

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA



**Universidad
Politécnica
de Cartagena**

TRABAJO FIN DE MASTER

**PLAN DE VIABILIDAD Y DE NEGOCIO
PARA LA CREACION DE UN RESTAURANTE**

MASTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESA



Director: Domingo Garcia Perez De Lema

Codirector: Mario Rosique Blasco

Autor: Alessandro Benini

Octubre, 2019

Cartagena

AGRADECIMIENTOS

En relación a la realización de este trabajo final de master tengo que agradecer muchas personas: primero quien me guío y apoyó durante todo el trabajo, es decir: mi director de TFM Domingo Garcia Perez De Lema, y mi codirector Mario Rosique Blasco.

Otra persona que a la cual tengo que agradecer mucho es Bruno Selvestrel, la persona con quien nació la idea de desarrollar este proyecto. Probablemente sin el todo esto no habría nunca existido.

Otro importante agradecimiento tengo que dárselo a mis compañeros de equipo, con quien he estado trabajando desde marzo 2019 para que este proyecto se haga realidad: Isabel, Jose Carmelo, Ovidiu y Jose Antonio.

Tengo que agradecer a mis padres y en general mi familia, que en el día a día me apoya en lo que estoy haciendo, incluso en relación al desarrollo de este proyecto socio-ambiental.

Finalmente me gustaría agradecer a los compañeros y compañeras del master, además que a los amigos italianos de la beca INPS, que han estado a mi lado durante todo el año y me han dado la serenidad y energía necesaria para poder llevar a cabo este master y finalmente este Trabajo final.

INDICE

AGRADECIMIENTOS	2
RESUMEN	6
1. INTRODUCCION	7
1.1 Situación de partida	7
1.2 Lo que ya existe	8
1.3 Nuestra solución	9
1.4 La idea y su realización	10
1.5 objetivo del trabajo	12
1.6 Estructura del trabajo	13
2. EL CASO: el Proyecto AFIS (alimentos, formación, inclusión y sostenibilidad)	14
2.1 PRIMERA ETAPA: METODOLOGIAS AGILES	14
2.1.1 Concepto de startup	14
2.1.2 Que son las metodologías ágiles de los modelos de negocio	14
2.1.3 Business Model Canvas	15
2.1.4 Los 9 modulos del business model canvas	16
2.1.5 Nuestro primer Business Model Canvas	23
2.1.6 Pivotar	28
2.1.7 Nuestro actual Business Model Canvas	30
2.1.8 Desarrollo de clientes	33
3.METODOLOGIA TRADICIONAL Y PLAN DE EMPRESA	34
3.1 Producto	34
3.2 Marketing	37
3.2.1 Estudio de mercado: Análisis de cliente:	37
3.2.2 Nuestro entorno	37
3.2.3 Precio	40

3.2.4 Mercado y clientes	41
3.2.5 Canales de distribución	41
3.3 Plan de producción	42
3.3.1 Materias primas y almacenamiento	43
3.3.2 realización del producto terminado	43
3.3.3 capacidad y ubicación	44
3.3.4 Análisis de los costes de producción	48
3.4 forma legal	48
3.5 Análisis económico-financiero	49
3.5.1 Plan de inversiones	49
3.5.2 Cuenta de pérdidas y ganancias	50
3.5.3 Necesidades de financiación	52
3.5.4 Escalabilidad del proyecto	53
4. CONCLUSIONES	54
4.1 Limites	54
ANEXOS	56
Fichas Reuniones	56
BIBLIOGRAFIA Y REFERENCIAS	60

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Zero waste hierarchy, increasing value of food surplus (Moerman)	10
Figura 2: Food waste, where does it occur?	11
Figura 3: Los nuevos modulos del business model canvas	16
Figura 4: Las fases de los canales de venta	20
Figura 5: Nuestro primer business model canvas	24
Figura 6: Nuestro nuevo modelo canvas	30
Figura 7: Prototipo de nuestra mermelada	36

Figura 8: Gasto anual medio por habitante en productos de comercio justo	38
Figura 9: Evolución ventas productos de comercio justo, 2008-2018	39
Figura 10: Ventas de comercio justo según grupos de productos, 2017	40

INDICE TABLAS

Tabla 1: Cuenta de pérdidas y ganancias	50
---	----

RESUMEN

Este trabajo tiene la finalidad de elaborar un plan de viabilidad y de negocio de un modelo de startup innovadora, no tanto por el producto final, sino por el origen de las materias primas. hace tiempo se empezó a reutilizar los residuos alimentares para darle una utilidad diferente de la alimentación humana, lo que este proyecto quiere hacer es utilizar residuos alimentares para producir otros productos de alta calidad destinados a la alimentación humana, produciendo mermeladas. Esto es posible porque nos aprovechamos de lo que el mercado rechaza por tema de sobre producción o estética. Quien va a producir estas mermeladas son personas en riesgo de exclusión y de pobreza, en cuanto insertadas en un programa de formación y profesionalización, para favorecer su inclusión social. Nos proponemos producir una mermelada buena, bonita, ambientalmente sostenible y socialmente inclusiva.

1. INTRODUCCION

1.1 Situación de partida

Esta idea toma conciencia de un problema mucho más importante de lo que mucha gente piensa:

Según el Parlamento Europeo, (2017), por cada kilogramo de alimento producido se arrojan a la atmósfera 4,5 kg de dióxido de carbono (CO₂), que es el responsable del efecto invernadero. En Europa se desperdician 88 millones de toneladas de comida cada año (valor correspondiente a 173 kg de comida desperdiciada anuales por persona), esto equivale a 170 millones de toneladas de CO₂ emitidas en relación a los residuos alimentarios de la UE. Más específicamente se estima que en España se desperdician aproximadamente 135 kg por personas cada año.

Según la FAO, (2019), Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, en el mundo se desperdician aproximadamente 1.300 millones de toneladas anuales. Las pérdidas y el desperdicio anuales en el mundo alcanzan aproximadamente un 30% para los cereales; entre un 40 y un 50% para los cultivos de raíces, frutas y hortalizas; un 20% para cultivos oleaginosos, carne y productos lácteos; y un 35% para el pescado.

En el comercio minorista se desperdician grandes cantidades de alimentos debido a estándares de calidad que sobrevaloran la apariencia.

Por el otro lado de la moneda, según la FAO, (2019): Cada año, los consumidores de los países ricos desperdician casi tantos alimentos (222 millones de toneladas) como la producción de alimentos neta total del África subsahariana (230 millones de toneladas). De acuerdo con la FAO, hay 793 millones de personas en el mundo que sufren de desnutrición y, según Eurostat, el 9,6% la población europea no tiene dinero suficiente para comprarse comida de calidad cada 2 días.

Desde un punto de vista social, el crecimiento de la población y de los centros urbanos fomenta siempre más la exclusión social. Todas aquellas personas que son más vulnerables del promedio de la población, como aquellos que no tengan suficiente formación, que tengan alguna discapacidad, que sean víctimas de violencias, sobre todo niños y mujeres, etc., se quedan en el margen de la sociedad, sin oportunidades de trabajar

y de tener una vida digna. Este fenómeno es un problema muy vivo y muy presente en España, en Europa y en el mundo.

Según el EAPN, (2018), como dice en el AROPE (At Risk Of Poverty and Exclusion), 12,3 millones de españoles, es decir el 26,6% de la población, se encuentra en riesgo de pobreza o exclusión social. Así que cada 4 personas que encontramos, una de ellas, estadísticamente, se encuentra en riesgo de exclusión social. Son valores muy altos y lo peor es que la pobreza ha ido aumentando.

Algo parecido pasa a nivel europeo, donde, según la Comisión Europea, (2017) el 22,4% de la población europea está en riesgo de pobreza o exclusión social.

El calentamiento global, causado, en parte, por el desperdicio de comida, está aumentando siempre más las temperaturas mundiales, derritiendo los glaciares, haciendo subir siempre más el nivel del mar y consecuentemente subiendo siempre más las temperaturas, con importantes consecuencias en muchos aspectos climáticos.

Por esta razón se hace siempre más necesario intervenir en las causas de este cambio, para intentar reducir los cambios climáticos y sus consecuencias catastróficas.

1.2 Lo que ya existe

Justo por esto están naciendo siempre más proyectos y movimientos en Europa y en el mundo, que se dedican a la economía circular, es decir, a tomar productos que estamos acostumbrados a considerar basura y valorizarlos como recursos, dándole una nueva vida y produciendo nuevos productos.

Aquí algunos ejemplos:

RUBIES IN THE RABBLE, en Inglaterra. Esta empresa produce salsas, empleando mujeres que han sido víctimas de violencias, que se venden en muchos supermercados ingleses utilizando exclusivamente productos reciclados (Rubies in the Rubble, 2019);

NUTRIPEOPLE, en Murcia. Esta empresa produce productos saludables y naturales, como compotas, con alto valor energético, para luego comercializarlas, a través de varias ONGs, en los países en desarrollo. Esta empresa utiliza como materias primas los excedentes de la agricultura (Nutri People, 2019).

ESPIGOLADORS, en Cataluña. Esta empresa produce mermeladas, cremas y pates a partir de excedentes de fruta o verdura descartada por razones estéticas (Espigoladors, 2019).

THE REAL JUNKFOOD PROJECT, en Inglaterra. Es un bar-restaurante que se ha hecho famoso en los últimos años por ofrecer comida y menús con el sistema “paga lo que sientes” y utilizando exclusivamente comida reciclada (The Real Junk Food Project, 2019);

Estos son algunos, entre muchos, negocios fundados en el uso de alimentos reciclados para elaborar nueva comida saludable y ambientalmente sostenible.

1.3 Nuestra solución

Así que nuestro proyecto responde a una tendencia y, aun mas, a una necesidad: la de considerar más, en nuestras vidas, la importancia del medio ambiente y, consecuentemente, enfrentarse a los problemas concretos y a las causas de estos problemas, buscando soluciones innovadoras y eficaces, tanto desde un punto de vista tecnológico, como social. Nosotros llevando productos alimenticios destinados al vertedero al punto más alto de la pirámide de alimentos: el uso humano, a través de la producción de productos de larga duración utilizando materias primas destinadas a perecer dentro de poco tiempo y con el empleo de personas en riesgo de exclusión social.

Figura 1: Zero waste hierarchy, increasing value of food surplus (Moerman)

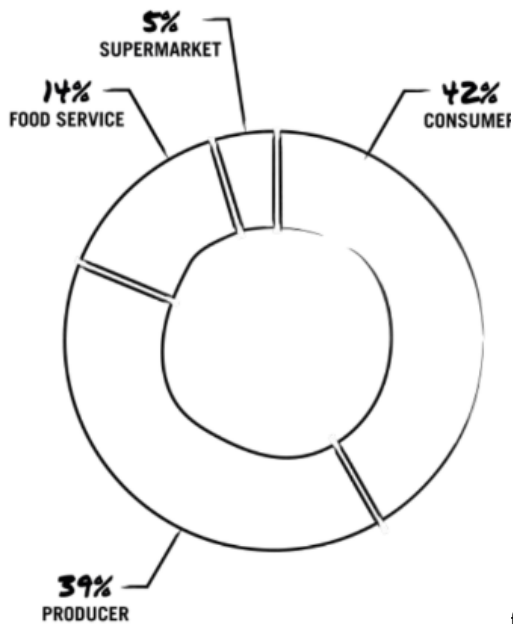


Fuente: Wur, (2017)

1.4 La idea y su realización

Este elaborado nace de una idea concreta: dar una salida en forma de alimento humano a toda aquella fruta y verdura que se desperdicie en el mundo de la agricultura, a partir de la producción, hasta los intermediarios y los supermercados. Lamentablemente la parte de desperdicio que cada uno realiza en casa depende de la conciencia de particular.

Figura 2: Food waste, where does it occur?



fuente: Sustainable Amsterdam, (2015)

El proyecto empezó a desarrollarse en marzo 2019 en el marco del programa Incoova, incubadora de startup realizada por la CROEM con el patrocinio del Instituto de Fomento de la Región de Murcia (INFO), en la ciudad de Murcia.

Desde el principio el proyecto encuentra el apoyo de la Fundación Primafrio, que nace de la homónima empresa de transportes. A lo largo de su desarrollo han ido añadiéndose partners y colaboradores, como la Fundación Jesús Abandonado, la Federación de Cooperativas Agrarias de Murcia (FECOAM), la Agrupación de Empresas de Alimentación de Murcia, Alicante y Albacete (Agrupal), el Centro Tecnológico Nacional de la Conserva y Alimentación (CTC), la Fundación Acción Contra el Hambre, etc.

El presente documento pretende analizar y realizar el plan de empresa de nuestro proyecto AFIS¹, a través de las herramientas innovadoras del lean startup y del método tradicional, de una fábrica de mermeladas que tiene como principal elemento de diferenciación el origen de la materia prima y la mano de obra empleada para la realización del producto. Nuestro producto se realizará exclusivamente con excedentes frescos de la agricultura, es decir, con materias primas alimenticias que habitualmente acabarían abandonadas en los campos o tiradas en la basura por no tener espacio en el

¹ Es el nombre de nuestro proyecto y significa Alimentación Formación Inclusión Sostenibilidad

mercado por un tema de cantidad o por no alcanzar los estándares estéticos normalmente exigidos por los intermediarios de la cadena de distribución y principalmente por los supermercados.

El proyecto pretende utilizar el tipo de comida arriba descrito para realizar mermeladas ambientalmente sostenibles y saludables, no llevando azúcares añadidos y produciéndose con pura fruta, preferiblemente con excedentes del mundo del biológico, en estilo casero.

Todo lo dicho arriba será realizado por personas que estén en riesgo de exclusión social, en el marco de un camino de formación, para que lleguen a tener una formación y experiencia adecuadas para insertarse de forma duradera en el mundo laboral.

Así que los pilares que rigen nuestro proyecto son:

1. Desde un punto de vista medioambiental: dar una segunda vida a productos frescos que diversamente despilfarrarían y así reducir la cantidad de comida tirada, con todas las consecuencias negativas que esto conlleva, primera entre todas, la producción de CO₂, el gas que causa el efecto invernadero y el calentamiento global (FAO, 2013).
2. Desde un punto de vista social: dar una nueva oportunidad a todas aquellas personas que por alguna razón se encuentran en los márgenes de la sociedad, proveyéndole formación y experiencia laboral para salir de su situación e incluirlos en la sociedad de forma sana y positiva.

1.5 objetivo del trabajo

El objetivo de este escrito es desarrollar en el marco teórico de las metodologías ágiles y del método tradicional un plan de empresa del proyecto presentado anteriormente, para tener una base sólida en todos los aspectos del negocio, acertando la viabilidad del proyecto y su sostenibilidad.

A través de las metodologías ágiles queremos empezar a desarrollar el proyecto basándonos en hipótesis que iremos validando paso a paso, así de determinar cuáles son las buenas decisiones y cuales los cambios necesarios, así pivotando hacia las sugerencias que el mismo mercado, a través de la validación, nos sugiere. Una de las principales herramientas que utilizaremos en esta fase del trabajo será el *modelo Canvas* de *Alexander Osterwalder* e *Yves Pigneur*. Esto es un método inicial muy eficaz porque permite no

invertir demasiado tiempo y recursos en algo que al final el mercado rechaza. De hecho, las metodologías ágiles nacen de la idea que la mayoría de las startups fracasa por producir algo que nadie quiere.

Una vez que tengamos validados los aspectos principales en el desarrollo de nuestro producto y de nuestro cliente, desarrollaremos un plan de financiación más completo, así que nos centraremos en los diferentes aspectos clave de la empresa, realizando un estudio de mercado para ver el entorno en el que nos encontramos, trabajando los diferentes aspectos del marketing, el plan de producción, del plan de inversiones, de los canales de venta y de la forma legal.

Así obtendremos una perspectiva integral de la empresa que se quiere montar, considerando y validando cada aspecto de la misma.

1.6 Estructura del trabajo

En principio utilizaremos los métodos ágiles y del método tradicional, un plan de empresa del proyecto presentado anteriormente, para tener una base sólida en todos los aspectos de la empresa, acertando la viabilidad del proyecto y su sostenibilidad.

Todo esto estará desarrollado inicialmente aplicando la metodología lean startup, que nos permite empezar nuestro proyecto de forma ágil y rápida, además que con flexibilidad y posibilidad de pivotar rápidamente. En esta fase utilizaremos la herramienta clave de la metodología ágil: el Modelo Canvas.

Sucesivamente desarrollaremos el *business plan* de forma tradicional, donde nos enfocaremos sobre todo en los siguientes aspectos: producto, marketing y estudio de mercado, recursos humanos, plan de producción, forma legal, plan financiero y cultura corporativa

Finalmente examinaremos los resultados y sacaremos las conclusiones sobre el proyecto y su viabilidad.

2. EL CASO: el Proyecto AFIS (alimentos, formación, inclusión y sostenibilidad)

2.1 PRIMERA ETAPA: METODOLOGIAS AGILES

2.1.1 Concepto de startup

Para hacernos ayudar en la definición de startup podemos hacer referencia a Baldissera, Amir & Bonaventura, Barbara, (2013): se considera startup cualquier negocio de nueva constitución en sus primeros años de vida, normalmente los primeros dos o tres años, se puede definir una startup. Esto porque es en esta época cuando la empresa se estructura, adquiriendo los recursos materiales y humanos necesarios para producir. Durante este tiempo inicial la empresa empieza a proteger su know-how, a construir su cartera de clientes, tomando decisiones importantes y de alto riesgo estratégico, operativo y financiería.

2.1.2 Que son las metodologías ágiles de los modelos de negocio

Podemos considerar como primera forma de metodología ágil la que nació en el seno de Toyota, que hace referencia a la producción (el *Lean Manufacturing*), realizada por *Taiichi Ohno* y *Shigeo Shingo*. A esto está relacionado el libro, publicado en el 1986, “*The new new product development game*” de *Hiroataka Takeuchi* e *Ikujiro Nonaka*.

Es a partir de estas ideas que luego se desarrollaran las teorías ágiles para el desarrollo de un negocio, lo que en ingles llaman *business agility*.

Enfocándonos principalmente en este último aspecto, que de hecho es el método que aplicaremos en esta parte de nuestro trabajo, tenemos que considerar dos estudiosos que en los últimos años han tenido mucha importancia en la aplicación de los métodos ágiles: *Alexander Osterwalder* e *Yves Pigneur*, que en el 2010 publicaron “*Generación de modelos de negocio*” y *Eric Ries*, autor de “*El método lean startup*”, libro publicado en el 2011.

Según *Ries Eric*, (2012), la metodología ágil, que él define como método lean startup, es la forma para salvar las startups del fracaso continuo, llevándolas a obtener un negocio sostenible, esto a través de un sistema que sea mucho más rápido y ágil del tradicional, reduciendo así costes y tiempos. El método prevé idear, validar y pivotar de forma continua, así que no se busque introducir en el mercado un producto que podría no

interesarle a nadie, sino adaptar el producto a los deseos de los clientes. Esto permite innovar continuamente el propio producto adecuándolo a lo que los clientes efectivamente quieren.

Así que el fundamento de este método está en proponer en el mercado un *producto mínimo viable* sin invertir mucho tiempo ni dinero en su primera producción recoger más feedbacks posibles de tus clientes e ir cambiando tu producto continuamente, mejorándolo en relación a los que los clientes desean. Esto permite cambiar continuamente el producto sin tener muchos gastos y obtener un producto que se vende en el mercado porque el mismo lo ha forjado.

Un aspecto clave de la metodología ágil es el uso de un modelo simple y visual, creado por *Alexander Osterwalder* e *Yves Pigneur*, que se llama *Modelo Canvas*, caracterizado por tener todos los elementos claves del negocio que se va a montar en una única página. Este modelo necesita ser actualizado constantemente, de manera de ver cómo va cambiando y mejorando el negocio.

Sucesivamente, en el 2012, el ingeniero mecánico italiano *Nicola Cerantola*, en colaboración con la Universidad IED Madrid, creó el *upgrade circular* del *Modelo Canvas*: el *Ecocanvas*. Se trata de un modelo visual parecido al *Canvas*, pero destinado a la economía circular y, en general, al mundo de la ecología, del social y del medio ambiente, donde se consideran algunos aspectos diferentes con respecto al enfoque del *Modelo Canvas*.

Teniendo nuestro proyecto unos pilares socio-ambientales, este modelo tiene muy buena aplicación, así que en los siguientes párrafos examinaremos más en profundidad tanto el *Modelo Canvas*, como el *Ecocanvas*, aplicándolos al Proyecto AFIS.

2.1.3 Business Model Canvas

Una de las herramientas principales de la metodología ágil en la generación de un modelo de negocio es el Modelo Canvas, sistema de desarrollo de una idea de empresa en forma ágil y rápida, justo como requiere la economía del mundo actual.

Esta herramienta sirve de paso previo al tradicional plan de empresa, porque da la ventaja de poder validar las hipótesis que no proponemos y realizar los necesarios cambios en el desarrollo de nuestra empresa de forma mucho más rápida y ágil de lo que podríamos hacer utilizando la herramienta tradicional del plan de empresa. El Modelo

Canvas no sustituye el plan de empresa, que sigue siendo más completo y necesario para abarcar todos los aspectos de la empresa que vamos a crear, pero es una herramienta muy eficaz para validar nuestras hipótesis y cada paso que hacemos en su primera fase de ideación.

2.1.4 Los 9 módulos del business model canvas

Ahora vamos a observar desde más cerca todos los elementos que componen el Modelo Canvas. Esto está compuesto por 9 diferentes elementos, que ven como punto central y de partida al cliente.

Figura 3: Los nueve módulos del business model canvas



Fuente: Tecprodom, (2018)

Analizamos uno a uno todos los elementos del modelo canvas:

1) Los segmentos de mercado:

“los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa”
(Osterwalder, Alexander & Pigneur, Yves, 2011)

Esto es el punto de partida del modelo que estamos utilizando. Todo depende de la definición de este primer apartado: los clientes que pensamos tener.

Será clave identificar quien consumirá nuestro producto. Esto servirá para identificar nuestros elementos de diferenciación, además que toda nuestra estrategia.

La forma de enfrentarse al modelo Canvas es, en cada uno de sus módulos, definir hipótesis, validarlas y, en relación a los resultados de la validación, confirmarlas o pivotar, o sea, cambiar las hipótesis según lo que los resultados de la validación nos sugieren, para luego validar otra vez. Todo esto en un círculo continuo fundado en la práctica y en la relación directa con nuestros reales clientes, con un fuerte uso de las tecnologías y de las redes sociales, así de llegar a tener resultados bastante ciertos de que las hipótesis que nos habíamos planteado son verdaderas.

Esta continua validación de hipótesis es la base de este modelo de desarrollo de negocios, así como una manera eficaz de estar siempre innovando nuestra empresa, para no quedarnos atrás en un mercado como el actual, en continuo movimiento y cambio. Así que esta herramienta se puede utilizar tanto durante el nacimiento de una empresa, en su fase primordial, tanto como en su fase sucesiva, cuando la empresa está ya consolidada, pero necesita seguir los cambios del mercado para no quedarse atrás.

Los clientes son el pilar de desarrollo de la empresa, porque, obviamente, si un negocio no es rentable no puede sobrevivir y si no tiene clientes no es rentable, pues no puede sobrevivir.

El objetivo de este apartado es agrupar todos los segmentos de mercado que creemos puedan ser nuestros clientes, en relación a sus necesidades, comportamientos y atributos comunes.

En este apartado podemos tener diferentes segmentos de mercado, de hecho, es normal tener más que uno, que pueden ser más o menos amplios y más o menos concretos o abstractos, aunque lo mejor es que cada segmento esté bien definido para luego hacer referencia a las categorías de personas consideradas y poder validar concretamente si estas personas pueden ser mis clientes o no.

Toda esta evaluación nos permitirá, en el momento de la venta de nuestro producto, de la campaña de marketing, de elegir los canales de venta, de establecer las necesidades que nuestro producto va a satisfacer y el tipo de relación de desarrollar con nuestros clientes, de fijar los precios de venta, etc., seleccionar los segmentos a los cuales nos dirigiremos y los que no tendremos en cuenta.

Entre los muchos segmentos de mercado posibles podemos ver algunos ejemplos:

- a) El *mercado de masas*: no se distingue entre un segmento u otro, sino que se va a por el mayor, buscando tener como clientes grandes cantidades de

personas con necesidades parecidas sin enfocarse específicamente a ninguno de ellos.

- b) El *Nicho de mercado*: hacemos referencia a un grupo específico de personas con características muy bien definidas y toda nuestra estrategia de venta está desarrollada en base a las características específicas de nuestro nicho de mercado.
- c) El *mercado segmentado*: definiendo segmentos de mercado que tienen características y necesidades bastante parecidos, aunque con pequeñas diferencias.
- d) El *Mercado diversificado*: consiste en identificar y dedicarse a dos segmentos de mercado totalmente diferentes entre ellos, teniendo una estrategia de venta específica por cada uno de ellos.

2) La propuesta de valor:

“el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico” (Osterwalder, Alexander & Pigneur, Yves, 2011)

A confirmación de lo que hemos afirmado en el apartado anterior, en este módulo especificamos que valor le vamos a crear con nuestro producto a cada uno de los segmentos de mercado que hemos definido anteriormente. Será clave tener claro quien son nuestros clientes para establecer por cada grupo de ellos que es el valor que encentraran en nuestro producto, es decir, ¿porque van a comprar nuestro producto en cambio que otro?

De este modo podemos imaginar este apartado como el conjunto de ventajas que nuestra empresa, con los servicios y los productos que ofrece, ofrece a sus clientes para que estos se convenzan.

Normalmente las propuestas de valor pueden ser de dos tipos:

- a) Ya existente: la propuesta de algo que ya existe, pero aportándole algunas mejoras o añadiéndole algún atributo diferenciante, que haga tu propuesta de valor más atractiva de las demás. En este caso es importante saberse diferenciar y ser más atractivos de los demás.
- b) Innovadora: proponer algo nuevo, que en el sitio donde te encuentras no existiese antes de ti, así que en un principio serás la única opción para quien desee lo que tu propones. En este caso es importante que lo que vamos a

proponer sea atractivo y le interese a la gente (algo nuevo que no quiere nadie no sirve para que nuestra empresa tenga suceso). Además, en este caso hay que considerar que en algún momento alguien copiará nuestra idea y se pondrá como nuestro competidos, así que tendremos que intentar mejorarnos e innovarnos siempre.

Así que entre los elementos que valorizan nuestro producto en relación a los demás podemos considerar, por ejemplo, los siguientes aspectos: si ofrecemos un producto nuevo, que antes de nosotros no existía (ej. pasar de los teléfonos móviles a los Smartphone); si nuestro producto rinde más de los que había anteriormente (ej. Pasar de internet 56kb a internet 50Mb); si nuestro producto es personalizado al cliente; si el diseño de nuestro producto es más atractivo de los demás (ej. Cuando se pasó de los teléfonos móviles de gran tamaño a los teléfono móviles a concha); si nuestra marca es más reconocida de las demás (ej. Los Smartphone Apple tienen más reconocimiento de los Xiami), si nuestro precio se percibe más justo de los demás o si de cara a un producto muy similar una empresa lo ofrece a un precio más bajo de la otra; etc.

3) Los canales de venta:

“el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor” (Osterwalder, Alexander & Pigneur, Yves, 2011)

En este apartado hay que pensar en todo lo que está relacionado con la venta y con la comunicación con nuestros clientes, que habíamos identificado en el primer módulo.

Aquí será clave establecer como me van a conocer mis clientes (ej. Con las redes sociales, con eventos públicos, con visitas en mi empresa, etc.), como gestiono la distribución de mi producto y como se lo hago llegar a mis clientes (ej. En que tiendas vendo mi producto y en que formato, si lo vendo en ferias o por internet, etc.). Como siempre hay que personalizar todos estos aspectos relacionados con la venta por cada uno de los segmentos de mercado que he identificado desde el principio. En este apartado será relevante también el seguimiento y el servicio de atención postventa que queremos ofrecer a nuestros clientes.

Así que en relación a ellos tendremos que identificar cuáles son los canales de venta que podrían preferir, además de como alcanzamos cada uno de ellos, con que medio. Si podemos meterlos en comunicación recíproca o si algunos canales de venta pueden ser

interdependientes entre ellos. Una vez establecidos nuestros canales de venta, será necesario seguir con la validación, estableciendo cuales canales son más rentables, cuales tienen más acogida y si hay algunos que no dan resultados y por qué.

Siguiendo la lógica del método Lean Startup, será importante ofrecer a los clientes la posibilidad de evaluar nuestra propuesta de valor, así de ir mejorándonos y cambiando los aspectos que nuestros clientes evidencien como necesarios o mejorables.

Los canales de venta pueden ser de 2 tipos:

- a) Directos: cuando es nuestra empresa que gestiona directamente la venta de nuestro producto, a través de unos comerciales o con sitio web. En este caso hay más margen de ganancia, pero menos amplitud de venta
- b) Indirectos: esto puede ser a través de tiendas físicas o, sobre todo, a colaborando con partners, a los cuales será necesario reconocer un porcentaje de los ingresos, pero esto permitirá aprovechar de los puntos fuertes y de la portada de todas nuestras colaboraciones, pudiendo así alcanzar más clientes.

Lo más aconsejable es buscar un equilibrio entre los dos tipos de canales de venta, de manera de aprovechar lo más posible de nuestra venta directa, pero ampliando nuestro abanico de clientes más allá de donde podemos llegar de forma directa, a través de los partners.

En relación a este apartado se pueden diferenciar 5 diferentes fases, resumidas por Alexander Osterwalder & Yves Pigneur en la tabla que sigue:

Figura 4: las fases de los canales de venta:

Fases de Canal				
1. Información	2. Evaluación	3. Compra	4. Entrega	5. Posventa
¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?	¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?	¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?	¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?	¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?

Fuente: Osterwalder, Alexander & Pigneur, Yves, (2011)

4) Las relaciones con los clientes:

“los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado” (Osterwalder, Alexander & Pigneur, Yves, 2011)

Aquí establecemos que tipo de relación queremos establecer con nuestros clientes, pudiendo prefijarnos maneras diferentes de relacionarnos en relación a cada segmento de mercado que hemos seleccionado. Por ejemplo, será clave si buscamos fidelizar nuestros clientes, la confianza que queremos tengan en nuestra empresa, cuanto estamos dispuesto a comunicarle y hacerle conocer de nuestra empresa, etc.

En relación a las decisiones que tomaremos aquí cambiará de forma importante la forma que adoptaremos para comunicar con nuestros clientes, cual será nuestra aptitud con quien ya es nuestro cliente y con quien todavía no lo es. Enfocandonos sobre todo a nuestros actuales clientes, buscaremos la forma de mantener vivo el recuerdo y la relación con nuestra empresa y nuestro producto, así que será muy relevante el seguimiento postventa que le demostraremos. Por cierto, una pregunta a la cual tenemos que contestar para relacionarnos proficuamente con nuestros clientes es: ¿que se esperan nuestros clientes de nosotros? Una vez contestado a esta primera pregunta tendremos que aclarar el tipo de relación que hemos creado hasta ahora como podemos mejorarla en base a los recursos que tenemos y al negocio que hemos desarrollado.

Puede haber diferentes formas de relacionarse con nuestros clientes y algunas de ellas puede coexistir al mismo tiempo. Algunos ejemplos de estas son:

- a) *Asistencia personal*: cuando está una persona real a disposición del cliente, tanto durante la fase de venta, como en la postventa
- b) *Asistencia persona exclusiva*: cuando hay una persona real especifica que se dedica constantemente y personalmente a ciertos clientes importantes, así que el cliente tendrá una persona de referencia para cualquier cosa y esta ira proponiéndole productos y resolviéndole problemas.
- c) *Autoservicio*: con este formato no hay una relación directa entre empresa y cliente. La empresa provee al cliente la posibilidad de auto servirse
- d) *Servicio automático*: la empresa da al cliente los medios necesarios para auto servirse, con el valor añadido, en relación al anterior, que este servicio es personalizado para cada cliente.

- e) *Comunidades*: se utiliza internet y las redes sociales para crear una comunidad donde pertenecen todos nuestros clientes y a través de ella pueden comunicar, ayudarse recíprocamente, aconsejarse, etc.
- f) *Creación colectiva*: cuando cada cliente aporta de forma personal un valor añadido a tu empresa, procurándole una ventaja a todos tus clientes. Un ejemplo muy claro son los *feedbacks* que en una empresa como aribnb se piden a cada usuario, que luego ayudaran al resto de las personas a elegir entre una oferta u otra.

Está claro, aunque lo veremos más de cerca luego, que en una empresa con una base social y medio ambiental como la que queremos montar nosotros, será necesario y fundamental crear una relación continua y una fuerte fidelización con nuestros clientes.

5) Fuentes de ingreso:

“flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado” (Osterwalder, Alexander & Pigneur, Yves, 2011)

En este apartado se intenta describir de donde llegar el dinero, para que nuestros clientes nos pagaran. Puede haber varias fuentes de ingreso y estas se pueden también diferenciar en relación al segmento de mercado al que hacemos referencia. Es necesario tener bien claro para que las personas nos irán a pagar para poder aclarar más nuestra propuesta de producto o, más en general, de valor.

6) Recursos clave

“activos más importantes para que un modelo de negocio funcione” (Osterwalder, Alexander & Pigneur, Yves, 2011)

Aquí lo que tenemos que fijar son todos los recursos que necesitamos para poder desarrollar nuestro producto, para poderlo vender, para podernos relacionar con nuestros clientes y en general todo lo necesario para llevar a cabo nuestra propuesta de valor. Aquí pondremos todos aquellos elementos fundamentales, sin los cuales nuestro negocio no puede funcionar.

7) Actividades clave

“acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione” (Osterwalder, Alexander & Pigneur, Yves, 2011)

En este módulo necesitamos tener claras todas las actividades que necesitamos desarrollar, siempre con la finalización de realizar nuestro producto para luego venderlo, así que necesitaremos meter en marcha varias actividades tanto antes de la producción en concreto de nuestra propuesta de valor, como durante y después de que tengamos nuestro producto. La suma de todas las actividades será la labor que nuestra empresa desarrolla diariamente. Hay que tener claro cómo moverse cada día en nuestras decisiones estratégicas y a corto plazo.

8) Asociaciones clave

“red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio” (Osterwalder, Alexander & Pigneur, Yves, 2011)

Aquí están todas nuestras relaciones empresariales, todas aquellas organizaciones que nos permiten, llevando un trocito de nuestro trabajo en su organización, realizar nuestro producto y venderlo. Tener buenos partners es fundamental para poder crear una nueva empresa, porque hoy en día es muy difícil poder realizar un producto y venderlo y gestionar todos los aspectos de una empresa a solas, casi siempre se necesita el apoyo de alguna organización externa para la realización de algunos aspectos de nuestra propuesta de valor.

9) estructura de costes:

“todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio” (Osterwalder, Alexander & Pigneur, Yves, 2011)

cada actividad y cada fase del proceso productivo de nuestra propuesta de valor conlleva unos costes más o menos importantes, así que hay que tener claros todos los costes que tendremos que soportar, para estar preparados en el momento en que estos costes se harán realidad. Conocer todas las operaciones que requieren pagar un dinero nos permitirán también encontrar la mejor forma de enfrentarnos a estos gastos y gestionar mejor nuestras acciones y decisiones.

2.1.5 Nuestro primer Business Model Canvas

Ahora vamos a mirar cual ha sido la aplicación del modelo Canvas a nuestro proyecto.

Como ya explicado anteriormente, el modelo Canvas está pensado con el objetivo de permitir a las startup, en su primera fase de desarrollo, caracterizada por mucha incertidumbre, de validar continuamente las decisiones tomadas y de pivotar (concepto

que luego profundizaremos mas) cuando esto sea necesario. Esto es lo que ha pasado a nuestro equipo de trabajo: la idea inicial era de crear un restaurante que utilizase excedentes alimentarios para preparar menús, tanto vegetarianos como omnívoros, vendiéndolos al precio que la gente considerara más adecuado, con la formula *pay as you feel* y trabajando con personas en riesgo de exclusión social, para favorecer su reinserción en la sociedad y en el mundo laboral. El modelo Canvas resultante fue el siguiente:

Figura 5: Nuestro primer business model canvas

The Business Model Canvas		Team or Company Name: Proyecto AFIS	Date: 01/03/2019	<input checked="" type="checkbox"/> Primary Canvas <input type="checkbox"/> Alternative
<p>Key Partners</p> <ul style="list-style-type: none"> - ayuntamiento, region, estado, UE (apoyo financiación) - agricultores, supermercados, cadenas alimentares, restaurantes de la zona (para materia prima) - asociaciones interesadas al tema del medio ambiente y de la comida saludable y personas o grupos culturales o musicales (per actividades culturales y de sensibilización) - asociación de estudiantes y de compra conjunta solidaria (para clientes) 	<p>Key Activities</p> <ul style="list-style-type: none"> - crear y mantener relaciones con partners - crear colaboración y apoyo con ayuntamiento, region, estado y/o UE - recoger y controlar alimentos - preparar menú (vegetariano y no) y productos envasados (conservas, mermeladas, etc.) - trabajar como restaurante/bar (camarero, cafetero, etc.) - crear relaciones con clientes con marketing y mantenerlas para que se fidelizen - organizar actividades culturales y de sensibilización <p>Key Resources</p> <ul style="list-style-type: none"> - local (con cocina y sala de restaurant y zona de cafeteria) - coche/camioneta - empleados - alimentos de reciclar - dinero para inversión inicial - empleados (ayuda cocinero, camareros, ayuda en recojo alimentos de reciclar) 	<p>Value Proposition</p> <ul style="list-style-type: none"> - posibilidad de salir a comer sin gastar mucho dinero; - Posibilidad de comer en un restaurante que tenga un efecto positivo sobre el medioambiente; - Ambiente simple, informal y culturalmente activo - tener menú vegetariano y vegano; - Ofrecer un restaurante que comparte los mismos valores de respeto del medio ambiente; - posibilidad de comer productos (reciclados) de la zona, pues a km 0 - se le ofrece comida saludable y biológica - actividades culturales de libre entrada 	<p>Customer Relationships</p> <ul style="list-style-type: none"> - establecer un ambiente confidencial, donde puedan conocerse y conocer nuestros principios - intentar fidelizar lo mas, posible los clientes - crear una tarjeta de puntos o algo parecido - pedir a quien quiere de dejarnos un contacto para estar actualizado sobre nuestras actividades <p>Channels</p> <ul style="list-style-type: none"> - social (fb, Instagram, twitter, etc.); - pagina web - intentar salir en algún periódico o revista - con actividades culturales y de sensibilización sobre el medio ambiente - avisos en baquecas de la Universidad; - colaboración con asociaciones de estudiantes - intento relacionarse con alguna asociación de este tipo - relacionarse con los grupos de compra conjunta solidaria 	<p>Customer Segments</p> <ul style="list-style-type: none"> - estudiantes - vegetarianos y veganos - personas que buscan comida km 0 - quien es parte de grupos de compra conjunta solidaria - familias numerosas - familias con salario bajo
<p>Cost Structure</p> <ul style="list-style-type: none"> - local (intentando obter concesión gratuita desde ayuntamiento, intentando arreglar el sitio utilizando mas cosas posibles recicladas) - empleado (que cocineros y administradores sean los socios, intentando encontrar ayudas por parte de voluntarios, empleando gente con necesidades de reintegración social) - materias primas (intentado vivir de donaciones o casi) - coche o camioneta para recoger los productos y herramientas de cocina (inversión inicial, buscando ganar un apoyo financiero inicial por parte de estado/UE/ayuntamiento) 		<p>Revenue Streams</p> <ul style="list-style-type: none"> - menu de comida/cena (pay as you feel/precio) - mermeladas, cremas, conservas y otros productos envasados hechos con la comida que sobra - actividades culturales, musicales y de otro tipo (oferta libre) 		

Fuente: elaboración propia

Como se puede ver en nuestro primer modelo Canvas, El enfoque ha sido sobre la idea del restaurante todo ha sido pensando en esto, y de aquí, cómo veremos mejor más adelante, Se ha pivotado hacia una fábrica de mermeladas.

vamos a ver brevemente los diferentes apartados pensados para este primer modelo de Canvas.

1) Los segmentos de mercado

Desde un punto de vista de nuestros clientes hemos distinguido diferentes segmentos, que por lo general están todos relacionados entre sí por las características de estar sensibilizados sobre el tema ambiental.

- Los estudiantes: los hemos considerados como uno de nuestros en cuanto normalmente tienen un nivel de instrucción superior al promedio de la población y esto qué interesante en los temas y respecto ambiental y social. Además en nuestro proyecto proponemos unos menús baratos, así que los estudiantes podrían estar interesados en cuanto normalmente no tienen un alto presupuesto.
- Los vegetarianos y, aún más, los veganos: esta categoría está por su naturaleza sensibilizada en los temas ambientales, así que es muy probable que nuestra aportación al medio ambiente les interese a la hora de tener la posibilidad de elegir entre un restaurante ambientalmente sostenible y otro ordinario, podrían estar interesados en este segundo.
- Las personas que buscan comida km 0: Creemos que ellos pueden ser nuestros clientes por qué las materias primas que vamos a utilizar en nuestro restaurante vienen directamente del campo de Murcia, así que si buscan comer productos de la zona podrían elegir nuestro restaurante por esta razón.
- Los que son parte de un grupo de compra conjunta solidaria: los grupos de compra conjunta solidaria son una realidad que se ha desarrollado mucho en los últimos años a favor de la producción sostenible, que ve como su fundamentos el hecho de que los productos vengan directamente de los agricultores y que estos se valoricen e que actúen de forma ecológica y sostenible, pues de forma parecida al km 0, y que se respete al medio ambiente, ambas cosas que son presentes en nuestro restaurante, así que ellos también son nuestros potenciales clientes. Lo que pasa en relación a esta categoría de personas es que en la zona de la Región de Murcia no están muy desarrollados estos tipos de grupos.
- Las familias numerosas: siendo que nosotros proponemos precios bajos en los menús, hasta tenemos pensado proponer la fórmula "pay as you feel", es decir paga lo que piensas ser correcto, familias numerosas que normalmente tiene que gastar mucho dinero para poder salir a comer o cenar podrían ir a nuestro restaurante sin necesitar gran presupuesto, esta sería la razón principal para ser nuestros clientes.

- Las familias con salario bajo: ellos podrían ser nuestros clientes por la misma razón de la categoría anterior, es decir poder salir a comer sin tener que gastar mucho dinero.

2) *Propuesta de valor:*

Como hemos dicho anteriormente la propuesta de valor varía en relación al segmento de mercado, pero en general creemos que los aspectos principales de nuestra propuesta de valor sean el respeto del medio ambiente, la inclusión social y el bajo coste de los menús, así que nosotros imaginamos que los estudiantes disfrutarían tanto del respeto al medio ambiente, como del precio; los vegetarianos y veganos irían a nuestro restaurante principalmente por el tema ambiental más que el tema del dinero, lo mismo sería para las personas que buscan comida km 0 y para los que son parte de grupos de compra conjunta solidaria. Al revés sería para las familias numerosas y las familias con salario bajo, para los cuales la propuesta de valor sería más que todo la posibilidad de salir a cenar con bajo presupuesto.

3) *Los canales de venta:*

El negocio se desarrollaría en un local físico que creemos debería estar lo más posible cerca de algún centro de estudios, como la universidad.

Pensamos entrar en contacto con nuestros clientes a través de las redes sociales, como Facebook e Instagram, esto sobre todo en relación a los estudiantes. Para los estudiantes pensamos también poner avisos en las becas de las Universidades y, aún más, colaborando con asociaciones de estudiantes nacionales como internacionales, por ejemplo, con ESN (Erasmus Student Network).

Mirando a los vegetarianos y veganos creemos que la forma mejor sea, aparte de lo dicho anteriormente, a través de plataformas específicas, como puede ser por ejemplo Vegafinity, y a través de la colaboración con asociaciones y tiendas que se dedican a ese nicho.

En general pensamos también realizar actividades y eventos de sensibilización que además serían útiles para hacernos conocer.

4) *Las relaciones con los clientes:*

Nos gustaría proponer a nuestros clientes un ambiente que sea confidencial y que transmita nuestros ideales, también a través de eventos temáticos. Creemos que en este

ambiente sea muy necesario fidelizar a nuestros clientes, porque no vamos vender a todo el mundo en el mercado de masa, sino solamente al nicho de las personas más concienciadas con el tema ambiental y social, así que intentaremos fidelizar a nuestros clientes con actividades, ofertas y eventos culturales. Buscaremos también recoger los contactos email de las personas para actualizarlos sobre nuestras actividades y mantener un contacto continuo con ellos.

5) Las fuentes de ingresos:

Los ingresos principales en nuestro restaurante llegarán del precio de los menús. En nuestro restaurante queremos también vender productos de larga conservación preparados con las mismas materias primas utilizadas para cocinar los menús, es decir con los excedentes de la producción. La venta de estos productos sería otra fuente de ingresos. Finalmente nos gustaría organizar actividades y eventos dónde habrá la posibilidad de dejar una oferta, éstas serían otra fuente de ingresos.

6) Los recursos clave:

Los recursos clave necesarios serán: el local donde montaremos nuestro restaurante, en relación a esto queremos pedir algunas Concesión al Ayuntamiento o a la Región de Murcia. Necesitaremos además un coche o una camioneta para recoger materias primas, esto tenemos pensado pedirselo a nuestro principal partner: la Fundación Primafrio. Necesitaremos unos empleados que trabajen en el restaurante como cocineros o camareros, en relación a esto queremos desarrollar un proyecto de formación e inclusión social para personas en riesgo de exclusión social. Necesitaremos las materias primas para cocinar, éstas las recogeremos de todos los sitios donde haya desperdicio, pero primero entre todos, del campo.

7) Las actividades clave:

La actividad principal será la de restaurante, es decir cocinar menús, dónde habrá por lo menos un menú vegetariano, uno vegano y otro omnívoro. A parte de esto queremos preparar mermeladas u otros productos de larga conservación con las materias primas que puedan sobrar. Queremos además realizar actividades culturales y eventos temáticos para sensibilizar la gente, involucrarla y hacernos conocer.

8) *Las asociaciones clave:*

Necesitamos cuántas más colaboraciones posibles, de momento tenemos planteadas colaboraciones con el Ayuntamiento de Murcia, con la Región de Murcia, con la CROEM, con los cuales colaboraríamos en tema de relaciones públicas, con la Fundación Jesús Abandonado sobre el tema de la reinserción social, con la Fundación Primafrío cómo partner principal, que nos apoyará en diferentes aspectos de nuestro negocio, como el transporte o la financiación. Fecoam, qué es La Federación de Cooperativas Agrarias de Murcia y nos ayudará en tema de aprovisionamiento de las materias primas. ESN, qué es la asociación de los estudiantes Erasmus, nos apoyará proponiendo nuestro restaurante a los estudiantes universitarios extranjeros y, de vez en cuando, organizando juntos un evento.

9) *la estructura de costes:*

Tendremos el gasto del local, qué, pero, podríamos recibir a través de una Concesión del Ayuntamiento de Murcia. Otro gasto serán los empleados, aunque la mayoría de ellos será parte de un camino de formación e inclusión, por lo cual tendremos ayudas por parte del Estado. La recogida de las materias primas supondrá un coste, más que para la compra de las materias primas en sí, que serán principalmente donaciones, para ir a recoger las mismas y guardarlas. En relación a esto abra el coste de la camioneta, así como de la gasolina, ambos costes que podrían estar cubiertos por Primafrío, teniendo ellos la posibilidad de prestarnos una camioneta.

En este párrafo hemos intentado explicar de forma bastante resumida lo que está contenido de forma visual en nuestro primer modelo Canvas, aunque esto haya cambiado bastante en consecuencia a los pivotajes sufridos y que veremos a continuación.

2.1.6 Pivotar

¿Qué significa pivotar y como se debe de realizar el pivotaje durante la creación de una start up?

Pivotar significa realizar un cambio en la idea inicial o, más en concreto, en las hipótesis que se habían prefijado en un primer momento.

En el desarrollo de una startup innovadora lo normal es que haya mucha incertidumbre en relación a todos los elementos que caracterizarán nuestra empresa, así que será difícil saber en un principio, por ejemplo, quien van a ser mis clientes, mis partners, mis

ingresos, etc. Toda esta incertidumbre no nos permite fijar de forma sólida todos estos elementos desde el principio, por esto es necesario formular hipótesis de lo que creemos serán las características de nuestra empresa, pero estas hipótesis no siempre se demuestran correctas, a veces solo son nuestra percepción de la realidad, así que las hipótesis que formulamos, y que se pueden ver de forma visual en el modelo Canvas, necesitan ser validadas a través de adecuados medios de validación, cierto es que un método muy eficaz de validar es sacando ya desde el principio un producto mínimo viable, es decir la versión base de nuestro producto, y empezar ya a comercializarlo y utilizar todos los medios posibles para contactar con nuestros clientes reales y pedirles opiniones, para ir mejorando nuestro producto en relación a los deseos de nuestros clientes. Esta es una forma de validar las hipótesis que teníamos pensadas, pero no es la única manera, lo que sí es relevante es que en el momento en que validemos las hipótesis y estas se demuestren equivocadas, tenemos que seguir las indicaciones que sacamos directamente del mercado y modificarlas para acercarnos lo más posible a los deseos del mercado, esto es pivotar.

Así que pivotar es realizar aquellos cambios necesarios para que tengamos más probabilidades de tener éxito en el mercado, escuchando las indicaciones de nuestros clientes y, en general, de nuestro entorno.

Pivotar es un elemento clave del método Lean Startup y necesario en el uso del modelo Canvas, los cambios a veces pueden ser más radicales, mientras otras veces serán más superficiales, dependiendo de las necesidades del mercado y de cuánto nos acercamos a la realidad con nuestras hipótesis.

La necesidad de pivotar la vivimos directamente en el desarrollo de nuestra empresa, donde, por varias razones que luego miraremos un poco más de cerca, tuvimos la necesidad de cambiar de forma bastante relevante nuestra empresa, aunque manteniendo y respetando los valores y los pilares que estaban en la base de nuestro proyecto.

En concreto pasamos de la idea inicial de un restaurante donde se utilizase como materia prima excedentes alimentarios, así de valorizar todos aquellos productos que diversamente se tirarían, esto empleando personas en riesgo de exclusión social y pobreza, ofreciéndole un programa de formación y profesionalización, al proyecto de una fábrica de mermeladas, en este caso también producidas con excedentes de la agricultura y con personas en riesgo de exclusión social y pobreza.

2.1.7 Nuestro actual Business Model Canvas

Figura 6: nuestro nuevo modelo canvas:

The Business Model Canvas		Team or Company Name: Proyecto AFIS	Date: 01/09/2019	<input type="checkbox"/> Primary Canvas <input checked="" type="checkbox"/> Alternative
Asociaciones clave <ul style="list-style-type: none"> - Fundación Primafrio - CROEM (Confederación Regional de Organizaciones Empresariales de Murcia) - INFO (Instituto de Fomento de la Región de Murcia) - FECOAM (federación de cooperativas agrarias de Murcia) - AGRUPAL (agrupación empresas de alimentación) - CTC (centro tecnológico nacional de la conserva y alimentación) - Fundación Jesús Abandonado - Fundación Accion Contra el Hambre Murcia 	Actividades clave <ul style="list-style-type: none"> - formación personas en riesgo de exclusión social - recogida y control excedentes agrícolas - producción mermeladas - venta mermeladas - crear relaciones con clientes con marketing y mantenerlas para que se fidelizen 	Propuesta de valor <ul style="list-style-type: none"> - Posibilidad de comer un producto bueno y ambientalmente sostenible - posibilidad de ayudar a personas en riesgo de exclusión social - posibilidad de comer mermeladas realizadas con productos de la zona, pues a km 0 - posibilidad de comer un producto saludable 	Relaciones con clientes <ul style="list-style-type: none"> - crear una community con las redes sociales - mantener contactos con base de datos email - crear sistema de subscripcion con continua actualización subscribers 	Segmentos de mercado <ul style="list-style-type: none"> - vegetarianos y veganos - personas que buscan comida km 0 - quien es parte de grupos de compra conjunta solidaria - parejas que se casan o padres que bautizan sus hijos - personas que tienen familiares con problemas fisicos o mentales
	Recursos clave <ul style="list-style-type: none"> - almacen - camioneta - fabrica para producir mermeladas - empleados (para recoger materias primas y luego para fabricar) - excedentes agrícolas como materias primas - local y profesores para la formación - pagina web 		Canales <ul style="list-style-type: none"> - redes sociales - eventos beneficicos y ferias - pagina web y plug-in - salir en periódicos/revista - tiendas de comercio justo - asociaciones partners - tiendas bodas o eventos - grupos compra conjunta solidaria - app (ej. Vegafinity) - restaurantes concienciados (ej. foodtopia) 	
Estructura de costes <ul style="list-style-type: none"> - productor del producto terminado - empleados para la recogida de fruta (que parcialmente el estado nos devolverá por el servicio de inclusión social) - porcentaje del precio a los partners que venden nuestro producto 		Fuentes de ingreso <ul style="list-style-type: none"> - venta de las mermeladas 		

Fuente: elaboración propia

Cómo se puede notar en este nuevo Canvas que hemos realizado, hay varias cosas que han cambiado, aunque buena parte de los elementos se han mantenido muy parecidos al anterior, esto porque, aunque hayamos cambiado elementos clave de la empresa que estamos desarrollando, muchos aspectos se han mantenido iguales por no haber cambiado los valores y los fundamentos de la idea.

Un poco más en concreto hemos pasado de querer montar un restaurante a querer dar vida a una fábrica de mermeladas, pero el elemento caracterizador e innovador del negocio sigue igual y es el origen de las materias primas que vamos a utilizar: antes queríamos utilizar excedentes alimentarios para proponer un menú en un restaurante mientras ahora queremos utilizar los mismos excedentes alimentarios, pero para producir mermelada. Lo mismo ha pasado con el elemento social: el programa de formación sigue estando planeado, lo que cambia son las actividades de las personas en riesgo de exclusión social que queremos involucrar en nuestro proyecto: en ambos casos hay que recoger

fruta, pero en la primera ideación necesitábamos camareros y ayuda cocinero, mientras ahora necesitamos a alguien que trabaje en las maquinarias y los diferentes aspectos de la fábrica.

Vamos un momento a analizar un poco más de cerca cada apartado de nuestro nuevo modelo Canvas:

1) *Los segmentos de mercado*: lo que ha cambiado en relación al anterior es que ya no hipotetizamos que los estudiantes sean nuestros clientes y tampoco las familias numerosas y las familias con salario bajo, esto porque antes el precio de nuestro producto quería ser por debajo del promedio, mientras nuestro nuevo producto, por las razones que luego veremos, tendrá un precio superior al promedio de sector.

Por otro lado, se han añadido las parejas que se van a casar como los padres que bautizan a sus hijos, esto porque creemos que nuestro producto se pueda utilizar como presente en este tipo de eventos.

Se han añadido también las personas que tienen familiares con problemas físicos o mentales, esto por la sensibilidad que creemos irán a tener estas personas hacia productos realizados por personas en riesgo de exclusión social, incluso discapacitados y personas con problemas físicos o mentales.

2) *La propuesta de valor* tampoco he cambiado mucho, solamente no se enfoca más en el servicio de restaurante, sino en un producto concreto, la mermelada y se le ha quitado el elemento de una comida barata.

3) Hablando de los *canales de venta*, las herramientas tecnológicas se han quedado, lo que hemos quitado son las relaciones con las universidades y las asociaciones de estudiantes, añadiéndose en su lugar la colaboración con tiendas de comercio justo y restaurantes veganos o concienciados, con negocios que se ocupan de eventos como bodas o bautizos o con apps para veganos y vegetarianos, como *Vegafinity*. Además, tenemos pensado participar en ferias y en eventos relacionados con la economía sostenible.

4) Hablando de *las relaciones con los clientes* seguimos convencidos de la necesidad de fidelizar nuestros clientes, así que puede ser útil crear una *community* a través de las redes sociales, además queremos mantener los contactos con ellos utilizando un sistema de base de datos de correos electrónicos y finalmente, a través de internet y específicamente de nuestra web, queremos montar un sistema de suscripción a través del cual las personas pueden apoyarnos y en cambio recibir continuas actualizaciones por

nuestra parte y, sobre todo, dos botes de mermelada cada mes con nuestros últimos sabores propuestos.

5) Ahora vamos a tener una única *fente de ingreso*: las mermeladas que vamos a vender.

6) Los *recursos clave* siguen los mismos en la parte de la recogida de la fruta y verdura y de la formación para las personas en riesgo de exclusión social, pero cambia en relación al resto de la actividad. En este nuevo modelo de negocio necesitamos un almacén y una fábrica donde producir las mermeladas.

7) Sobre *actividades clave*, lo mismo dicho en el punto 6 vale también para este punto: siguen iguales las actividades de la recogida de la fruta y de la formación, lo que cambia es la producción de las mermeladas y la venta de las mismas.

8) El tema de las *asociaciones clave* es un punto que se ha desarrollado bastante más en este Canvas, con respecto al primero. Se han creado bastante relaciones y colaboraciones con muchos partners, en relación a todos los aspectos del negocio en su versión actual, producción de mermeladas.

Así que ahora tenemos previsto colaborar con la Fundación Jesús Abandonado sobre el tema de la formación e inclusión social, con FECOAM, que nos proveerá la fruta y verdura, con Agrupal, que nos apoyará en la fabricación concreta de la mermelada, con CTC, que nos ayudará en los análisis necesarios para considerar nuestro producto como seguro, pues vendible, con la Fundación Acción contra el hambre, que nos apoya con formaciones específicas y contactos.

9) Finalmente hablamos de la *estructura de costes*, donde hay dos cosas en concreto que tenemos que pagar: un precio a las conserveras partners que nos envasaran el producto terminado y los empleados, aunque los empleados que serán parte del programa de formación e inclusión social representan un coste inicial que sucesivamente el estado nos devolverá, no siendo entonces un coste real.

Como se puede ver en los diferentes modelos de Canvas que hemos realizado durante la creación de nuestra empresa, la idea ha cambiado bastante desde el principio hasta el final. La voluntad de realizar una empresa que tuviese una especial sensibilidad para el medio ambiente y las personas en dificultad siempre ha estado clara, así como, más específicamente, siempre se ha mantenido la voluntad de utilizar excedentes agrícolas y trabajar con personas en riesgo de exclusión social.

En concreto inicialmente queríamos realizar un restaurante que preparase dos menús diarios, uno vegetariano y uno normal, utilizando productos excedentes de los mercados, de los supermercados, etc., que variasen cada día en relación a las materias primas disponibles. Involucrando personas en riesgo de exclusión social y dándole la posibilidad de aprender a trabajar como camareros o cocineros, dándole una formación en esto y guiándolos en el trabajo.

Después de varias consideraciones y dificultades encontradas en la realización de este proyecto: la dificultad de preparar un menú diferente cada día y utilizando solo productos excedentes sin saber lo que cada día llegaría como materias primas y si habría suficientes para preparar menús y para el número de personas que acudieran, la limitación en la cantidad de productos a los cuales se podría dar una segunda vida, esto porque, como dicho antes, los productos excedentes del campo tienen, una vez que se consideren excedentes, poco tiempo para ser aprovechados, mientras en un restaurante solo se podría preparar un número limitado de comidas por día en relación al número de las mesas, a la cantidad de la gente que acudiría, al espacio de la cocina, etc. Además habría el problema que también en el restaurante podría haber excedentes y consecuentemente ulteriores despilfarros, mientras a través de una fábrica de mermeladas, conservas, etc. se podrían utilizar mayores cantidades de productos excedentes, sin tener la limitación de la cantidad de personas que acudieran para comer y dándole una vida más larga, siendo que una mermelada una vez producida podría tener por lo menos un año de vida y ser entonces vendida con menos prisa que si fuese parte de un menú de un restaurante. Además, no habría riesgo de ulteriores desperdicios porque todos los excedentes que recogeríamos se podrían transformar en nuestro producto de larga conservación.

Así que la idea de crear un restaurante alimentado con excedentes agrícolas se ha convertido en el proyecto de una fábrica que utiliza los productos que exceden en la agricultura para producir mermeladas, conservas, salsas y otros productos de larga conservación, esto siempre empleando personas en riesgo de exclusión social, insertadas en un programa de formación e inclusión.

2.1.8 Desarrollo de clientes

El “desarrollo de clientes” es una teoría que ha sido inventada por Steve Blank y se enfoca en un concepto bastante simple: las startup fracasan porque producen cosas que nadie está interesado en comprar, o por lo menos muchas veces no logran identificar quien

son sus clientes y que es lo que realmente desean. Así que Steve Blank, en esta su teoría, identifica un método para entender cuál es nuestro mercado y quien es nuestro cliente, esto a través del sistema de la validación.

La característica clave de esta metodología es, como hemos hablado hasta ahora, el método ágil, la posibilidad de realizar cambios de forma rápida y ágil, diferenciándose, por supuesto, de la metodología tradicional, que es más sólida y una vez que hemos fijado nuestro plan de negocio, es difícil cambiarlo.

La base para crear hipótesis de validar sobre nuestro cliente es imaginar como él es, esto nos permitirá entender cuál es su problema, una vez entendido esto podremos intuir que quiere y, finalmente, llegaremos a proponerle nuestro producto, que es la solución a su problema. Pero todo esto funciona en forma de hipótesis, así que una vez que hayamos formulados todas las hipótesis que creemos ser ciertas sobre nuestro cliente, pasaremos a la fase sucesiva: la validación del cliente. Partiendo de unas primeras ventas realizadas a nuestros primeros clientes, intentaremos crear un sistema de venta repetible, para probar a vender nuestro producto a nuevos clientes y para ver efectivamente van comprando nuestro producto. Una vez individuados de forma clara nuestros clientes tendremos que construirnos un segmento de mercado al cual vender nuestro producto y empezar a ganar dinero con esto. Si logramos obtener buenos resultados en esta etapa, pues estamos listos para crear de forma más sólida y compleja nuestra empresa, con mayores inversiones, departamentos bien diferenciados y todo lo que está relacionado con una empresa consolidada. (Blank, Steve, 2003)

3.METODOLOGIA TRADICIONAL Y PLAN DE EMPRESA

3.1 Producto

El proyecto de esta empresa nace para valorizar y aprovechar todos aquellos productos agrícolas (básicamente frutas y verduras) que tienen buena calidad, pero no se venden por diferentes razones dependientes del mercado (por ej. Por tener una forma o tamaño imperfecto, por haber tomado algún granizo, por tener alguna imperfección debida a los insectos o animales del campo que puedan haber afectado al producto. Etc.). La característica principal de estos productos frescos es que el mercado no los absorbe porque no tiene interés económico en utilizarlos, en cuanto tiene ya suficientes productos “perfectos” de llevar al mercado, así que todo lo que puede parecer imperfecto, aunque

tenga buena calidad y buen sabor, acaba en la basura, o más, simplemente abandonado en el campo, dejándolo a pudrir.

Una característica de la materia prima que queremos utilizar es que, quedando en el campo al final de la cosecha, le queda poco tiempo antes de pudrirse, así que para poderle dar una utilidad alimenticia hay que aprovecharlo en un tiempo muy limitado, así que sería imposible darle aprovecharlo en su forma natural, porque por un lado el mercado no está interesado en él en razón de su imperfección y, por otro lado, porque no daría tiempo llevarlo a la distribución para particulares antes que se pudra y consecuentemente se desperdicie. La solución que hemos encontrado para valorizar estos productos excedentes de la agricultura es transformarlos en otros productos que tengan más larga duración.

La primera línea de producción, por lo menos durante el primer año, quiere ser de mermeladas. Queremos producir mermeladas que tengan lo más posible un estilo casero y que estén preparadas totalmente con productos excedentes de la agricultura, salvo solamente los elementos requeridos por la seguridad alimentaria para poder vender el producto, que puede ser que no haya disponibles en forma de excedentes.

Las mermeladas se prepararán con lo que esté disponible entre los excedentes de la agricultura, con la intención de preparar mermeladas más tradicionales como, por ejemplo, una mermelada de melocotones o de fresas o de naranjas y por otro lado queremos hacer una línea mermeladas más creativas, la mezcla entre diferentes frutos ya está involucrar algún tipo de verdura que pueda quedar bien junta con la fruta.

Esto será nuestro primer producto, el producto de lanzamiento, pero tenemos pensado sucesivamente reproducir otros alimentos de larga duración aprovechando más diferentes tipos de excedentes posibles, creando cremas, salsas, conservas, patés, etc. Pero lo que es importante que quede claro es que nosotros no vamos a vender mermeladas, sino vamos a vender solidaridad hacia el medio ambiente y la inclusión social. No queremos competir con los grandes productores de mermeladas, que pueden lograr tener mucha eficiencia y bajar mucho los precios teniendo márgenes de ganancia muy pequeños y que no tienen enfoque hacia el medio ambiente y buscan vender al mercado de masa, al revés nosotros pensamos vender solamente a aquel nicho de mercado más concienciado con nuestros principios socio-ambientales.

Trataremos de reproducir un producto que sea bueno y se acerque lo más posible a un estilo casero y en su contenedor, etiqueta y presentación procuraremos que sean bien evidentes los valores del medio ambiente y de la inclusión social.

Todo lo dicho vale tanto para productos ecológicos que no ecológicos y siendo nuestro objetivo luchar contra el desperdicio de todo producto alimenticio que se podría aprovechar y, en cambio, acaba en la basura, no queremos enfocarnos solamente en la agricultura ecológica, sino también en la agricultura ordinaria, intentando aprovechar de cualquier producto que tenga como destino ser tirado y dándole una segunda vida.

Por supuesto todos los productos que se van a utilizar en la producción tienen que respetar los estándares legales requeridos para poderlos vender en el mercado, así que no será posible aprovechar del 100% de las frutas y verduras excedentes, sino solamente de la que estén en buen estado. Por ejemplo, hablando de fruta de árbol, solo se podrá utilizar aquella fruta que siga en el árbol, mientras será inutilizable la que haya caído al suelo, por un tema de riesgo de contaminación y consecuente prohibición jurídica de venderla.

Figura 7: prototipo de nuestra mermelada



Fuente: **elaboración propia**

3.2 Marketing

3.2.1 Estudio de mercado: Análisis de cliente

El análisis de los segmentos de mercado que consideramos ser nuestros clientes la hemos realizada de forma real, escuchando los consejos de las organizaciones con las cuales nos reunimos y que ya citamos anteriormente, como AGRUPAL, CTC, FECOAM, Nutripeople, la Fundación Jesús Abandonado, la CROEM, Fondaum, Torrano Foods, Fundación Primafrío, El modesto, etc. A través de todos estos encuentros hemos logrado definir de forma bastante clara quien serán nuestros clientes. En este proceso nos ha servido también realizar algunas entrevistas y una pequeña encuesta en las ciudades de Murcia y Cartagena, sobre la cual no vamos a hablar mucho porque solo nos sirvió como referencia aproximativa inicial, sin tener un valor atendible en el estudio de mercado.

Los segmentos de mercado que consideramos como nuestros potenciales clientes son, como hemos ya examinado en forma más profundizada con el modelo Canvas, son los vegetarianos y veganos, las personas que buscan comida km 0 y las personas que participan en grupos de compra conjunta solidaria, los cuales estarán más interesados al tema medio ambiental; mientras consideramos como nuestros potenciales clientes en razón del tema de la inclusión social, las personas que tengan algún familiar con problemas físicos o mentales o aquellas personas que realizan alguna actividad de voluntariado en asociaciones con personas que tienen algún tipo de discapacidad. Finalmente creemos que puedan ser nuestros clientes las parejas que se casan o los padres que bautizan sus hijos, que podrían estar interesados utilizar nuestro producto como presente para los invitados en el evento, queriendo dar un toque ambiental y social a su evento. No gastaremos más líneas aquí para hablar de nuestros clientes porque ya están bastante desarrollados en el párrafo 2.1.7, donde, hablando de nuestro modelo Canvas, desarrollamos cada uno de los segmentos de mercado que consideramos serán nuestros clientes.

Para completar esta información, en el siguiente párrafo vamos a realizar un estudio del entorno en el que nos encontramos.

3.2.2 Nuestro entorno

Nos encontramos en un mundo donde los problemas climáticos ya no son un cuento de hada, sino que se perciben en la cotidianidad de las personas, ya se pueden percibir los

cambios en las estaciones, los cambios de las temperaturas, etc. Estudiosos de todo el mundo nos están avisando de la necesidad de un cambio drástico en nuestras malas costumbres y desinterés por el medio ambiente.

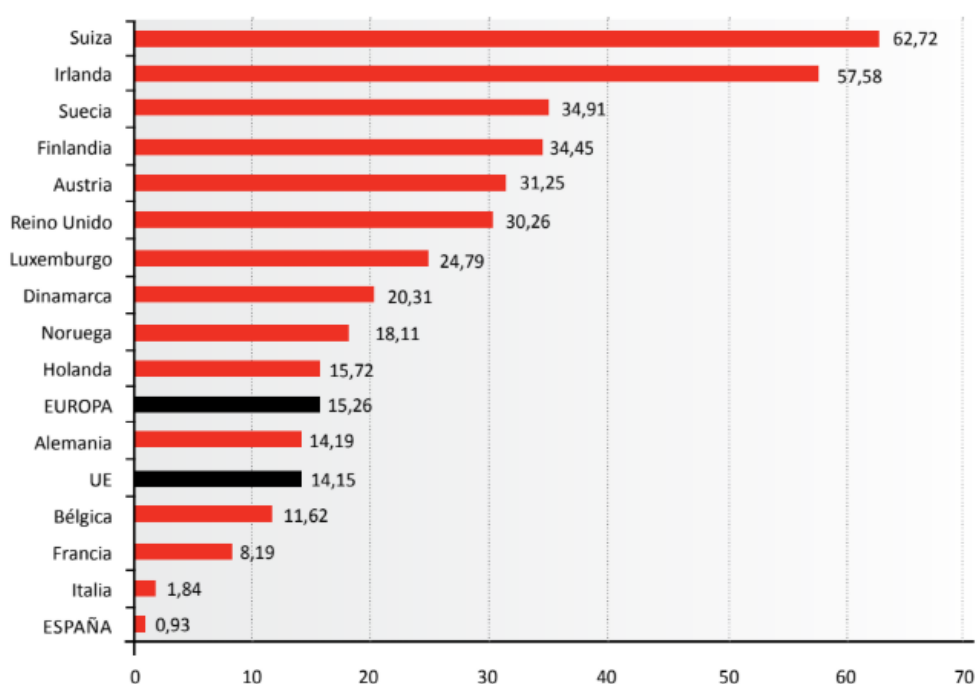
Esta necesidad se está percibiendo cada día más y esto está creando una tendencia muy fuerte hacia una economía sostenible y un mayor respeto del medio ambiente.

Están naciendo en toda Europa y en todo el mundo proyectos para intentar cambiar la forma de hacer negocios, cambiando de ruta y dejando la economía destructiva de los años pasados, a favor de una economía verde.

Como la mayoría de las tendencias europeas, se desarrollan primeramente en los países del norte de Europa, para luego llegar poco a poco también en el sur de Europa. Esto ha pasado de la misma forma también en esta ocasión, donde en el norte de Europa ya se han desarrollado muchísimas iniciativas a favor de la sostenibilidad ambiental, mientras en el sur de Europa estas iniciativas se empiezan a ver solamente en los últimos años.

La imagen que sigue nos muestra como la economía verde ya llamó muchos capitales en el norte de Europa y los poco que se ha movido hasta ahora en el sur de Europa:

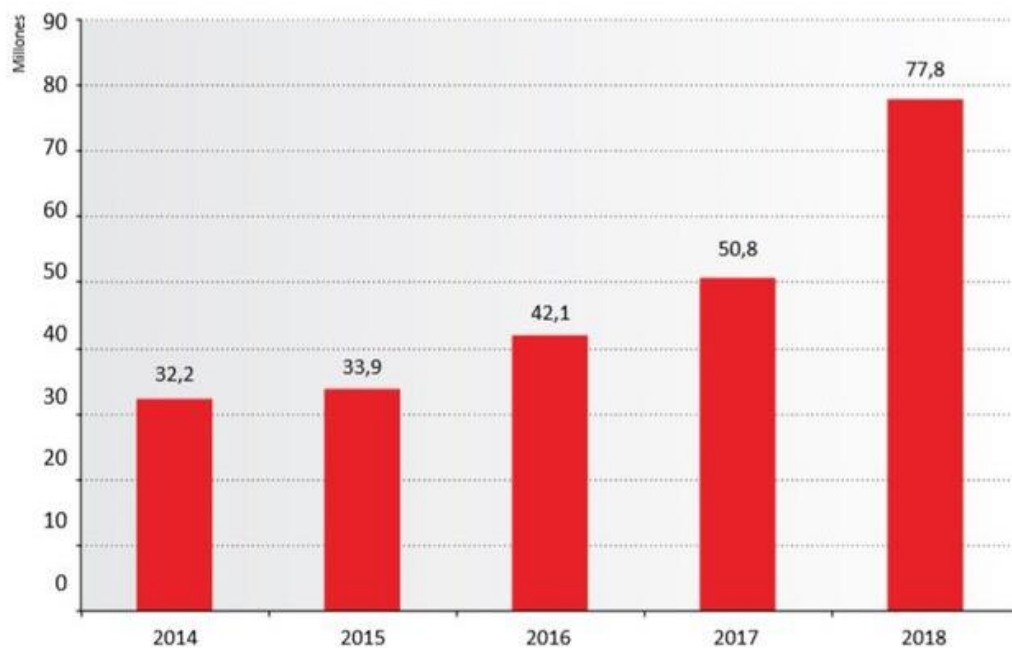
Figura 8: Gasto anual medio por habitante en productos de comercio justo en Europa en 2016



Fuente: Compromiso Empresarial, (2016)

No obstante, el gasto de España comercio justo sea el más bajo de Europa, en los últimos años esto ha ido incrementándose mucho, hasta más que duplicarse en los últimos 5 años el nivel de las ventas de productos del comercio justo, como se puede ver en el grafico que sigue.

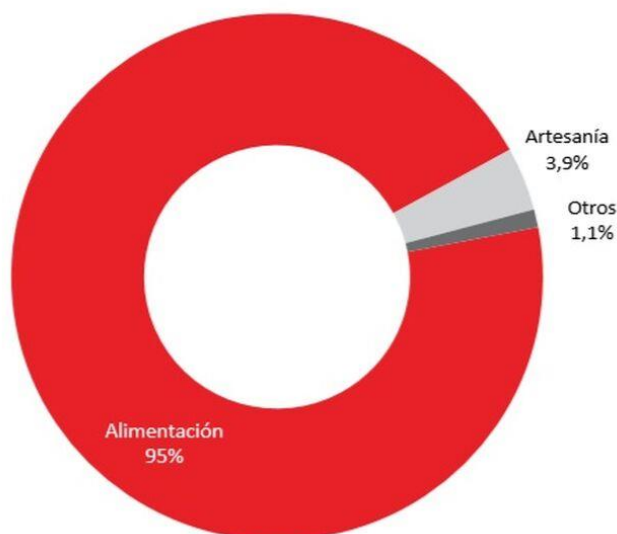
Figura 9: Evolución de las ventas de productos de comercio justo, 2008-2018 (millones de euros)



Fuente: Coordinadora estatal de comercio justo, (2017)

En último es muy interesante ver como el mercado del comercio justo se está desarrollando sobre todo en tema de productos alimentares, que, como se puede ver en el grafico que sigue, ocupan el 95% del comercio justo. Así que nuestro producto entra también en esta tendencia, que, mirando a nuestro potencial mercado, parece ofrecer muchas oportunidades.

Figura 10: Ventas de comercio justo según grupos de productos, 2017 (%)



Fuente: Ventas por tipo de productos CECJ

Pues está claro que, aunque en España las personas aún no gasten mucho en productos provenientes del comercio justo, en los últimos años la cantidad de personas dispuestas a gastar dinero en esto está aumentando enormemente, así que solo falta ofrecer más oportunidades a las personas para poderse meter en el mundo del comercio justo, solo hay que seguir la corriente. Estos gráficos muestran que nuestro proyecto, como todo lo que tiene a que ver con el comercio justo, tiene potencialidades enormes en España hoy, porque el mercado sobre nuestro producto aun es joven y en desarrollo, así que entrar en este mercado ahora es el momento adecuado para aprovechar de una mega tendencia hacia la sostenibilidad.

En el comercio justo entra también el aspecto de la inclusión social, porque vivimos en un mundo donde se perpetra siempre más a menudo la exclusión de las personas que, por alguna razón, se encuentran en dificultad, mientras el Europa empuja hacia la abertura y la inclusión de esta categoría de personas.

3.2.3 Precio

En cuanto al precio, mirando los precios en los principales supermercados y tiendas que vendan mermeladas hemos visto que el precio promedio de una mermelada industrial es alrededor de los 2,5 euros. Se trata de precios bastantes bajos, con márgenes de ganancia muy reducidos, que les permiten a las grandes empresas de mermeladas de tener

beneficios gracias a bajos costes de producción y una venta de enormes cantidades de producto.

Nosotros buscamos tener bajos costes de producción, no gracias a la súper eficiencia de nuestra fábrica, sino gracias a las colaboraciones con todos nuestros partners, no obstante no será posible mantener los precios al mismo nivel de la producción industrial, así que tenemos pensado vender nuestras mermeladas a un precios más altos del promedio industrial, pero creemos que nuestros clientes, los cuales nos comprarán no tanto por el producto en sí, sino por los valores que este producto conlleva, estarán dispuestos a pagar un precio más alto del promedio, pero comprando un producto igualmente o mas bueno y sobre todo socialmente inclusivo y ambientalmente sostenible.

El precio de partida de nuestras mermeladas, En un bote de 200 ml, será de 4,5 euros, esto comprándolo de forma individual, pero tenemos pensado de producir botes más bonitos de utilizar como bomboneras en las bodas o como presentes en los bautizos y en otros eventos importantes. En este caso creemos que el precio por cada bote podría estar alrededor de los 8 €.

Otra forma de vender nuestros botes sería a través de una suscripción, dónde, una vez más, lo que estaremos vendiendo será la colaboración en un proyecto socio ambiental, más que una mermelada. La idea es proponer esta suscripción por un precio de 10 € mensuales, dónde los suscriptores recibirán informaciones sobre nuestra actividad, nuestras actualizaciones y dos botes de nuestras mermeladas cada mes, que siempre irán cambiando.

3.2.4 Mercado y clientes

3.2.5 Canales de distribución

Sobre los canales de venta que queremos utilizar para vender nuestros productos tenemos que pensar primero en quien serán nuestros clientes. No pensamos vender nuestro producto a cualquier persona, sino solamente a aquellos que estén más concienciados sobre los temas sociales y medio ambientales que nosotros queremos apoyar.

Por esta razón no tenemos como objetivo lo de vender en las grandes cadenas distribuidoras, como los supermercados, sino intentar vender a los segmentos de mercado

que hemos identificado como nuestros potenciales clientes en razón de su mayor sensibilidad hacia el medio ambiente y el bienestar social.

Durante el primer año la idea sería de producir mermeladas, en relación a este producto hemos identificado diferentes posibles canales de venta:

- 1) Los restaurantes y tiendas que tengan una visión pro medio ambiente. Pueden ser restaurantes veganos, la cadena Foodtopia, el circuito de tiendas relacionadas con la app Vegafinity, pequeñas tiendas que venden productos km 0 o que venden productos saludables o que venden productos alternativos al sistema de la producción masiva.
- 2) Crear una línea de mermeladas de utilizar como presentes en las bodas, que tengan un envase bonito y que vaya acompañadas por una pequeña presentación de la misión de nuestra empresa y del intento de luchar contra el despilfarro de comida que se perpetúa en todo el mundo y que es una de las principales causas de la producción de los gases que causan el efecto invernadero.
- 3) Crear un sistema de suscripción para que las personas que comparten nuestra misión nos apoyen con una pequeña contribución mensual de 10 euros, obteniendo a cambio, además de aligerar su conciencia apoyando un proyecto pro medio ambiente y social, 2 nuestros productos, que cambiaran cada mes y que incluyeran todos nuestros nuevos productos.
- 4) E-commerce: utilizar nuestra web para vender nuestras mermeladas por internet en diferentes partes del País y, en el futuro, en la Unión Europea.
- 5) Ferias y eventos: participar en las ferias o en eventos que tengan alguna conexión con nuestros valores ambiental y sociales. Con esta participación, aparte de vender nuestros productos queremos hacernos conocer e intentar sensibilizar la gente sobre estas temáticas.

3.3 Plan de producción

Vamos ahora a ver de cerca todo lo que será la producción de nuestro producto.

Durante la primera fase de traducción aprovecharemos de las colaboraciones con todos nuestros partners para producir nuestras mermeladas, aunque tenemos pensado, en una fase sucesivas, montar nuestra propia empresa, pero en este momento de comienzo esto requería una inversión demasiado grande, así que será necesario externalizarla.

3.3.1 Materias primas y almacenamiento

Las materias primas necesarias para producir nuestras mermeladas serán la fruta y los vegetales excedentes de la agricultura. gracias a la colaboración con FECOAM, que es la Federación de Cooperativas Agrarias de Murcia, tendremos disponibilidad de fruta y verdura gratuitamente, aunque será necesario ir a recogerlos directamente al campo. Para la recogida utilizaremos los medios de transporte que nos ofrece la Fundación Primafrío, la cual se ocupará también de almacenarlos en cámaras frigoríficas. La recogida de las materias primas será realizada directamente por las personas parte del camino formativo y de reinserción social, las cuales recibirán un sueldo según los estándares nacionales.

3.3.2 realización del producto terminado

La realización concreta de las mermeladas será externalizada a una de las conserveras miembros de AGRUPAL (Agrupación Empresas de Alimentación), nuestro partner en la producción, la cual utilizará los excedentes agrícolas que nosotros le proporcionaremos y realizará las mermeladas respetando nuestra receta.

Nuestros partners conserveros se ocuparán también de los botes, de las etiquetas y de los elementos necesarios para respetar los estándares de seguridad alimentaria establecidos por el Estado, vendiéndonos el producto listo para la venta al precio de 1 euro por bote. Aunque, en esta primera fase, queremos involucrar las personas en riesgo de exclusión parte de nuestro programa en la actividad de etiquetar los envases.

En caso de necesidad de controles más profundizados en razón del origen de las materias primas, el CTC (Centro Tecnológico Nacional de la Conserva y Alimentación) se ocupará de realizar todos los análisis necesarios para poder afirmar que el producto es alimentariamente seguro.

Las mermeladas una vez realizadas vendrán almacenadas en los locales de la Fundación Primafrío. Esto, gracias a la colaboración que tenemos con esta fundación, no tendrá ningún gasto para nosotros.

En un segundo momento tenemos pensado montar nuestra propia empresa, dónde podremos involucrar más las personas parte de nuestro programa de Formación de inserción social.

Además, como ya hemos dicho anteriormente, tenemos pensado, dentro de unos años, desarrollar nuevas líneas de productos para aprovechar más las verduras excedentes del campo.

3.3.3 capacidad y ubicación

En estos aspectos que vamos a analizar, por las características que va a tener, sobre todo en su primera fase, nuestro proyecto, tendrá más relevancia la ubicación que la capacidad, esto porque no tenemos pensado producir una enorme cantidad de mermeladas, pero si tenemos pensado aprovechar de los excedentes del campo. Por otro lado, tiene mucha relevancia el hecho de que nuestros partners tendrán un rol clave en el desarrollo inicial de nuestro negocio.

Enfocándonos en la ubicación, esto es el sitio que se elige para montar y, en nuestro caso, iniciar el negocio. Elegir bien el lugar es fundamental para que nuestra fabrica pueda funcionar porque es donde se realizará la inversión inicial y dónde tendremos nuestra actividad productiva. Para elegirlo de la mejor forma hay que considerar y analizar diferentes factores.

Los principales son:

1. dónde se encuentran nuestros proveedores y más concretamente dónde hay disponibilidad de la materia prima que necesitamos para que nuestra empresa funcione, es decir, dónde hay comida que sobra.
2. Donde están nuestros clientes.
3. disponibilidad de un sitio donde producir
4. Un sitio dónde la normativa jurídica permita el utilizzo de este tipo de materia prima como ingrediente para cocinar comidas o cenas.

Además de estos cuatro elementos principales hay otros aspectos que es útil considerar cuándo se necesita decidir donde montar la propia empresa, aunque en nuestro caso no serán entre los elementos clave para decidir nuestra localización. Estos elementos son:

1. la competencia;
2. la calidad de vida del sitio donde se monta la empresa;
3. los posibles problemas o limitaciones en relación al suministro de agua o energía;

4. las variables adicionales de enfrentar al montar la empresa en un país extranjero, como las diferencias culturales y, específicamente, la cultura del trabajo, o la diferencia de idioma o problemas de arancelarios.

Vamos ahora a desarrollar un poco más cada elemento de los citados arriba, empezando por los principales y siguiendo por los secundarios:

1. La disponibilidad de productos alimenticios de utilizar como ingredientes de nuestra fabrica es el elemento principal de considerar para decidir dónde implantarnos.

La comida que nos interesa utilizar como recurso es fruta y verdura que exceda en la agricultura y sea consecuentemente invendido y destinado a la basura.

En Europa hay productos invendidos o sobrantes en enorme cantidad en todos lado, como ya dicho arriba, según el Parlamento Europeo, (2017) en Europa cada año se desperdician 88 millones de toneladas de comida (De los 1300 millones de toneladas mundiales) y, segu la FAO, (2019), de estos más del 40% se desperdicia directamente en la producción (en el campo), Pues el tema no es encontrar comida desperdiciada sino encontrar partners disponibles a ofrecer sus cantidades sobrantes de comida. Como ya está claro actualmente nuestro partner en tema de materia prima es FECOAM, Que tiene relación directa con muchos agricultores de la región de Murcia, así que, por esta razón, necesitamos, en razón de las materias primas disponibles, desarrollar nuestro proyecto en esta región.

Además de lo que acabamos de decir, hay que considerar Murcia se considera cómo la “huerta de Europa” por la cantidad de producción agrícola y de productos exportados en toda Europa, así que esta es una razón más para desarrollar nuestra empresa en esta comunidad autónoma. Por la enorme cantidad de productos vegetales que produce hay también una cantidad de producto que se desperdicia.

2. Los clientes: La intención es vender tanto en tiendas físicas o en ferias, Cómo a través de Internet. así que los clientes tendrán relevancia en la elección de nuestra ubicación solo parcialmente. Por otro lado, es cierto que en la Región de Murcia tenemos partners con los cuales podríamos colaborar para la venta de nuestro producto.

Mirando más específicamente nuestros clientes es probable que en los países del norte de Europa las personas estén más concienciadas con el tema ambiental, así que sería más fácil tener clientes ahí que aquí, pero creemos que está tendencia

hacia y respecto del medio ambiente y la inclusión social este llegando rápidamente también en España, sobre todo entre los más jóvenes, como los estudiantes. así que queremos aprovechar de la llegada de esta mega tendencia para proponer nuestro producto en este momento en España se puede considerar innovador.

Esto no nos impide llegar a vender también fuera de España a través de Internet y las redes sociales, además que con la ayuda de partners que ya se dedican a la exportación de productos realizados en Murcia.

3. La producción: primero es necesario considerar el tipo de materia prima utilizada, se trata de comida perecedera que le sobra a nuestros partners porque le falta algún elemento estético para alcanzar los estándares pedidos por la gran distribución de productos frescos y que va a perecer dentro de poco tiempo, sea esta fruta o verdura, así que será necesaria una cierta cercanía entre la materia prima y el lugar de almacenamiento y producción.

Otro aspecto muy relevante es que, como ya hemos dicho, en nuestra primera fase de vida no produciremos nosotros directamente, sino externalizaremos la producción a nuestros partners, miembros de AGRUPAL, así que se hace necesaria la presencia de estas conserveras para poder producir nuestro producto terminado. esta es otra razón por la cual tenemos pensado quedarnos en la Región de Murcia.

4. El tema jurídico es un tema muy delicado y él solo podría hacer fracasar la idea y el negocio. como ya hemos visto anteriormente entre los antecedentes de nuestro negocio, hay una empresa que produce mermeladas según nuestros mismos principios en Cataluña esto nos asegura que hay la posibilidad legal de producir mermeladas utilizando productos excedentes de la agricultura.

En concreto en España no hay una normativa específica para este tipo de productos, solamente se pide que se respeten ciertos estándares sanitarios y de seguridad alimentaria (sometidos a controles de las autoridades estatales), tanto en relación a locales donde se produce (que en nuestro caso, trabajando con conserveras que ya se ocupan de esto, ya ellas mismas tienen todos estos estándares certificados), como en las características químicas de los productos terminados, es decir que el producto terminado debe de tener ciertos elementos y

cantidades que se pueden medir directamente del producto una vez envasado (en esto nos apoyará el CTC, que está especializado justo en este trabajo).

Además de todo esto, es interesante ver como en España la tendencia legislativa de los últimos años ha sido contra el desperdicio de comida y por lo general esta es la tendencia europea, pues parece no haber problemas legales para la producción y la venta de nuestras mermeladas tanto en Murcia, como en España en general.

Vamos ahora a analizar también los otros factores de menor relevancia para nuestro negocio:

1. La competencia: nuestra competencia serían los otros fabricantes de mermeladas. Esto no nos afectaría mucho en la elección del lugar, en cuanto hay mermeladas en cualquier ciudad, además que en nuestros planes no queremos competir con los grandes productores de mermeladas, sino solamente ganarnos la parte de mercado que está concienciada con los temas del medio ambiente y de la inclusión social que nosotros queremos valorizar con la realización de nuestro producto.

Hablando de competencia, en realidad nuestra competencia serían otras fábricas de mermeladas que realicen su producto utilizando las mismas materias primas que nosotros, por ejemplo un posible competidor podría ser Nutripeople (que hemos ya citado arriba), porque produce compotas con alto valor energético aprovechando de los excedentes de la agricultura y trabajando en el social, pero Nutripeople vende principalmente fuera de España y de Europa, vendiendo sobre todo sus productos a las grandes ONG para que los distribuyan en los países en desarrollo.

2. La calidad de vida del sitio donde se monta la empresa: este elemento, aunque sin ser clave, sí tiene una relevancia. Teniendo nosotros que vivir en el sitio donde nuestro negocio se desarrollará, me gustaría vivir en un sitio con un clima lo más posible caliente, pues desde este punto de vista la ciudad de Murcia tendría bastante ilusión, pero como ya he dicho esto no es un uno de los elementos que afectará de forma decisiva la elección final sobre la localización.
3. La disponibilidad de suministro de agua o electricidad, no merece ninguna profundización siendo que en España y específicamente en la región de Murcia no hay sitios que carezcan de electricidad y el agua de uso industrial está gestionada de forma eficiente, así que esto no supondría una limitación, como

diversamente habría podido ser si hubiésemos decidido montar nuestra empresa en ciertas zonas de África o de latino América.

4. Finalmente, los factores relativos al montar una empresa en un país extranjero, que en nuestro caso no tienen ninguna influencia siendo que la opción principal es montar la empresa en España, lugar nativo de la mayor parte de los miembros del proyecto y bien conocido por mi parte.

Además, que poco cambiaría si nos fuéramos en algún país del norte de Europa y supongo que no habría ningún problema pudiendo comunicar en inglés, teniendo derechos laborales garantistas también en los países del norte de Europa y no teniendo fronteras económicas.

Entre estos ulteriores factores creo que sea relevante, sobre todo por el tipo de negocio que queremos montar, conocer el sitio dónde vamos a implantarnos y por conocer no me refiero a un estudio de mercado, sino a tener una experiencia de vida en este sitio, pues, aunque no haya barreras concretas como el idioma, la moneda o la cultura, igual creo que pueda ser una ventaja haber vivido en el sitio o en los alrededores del sitio dónde implantaríamos la empresa.

Por todo lo que hemos visto en los apartados anteriores, Murcia será el lugar donde implantaremos nuestro negocio.

3.3.4 Análisis de los costes de producción

Los costes los miraremos más en el párrafo sobre el análisis financiera, pero aquí podemos mirar brevemente los costes relacionados con la producción.

Los principales costes de la producción son los empleados que se ocuparán de la recogida de las materias primas, los cuales recibirán un sueldo según los estándares nacionales y el producto terminado, que no costará 1 € por cada unidad.

Todos los otros aspectos de la producción, es decir el transporte, el almacenamiento y las materias primas no conllevará costes siendo realizados por nuestros partners.

3.4 forma legal

Hablando de la forma legal que le vamos a dar a nuestra empresa, siendo que se trata de una empresa con un fin social y medioambiental y que nuestro partner principal es la Fundación Primafrío, tenemos pensado en un primer momento de actuar en nombre de la misma fundación. Esto realmente será solamente en una primera fase de prototipado, ya

dentro de algunos meses constituiremos nuestra propia empresa. En la elección de la forma legal nos hemos encontrados con la duda de elegir entre dos tipologías diferentes de organización: fundar una ONG o una SL. cómo acabamos de decir, siendo que tratamos de desarrollar un proyecto socio-ambiental, podría tener más sentido utilizar la forma de la ONG, aunque esto tiene bastantes limitaciones en cuanto a la gestión financiera de la empresa y a la posible división de dividendos.

Realmente utilizar la forma de la ONG también podría valorizar nuestra imagen. Para poder crear una ONG es necesario que el objeto principal de la organización sea social. Nosotros pensamos producir mermeladas, pero realmente estamos desarrollando un trabajo de inclusión social a favor de todas aquellas personas que involucraremos en nuestro programa formativo, además que a favor del medio ambiente.

Por otro lado, fundar una SL nos daría más libertad en una posible sucesiva fase donde el proyecto podría escalar, además nos daría más flexibilidad en el momento de tomar decisiones financieras y de gestión de los beneficios económicos.

Al final, tanto por un tema de imagen y credibilidad hacia terceros, cómo por un tema de coherencia con nuestros valores e ideales que tanto queremos injertar en nuestra organización, hemos decidido al que la forma legal de nuestro negocio será la de una ONG.

3.5 Análisis económico-financiero

3.5.1 Plan de inversiones

Como este proyecto está tomando la forma de una ONG, en lugar de presentar las cuentas anuales presentamos un resumen del plan de inversiones que iremos realizando.

Fijándonos en el activo no corriente, no habrá muchos elementos en positivo, esto porque desde un punto de vista del activo no corriente, durante los primeros años de vida de nuestra empresa no pensamos tener la posibilidad de hacer inversiones en inmovilizado, así que se quedará en 0. en un momento sucesivo nos gustaría llegar a tener una fábrica nuestra, teniendo así que invertir en esto y llegando a tener inmovilizados, pero en un principio la mayoría de nuestras actividades estarán externalizadas.

Desde un punto de vista del activo corriente, tendremos una pequeña cantidad de existencias, pero aparte de esto no tendremos mucho más. Incluso la tesorería se quedará alrededor del 0, teniendo justo el dinero para pagar los empleados y los productos

terminados y no teniendo otros gastos gracias al apoyo de nuestros partners en varias actividades, como el transporte, el almacenamiento y las materias primas. Tampoco pensamos tener deudores porque queremos vender directamente a los consumidores, que pagaran al contado.

En cuanto al patrimonio neto, no pensamos en un principio suscribir ningún capital social, apoyándonos en los financiamientos de nuestro partener, la Fundación Primafrío e intentado obtener sucesivamente alguna financiación europea. El fundamento es que nuestra fuente de financiación para empezar con esta actividad será la Fundación Primafrío, a la cual iremos restituyendo el dinero a lo largo de los años de vida de nuestra organización.

En cuanto al pasivo no corriente, gracias a la financiación por parte de la Fundación Primafrío, no necesitaremos pedir ninguna financiación a las entidades financieras, así que no tendremos gastos financieros.

3.5.2 Cuenta de pérdidas y ganancias

Tabla 1: Cuenta de pérdidas y ganancias

Cuentas de pérdidas y ganancias				
Importe neto Cifra de negocios	97.200	135.000	216.000	226.800
variación existencias productos terminados	10.800	10.800	10.800	0
aprovisionamientos	-24.000	-30.000	-48000	-48000
otros ingresos de explotación	0	0	0	0
gastos de personal	-115.200	-205200	-205200	-205200
reembolso estado	0	115.200	115.200	115.200
Otros gastos de explotación	0	0	0	0
amortización del inmovilizado	0	0	0	0
Resultado Explotación	-31.200	25.800	88.800	88.800
Ingresos financieros	0	0	0	0
Gastos financieros	0	0	0	0
Resultado financiero	0	0	0	0
Result. ordinarios antes Impuestos	-31.200	25.800	88.800	88.800
Impuestos sobre sociedades		3.870	13.320	13.320
Ingresos extraordinarios	0	0	0	0
Gastos extraordinarios	0	0	0	0
Resultados actividades extraordinarias	0	0	0	0
Resultado del Ejercicio	-31.200	21.930	75.480	75.480

Fuente: Producción propia

En cuanto a nuestra cuenta de pérdidas y ganancias, vamos ahora a examinar un poco la Tabla 1 que hemos realizado y puesto arriba.

Al principio del primer año tenemos que pagar los sueldos de los empleados, sueldos que, siendo nuestros empleados parte de un programa de formación e inclusión social, el Estado nos devuélvala el año siguiente. El coste de cada empleado calculado está en 1200 € brutos mensuales por cada uno de ellos, es decir 115200 € para pagar 8 empleados durante un año. Además, hemos calculado pagar a los 5 socios de la empresa un sueldo bruto de 1500 euros mensuales, pero solamente durante el segundo semestre del primer año, por un coste total de 45000 euros. Además de este gasto tendremos que pagar el producto terminado, realizado por uno de los conserveros nuestros partners. El primer año hemos calculado producir aproximadamente 24000 botes anuales y tenemos planeado lograr vender 1800 botes cada mes, eso significa lograr vender 21600 botes, quedando los demás entre nuestras existencias. En valores económicos esto significa tener que gastar 24000 € el primer año para comprar los botes terminados (cada bote vale un euro), obteniendo un beneficio, vendiendo 21600 botes al precio de 4,5€, de 97200 euros y un valor de 10800 euros en existencias. Para poder abarcar estos costes necesitaremos una financiación inicial, por parte de nuestro partner, la Fundación Promafrio, de 184200 euros.

Al final del primer año, no habiendo aun recibido el dinero de los empleados desde el estado (los 115200 euros), con lo ganado tendremos que pagar tanto el producto terminado, como los sueldos, acabando así el primer año con un resultado de ejercicio negativo, exactamente tenemos previsto acabarlo con -31200 euros de resultado e ejercicio.

El segundo año recibiremos los 115200 euros del estado, que utilizaremos para pagar los empleados durante este nuevo año, además será necesario pagar los sueldos de los 5 socios durante todo el año, por un valor de 90000, que se podrán cubrir con los 97200 euros de las ventas del año anterior.

Siendo que nuestro mercado sigue una tendencia a favor del medio ambiente y de la inclusión social en crecimiento en España, como en Europa, hemos considerado producir un poco más botes durante el segundo año, por esto pensamos producir 30000 botes y creemos lograr vender por lo menos 2300 cada mes, además de las existencias que ya teníamos. El coste de esta producción será de un total anual de 30000 euros, así que será necesario pedir otros 12800 euros a la Fundación Primario. Logrando realizar lo planteado obtendremos como importe neto de la cifra de negocios al final del segundo año 135000 euros y mantendríamos las existencias iguales al año anterior. Así que el segundo año ya

podríamos tener un resultado de ejercicio antes de impuestos, aunque pequeño, positivo, de 25800 euros, a los cuales habrá que quitar un 15% de impuestos de pagar a hacienda, teniendo finalmente un resultado de ejercicio de 21930 euros.

Al principio del tercer año recibiremos los 115200 euros del estado para los sueldos de los empleados, que utilizaremos para seguir pagando los empleados durante este tercer año. En cuando al cash flow, tendremos los 135000 euros de las ventas, a los cuales tenemos que quitar los 3870 euros de impuestos, quedando así 131330, estos los utilizaremos para pagar los sueldos de los socios (90000 euros durante todo el tercer año), pero para pagar los nuevos botes de mermelada (48000 euros) tendremos que pedir otros 6670 euros a la Fundación Primafrío. Hemos hablado de 48000 euros en botes de mermelada porque creemos en la posibilidad de ampliar nuestro mercado durante el tercer año y creemos que podríamos llegar a vender por lo menos 45600 de ellos, teniendo así unas ventas a final de año correspondientes a 216000 euros.

Al final del tercer año lograríamos tener un resultado antes de impuestos bastante más alto del año anterior, es decir de 88800 euros, de los cuales habrá que quitarle 13320 euros de impuestos, cerrando así el ejercicio con un positivo de 75480 euros.

Para el siguiente año pensamos mantener el número de botes del año anterior, pero creemos lograr venderlos todos, incluso las existencias que nos quedaban, así que en concreto tendríamos un resultado de ejercicio del cuarto año de 75480 euros. Desde un punto de vista de la gestión del dinero, nos encontraremos a final del este año con 213480 euros (226800 de las ventas menos los impuestos a pagar), que utilizaremos para pagar 48000 euros de nuevos botes y 90000 euros de sueldo de los socios durante el siguiente año, así que este año acabaríamos finalmente sin la necesidad de pedir más dinero a la Fundación Primafrío y al revés pudiendo devolverle parte de la financiación que nos concedió. En concreto nos quedarán al final de este año, después de haber pagado todo lo débito, 64800 euros de devolver a la Fundación Primafrío.

3.5.3 Necesidades de financiación

En un primer momento no serán necesarias importantes financiaciones, gracias a las colaboraciones que hemos estado creando, la mayoría de las necesidades estarán cubiertas por los partners y las primeras financiaciones para cubrir los primeros gastos nos llegarán por parte de la Fundación Primafrío.

Idealmente no pensamos buscar ninguna financiación en concreto a través de bancos, pero por otro lado pensamos intentar acceder a las financiaciones tanto nacionales como europeas a favor del medio ambiente y de la inclusión social.

En colaboración con uno de nuestros partners, el CTC, estamos preparando todo el material necesario para aplicar en el programa europeo LIFE, que consta en una considerable financiación del proyecto por parte de la Unión Europea.

Estas posibles financiaciones no servirían para poder crecer y escalar, aunque confiamos en la sostenibilidad financiera de nuestro proyecto.

3.5.4 Escalabilidad del proyecto

Creemos que este proyecto sea muy escalable y, aparte de esto, creemos que sea muy importante que este proyecto crezca se repita en más sitios posibles, esto porque el mundo necesita negocios que sean respetuosos del medio ambiente y se preocupen por las personas y su inclusión en la sociedad. el proyecto es escalable ya de por sí por el hecho de que hay desperdicio y personas en riesgo de exclusión social en todos los rincones del mundo. Así que, una vez demostrada la sostenibilidad de este proyecto, creo que se pueda reproducir muchos otros sitios del mundo, aprovechando así del despilfarro que la industria alimentaria reproduce.

4. CONCLUSIONES

Mirando el proyecto en sí, por todo lo que hemos visto a lo largo de este trabajo, creo poder afirmar que el proyecto puede funcionar, sobre todo dentro de la tendencia actual a favor del medio ambiente y de la economía circular, y puede ser sostenible a lo largo del tiempo.

La economía circular es el negocio del futuro y esto entra en pleno en el sistema de la economía circular. Además, el aumento de las personas concienciadas en tema social y medio ambiental ofrece una abertura de mercados y de oportunidades siempre más creciente.

Es verdad que para poder empezar con un proyecto así es clave tener muchos partner que compartan los valores e ideales que están a la base de este proyecto y que lo apoyen con sus esfuerzos y recursos. Esto porque, para ser sostenible, este proyecto necesita colaborar con las organizaciones de la sociedad dentro de la cual se va a implantar.

Desde un punto de vista de las herramientas utilizadas para el desarrollo de este proyecto, creo que, por ser un proyecto innovador y social, está caracterizado por tener mucha certidumbre sobre todo los elementos del plan de empresa, así que resulta más eficaz el uso de las metodologías ágiles y de modelos como el Canvas. Esto porque un proyecto de este tipo necesita pivotar continuamente sus hipótesis y consecuentemente sus decisiones. No es posible, en un principio, realizar un plan de empresa sólido e inmutable, como podría, diversamente, realizar una empresa consolidada. En el desarrollo concreto de nuestro proyecto hemos adoptado muchas herramientas de la metodología lean startup, la cuya flexibilidad nos ha permitido validar paso a paso todas nuestras hipótesis, sobre las cuales no teníamos una certeza, modificándolas cuando hacía falta.

Es también verdad que, en el momento en que la empresa empieza a consolidarse se necesita un mayor desarrollo del plan de empresa, así que la mayor amplitud e integridad de las herramientas tradicionales de desarrollo del plan de empresa permiten abarcar y desarrollar adecuadamente aspectos de la empresa que no se miran con suficiente atención en los métodos ágiles.

4.1 Límites

El trabajo realizado tiene muchos aspectos que se han desarrollado en concreto y que se han podido así reportar aquí con cierta certeza, pero otros aspectos aún no se habían

podido validar o acertar totalmente, así que se ha quedado como hipótesis, que tienen el valor de haber sido estudiadas y pensadas con cierta atención, pero le falta una validación práctica.

Lamentablemente aún no se ha podido realizar la venta de ningún nuestro producto, aunque estamos en esto y confiamos en que se pueda comercializar pronto una mermelada piloto.

ANEXOS

Fichas Reuniones

1)

Organización: Fundación Primafrío

Nombre: Loles Fernández Ayuso

Cargo: Responsable del Departamento de Calidad y Medio Ambiente

Fecha: 15.04.2019 y 08.07.2019

Tema reunión: proponer nuestro proyecto como respuesta a la disponibilidad de la fundación de ser partner y apoyar proyectos en ámbito socio-ambiental. Pues proponerle nuestro proyecto y ver las posibles formas de colaboración

En que nos ha aportado: a la Fundación le ha gustado nuestro proyecto y ha aceptado ser nuestro partner principal y apoyarnos en el desarrollo del negocio. Hasta ahora nos han dado disponibilidad en concedernos gratuitamente espacios de almacenamiento tanto en cámaras frigoríficas, como en seco. Nos van a concederé también una camioneta para llevar la fruta y verdura que recogemos y un chofer que la conduzca. Nos ofrecen un espacio en la tienda dentro de sus instalaciones para vender nuestras mermeladas y de poder vender nuestros productos durante los eventos que organicen. Habrá también posibilidad, si necesario, de vender en un principio las mermeladas en nombre y con el CIF de la Fundación Primafrío.

La colaboración, aparte de lo dicho hasta ahora, será amplia y continuativa durante todo el desarrollo del proyecto, sobre todo en sus fases iniciales.

2)

Organización: Fundación Jesús abandonado

Nombre: Ángel Redondo

Cargo: Responsable recursos área ocupacional y de empleabilidad

Nombre: Pilar Gómez

Cargo: Orientadora laboral y vínculo con candidatos

Tema reunión: posibilidad de colaborar en 2 aspectos: 1) en tema de formación y reinserción social, así de involucrar personas en riesgo de exclusión social que ya son conocidas por la fundación Jesús Abandonado, en nuestro proyecto, ofreciéndole la posibilidad de realizar su actividad laboral en nuestra empresa. 2) posibilidad de utilizar la cocina de su comedor social para preparar nuestras mermeladas

En que nos ha aportado: desde un punto de vista de la formación estarían encantados de colaborar con nosotros y organizar juntos un programa de formación e inclusión social, donde ellos se pondrían a disposición sus locales para la formación, nos organizaríamos juntos para organizar el programa formativo y contactar con profesores y, a la hora de realizar su actividad laboral, las personas parte del programa de reinserción podrían trabajar en nuestra empresa.

Sobre la posibilidad de realizar nuestras mermeladas en su cocina, esto no es posible porque ellos tienen su cocina activa durante todo el día, 365 días al año, siendo que funcionan como comedor social todos los días del año, así que no habría espacio para poder cocinar nosotros nuestras mermeladas.

3)

Organización: FECOAM (federación de cooperativas agrarias de murcia)

Nombre: Antonio Marín Garre

Cargo: Tesorero

Fecha: 16.07.2019

Tema de la reunión: posibilidad de colaborar en relación a la fruta que sobra en los campos. Fecoam, siendo la federación de las cooperativas agrarias de Murcia, tiene contactos diarios con muchas cooperativas agrarias, las cuales se relacionan directamente con los agricultores. Lo que le pedimos es si nos pueden dejar recoger la fruta que ellos abandonan en el campo para poder producir nuestras mermeladas.

En que nos ha aportado: nos han dicho que efectivamente hay mucha fruta que se queda abandonada en los campos, aunque, muchas veces, aun este en los árboles y aunque tenga muy buena cálidas, se deja allí porque le ha tomado un granizado o porque no tiene todos los estándares estético pedidos, así que ellos estarían encantados que nosotros les recogiéramos estos exceden, porque ellos necesitan quitarlos de allí aunque no los puedan vender y el trabajo de quitarlos es un gasto en tiempo y recursos que, si nosotros se lo quitamos recogiéndonosela nos lo agradecerían. Nos dicen que la fruta y verdura que sobra es mucha, una parte sigue en los árboles, otra parte en el suelo y otra le sobra y la dejan en los vertederos. Todos estos productos acaban tirados, así que si nosotros los queremos recoger y utilizar no hay problema y nos los dejarían gratuitamente.

4)

Empresa: Foodtopia

Nombre Jesús Pagan Duran

Cargo: Socio Gerente de Foodtopia s.l.

Fecha: 30.04.2019

Tema de la reunión: hemos hablado del funcionamiento de su empresa, Foodtopia, y de la posibilidad de colaborar.

En que nos ha aportado: Foodtopia es un restaurante que funciona en plan franquicia, teniendo de momento 10 diferentes restaurantes en la ciudad de Murcia y sus alrededores

Foodtopia tiene como su elemento clave, que nuestra empresa comparte totalmente, la defensa del medio ambiente, reduciendo la cantidad de electricidad utilizada para cocinar, utilizando productos de la zona como materias primas, siendo una tienda plástica 0, etc.

El señor Jesús nos ha comentado que su empresa tiene como mayor elemento innovador lo de cocinar comida con una cocina donde se aplican algunos prototipos inventados por ellos mismos, caracterizada por utilizar muy poca energía eléctrica comparado con una cocina normal.

Otro elemento innovador es que parte de las materias primas que utilizan para cocinar viene de excedentes de los mercados, utilizando así productos que diversamente se tirarían.

Foodtopia podría ayudarnos con los contactos para obtener excedentes de comida de transformar en mermeladas, conservas, salsas u otro tipo de producto de larga conservación.

El elemento más importante es que, compartiendo la idea de ser empresas con objetivos sociales y medio ambientales, podríamos colaborar también montando un pequeño escaparate en sus restaurantes donde vender nuestros productos. Esto podría ser muy interesante también porque parte de los clientes de Foodtopia son personas concienciadas sobre el tema del medio ambiente, así que podrían estar interesadas en nuestros productos y por otro lado para Foodtopia sería la posibilidad de ofrecer algo más y dar un paso más hacia la economía circular y el medio ambiente.

5)

Organización: AGRUPAL (agrupación empresas de alimentación) y CTC (centro tecnológico nacional de la conserva y alimentación)

Nombre: José García Gómez

Cargo: Presidente

Fecha: 02/09/2019

Tema de la reunión: posibilidad de una colaboración entre nuestro proyecto y las dos organizaciones de las cuales José García Gómez es presidente. Más específicamente posibilidad que el Centro Tecnológico Nacional de las conservas nos apoye ofreciéndonos planta piloto para realizar pruebas en la fabricación de nuestra mermelada, para experimentar la receta y sacar una en concreto, averiguando también que la mermelada que producimos respete a todos los estándares establecidos por la ley.

En cuanto a AGRUPAL hemos pedido la posibilidad de que algún miembro del mismo nos pueda apoyar, por lo menos en una primera fase del proyecto, para realizar las mermeladas, pero posiblemente pudiendo llevar nosotros las materias primas (los excedentes del campo), pudiendo poner nuestros envases y etiquetas y pudiendo llevar a nuestros empleados en riesgo de exclusión social para que puedan aportar en el trabajo, por lo menos en algunos aspectos de esto.

En que nos ha aportado: el presidente de estas organizaciones afirma podernos ayudar con el CTC, afirmando que hay la posibilidad que nos apoyen realizando estas pruebas y exámenes de nuestra mermelada, aunque sobre este tema nos dijo que tenemos que hablar con otra persona del mismo CTC para hablar más en concreto del tema.

Siempre con el CTC ha salido la posibilidad de escribir juntos un proyecto de financiación de la Unión Europea que se llama LIFE.

en cuanto a AGRUPAL, nos ha dicho que puede haber seguramente algunas conserveras miembros de AGRUPAL dispuestos a colaborar con nosotros en la producción de una cierta cantidad de botes de mermeladas y donde nos permitirían llevar nuestra materia prima, nuestras etiquetas y nuestra receta. Ha dicho que contactará con ellos para luego darnos indicaciones más concretas.

BIBLIOGRAFIA Y REFERENCIAS

Baldissera, Amir & Bonaventura, Barbara, (2013). Start up marketing – trasformare le idee in opportunità di business, ed. Francoangeli

Blank, Steve. (2003). The four steps to the epiphany, ed. Lulu Enterprises Incorporated

Comisión Europea, (2017). Poverty and social exclusion, disponible en la web: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=751&langId=en>

Compromiso empresarial, (2016). 30 años de comercio justo en España: sin pausa ni prisa, disponible en la web: <https://www.compromisoempresarial.com/rsc/2016/10/30-anos-de-comercio-justo-en-espana-sin-pausa-ni-prisa/>

Coordinadora estatal de comercio justo, (2017). El comercio justo en España, disponible en la web: <http://comerciojusto.org/wp-content/uploads/2018/09/INFORME-CJ-2017-FINAL.pdf>

EAPN, (2018). El estado de la pobreza, seguimiento del indicador de riesgo de pobreza y exclusión social en España, disponible en la web: <https://www.eapn.es/estadodepobreza/>

Espigoladors, (2019). Disponible en la web: <http://www.espigoladors.cat/es-im-perfect/>

FAO, (2013). Despilfarro de alimentos: datos y cifras clave, disponible en la web: <http://www.fao.org/news/story/es/item/196450/icode/>

FAO, (2019). Save food: Iniciativa mundial sobre la reducción de la pérdida y el desperdicio de alimentos - Hallazgos clave, disponible en la web: <http://www.fao.org/save-food/recursos/keyfindings/es/>

Nutri people, (2019). Disponible en la web: <https://nutripeople.org/>

Osterwalder, Alexander & Pigneur, Yves, (2011). Generación de modelos de negocio, ed. Deusto

Parlamento Europeo, (2017). Infografía: las cifras del desperdicio de alimentos en la Unión Europea, disponible en la web: <http://www.europarl.europa.eu/news/es/headlines/society/20170505STO73528/infografi-a-las-cifras-del-desperdicio-de-alimentos-en-la-union-europea>

Pereda Carlos & Ibérica Fairtrade, (2017). Actualidad del comercio justo en España, disponible en la web: <http://comerciojusto.org/wp-content/uploads/2015/09/articulo-ventas.pdf>

Restlos gluecklich, (2019). Disponible en la web: <http://restlos-gluecklich.berlin/>

Ries, Eric, (2012). El método lean startup – Como crear empresas de éxito utilizando la innovación continua, ed. Deusto

RIRDC, (2017). Increasing productivity through decreasing food waste and loss in the value chain, particularly pre-farm gate, Disponible en la web: <https://www.agrifutures.com.au/wp-content/uploads/2017/08/RIRDC-Report-February-2017.pdf>

Rub & stub, (2019). Disponible en la web: <https://www.spisrubogstub.dk/>

Rubies in the Rubble, (2019). Disponible en <https://rubiesintherubble.com/>

Spill, (2019). Disponible en la web: <http://www.restaurangspill.se/>

Sustainable amsterdam, (2015). InStock: Tackling Food Waste, disponible en la web: <http://sustainableamsterdam.com/2015/09/instock-tackling-food-waste/>

Tecprodom, (2018). Modelo Canvas para Empresas Emergentes, disponible en la web: <http://www.tecprodom.com/modelo-canvas-para-empresas-emergentes/>

The Real Junk Food Project, (2019). Disponible en la web: <https://www.trjfp.com/>

Wur, (2017). Ladder of Moerman, Wageningen University and Research, Disponible en la web: <https://www.agrifutures.com.au/wp-content/uploads/2017/08/RIRDC-Report-February-2017.pdf>