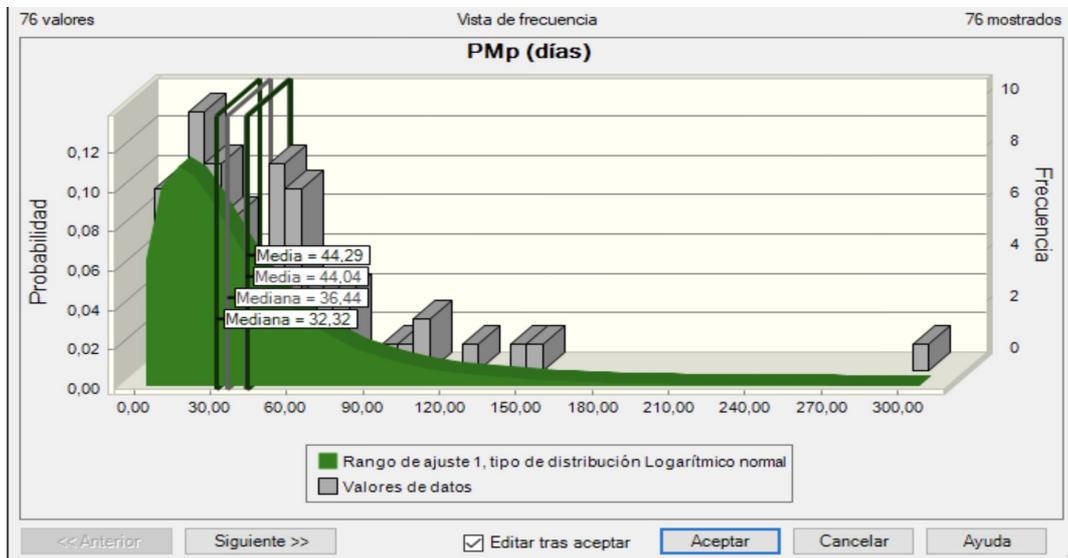
**Fig.4.6:Periodo Medio de Cobro**

- El periodo medio de existencias del sector de referencia será de media unos 75 días, lo que para UNOH ORGANIC FOOD será una ventaja respecto a la competencia al tener un periodo medio de existencias menor. A continuación podemos ver el gráfico que lo explica y refleja.



Fuente: elaboración propia a partir de Excel  
**Fig.4.7: Periodo Medio de Existencias**

- El periodo medio de pago del sector es 45 días. Desde que cobramos hasta que tenemos que pagar.



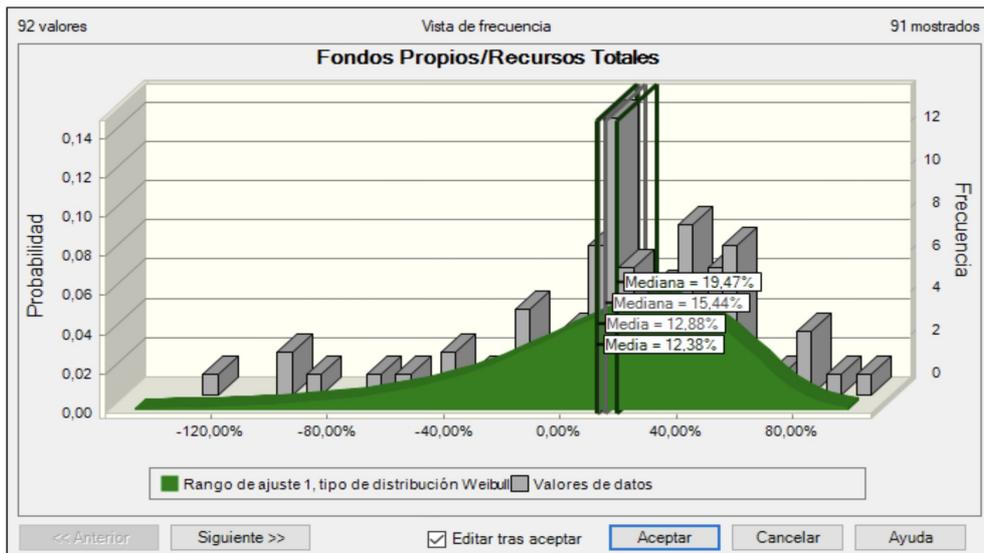
Fuente: elaboración propia a partir de Excel  
**Fig.4.8: Periodo Medio de Pago**

### 4.3: ANÁLISIS FINANCIERO

Mediante el análisis de la situación financiera podemos detectar los recursos de los que dispone las empresas del sector de referencia, cómo se financian, la situación actual de las mismas y si se encuentran en equilibrio financiero.

### 4.3.1: FP/RT

Los fondos propios están entorno al 13% de los recursos totales. UNOH ORGANIC FOOD se encuentra dentro de la media a la hora de utilizar los recursos propios. La política de la empresa es crecer a través de la autofinanciación. Esta política nos permitirá reducir riesgos financieros y aumentar el nivel de apalancamiento.



Fuente: elaboración propia a partir de Excel  
**Fig.4.9:Fondos Propios/Recursos totales**

## 4.4: RESULTADOS FINANCIEROS

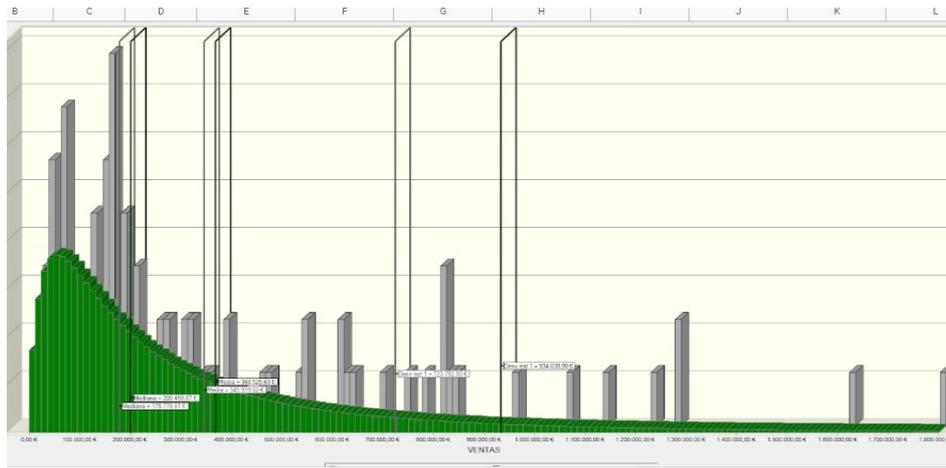
En este apartado trataremos de ver los resultados del sector de referencia con respecto a las ventas,aprovisionamientos,otros aprovisionamientos y el balance de situación del sector con respecto al balance de situación de UNOH ORGANIC FOOD.

### 4.4.1: VENTAS

Según este gráfico podemos ver las ventas que realizan el conjunto de empresas del sector de referencia.

Las ventas medias del sector son unos 400.000€, por lo que el objetivo de ventas a 5 años para UNOH ORGANIC FOOD es de ese mismo importe para poder actuar de una manera coherente y con posibilidades de conseguir ese objetivo en el plazo acordado.

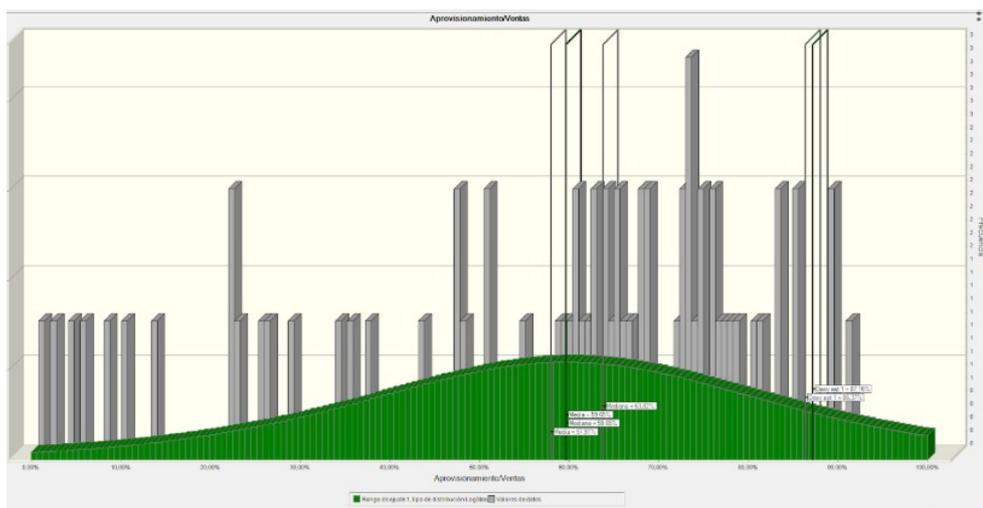
Fuente: elaboración propia a partir de Excel



**Fig.4.10: Ventas**

#### 4.4.2: APROVISIONAMIENTO/VENTAS

Según el gráfico podemos ver que cantidad de aprovisionamiento necesitamos para hacer frente a las ventas y en el caso de UNOH ORGANIC FOOD será del 45% ya que el coste de adquisición de materias primas en los productos ecológicos es superior a la de los productos convencionales.

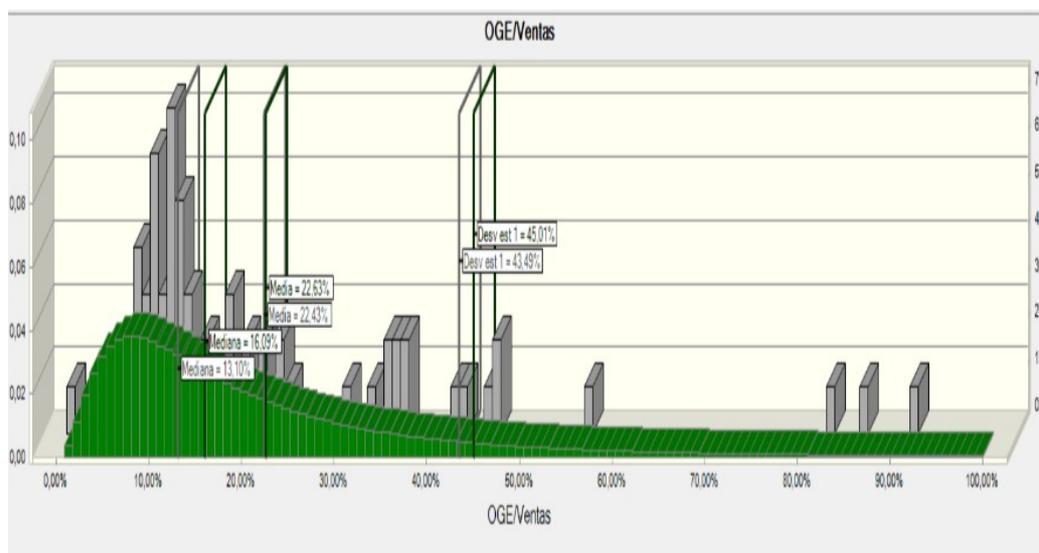


Fuente: elaboración propia a partir de Excel

**Fig.4.11: Aprovisionamiento/ventas**

#### 4.4.3: OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN/VENTAS

Según este gráfico podemos ver como el porcentaje de ingresos que tenemos que destinar a otros gastos de explotación oscila entre el 15% y el 23%. Nosotros nos guiaremos por la mediana y usaremos un 15% para poder hacerles frente sin problemas.



Fuente: elaboración propia a partir de Excel  
**Fig.4.12:OGE/ventas**

#### 4.5: BALANCE DE SITUACIÓN

A continuación podemos observar el balance de situación que tendrá UNOH en comparación con el de las empresas de alimentación ecológica. Tenemos que decir que la empresa se encuentra dentro de la media del sector.

Balance de situación	UNOH ORGANIC FOOD	ALIMENTACIÓN ECOLÓGICA
<b>Inmovilizado</b>	<b>60.000,00 €</b>	<b>32.373,01 €</b>
Inmovilizado inmaterial	30.000,00 €	- €
Inmovilizado material	30.000,00 €	<b>27.667,18 €</b>
Otros activos fijos	- €	4.705,83 €
<b>Activo circulante</b>	<b>3.000,00 €</b>	<b>62.975,42 €</b>
Existencias	- €	30.574,28 €
Deudores	- €	17.142,93 €
Otros activos líquidos	3.000,00 €	15.258,21 €
<b>Total activo</b>	<b>63.000,00 €</b>	<b>95.348,43 €</b>
<b>Fondos propios</b>	<b>63.000,00 €</b>	<b>- 1.372,36 €</b>
Capital suscrito	63.000,00 €	5.815,00 €
Otros fondos propios	- €	- 7.187,36 €
<b>Pasivo fijo</b>	<b>- €</b>	<b>39.101,46 €</b>
Acreeedores a L. P.	- €	39.101,46 €
Otros pasivos fijos	- €	- €

Provisiones	- €	- €
<b>Pasivo líquido</b>	<b>- €</b>	<b>57.619,33 €</b>
Deudas financieras	- €	8.481,75 €
Acreedores comerciales	- €	22.255,73 €
Otros pasivos líquidos	- €	26.881,86 €
<b>Total pasivo y capital propio</b>	<b>63.000,00 €</b>	<b>95.348,43 €</b>

Fuente: elaboración propia a partir de Excel  
**Fig.4.13:Balances de situación**

## **Capítulo 5**

### **ESTRATEGIA DE MARKETING**

#### **5.1: ESTRATEGIA DE MARKETING MIX**

En este capítulo abordaremos todos los aspectos relevantes de la estrategia de marketing y estableceremos un plan de marketing online que determinará las actividades y acciones que llevaremos a cabo en el ecosistema digital.

Aquí, tendremos que hacer una inversión considerable para dar a conocer la empresa y nuestros productos al encontrarnos en una posición en la que actualmente carecemos de imagen de marca (branding) y posicionamiento en la mente del consumidor de productos ecológicos.

A continuación veremos cada uno de ellos de una manera más específica, detallando las acciones que llevaremos a cabo en cada una de las estrategias.

##### **5.1.1: ESTRATEGIA DE PRODUCTO**

La estrategia de producto que llevará a cabo UNOH ORGANIC FOOD es de suma importancia ya que condicionará el precio de nuestros productos, en este caso productos relacionados con la alimentación ecológica, los canales de distribución del mismo y la estrategia de comunicación que tendremos establecida para impulsar las ventas y alcanzar los objetivos de marketing propuestos.

Con la estrategia de producto se deben tener en cuenta una serie de decisiones relativas al surtido de los productos, las líneas de los mismos, la denominación de marcas que usaremos, así como el envasado y etiquetado del producto.

El objetivo principal de la estrategia es conseguir ofrecer una cesta de la compra lo más amplia posible y con los mejores alimentos de España y el extranjero.

Según nuestros contactos con proveedores, vamos a poder suministrar una amplia gama de productos durante todo el año salvo los productos que nosotros consideramos y son considerados de temporada, que solo estarán disponibles en fechas puntuales del año.

Además, UNOH se adaptará a la demanda del mercado para ofrecer todos los productos que los consumidores demanden.

Los productos principales que vamos a comercializar por categorías son:

- Frutas y Hortalizas.
- Lácteos y derivados ecológicos.
- Huevos ecológicos.
- Carne y alimentos cárnicos ecológicos.
- Café y cacao ecológico.
- Arroz, legumbres y pastas ecológicas.
- Pan, Harina y derivados ecológicos.
- Cereales y semillas ecológicas.
- Superalimentos.
- Bebidas y zumos ecológicos.
- Aceites ecológicos.
- Aliños y condimentos.
- Té e infusiones.

A esta lista es probable que en el futuro se incorporen nuevos productos asociados a estas categorías, cabiendo la posibilidad de incorporar nuevas categorías de productos que nuestros clientes nos demanden.

En UNOH ORGANIC FOOD tenemos muy en cuenta la calidad de nuestros productos pero también es muy importante la presencia de otros atributos para identificar, diferenciar el producto y darle mayor valor añadido. Por ello, tendremos en cuenta el envase, la marca y el logotipo del producto. Algunos de ellos serán propios nuestros, lo cual nos ayuda a crear la imagen deseada en ellos y otros serán de terceros que asociaremos a nuestra propia marca.

### **5.1.2: ESTRATEGIA DE PRECIO**

La estrategia de precios debe tomarse con especial atención ya que el precio es el elemento que con más rapidez repercute en la situación económica de la empresa y en sus consecuencias futuras.

El precio es una de las variables que será clave en la toma de decisiones. La podemos definir como un conjunto de esfuerzos y sacrificios que debe realizar el consumidor para obtener el producto o servicio. Tanto las políticas de precio como la política de comunicación son variables tácticas que ayudan a alcanzar los objetivos, pudiendo ser modificadas en el corto plazo.

El precio que estableceremos en nuestros productos será aquel que nos permita cubrir los costes y nos den un margen positivo para la empresa por el ofrecimiento del valor diferencial que damos a nuestros clientes, cosa que también debe incluirse dentro del precio. Con el objetivo de ofrecer los productos ecológicos a un precio competitivo y razonable a las características del mismo, estableceremos nuestros precios en función de la demanda y de la competencia, teniendo así una idea clara de lo que están dispuestos a pagar por esos productos o cual es el precio de coste de los mismos.

Para llevar a cabo una estrategia de precios hay que ser muy flexible y es importante saber a qué segmento del mercado se quiere dirigir y si ese nicho de mercado es adecuado o no para tu producto. Según nuestros estudios y análisis, nuestros precios van a estar acordes al valor que tienen, pudiendo incrementarse o disminuirse en función de la época del año al ser algunos alimentos específicos de alguna temporada del año.

Otro factor que afectará al precio será la capacidad de negociación que tengamos con nuestros proveedores y distribuidores, algo muy importante que hará que el precio sea superior o inferior. Es decir, que una mala distribución hará que el ahorro de costes de las otras políticas se vea afectado por esta misma.

Como conclusión, diremos que UNOH ORGANIC FOOD ofrecerá unos precios competitivos acordes con la demanda del mercado.

### **5.1.3: ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN**

La distribución comercial o la estrategia de distribución es el conjunto de actividades necesarias para situar los bienes y servicios producidos a disposición del consumidor final en el lugar, tiempo, forma y cantidad deseada. Esta es una variable imprescindible, ya que las decisiones sobre la misma afectan a la empresa durante un largo período de tiempo. El coste y la eficiencia en la distribución repercuten en el precio de venta final como ya hemos dicho en la estrategia de precios. Es una variable de difícil control por parte de la empresa y tiene gran influencia en el resto de variables del marketing mix.

Nuestro principal canal de distribución es el canal online a través de una tienda virtual o e-commerce donde daremos todas las indicaciones y facilidades para poder realizar el pedido desde casa o cualquier sitio a través de un dispositivo electrónico ofreciendo la posibilidad de ser entregado en 24 horas, 48 horas o cuando lo solicite el cliente.

Tenemos acuerdos con diferentes empresas transportistas que nos ayudarán a distribuir nuestros productos a los consumidores finales. Son estas:

- Para el comercio dentro de España trabajaremos con NACEX y MRW
- Para el extranjero contaremos con DHL y FEDEX.

#### **5.1.4: ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN**

La estrategia de comunicación y promoción es fundamental para el éxito o fracaso de la compañía. Para poder llevar a cabo una adecuada estrategia hay que plantearse varios objetivos generales y otros más específicos para poder medir la inversión realizada y ver el ROI. Los objetivos generales que tendremos serán:

1. Fidelizar clientes.
2. Aumentar el número de ventas online.
3. Aumentar el número de leads.

Para la consecución de estos objetivos tenemos que seguir varias estrategias y tácticas que nos harán conseguir los objetivos planteados.

Las estrategias serán estas:

1. Estrategia de captación de clientes  
Para esta campaña usaremos diferentes tácticas para poder atraer tráfico de calidad como:
  - SEO (posicionamiento en buscadores).
  - INBOUND MARKETING (marketing de contenidos).
2. Estrategia de fidelización de clientes
  - EMAIL MARKETING (marketing por email o de afiliación).

Con estas tácticas integradas conjuntamente y en su debido momento lograremos alcanzar los objetivos que nos hemos planteado desde un principio y en su defecto, obtener una rentabilidad futura positiva para seguir creciendo en el mercado y poder consolidarnos en él.

A continuación explicaré como llevaré a cabo cada una de ellas. Hay que decir que todo versará en torno a la página web oficial de la empresa que será [www.unohorganic.com](http://www.unohorganic.com) con los dominios ya adquiridos y en nuestro poder, lo que nos permite poder usar la marca y el nombre comercial sin problemas. Más adelante hablaré sobre la página web y su elaboración y aspectos necesarios que han sido incorporados para un mejor uso de la misma.

- SEO

El posicionamiento natural en buscadores es la primera táctica que utilizaremos para la estrategia de captación de clientes debido a numerosos factores que harán que nos posicionemos en los primeros resultados de los buscadores para determinadas palabras clave.

El tráfico orgánico podría aumentar no inmediatamente, sino pasados varios meses del inicio de la estrategia, por lo que es conveniente decir que de primeras no podremos obtener demasiadas ventas con esta táctica. A continuación explicaré las fases por las que pasará nuestra campaña SEO.

1. Selección de las palabras clave: Para poder empezar cualquier campaña de tráfico orgánico tenemos que decidir las palabras clave por las cuales queremos estar mejor posicionados en los buscadores. Para elegir las hay que reducir el filtro considerando el potencial de tráfico de cada palabra clave, viendo los patrones

de búsqueda habituales para el sector de la alimentación ecológica y seguir la tendencia de búsqueda a largo plazo. Por lo que las palabras clave que usaremos seguirán esta distribución:

1. Genéricas: Son más populares, donde hay más competencia y son las que están más relacionadas con nuestra actividad donde incluiríamos estas palabras y derivadas: alimentación ecológica, supermercado ecológico, comida orgánica, recetas saludables, nutrición deportiva...
  2. Secundarias: Son importantes y están relacionadas con el contenido que ofrecemos y estarán en las cabeceras de la sección, páginas de familias de productos... donde incluiremos estas palabras y sus derivadas: tomates ecológicos, café ecológico, productos de temporada y así con todas las categorías de alimentación ecológica que vamos a comercializar.
  3. Long tail: Son aquellas más específicas para las cuales hay un menor tráfico de búsqueda pero si de mayor calidad, lo que hacen que sean las primeras en posicionarse donde utilizaremos palabras como: aprende a comer saludablemente con nuestras recetas Eco, recetas fáciles de hacer con productos ecológicos, dietas y consejos nutricionales para la salud, alimentos con certificación ecológica, porque consumir alimentos ecológicos...
- 
2. Selección de buscadores: En nuestro caso elegiremos Google al ser el principal buscador utilizado en España y nos ayudará a identificar a nuestro target geográficamente y temáticamente, es decir, En España y los países donde vendamos y de la temática relacionada con la alimentación ecológica/orgánica/natural, con la salud, deporte y la mejora del medio ambiente.
  3. Resolver problemas de indexabilidad: Nuestra web debe ser fácilmente identificable por los buscadores y es necesario cumplir los siguientes puntos para una correcta indexación:
    1. Acceder a la caché de google.
    2. Cada contenido debe tener una URL única.
    3. Páginas indexadas y su saturación(nivel de profundidad con el que los buscadores han rastreado mi web y el objetivo es que la relación entre número de páginas indexadas y el número real de páginas publicadas sea del 100%).
    4. Enlaces rastreables y de calidad que apunten hacia nuestra web.
    5. Arquitectura de la información, es decir, es mejor cuanto más horizontal sea para que haya pocos niveles de profundidad.
    6. Tener reducido el tamaño de los archivos para que tarden poco en cargar.
    7. Emplear bien los redireccionamientos y diseñar una página 404 eficaz.
    8. Tener en cuenta a los robot.txt.
    9. El archivo sitemap que es muy eficaz para conseguir altos niveles de indexación.
  4. Optimización de la web para una mayor relevancia: Cuando nos hemos percatado de que los robots pueden indexar nuestras páginas pasamos a su optimización. Es conveniente usar el concepto del campo semántico con las palabras clave y las áreas clave serán:
    1. Dominio.
    2. Etiqueta "title".
    3. Nombre del subdominio.
    4. Atributo "alt" de las imágenes.
    5. Textos de enlace.
    6. Textos de las páginas.

7. Encabezamientos H1,H2...
  8. Metadescripción.
5. Mejorar los niveles de popularidad: Con respecto a este punto hay que tener en cuenta los siguientes terminos:
    1. Anchor text: El objetivo es que el anchor text coincida en parte con las palabras clave.
    2. Calidad de los enlaces: Será mayor si los enlaces proceden de muchos sitios distintos, son unidireccionales y el anchor text esta relacionado.
    3. Pagerank: Nos indica la popularidad de la web que da Google, mientras más enlaces indexables y de calidad, mayor será el pagerank.
    4. Linkbuilding: Es la construcción activa de enlaces a través de diferentes medios para que hablen sobre nosotros.
    5. Linkbaiting: Es la construcción pasiva de enlaces a través de contenidos de interés compartidos y difundidos por los propios usuarios para que lleguen a nuestros productos mediante "cebos" como artículos, infografías, fotos y videos...
  6. Medición de los resultados: Trataremos de medir los siguientes aspectos mediante diferentes herramientas como Google Analytics, Google Trends o Google keyword planner. Entre ellos mediremos el nivel de indexación, el ranking de posición, la popularidad web y el tráfico web.

- **INBOUND MARKETING**

Es una táctica enfocada a la estrategia de captación de clientes en la que se emplea la generación y publicación de contenidos como el medio de atraer la atención del usuario, para posicionarnos como referentes de nuestro sector y ganarnos su confianza y lealtad. Crearemos una comunidad entorno a:

1. Artículos y noticias relacionadas con la alimentación ecológica, salud, medio ambiente, nutrición y deporte.
2. Investigaciones y estudios de nuestros líderes de opinión y nutricionistas.
3. Tener una zona de preguntas frecuentes(FAQ) para ayudarlos en su proceso de compra.
4. Fotos/Videos para realizar contenido viralizable a través de las redes sociales.
5. Recetas saludables con sus ingredientes, modo de preparación y videos explicativos.
6. Infografías, encuestas y sorteos.

En esta táctica tenemos que seguir varias fases que hemos ido desgranando en este trabajo. La primera será la definición de nuestro target. Una vez definido tenemos que identificar las motivaciones de compra y convertir sus motivaciones y nuestras ventajas diferenciales en argumentos de venta. Una vez conseguido todo esto tenemos que usar la comunidad para favorecer la viralidad de los contenidos.

## Capítulo 6 ESTRATEGIAS A 5 AÑOS PARA UNOH ORGANIC FOOD.

### 6.1: POLÍTICA DE MERCADO

Según esta tabla podemos ver el porcentaje de ventas que pretendemos conseguir cada año, así como el número de empleados que vamos a tener a lo largo de los años y el porcentaje de aprovisionamiento sobre ventas y otros gastos de explotación.

Podemos observar que las ventas totales que queremos conseguir una vez cumplidos los 5 años son 400.000€. Para lograr este objetivo tenemos que planificar cuanto tenemos pensado vender cada año. Hemos elegido esta cifra para acercarnos a la media del sector como podemos ver en la Fig.4.10:ventas.

	20.000 €	120.000 €	220.000 €	320.000 €	400.000 €
Objetivo de Ventas año 5	400.000,0 0 €				
Ventas alcanzadas año 1 (%)	5,00%				
Ventas alcanzadas año 2 (%)	30,00%				
Ventas alcanzadas año 3 (%)	55,00%				
Ventas alcanzadas año 4 (%)	80,00%				
Ventas alcanzadas año 5(%)					
	2019	2020	2021	2022	2023
Nº Empleados	0	1	2	2	3
Gasto por Empleado y año	18.000,00 €	18.000,00 €	18.000,00 €	18.000,00 €	18.000,00 €
Crecimiento gasto empleado					
Aprovisionamientos/Ventas	45,00%	45,00%	45,00%	45,00%	45,00%
Otros Gastos Explotación/Ventas	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%

Fuente: elaboración propia a partir de excel

**Tabla 6.1: Política de Mercado**

Por lo que para el primer año(2019) que tendremos de actividad solo 4 o 5 meses hemos estimado conseguir un 5% de las ventas totales, lo que supone un importe de 20.000€, algo que hemos estudiado y vemos factible alcanzar. Con respecto al segundo año(2020) hemos estimado conseguir un 30% de las ventas totales, lo que supone un importe de 120.000€. Hemos incrementado el porcentaje de manera considerable ya que vamos a disponer del año natural entero para alcanzar ese objetivo y ya estaremos asentados en el mercado desde mediados de 2019. Con respecto al tercer año(2021) hemos estimado conseguir el 55% de las ventas totales, lo que supone un importe de 220.000€. Con respecto al cuarto año(2022) pretendemos conseguir el 80% de las ventas y dejar el ultimo 20% que falta para el quinto año(2023).

Con respecto al gasto por empleado al año hemos estimado un gasto de 18.000€ por empleado. En el primer año no contaremos con empleados, incorporando uno en el año 2020 e

incrementado a dos en los años 2021 y 2022 y en el año 2023 tenemos pensado tener 3 empleados.

El porcentaje de aprovisionamiento sobre ventas ya lo hemos visto en apartados anteriores al igual que otros gastos de explotación sobre ventas. El primero de ellos será del 45% y el segundo del 15%.

## 6.2: POLÍTICA DE INVERSIÓN

La política de inversión que seguirá la empresa una vez analizados los sectores de forma cualitativa y cuantitativa será la siguiente: haremos una inversión en frigoríficos especializados para mantener aquellos alimentos que requieran de una temperatura adecuada además de invertir en ordenadores y maquinarias necesarias para desarrollar la actividad empresarial de acorde al sector de referencia.

	2019	2020	2021	2022	2023
Inversión Inmovilizado Inmaterial			- €	- €	- €
Activación Conocimiento					
Vida Inmaterial	5	5	5	5	5
Inversión Inmovilizado Material 1	40.000,00 €				
Inversión Inmovilizado Material 2					
Vida Inm. Material	10	10	10	10	10

Fuente: elaboración propia a partir de excel

**Tabla 6.2: Política de Inversión**

Según la tabla vemos los años de vida inmaterial que serán 10 y la inversión en inmovilizado material que será de 40.000€ en el año 2019 para poder empezar a desarrollar la actividad empresarial.

## 6.3: POLÍTICA DE FINANCIACIÓN

	2019	2020	2021	2022	2023
Vencimiento Deuda Antigua	2				
Interés Deuda Antigua %	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Deuda nueva	0	0	0	0	0
Vencimiento Deuda Nueva	7	7	7	7	7
Interés Deuda Nueva %	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04
Carencia	2	2	2	2	2
Ampliación de Capital	40.000,00 €				
Prima de Emisión					

Fuente: Elaboración propia a partir de excel

### Tabla 6.3: Política de Financiación

Con respecto a la política de financiación de la empresa UNOH ORGANIC FOOD, tenemos que decir que no recurriremos a ninguna institución financiera ya que lo financiaremos con financiación propia y haremos una ampliación de capital en el año 2019 por valor de 40.000€.

#### 6.4: ESTRATEGIA CIRCULANTE

En esta tabla veremos la estrategia circulante que seguirá la empresa tras estudiar el sector, negociar con proveedores y demás.

El periodo medio de cobro de nuestra empresa será de 0 días ya que al vender de forma online, una vez hecho el pedido por parte del cliente nos llegará el importe directamente.

El periodo medio de existencias será de 7 días ya que los alimentos en su mayoría son perecederos y por tanto no pueden estar más de ese tiempo.

El periodo medio de pago a proveedores será de 60 días, tiempo el cual hemos estimado suficiente para realizar el pago.

El interés de la póliza de crédito será del 5%.

	2019	2020	2021	2022	2023
Periodo Medio Cobro (PMC)	0	0	0	0	0
Periodo Medio Existencia (PME)	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00
Periodo Medio PAGO (PMP)	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00
ot	3.000,00 €				
Interés Póliza Crédito	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Poliza Crédito	- €	- €	- €	- €	- €

Fuente: elaboración propia a partir de excel

**Tabla 6.4: Estrategia Circulante**

#### 6.5: CUENTAS DE PERDIDAS Y GANANCIAS

	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos de explotación					
Importe neto Cifra de Ventas	20.000,00 €	120.000,00 €	220.000,00 €	320.000,00 €	400.000,00 €
Otros Ingresos Explot					
TRPPI	- €	- €	- €	- €	- €
Consumo de mercaderías y de materias	9.000,00 €	54.000,00 €	99.000,00 €	144.000,00 €	180.000,00 €
Gasto de Personal	- €	20.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €	60.000,00 €
Otros gastos de explotación	3.000,00 €	18.000,00 €	33.000,00 €	48.000,00 €	60.000,00 €
<b>EBITDA</b>	8.000,00 €	28.000,00 €	48.000,00 €	88.000,00 €	100.000,00 €
CAT	13.000,00	13.000,00 €	13.000,00 €	13.000,00 €	13.000,00 €

	€				
<b>BAIT</b>	- 5.000,00 €	15.000,00 €	35.000,00 €	75.000,00 €	87.000,00 €
Ingresos financieros					
Gastos financieros	- €	- €	- €	- €	- €
<b>Resultado financiero</b>	- €	- €	- €	- €	- €
<b>Result. ordinarios antes Impuestos</b>	- 5.000,00 €	15.000,00 €	35.000,00 €	75.000,00 €	87.000,00 €
Impuestos sobre sociedades	- €	3.750,00 €	8.750,00 €	18.750,00 €	21.750,00 €
<b>Resultado Actividades Ordinarias</b>					
Ingresos extraordinarios					
Gastos extraordinarios					
<b>Resultados actividades extraordinarias</b>					
<b>Resultado del Ejercicio</b>	- 5.000,00 €	11.250,00 €	26.250,00 €	56.250,00 €	65.250,00 €
<b>Autofinanciación</b>	8.000,00 €	24.250,00 €	39.250,00 €	69.250,00 €	78.250,00 €

Fuente: elaboración propia a partir de excel  
**Tabla 6.5: Cuentas de Perdidas y Ganancias**

El objetivo es conseguir auto financiarse todos los años sin tener que recurrir a terceros. Como podemos observar en la tabla esto es posible acercándonos al comportamiento del sector.

Así, podemos comprobar que con las estrategias establecidas conseguiremos generar una renta suficiente que nos ayude a auto financiarnos.

## 6.6: BALANCES DE SITUACIÓN FINALES

Una vez realizados todos los cuadros presupuestarios, análisis económico y financiero la información que he obtenido se recoge en los balances finales mostrados en la tabla.

Estos balances reflejan la situación por la que la empresa UNOH ORGANIC FOOD pasará los próximos 5 años. Tenemos que decir que la empresa será rentable y podrá obtener beneficios y ser solventes en el largo plazo.

Podemos observar como el inmovilizado disminuirá con el paso de los años debido a la amortización.

Podemos observar como el activo circulante aumentará cada año debido al aumento de las existencias y de otros activos líquidos.

Con respecto al activo también aumentará cada año debido a lo anteriormente expuesto.

Los fondos propios de la empresa aumentarán debido a la obtención de beneficios y en su defecto de reservas de la empresa.

No tendremos pasivo fijo aunque si pasivo líquido donde aumentarán año tras año debido a los acreedores comerciales y otros pasivos líquidos.

	<b>ACTUAL</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>Inmovilizado</b>	<b>60.000,00 €</b>	<b>87.000,00 €</b>	<b>74.000,00 €</b>	<b>61.000,00 €</b>	<b>48.000,00 €</b>	<b>35.000,00 €</b>
Inmovilizado inmaterial	30.000,00 €	24.000,00 €	18.000,00 €	12.000,00 €	6.000,00 €	- €
Inmovilizado material	30.000,00 €	63.000,00 €	56.000,00 €	49.000,00 €	42.000,00 €	35.000,00 €
Otros activos fijos	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<b>Activo circulante</b>	<b>3.000,00 €</b>	<b>12.972,60 €</b>	<b>54.123,29 €</b>	<b>111.523,97 €</b>	<b>200.636,99 €</b>	<b>293.065,07 €</b>
Existencias	- €	230,14 €	1.764,38 €	3.298,63 €	4.449,32 €	5.753,42 €
Deudores	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Otros activos líquidos	3.000,00 €	12.742,47 €	52.358,90 €	108.225,34 €	196.187,67 €	287.311,64 €
<b>Total activo</b>	<b>63.000,00 €</b>	<b>99.972,60 €</b>	<b>128.123,29 €</b>	<b>172.523,97 €</b>	<b>248.636,99 €</b>	<b>328.065,07 €</b>
<b>Fondos propios</b>	<b>63.000,00 €</b>	<b>98.000,00 €</b>	<b>109.250,00 €</b>	<b>135.500,00 €</b>	<b>191.750,00 €</b>	<b>257.000,00 €</b>
Capital suscrito	63.000,00 €	103.000,00 €	103.000,00 €	103.000,00 €	103.000,00 €	103.000,00 €
Otros fondos propios	- €	- 5.000,00 €	6.250,00 €	32.500,00 €	88.750,00 €	154.000,00 €
<b>Pasivo fijo</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>
Acreedores a L. P.	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Otros pasivos fijos	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Deuda Nueva		- €	- €	- €	- €	- €
<b>Pasivo líquido</b>	<b>- €</b>	<b>1.972,60 €</b>	<b>18.873,29 €</b>	<b>37.023,97 €</b>	<b>56.886,99 €</b>	<b>71.065,07 €</b>
Deudas financieras	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Acreedores comerciales	- €	1.972,60 €	15.123,29 €	28.273,97 €	38.136,99 €	49.315,07 €
Otros pasivos líquidos	- €	- €	3.750,00 €	8.750,00 €	18.750,00 €	21.750,00 €
<b>Total pasivo y capital propio</b>	<b>63.000,00 €</b>	<b>99.972,60 €</b>	<b>128.123,29 €</b>	<b>172.523,97 €</b>	<b>248.636,99 €</b>	<b>328.065,07 €</b>

Fuente: elaboración propia a partir de excel  
**Tabla 6.6: Balances de situación finales**

## **CAPÍTULO 7 CONCLUSIONES**

Una vez llegados a este punto, podremos decir las conclusiones que hemos obtenido del estudio del análisis y viabilidad del sector de la alimentación ecológica.

El sector de la alimentación ecológica está en auge en España aunque no llega a los mismos niveles que muchos de los países europeos. Sin embargo, tenemos que decir que la agricultura ecológica es sumamente importante en España ya que somos la primera potencia por superficie destinada a estos tipos de cultivos no dañinos ni con el suelo ni con el medio ambiente al tratarse de cultivos orgánicos donde no se usan pesticidas ni sustancias químicas.

UNOH ORGANIC FOOD es una nueva empresa e que se va a adentrar dentro del mundo de la alimentación ecológica al detectar que es un nicho potencialmente rentable como hemos visto al analizar el sector de referencia. Una vez que ya hemos analizado los ratios del sector de referencia en el cuál podemos ver que UNOH ORGANIC FOOD se encuentra dentro de la media en los aspectos tanto económicos, como financieros, como en los resultados obtenidos. Gracias a estos informes podemos llevar a cabo una planificación para el futuro basándonos en el sector e intentar obtener una posición adecuada en el mercado.

Después de tener reuniones con los futuros directivos y responsables de la empresa vemos que nuestras propuestas son viables.

El escenario al que se enfrenta el proyecto UNOH ORGANIC FOOD con las estrategias planteadas es viable y nos va a permitir generar recursos suficientes que nos permitan autofinanciarnos.

Como representante del proyecto UNOH ORGANIC FOOD, estoy convencido de que vamos a lograr los objetivos planteados y más importante aún, vamos a potenciar el mercado interior español dando oportunidades a los consumidores de que puedan adquirir los mejores productos de alimentación ecológica y dispongan de una amplia cesta de la compra o gama de ellos para elegir. También participaremos en muchas actividades relacionadas para dar a conocer a la población los beneficios que tiene el consumo de estos alimentos para su salud y bienestar alimenticio.

En conclusión, según el estudio, podemos deducir que UNOH ORGANIC FOOD podrá convertirse en una empresa rentable, fuerte y bien implantada en el mercado. Sin embargo, a lo largo de los años deberá seguir promocionándose y ofreciendo a los consumidores novedades, tanto en el ámbito de la alimentación como en todo lo relacionado a la actividad ecológica y natural, para que así, cumplamos todas las metas y objetivos que implantemos dentro de la misma.

Finalmente, me gustaría agradecer a todas las personas que estan haciendo posible que este sueño se lleve a la realidad y podamos estar orgullosos de este trabajo dentro de unos años.

