



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

Presenta

Jordi Manresa Vives

Trabajo Final de Máster
en Marketing e Investigación de Mercados

ecoBridge

Plan de Marketing para una *start-up*
enfocada al sector ecológico

Tutora: María Luisa Solé Moro

Enero 2019
Barcelona, España

Abstract

Español

El sector ecológico se encuentra en pleno auge, tanto a nivel internacional como dentro de nuestras fronteras nacionales. La inversión privada y el fomento estatal lo sitúan dentro de una de las importantes tendencias actuales, alineadas con un nuevo perfil de consumidor más concienciado por la salud y la sostenibilidad del entorno.

Ecobridge trata de solucionar un problema de accesibilidad al mercado, favoreciendo a los pequeños empresarios y enfocándose en el próximo paso natural del sector ecológico; el canal restauración.

El objetivo de este Plan de Marketing es encontrar el nicho de mercado óptimo para nuestra actividad comercial, analizar el mercado y su funcionamiento y estudiar la viabilidad de un proyecto en el sector ecológico dentro del marco de la economía colaborativa.

Català

El sector ecològic es troba en ple creixement, tant en l'àmbit internacional com dins de les nostres fronteres nacionals. La inversió privada i el foment per part del sector públic el situen dins d'una de les tendències actuals més rellevants, alineades amb un nou perfil de consumidor, més conscienciat per la salut i sostenibilitat de l'entorn.

Ecobridge busca trobar una solució a la manca d'accessibilitat al mercat, avantatjant als petits empresaris i enfocant-nos en el pròxim pas natural del sector ecològic; el canal restauració.

El principal objectiu d'aquest Pla de Marqueting és trobar el nínxol de mercat òptim per al desenvolupament de la nostra activitat comercial, analitzar el mercat i el seu funcionament, i estudiar la viabilitat d'un projecte enfocat al sector ecològic dins del marc de l'economia col·laborativa.

English

The organic sector keeps growing, both internationally and within our national borders.

Private investment, along state incentives, place it within one of the most important current trends. Aligned with new consumer profiles concerned about their health and environmental sustainability.

Ecobridge, through its platform, aims to solve the current accessibility market issue, favoring small companies and entrepreneurs and focusing on the sector's next natural step; the restoration industry.

The main goal of this Marketing Plan is to find the optimal market niche for our commercial activity, to analyze the mechanics of the sector, and to study the start-up feasibility.

Índice

1. Introducción.....	4
1.1 Resumen del trabajo	5
1.2 Palabras clave.....	6
2. Fases del plan	7
2.1 Análisis interno.....	7
2.2 Análisis externo.....	8
2.2.1 Análisis del macroentorno.....	8
2.2.2 Análisis del mercado.....	15
2.2.3 Análisis del microentorno.....	21
2.2.4 Análisis de amenazas y oportunidades (Matriz DAFO).....	38
3. Fijación de objetivos y estrategias.....	40
4. Estrategias de Marketing.....	52
4.1 Segmentación.....	52
4.2 Posicionamiento	53
5. Políticas de Marketing Mix.....	56
5.1 Análisis de producto: Definición del producto	56
5.2 Análisis de precios y distribución	57
5.3 Política de comercialización.....	58
5.4 Política de comunicación	59
6. Calendarización y plan de acción.....	62
Control - KPI's	65
7. Referencias bibliográficas	66
8. Encuesta	67

1. Introducció

Espanya es el quinto país del mundo con más superficie ecológica activa y el país europeo con más hectáreas disponibles para la producción ecológica. El consumo interior nacional de productos ecológicos ha pasado de ser de 200 millones euros en 2003 a superar los 1.500 millones en 2015 y las nuevas generaciones (*millennials* y *generación Z*) están cambiando los patrones de consumo hacia una alimentación más saludable y concienciada con nuestro entorno.

Bajo el paraguas de la economía colaborativa, que permite la creación de un proyecto retroalimentándose de la propia demanda y oferta del mercado para conectar necesidades, consideramos éste un momento óptimo para la creación de un nuevo servicio, cuya propuesta de valor última es la de facilitar el crecimiento y la popularización de la alimentación ecológica en nuestro día a día.

La idea de ecoBridge es, mediante una plataforma intermediaria y en calidad de proveedor del servicio, conectar todos los agentes involucrados en la cadena productiva, desde el primer proveedor hasta el consumidor final, de forma que todos los agentes puedan buscar sinergias para mejorar su rendimiento económico en su campo de actividad común; el sector ecológico.

Del mismo modo, sabemos que no podemos competir con las grandes cadenas de distribución que están penetrando en el sector, así que nuestro enfoque radica en ir un paso más allá: El sector ecológico está claramente en auge y el consumo interno sectorial sigue creciendo año a año, grandes agentes invierten en un mercado con un gran potencial a largo y medio plazo, respaldado por políticas gubernamentales para el propio fomento del consumo ecológico. Creemos que el siguiente paso natural que debe tomar el sector para finalmente ganar relevancia pasa por la adaptación del sector de la restauración dentro del esquema ecológico, y es en ese sector dónde realizaremos nuestro enfoque primario, dotándolo de una amplia cartera de proveedores y productores, ya sean pequeños comercios en calidad de distribuidores o productores autónomos bajo certificación ecológica.

Estos datos han sido extraídos del propio cuerpo del trabajo, donde se citan todas las fuentes.

1.1 Resumen del trabajo

La constitución del presente documento tiene el primordial objetivo de estudiar la viabilidad de un proyecto en el sector ecológico, a través de un modelo de negocio anclado a la economía colaborativa.

En un sector competitivo y en auge, aquellas empresas que consigan posicionarse con ideas innovadoras en dicha fase de crecimiento del mercado tienen muchas probabilidades de alcanzar el éxito. Aunque dicho posicionamiento y aplicación de ideas en proyectos reales, es costoso. Existen casos de empresas disruptivas, como en su día fue Ulabox, que sobreviven en base a financiación externa y en consolidadas pérdidas anuales. Creemos que el error que cometieron es no adaptarse al futuro y partir del modelo de negocio equivocado.

Actualmente, la competencia que existe en un mercado enfocado al canal restauración es prácticamente nula más allá de las transacciones realizadas en el marco comercial convencional. Las plataformas de compraventa online de productos ecológicos no otorgan suficiente visibilidad a pequeños productores, que en muchos casos tienen excedentes productivos y no pueden encontrar contrapartida. Así mismo, el formato “supermercado” en forma de interfaz web está completamente sobreexplotado y los sistemas de valoración de productos son rudimentarios en comparación con las aplicaciones actuales.

A través del estudio de la competencia y de su forma de operar, en armonía con un crecimiento exponencial del sector y unas generaciones más concienciadas sobre la sostenibilidad y salud, llegamos a la conclusión que, dichas plataformas se están quedando, en su mayoría, obsoletas. Al mismo tiempo que los grandes distribuidores ganan peso en el sector y dejan sin opción a pequeños empresarios.

Dichos pequeños productores son el primer pilar de nuestra propuesta, a través de su actividad en calidad de ofertantes, podremos escalar hacia empresas más relevantes en forma de distribuidores, productores corporativos y últimamente, empresas del sector restauración y consumidores finales en forma de particulares.

1.2 Palabras clave

Para el correcto entendimiento de la tesina, a continuación, se definen algunos de los conceptos sobre los cuales trabajaremos a lo largo del trabajo:

Productos ecológicos: Producto o provisión obtenida mediante sistemas agrícolas ecológicos. Esta tendencia de producción agrícola es natural y no utiliza ningún producto químico de síntesis como pesticidas, herbicidas químicos, hormonas de crecimiento o fertilizantes artificiales. Este tipo de agricultura utiliza materiales orgánicos, naturales y reciclados además de trabajar bajo el principio de la rotación. (CCMSalud).

Producción ecológica: También llamada biológica u orgánica, es un sistema de gestión y producción agroalimentaria que combina las mejores prácticas ambientales junto con un elevado nivel de biodiversidad y de preservación de los recursos naturales, así como la aplicación de normas exigentes sobre bienestar animal, con la finalidad de obtener una producción conforme a las preferencias de determinados consumidores por los productos obtenidos a partir de sustancias y procesos naturales. (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación).

Certificación ecológica: La certificación ecológica garantiza que los productos han sido producidos o elaborados siguiendo las normas de la agricultura ecológica, y que han sido controlados en todo su proceso de producción, elaboración, envasado y comercialización. (CCPAE)

Agricultura ecológica (vegetales): Los productos vegetales ecológicos son productos cultivados sin abonos ni pesticidas de síntesis química (fungicidas, insecticidas o herbicidas). Por lo tanto, sin residuos de estas sustancias. (CCPAE)

Ganadería ecológica (animales): Los productos animales ecológicos son productos que provienen de una ganadería que proporciona unas condiciones de vida dignas al ganado y los rebaños, con respeto por sus necesidades biológicas y de comportamiento. (CCPAE)

Economía colaborativa: Interacción entre dos o más sujetos, a través de medios digitalizados o no, que satisface una necesidad (no necesariamente real), a una o más personas. En este caso, no entramos en el debate de si plataformas intermediarias (proveedores de servicios) deberían considerarse como fuentes de consumo colaborativa ya que actúan bajo el ánimo de lucro mediante comisión por el servicio prestado.

2. Fases del plan

2.1 Análisis interno

Antes de empezar a analizar el mercado, nos centramos en aquellos recursos propios a disposición de la empresa. Hay que tener en cuenta de que este trabajo gira alrededor de una supuesta empresa de nueva creación, es decir, de una idea que creemos que puede aportar valor a los diferentes agentes del mercado.

Para el correcto desarrollo y puesta en marcha de dicho proyecto, hay algunos puntos que, brevemente, tenemos que resaltar antes de enfocarnos en los siguientes análisis:

1. En cuanto a los recursos humanos a disposición, la empresa contaría con cuatro personas, entre ellos, dos programadores que se encargarán de desarrollar las plataformas para dispositivos móviles y computador (canales de distribución de nuestro servicio), un estudiante de marketing y un estudiante de logística, que se encargarán de la estrategia de comunicación y de la captación de clientes, ya sean productores, cadenas de distribución o empresas de restauración.
2. La tecnología a nuestra disposición será la que ambos programadores decidan que es la más eficiente para el proyecto con un enfoque a largo plazo.
3. Económicamente, el proyecto no necesita financiación para llevarse a cabo más allá de pequeños gastos de servidor, dominios... ya que no tenemos que subcontratar ninguna empresa para la programación ni para el diseño, de los cuales nos ocupamos nosotros. Evidentemente, hablando del corto plazo.
Si realmente el proyecto es atractivo para nuestros clientes, la necesidad de financiación externa será valorada. Pero estrictamente hablando de la creación del servicio, la financiación necesaria es prácticamente nula.
4. En cuanto a logística, nuestra idea de negocio es la de ser un proveedor de servicio para nuestros potenciales clientes, los cuales actuarán bajo su propia cadena de suministro habitual.
5. Existe, aún, una amplia interpretación en cuanto a la correcta regulación del sector de la economía colaborativa y de las plataformas intermediarias. Para la puesta en marcha del proyecto, simplemente vamos a dejarnos al margen mediante un “*disclaimer*” a través del cual no nos haremos responsables del no cumplimiento de la normativa legal y de impuestos de nuestros clientes, los cuales deberán tributar exactamente igual que lo hacían en cualquier compraventa con sus proveedores o clientes.

2.2 Análisis externo

En este apartado, identificaremos y evaluaremos los acontecimientos, cambios y tendencias que suceden y afectan a la empresa objeto de estudio. Dichos acontecimientos se encuentran fuera del campo de actuación del mismo negocio, y, por lo tanto, deben trazarse y aplicarse estrategias para fomentar las oportunidades y suavizar las amenazas, en base a los resultados obtenidos del análisis.

2.2.1 Análisis del macroentorno

Procedemos al análisis de las variables del entorno externo a la actividad empresarial, valorando posteriormente su relevancia. Para llevarlo a cabo, usaremos un análisis PESTEL, tomando solamente en cuenta aquellas variables relevantes.

Factores económicos

Según datos de *EcoLogical* en su reciente informe, el mercado interior de productos ecológicos ascendió a 1.686 millones de euros en 2016 y representa el 1,69% del sector alimenticio a nivel nacional. Así mismo, el gasto por cápita en este tipo de se elevó a 36,33€ al año.

España se encuentra, por primera vez, entre los diez países a nivel mundial en términos de volumen en el mercado interior y crecimiento interanual. Por lo tanto, estamos delante de un sector en auge con unas perspectivas de futuro ambiciosas. Éste potencial en cuanto a crecimiento se explica, en parte, por la superficie agraria ecológica en España, que ascendió a 2,01 millones de hectáreas en 2016, convirtiéndola en el primer país de la Unión Europea y en el quinto a nivel global. (Ecological, 2018).

El sector ecológico, que representaba un total de aproximadamente 85.000 puestos de trabajo en 2016¹, tuvo un inmenso crecimiento respecto a los años anteriores y respecto a la gama de productos convencionales en el mismo período.

Entre 2012 y 2016, la cuota de mercado respecto al sector alimenticio pasó de representar el 0,99% a un 1,69%. Así mismo, desde 2014, la tasa de crecimiento porcentual ha superado los dos dígitos.

¹ Fuente: Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente (MAPAMA), 2018.

Tabla 1 - Evolución del gasto en el mercado interior (millones de euros)

Año	Prod. Eco/Anual	Prod. Conv/Anual	% Eco / Conv
2012	998	100.678	0,99%
2013	1.018	101.250	1,01%
2014	1.203	98.052	1,23%
2015	1.498	99.037	1,51%
2016	1.686	99.730	1,69%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Ecologic.

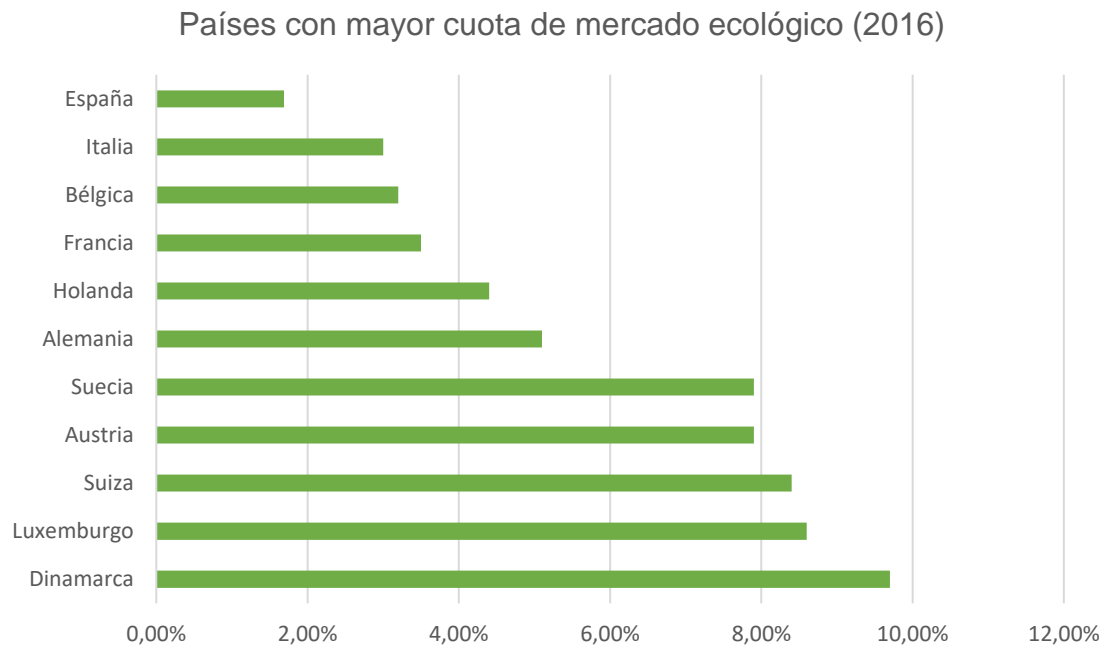
A pesar de las expectativas, el dato de consumo per cápita sigue estando muy lejos de ser óptimo. En 2016, los 36,33€ empleados por persona, sitúan a España en la posición número 18 a nivel global. Dicha clasificación la lideran Suiza (274€/p), Dinamarca (227€/p) y Suecia (197€/p). (Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente, 2016).

Si lo enfocamos en relación con la cuota de mercado que representa el sector ecológico por país, se confirma que España aún tiene un gran margen de crecimiento en relación con las principales economías consumidoras.

En el gráfico que se muestra a continuación se puede apreciar que Dinamarca, con un 9,7% de cuota de mercado, lidera la clasificación mundial de importancia relativa del sector dentro de la economía. La siguiente de la lista es Luxemburgo con un 8,6%, seguida de Suiza (8,4%), Austria y Suecia (7,9%), Alemania (5,1%), Holanda (4,4%), Francia (3,5%), Bélgica (3,2%) e Italia (3%).

Éstas diez economías constituyen el “top 10” de economías con un mayor impacto de la producción ecológica. Como podemos observar, todas ellas se corresponden con países europeos. España, por su parte, como hemos comentado anteriormente, se sitúa en un 1,69% que sí bien representa la continuación de una dinámica muy positiva, aún no está al nivel de algunos de sus países vecinos.

Gráfico 1



Fuente: Elaboración propia en base a datos de FIBL

Teniendo en cuenta que el principal objetivo de la empresa, a corto plazo, es establecer un mercado a nivel local, es necesario estudiar, a su vez, la situación en Cataluña.

Según datos de la Generalitat, el Consejo Catalán de la Protección Agraria Ecológica ya cuenta con más 3.500 operadores ecológicos. Así mismo, la superficie para el cultivo ecológico superó, por primera vez, las 200.000 hectáreas en 2017. Esto implica un crecimiento del 16,8% respecto el año anterior y un aumento del 100% respecto a hace cinco años.

En el año 2017, la facturación del sector alcanzó los 483 millones de euros, lo cual implica un crecimiento del 20,6% respecto a 2016.

Así mismo, Cataluña lidera la transformación de productos ecológicos, concentrando un cuarto de los operadores ecológicos estatales destinados al mercado secundario. También es pionera en el sector terciario, ya que el 25,3% de los comerciantes y el 36,1% de los importadores ecológicos a nivel nacional se encuentran allí.

Dos de los factores relevantes a la hora de estudiar la importancia del sector ecológico en un determinado territorio, más allá de la propia facturación, son los operadores ecológicos y la superficie disponible. Partiendo del informe publicado por Ecological en el presente año 2018, con datos de 2016, se muestra como Andalucía es la principal

promotora de la producción ecológica a nivel estatal, con el 48,4% de la superficie global, seguida por Castilla-La Mancha con el 19,4% y Cataluña con el 8,5%.

En cuanto al volumen de operadores nacionales, Andalucía, de nuevo, lidera la clasificación con un total de 14.489 operadores en el año 2016, seguido, de nuevo, por Castilla-La Mancha (7.128) y Cataluña (3.942).

Tabla 2 - Superficie y operadores ecológicos por CCAA

Superficie ecológica por CCAA				Operadores ecológicos por CCAA			
	2014	2015	2016		2014	2015	2016 (%)
Andalucía	51,3%	51,4%	48,8%	Andalucía	10.612	13.495	14.489 34,69%
Castilla- La Mancha	17,1%	18,6%	19,4%	Castilla- La Mancha	6.747	7.443	7.128 17,06%
Cataluña	6,4%	7,2%	8,5%	Cataluña	3.286	3.667	3.942 9,44%
Extremadura	4,9%	4,7%	4,1%	R. Murcia	2.534	2.582	3.167 7,58%
C. Valenciana	3,1%	3,9%	4,0%	Extremadura	3.068	3.063	2.937 7,03%
R. Murcia	3,5%	2,9%	3,9%	C. Valenciana	2.255	2.420	2.642 6,32%
Aragón	3,2%	2,6%	2,8%	Islas Canarias	1.124	1.390	1.390 3,33%
Navarra	3,9%	2,1%	2,4%	Galicia	638	724	913 2,19%
Resto CCAA	6,6%	6,6%	6,6%	Resto CCAA	4.627	4.813	5.163 12,36%
TOTAL	-	-	-	TOTAL	34.891	39.597	41.771

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Ecologic.

En términos porcentuales, la cantidad de operadores ecológicos de Andalucía componían el 34,69%, más de un tercio del global a nivel estatal. Por lo tanto, la cifra conjunta solamente teniendo en cuenta Castilla-La Mancha (17,06%) y Cataluña (9,44%) es de un 61,19% del total. En vista de estos datos, podemos confirmar que tanto la distribución de la superficie como la cantidad de operadores ecológicos está relativamente focalizada en determinadas Comunidades Autónomas.

Factores físicos / tecnológicos

Más allá de los avances tecnológicos aplicables a la agricultura y ganadería, el cambio más notable dentro del sector de la economía ecológica ha venido de la mano de una revolución en los canales de distribución.

Actualmente, podemos encontrar dos grandes canales, el tradicional y el ecológico o especializado. Más allá de que éste último tenga una cuota de mercado minúscula respecto al de gran consumo, la evolución de los centros y medios de distribución ya es tangible.

Estos últimos años han sido marcados, tal y como recogíamos en el apartado anterior, por una evolución notable de este sector emergente en nuestra economía. El formato

convencional de los puntos de distribución de productos especializados ha evolucionado desde herbolarios y eco-tiendas a estructuras en forma de supermercados con una mayor dimensión y oferta. Éstas nuevas iniciativas comerciales se encuentran principalmente en las grandes ciudades y centros turísticos, para atender a un cliente internacional que consume más productos de estas características.

Entre las principales cadenas de canal especializado encontramos Veritas, con sede en Barcelona y 60 puntos de venta, Herbolario Navarro, con sede en Valencia y 33 puntos de venta y SuperSano, con sede en Alicante y 13 puntos de venta.

Evidentemente, el sector tradicional no quiere quedarse atrás y ya ha iniciado su posicionamiento dentro del sector ecológico, a través de la introducción de nuevos productos sostenibles en sus lineales y la creación de categorías de productos especializados. Las pioneras en este sentido han sido Aldi y Lidl, que siguen innovando y actualizándose de forma constante. A su vez, y desde 2017, El Corte Inglés está en fase de implantación de “Biosfera”, un nuevo formato comercial especializado dedicado al sector. Pero la mejor posicionada a nivel nacional es Carrefour, que ya dispone de dos tiendas “Carrefour Bio” en Madrid, más allá de contar con más de 1.500 referencias ecológicas en sus canales convencionales. (Ecological, 2018).

Esta adaptación al entorno de algunas de las empresas pioneras tradicionales también se ha reflejado en la facturación. Según datos de Kantar y del Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente (MAPAMA), las tiendas especializadas en productos ecológicos han pasado de representar un 40-45% de la facturación del sector en 2015 a un 37,1% en 2017. Así mismo, los hipermercados y supermercados tradicionales con categorías ecológicas han visto como su facturación para este tipo de productos se ha incrementado en un 0,9-4,9% y en un 9-10%, respectivamente.

Por su parte, el canal online representó un total del 7-9% de la facturación del sector en los años 2015 y 2016.

Factores sociales y demográficos

Según el informe publicado por Ecological, el consumidor de productos ecológicos es un perfil más joven, más preocupado por la salud y con más concienciación social y medioambiental.²

La tendencia en cuánto a preocuparse o concienciarse por nuestra alimentación está actualmente, y durante los años precederos, en pleno auge. El nuevo consumidor demanda productos transparentes, con un etiquetado claro y concienciado con el medio ambiente.

Esta situación es el reflejo de una sociedad que ha evolucionado. El aumento exponencial en el uso de los medios digitales ha influido positivamente. La información cada vez es más accesible y las plataformas cada vez generan más interacciones.

Así mismo, también existen razones sociológicas, ya que la gente de cada vez vive más, lo cual incrementa el dolor crónico, y razones sociales, una nueva generación (*millennial*) con unas exigencias como demandantes más específicas que las de generaciones precedentes.

El mercado ecológico en España tiene un peso del 1,69% respecto el mercado convencional (Ecological). Sin embargo, según un estudio realizado por Nielsen, en cuatro de cada diez hogares españoles se compran alimentos o bebidas en base a razones de salud. Eso indica que pese a representar una pequeña parte del sector de gran consumo, dicha tendencia se encuentra presente de una forma muy representativa en nuestra sociedad.

Delante de esta situación, podemos analizarlo desde el punto de vista de la oferta, que deben incorporar las estrategias necesarias para conservar su cartera de clientes, teniendo en cuenta que el consumidor tiene, actualmente, más opciones que nunca. Existen más centros de distribución y más canales que anteriormente, las empresas necesitan optimizar sus campañas de comunicación promocional, mejorar su branding empresarial, estar presente en más canales y optimizar la relación entre su oferta de productos y precios. La salud y el bienestar forman ya parte del consumo convencional, y a medida que dicha tendencia se expanda, será importante que las empresas utilicen dichas plataformas digitales para comunicarse efectivamente con sus consumidores.

2

http://pae.gencat.cat/web/.content/al_alimentacio/al01_pae/05_publicacions_material_referencia/arxius/2018_Informe_EcoLogical.pdf (Informe Ecological - gencat.cat)

La principal conclusión de un estudio realizado por la Organic Trade Association en EEUU, y tal y como comentábamos anteriormente, es que durante 2017 los *millennials* fueron los principales consumidores de productos ecológicos, ergo se espera que sea dicha generación la que impulse un cambio radical en cuánto a los hábitos de consumo de nuestra sociedad en el futuro.

Actualmente, el 25% de los *millennials*³ son padres, y en un período de 10 a 15 años, el porcentaje de familias se estima alrededor del 80%. Se espera que este factor dé finalmente ese impulso al nicho de mercado bio, pues, dentro del mismo estudio, se concluyó que tener una familia y el consumo de bienes ecológicos son directamente proporcionales, pues una motivación de los compradores es que comprar esta clase de productos les hace mejores padres.

Factores políticos

Un sector en auge como el tratado en esta tesis, no ha pasado desapercibido a los ojos de grandes multinacionales, que han realizado grandes inversiones en el sector bio, en vista de su potencial de crecimiento en los próximos años.

Según información recopilada por el reciente informe de Ecological, dichos movimientos se iniciaron en el año 2011, con la adquisición de Natursoy por Nutrition & Santé, fabricante europeo de alimentación. Sin embargo, no ha sido el único caso. En 2015, Nazca Capital adquirió la totalidad de acciones de los fundadores de Biogran S.L. En 2016, Sorribas S.A. fue adquirida por Idilia Foods, fabricantes de Nocilla y Colacao entre otros. El último gran movimiento financiero se produjo en 2017, cuando Ebro Foods compró la catalana Vegetalia.

Todos estos datos son relevantes, pues estos movimientos que implican grandes empresas entrando, o adaptándose al sector, sugieren potencialmente un cambio en las dinámicas del consumo. En este caso, un cambio socialmente positivo.

Por ello, las entidades gubernamentales están llevando a cabo determinadas políticas nacionales y autonómicas que permitan y ayuden a la consolidación del sector dentro de nuestra economía. Concretamente, estamos hablando de la “Estrategia para la Producción Ecológica 2018-2019”, que podría resumirse mediante los siguientes puntos:

³ Período comprendido entre 1981 y 1999, aunque no existe consenso exacto respecto a las fechas de inicio y fin.

- 1- “Fomentar el consumo interno y mejorar la comercialización de productos ecológicos.”
- 2- “Contribuir a una mejor vertebración sectorial de la producción ecológica.”
- 3- “Apoyar el crecimiento y consolidación de la producción ecológica, con especial atención a la ganadería ecológica y al sector industrial.”
- 4- “Estudiar el papel de la producción ecológica en la política de medio ambiente y adaptación al cambio climático.”

Cada uno de éstos cuatro objetivos básicos, está subdividido en líneas y acciones detalladas. A su vez, se les asigna un presupuesto flexible.

Toda esta información está disponible en el informe citado en el párrafo anterior o en la propia bibliografía de la tesis.

2.2.2 Análisis del mercado

Análisis del sector

Evidentemente, el campo de actuación de Ecobridge es el sector ecológico, y busca satisfacer necesidades tanto de ofertantes como de demandantes, dentro del mismo mercado. Sin embargo, es de suma relevancia mencionar que más allá del propio campo operativo de la plataforma, el modelo de negocio está anclado al consumo colaborativo.

Por lo tanto, en este apartado, dirigido más específicamente a la idea de negocio, y a diferencia del macroentorno, habrá una pluralidad a nivel analítico. Por una parte, del sector ecológico y por otra (de menor repercusión y más breve), del marco de la economía colaborativa como modelo de negocio.

La economía colaborativa es una tendencia al alza, que se podría debatir que se ha consolidado como un modelo de negocio maduro a fecha de hoy. Uno de los principales factores del éxito de su estructura es la flexibilidad en cuanto a poder de negociación de ofertantes y demandantes.

Uno de los ejemplos que más se podría asociar a la idea empresarial que presenta esta tesis, es el caso de Wallapop. Es la propia oferta quién valora su bien en función de una percepción subjetiva, y es la demanda, mediante su propia percepción, quién decide si está interesada en adquirir dicho producto. Dicho de otro modo, es un juego de oferta y demanda, dónde ambas se adaptan entre sí en base a los precios de otros productos

y/o servicios. Éste modelo de negocio, comúnmente se entiende como economía colaborativa (interacción entre dos o más sujetos que satisface una necesidad).

A lo largo de la tesis, se mencionará “economía” o “consumo colaborativo”, en base a la definición expuesta en el anterior párrafo. A pesar de que la presencia de un intermediario con ánimo de lucro podría invalidar dicha definición.

Más allá de que la filosofía y teoría detrás del concepto son relativamente antiguas, uno de los factores que ha permitido, finalmente, la explosión del sector ha sido sin duda el acceso a Internet. La digitalización en los procesos de compra, de relacionarse y de vivir nuestro día a día ha supuesto un gran abanico de nuevas posibilidades a nivel empresarial.

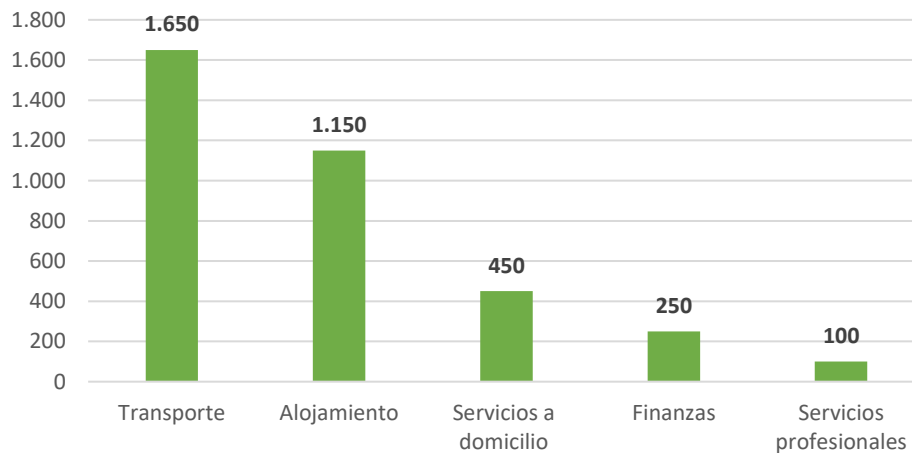
Contextualizándolo, la red ha pasado de contener unos pocos millones de usuarios en 1996 a más de 4.000 millones en 2017, presentando una tendencia exponencial. En España, 42.961.230 personas usan Internet. Lo cual supone un 92,6% de penetración. (Internet World Stats, 2017).

La economía colaborativa abarca muchos sectores, desde el propio consumo mediante plataformas como Aribnb, pasando por plataformas de conocimiento abierto o compartido, como son el caso de Wikipedia o Linux, hasta aplicaciones P2P en el mundo financiero, como TransferWise o el mismo Bitcoin.

En el ámbito europeo, podemos observar mediante la siguiente gráfica, que el sector del transporte ha sido el más beneficiado, seguido por alojamiento, servicios a domicilio, finanzas y servicios profesionales.

Gráfico 2

Ingresos por ámbitos de economía colaborativa (2017)



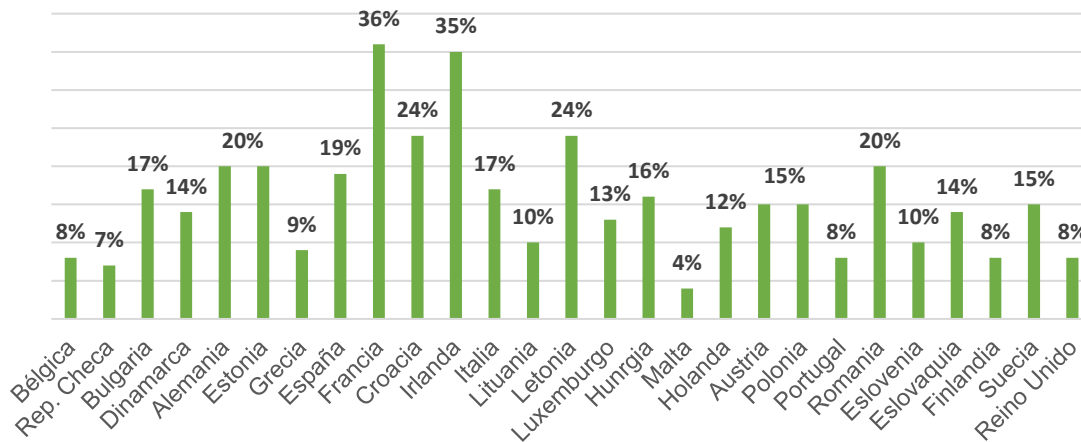
Fuente: Elaboración propia en base a datos de Statista

Es complicado asignar Ecobridge de forma rotunda en una de las siguientes categorías, pero sí sirve para hacernos una imagen del reparto por cuota de mercado dentro del marco de la economía colaborativa europea.

Si analizamos dichos ámbitos en base a la inversión realizada (porcentualmente) entre 2000 y 2015, la lista la encabeza el sector transportes con el 62%, seguida de alojamiento con un 18%, financiación con un 6%, servicios (5%), productos (4%) y el resto con un 5%. (EAE Business School, 2016).

Referente al uso de plataformas de esta naturaleza por países, observamos que la media europea está sobre el 15%. España se sitúa por encima de dicho rango, con un 19%. La clasificación la lidera Francia con un 36% e Irlanda con un 35%. En la siguiente gráfica podemos observar dichas estadísticas para todos los países que forman la UE.

Gráfico 3

 Uso de las plataformas colaborativas en la Unión Europea
 (2016)


Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Comisión Europea (2016)

En España, el uso de dichas plataformas es aún bastante incipiente. Solamente 19 de cada 100 españoles las ha utilizado alguna vez, con lo que, dicho mercado aún sigue siendo muy explorable, en contexto con las naciones punteras.

Una vez hemos contextualizado la relevancia de dicha tendencia, sabiendo que, en España, donde primeramente pretendemos crear un mercado a nivel nacional, tenemos una gran accesibilidad a las plataformas digitales y estamos por encima de la media de la Unión Europea en cuanto a usabilidad de dichos servicios, podemos obtener conclusiones más relevantes en cuanto al mercado ecológico, campo de actuación empresarial.

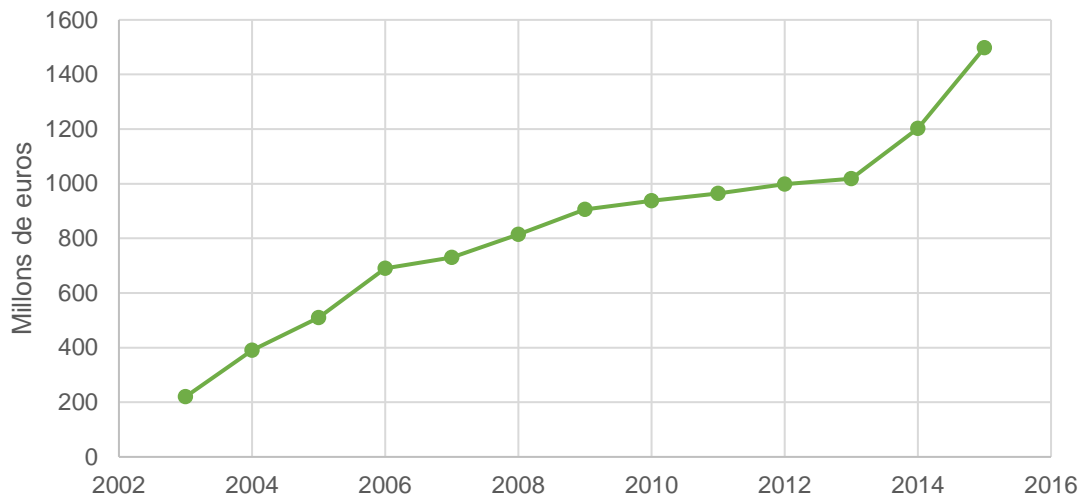
En el análisis del macroentorno económico, se exponen brevemente algunos de los datos más relevantes del sector: El mercado interior de productos ecológicos representa tan solo el 1,69% del sector alimenticio a nivel nacional, pero España se encuentra entre los diez países a nivel mundial en términos de crecimiento y volumen. (Ecological, 2018).

El desempeño de dicho mercado se puede ver representado en el siguiente gráfico adjunto, donde se muestra la evolución del consumo interior de productos ecológicos entre los años 2003 y 2015.

Así pues, se observa un gran crecimiento en términos de facturación dentro del sector. El último gran impulso tuvo lugar en 2014, donde se reanudó la tendencia alcista iniciada entre el 2003 y 2006.

Gráfico 4

Consumo interior de productos ecológicos (2003-2015)



Fuente: Elaboración propia en base a datos de EcologicalBio

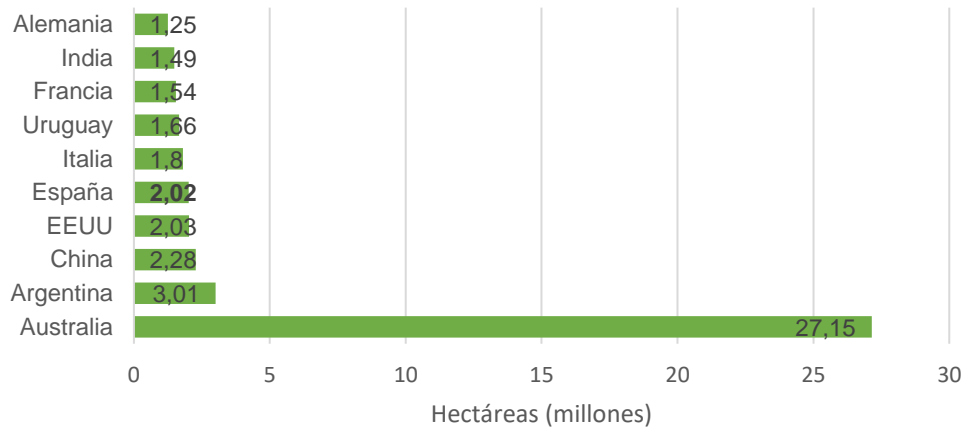
El mercado ecológico está claramente en alza, la demanda cada vez es más significativa y la oferta, como hemos visto anteriormente, se adapta a ella. Los productos bio ya pueden encontrarse en distribuidores de gran renombre, a modo de tienda especializada o sección en el negocio convencional. Esta transición entre tienda de barrio especializada a plataforma de gran consumo tradicional ha ayudado al sector a ganar una visibilidad que, años atrás, y a pesar de ser un mercado en auge, no tenía.

Como ya hemos visto, dicha tendencia escapa las fronteras nacionales, pues a fecha de hoy, es un fenómeno global. Una de las grandes ventajas de España, y que la posicionan sin lugar a duda como un país puntero dentro del sector, es la superficie ecológica disponible.

Según datos de la FiBL (*Research Institute of Organic Agriculture*), en una reciente encuesta que tuvo lugar en el presente año 2018, en referencia al 2016, España es el quinto país del mundo con más superficie ecológica activa. A su vez, es el país europeo con más hectáreas disponibles, con 2,02 millones.

La clasificación la lidera Australia, con una enorme diferencia respecto a los demás países, con una superficie disponible para el cultivo ecológico de 27,15 millones de hectáreas.

Gráfico 5

 Países con mayor superficie ecológica a nivel mundial
 (2016)


Fuente: Elaboración propia en base a datos de la FiBL

En resumen, y para concluir este apartado, donde se ha profundizado algunos de los datos más relevantes expuestos en el análisis a nivel externo, podemos concluir que existe una armonía entre los dos sectores objetos de estudio. Por un lado, la economía colaborativa, a pesar de que se podría considerar un mercado relativamente maduro, sigue ganando adeptos mediante un modelo de negocio especialmente atractivo a nivel empresarial. Por otra parte, el sector ecológico es un mercado que ha sufrido una fuerte revalorización en los últimos años, atrayendo nuevos capitales y grandes inversores en el marco del gran consumo, así como pequeños consumidores más concienciados con su bienestar y externalidades sociales.

A su vez, el consumidor está familiarizado con aplicaciones de compraventa pues han sido una de las grandes tendencias de los últimos años. Ecobridge, como plataforma, se adaptaría perfectamente al 19% de la población que sí ha usado servicios similares en el marco colaborativo, pues no supondría ningún cambio drástico al esquema *user friendliness* actual.

En líneas generales, Cataluña (mercado autonómico) y España (mercado nacional) ofrecen unas buenas condiciones para que dicho proyecto pueda desarrollarse. No solamente gracias al incremento en término de volumen del consumo de productos ecológicos, sino por un clima que facilita el conreo, las políticas de fomento al crecimiento del sector, la penetración de internet en términos demográficos y la inmersión de grandes compañías en el mercado, confirmando que realmente posee un potencial de revalorización muy alto en los próximos años.

2.2.3 Análisis del microentorno

Análisis de los clientes / consumidores

Ecobridge pretende ser una plataforma que permita enlazar los diferentes agentes de la cadena de producción, con el objetivo principal de fomentar el consumo de productos alimenticios ecológicos, facilitando la consolidación de estos en el sector alimenticio a través del canal restauración.

Nuestra plataforma facilitará las relaciones entre proveedores / productores y clientes finales (distribuidores). Al igual que la relación entre dichos canales de distribución (grandes empresas de gran consumo, tiendas de barrio especializadas, plataformas online...) y los consumidores finales, en forma de particulares para el consumo final o en forma de empresas independientes del sector, como podrían ser restaurantes, hoteles, empresas de catering....

La idea detrás de Ecobridge, es facilitar dicha interacción entre todos los agentes y permitirles ampliar su cartera de clientes, en el caso de los proveedores y distribuidores, o ampliar su cartera de proveedores, en el caso de los clientes finales u consumidores, y los mismos distribuidores. Así mismo, permitirles realizar comandas de forma regular mediante nuestra plataforma, de forma que la incorporación de productos ecológicos en su negocio pueda realizarse de forma conservadora, suavizando los riesgos para las empresas.

Como se expuso anteriormente, solamente en Cataluña existen alrededor de 3.500 operadores ecológicos. Muchos de ellos, especialmente en el caso de los pequeños productores, tienen excedentes de producción que no pueden vender porque no saben cómo ni a quién. Nuestra plataforma permitirá darles la posibilidad de ampliar, o conseguir, una potencial cartera de clientes.

Estos productos ecológicos, para los cuales no se les encuentra una salida, son productos de alta calidad y socialmente responsables, con probados beneficios para la salud respecto a la alimentación convencional. Estos productos, pueden venderse a un precio muy competitivo en el mercado, pues realmente dichos pequeños productores no tienen otra alternativa más beneficiosa.

Con el modelo de negocio que plantea Ecobridge, evitamos entrar en un mercado atractivo, con grandes agentes tomando posiciones, como una simple plataforma de distribución. Al contrario, queremos ser el enlace de dichas plataformas con proveedores

y clientes finales, beneficiando todos los agentes del mercado dándoles visibilidad y, en especial, a pequeños productores y pymes en sectores relacionados.

A modo de síntesis, cabe destacar que nuestro principal enfoque es el B2B, enlazando distribuidores de bienes ecológicos de consumo con empresas en el sector restauración. Pero para que eso sea posible, la plataforma necesita contrapartida (oferta) para que dichas empresas del canal restauración puedan ampliar u obtener una nueva cartera de clientes en el sector ecológico.

Para persuadir a distribuidores a utilizar la plataforma activamente necesitamos productores (el pilar básico del proceso), y para que empresas del sector restauración muestran interés, necesitamos de los distribuidores. De la misma forma, para que consumidores finales compren a través de Ecobridge, la plataforma necesita de distribuidores y productores.

Ésta secuencia se traduce en los cuatro enfoques que se estudian a continuación:

B2B (Business to Business) – Objetivo principal

Como hemos comentado, la plataforma permitirá y potenciará la relación entre empresas, la cual consideramos nuestra principal aportación de valor para el sector y el negocio.

En primer lugar, por la facturación derivada de dichas transacciones. Son más voluminosas, ergo la comisión en términos absolutos es mayor. Por lo tanto, queremos potenciar el desarrollo de la faceta B2B.

En segundo lugar, nuestro objetivo es conseguir que la producción ecológica gane una mayor penetración en el mercado. Conseguir que las empresas del sector, ya sea en forma de tiendas bio especializadas, cadenas de restauración, pequeños productores en forma de pymes, empresas de catering, compañías dedicadas al e-Commerce dentro del sector... puedan interactuar y encontrar sinergias para beneficiarse mutuamente.

Nuestros potenciales clientes principales dentro del enfoque B2B son los siguientes:

1. Empresas del sector de la restauración

Lo consideramos un sector con mucho potencial y **nuestro principal objetivo a medio plazo**. El movimiento ecológico que se ha iniciado en los últimos años ha llevado a grandes empresas de gran consumo a entrar en el mercado. Entrar con ellos es un error, pues no disponemos de los recursos financieros, tecnológicos u humanos que ellos poseen, así que creemos que lo más fructífero es anticiparse a esta tendencia creciente.

Grandes cadenas de distribución, como se expuso en el primer capítulo, han elaborado secciones ecológicas dentro de sus supermercados e incluso, creado tiendas especializadas. El consumo de estos productos (demanda) ha crecido durante los últimos años, y la oferta simplemente se ha adaptado. En este mercado creciente, donde los clientes finales consumen, de forma cada vez más regular, dichos productos, es de esperar que el próximo paso sea visible en el sector de la restauración.

Queremos impulsar la penetración de productos socialmente responsables en dicho mercado, facilitando a restaurantes, sean especializados o no, una amplia cartera de clientes donde poder realizar, de forma conservadora, sus comandas para posterior incorporación de dichos productos al negocio.

Se intuye que el sector de la restauración necesita reinventarse. No solamente las nuevas generaciones se preocupan más por adquirir buenos hábitos saludables, sino que los números lo confirman. A fecha de 31 de octubre de 2017, *Deliveroo* dio el dato de que los pedidos de comida vegana a domicilio habían crecido un 161% respecto al 2016.

Si buscamos el término “vegan” en Google Trends, éste es el resultado en el marco nacional:

Gráfico 6 – Evolución del término “vegan” en Google Trends



Fuente: Google Trends

Como observamos, durante el período comprendido entre el año 2004 y la actualidad, las búsquedas relacionadas han ido aumentando a lo largo del período.

Éste incremento de restaurantes especializados en comida vegana, vegetariana... es simplemente un indicio de el rumbo que está tomando el sector de la restauración. Según información recogida del evento “*Desayuno Sectorial sobre Restauración*” organizado por Deloitte, el cuidado de la salud ha pasado a ser una preferencia fundamental para el nuevo consumidor, donde la propia naturaleza del producto tiene que ser respetada, en la máxima medida posible. Así mismo y en términos gastronómicos, los ingredientes, platos y sabores tienen que transmitir credibilidad al consumidor, o lo que es lo mismo, ofreciéndoles sabores naturales y frescos. Como era de esperar, también mencionaron las grandes posibilidades que la digitalización ofrece al sector y como el “*delivery*” está ganando muchos adeptos.

En resumen, consideramos que la penetración el sector de la restauración debe ser considerado como uno de nuestros objetivos más relevantes. La tendencia del mercado está sincronizada con el momento y las necesidades de dichas empresas, creemos que podremos aportarles un gran valor añadido en forma de facilidad interactiva con nuevos proveedores, así como darles una herramienta para mejorar la experiencia de sus consumidores, alineada con las preferencias de las nuevas generaciones.

2. Tiendas especializadas

En este caso podría existir una disyuntiva. La razón principal es el hecho de que alguna de estas empresas, más allá de plataforma de distribución física, también ofrecen sus productos vía página web y se encuentran dentro del mismo mercado demográfico.

La perspectiva más realista de actuar es incluyendo dichas empresas con una fuerte presencia como competencia, pero como potenciales clientes a largo plazo.

Un ejemplo claro, por ejemplo, es *SuperSano*. Supermercado ecológico con más de 30 puntos de venta a nivel nacional. A corto plazo, no podemos darle ningún valor añadido ya que, tiene mucha mayor visibilidad, oferta y es una empresa consolidada con su propia cartera de clientes. Pero a largo plazo, podemos ofrecerle nuevas oportunidades para su negocio, podemos ofrecerles nuevos potenciales proveedores con los cuáles podrían obtener un mejor margen, o nuevos clientes finales que estarían dispuestos en hacer comandas de forma regular.

A corto plazo, nuestros clientes B2B en cuánto a tiendas especializadas, se pueden clasificar en dos grupos:

- Tiendas de barrio que quieran incorporar productos ecológicos a su oferta actual y necesiten de proveedores que se ajusten a su capacidad económica.

- Tiendas de barrio que estén en la actualidad ofertando productos con certificado ecológico, y quieran ampliar o crear una cartera de clientes a nivel empresarial.

Según datos de Kantar y del Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente (MAPAMA), las tiendas especializadas en productos ecológicos han pasado de representar un 40-45% de la facturación del sector en 2015 a un 37,1% en 2017. Con lo que, una plataforma funcional podría servirles de escaparate para conservar su cuota de mercado, que la tendencia indica que será aún más limitado debido a la adaptación de grandes cadenas de distribución al fenómeno ecológico.

Esas tiendas especializadas con una mayor presencia, como hemos dicho, no se pueden considerar clientes a corto plazo, sino más bien como competencia. Aunque, evidentemente, tampoco pueden considerarse competencia directa, al ser plataformas de distribución. Todo esto será analizado en detalle en el apartado dedicado a la competencia.

3. Proveedores certificados de productos ecológicos

Consideramos a todos aquellos productores de ganadería orgánica o agricultura ecológica como potenciales clientes de nuestra plataforma. Siempre y cuando se pueda verificar mediante certificado oficial.⁴

Esquemmatizando, dentro del enfoque B2B, los proveedores (productores) son la parte de la oferta, que mediante EcoBridge, pueden ampliar su cartera de clientes, vender sus productos o interactuar con sus potenciales clientes. En este caso, la demanda dentro del enfoque, pueden ser desde canales de distribución (supermercados ecológicos y/o convencionales, pequeñas tiendas de barrio...) hasta clientes finales como pueden ser empresas asentadas en el sector de la restauración.

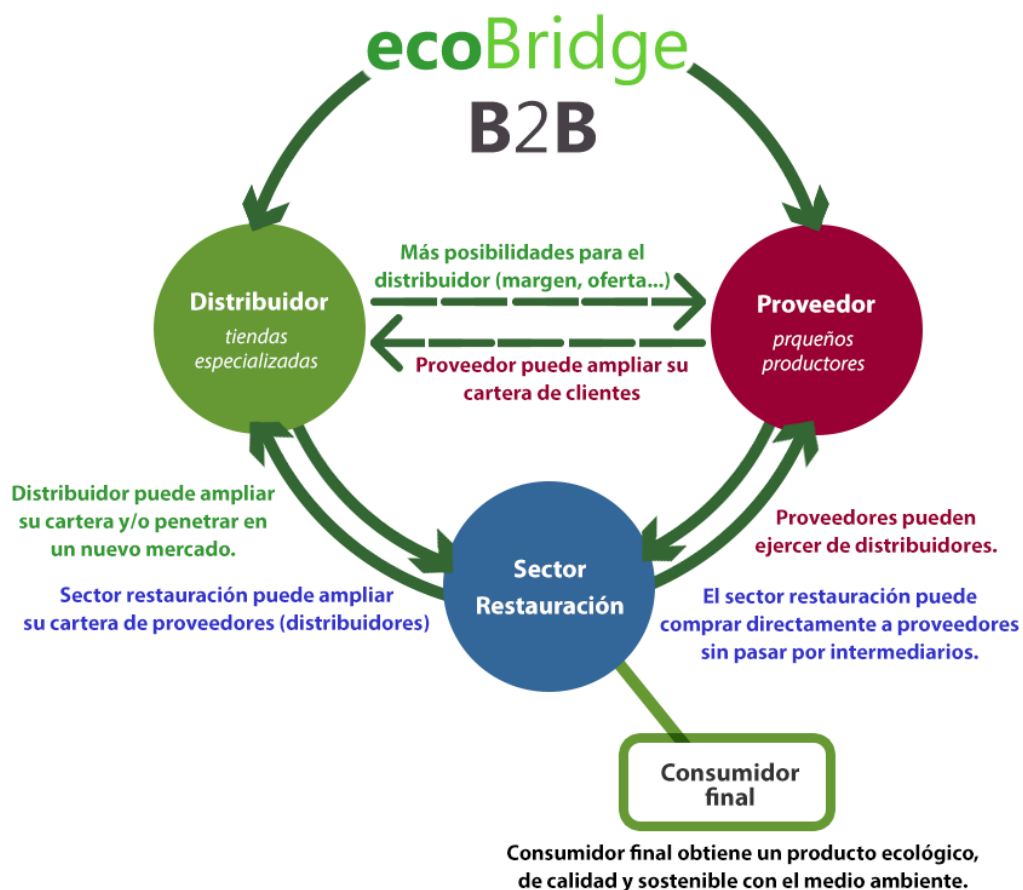
Como mencionábamos anteriormente, existe excedente de producción dentro del sector ecológico, especialmente en el ámbito rural. En efecto, Lérida es una de las provincias más relevantes dentro del sector, con 418 explotaciones ganaderas en 2017 (frente a las 177 de Barcelona, para contextualizar), y 103.940 hectáreas de cultivo ecológico, 17.235 hectáreas más que el pasado año. (Consejo Catalán de la Producción Agraria Ecológica, 2018).

⁴ En Cataluña, por ejemplo, la entidad que asume el control y la veracidad de los procesos ecológicos es el Consejo Catalán de la Producción Agraria Agrícola (CCPAE). Su función es auditar y certificar dichos productos. A su vez, publica una lista de todos aquellos productores ecológicos del territorio.

En el ámbito rural se establecen dos condicionantes en muchos casos. Primeramente, muchas de estas empresas venden localmente o comarcilmente, con una cartera de clientes relativamente fija. En segundo lugar, la penetración de Internet y la digitalización del comercio no es tan efectiva, o no está tan implantada como en las grandes ciudades.

Consideramos los productores ecológicos como un elemento crucial dentro del proyecto, pues consideramos que son a quienes podemos aportar más valor y los potenciales impulsores del crecimiento de la demanda. Por un lado, a través de una plataforma simple en cuanto a usabilidad les daremos la posibilidad de ofrecer sus productos y ampliar potencialmente su número de clientes. Por otro lado, igualmente relevante, ofrecemos la posibilidad de que estas pequeñas empresas puedan anunciarse, con sus productos, bajo su propia marca y estrategia comercial. Es decir, no solamente pretendemos ser un Marketplace dónde ofertantes y demandantes buscan maximizar su utilidad, sino que también queremos ser un trampolín para esos pequeños negocios que necesiten visibilidad.

Ilustración 1 – Modelo de negocio B2B EcoBridge (esquema)



B2C (Business to Consumer)

Dentro de esta faceta, la plataforma actuará como un mero intermediario entre empresas y consumidores finales. De la misma forma que un Marketplace convencional, donde los consumidores compran productos a aquellos proveedores (empresas) que más se adapten a sus necesidades.

Ésta sería la última fase del proyecto juntamente con la incorporación del canal restauración, pues necesita de ofertantes activos.

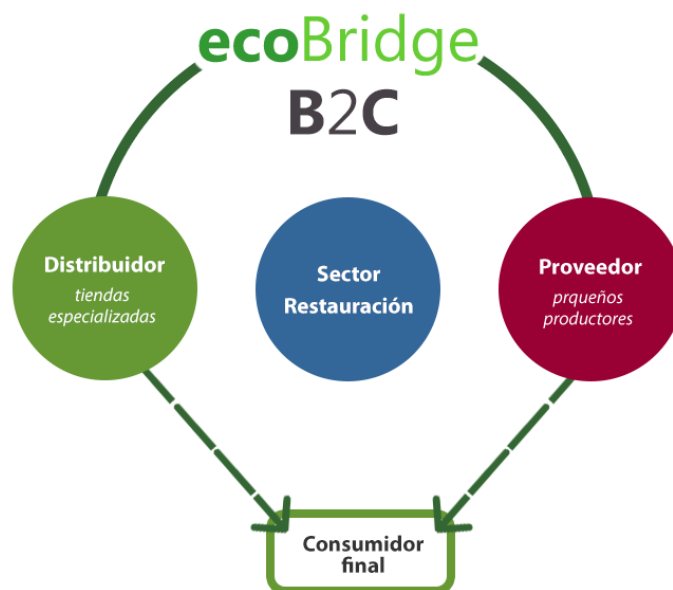
En B2C, nuestros principales clientes / consumidores, son:

1. Proveedores de productos ecológicos
2. Distribuidores especializados
3. Consumidores finales

El consumidor final podrá utilizar la plataforma para la compra de productos orgánicos para autoconsumo. Estos bienes alimenticios, pueden ser ofrecidos por proveedores (productores) o distribuidores (tiendas especializadas).

Evidentemente, al ser simplemente un intermediario, el precio y portes de transporte serán fijados por los ofertantes.

Ilustración 2 – Modelo de negocio B2C EcoBridge (esquema)



C2C (Consumer to Consumer)

Otro enfoque de la plataforma será el C2C, donde dos consumidores, mediante el intermediario, satisfacen sus necesidades a través de una transacción monetaria.

En este caso, no todos los productores están catalogados como empresa, pues existen muchos particulares con licencia para producir bienes ecológicos. Éstos pequeños productores independientes, podrán anunciar sus productos en Ecobridge.

Éste enfoque es sin duda el menos relevante, pues el volumen de transacciones será muy bajo. De todos modos, consideramos importante incluir esta opción, ya que estamos ofreciendo a pequeños productores un medio para emprender.

En C2C, nuestros principales clientes / consumidores son:

1. Pequeños productores independientes (con certificación ecológica)
2. Consumidores finales

C2B (Consumer to Business)

Por último, y con muy poco peso, también contemplamos la opción de que un productor independiente (particular) con certificación, pueda vender sus productos a empresas, ya sea en forma de pequeños distribuidores o pequeños comercios.

Éste caso es perfectamente plausible en el caso de que se trate una empresa muy pequeña, que busque un proveedor asequible para aumentar su oferta de productos ecológicos. Lo mismo aplica a pequeños comercios en el sector de la restauración, podría darse el caso que el proveedor más óptimo sea un particular, ya sea por proximidad, especialización en sus productos, precio de sus productos...

En C2B, nuestros principales clientes / consumidores son:

1. Pequeños productores independientes (con certificación ecológica)
2. Distribuidores especializados
3. Empresas en el sector de la restauración

Análisis de los proveedores e intermediarios

Los proveedores de los diferentes servicios van a depender de la naturaleza de los acuerdos y transacciones internas vía nuestra App. Así pues, el intermediario es Ecobridge, que pondrá en contacto y facilitará las relaciones entre los distintos agentes del mercado.

Dicho esto, en el caso de transacciones B2B, donde se respete la cadena convencional, el intermediario podría considerarse también las tiendas especializadas. Pues, al fin y al cabo, el producto podría llegar al consumidor final a través de su canal de distribución, con previa compra de bienes a los productores, que en este caso serían los proveedores de los bienes.

Así mismo, Ecobridge también sería el proveedor del servicio, pues estaría facilitando una plataforma en formato web y App para que empresas y particulares utilicen y se beneficien mutuamente.

Considerando como proveedor aquel que abastece a otras empresas con existencias para posterior venta o transformación, podríamos deducir lo siguiente:

En cuanto al enfoque **B2B**, los proveedores, a su vez, serán los canales de distribución en forma de tiendas especializadas, que abastecen a los negocios del sector de la restauración. A su vez, los pequeños productores también son proveedores de bienes al abastecer al intermediario (tiendas especializadas) o incluso, directamente al cliente final (restauración).

Si nos centramos en otros enfoques, y siguiendo el mismo patrón, los proveedores en **B2C** serían los pequeños productores siempre y cuando abastezcan al intermediario, el cuál sería el vendedor. Así mismo, dichos productores serían vendedores si vendiesen directamente al consumidor final vía nuestra plataforma.

En cuanto a la modalidad **C2B**, el proveedor sería, también, el pequeño productor en forma de particular independiente con la certificación necesaria. En este caso, no consideramos los canales de distribución en forma de tiendas como proveedores, pues en dicho caso, estaríamos en el enfoque B2B.

Finalmente, en **C2C** simplemente tendremos un comprador, un vendedor, y un intermediario (Ecobridge). Los proveedores del servicio en todo caso, e igual que en todos los casos anteriores, serían aquellas empresas que abasteciesen con materias primas a los productores para el desempeño de su actividad productiva.

Análisis del mercado y de la competencia

Partiendo de la base de que nuestra aplicación aún no es funcional y considerando la competencia directa como aquella con un canal de distribución, precio y producción (en este caso servicio) similar, es complicado enfocar de forma acotada qué empresas podrían encajar en dichos parámetros. Así que consideraremos competencia aquellas empresas (en forma de aplicación web) que se estén iniciando, o que, aún no haya ganado mucha exposición mediática.

Dicho esto, es necesario dejar claro que no existe ninguna empresa en la actualidad, operando en el mercado nacional, cuyo enfoque central sea el de abastecer al sector de la restauración mediante la producción ecológica.

Pero sí que nos encontramos muchas “plataformas sustitutivas” para alguno de los enfoques planteados. Especialmente para los enfoques centrados al consumidor final y al intermediario. Por ejemplo, cualquier supermercado con plataforma de distribución online podría considerarse, en cierto modo, competencia. De hecho, aunque dicho supermercado no estuviese especializado en productos ecológicos, podría tener una sección dedicada a ello, y con una alta penetración. Ese sería el caso de Carrefour.

Al fin y al cabo, un consumidor que quiera comprar bienes orgánicos, cualquier plataforma que le permita comprar vía online, le produce la misma utilidad. Por lo tanto, nuestra propuesta de valor está en permitir y facilitar comandas provenientes del sector de la restauración, proporcionándoles una amplia cartera de proveedores y centros de distribución. A su vez, darles una herramienta para impulsar pequeños negocios en forma de tiendas especializadas o productores, sean en forma de empresa o de particulares independientes.

Dicho esto, a partir de ahora no vamos a hablar de competencia, sino de “plataformas sustitutivas” que bien podrían satisfacer las necesidades de consumidores finales, intermediarios o pequeños productores. Éstos últimos, en el caso de que dichos productores estén suministrando sus bienes a la plataforma de distribución (intermediario) o directamente al consumidor final vía web propia, que, en este caso, estaríamos hablando directamente de vendedores, sean en forma de empresa o particulares anclados a dicho intermediario.

Probablemente, y a pesar de ser una empresa relativamente asentada, la empresa cuya propuesta de valor y modelo de negocio se asemeja más a la nuestra es “mentta”.

Mentta

Mentta (www.mentta.es) se define como un *marketplace* especializado en alimentación online. Cuenta con más de 50 productores, que venden al consumidor final sin intermediarios (B2C). Así mismo, también proporcionan una lista de tiendas especializadas con productos de alta calidad y ofrecen comida preparada cuya distribución es llevada a cabo por pequeños negocios.

La principal similitud entre EcoBridge y esta empresa, es que ambas proporcionan información a lo largo de toda la cadena productiva, des de pequeños manufactures hasta tiendas de barrio.

Mentta en sí, no es un supermercado online como tal, es simplemente un intermediario, con lo que podríamos afirmar que nuestras ideas están alineadas en este sentido. Dicha empresa no fabrica bajo su propia marca ni tiene centros de distribución. Tampoco se encargan de la logística, pues son los distribuidores y productores los que fijan sus propios términos.

Cuentan con 22 tiendas especializadas suscritas a su plataforma online, 36 productores (aunque en la página principal afirman que son más de 50) y 9 centros de distribución de comida preparada. Su *target* demográfico, a estas alturas, se limita al territorio nacional.

A su vez, Mentta ofrece a sus consumidores una sección de “fresco y bio”, cuyos productos son ofrecidos por “Enterbio” (www.enterbio.es) y “Organizados” (<https://organizados.es>). Estos dos supermercados son dos empresas independientes que colaboran con Mentta a cambio de, probablemente, una mayor visibilidad.

“Organizados” no está, al igual que Mentta, especializado en productos ecológicos. Se trata de nuevo, de una plataforma de distribución online de productos de alta gama.

“Enterbio” por su parte, sí es una tienda especializada, que ofrece actualmente más de 2200 productos ecológicos. Des de frescos, pasando por herbolario y hasta bienes de droguería. Dicha plataforma, al igual que nosotros pretendemos hacer, engloba muchos pequeños productores, los cuales pueden anunciarse y ganar visibilidad a través de su página web. A su vez, “Enterbio” es el supermercado ecológico online de “Planet Organic” que, también especializado en productos orgánicos tal y como su nombre indica, ofrece sus productos en su plataforma online.

Analizando más en profundidad el porqué de esta tienda siendo anunciada en Mentta, y a través de la plataforma *SimilarWeb*, se observa como www.mentta.es se encuentra

en la posición número 49.144 a nivel nacional (en cuanto a tráfico) y, por su parte, www.enterbio.es se encuentra en el número 78.066. Con lo que, tiene sentido que la segunda éste utilizando la plataforma de la primera a cambio de ganar exposición.

Un detalle muy importante, es que “Enterbio” no dispone de aplicación para dispositivos móviles, pero sí vende sus productos en la App de Mentta. Con lo que, para abreviar, vamos a englobar ambos agentes bajo el paraguas de “Mentta”.

Una vez hemos contextualizado toda la información relevante, nos centramos en los puntos concretos:

- Mentta ofrece una gran cantidad de productos ecológicos y dispone de una gran cantidad de proveedores y productos. Pero en su página web no hay prácticamente reseñas de ningún producto ni comentario alguno, con lo que se deduce, que su estrategia de comunicación es débil u orientada a una audiencia equivocada.
- Su aplicación dispone de más de 5.000 descargas en la Play Store de Google. No es una cifra muy relevante si la contextualizamos con la cantidad de agentes e intermediarios registrados en su plataforma. Además, hay que tener en cuenta que su área de actividad principal son productos gourmet o de alta calidad, pues los ecológicos no están muy expuestos en la vista principal de la página web.
- Enterbio dispone de un perfil de Instagram 975 seguidores y actualizaciones semanales, aunque su principal área de actividad es Facebook, donde tiene 6.100 seguidores aproximadamente. A pesar de esta cantidad de seguidores, salta a la vista que la actividad de dichos usuarios es prácticamente nula, lo que nos sugiere que dicha página no tuvo un crecimiento orgánico en su número de *followers*. Esta interpretación gana peso cuando, a través de *SimilarWeb*, podemos validar que solamente el 2,95% de las visitas a la página web de EnterBio provienen de las redes sociales y el 76,55%, mediante el buscador.
-

Puntos fuertes

1. Gran volumen de oferta a través de una amplia gama de productores especializados en productos de alta calidad.
2. Aunque esté enfocada más a B2C, empresas pueden actuar como clientes y realizar sus comandas.
3. Empresas relativamente asentadas en el sector. EnterBio fue creada en 2010 y Mentta, en 2015.

4. Gran abanico de posibilidades para los consumidores. EnterBio ofrece desde frescos hasta productos ecológicos para la higiene personal.
5. Dispone de un blog como herramienta para generar “*engagement*” con su *target*.

Puntos débiles

1. EnterBio no dispone de aplicación para dispositivos móviles y depende exclusivamente del tráfico que su página web, juntamente con la de Mentta y su App, puedan generar.
2. El tráfico de su página web es muy mejorable. Prácticamente no hay reseñas ni valoraciones, ni otros símbolos que denoten una actividad regular en su plataforma de distribución online. Con lo que se explica su búsqueda de anunciantes en forma de terceros para generar más visibilidad. Lo cual nos introduce el siguiente punto:
3. Su estrategia de comunicación es débil. Poca presencia en redes sociales con seguidores comprados en Facebook, lo cual denota poca profesionalidad. A su vez, presencia en algunos comentarios o “hilos” en foros de Internet a través de identificadores de un sistema de referidos a modo de descuentos a patrocinadores, lo cual también es considerado poco profesional.
4. Gran parte de su tráfico, probablemente la mayoría, proviene de los canales de distribución de Mentta, que no es una tienda íntegramente especializada en productos ecológicos. Lo cual podría implicar que, a ojos del consumidor, EnterBio, al ser promocionada en Mentta, no sea una empresa realmente asentada en un nicho de mercado específico, sino más bien una subsección de un supermercado online convencional.
5. Plataforma muy plana. Los proveedores son mencionados, pero en ningún caso se les ofrece una herramienta para que puedan crecer a nivel empresarial.

A modo de resumen, existen notorias diferencias entre la idea detrás de nuestra plataforma y la de Mentta, más allá que pueden considerarse modelos de negocio similares, en el marco de la economía colaborativa.

La primera gran diferencia es el enfoque. Mientras Mentta (y EnterBio) se enfocan más al B2C, nosotros lo hacemos al B2B porque consideramos que, al final, estamos abarcando agentes con mucho más potencial para liderar una mayor aceptación de los productos ecológicos en el mercado convencional.

Otra diferencia importante se halla en los mismos agentes involucrados. Mientras que Mentta ofrece sus servicios a consumidores finales, (o en todo caso, a clientes finales en forma de empresa, aunque como hemos comentado, no es ese enfoque el que transmite), nosotros pretendemos especialmente centrarnos en el sector de la restauración y canales de distribución. A la vez que dotamos de herramientas a los productores para formar parte de esta cadena jugando un papel crucial.

Finalmente, Ecobridge va a permitir crear listas de compra, así como guardarlas para modificarlas o utilizarlas en un futuro. De forma que las empresas del sector restauración y distribuidores tengan todas las facilidades para organizar sus comandas. En el caso de Mentta, esta opción no está patrocinada, lo cual es otro indicio de su enfoque al canal B2C.

LaDespensa.bio

“LaDespensa.bio” es una marca de la empresa Tolomó Bio SL. Para entender el concepto nos basta pensar en un supermercado online, pero únicamente centrado en fruta y verdura ecológica.

Su canal de distribución es su aplicación para dispositivos móviles, ya que su página web (<http://ladespensa.bio/>) es meramente informativa.

En este caso, como hemos comentado, no se trata de un Marketplace, sino de un supermercado donde los propios productores son la misma empresa. Su enfoque principal es el B2C, permitiendo realizar y guardar pedidos de cara al futuro, aunque también ofrece servicio a mayoristas (grandes cantidades) a través de su servicio de atención al cliente. Dicho esto, en la aplicación (única plataforma de distribución de sus productos) no se nombra dicha funcionalidad, con lo que corroboramos que el modelo de negocio se centra en el consumidor final.

La actividad productiva de la empresa se centra en Alicante, lugar de dónde provienen la totalidad de sus productos. Además, es la única provincia donde ofrecen dichos bienes, aunque en su aplicación informan que están trabajando en expandir sus rutas y cubrir, a largo plazo, todo el territorio nacional. Por lo tanto, LaDespensa.bio no sería competencia a corto plazo, pues nuestro *target* demográfico para dichas implicaciones temporales es diferente, pero sí tiene que considerarse como un posible competidor de cara al futuro.

Dicho esto, vamos a centrarnos en los puntos fuertes y débiles y, seguidamente, comparar dichas características con la idea que subyace detrás de Ecobridge:

Puntos fuertes

1. Servicio especializado en productos ecológicos de alta calidad.
2. Control absoluto de la actividad económica; producción, distribución y transporte. Esto implica que ellos mismos actúan como proveedor de su propio canal de distribución, con lo que, eliminan la posibilidad de cualquier acción imprevista.
3. Costes reducidos al no tener que subcontratar o depender de empresas ajenas a su actividad.

Puntos débiles

1. Existe un problema de escalabilidad en su negocio, por lo menos a corto plazo. Con los recursos disponibles de la empresa en la actualidad, es muy complicado escalar en la estructura de ingresos.
2. Poca oferta. La aplicación solamente ofrece 51 productos diferentes.
3. Especialización llevada al extremo. Únicamente ofrecen frutas y verduras ecológicas.
4. Su aplicación para dispositivos móviles sigue en desarrollo más allá de tener sus funcionalidades básicas operativas.
5. No existe estrategia de comunicación, más allá de estar presentes en Facebook, con muy pocas actualizaciones y solamente 195 seguidores.

Por lo tanto, estamos hablando de una aplicación cuyas funcionalidades se limitan, de momento, a un marco demográfico relativamente pequeño. Con lo cual, podemos deducir que, en base a todo lo mencionado anteriormente, su demanda no es muy relevante actualmente.

Existen muchas diferencias entre su servicio y la idea de Ecobridge, la principal subyace en el hecho de que ambos modelos de negocio son diferentes. LaDespensa.bio opta por un modelo convencional, donde ellos son los propios agentes de prácticamente la totalidad de la cadena productiva agrícola. Nuestro caso es muy diferente ya que, queremos simplemente actuar como un intermediario y proveedor de un servicio, pues consideramos que lo convierte en un modelo de negocio mucho más escalable a medio y largo plazo.

Otra diferencia se centra en la oferta. Mientras LaDespensa.bio está especializada en fruta y verdura ecológica, nuestra plataforma abarcará no solamente productos agrícolas sino también ganaderos, siempre y cuando estén catalogados como ecológicos. Consideramos que centrarnos únicamente en fruta y verdura sería especializarnos demasiado en un nicho específico para el cual, posiblemente no exista un gran mercado.

Así mismo, ellos mismos son los proveedores de su canal de distribución, mientras que, en nuestro caso, queremos proveer a dicho pequeño productor de una herramienta que pueda darle no solamente visualización a corto plazo, sino incluso hacerle considerar abrir un negocio si realmente existe demanda para sus productos.

Existen una gran variedad de empresas que se dedican a la venta de productos ecológicos, la enorme mayoría de ellas, en formato supermercado online y físico, en algunos casos. Se podría realizar un análisis en profundidad de todas ellas, pero en ningún caso podrían considerarse competencia directa, sino más bien “plataformas sustitutivas”. Pues sí bien es cierto que un consumidor que quiere realizar una compra por Internet de productos orgánicos obtendrá la misma satisfacción con cualquiera de estas plataformas, ninguna de ellas está enfocada al *Networking* B2B. Prácticamente la totalidad de ellas dejan la exposición de los productores en un segundo plano, centrándose explícitamente en el producto que ofrecen. Muchas de estas plataformas, como en el caso de www.tubiotienda.com, solamente trabajan (en calidad de proveedores) con empresas asentadas en el sector, como son Biográ (fundada en 1915), Naturgreen (con presencia en El Corte Inglés, Hipercor...), Biotta (60 años de experiencia en el sector) ...

Evidentemente, no solamente no podemos competir con dichas empresas, sino que su modelo de negocio es completamente distinto. Nuestra propuesta de valor está en potencial el pequeño comercio y descentralizar el poder de estas corporaciones, dando la posibilidad a productores, incluso particulares certificados, de crear o ampliar su cartera de clientes. Así mismo, no existe ninguna empresa en España que se centre en el sector de la restauración. Sí es cierto que, como empresas, pueden realizar sus comandas, ya sea al por mayor o en pequeñas compras regulares, pero no está en ningún caso especificado.

En resumen, y para terminar con el análisis de la competencia, encontramos una gran variedad de negocios que ofrecen productos ecológicos en calidad de intermediarios, a través de una plataforma online que actúa como canal de distribución. Algunos casos son, TuBioTienda, Ecoalgrano, Planeta Huerto, BioSano, GranBiBio y un largo etcétera.

También existen empresas como BioSabor, con sede en Almería y claramente fuera de nuestro alcance, que actúan no solamente como productor y distribuidor, sino que además ejercen la función de laboratorio.

Todas estas empresas, como hemos comentado, están enfocadas al consumidor final, más allá de que posiblemente, a través de contacto personal, ofrezcan servicios al por mayor. **Pero vamos a fijarnos en lo que estas empresas no ofrecen, porque ahí radica nuestra propuesta de valor:**

- Trabajan por proveedores (productores) relativamente consolidados en el mercado, lo cual, evidentemente, les garantiza mucha más seguridad que trabajar con pequeños negocios.
- El aliciente de dichos productores es meramente económico. No necesitan visualización ni explicación específica de su área de negocio porque son empresas consolidadas. En otras palabras, no necesitan una plataforma donde puedan crearse un perfil y ganar visibilidad.
- No están enfocadas explícitamente al canal restauración, el cual consideramos que es el siguiente paso en la dirección a un gran consumo ecológico de masas.
- No ofrecen la posibilidad a pequeños productores de anunciarse. Nosotros queremos que la oferta y la demanda se adapten. Dar la oportunidad a todos los negocios y particulares (que estén certificados) y, a través de un sistema de reseñas, se gane más visibilidad (producto competitivo) o se pierda (producto no competitivo).
- Canal de distribución con exactamente el mismo formato supermercado. Nuestra propuesta es romper este patrón y ofrecer al usuario una experiencia mucho más cómoda y moderna, con especial atención y detalle a la creación de comandas, sistema de reseñas, comentarios activos, página de perfil donde se anunciarán los productores.... Hablaremos de esto más adelante en la tesina.

2.2.4 Análisis de amenazas y oportunidades (Matriz DAFO)

Mediante este análisis, nos enfocamos a esquematizar y estudiar cuales son las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que pueden potenciar o poner en riesgo nuestra idea de negocio. Este análisis contempla tanto aquellos factores externos ajenos a la actividad económica de la empresa objeto de estudio, como aquellos factores internos. A partir de la resolución de dicha matriz, tendremos una visión más clara acerca de cuál es el enfoque específico para seguir si queremos realmente penetrar en el mercado en un futuro próximo.

Fortalezas

1. Idea de negocio innovadora, que contempla y se enfoca a aportar valor añadido a muchos agentes de la cadena convencional de producción.
2. Modelo de negocio escalable. Teniendo en cuenta que son los propios productores y distribuidores los que se encargan de la logística y transporte bajo sus propios parámetros. La función de Ecobridge es la de proveedor de servicios y actúa como agente externo en calidad de intermediario, lo cual nos permite añadir clientes a nuestra plataforma, sean productores, distribuidores o cadenas de restauración, sin que eso nos reporte un aumento drástico en nuestra estructura de costes. Así mismo, sí nos aportaría más beneficios por cada unidad adicional de costes. (Coste marginal en base al incremento de nuestros clientes).
3. Plataforma de distribución inicial mediante una App que rompe con el formato estándar de supermercados online tradicional. Más bien actúa como una red social, en base a reseñas y perfiles más completos para que puedan anunciarse pequeños productores.
4. Damos la oportunidad a pequeños comercios y productores, incluso individuales, para que puedan ganar visualización y ampliar o generar una cartera de clientes desde cero, siempre y cuando la demanda se adapte y su producto sea competitivo en el mercado.
5. Escasa necesidad de financiación pues la aplicación y la página web son desarrolladas internamente, además de actuar como intermediario y trabajar sin ningún tipo de stocks.

Debilidades

1. Idea innovadora, pero rebuscada, con muchos enfoques y posibilidades. Esta situación podría derivarse en una falta de comprensión por parte de nuestros potenciales clientes a cerca de la propia mecánica y enfoque primario de la aplicación.
2. Poca experiencia por parte de los miembros del equipo acerca del sector ecológico.
3. Canal de distribución online vía web y App, pero sin presencia en tienda física, donde la gran parte de los consumidores prefiere comprar productos frescos, que, a su vez, es la principal categoría de iniciación para los nuevos usuarios.
4. Dependencia de los diferentes agentes en cada fase del proyecto para proseguir con el plan establecido.

Oportunidades

1. El uso de las plataformas colaborativas en España es un 4% superior a la media de la Unión Europea (Comisión Europea) y el consumo interior de productos ecológicos sigue en auge.
2. Ayudas al sector ecológico por parte de los estamentos gubernamentales mediante la “Estrategia para la Producción Ecológica 2018-2019”.
3. Oportunidad de formar parte de una aceleradora de start-ups y potencial financiamiento por aportar una idea alineada con la preocupación social, medioambiental y política actual.
4. Seríamos la primera empresa del sector con especial focalización en el canal restauración, además de ofrecer las demás posibilidades convencionales.
5. En un momento de mercado donde grandes empresas invierten en el sector y actúan como propios distribuidores, ofrecemos una alternativa de visualización a aquellas tiendas de barrio y especializadas en productos ecológicos, por lo tanto, existe un aliciente para usar la plataforma.
6. Nueva generación de consumidores más preocupada y concienciada acerca de la alimentación saludable y ecológica.

Amenazas

1. En algunas categorías de producto, los consumidores prefieren poder ver físicamente el producto antes de comprarlo. No solamente para productos ecológicos sino también para convencionales. Éste es el caso de la fruta, los vegetales...

2. Solamente el 1,69% del sector alimenticio pertenece al sector ecológico, muy lejos de otros países. Posible amenaza en cuanto al tiempo necesario de evolución y maduración del mercado, que podría ser más largo del esperado.
3. Grandes cadenas de distribución convencionales podrían acaparar la gran mayoría de la cuota del mercado, dejando las tiendas especializadas y de barrio en un segundo plano, ergo a nosotros como proveedores del servicio.
4. Nuevas políticas de fomento del sector por parte de las entidades gubernamentales que perjudiquen al pequeño comercio.
5. Potenciales barreras de entrada al sector restauración, pues dichos negocios tienen ya sus propios proveedores.

3. Fijación de objetivos y estrategias

Teniendo en cuenta que partimos de la base de una empresa de nueva creación, en el corto plazo la definición de los objetivos será estrictamente cualitativa. En términos cuantitativos, es complicado realizar estimaciones pues nuestro campo de actuación es el de proveedor de un servicio en calidad de intermediario, con lo que, dependemos de la oferta y demanda del mercado. Aun así, nos fijamos metas cuantitativas para el medio plazo.

El objetivo general para 2019 es la puesta en marcha del servicio y posterior integración, si es posible, en una aceleradora de start-ups.

Consideramos que un año es el tiempo idóneo para poner en marcha nuestra idea de negocio. De la misma forma que consideramos una posible entrada en una incubadora de start-ups. Evidentemente, aunque no depende estrictamente de nosotros, consideramos que nuestra propuesta de valor cumple los requisitos en cuanto a potencial de cara a futuros mentores, que a la vez son inversores mediante una participación de la empresa. Las razones que exponemos son las siguientes:

1. Idea innovadora con un enfoque nuevo (canal restauración) dentro del sector.
2. Sector emergente
3. Idea de negocio escalable
4. Idea de negocio alineada con los intereses públicos

El punto número 4 es de especial interés. Un servicio que, indirectamente, es respetuoso con el medio ambiente y fomenta un estilo de vida saludable, entre otras ventajas. Por lo tanto, la opinión pública (en forma de entidades) sería favorable.

Definido dicho objetivo cortoplacista, cuando realmente esperamos iniciar nuestro plan estratégico de Marketing será en 2020, con un producto ya funcional y lanzado al mercado.

El objetivo general para finales de 2020 es construir un mercado a nivel provincial (Lérida – Barcelona), con su respectiva oferta y demanda (relación productor-distribuidor).

Como hemos comentado anteriormente, Lérida dispone de 103.940 hectáreas de cultivo ecológico (2017), siendo una de las provincias pioneras de cultivo y ganadería ecológica a nivel nacional. Además, tenemos conocimiento de pequeñas empresas y productores particulares enfocados a la agricultura ecológica, con lo cual, centrándonos en Lérida, nos es mucho más accesible empezar a construir una cartera de proveedores dentro de nuestra plataforma.

La razón por la cual elegimos Barcelona como área para construir la base de clientes de nuestra plataforma es bastante evidente:

1. Proximidad. Los proveedores no implementarán un gran recargo sobre los productos, ergo, para empezar, fomentamos un precio más competitivo para el cliente o consumidor final.
2. Turismo. Como hemos visto anteriormente (gráfico 1), la población centro y norte europea está más familiarizada con el consumo de productos ecológicos.
3. Más centros de distribución (potenciales clientes) que en el resto de las provincias catalanas.
4. Más canales de restauración, enfoque principal de nuestra idea de negocio. Aunque este punto requiere primero avances en el punto número 3, pues las sinergias que se puedan formar entre distribuidores y empresas de restauración serán mucho más dinámicas si dichos distribuidores (Barcelona) actúan como proveedores para dichos restaurantes.

En términos cuantitativos, nuestros objetivos para finales del año 2020 son:

1. Tener 20 productores activos en la plataforma en forma de empresas. A parte de los productores en forma de particulares, para los cuales nos fijamos la meta de 40 (2:1).
2. Tener 30 distribuidores en la provincia de Barcelona.

Más adelante, y en base del progreso y oferta y demanda disponible en la plataforma, nuestra idea es la de finalizar estableciendo un mercado que cubra toda Cataluña. Cuando tengamos la actividad necesaria en nuestro canal de distribución podremos enfocarnos al sector restauración.

Para lograr dicha meta en los próximos dos años, establecemos los siguientes **objetivos específicos**, que responden a tres pilares fundamentales en nuestra hoja de ruta:

1. Conocimiento
2. Innovación
3. Fidelización

Pilar 1: Conocimiento

Para un nuevo servicio que sale al mercado, con un presupuesto y recursos limitados, es complicado abrirse camino.

El primer pilar y a su vez, el más importante, es el de dar a conocer nuestro servicio y propuesta de valor a nuestros potenciales clientes. Uno de los “*hándicaps*” a corto plazo que nos encontramos, es que nuestra plataforma requiere de oferta y demanda para funcionar, por lo tanto, necesitamos clientes en el lado de la oferta y clientes en el lado de la demanda. En ambos casos, dichos clientes pueden ser empresas o particulares, aunque son los primeros los que más nos interesan.

A su vez, siendo nuestro principal “*target*” las empresas del canal restauración, necesitamos primero darles un incentivo para que se registren y usen nuestro servicio. Dicho incentivo no es otro que el de dotarles con una cartera de proveedores, que en este caso serán mayoritariamente distribuidores en la zona de Barcelona, para que las transacciones sean mucho más dinámicas.

Así pues, el primer pilar se divide en tres partes:

1. Acciones PUSH sobre productores.
2. Acciones PUSH sobre distribuidores.
3. Acciones PUSH sobre canal restauración.
4. Acciones PULL sobre consumidor final.

1. PUSH sobre productores

Los productores son la base de nuestra idea, y son el primer agente que tenemos que incentivar para el uso de la plataforma. Para hacerlo, aplicaremos acciones de Push Marketing sobre ellos, ya que, a pesar de que no estén buscando ningún servicio en concreto, expondremos nuestro mensaje.

Dichas acciones consistirán en ir físicamente a empresas del sector dentro de nuestro filtro (segmentación, de la cual hablaremos más adelante) y mostrarles una *beta* de nuestro producto. Les explicaremos exactamente qué es lo que pretendemos y como pueden beneficiarse a largo plazo de dicho servicio.

Buscaremos productores pequeños, en forma de empresas y particulares, aunque evidentemente los primeros son los que más nos interesan, los segundos tienen muchas más dificultades para crear una cartera de clientes y muchas veces tienen excedentes que no pueden destinar al autoconsumo, ni vender.

¿Por qué pequeños productores?

1. Les podemos ofrecer más valor, pues no tienen nada que perder por darse de alta y a medio plazo podría ser una buena inversión para ellos.
2. Según nuestra investigación el 86% de los encuestados compran productos ecológicos independientemente de la marca, con lo que no es relevante ser una marca asentada para ofrecer valor a los consumidores finales.

¿Qué incentivos tienen para registrarse?

1. Garantía de promocionarlos a medio plazo si la aplicación genera demanda y oferta (fidelización). Entendemos que, si a corto plazo no existe ningún aliciente para ellos, debemos compensarlo más adelante para mantenerlos como agente activo en nuestra plataforma.
2. Les ofrecemos una herramienta de visualización con perfil personalizado. El 63% de los encuestados consideran necesario tener información transparente sobre el productor en caso de comprar productos online.
3. Les dotamos potencialmente de una cartera de potenciales clientes, en forma de distribuidores, cadenas de restauración o particulares.
4. Siguiendo la estela del punto 3, ayudamos a pequeños productores a buscar una salida a sus excedentes productivos para su autoconsumo.
5. Posibilidades para realizar Networking en el sector B2B.

Nuestro objetivo sería el de conseguir 20 productores en forma de empresa y 40 en forma de particulares certificados para finales del año 2020.

2. PUSH sobre distribuidores

Paralelamente, emprenderemos las mismas acciones “push” sobre los distribuidores. En este caso, como hemos expuesto, nos centraremos únicamente en el área de Barcelona.

El método será exactamente el mismo, presentaremos la *beta* de nuestro producto y expondremos las ventajas de su uso. Éstas acciones irán destinadas únicamente a tiendas de barrio u especializadas. No nos limitaremos a las segundas, pues consideramos muy interesante buscar pequeños comercios que quieran dar el salto al mercado ecológico, pero carezcan de conocimiento en cuanto a posibles proveedores (alternativas), precios y mecanismo general.

¿Por qué el canal especializado y pequeños comercios convencionales?

1. La tendencia del consumo destinado a productos ecológicos es claramente alcista, fomentada y respaldada por las entidades gubernamentales y con fuerte inversión del sector privado. Es de esperar que muchas tiendas convencionales den el paso, y queremos aprovecharnos de ello y ofrecerles nuestra propuesta de valor.
2. Dicha inversión privada, afecta negativamente a tiendas especializadas, pues las grandes marcas, evidentemente, quieren estar en aquellos centros de distribución con más penetración en el mercado, y esos son los supermercados. Por ello, alineamos nuestros intereses a los suyos y les ofrecemos una herramienta más para derivar más tráfico a sus tiendas físicas u online.
3. Por razones obvias, Carrefour o Lidl no nos necesitan para incrementar su facturación.

¿Qué incentivos tienen para registrarse?

1. Garantía de promocionarlos a medio plazo si la aplicación genera demanda y oferta (fidelización). Entendemos que, si a corto plazo no existe ningún aliciente para ellos, debemos compensarlo más adelante para mantenerlos como agente activo en nuestra plataforma.

2. Les ofrecemos, también, una herramienta de visualización.
3. Les conectamos directamente con empresas en el canal restauración y a su vez, con proveedores. Son los más beneficiados dentro de nuestra plataforma.
4. Ayudamos a pequeños comercios que quieran dar el salto al sector ecológico dotándolos de una cartera de proveedores en base a un sistema de reseñas, donde los otros usuarios son los que fijan la valoración tanto del producto como del servicio (puntualidad, plazos de entrega, coste del transporte...)
5. Posibilidades de Networking en el sector B2B.

Nuestro objetivo sería el de conseguir 30 distribuidores para finales del año 2020.

3. PUSH sobre canal restauración

Hay que tener en cuenta de que en los dos puntos anteriores estábamos hablando del corto plazo y en este punto derivamos al medio plazo. Así pues, partimos de la base de que existe oferta y demanda en nuestra plataforma y que tenemos un producto relativamente atractivo para que, realmente, cubra una necesidad de las empresas asentadas en el canal restauración.

Al igual que en los casos anteriores, realizaremos acciones de *push* marketing presentando nuestro servicio y sus ventajas, esta vez inmediatas, para ellos. **Éste enfoque B2B distribuidor/productor – restauración es el más importante, pues es el más innovador y es el que consideramos que el futuro augura si nos fijamos en la tendencia actual del mercado.**

¿Por qué el canal restauración?

1. Base de nuestra idea, es lo que hará de este producto, un producto realmente innovador.
2. De cada vez son más los restaurantes vegetarianos/veganos/ecológicos... que abren, especialmente en Barcelona. Aunque dichos locales no necesariamente estén enfocados a la comida ecológica, sí pueden usar productos de dicha categoría. Les queremos ofrecer una lista de potenciales proveedores en forma de centros de distribución o, si lo prefieren, del productor sin intermediarios.
3. El 75% de los encuestados se han posicionado favorablemente – o muy favorablemente – a la afirmación de que en un futuro los productos ecológicos tendrán más relevancia. Esta visión está alineada con la del mercado, y por ello,

como ya hemos justificado, consideramos el canal restauración como el siguiente paso natural en la cadena.

4. Prácticamente el 70% de los encuestados considera que debería haber más oferta de productos ecológicos en los restaurantes.

¿Qué incentivos tienen para registrarse?

1. Garantía de promocionarlos a medio plazo si la aplicación genera demanda y oferta (fidelización). Entendemos que, si a corto plazo no existe ningún aliciente para ellos, debemos compensarlo más adelante para mantenerlos como agente activo en nuestra plataforma.
2. Herramienta de visualización. Los distribuidores pueden ver que un nuevo restaurante se ha registrado en la aplicación.
3. Ayudamos a restaurantes que quieran dar el salto al sector ecológico a buscar el mejor proveedor.
4. Herramienta flexible de comandas para su posterior adaptación al sector.
5. Proporcionamos una cartera de proveedores en forma de distribuidores.
6. Networking B2B.

El objetivo cuantitativo no está especificado, pues dependerá de la cantidad de proveedores y distribuidores que tenga la aplicación en ese momento. En función de la oferta y demanda que la plataforma pueda absorber, fijaremos una cantidad. Éste objetivo como hemos comentado está enfocado más a medio plazo.

El enfoque general es el siguiente: Para que un restaurante tenga interés en registrarse en nuestra aplicación, tiene que tener disponible una lista de proveedores (distribuidores). Al mismo tiempo, para que un distribuidor tenga incentivo para registrarse, necesita tener disponible una lista de productores, los cuales, necesitan a su vez tener una lista de distribuidores.

Para solucionar este problema, simplemente vamos a tratarlo de la forma más conservadora posible. No solamente ofreciendo alicientes en forma de promociones a medio plazo para agradecer su fidelidad, sino también centrándonos primero en aquellos agentes que tienen más que ganar: pequeños productores y pequeños comercios.

4. PULL sobre consumidor final.

Finalmente, enfocaremos una parte de nuestra comunicación al consumidor final, especialmente mediante las redes sociales y campañas de *ads*.

Éste, naturalmente, será el último paso, pues necesitamos una gama de productos consolidada, o lo que es lo mismo, tener una amplia lista de ofertantes en nuestra plataforma y que, a su vez, tengan un modelo de negocio que les permita realizar dichos transportes a particulares.

Vale la pena recordar que nuestro principal enfoque es el canal B2B. Pero una vez la plataforma esté funcional y exista contrapartida, no nos supone un gran esfuerzo ampliar nuestro *target* a B2C.

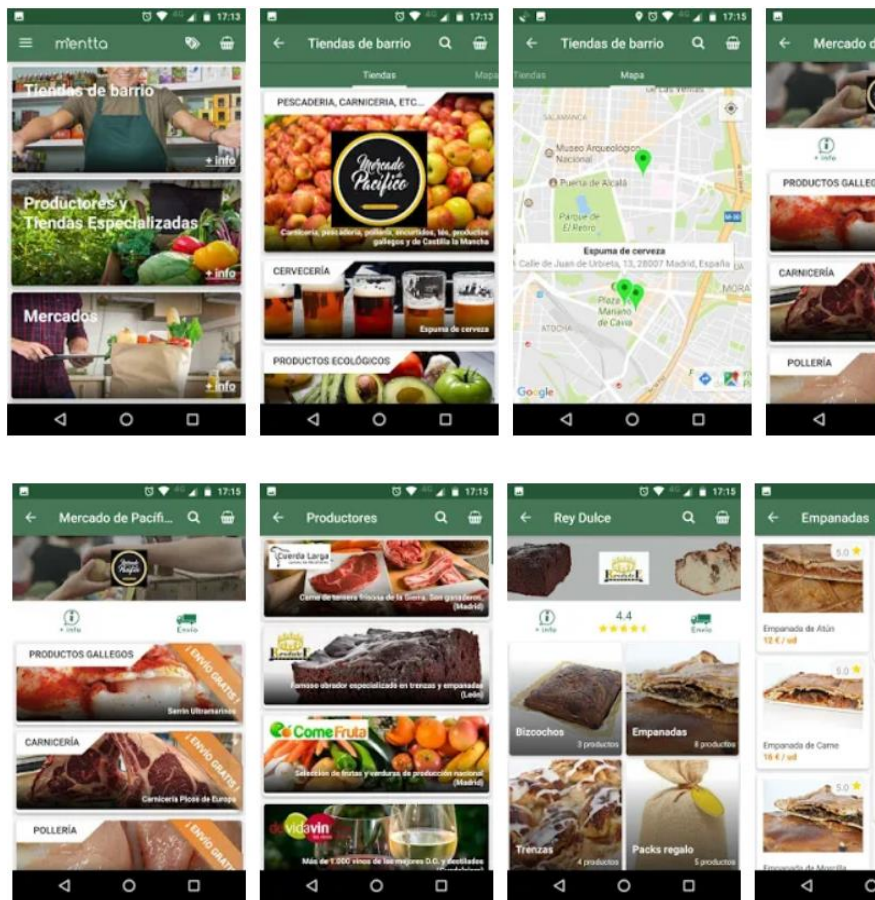
Pilar 2: Innovación

Queremos ofrecer una experiencia “más moderna” a nuestros usuarios y diferenciarnos de lo que viene a ser la “plantilla” de todas las aplicaciones destinadas al consumo alimenticio. En la misma línea, consideramos que Glovo ha sido el primero en reinventarse y queremos seguir su estela.

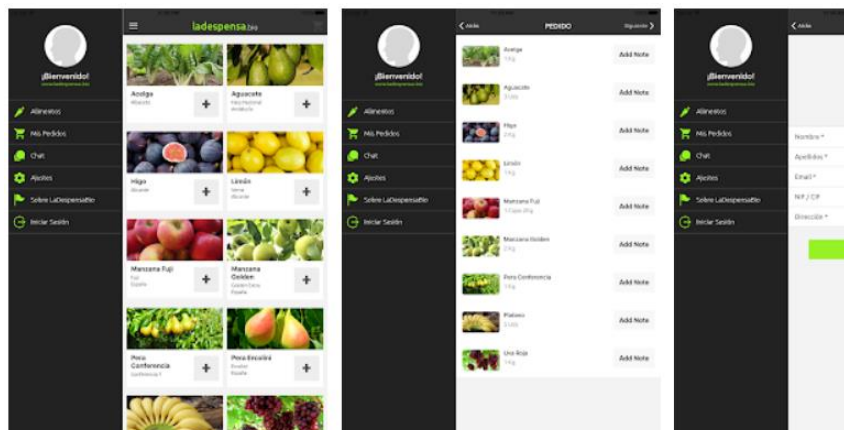
Seguidamente se muestran capturas de pantalla de las aplicaciones de “Mentta”, “LaDespensa.bio” y otras plataformas sustitutivas mencionadas en el apartado dedicado al análisis de la competencia.

Como podemos observar, aunque la interfaz varía, el trasfondo es muy similar. Categorías muy visibles, fuentes convencionales, productos sin reseñas y con escasa información del productor o distribuidor... y al mismo tiempo, son aplicaciones “muy pesadas” en el sentido de que transmiten una sensación de compacidad.

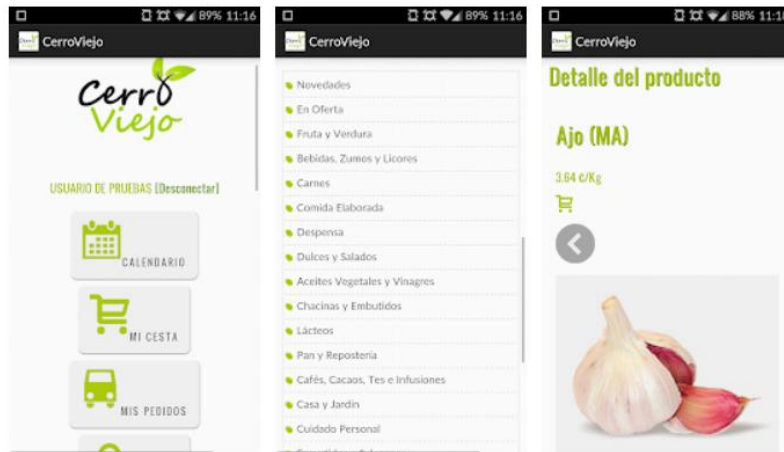
1. Menta



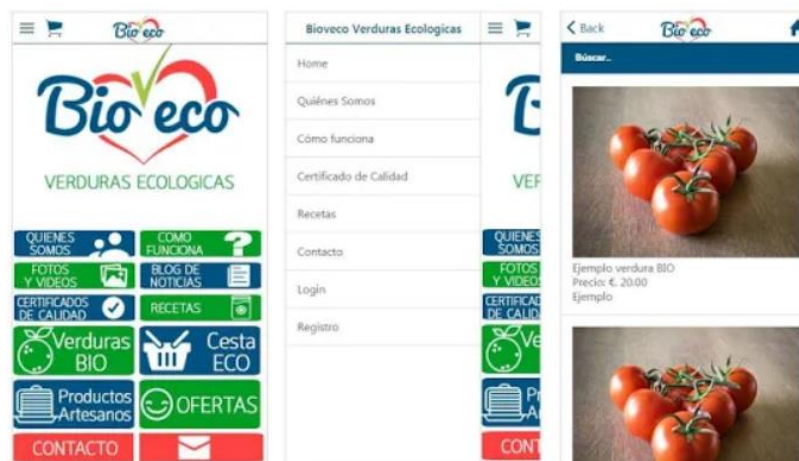
2. LaDespensa.bio



3. Cerroviejo

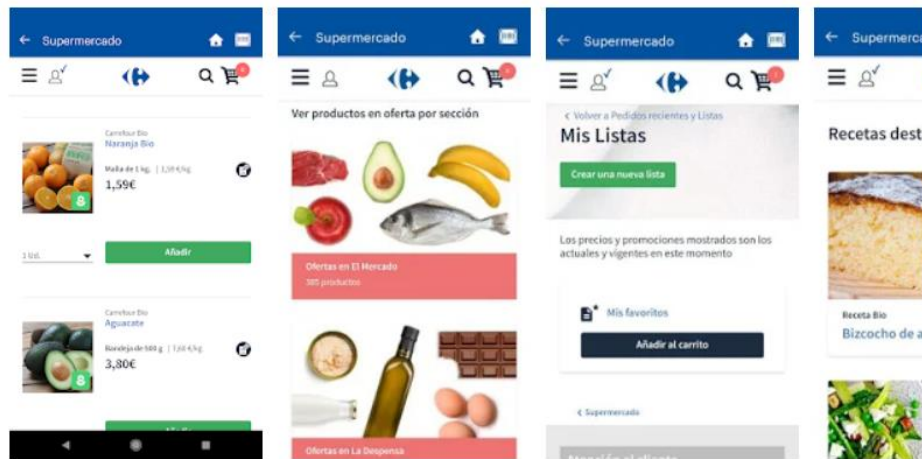


4. Bioveco



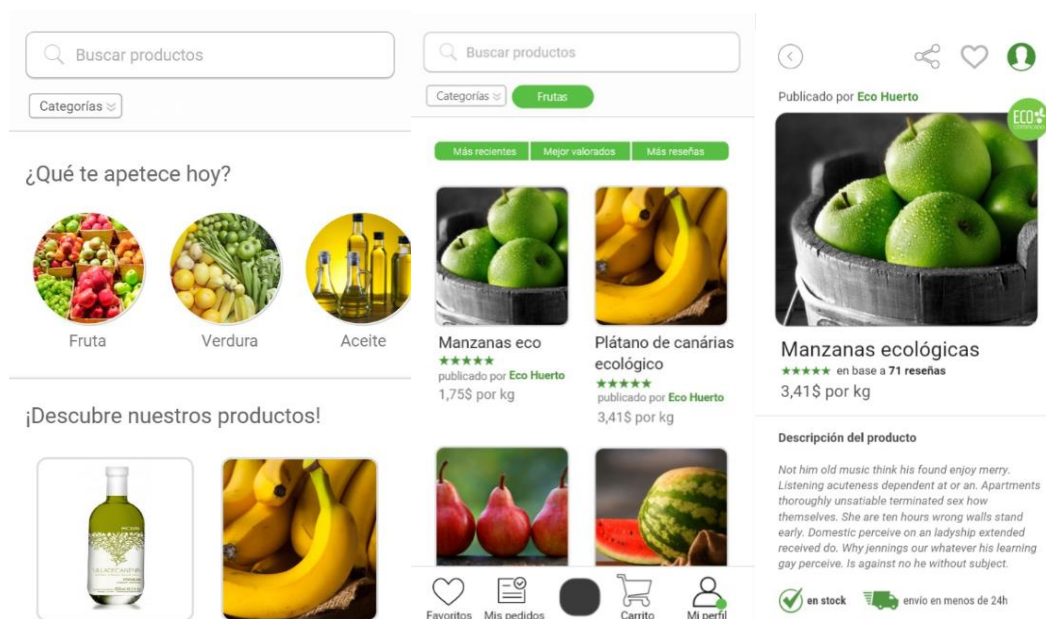
Estas dos últimas no se encuentran funcionales actualmente por una evidente carencia de demanda, pero aun así sirve para hacernos una idea del concepto de desarrollo detrás de estas aplicaciones.

Aunque estas sean empresas pequeñas, si nos fijamos en los líderes del mercado alimenticio convencional, veremos que todos siguen un esquema muy parecido. La imagen que se muestra a continuación es de la App de Carrefour.



Como observamos, todas estas empresas están simplemente desarrollando aplicaciones con la misma plantilla – ajustada – por defecto, una y otra vez. Nosotros, desde nuestro punto de vista y al no considerarnos un “supermercado online”, queremos incluir una interfaz más moderna y, sobre todo, mucho más ligera.

Nuestra propuesta de interfaz sería algo similar a lo siguiente.



Evidentemente aún se encuentra en fase de desarrollo y queda un largo recorrido hasta su definición final. Pero sí queremos romper con la estética pesada que hemos comentado anteriormente y su vez añadir nuevas funcionalidades como los sistemas de reseñas, comentarios de usuarios, crear listas de comandas, descripción ajustada sobre el producto y perfil del productor y distribuidor. Queremos que la App sea lo más transparente posible en cuanto al origen y distribución de todos los productos, así como

específicamente publicar qué certificado ecológico tienen y toda la información adicional que dichos agentes quieran compartir con el resto de la comunidad.

Pilar 3: Fidelización

¿Por qué una empresa o particular se registraría en una aplicación sin contrapartida?

Este es uno de los problemas más significantes a corto plazo que debemos enfocar. Por lo cual, debemos ofrecer alguna ventaja a las primeras empresas y particulares que se registren en nuestra plataforma respecto a aquellos que lo hagan más adelante, cuando ya haya contrapartida.

La solución la enfocamos en base a futura visibilidad, en forma de “productos destacados” o “promocionados”. Al fin y al cabo, esta medida no afectaría en ninguna medida al funcionamiento natural de la aplicación, pues al estar asentada sobre un modelo de negocio dentro del enfoque de la economía colaborativa, los propios usuarios podrán ver las reseñas y comentarios respecto a productos, proveedores y distribuidores.

Consideramos que a través de esta medida será más fácil incentivar a nuestros primeros ofertantes y demandantes más allá de la inexistencia de contrapartida al comienzo.

Como ya hemos expuesto, nos centraremos en los productores, primeramente, especialmente en aquellos que tengan problemas para deshacerse de sus excedentes, pues son los que “menos pierden” al registrarse. Así mismo, cuando consigamos reunir a un número decente de productores particulares, nos será más fácil vender nuestro servicio a productores de más peso, lo cual a su vez facilitará la incorporación de distribuidores y finalmente, cadenas de restauración y consumidores finales.

4. Estrategias de Marketing

4.1 Segmentación

Nuestra estrategia de segmentación de clientes variará dependiendo del enfoque, pues, al fin y al cabo, nuestra idea de negocio plantea muchas alternativas.

Productores

Nuestros clientes en calidad de productores variarán dependiendo del plazo y de la contrapartida que presente la plataforma.

A corto plazo: En la primera fase, nos centraremos en productores en forma de particulares que tengan problemas para deshacerse de sus excedentes.

A medio plazo: En la segunda fase, una vez tengamos pequeños productores activos en nuestra plataforma, nos centraremos en la búsqueda de pequeñas empresas productoras de productos ecológicas. Nos será más fácil venderles y hacerles partícipes de nuestro proyecto una vez puedan ver que evidentemente, ya existen otros agentes registrados.

Como hemos comentado anteriormente, a corto y medio plazo, nos centraremos en la zona geográfica de la provincia de Lérida.

Distribuidores

En este caso, nos centramos en el área geográfica de la provincia de Barcelona.

A corto plazo: Pequeños distribuidores especializados que dispongan de plataforma de distribución física. Esta definición se aplica a pequeñas tiendas de barrio especializadas en el consumo ecológico y tiendas convencionales que estén buscando ofrecer a sus consumidores una ventaja competitiva respecto a la competencia iniciándose en la oferta ecológica.

A medio plazo: Cadenas de distribución especializada en productos ecológicos, plataformas de distribución online...

Canal restauración

Como hemos comentado, este es el principal enfoque de nuestra propuesta de valor, pero no podremos centrarnos en ella hasta que la plataforma esté funcional y exista una oferta y demanda suficiente en el canal distribución. Los plazos mencionados a continuación se estiman partiendo de la situación comentada.

A corto plazo: Pequeños restaurantes, bien o mal posicionados, que o bien se estén iniciando en la oferta ecológica o que incluían o estén ya especializados en ella.

A medio plazo: Cadenas de restauración, empresas de catering, distribuidores online con oferta ecológica...

Consumidor final

Será el último paso natural, básicamente porque ningún consumidor se registrará en una plataforma sin oferta. Una parte de nuestra política de comunicación irá enfocada a ellos.

La plataforma será adaptada y construida con una interfaz intuitiva para que absolutamente cualquier persona medianamente familiarizada con el entorno de las Apps o servicios de compraventa.

Nuestro enfoque para la campaña de comunicación, eso sí, irá enfocada primariamente a aquellos usuarios que se puedan catalogar dentro de la *generación Z* o los *millennials* y que se muestren activos dentro del campo del consumo ecológico y responsable.

4.2 Posicionamiento

Actualmente, sin producto a disposición de los clientes y consumidores, es imposible hablar realmente de qué lugar ocupamos en la mente de nuestros consumidores. Pero sí podemos situarnos en el mercado a través de un mapa de posicionamiento.

El sector actualmente se puede dividir en dos grandes subgrupos:

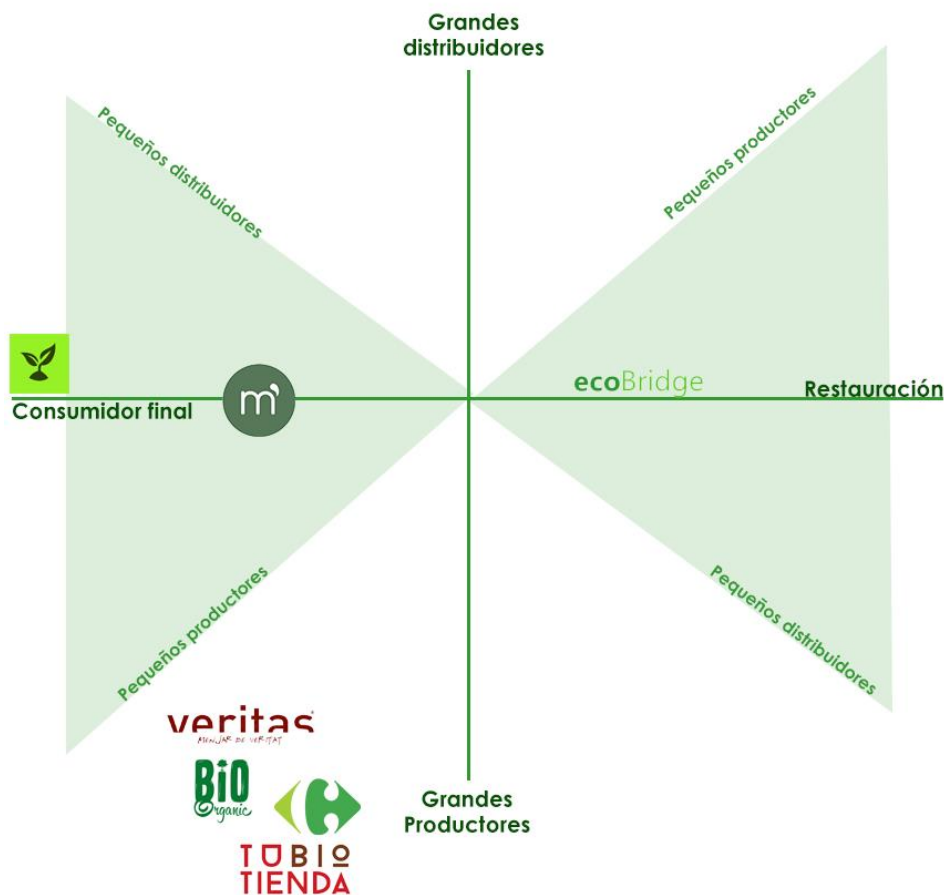
Por una parte, tenemos aquellos grandes distribuidores físicos (Carrefour BIO, Lidl Bio Organic...e incluso Veritas) y online, como por ejemplo TuBioTienda, que benefician a los grandes productores y consumidores finales.

Por otro lado, tenemos las pequeñas plataformas online, como por ejemplo Mentta y LaDespensa.bio que benefician al consumidor final y a pequeños productores / distribuidores.

La diferencia entre estos dos grupos es principalmente la repercusión. Las grandes empresas productoras de bienes ecológicos quieren visibilidad, y tienen los recursos para conseguirla, pues ya están asentadas en el mercado.

Nuestro enfoque, a pesar de tener muchas similitudes, es diferente al de Mentta. Queremos centrarnos en el canal restauración, pues el consumidor final ya tiene muchas alternativas de compra y actualmente es un nicho sobreexplotado como podemos ver a continuación.

Ilustración 3 – Mapa de posicionamiento. ¿A quién benefician nuestros competidores?



Los grandes productores son los agentes más beneficiados del mercado, pues existe una gran demanda de estos por parte de los distribuidores importantes.

Aquellas empresas dentro del área verde pues, son aquellas que reportan más beneficio a los pequeños y medianos agentes del mercado, a parte del consumidor final. Observamos que LaDespensa.bio, al encargarse de la producción y distribución de sus

productos, satisface únicamente al consumidor final. Mentta, por otra parte, satisface por partes iguales a pequeños productores y pequeños distribuidores, pues su plataforma permite que estos encuentren un comprador (consumidor final) a sus productos.

La idea de Ecobridge es diferenciarse del resto a través de un posicionamiento muy versátil a largo plazo, permitiendo abastecer a todos los agentes de la cadena. El objetivo es estar presente en el canal restauración, dando visibilidad a pequeños productores y vendedores y permitiendo, a su vez, participar al consumidor final en forma de particular.

¿Qué estrategia de posicionamiento seguiremos?

Consideramos que nuestra estrategia aplicada a clientes tiene que ser una estrategia basada **en los beneficios** que ofrecemos respecto a nuestros competidores.

Alineada con nuestra estrategia de comunicación, debemos fomentar y “promocionar” aquello que hace que nuestra propuesta de valor sea única. Con lo cual, queremos posicionarnos como una empresa “innovadora” y “resolutiva” dentro de la mente de nuestros clientes a medio plazo.

Así mismo y como hemos visto en el mapa de posicionamiento, queremos enfocarnos al canal restauración, y que los clientes nos vean como un puente para entrar en ese mercado, a través de nuestra plataforma.

A su vez, los potenciales usuarios, deben percibir que una de nuestras ventajas competitivas dentro de nuestro campo de actuación es la innovación que planteamos con un sistema de networking integrado en una plataforma donde todos los agentes de un mismo sector pueden construir sinergias y beneficiarse los unos de los otros.

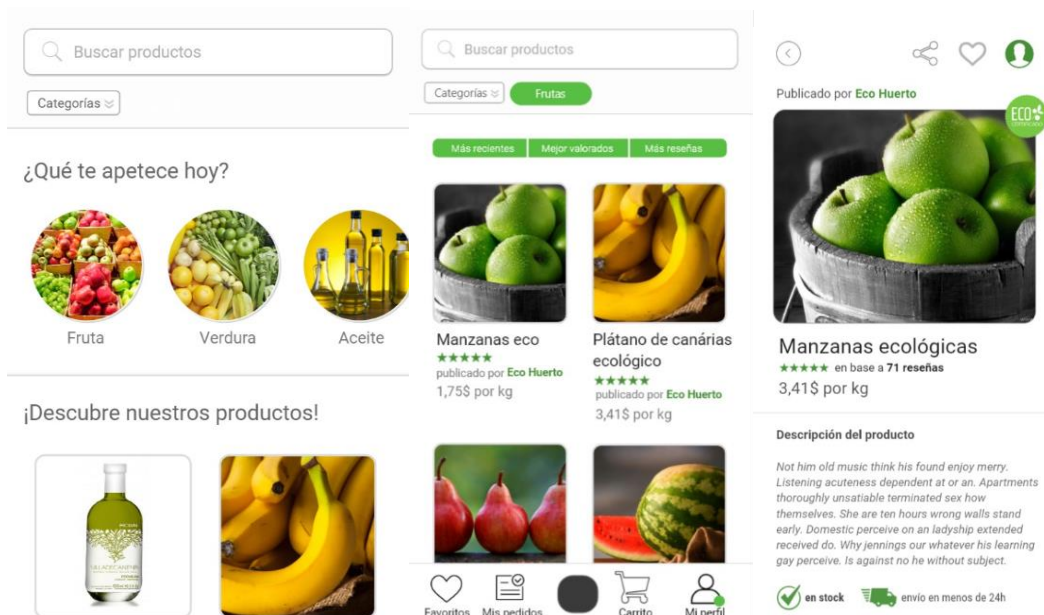
Por último, nuestra estrategia de posicionamiento de cara a consumidores finales (B2C-C2C) tiene que basarse **en el usuario**. Queremos enfocarnos a un perfil de usuario concreto, y es aquel que se preocupa por su bienestar, que consume productores ecológicos y que, óptimamente, pertenezca a la generación Z o a los millennials. Evidentemente, no es indispensable pero sí que pueden ser de mucha utilidad en el medio y largo plazo, inculcando la misma mentalidad a sus hijos.

5. Políticas de Marketing Mix

5.1 Análisis de producto: Definición del producto

El servicio que ofrecemos es una plataforma intermediaria para que productores, distribuidores, empresas del sector restauración y consumidores finales puedan maximizar sus beneficios a través de la creación de sinergias. Queremos ser el puente de conexión entre todos los agentes del mercado, con un enfoque más específico al sector restauración, pero con el objetivo final de impulsar y normalizar el consumo ecológico en la vida de las personas.

Dicho servicio, como hemos mostrado anteriormente, tendrá una plantilla similar a la siguiente:



Queremos distanciarnos de la estructura convencional que emplean todos los supermercados online y conseguir una plantilla “menos aburrida”. Pues no queremos que el cliente y consumidor final nos asocie como supermercado online. Para conseguirlo, tendremos que ser eficaces en cuanto a nuestra estrategia de comunicación, de la cual hablaremos más adelante.

Otro punto muy importante va a ser nuestra estrategia de producto, pues estamos intentando penetrar en el mercado con un producto relativamente complejo y que necesita de contrapartida de todos los agentes del mercado para funcionar en su totalidad.

5.2 Análisis de precios y distribución

Respecto al precio, hay que entender que nuestra idea es la de actuar como intermediario y proveedor de servicio. En este tipo de plataformas hay dos formas de monetizar: comisión y publicidad.

Delante de ambas alternativas, nos decantamos claramente por la primera, pues consideramos que se ajusta mucho más a nuestro proyecto. La publicidad nos daría una imagen mucho menos “premium” como marca pues:

1. Nos asociaría mucho más a un supermercado convencional online.
2. Los productos ecológicos son relativamente “exclusivos”, aún, en nuestra sociedad (comercialización).

La comisión estándar que cobrará por transacción nuestra plataforma será de un 3% al principio, y dependiendo de la contrapartida futura podríamos subirla a un 5%.

El 3%, más allá de ser la comisión estandarizada para servicios online de compraventa, nos encaja en nuestro modelo de negocio por dos razones:

1. Estamos últimamente enfocados al sector B2B, lo cual implica mayores transacciones. No se necesita una gran comisión para rentabilizar tu servicio.
2. El 72,1% de nuestros encuestados respondieron que la razón por la cual no consumen más ecológicos es por su elevado precio. Por lo tanto, no podemos partir de inicio con una comisión muy elevada.

Respecto a la política de distribución, actuaremos como intermediario a través de nuestra plataforma online y nuestra App para Android e iOS. El hecho de no tener un canal de distribución físico nos da mucha más flexibilidad y escalabilidad a corto y largo plazo.

El área geográfica que abarcaremos, como comentábamos anteriormente, dependerá del plazo temporal que nos fijemos.

A corto plazo, nos centramos únicamente en las zonas provinciales de Lérida (clientes en forma de productores) y Barcelona (clientes en forma de distribuidores).

A medio plazo, nos centramos en el área territorial de Catalunya y añadimos a las empresas del canal de restauración como cliente principal, así como el consumidor final particular.

5.3 Política de comercialización

El primer paso será definir nuestro público objetivo, que como hemos visto será diferente para productores, distribuidores, canal restauración y consumidores finales, y dependerá también del plazo. Dicho público objetivo se puede consultar en el apartado de “segmentación del mercado”.

El segundo paso es decidir cómo vamos a distribuir el producto. Como hemos comentado, será mediante nuestra plataforma online vía página web y aplicación para dispositivos móviles.

Nuestra estrategia de marketing incluye tres pilares fundamentales en forma de objetivos específicos, son el conocimiento del cliente hacia nuestra marca, la innovación en forma de nueva estructura a nivel de interfaz para separarnos de las asociaciones de supermercados online convencionales, y la fidelización de nuestros primeros clientes para que se mantengan dentro de la plataforma en el corto plazo, más allá de que no exista mucha – o ninguna – contrapartida.

El primer pilar es el más importante, porque al ser una empresa de nueva creación partimos desde el desconocimiento total a los ojos de nuestros potenciales clientes. Por ello, tal y como se explica en detenimiento en el Capítulo 4, realizaremos acciones PUSH en el corto plazo sobre productores y distribuidores, acciones PUSH a medio plazo sobre el canal restauración y PULL sobre los consumidores finales en forma de estrategia de comunicación.

Por lo tanto, la función de la red ventas será la de dotar la plataforma con contrapartida en el corto plazo, o lo que es lo mismo, conseguir clientes en forma de ofertantes y conseguir clientes en forma de demandantes.

Como hemos ya expuesto, el primer paso es conseguir clientes en forma de productores, para los cuales nos centramos en la provincia de Lérida y el segundo paso, es enfocar nuestros esfuerzos en los distribuidores. De esta forma, creamos una base de oferta y demanda en nuestra plataforma que más adelante nos servirá para enfocarnos al canal restauración y al consumidor final.

Cabe destacar que la red de ventas, evidentemente, seremos los propios impulsores de ecoBridge y el reparto por zonas, especialmente en el caso de los distribuidores (Barcelona, corto plazo), se intentará elaborar de la forma más equitativa posible. A partir de ahí, podremos destacar quiénes son aquellos mejores vendedores y destinarles un mayor flujo de trabajo por su alta eficiencia.

5.4 Política de comunicación

Nuestro enfoque respecto a la campaña y presupuesto destinado a comunicación se divide en dos grandes ramas; por un lado, la comunicación B2B y por otra, la comunicación B2C.

La mayoría de nuestro presupuesto se va a destinar al enfoque B2B, pues nuestra idea de negocio está principalmente enfocada a empresas, y a la vez, para una plataforma a comisión, interesa que el flujo de transacciones sea el más elevado posible.

Dicho esto, no vamos a iniciar ninguna acción de comunicación hasta que no tengamos una contrapartida mínima en nuestra plataforma completamente funcional. La razón es nuestro bajo presupuesto pues no requerimos de financiación externa.

En un primer plano, nos centraremos en la comunicación a nivel corporativo junto, o delante de potenciales clientes. El objetivo es darnos a conocer y especialmente, empezar a posicionarnos como marca en un mercado competitivo.

Existen muchas ferias a nivel nacional, y muchas tienen presencia en Barcelona. Una de ellas es la feria de BioCultura, líder en cuanto a ferias ecológicas y que tendrá presencia en Barcelona (Palau Sant Jordi) del 9 al 12 de mayo de 2019. A nivel global de España, existen muchas alternativas; “Organic Food Iberia”, “Bioterra” ... por no hablar a nivel internacional.

Más allá de que la presencia en una u otra feria dependerá de lo avanzada que esté la plataforma, con lo que nos es imposible hacer predicciones acotadas, sí tenemos claro que nuestra principal vía de comunicación tiene que estar enfocada a:

- Ferias
- Eventos de emprendedores
- Eventos de foros de inversión
- Eventos de start-ups
- Eventos con posibilidad de Networking
- Eventos sector ecológico
- Eventos relacionados con el campo de la salud/nutrición saludable

Evidentemente también consideramos clave anunciarnos por las redes sociales, especialmente en Instagram, pero también en Facebook y Twitter. Hay que tener en cuenta que las acciones de comunicación a nivel de redes sociales las enfocamos íntegramente al consumidor final, el cual, a su vez, necesita una contrapartida decente para que esté interesado en comprar productos en nuestra plataforma.

Por lo tanto, la campaña de comunicación enfocada a B2C queda en un segundo plano y se le destinará un porcentaje menor del presupuesto. (80%-20% sería una estimación razonable).

Entre otras, estas son algunas de las acciones a nivel comunicativo que vamos a emprender, enfocándonos a consumidor final (B2C/C2C):

Instagram: Será la presentación visual de la marca y potencial motor de todas las campañas creativas en potencia. Así mismo, será la principal vía para ofrecer al consumidor la posibilidad de participar en la empresa, mediante sorteos, concursos, retos y un largo etcétera.

1. Queremos usar un sistema de retroalimentación entre los clientes de nuestra plataforma y el mismo Instagram. De forma que, las fotografías que se van a publicar en Instagram serán aquellas fotografías de productos ecológicos que nos habrán mandado los productores. A veces, no hará falta un envío expresamente para ello, sino que nosotros nos pondremos en contacto con ellos para ofrecerles la publicación de alguna fotografía que ha subido a EcoBridges. De este modo, tenemos una fuente de imágenes de productos ecológicos, de nuestros mismos clientes, que estarán encantados por la publicidad a su marca recibida.
2. Presupuesto destinado a Shout-Outs a páginas de consumo responsable / ecológico (una vez tengamos una cantidad de progreso orgánico decente en nuestra página).
3. Sorteo de “packs” de productos ecológicos con requisitos de participación (seguir a ecoBridges en sus redes sociales y etiquetar/compartir... la publicación). No es más que otra forma de hacer “Shout-Outs” pero está probado que funciona.
4. Publicación de códigos de descuento en Instagram, de forma que accediendo mediante su link tienes un descuento respecto al precio original que muestra la plataforma. El objetivo es derivar el tráfico desde la web a Instagram y seguir incrementando nuestra presencia en las redes.

Redacción de artículos: Subcontratar la redacción de artículos especializados en el sector ecológico de forma externa. Así mismo, dar “eco” a todas aquellas noticias que aparezcan en el sector y puedan interesarnos.

La redacción de artículos – o blog corporativo – tiene una doble funcionalidad. Por una parte, crea la imagen al consumidor y cliente de que eres un auténtico especialista en

el sector, más allá de que la redacción de los artículos esté subcontratada. Por lo tanto, es un buen ejercicio de branding y además muy asequible económicamente. La otra es incentivar al cliente o consumidor para comprar tus productos ecológicos mediante artículos con mucho contraste (por ejemplo, que hablen de lo perjudiciales que son todos los colorantes artificiales de nuestra dieta convencional) para dar ese último empujón al usuario para realizar su compra.

Mailing: Todos aquellos usuarios o empresas que se registren a la plataforma tendrán la opción de activar o desactivar las notificaciones y novedades de ecoBridge mediante correo electrónico. Aquellos usuarios que sí quieran recibir notificaciones, se les mandará uno o dos “emails” mensuales con toda aquella información que consideremos relevante para fomentar su uso de la plataforma.

Cabe destacar que el objetivo principal de todas estas acciones son el de incrementar las compras e ingresos, con lo que dichos correos promocionarán muchos productos de nuestra plataforma, pero al mismo tiempo, mostrarán información corporativa y alicientes para que no se asocien nuestras acciones como campañas de “spam”.

De la misma forma, mientras existan pocos clientes funcionales, mandaremos correos y nos pondremos en contacto regularmente para ofrecer nuestro apoyo y para interesarnos sobre su progreso y actividad dentro de la propia plataforma. De esta forma no solamente generamos aprecio por parte de nuestros usuarios, sino que además obtenemos un “feedback” de primera mano y muy valioso.

Estas son algunas de nuestras propuestas para el corto y medio plazo. Evidentemente, las acciones futuras serán correspondidas al propio grado de actividad y éxito de nuestro servicio.

6. Calendarización y plan de acción

El siguiente calendario corresponde al plan de acción expuesto en el capítulo 4 “Fijación de objetivos y estrategias” y se corresponde al año 2020, pues nuestra meta para el próximo año 2019 es la creación de la plataforma, puesta en marcha y posible integración en una aceleradora de start-ups.

A finales de 2020 nuestro objetivo es el de tener por lo menos 20 productores en forma de empresa, 40 en forma de particulares certificados y 30 distribuidores en el área de Barcelona para poder proseguir con nuestro plan de acción.

Tabla 3 – Calendario año 2020

	Año 2020											
	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
PUSH PEQ. PRODUCTORES												
PUSH EMP. PRODUCTORES												
PUSH DISTRIBUIDORES												
REDES SOCIALES (BASICO)												
MAILING												

Como hemos comentado anteriormente, las primeras acciones están enfocadas a los pequeños productores, de forma que podamos crear un “interés progresivo” en la plataforma, para más adelante, destinar nuestras acciones a productores en forma de empresas, los cuales no solamente nos reportarán una mayor facturación a largo plazo, sino que dotarán de más reconocimiento a nuestro proyecto.

A su vez, observamos cómo una vez empieza una acción, ésta no termina, simplemente bajará su frecuencia en función del progreso. Eso significa que, aunque hayamos conseguido un número decente de pequeños productores, que pueda atraer a mayores productores y distribuidores, dichas acciones no cesarán por completo, simplemente se destinará el esfuerzo proporcional.

Las acciones referentes a redes sociales durante el próximo año se corresponderán en “construir” una base. No tiene sentido el realizar acciones para incrementar seguidores y repercusión con una base de usuarios irrelevante, pues el costo será similar y el beneficio minúsculo. Dicha base, será un ejercicio de branding donde asentaremos los pilares donde construiremos, a medida que crezca el proyecto, nuestra imagen de marca.

Las campañas de *mailing*, por otra parte, estarán activas a partir del tercer mes (donde estimamos ya tener pequeños productores activos). La razón es que se puede automatizar y no supone un costo elevado. Cabe destacar que en una plataforma donde

solamente habrá productores, las acciones irán destinadas a mostrar a los usuarios nuestro progreso más que a intentar monetizar dicha acción, pues no existirá contrapartida.

A partir de ahí, nuestro enfoque radicaría principalmente a la expansión al canal restauración y consumidores finales. Tales acciones bien podrían producirse el mismo año 2020 o el siguiente año, todo depende del progreso del propio proyecto y de la propia fuerza de la oferta y demanda.

El siguiente calendario muestra una idea de lo que podría ser una distribución para el año 2021, aunque evidentemente no puede tomarse como referencia clara, pues el “timing” irá muy condicionado por la consecución o no, de previos objetivos.

Tabla 4 – Calendario año 2021 (estimación)

	Año 2021 (ESTIMACIÓN)											
	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
PUSH PEQ. PRODUCTORES												
PUSH EMP. PRODUCTORES												
PUSH DISTRIBUIDORES												
REDES SOCIALES (BRANDING)												
MAILING												
BLOG												
PUSH C. RESTAURACIÓN												
PULL CONS. FINALES												
RRSS ACCIONES PULL												
EVENTOS B2B												

El color naranja muestra una menor intensidad en nuestras acciones. Eso se ve reflejado en las acciones PUSH a pequeños productores. También se ve reflejado en la asistencia a eventos B2B, simplemente porque dichas acciones son ocasionales y no sabemos el “timing” a estas alturas.

Como observamos, el canal restauración entraría en escena, al igual que las acciones destinadas a los consumidores finales, donde se les presentaría nuestra marca como una alternativa viable para cubrir sus necesidades. Dichas acciones PULL básicamente se centran en la creación de una comunidad a través de un blog, campañas de *mailing* mucho más elaboradas y estrategias para incrementar nuestra base de usuarios en redes sociales.

Para concluir con este capítulo, se muestra a continuación la información respecto al presupuesto empleado para las acciones mencionadas, aunque, debido a la incerteza del medio plazo, simplemente se muestran los correspondientes al año 2020, una vez el proyecto esté en marcha.

Cabe tener en consideración que no tenemos la necesidad de subcontratar los servicios de ninguna empresa, ni de mantenimiento, ni para la creación y puesta en marcha del proyecto, más allá de los costes de un “hosting” (alojamiento web) y un dominio. Dichos costos pueden ascender, de media, a unos 10€ al mes, teniendo en cuenta que el dominio es un solo pago). A parte de dichos pagos, hay que tener en cuenta la tasa anual de 99\$ para desarrollar Apps en la App Store y el único-pago de 25\$ para Google Play.

Tabla 5 – Presupuesto año 2020 dividido por acciones

	Año 2020											
	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
PUSH PEQ. PRODUCTORES	280 (Transporte)											
PUSH EMP. PRODUCTORES	280€ (Transporte)											
PUSH DISTRIBUIDORES	300€ (Transporte)											
REDES SOCIALES (BASICO)	150 €											
MAILING	100 €											
GOOGLE PLAY	25 €											
APPLE STORE	99 €											
HOST / DOMINIO	120 €											

TOTAL 1.354 €

El presupuesto estimado para RRSS y *Mailing* serán de 150€ (compra de un “BOT” para que interactúe automáticamente con la plataforma con el objetivo de incrementar seguidores y repercusión) y de 100€ para la contratación (tarifa anual) de un servicio de *mailing* online para la gestión de los contactos.

Las acciones a distribuidores, dentro del área metropolitana de Barcelona en su gran mayoría, podrían estimarse en unos 300€ anuales, utilizando el transporte público.

Las acciones a productores en el área provincial de Lérida, estimando un trayecto medio de 50km para cubrir toda el área alrededor de su capital, podrían derivarse en unos 7.500km en un caso extremo donde realicemos 150 viajes en un año, siendo todos ellos en diferentes días. Aunque, hay que tener en cuenta que más allá de que el área de producción ecológica se centre más en el sur que en el norte, también dispone de muchos clientes potenciales en dicha zona, especialmente en cuanto a ganadería ecológica.

Una estimación, en base al consumo de un Seat León del año 2015, serían unos 560€ anuales. Lo cual, sumado a los demás costes, nos daría un total de, aproximadamente, unos **1.354 € de inversión correspondiente al primer año**. Por lo tanto, sería un proyecto muy rentable en términos de perfil riesgo-beneficio, pues disponemos de los recursos humanos para su elaboración.

Control - KPI's

Con la finalidad de garantizar que nuestras acciones empleadas son eficientes, consideramos oportuno considerar las siguientes medidas de control o "KPI's":

Tal y como en el cálculo del presupuesto estimado, nos centraremos en las acciones a realizar para el siguiente año 2020, pues reafirmamos que realizar predicciones para dentro de dos años es muy complicado y muy posiblemente se tendrían que reformular todas dependiendo del "*momentum*" de nuestra plataforma.

PUSH pequeños productores	Cantidad en términos absolutos Media de actividad mensual Nivel de <i>engagement</i> con la plataforma ¿Han completado su perfil? ¿Han subido fotos de sus productos? ¿Han empleado las distintas funcionalidades a su disposición?
PUSH empresas (productores)	Cantidad en términos absolutos ¿Hemos conseguido el objetivo de 20? Media de actividad mensual Nivel de <i>engagement</i> con la plataforma ¿Han completado su perfil corporativo? ...
PUSH distribuidores (t. especializadas)	Cantidad en términos absolutos ¿Hemos conseguido el objetivo de 30? Media de actividad mensual Nivel de <i>engagement</i> con la plataforma
Redes sociales (Básico)	Número de impresiones por publicación Nivel de <i>engagement</i> de la comunidad (ratio seguidores/impresiones) Tasa de crecimiento orgánico de los seguidores
Mailing (Básico)	Ratio de abandono una vez confirmado el deseo de recibir correos electrónicos Feedback recibido

7. Referencias bibliográficas

Deloitte (2018), Las 3 claves del sector restauración nacional.
<https://www2.deloitte.com/>

FIBL & IFOAM (2017). “*The world of organic agriculture, Statistics & emerging trends 2017.*”

Ecological (2018), El sector ecológico en España, (1), 1-27

.

Gencat (2018), *La superfície de producció ecològica a Catalunya supera en més del doble la de fa 5 anys*, 06-04-2018, premsa.gencat.cat.

Nielsen (2018), “Ingredient and dining-out trends”, (1), 1-31.

Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente. (2018). Estrategia para la producción ecológica 2018-2019. <https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion>

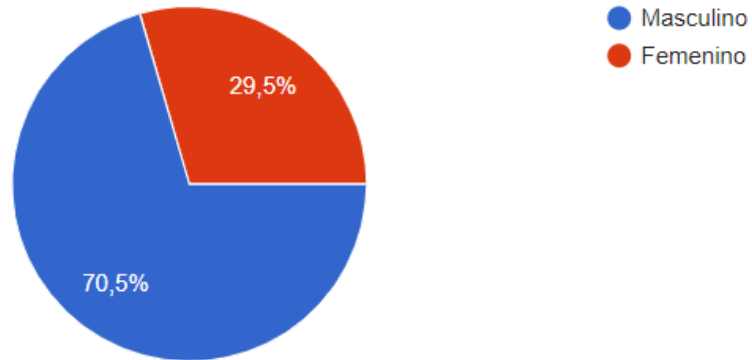
The Ostelea School of Tourism & Hospitality. (2017). Plataformas de economía colaborativa: Una mirada global. <http://www.aept.org/>

8. Encuesta

1. Datos demográficos

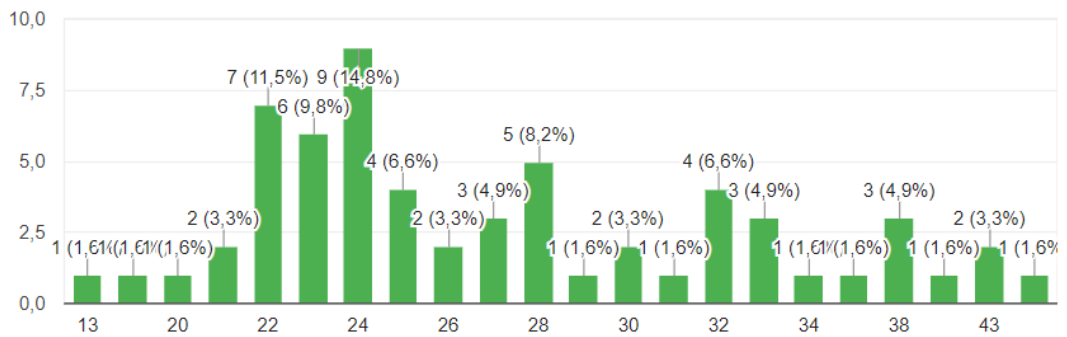
Género

61 respuestas



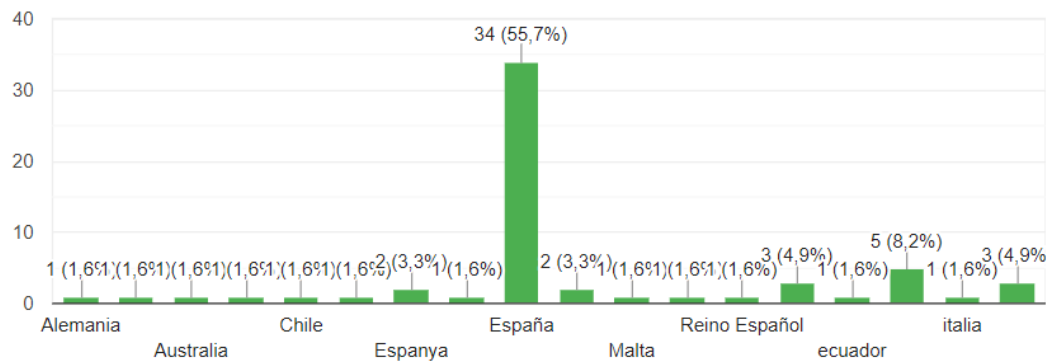
Edad

61 respuestas



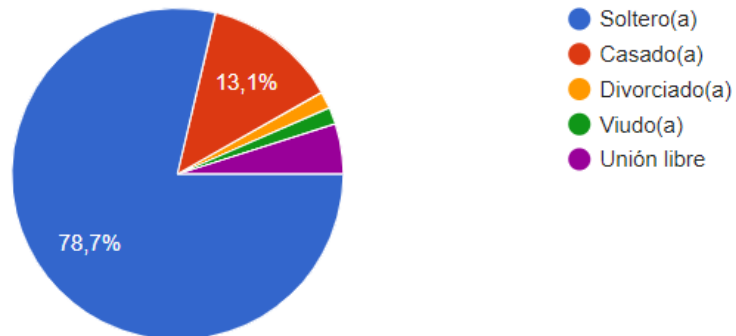
País de residencia

61 respuestas



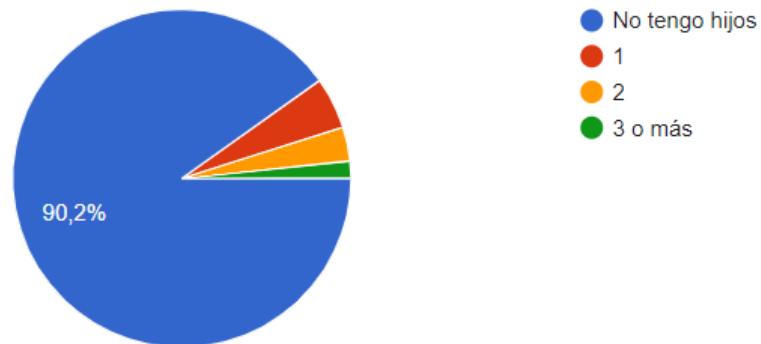
Estado civil

61 respostes



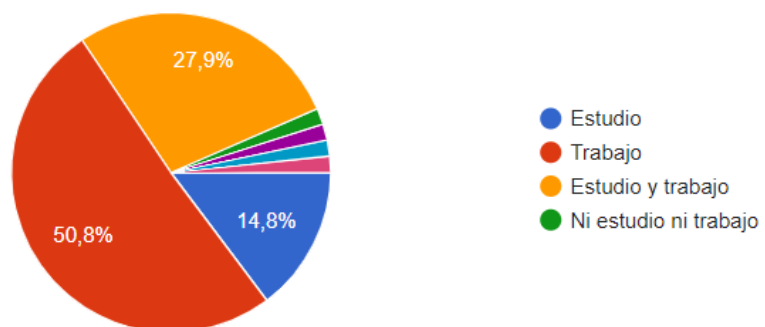
¿Cuántos hijos tienes?

61 respostes



Situación laboral

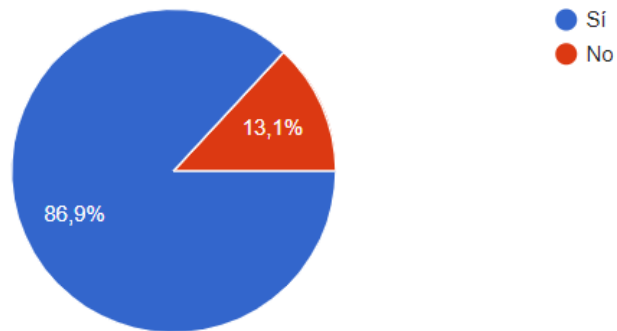
61 respostes



2. Comportamiento de compra

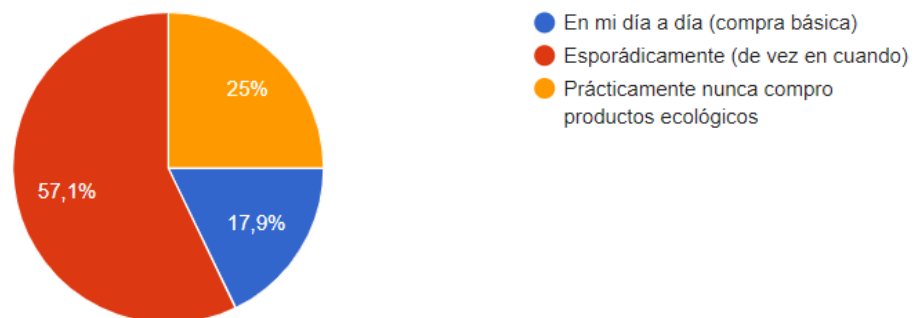
¿Ha comprado alguna vez productos ecológicos?

61 respuestas



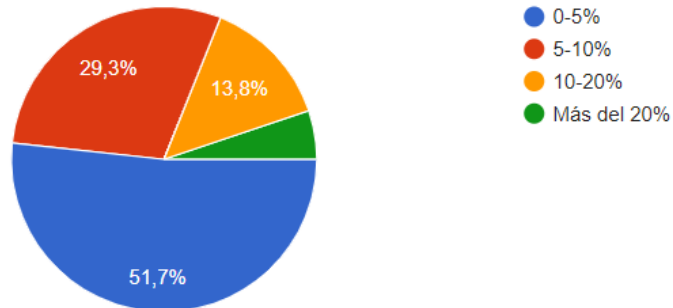
En caso afirmativo, ¿Con qué regularidad los compra?

56 respuestas



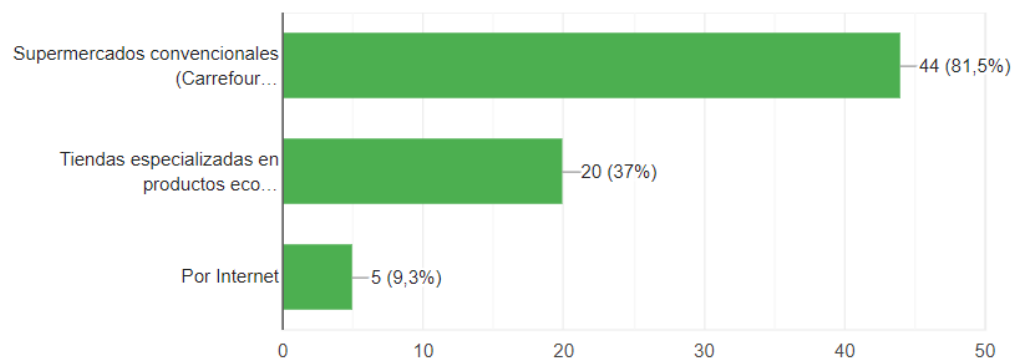
¿Qué porcentaje de su compra estima que destina a productos ecológicos?

58 respuestas



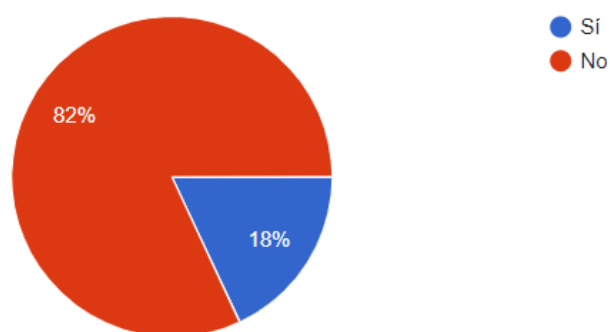
¿Dónde suele comprarlos?

54 respuestas



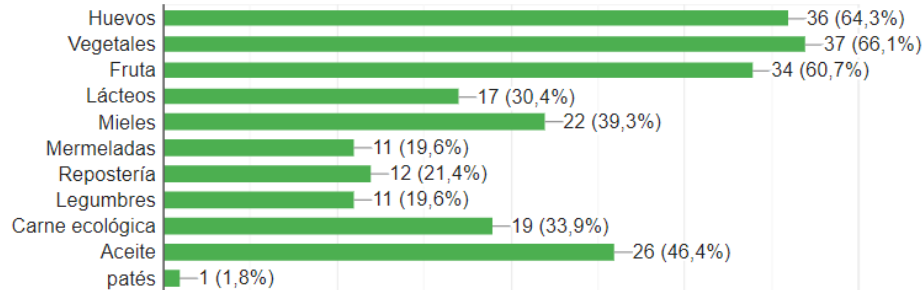
¿Ha comprado alguna vez productos ecológicos por Internet?

61 respuestas



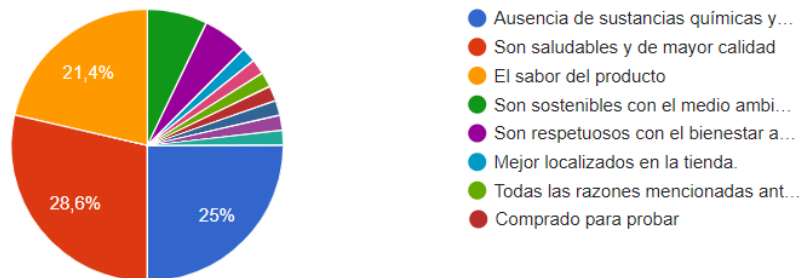
Por favor, indique cuáles de las siguientes categorías de productos ecológicos consume o ha consumido alguna vez.

56 respuestas



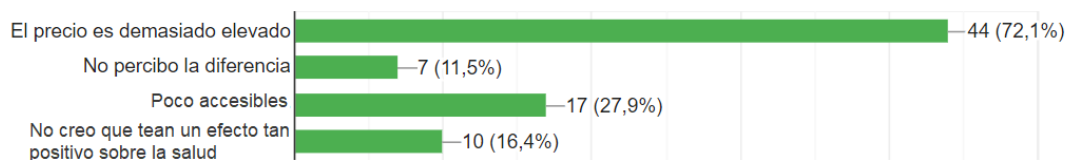
¿Cuál es la PRINCIPAL razón por la que compra productos ecológicos?

56 respuestas



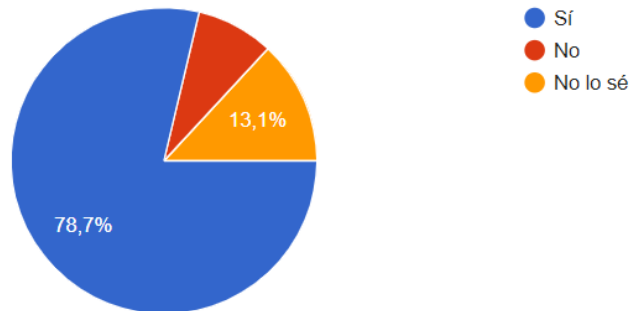
¿Por qué no compra productos ecológicos con más regularidad?

61 respuestas



¿Si los productos ecológicos fueran más accesibles, comprarías (o comprarías más)?

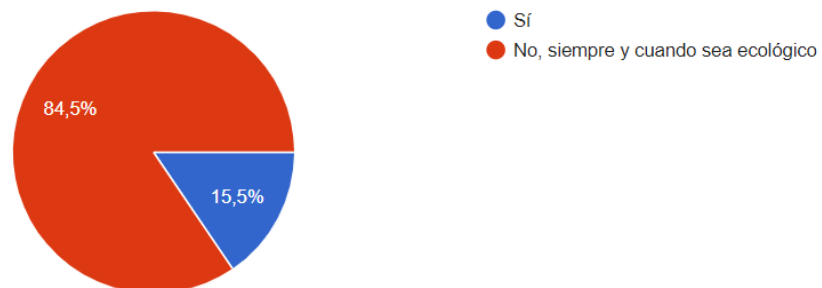
61 respostes



3. Familiarización con el entorno

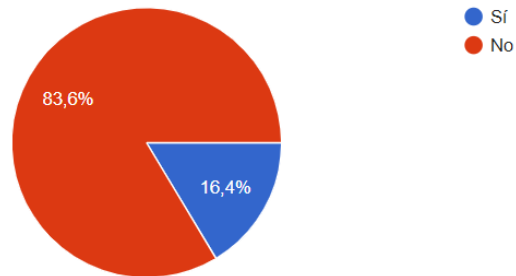
Cuando compra productos ecológicos, ¿Es importante para usted conocer la marca?

58 respostes

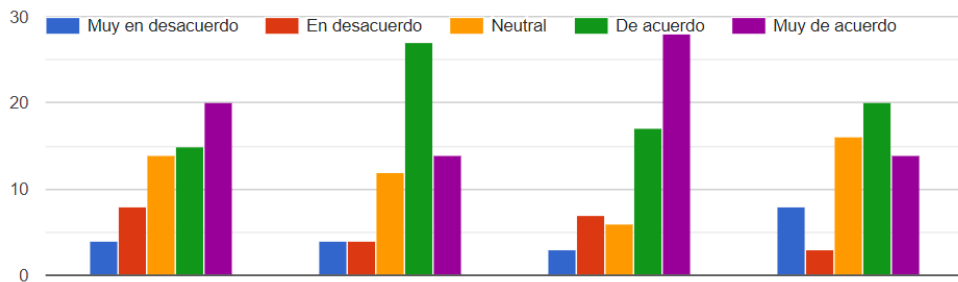


¿Frecuenta restaurantes especializados en comida ecológica?

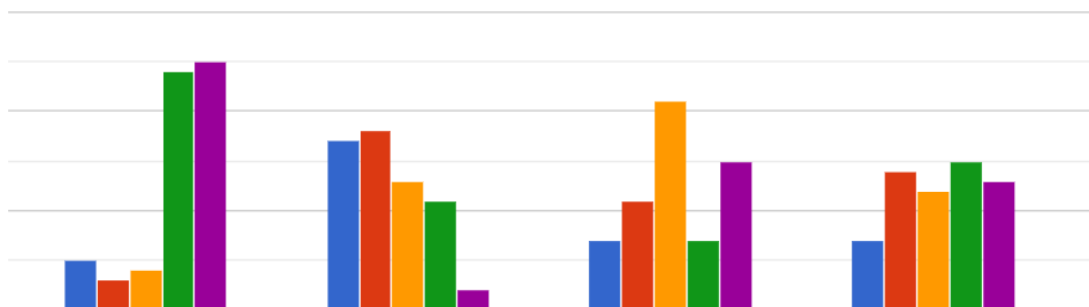
61 respuestas



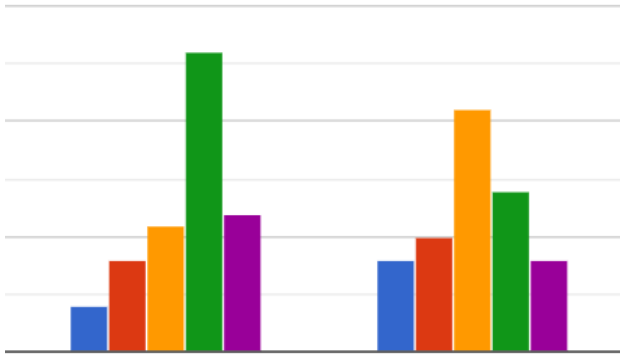
Por favor, indique qué tan de acuerdo (o en desacuerdo) está con las siguientes afirmaciones.



Comprar productos vía online me resulta mucho más cómodo
 Debería haber más oferta de productos ecológicos en los restaurantes
 En el futuro próximo, los productos ecológicos tendrán más relevancia
 Antes de comprar un producto ecológico me aseguro de que, evidentemente, tenga una certificación oficial



En un futuro, todos los grandes supermercados ofrecerán más productos ecológicos
 Productos ecológicos y productos de proximidad son prácticamente lo mismo
 Me siento más cómodo(a) comprando en suprmercados que en tiendas especializadas
 Estaría dispuesto(a) a comprar productos ecológicos alimenticios por Internet



Antes de comprar productos ecológicos vía online, necesitaría informarme un poco sobre el productor.

Considero que productos ecológicos, orgánicos y bio son lo mismo con diferente denominación