

Alberto CABRERA LUQUE

**BUSINESS PLAN: PROYECTO DE VENTA ONLINE DE
PRODUCTOS ESPAÑÓLES PARA RESIDENTES EN EL
EXTRANJERO**

Trabajo de Fin de Carrera

Dirigido por

Fede PRATS SALMURI

Universidad Abat Oliba CEU
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
Licenciatura en ADE

2013

El tiempo es amigo de los buenos negocios y enemigo de los mediocres

WARREN BUFFET

Resumen

Se presenta un modelo de negocio de venta por internet de alimentos típicos españoles orientado principalmente a aquellas personas que han emigrado de nuestro país. El motivo que da lugar a este proyecto no es otro que el continuo aumento de españoles que decide buscar oportunidades fuera del país, lo que supone una oportunidad de negocio. Para comprobar la sostenibilidad del proyecto, se realizará un análisis de todas aquellas variables externas que puedan intervenir y afectar al desarrollo de la actividad así como un estudio de mercado, un plan estratégico y un estudio financiero que sirvan para asentar las bases de este negocio que sin duda está lleno de oportunidades.

Resum

Es presenta un model de negoci de venda per Internet d' aliments típics espanyols orientat principalment a les persones que han emigrat del nostre país. El motiu que dona lloc a aquest projecte no es altre que el constant increment de espanyols que decideixen buscar oportunitats fora del país, cosa que suposa una oportunitat de negoci. Per comprovar la sostenibilitat del projecte, es realitzarà un anàlisi de totes aquelles variables externes que pugin intervenir i afectar al desenvolupament de la activitat així com un estudi de mercat, un pla estratègic i un estudi financer que serveixi per assentar les bases d'un negoci que sens dubte està ple d'oportunitats.

Abstract

This project will consist in a business plan whose business model will be to sell online typical Spanish food to people who have migrated from our country. The reason leading to this project is none other than the continuous increase of Spaniards who decide to seek opportunities abroad, which is a business opportunity. To check the sustainability of the project, we will do an analysis of all the external variables that may intervene and affect the development of the activity as well as a market study, a strategic plan and a financial study that serves to lay the foundation of this business that without doubt is full of opportunities.

Palabras claves / Keywords

E-commerce – Emigrante – Público objetivo -- Smartphone – Tendencia – Inflación

Sumario

Introducción	9
I. ANÁLISIS GLOBAL	11
1.1 Aspectos Generales.....	11
1.2 Factores económicos.....	12
1.3 Tendencias de consumo.....	15
1.4 Situación Geográfica y Política.....	18
1.5 Movilidad geográfica de la población	22
1.6 Tendencias Tecnológicas	26
1.7 Posibles Barreras de Entrada/Salida.....	27
II. ESTUDIO DE MERCADO	31
2.1 Segmentación y nicho de mercado	32
2.2 Perfil del Consumidor.....	36
2.3 Análisis de la competencia.	40
III. PLAN ESTRATÉGICO	45
3.1 Análisis Organizacional.....	46
3.1.1 <i>Objetivos Corporativos</i>	47
3.1.2 <i>Políticas Corporativas</i>	47
3.1.3 <i>Estructura organizativa</i>	48
3.2 Detalles del Producto y Servicio ofrecido por la empresa.....	49
3.3 Estudio Técnico	51
3.4 Estrategia de posicionamiento.....	54
3.5 Plan de marketing	56
3.5.1 <i>Estrategia de Cliente</i>	56
3.5.2 <i>Estrategia de Comunicación</i>	57
3.5.3 <i>Coste</i>	58
3.5.4 <i>Conveniencia</i>	59
IV. PLAN FINANCIERO	61
4.1 Análisis Financiero.....	61
4.2 Plan de Contingencia.....	69
Conclusiones	73
Bibliografía	75

Introducción

Durante los últimos años, la crisis económica ha afectado muy negativamente a nuestro país, reduciendo mucho los niveles de empleo, los sueldos y las posibilidades de crecer como profesional, por lo que muchos ciudadanos han optado por buscar alternativas y nuevas oportunidades fuera de España. Muchas de estas personas han cambiado su país de residencia por un largo periodo de tiempo, algunas incluso no tienen intención de volver.

Ir a vivir fuera implica dejar atrás muchas cosas que siempre se añoran mientras se está lejos del país de origen; la familia, los amigos, algunas aficiones y como no, la comida. Nuestro país se caracteriza por una fabulosa dieta mediterránea con comidas y productos únicos, que muchas veces cuesta adquirir en otros países, o si se encuentran a la venta lo hacen a un precio mucho más caro.

Por esta razón es por la que se decide llevar a cabo el proyecto *comoencasa.com* (Este Dominio se encuentra disponible para la venta a fecha 05/10/2013) que pretende ser una empresa dedicada a la distribución online de productos típicos de nuestro país en el extranjero de forma que todos aquellos emigrantes que echen de menos la gastronomía española, podrán apaciguar esa sensación de nostalgia que se siente estando lejos de casa.

El objetivo de este estudio es poder demostrar que en un mercado nuevo, con mucho potencial de crecimiento y que aún no se encuentra del todo explotado, una idea de negocio moderna e innovadora como la presentada a lo largo del trabajo supone una gran oportunidad empresarial.

A partir del estudio de los diferentes puntos que deben incluirse en un *business plan*, explicaremos cómo llevar a cabo el proyecto de creación de un negocio online de estas características. Para ello dividiremos el trabajo en cuatro grandes apartados, un análisis global, un análisis de mercado, un plan estratégico y un estudio financiero, antes de exponer nuestras conclusiones en las que veremos la sostenibilidad y rentabilidad del proyecto.

En la primera parte del estudio se realizará un análisis global de todos aquellos aspectos económicos y sociales (situación política, factores económicos, tendencias de consumo etc.) externos a la empresa que puedan afectar a la puesta en marcha, desarrollo o funcionamiento de la misma.

El segundo punto a tratar será un estudio de mercado donde se buscará al posible público objetivo y se diferenciarán los perfiles de cliente, para determinar cuáles son sus preferencias, que fuentes utilizan para informarse antes de comprar un producto y que tienen en cuenta antes de realizar una compra online, también se hará un estudio de la competencia, que refleje las potenciales amenazas contra las que competirá el negocio en caso de que inicie su actividad.

El plan estratégico será la tercera parte que conforma el trabajo, en la cual se realizará un análisis organizacional para determinar los objetivos y políticas corporativas así como definir su estructura organizativa. Esta parte incluye un estudio técnico que determinará como se llevarán a cabo todos los procesos del negocio y que tecnologías utilizan. También se realizará un análisis de posicionamiento de la empresa respecto a la competencia a partir de un mapa de posicionamiento y un análisis DAFO. Para terminar con el plan estratégico, se diseñará un plan de marketing con el objetivo de difundir y hacer conocer la empresa a todos los potenciales clientes.

El último punto del trabajo consistirá en un plan financiero donde se especificarán los gastos e ingresos de la empresa a partir de los cuales se realizarán proyecciones para determinar la evolución de la misma durante sus primeros años de vida y ver si es realmente viable económicamente o no, tras esto se establecerá un plan de contingencia para determinar los pasos que debe seguir la compañía en caso de que las previsiones financieras se desvíen mucho de la realidad una vez puesta en funcionamiento.

Se terminará con las conclusiones, las cuales se espera que sirvan para poder definir claramente las bases necesarias del negocio y ofrezcan suficientes motivos para que el proyecto *comoencasa.com* convenza a los inversores y pueda llegar a ser una compañía viable, rentable y con un gran potencial de crecimiento.

I. ANÁLISIS GLOBAL

1.1 Aspectos Generales

En este apartado se analizarán todas las variables del entorno macroeconómico, que es el estudio a nivel general de la economía, que puedan influir de forma directa o indirecta en el modelo de negocio. Para ello primero se analizarán aquellos factores económicos que puedan afectar al precio de los productos de consumo alimenticio, como la evolución de la inflación y el IPC.

Se estudiará también cual es el rumbo de las tendencias de consumo por internet en nuestro país, ya que el modelo de negocio se basa en la compra por internet y se da por hecho que si muchos españoles están acostumbrados a comprar vía online, lo seguirán haciendo si cambian de país de residencia ya que la red es un mercado totalmente global.

Otra de las tendencias que se seguirá de cerca y que es vital para cualquier negocio es la de la tecnología, dentro de la cual aparecen cada día nuevos elementos que inciden en el sector de la alimentación y la distribución que se deben tener muy en cuenta para poder aprovechar las posibles ventajas competitivas, en caso de poder implementarlas en el negocio antes que la competencia.

Se verá a grandes rasgos la situación geopolítica del país y las leyes de principal importancia en cuanto a exportación de producto, así como la documentación necesaria, ya que será fundamental para el buen funcionamiento de la empresa conocer cómo funcionan las principales leyes de comercio de los principales lugares de actuación.

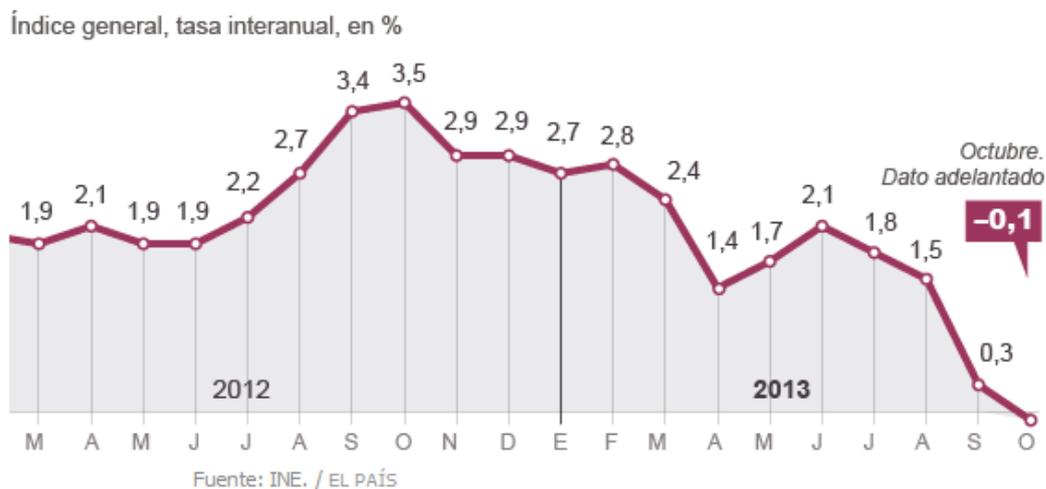
Para terminar el análisis estudiará cuales son las posibles barreras de entrada del negocio, para así poder evaluar cuales serían los principales problemas con los que podría encontrarse la empresa a la hora de poner en marcha el proyecto, como unos costes de estructura elevados o la ventaja competitiva de las empresas ya activas en el sector. También se evaluarán las posibles barreras que podrían dificultar el cierre o el cambio de negocio en caso de que, una vez el proyecto se haya puesto en marcha, sea poco rentable o no tenga los resultados esperados y deba procederse al cierre del negocio.

1.2 Factores económicos

Actualmente en España y toda la unión europea, se encuentra en una situación de crisis económica global. Concretamente en España el principal problema de la crisis es sin duda el alto nivel de paro¹, lo que ha provocado que muchas de las personas que no encuentran trabajo hayan optado por irse a buscar trabajo fuera, donde las tasas de paro y las probabilidades de encontrar empleo son bastante superiores. Además los nuevos cambios en el entorno profesional, día a día más globalizado, están haciendo que cada vez más estudiantes opten cada año por realizar estudios en países del extranjero. Esto supone una gran oportunidad para una empresa como la propuesta, ya que el punto clave del negocio son aquellas personas que por una razón u otra han decidido irse a trabajar o estudiar al extranjero.

Entrando de lleno en los factores económicos que más pueden influir en el negocio el que sería uno de los más relevantes para la empresa es la inflación, ya que en caso de que la tendencia inflacionista de nuestro país fuera superior a la de otros países de Europa, esto podría encarecer los productos respecto a los productos de los países donde residan los principales clientes.

Evolución del IPC en España²



¹ Blog de economía: El Captor (2013). < <http://www.elcaptor.com/2013/08/contexto-economico-actual-espana.html> > [Consulta: 10/10/2013].

Dentro de este artículo debemos destacar el punto 2 y el punto 3 donde constata de forma gráfica, según datos del Eurostat, que el nivel de paro ha alcanzado máximos históricos y que la inmigración de nuestro país se ha visto revertida, pasando de una situación en la que llegaban muchos inmigrantes a una en la cual los ciudadanos abandonan el país en busca de mejores oportunidades fuera.

² El País <http://economia.elpais.com/economia/2013/10/30/actualidad/1383121909_365636.html>

Como podemos observar en el gráfico anterior el IPC del país lleva prácticamente todo el año a la baja, de seguir esta dinámica se beneficiaría a las exportaciones con respecto a Europa ya que los precios de nuestro país serían más bajos³.

De este análisis podemos extraer que España cuenta con un nivel de inflación adecuado para beneficiar a las exportaciones, lo cual es perfecto para este modelo de negocio, aún así debemos destacar que el IPC es un indicador muy volátil que puede variar mucho de un año a otro, de forma que, de cambiar la tendencia contractiva de la economía Española el IPC podría volver a dispararse con su posible repercusión en el nivel de exportaciones.

Otro elemento muy importante a la hora de realizar exportaciones sería el tipo de cambio, ya que los valores de las diferentes monedas pueden encarecer o abaratar productos según el valor de una moneda respecto a otra de un país diferente. En este aspecto debemos destacar que la mayoría de españoles deciden ir a trabajar, estudiar o buscar nuevas oportunidades, a destinos europeos que suelen utilizar el euro como moneda, mientras que aquellos que optan por ir a vivir fuera de Europa serán el público objetivo que se puede ver más influenciado por el tipo de cambio según el valor de la moneda respecto al euro según su lugar de residencia.

Hay algunos países europeos que no utilizan el euro como moneda, algunos ejemplos de países referentes de Europa que conservan su moneda histórica serían el Reino Unido (Libras) o Noruega (Coronas), entre otros. Esto hace que sea importante tener controlado en todo momento las variaciones en el tipo de cambio de los países con diferentes monedas, ya que las fluctuaciones en las cotizaciones de éstas pueden derivar en cambios de las exportaciones de los productos de nuestro país.

Como ya se ha explicado, el negocio consistirá en exportar productos españoles a otros países pero independientemente del IPC o el tipo de cambio, lo que realmente será importante será la diferencia de precio en el mercado de los diferentes alimentos. Por ello hemos decidido incluir una tabla del Eurostat⁴ que clasifica el precio de diferentes tipos de alimentos en cuatro categorías; los cereales y el pan, la carne, el pescado y los huevos y productos lácteos.

³ Datos macro (2013). <<http://www.datosmacro.com/ipca>>. [Consulta: 10/10/2013].

Según la información de datos macro, podemos ver como el IPCA (IPC calculado según la normativa europea) de nuestro país se encuentra por norma general bastante por encima de la media europea, sin embargo desde 2010 esta tendencia ha cambiado, beneficiando a las exportaciones.

⁴ Eurostat (2012).

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php?title=File:Price_level_indices_for_4_subcategories_of_food,_2012,_EU-27%3D100_p.png&filetimestamp=20130614071327> [Consulta: 10/10/2013]

Índice de precios para 4 sub-categorías de comida en Europa (2012)⁵

	Food	Bread and cereals	Meat	Fish	Milk, cheese and eggs
NO	184	183	179	144	214
CH	159	148	221	168	133
DK	139	159	132	125	117
SE	124	135	126	112	112
AT	121	134	132	120	101
LU	119	117	129	121	119
FI	118	130	119	108	114
IS	117	130	119	99	112
IE	117	110	110	109	119
IT	113	114	115	115	126
BE	110	108	118	119	111
FR	110	106	123	109	100
CY	109	121	89	118	141
DE	106	104	128	110	92
EL	104	115	91	114	132
UK	102	89	100	96	107
EU-27	100	100	100	100	100
SI	98	101	93	102	101
NL	97	90	117	104	93
MT	97	94	80	103	113
ES	94	111	83	88	95
HR	90	94	75	96	97
PT	90	98	75	81	105
TR	87	70	77	88	122
EE	86	84	79	87	88
SK	85	82	71	100	97
LV	85	80	75	80	96
CZ	82	74	73	101	91
HU	80	74	72	87	88
ME	75	72	67	77	77
LT	75	75	63	73	90
BA	75	73	69	75	78
RS	70	64	64	78	81
BG	67	57	59	73	92
RO	67	63	57	68	93
AL	66	66	52	78	84
PL	60	58	55	67	63
MK	58	54	55	58	67
Variation coefficients					
EA17	10.8	13.2	19.9	11.0	13.5
EU15	11.1	15.5	15.4	10.9	10.7
EU27	19.4	24.8	26.8	17.1	15.4
All 37	26.6	30.1	36.9	22.3	24.1

Fuente: Eurostat

Como podemos observar España se encontraba en el 2012 en el puesto número 21 en nivel de precios de los alimentos (el recuadro “Food” es una media de los 4 indicadores estudiados). El nivel de precios de la comida se encuentra también por debajo de la media de la UE-27, que solo tiene precios inferiores en pan y cereales. De este análisis podemos extraer que España es uno de los países de Europa con unos precios más bajos en cuanto a alimentos se refiere lo que hace que nuestros productos sigan siendo atractivos a nivel de precio respecto a los alimentos de otros países. Gracias a esto se puede conseguir exportar alimentos de calidad a un precio muy competitivo con respecto a los alimentos del resto de países de Europa.

⁵ Eurostat statistics: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php

1.3 Tendencias de consumo

Desde la llegada de internet, las compras por internet se han visto incrementadas año tras año, el e-commerce ha ido ganando éxito, hasta convertirse en un sector en auge y de moda. La facilidad para los consumidores de poder comprar desde casa de forma rápida, fácil y cada vez más segura ha convertido a la venta online en todo un referente mundial.

La Comisión del mercado de las telecomunicaciones define el e-commerce como⁶:

“Toda compra realizada a través de Internet, cualquiera que sea el medio de pago utilizado. La característica básica del comercio electrónico reside en la orden de compraventa, la cual tiene que realizarse a través de algún medio electrónico, con independencia del mecanismo de pago efectivo”.

El modelo de negocio que se presenta se basa en la venta online, por esa razón se debe analizar en profundidad la evolución que tiene en nuestro país el mercado del e-commerce y en qué posición se encuentra el negocio de la alimentación en el comercio por internet, para así conocer el rumbo de este sector que a día de hoy parece estar en pleno auge.

Evolución del nº de transacciones online en España (2007-2012)⁷



Fuente: CMT

Tal y como podemos observar en el gráfico anterior, el número de transacciones online lleva siguiendo una tendencia alcista desde el año 2007, tiempo durante el cual el

⁶ CMT. Informe sobre el comercio electrónico en España a través de entidades de medios de pago. (2012) [Consulta: 11/10/2013]

⁷ CMT. Informe sobre el comercio electrónico en España a través de entidades de medios de pago. “Evolución del número de transacciones online en España”.

numero de transacciones se ha multiplicado de forma estrepitosa. Estos datos evidencian que el sector de la venta online se está volviendo cada vez más importante y que los españoles están cada vez más habituados a realizar operaciones por internet.

Diez ramas de actividad con mayor % de transacciones online⁸



Fuente: CMT

En este segundo gráfico podemos observar como el sector de la alimentación se encuentra entre las diez ramas de actividad con mayor número de transacciones, obteniendo una posición importante por detrás, claro está, de los sectores de mayor éxito en internet como son la música, el marketing o los viajes. Según estos datos los usuarios de internet en nuestro país están habituados a realizar compras de alimentos vía online⁹.

Una vez analizados estos datos, necesitamos evaluar las previsiones acerca de la evolución prevista para este sector, ya que basarnos en datos históricos o actuales no nos permitiría tener una visión a largo plazo sobre el futuro de la venta de alimentos online.

⁸ CMT. Informe sobre el comercio electrónico en España a través de entidades de medios de pago. (2012). "Diez ramas de actividad con mayor porcentaje de transacciones online".

⁹ Según el estudio de la CMT citado en la página anterior los datos son los siguientes: En el cuarto trimestre de 2012, la evolución interanual del comercio electrónico medida por el número de operaciones fue del 12,5%. En este trimestre se han contabilizado 41, 5 millones de transacciones. En el cuarto trimestre de 2012, los discos, libro y papelería con un 11,7%, el marketing directo, con un 6,4% y las agencias de viajes y operadores turísticos, con un 5,6%, lideraron la lista de las diez ramas de actividad más relevantes en términos de transacciones, seguidos de los juegos de azar y apuestas (5,3%), la publicidad (5,2%) y los espectáculos artísticos, deportivos y recreativos (4,2%). Continuaron la lista el transporte terrestre de viajeros (3,8%), el transporte aéreo (3,5%) y otro comercio especializado en alimentación (3,2%). En último lugar, se situaron las prendas de vestir (3%).

Según el portal *ecommerce news*¹⁰, el mundo de la alimentación ha desembarcado en internet con la vocación de convertirse en uno de los nichos más importantes para el consumidor español en los próximos años.

Un estudio realizado por la prestigiosa empresa consultora *Forrester*¹¹ ha concluido que el comercio electrónico no frenará su crecimiento en Europa, que va a convertirse en el continente referente del mercado mundial del e-commerce en los próximos 4 años. El documento afirma que Europa pasará de los 113 mil millones de euros en ventas que tiene a día de hoy el negocio online, para alcanzar los 191 mil millones de euros en 2017, cifra claramente superior a los 113 mil millones actuales. En este sentido, España se postula como el país que más crecerá de todo el continente.

Forrester afirma que el comercio electrónico se convertirá en una parte fundamental de la economía de muchos países europeos, con consumidores que irán cambiando cada vez más sus hábitos de consumo hacia el entorno online. El estudio asegura que los 17 países de la Unión Europea analizados podrán llegar a tener una tasa anual de crecimiento de un 11%. Todo esto gracias a las principales ventajas ofrecidas por las compras online; ahorro de tiempo, comodidad, dinero y la posibilidad de encontrar productos que no se encuentran o son difíciles de adquirir en el mercado tradicional.

A pesar del mal momento que atraviesa España en estos momentos debido a la crisis, *Forrester* afirma que gran parte del crecimiento europeo en ventas online será provocado por el mercado español, además del italiano. *España será el país que más crecerá de aquí a 2017, con un 18% anual* hasta llegar a 9,1 mil millones de euros.

El Reino Unido, es el país con un e-commerce más desarrollado y más maduro que crecerá ligeramente más lento que España con un 10% anual. A pesar de esto su nivel de maduración es mucho mayor, partiendo de una base de 40,1 mil millones en ventas por internet, donde el sector de la alimentación copa un 15% de las transacciones por internet.

Los especialistas de *Forrester* destacan que se espera un fuerte crecimiento en el sector de la alimentación. Para 2017 la consultora estima que los compradores europeos se gasten cerca de 10 mil millones de euros en comida y bebidas online.

¹⁰ E-commerce news. (2013). "El sector de la alimentación online se consolida en internet". Enlace: <http://ecommerce-news.es/index.php?option=com_content&view=article&id=3650> [Consulta: 15/10/2013].

¹¹ SUMMERS NICK. The next web. (2013). "Forrester: Europe's online retail sales to grow 70% to €191bn by 2017, with Spain seeing most growth". Enlace: <<http://thenextweb.com/eu/2013/03/13/online-retail-sales-to/>> [Consulta: 15/10/2013]

Pese a las estimaciones positivas de *Forrester*, la web de *puromarketing*¹² afirma que España lleva un retraso con respecto a los países de su entorno, en la venta de productos por internet, que hacen que se encuentre actualmente a un tercio de distancia de lo que se vende de media en Europa. Sin embargo tras analizar los gráficos anteriores, que demuestran un crecimiento constante del mercado online, y tras ver los numerosos estudios que afirman que el e-commerce se encuentra en pleno auge, las perspectivas de este negocio son más que positivas. Además consideramos que si las costumbres de realizar transacciones online se incrementan tanto en nuestro país como en los del resto de Europa, las probabilidades de ampliar el número de potenciales clientes serán mucho mayores.

1.4 Situación Geográfica y Política

Comoencasa.com, será una compañía con sede en España, que actuará exportando alimentos típicos al extranjero para todos aquellos emigrantes que echen de menos la comida de nuestro país. Al tratarse de una empresa exportadora situada en España, ésta se registrará por las leyes de este país. Por ello la empresa deberá incluir toda la documentación necesaria para la exportación de productos alimenticios, que el ICEX¹³ clasifica en tres grandes grupos:

- **Documentos Generales:**
 - Documentos Comerciales
 - Certificados de origen.
 - Cuadernos ATA y CPD¹⁴.
 - Factura aduanera, comercial, consular o pro forma.
 - Listas de Contenido¹⁵.
 - Documentos de Transporte.
 - Carta de Porte Ferroviario CIM y por carretera CMR.
 - Conocimiento de embarque aéreo, marítimo y multimodal.
 - Cuaderno TIR¹⁶.

¹²Puromarketing.com (2013). "El comercio electrónico es la gran oportunidad del sector de la Alimentación"<<http://www.puromarketing.com/76/12615/comercio-electronico-gran-oportunidad-sector-alimentacion.html>>. [Consulta: 16/10/2013].

¹³ ICEX, España exportación e inversiones. (2013). <<http://www.icex.es/icex/cda/controller/>> [Consulta: 16/10/2013]. El ICEX tiene como misión fomentar las exportaciones de las empresas españolas, apoyar su internacionalización como vía para mejorar su competitividad, y atraer y promover inversiones exteriores en España.

¹⁴ Es un documento de Admisión Temporal de mercancías válido en los países miembros de la Cadena ATA que sustituye a los documentos nacionales de exportación e importación temporal.

¹⁵ Es un documento de control, emitido por el exportador, para detallar todos los bultos, cajas, fondos o paquetes que componen una expedición, así como el peso y contenido de cada uno, identificándolos con un número o referencia.

- Documentos de Seguro
 - Seguro de Transporte.
- **Tramites tributarios/Aduaneros:**
 - Clasificación de las Mercancías: Partida arancelaria.
 - Declaración Intrastat.
 - Declaración recapitulativa de operaciones intracomunitarias.
 - Registro mensual del IVA
 - Registro de operadores intracomunitarios.
- **Documentos y certificados:**
 - Otros documentos.
 - Certificado de Análisis.
 - Certificado de Denominación de origen.
 - Documentos de circulación.

Tras ver los documentos necesarios para poder exportar productos fuera de nuestro país, ahora es momento de puntualizar que al ser una empresa que actúa desde España, la compañía debe regirse en todo momento por las leyes del país y pagar los impuestos y tributos pertinentes en el mismo.

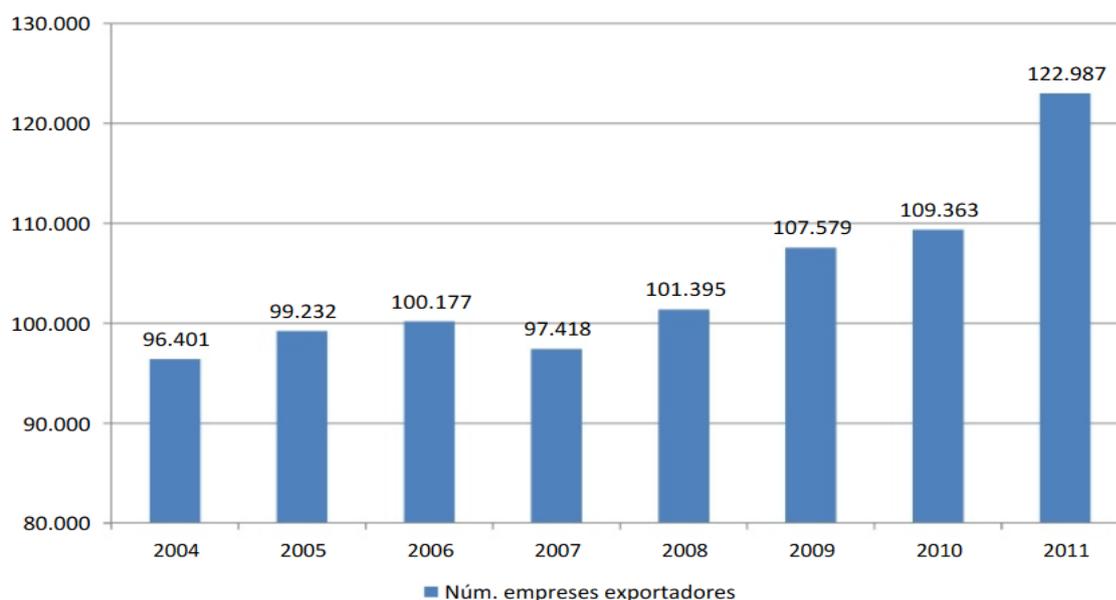
En cuanto a temas políticos, España es un país que actualmente se encuentra sumido en la crisis económica, pese a que los altos cargos sostienen que estamos a punto de salir de ella, donde los problemas más destacables a día de hoy son el alto nivel de déficit, el endeudamiento del Estado y la enorme tasa de paro¹⁷, que alcanzó el 26% en 2012. Debemos destacar que debido al efecto tan negativo que ha causado la crisis en el país, el gobierno está llevando a cabo constantes reformas en todas las direcciones para ayudar a solventar los problemas, por lo que como empresa se deberá estar muy atento a los posibles cambios fiscales y a las subidas de impuestos, sobre todo a lo segundo, ya que un incremento de los impuestos directos podría reducir los márgenes de beneficio de la compañía, mientras que un incremento de los impuestos indirectos como el IVA, se vería repercutido en un aumento del precio de los productos, que podría perjudicar a las ventas.

¹⁶ Documento utilizado en el transporte internacional por carretera que permite el tránsito de las mercancías a través de los países que estén adheridos a este régimen sin ser sometidas a controles aduaneros.

¹⁷ Cadena Ser. (2013). "España cierra 2012 con una tasa de paro del 26%, la más alta de su historia". <http://www.cadenaser.com/economia/articulo/espana-cierra-2012-tasa-paro-26-alta-historia/csrsrpor/20130124csrsreco_2/Tes>. [Consulta: 16/10/2013].

Para terminar con el análisis geográfico y político, se tratará la nueva tendencia de las empresas del país a la exportación para ver qué rumbo siguen dichas empresas y si tienen éxito o por otro lado fracasan. Esto permitirá tomar una posición más optimista o bien más conservadora según los datos que muestren los trabajos realizados.

Evolución de las empresas exportadoras en España¹⁸



Fuente: SCRIBID

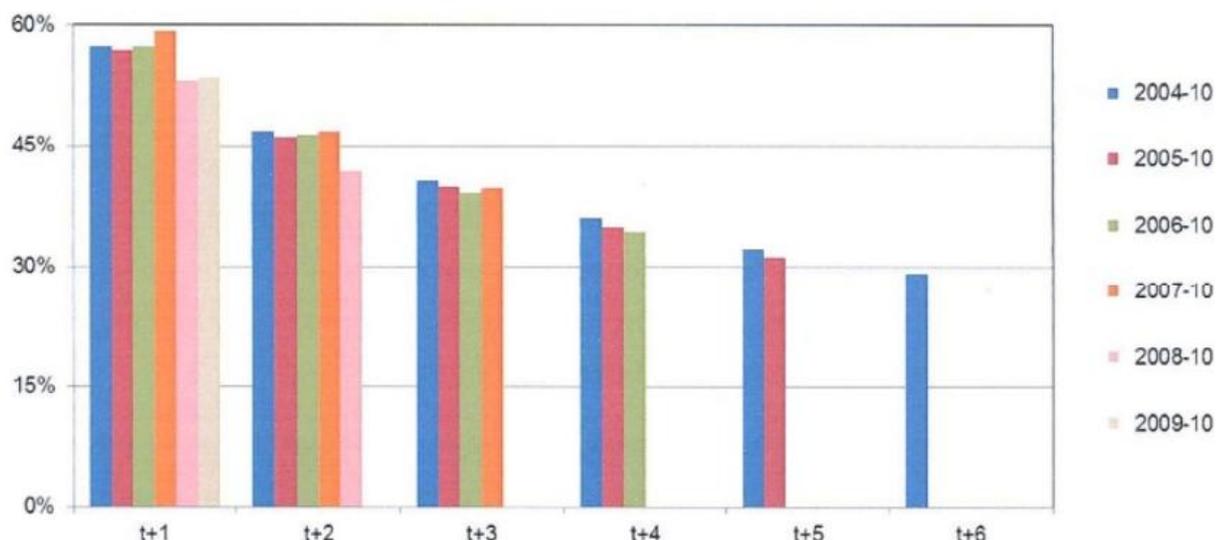
El gráfico muestra claramente como el número de empresas exportadoras se ha visto incrementado progresivamente, con un *boom* en los años posteriores a la crisis debido a las dificultades para hacer negocio dentro del país. Sin embargo y pese a este incremento de empresas exportadoras, es necesario saber si realmente estas empresas están o no teniendo el éxito esperado.

Un estudio realizado por Xavier Mendoza¹⁹, Director del Observatorio de la empresa multinacional Española, muestra cuántas de estas empresas consiguen tener éxito en mercados exteriores y habla sobre algunos de los errores más comunes de las empresas que deciden exportar además de realizar recomendaciones. Si bien muchos de estos consejos no son del todo aplicables a nuestro modelo de negocio, ya que pese a exportar productos españoles, el público objetivo es gente de nuestro propio país, de forma que las diferencias culturales y los gustos de los países a los que se exportará no tendrán una repercusión directa en el negocio.

¹⁸ Scribd, a partir de datos del ICEX. <<http://es.scribd.com/doc/138322189/Claves-para-internacionalizar-la-empresa-en-tiempos-dificiles>>.

¹⁹ MENDOZA XAVIER. "Claves para Internacionalizar la empresa en tiempos difíciles." Jornadas APD. 23 de Febrero de 2013.

Tasa de supervivencia de las empresas exportadoras²⁰



Fuente: SCRIBID

Como podemos observar, la tasa de supervivencia de las empresas exportadoras se va reduciendo a medida que pasan los años, de los negocios que se pusieron en marcha en 2004 menos del 30 por ciento siguen funcionando, aún así la supervivencia durante los primeros años no es del todo baja teniendo en cuenta el gran incremento de empresas dedicadas a vender fuera del país en los últimos años.

El estudio pone de manifiesto que los fracasos de estas empresas comparten una serie de dificultades en común, que de no ser evaluadas previamente pueden suponer el fracaso de la compañía más pronto que tarde, estas dificultades son:

- La limitada información sobre los mercados exteriores y la limitada experiencia sobre negocios internacionales.
- La falta de recursos humanos y financieros para la internacionalización.
- Percepción de las diferencias culturales.

Pese a que como se ha comentado, algunos de estos factores no son tan influyentes para el proyecto, se debe tener muy en cuenta toda la información disponible y analizar detenidamente cada paso, para intentar controlar de la mayor manera posible, todas las futuras dificultades que puedan surgir en la búsqueda del éxito del proyecto.

²⁰ Scribd, a partir de datos del ICEX. <<http://es.scribd.com/doc/138322189/Claves-para-internacionalizar-la-empresa-en-tiempos-dificiles>>.

1.5 Movilidad geográfica de la población

Uno de los principales factores que sirvieron para poner en marcha el proyecto fue la gran cantidad de personas que están optando por ir a vivir fuera para buscar nuevas oportunidades de trabajo, aprender nuevos idiomas y experiencias que les sirvan para ganar valor a nivel profesional o bien realizar unos estudios en el extranjero con todas las ventajas que eso conlleva. En este apartado se analizarán los cambios demográficos en cuanto a migración en España, además de tener en cuenta la gran cantidad de jóvenes que cada año se van una temporada a estudiar un Erasmus.

Según el diario el País²¹, más de 82.000 españoles emigraron buscando oportunidades laborales en el extranjero el año pasado, lo que significa un incremento de un 5,5% con respecto a 2011, son las cifras que proporciona el estudio realizado por la agencia de empleo Adecco en base a los datos del Censo Electoral de Españoles Residentes en el Extranjero (CERA). La cifra de españoles mayores de edad que residen en el extranjero en 2013 es de 1.591.639.

Los datos indican que una de cada cuatro personas que recurren a compañías para encontrar trabajo busca una oportunidad fuera de España, una proporción que ya supera en más del doble a las personas que querían ir a trabajar fuera en los momentos previos a la crisis. Con estos nuevos datos y contabilizando desde principios de 2008 (inicio aproximado de la crisis), el número de españoles residentes en el extranjero se ha incrementado en 390.206 personas, según los datos del CERA.

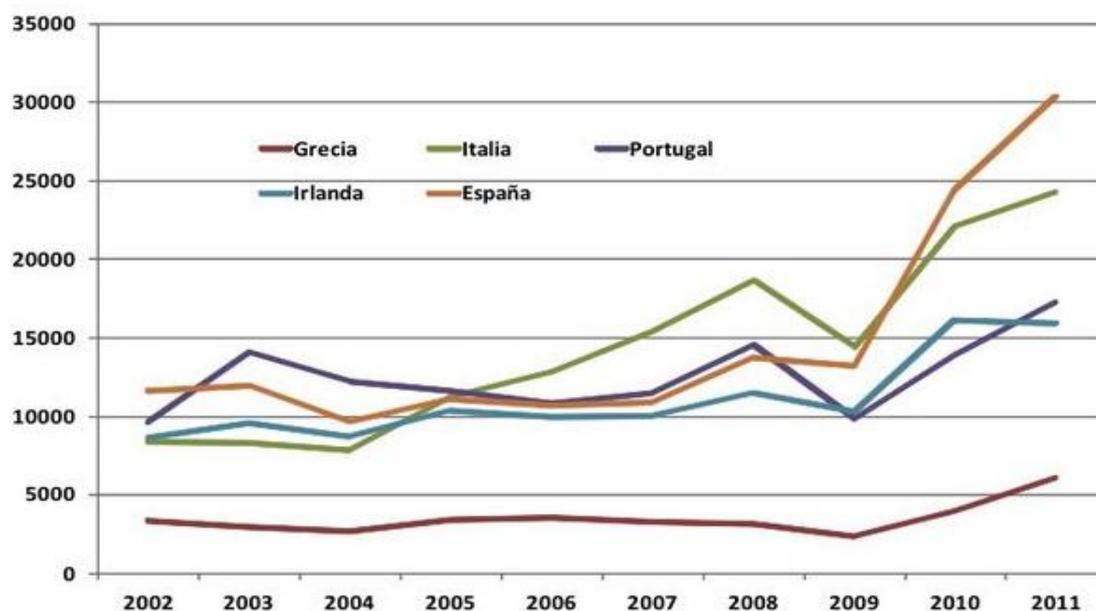
Los registros confirman que quienes más se marchan, tanto en términos absolutos como en relación a su peso en la población española total, son personas de entre 25 y 34 años. Es lógico y ocurre casi siempre así, ya que la población más joven es la que dispone entre otras cosas del tiempo necesario para poder rentabilizar la inversión que implica una migración internacional. Sin embargo, y esto es importante, no ha sido su emigración la que se ha intensificado con la crisis. Los emigrantes con edades comprendidas entre 25 y 34 siguen estando en 2013 tan sobre-representados entre los emigrantes como lo estaban en 2008. En cambio, en relación a su peso sobre la población española total, las salidas de quienes se registraron en los consulados teniendo entre 35 y 44 años se han multiplicado por cuatro.

²¹ Diario El País (web). (2013).” Más de 80.000 españoles emigraron por razones laborales en 2012” <http://economia.elpais.com/economia/2013/02/14/actualidad/1360849449_425143.html> [Consulta: 16/10/2013].

Además, hay que destacar que el saldo migratorio de españoles se ha incrementado en en todas las provincias, así como en las ciudades autónomas de Ceuta y Melilla. Por comunidades autónomas, La Rioja, Navarra y Baleares son las que han experimentado un mayor incremento de emigrantes, del 9,6%, 8,5% y 8,1% respectivamente. Ceuta, Extremadura y Galicia registran las cifras más bajas con aumentos del 3%, 3,3% y 3,9%, respectivamente.

Los principales destinos elegidos siguen siendo, en primer lugar, los países de Europa, tanto los países desarrollados como Alemania, Noruega, Reino Unido o Francia, que necesitan abundante mano de obra, como los países del Este entre los que destacan la República Checa y Polonia que están desarrollando sus infraestructuras y necesitan perfiles técnicos. No obstante, sigue creciendo la emigración hacia los países latinoamericanos como Argentina, Chile, México y, especialmente Brasil, que en respuesta al rápido desarrollo que están experimentando, necesitan mano de obra altamente cualificada en todos los sectores posibles.

Primera alta como trabajador en el Reino Unido de ciudadanos extranjeros por nacionalidad²²



Fuente: El Diario

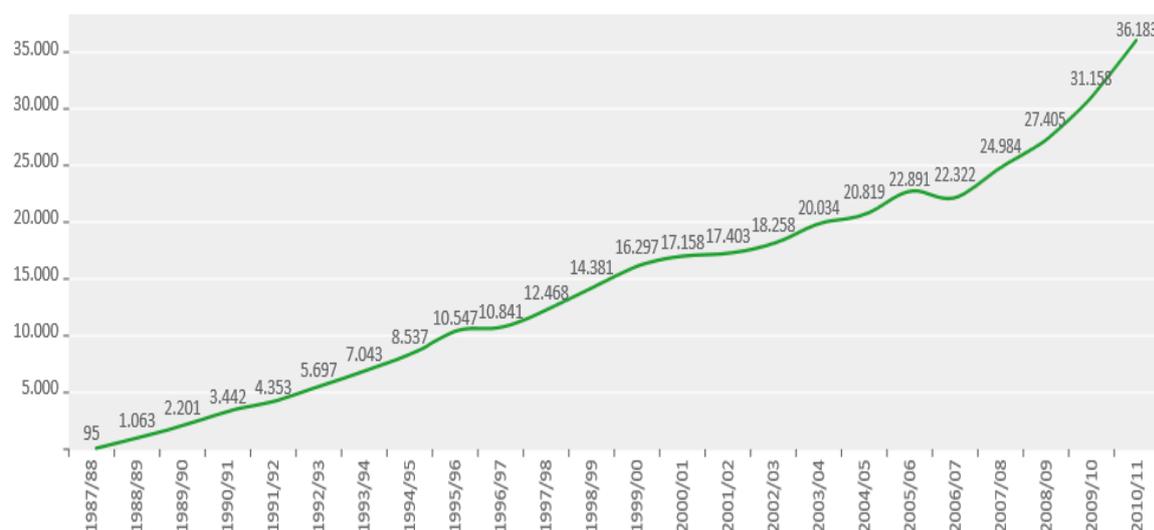
El gráfico anterior nos muestra el gran número de españoles que se han dado de alta como trabajadores en el Reino Unido entre 2002 y 2011. Se observa un incremento muy importante entre 2009 y 2011, donde se pasa de cerca de 15.000 altas de trabajo a

²² El Diario. (2013) <http://www.eldiario.es/piedrasdepapel/emigracion-espanola-contada_6_125697430.html>

más de 30.000 en dos años, lo que demuestra el importante flujo de emigrantes que decide irse fuera del país, lo que supone una gran oportunidad para el modelo de negocio.

Tras analizar los flujos migratorios con el objetivo de encontrar la tendencia de los españoles a la emigración en tiempos de crisis, se investiga la evolución de los estudiantes que deciden llevar a cabo programas internacionales, conocidos como ERASMUS, y cuanto tiempo suelen estar, ya que suponen un mercado potencial muy importante para la compañía debido a que los estudios van de los 6 meses a un año, tiempo suficiente para añorar la comida mediterránea.

Evolución del nº de movidades internacionales de estudiantes universitarios en España²³



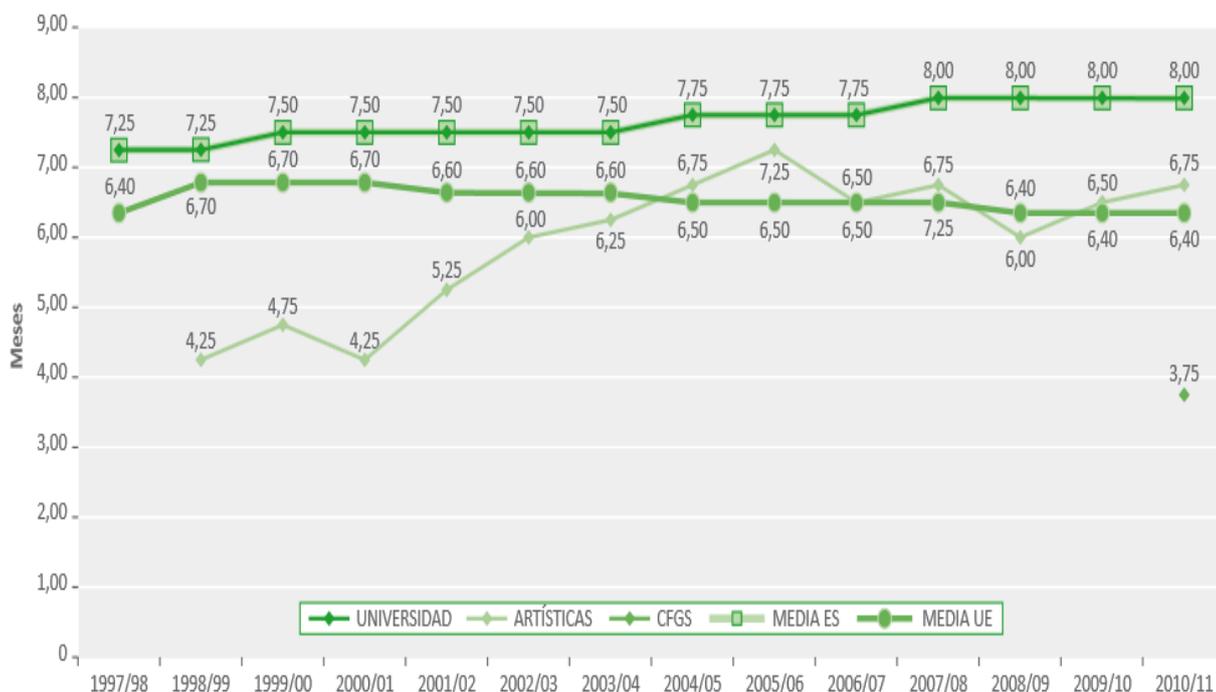
Fuente: OAPEE

El incremento anual de estudiantes que llevan a cabo programas de movilidad internacional (ERASMUS), se ha visto considerablemente incrementado en los últimos años. Con la llegada de la crisis, el número de estudiantes que han llevado a cabo estudios fuera, se ha disparado aún más, con un crecimiento que supera los catorce mil estudiantes en solo cuatro años (se pasa de poco más de 22 mil en 2008 a más de 36 mil en 2011) lo que supone alrededor de un 60% más de estudiantes que se van a estudiar fuera²⁴.

²³ Organismo Autónomo de Programas Educativos Europeos (OAPEE). "Evolución del número de movidades internacionales de estudiantes universitarios en España" <<http://www.oapee.es/dctm/weboapee/servicios/publicaciones/publicaciones-erasmus/bajadatos-y-cifrasok-2.pdf?documentId=0901e72b81579623>>

²⁴ OAPEE (2011). El número total de movidades de estudiantes Erasmus para estudios (el gráfico incluye prácticas) en 2010/11 fue de 31.427, lo que supone un incremento anual del 14'5%, superior al

Evolución de la duración media de los programas de movilidad²⁵



Fuente: OAPEE

Como podemos observar en este segundo gráfico, nuestro país se encuentra por encima de la media de la UE en cuanto a duración de los programas de movilidad internacional, lo cual es muy positivo para el negocio, ya que a mayor tiempo de estancia, mayor posibilidad de captar clientes dispuestos a comprar los productos. La tendencia que sigue el tiempo de estancia fuera del país entre los estudiantes españoles es claramente alcista, lo que pone de manifiesto el crecimiento de este potencial público objetivo que se espera que sea uno de los motores del proyecto.

Tras el análisis global de todas las tendencias de movilidad geográfica de trabajadores y estudiantes, se considera que las expectativas son muy esperanzadoras, ya que el entorno cada vez más globalizado impulsa a trabajadores y estudiantes a moverse del país.

del 2009/10 (12'5%), y muy superior al crecimiento global en Europa (7'2%). Esta evolución ha permitido a España volver a situarse como el país que más estudiantes envía dentro de la movilidad para estudios por segundo año consecutivo, con un 16'5% del total de movilidades para estudios realizadas en Europa en el curso 2010/11.

La Comunidad Autónoma que más estudiantes envió en términos absolutos fue Andalucía (7.012, 22'3%), seguida de Madrid (6.143, 19'5%), Cataluña (4.047, 12'9%), y la Comunidad Valenciana (3.697, 11'8%). Los países hacia los que hubo una mayor movilidad fueron Italia (7.077 estudiantes), seguido de Francia (4.074), Alemania (3.216) y Reino Unido (3.003).

²⁵ OAPEE. "Evolución de la duración media de los programas de movilidad"

1.6 Tendencias Tecnológicas.

Conocer las tendencias de la industria alimentaria supone una gran oportunidad para promover la innovación en alimentación y anticiparse a las demandas de los consumidores, es por eso por lo que se dedica este punto a estudiar las futuras tendencias que están surgiendo en este sector.

El futuro estará marcado por aquellos servicios que permitan hacer la compra de un modo más rápido e inteligente desde casa, con la posibilidad de poder crear filtros según las necesidades del cliente. La web *tendencias 21* hace hincapié en que los consumidores optarán por productos asociados a su propia identidad, ya sea personal o colectiva y que el objetivo de las empresas debe ser ofrecer alimentos que un individuo o grupo social pueda relacionar con sus deseos, valores o aspiraciones. Las personas están cada vez más concienciadas con el cuidado de su salud, por eso demandan productos saludables y adaptados a sus propias necesidades personales.

Según un trabajo desarrollado por un grupo de expertos del ámbito alimentario llamado Azti-Tecnalia, apoyándose en el proyecto Food Trend Trotters, y junto a Bilbao Desing Academy, centro de conocimiento sobre tendencias, diseño e innovación, se han elaborado una serie de tendencias que marcaran el futuro cercano. Estas tendencias son las siguientes²⁶:

- *"Food Telling"*: Conecta al consumidor y a lo que consume, y dota a la vez de mayor identidad y autenticidad a los propios alimentos.
- *"SuperSense"*: Busca una provocación de los sentidos, y generar una experiencia sensorial original, placentera, intensa y plena.
- *"Slowcal"*: Busca un consumo de calidad, donde prevalece el disfrute, el equilibrio, la sostenibilidad y lo cercano.
- *"Here&Now"*: Facilita el estilo de vida de los nómadas urbanos, que demandan flexibilidad, optimizar la gestión de su tiempo, salud, y la gratificación instantánea a sus necesidades, en cualquier momento y lugar.
- *"Eater_tainment"*: Busca dar experiencias memorables que conecten con las necesidades emocionales de los individuos. Este sería el objetivo del proyecto, trasladar a los españoles a su tierra con cada bocado.

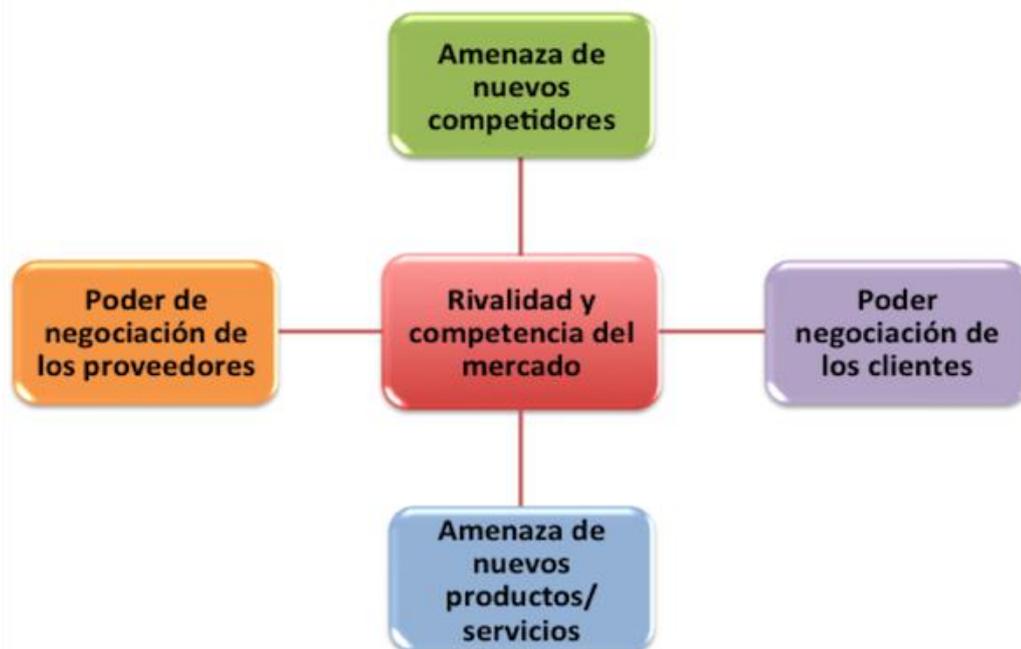
²⁶ Tendencias 21 (2012). "Ocho tendencias marcaran la alimentación del consumidor en 2020". <http://www.tendencias21.net/Ocho-tendencias-marcaran-la-alimentacion-del-consumidor-de-2020_a11438.html> [Consulta: 20/10/2013].

- “*MadeSimple*”: Sistema asociado tanto al producto como al proceso de compra y consumo a través de servicios y herramientas que faciliten la vida a los consumidores.
- “*MyHealth*”: Persigue una alimentación adaptada a necesidades personales, para lograr el equilibrio físico, mental y emocional.
- “*EgoFood*”: Está asociada a la expresión de la propia identidad, “personificando” en los productos de gran consumo los deseos, valores o aspiraciones propias.

1.7 Posibles Barreras de Entrada/Salida

Para terminar con el análisis global, se tratarán las posibles barreras de entrada y de salida que se podrían encontrar en un proyecto como el presente. Para ello se realizará un análisis del sector mediante *las 5 fuerzas de Porter*²⁷ que permita determinar la competitividad en el mismo, y si existe algún freno de cara a la puesta en marcha del negocio.

Modelo de las 5 fuerzas de Porter.²⁸



²⁷ El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter propone un marco de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector en específico, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector. <http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas> [Consulta:20/10/2013]

²⁸ Proyectos Innovación. <<http://proyectos-innovacion.com/5-fuerzas-de-porter-innovacion/>> [Consulta:20/10/2013]

Amenaza de nuevos competidores: En el mercado online, la amenaza de nuevos competidores está siempre presente, lo que podría suponer un freno para la entrada en el sector, sin embargo, el e-commerce ofrece múltiples oportunidades y es el mercado más grande del mundo, lo que anima a arriesgar y atreverse en el mercado online. Además el modelo de negocio está basado en un concepto muy concreto con un público objetivo muy específico y que por ahora, tampoco cuenta con un nivel de competencia tan fuerte como otros negocios.

Amenaza de nuevos productos/servicios o sustitutivos: Para el modelo de negocio, no existe una amenaza en cuanto al lanzamiento de nuevos productos, ya que los alimentos españoles siempre son tradicionales. Al ser una empresa de distribución se deberá prestar atención al lanzamiento de nuevos productos que puedan satisfacer las necesidades de los clientes. La amenaza mayor sería la aparición de nuevos servicios que pudieran desarrollar la misma actividad de forma mucho más eficiente, por esa razón la empresa permanecerá atenta para estar siempre a la cabeza en innovación y desarrollo. La peor amenaza en el caso de un negocio como el analizado serían los alimentos que podrían llegar a sustituir algunos de los productos del país, prosciutto en vez de jamón ibérico etc.

Poder de negociación de los proveedores: En un sector donde los proveedores tuvieran un fuerte poder de negociación, se podría establecer una barrera de entrada. Sin embargo en el sector de la alimentación, los proveedores no tienen mucho poder de negociación debido a la fuerte competencia (muchas empresas ofrecen los mismos productos). Las empresas que si tienen poder de negociación son las distribuidoras.

Poder de negociación de los clientes: Al vender productos de bajo coste, el cliente tiene un mayor poder de negociación, ya que puede buscar aquellas opciones que le ofrezcan una mayor calidad al mínimo precio. Esto es bueno ya que se fomenta la competitividad entre empresas y ayuda a mejorar a todas las compañías. En este punto se debe puntualizar que en una empresa de distribución alimenticia normal la competencia es mayor, sin embargo el sector de la exportación de productos españoles online dirigida a los emigrantes no cuenta con una competencia tan fuerte como el mercado de alimentos detallista.

Rivalidad y competencia en el mercado: En los siguientes puntos se analizará en profundidad la competencia del sector. Sin embargo la idea de llevar a cabo este negocio surge por la necesidad detectada de satisfacer las necesidades de los españoles en un mundo cada vez más global en el que la emigración y los viajes por períodos más o menos largos lejos de casa están a la orden del día. Por ello la rivalidad

en este mercado naciente todavía no es todo lo fuerte que podría llegar a ser en un mercado en competencia perfecta. Sin embargo existen ciertas empresas que ya se han asentado en el negocio con las que el proyecto deberá medirse y competir.

Tras el análisis realizado, se puede concluir que las barreras de entrada no son elevadas y no existen barreras de salida, pese a esto, se podrían encontrar ciertas dificultades, sobre todo en el momento de poner en marcha la empresa, ya que en estos tiempos resulta difícil encontrar financiación ajena en España. De todas formas el problema de la financiación ajena no resulta determinante, ya que las inversiones pertinentes para poder poner en funcionamiento un proyecto de esta envergadura no son muy elevadas.

II. ESTUDIO DE MERCADO

En este apartado se realizará un estudio que permita evaluar cómo está dividido el mercado, y cuáles son los diferentes perfiles de cliente, con el fin de seleccionar aquel público objetivo en el que focalizar los esfuerzos para atraer la demanda. Para ello, en primer lugar se realizará un estudio para segmentar el mercado y ver cuanta gente encajaría con el modelo de negocio y sus productos.

Debe tenerse en cuenta que de los emigrantes españoles, muchos son inmigrantes que vinieron a nuestro país años atrás y se han nacionalizado tras llevar tiempo trabajando y residiendo aquí, esto hace muy probable que pese a estar nacionalizados no tengan las mismas preferencias alimenticias que un nativo del país que ha crecido en la cultura mediterránea. El estudio de mercado es un punto fundamental en cualquier modelo de negocio, ya que no segmentar el mercado para buscar el público que más se adapte a lo que la empresa busca ofrecer puede llevar al fracaso prácticamente inmediato del negocio.

El análisis de la competencia es otro de los puntos clave a estudiar, ya que en un sector donde la competencia es muy elevada, como en el caso de la industria de la alimentación, es fundamental poder diferenciarse del resto de compañías ofreciendo algo innovador, diferente y sobretodo que sea capaz de satisfacer necesidades que hasta ahora el consumidor no tenía cubiertas o que cubría de forma ineficiente con un menor nivel de satisfacción final.

Al ser una empresa que exporta producto nacional para los emigrantes, será clave determinar cuál es la principal competencia, ya que los productos ofrecidos, no competirán directamente con los clásicos supermercados de otros países, sino que lo harán con tiendas especializadas o con productos sustitutivos determinados.

El estudio de mercado permitirá enfocar desde el inicio cuál es nuestro público objetivo y cuál no encajaría con el modelo de negocio, además de determinar la principal competencia a la que se deberá seguir muy de cerca. Estos pasos serán fundamentales para darse a conocer entre el público que realmente necesita cubrir esa necesidad y esa nostalgia que implica el tener que vivir lejos de casa e intentar superar a la competencia ofreciendo una experiencia y un servicio óptimos.

2.1 Segmentación y nicho de mercado

El objetivo que pretende cumplir *comoencasa.com* con este proyecto, es lograr ofrecer al consumidor emigrante alimentos del país que son difíciles de encontrar fuera de España, o se encuentran en muy pocos lugares y a precios desorbitados, para que así pueda acabar con esa nostalgia por una comida tan característica que todos echan de menos cuando se viaja aunque sea sólo por unos días.

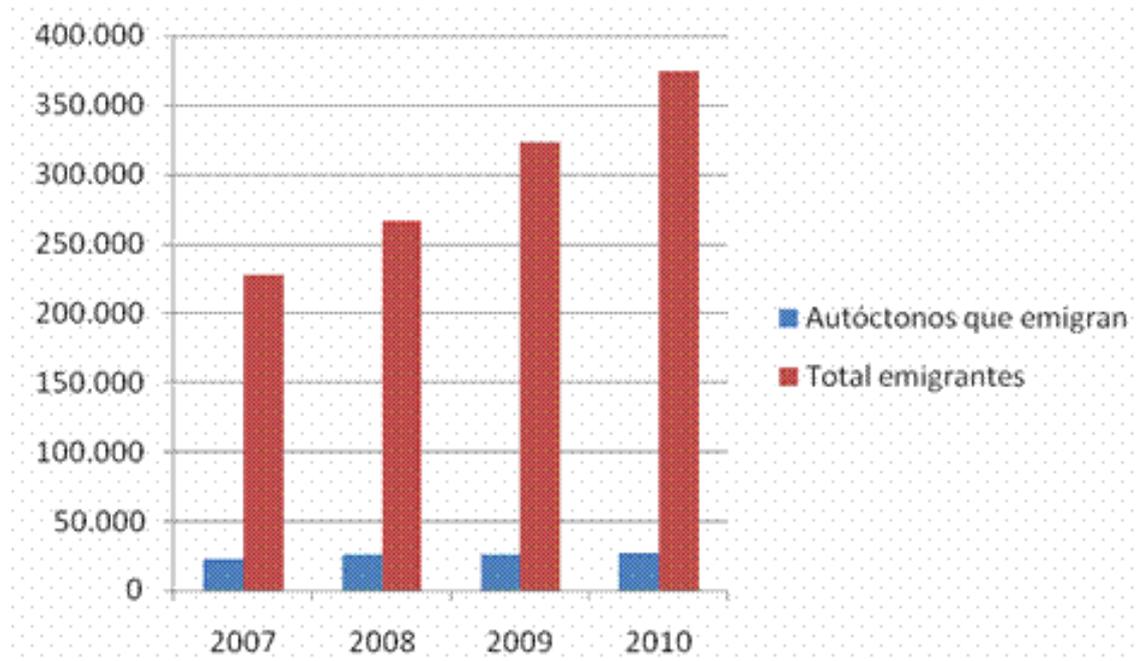
El mercado al que se dirige, es al de todos aquellos emigrantes que por una razón u otra han decidido ir a vivir al extranjero por una temporada, más o menos larga, en los últimos tiempos. Se considera que todos aquellos emigrantes que llevan más de 20 años fuera del país posiblemente se hayan adaptado a la nueva cultura y alimentación de forma que no tengan tanta necesidad de consumir productos de su tierra, por esa razón no se considerarían dentro del público objetivo.

En el momento de segmentar el mercado, el objetivo es buscar a todas aquellas personas que tengan que cubrir la necesidad a satisfacer, es por ello que el target serían todos aquellos emigrantes que han ido a vivir fuera en los últimos años. Debemos destacar que muchos de los emigrantes de España que deciden ir a probar suerte a otros países eran inmigrantes que vinieron a nuestro país y en tiempos de dificultad deciden probar suerte en otros lugares o incluso volver a sus países de origen.

Muchos de estos inmigrantes que en su día vinieron a España, de entre los cuales muchos se han nacionalizado, llevan muchos años viviendo en nuestro país y la razón principal por la que emigran a otros lugares o vuelven a sus países de origen, son las dificultades con las que se encuentran en una España con un nivel de desempleo muy elevado en la que se hace muy difícil poder encontrar trabajo.

Por ello el próximo objetivo, será determinar que peso tienen estos antiguos inmigrantes que ahora abandonan nuestro país respecto al total de emigrantes y que preferencias tienen, ya que muchas de estas personas que ahora se van de España para probar suerte fuera del país, se han adaptado a la perfección a nuestro país al llevar tiempo en él y han hecho suyas muchas de nuestras costumbres, entre las cuales esperamos que la alimentación típica del país haya causado furor entre este colectivo para determinar hasta qué punto deberíamos tenerlos en cuenta como público objetivo.

Total de emigrantes y emigrantes autóctonos en España²⁹



Fuente: Real Instituto el Cano

Tal y como se puede observar en el gráfico anterior, gran parte de los emigrantes no son autóctonos de nuestro país, es decir, que no han nacido en España, por ello pese al gran volumen de emigrantes, tener en cuenta todos o la gran mayoría de emigrantes como potencial mercado supondría un error.

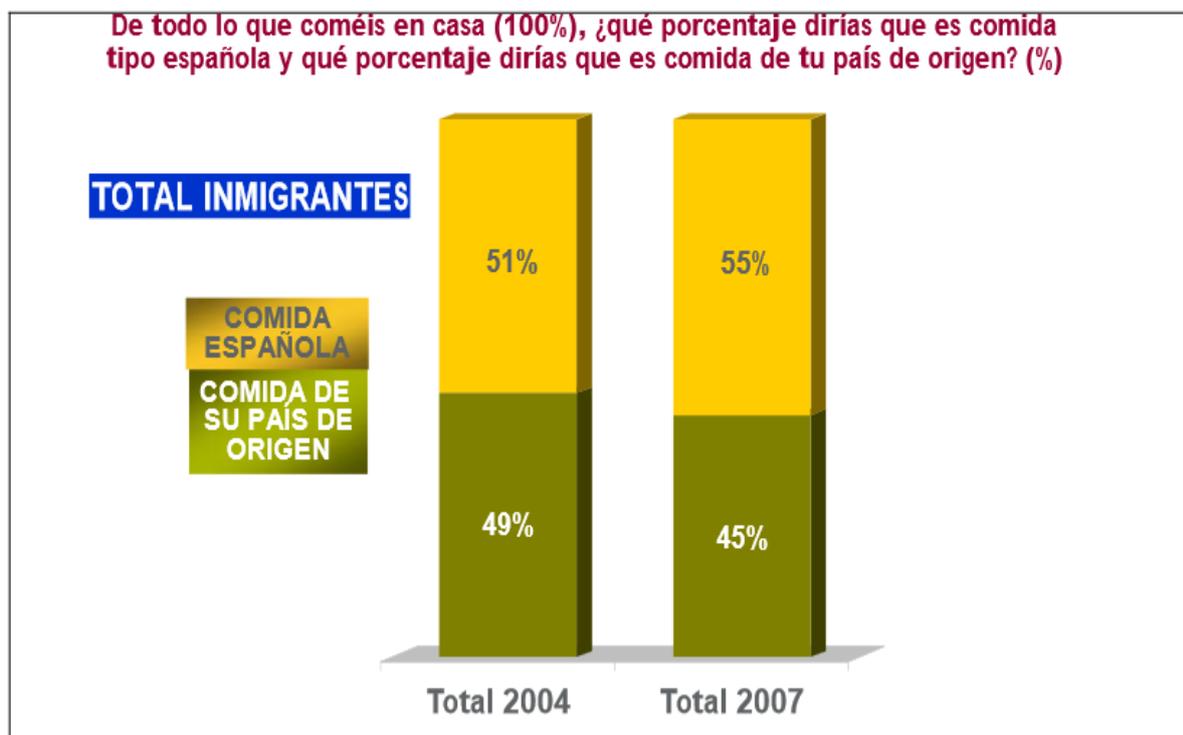
Sin embargo a pesar de que muchos de los emigrantes no son autóctonos existe un alto porcentaje de ellos que ha vivido más tiempo en nuestro país que en el suyo, de forma que es muy posible que sus preferencias tengan más puntos en común con un español que con alguien de su país de origen. De igual forma que “discriminamos” del estudio de mercado a aquellos españoles que llevan muchos años residiendo fuera del país, por qué no incluir a aquellos inmigrantes que llevan prácticamente toda su vida en España.

Al igual que mucha gente se ha aficionado en los últimos años a alimentos de otros países como el sushi o la comida china, también existe esa afición por la comida mediterránea y los productos típicos del país entre personas de otras culturas. Entre los principales consumidores de productos de otros países se encuentran aquellas personas que suelen cambiar de país de residencia por un tiempo o aquellos que han vivido largo tiempo en otros países del mundo.

²⁹ Real instituto el Cano a partir de datos del INE. (2012). <http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano/contenido?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/elcano/elcano_es/zonas_es/ari4-2012>

Para contrastar la adaptación de los inmigrantes a los hábitos alimenticios de nuestro país, emplearemos datos de un estudio realizado por el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación en colaboración con *Nielsen*³⁰, una importante compañía dedicada a los estudios y análisis de mercado, que concluyó que los inmigrantes siguen costumbres similares a las de los Españoles en su alimentación.

Alimentación de los inmigrantes (2007)³¹



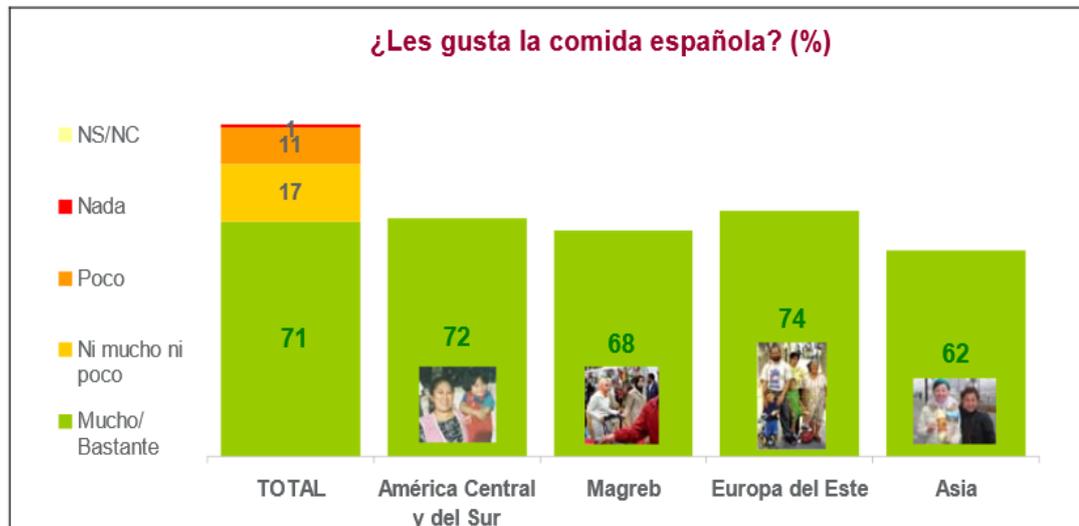
Fuente: Gobierno de España en colaboración con Nielsen

Según el estudio, el 55% de las comidas que hacen los inmigrantes son consideradas como comidas españolas, frente a un 45% calificado como de su país de origen; lo que refleja un importante nivel de integración. El porcentaje de comidas españolas subió cuatro puntos desde el anterior estudio en 2004. Destaca la evolución positiva de los inmigrantes de América Central y del Sur, que han pasado de un 46% en 2004 al 59% actual, situándose ahora por encima de la media. Actualmente, los asiáticos son los que muestran un porcentaje menor de consumo de comida española, con un 32%.

³⁰ Gobierno de España a partir del estudio realizado por el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación en colaboración con *Nielsen*. (2007). "Los inmigrantes, cada vez más integrados en los hábitos alimentarios españoles." [Consulta: 02/11/2013].

³¹ Gobierno de España. (2007) <http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/dossier_prensa_tcm7-7919.pdf>

Opinión de los Inmigrantes sobre la comida Española³²



Fuente: Gobierno de España en colaboración con Nielsen

En el gráfico anterior se observa como la amplia aceptación de la “comida española” se debe mayoritariamente a que les gusta nuestra comida, ya que el 71% dice que les gusta mucho o bastante, frente a sólo un 11% que dice gustarles poco. A los que más les gusta es a los latinos (72%) y europeos del este (74%), por encima del 68% de los magrebíes y el 62% de los asiáticos, que prefieren mantener pautas alimentarias más próximas a sus países de origen.

Este análisis demuestra que la población inmigrante, que forma un porcentaje muy elevado de las personas que a día de hoy dejan nuestro país para ir a vivir fuera, está más habituado a consumir productos Españoles que los de su propio país de origen, de forma que es posible que en muchos casos sientan la necesidad de volver a consumir alguno de estos productos durante sus estancias en países de fuera³³.

Tras analizar los aspectos sobre la población emigrante general en nuestro país, debemos destacar que nuestro nicho de mercado, es decir, aquella parte del mercado que vería satisfecha su necesidad de consumir productos españoles, está formada por todos aquellos emigrantes que ya sea por trabajo o estudio deciden abandonar el país. Lo cual nos deja en 2013 con un mercado potencial de muchos miles de personas.

³² Gobierno de España. (2007) <http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/dossier_prensa_tcm7-7919.pdf>

³³ Las entrevistas se llevaron a cabo entre hombres y mujeres inmigrantes de entre 18 y 50 años de las cuatro principales áreas de procedencia y con un mínimo de dos años de residencia en España, que se considera el tiempo mínimo necesario para que la nueva población consolide sus opiniones sobre sus hábitos alimentarios. Por tanto debemos considerar que toda la población analizada entra dentro del nicho de mercado por explotar ya que entre los 18 a los 45 años el uso de internet es muy elevado.

2.2 Perfil del Consumidor.

De cara a adaptar los servicios para que puedan ofrecer un alto nivel de satisfacción, es determinante saber qué perfiles de consumidor existen y cuáles se adaptan más a lo que la empresa ofrece, por ello se diferenciarán 4 perfiles de cliente dentro de los consumidores de alimentos por internet en España. Estos perfiles son los siguientes:

- Consumidor Funcional.
- Consumidor Familiar.
- Consumidor Ecológico.
- Consumidor Gourmet.

A partir de estos perfiles se verá cómo ha evolucionado su actividad en la compra de productos online, que se trasladará directamente al posible consumo del emigrante español del producto, ya que como se ha comentado, si se consume vía online en España, por qué no seguir haciéndolo en el futuro.

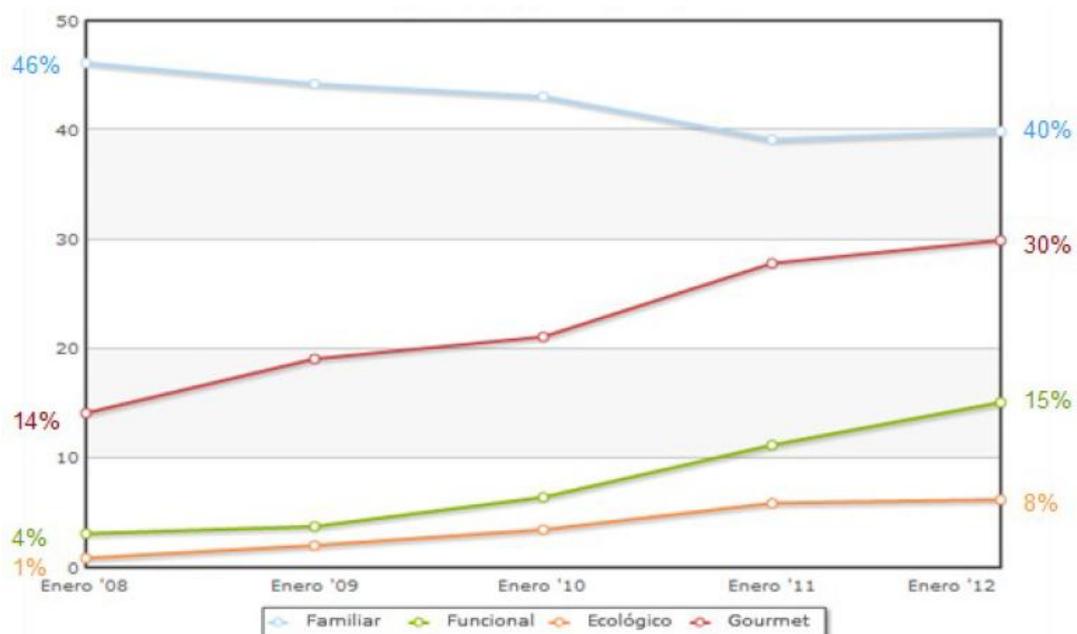
El siguiente cuadro describe las características básicas de los diferentes perfiles de cliente, según sus preferencias en alimentación, que como se verá, son muy diferentes dependiendo de cada caso:

Perfil Familiar	Perfil Funcional
<p>Motivación: Precio y Salud</p> <p>Objetivo: Comer sano</p> <p>Tipo de Consumidor: Compra pensando en toda la familia.</p> <p>Lugar de Compra: Grandes superficies.</p> <p>Estándar: Mujer trabajadora preocupada por la salud de su familia.</p> <p>Preocupaciones:</p> <ul style="list-style-type: none">•Intolerancias alimentarias.•Alergias alimentarias.•Marcas	<p>Motivación: Comodidad y Rapidez</p> <p>Objetivo: Alimentarse sin complicaciones.</p> <p>Tipo de Consumidor: Compra productos de fácil consumo.</p> <p>Lugar de Compra: Establecimientos.</p> <p>Estándar: Trabajador joven</p> <p>Preocupaciones:</p> <ul style="list-style-type: none">•Rápida Preparación.•Comodidad.•Alimentos sin fecha de caducidad.

Perfil Ecológico	Perfil Gourmet
<p>Motivación: Consumo Ecológico.</p> <p>Objetivo: Alimentarse de manera ecológica.</p> <p>Tipo de Consumidor: Prescritos de Producto.</p> <p>Lugar de Compra: Internet</p> <p>Estándar: Sin perfil.</p> <p>Preocupaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Alimentos Funcionales. •Alimentos naturales (sin aditivos) •Etiquetado específico. 	<p>Motivación: Calidad.</p> <p>Objetivo: Satisfacción del producto.</p> <p>Tipo de Consumidor: Muy activo en la red.</p> <p>Lugar de Compra: Internet</p> <p>Estándar: Hombre de clase media-alta.</p> <p>Preocupaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Aceite de oliva virgen. •Chocolates de calidad. •Jamón Ibérico y embutidos. •Foies, patés y mousses.

Tras analizar los perfiles más representativos del consumo de productos alimenticios vía online se empleará un gráfico, elaborado por el estudio *ECMWARE business intelligence*, en el que se muestra la tendencia que sigue el consumo online de productos de este carácter en internet, para cada perfil de consumidor.

Evolución de Patrones de consumo³⁴



Fuente: ECMWARE Business Intelligence

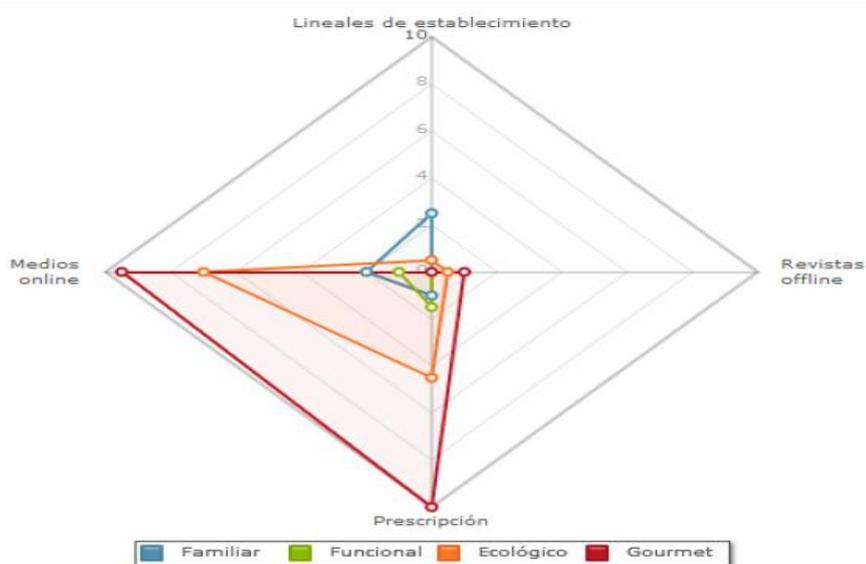
³⁴ ECMWARE Business Intelligence. Sector alimentación 2012. "Evolución de Patrones de Consumo"

Como se observa todos los perfiles muestran una tendencia de consumo por internet a la alza, excepto el consumo familiar que se ha visto reducido en los últimos 3 años, posiblemente debido a la crisis. El perfil de alimentación gourmet es el que más ha crecido con un incremento superior al 15% seguido por el perfil funcional y el ecológico. Los 4 perfiles se están consolidando³⁵.

Es positivo para la compañía y para el e-commerce en general, ver como las ventas online se están incrementando para los diferentes perfiles de cliente, ya que esto ratifica que realmente la venta online de productos alimenticios esta cada vez en mayor auge, lo que aumenta significativamente las posibilidades de éxito de compañías basadas en la venta online como es el caso de este modelo de negocio.

A continuación se analizarán los factores que facilitan las compras online de los diferentes perfiles y como se informan sobre los sitios web en los que realizan sus compras. Esto permitirá establecer cuáles son los canales clave a la hora de promocionar el servicio.

Obtención de información previa a la compra³⁶



Fuente: ECMWARE Business Intelligence

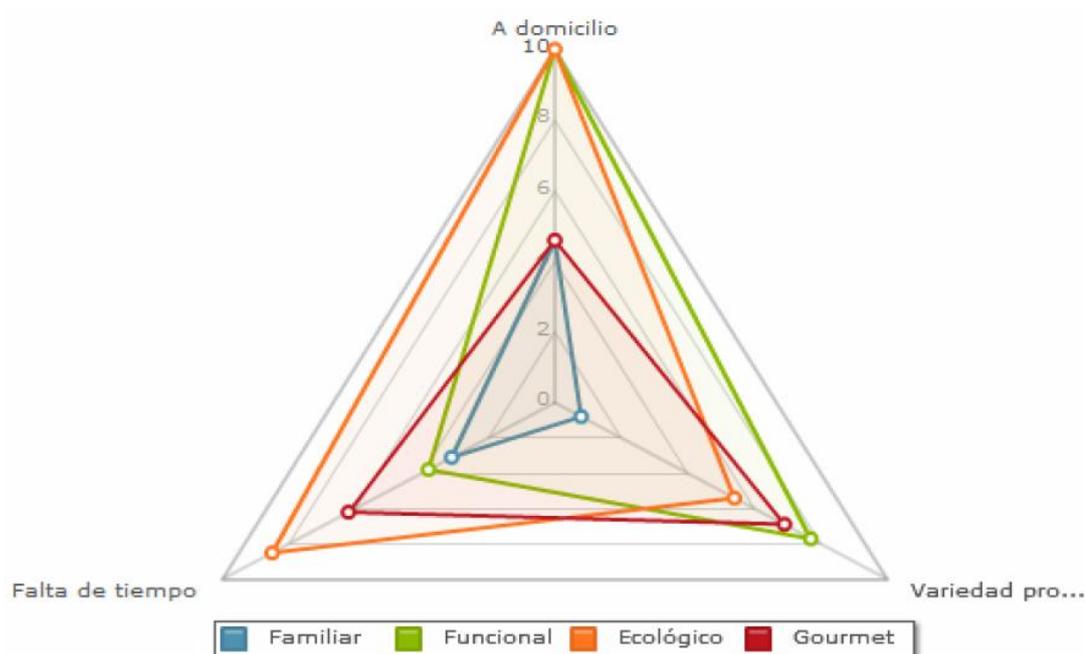
Como podemos ver, la principal fuente de obtención de información son los medios online, entre los cuales destacan las redes sociales y los foros especializados. En

³⁵ El gráfico superior muestra las tendencias de los patrones analizados. El porcentaje restante hasta llegar al 100% del mercado está formado por otros perfiles de consumidor distintos y menos significativos a fecha 2012.

³⁶ ECMWARE Business Intelligence. Sector alimentación 2012. "Obtención de información previa a la compra"

segundo lugar estaría la prescripción, también conocido como boca a boca o boca-oído, es decir la recomendación de cualquier amigo o conocido. A la cola de estos medios se encuentran las líneas de establecimiento, que si bien son las más empleadas por el sector familiar no tienen tanta envergadura como las dos formas anteriores. Por último destacan las revistas offline que solo son empleadas como fuente de información en dos de los perfiles que precisamente son los que más utilizan los medios online y prescripción como fuentes de información principales, dejando a las revistas online como una fuente de información muy residual para los potenciales compradores online.

Facilitadores de la compra online³⁷



Fuente: ECMWARE Business Intelligence

En el área de facilitadores de la compra online, se analizan los factores que aprecian los consumidores respecto a la compra online, ya que la tendencia de muchos consumidores es elegir este tipo de compra por motivos diferentes, bien sea por falta de tiempo, por comodidad o la posibilidad de encontrar productos que no son fáciles de conseguir.

La razón principal de que los consumidores cambien su comportamiento de compra y ahora puedan optar por realizar sus compras por Internet es la falta de tiempo debido a que los consumidores llevan una vida más ocupada. Por tanto, se sugiere que la franja horaria de la entrega de sus pedidos sea flexible.

³⁷ ECMWARE Business Intelligence. Sector alimentación 2012. "Facilitadores de la compra online"

Tras analizar los perfiles y el mercado de *comoencasa.com*, se puede decir que el nicho de la empresa, es aquel amante de la comida española que echa de menos sus productos, ya sea por que se encuentra lejos de casa o simplemente porque le gusta su comida. El perfil de cliente, seria gente inquieta y con bastante actividad en internet, con edades comprendidas entre los 18 y 45 años que echan de menos la comida española.

2.3 Análisis de la competencia.

Para terminar con el estudio de mercado se debe analizar la competencia de la compañía. En el sector del e-commerce a nivel internacional, resulta difícil poder analizar la competencia en profundidad, ya que las elecciones del consumidor vendrán determinadas por la necesidad de consumir los productos que nosotros ofrecemos.

Debe tenerse en cuenta que los productos ofrecidos por *comoencasa.com* serán productos muy concretos, que son difíciles de encontrar fuera de España, y si se encuentran solo lo hacen en tiendas especializadas donde los precios suelen ser elevados, ya sea por el cambio de moneda o por el nivel de vida del país. Es por esto por lo cual la competencia principal se centrará en aquellas empresas dedicadas a lo mismo que *comoencasa.com*.

Para clasificar la importancia en el mercado de las empresas de la competencia, se realizará una clasificación según su posición en internet y la facilidad para acceder a ellas en un buscador, además de realizar un análisis detallado de qué ofrecen y en qué se diferencian cada una de ellas. Para ello se empleará un cuadro donde se analizarán los aspectos más importantes de una empresa online, que son los siguientes:

- Posicionamiento en Buscador: Este punto analizará si es fácil encontrar a la empresa de la competencia en buscadores como Google o Yahoo!, principalmente nos guiaremos por el portal más empleado por todos los usuarios de internet, Google. Veremos si es fácil de localizar, si se encuentra en los primeros puestos del buscador, si emplea varias referencias³⁸ o si se anuncia en Google Adwords³⁹.
- Imagen web: Se analizará como está diseñada la web, basándonos en criterios funcionales y estéticos, si es moderna, anticuada, fácil de usar o atractiva, entre otras cosas.

³⁸ Palabras clave que determinan donde y en qué posición aparece la web en el buscador.

³⁹ Adwords es el programa que utiliza Google para ofrecer publicidad patrocinada a potenciales anunciantes.

- Descuentos: Puesto que los precios varían muy poco entre las diferentes empresas, se hará hincapié en si aplican o no descuentos a sus clientes y como conseguirlos.
- Redes sociales: Este punto evaluará la participación y actividad de las diferentes empresas en las principales redes sociales, entre las que encontramos:
 - Twitter.
 - Facebook.
 - Google+
 - Blogs.
- Chat de asistencia web: Es habitual que muchas de estas empresas cuenten con un sistema de chat online, para que el cliente pueda resolver todas sus dudas de forma rápida y fácil⁴⁰.
- Características diferenciales: Este punto hablará sobre aquellas características que diferencian a cada empresa de las demás y que en muchos casos añaden valor al servicio que ofrecen.

A continuación, se evaluarán las características mencionadas anteriormente para cada empresa, lo cual nos permitirá saber cuáles son sus puntos débiles a nivel de diseño web, precio u ofertas, de forma que en el momento de poner en marcha el negocio se pueda hacer de la mejor manera posible, y un paso por delante de las compañías ya existentes.

Comida Ibérica (comidaiberica.es): Esta empresa no trabaja con *google adwords* y se encuentra lejos de los primeros puestos cuando se intenta encontrarla en un buscador. La imagen web con la que cuenta es moderna y sofisticada pero algunos aspectos, como la interfaz inicial, la hacen poco intuitiva. Tiene unos precios acordes con el mercado aunque realiza descuentos si se paga vía transferencia. No cuentan con sistema de chat de asistencia web pero sí se muestran altamente activos en dos redes sociales, Facebook y Twitter, donde ofrecen descuentos a sus seguidores, también realizan descuentos para grandes pedidos.

Spainatcasa.es: No cuenta con una posición privilegiada en los buscadores pero cuenta con una web muy elaborada e intuitiva, sus precios son acordes a los del resto de la competencia, con diferencias apenas apreciables, tiene actividad en las redes sociales

⁴⁰ La disponibilidad de este sistema no siempre está activa, sin embargo en el momento de realizar la consulta, se abre un desplegable que manda la consulta directamente al e-mail de la compañía.

más típicas y ofrece un carnet de puntos a los clientes con el que pueden conseguir descuentos.

The best from Spain (aceitejamonnyqueso.com): Para la localización de esta web, al igual que en la mayoría de casos, empleamos las referencias más típicas, comida española, comprar comida española, comida mediterránea, spanish food entre otras muchas, sin embargo la mayoría de referencias solo se encuentran buscando por las dos primeras referencias. Esta página web se encuentra mal posicionada en el buscador y su nombre puede confundir al cliente, ya que el dominio (aceitejamonnyqueso.com) difiere del nombre con el que se anuncia la empresa (The best from Spain). La web está poco elaborada pero cuenta con un estilo tradicional bastante intuitivo que la hace accesible para cualquier usuario, participa de forma activa en todas las redes sociales y cuenta con chat de asistencia web. Lo más destacable de esta página es el envío gratis para los pedidos superiores a 100 euros.

Ibericashop (Ibreicashop-gourmet.com): Esta web no emplea addwords, su posicionamiento en buscador es malo y sus precios están por encima de la media, aunque ofrece algunos productos de alta calidad. La imagen web es extremadamente simple y anticuada, lo que desde el punto de vista del consumidor genera desconfianza.

Compraiberica.es: Su posicionamiento en buscador es ligeramente mejor que el de la competencia analizada hasta el momento sin embargo no emplea google add's. Su imagen es sencilla pero intuitiva y los precios son acordes al del resto de la competencia. La empresa tiene una baja actividad en las redes sociales más típicas (Facebook y Twitter). Como punto diferencial debemos destacar que también vende películas, series y libros en español.

Mamamandame.com: Esta web se encuentra en los primeros puestos en varias de las referencias empleadas en el buscador, no trabaja con google ad's al igual que ninguna empresa de la competencia. La imagen web es moderna atractiva e intuitiva y cuenta con unos precios acordes con el mercado aunque se realizan descuentos y regalos según la temporada. Esta compañía cuenta con chat de asistencia directa online y tiene muchísima actividad en todas las redes sociales mencionadas. Como características diferenciales debemos destacar que vende tarjetas regalo y cuenta con un club de amigos en el cual se pueden conseguir descuentos. Es el referente a seguir.

Como podemos observar, la mayoría de empresas cuentan con algún tipo de descuento y los precios a penas varían de una empresa a otra, lo que sí marca la diferencia y seguro que se ve reflejado en las ventas, es el posicionamiento en el buscador. Es vital

para una empresa online, abarcar el máximo número de referencias y encontrarse en los primeros puestos de los buscadores, ya que los clientes suelen hacer *click* en las primeras webs ignorando las demás, a menos que otra persona les haya recomendado una web en concreto.

También es importante realizar eventos por las redes sociales (en forma de regalos y descuentos), ya que la actividad de los clientes suele verse reflejada en su perfil lo que hace que todos sus amigos vean su actividad en el inicio y eso pueda desembocar en captación de clientes, ya sea en mayor o menor medida. Para ello es importante tener un perfil de empresa en todas las principales redes sociales y mostrarse una empresa activa en todas ellas.

La imagen web, también es muy importante, ya que una web demasiado simple o poco elaborada genera desconfianza en los potenciales clientes, mientras que una web moderna original y atractiva con un sistema intuitivo de compra facilitará mucho más la labor del cliente a la hora de pulsar el botón "*añadir al carro*". Además es importante añadir sistemas de asistente online, que mediante chat o email puedan responder las dudas de los clientes de forma rápida y eficaz.

Tras analizar las características clave, debemos dar especial importancia al hecho de incluir tarjetas regalo y un club de socios que ofrezca ventajas al cliente, ya que de esta forma se facilita su fidelización y se incentiva su compra en la web de la empresa. A pesar de tratarse de un elemento que creemos fundamental, sólo una de las webs cuenta con un club de clientes.

Entre las empresas analizadas, creemos que la competencia más fuerte y la actual líder de este mercado es la web *mamamandame.com*, ya que se encuentra en las primeras posiciones en el buscador en varias referencias, además de contar con una web moderna, original e intuitiva, también tiene presencia en todas las redes sociales, y los medios de nuestro país han hablado de esta compañía en varias televisiones⁴¹, lo que sin duda la sitúa en el ejemplo a seguir e intentar superar.

A pesar de los puntos fuertes y débiles extraídos de este análisis el objetivo del estudio es descubrir qué factores conducen a los negocios online a alcanzar el éxito, cubriendo aspectos que van desde cómo atraer a los usuarios a las páginas Web, hasta cómo los

⁴¹ Mamamandame.com, ha aparecido en varios medios de nuestro país, lo que le da una ventaja competitiva importante respecto al resto de compañías. A continuación dejamos algunos enlaces en los que aparece dicha empresa en importantes emisoras de radio y TV. <<https://www.youtube.com/watch?v=oSeG8JZmTnc>> <<https://www.youtube.com/watch?v=Ep-1rgPTah8>>

retenerlos y prevenir los fraudes. A continuación hablaremos sobre un informe elaborado por *Sage Group* sobre las pymes online en España⁴².

“Según el estudio, en España el comercio electrónico sigue creciendo a un ritmo anual de casi el 20%, las empresas españolas desaprovechan muchas ventas por desconocer en qué punto y por qué razones un posible cliente abandona la plataforma online sin pasar por caja. Así, resulta sorprendente que el 52% de las pymes con tienda en Internet desconoce las causas por las que se abandonan sus procesos de compra, y que el 54% ignore en qué momento se produce dicho abandono.

Otro aspecto que las pymes españolas tienen descuidado es el comercio a través del móvil. Algo que no deja de sorprender en el país europeo líder en la adopción y uso de *smartphones*. Pues bien, a pesar de que el uso de los dispositivos móviles en España crece sin parar, el 60% de los pequeños negocios *online* no ha optimizado sus páginas web para este aparato, ni disponen de ninguna aplicación (*App*) específica. Esta importante lacra afecta directamente a los ingresos. Y es que carecer de plataforma móvil, o de *Mcommerce*, provoca que estas compañías estén renunciando a un porcentaje de los ingresos que oscila en un horquilla que va de entre el 10% al 40%.

El informe tampoco deja en buen lugar la utilización de herramientas para la prevención del fraude con las que proteger a sus clientes y a sus propios negocios. Así, el 45% de las pymes *online* españolas afirma no utilizar ninguna aplicación de seguridad en sus páginas de comercio electrónico. El motivo principal de esta carencia es que el 82% de las mismas afirma no haber registrado pérdida alguna por fraude a lo largo de 2012.”

Por tanto de este análisis podemos extraer, que es fundamental la creación de una aplicación para *smartphones* en el corto-medio plazo, ya que los españoles son líderes en el uso de estos teléfonos digitales y crear una plataforma de venta desde estos dispositivos puede suponer una diferencia que proporcione grandes ventajas respecto a la competencia. Por otro lado debemos destacar, que nuestro proyecto destinará los recursos necesarios para asegurar la seguridad de las transacciones de nuestros clientes, ya que para los compradores online la seguridad es una de sus principales preocupaciones.

⁴² Asesores de pymes.com (2013). < <http://asesoresdepymes.com/innovacion-desarrollo-de-negocio/%C2%BFque-les-falta-a-las-tiendas-online-de-las-pymes-espanolas/> > [Consulta: 15/11/2013]. El documento también cita que uno de los principales escollos por resolver para las pymes españolas es el aprovechamiento de las ventajas que ofrece el comercio electrónico a la hora de vender productos y servicios más allá de nuestras fronteras. De hecho, sólo la mitad de los negocios afirma tener infraestructura para comercializar sus productos más allá de los Pirineos. Lo que supone una ventaja para nuestra compañía a nivel de competencia local.

III. PLAN ESTRATÉGICO

En este apartado, se analizarán todos aquellos factores que servirán para poder arrancar el proyecto teniendo en cuenta todos los detalles para su correcta puesta en funcionamiento. Hasta ahora se han analizado todos aquellos puntos relacionados con factores externos como la competencia, el perfil de cliente y factores macroeconómicos. Ahora estudiaremos y definiremos todos aquellos elementos clave de la empresa, a partir de todo lo aprendido sobre el entorno, que servirán para añadir valor al servicio. También se ideará la estrategia a llevar a cabo durante los primeros pasos de la empresa, en cuanto a concepto de servicio, productos, precio, distribución y comunicación.

En primer lugar se realizará un análisis de la organización donde se definirá cual es la misión, la visión y los valores de la empresa, algo fundamental para que todo el mundo dentro de la empresa tenga clara cuál es su visión holística, cuales son las políticas de la compañía y finalmente los objetivos que se esperan de una empresa de e-commerce como *comoencasa.com*. Después de definir estos puntos, se mostrará la estructura organizativa de la empresa, que precise cómo están distribuidos los departamentos y cuál es la función de cada uno.

En toda empresa e-commerce, es fundamental realizar un estudio técnico, en el que se pueda definir cómo va a funcionar la empresa y que sistemas empleará para poder coordinar todas sus operaciones con clientes y proveedores para poder dar un servicio rápido, eficaz y sobretodo satisfactorio para el cliente.

Tras realizar el análisis organizativo, se definirá la estrategia de posicionamiento de la empresa respecto a la competencia, es decir se detallarán aquellos factores que harán diferenciarse de las demás empresas dedicadas a llevar a los españoles fuera de casa la comida mediterránea, y se realizará un diagnostico DAFO, en el que aparezcan los puntos fuertes que tiene la empresa, sus debilidades, las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas.

Para terminar se realizará el plan de marketing, en el cual aparecerán todos los puntos a tener en cuenta para lograr promocionar la web, y que esto se vea reflejado en las ventas que tiene la empresa. Para ello se empleará el nuevo modelo de las 4 C's en el cual se analizan los puntos clave del marketing.

3.1 Análisis Organizacional

Para empezar con el análisis organizacional, se establecerán cuales son la misión, la visión y los valores de la empresa, ya que es fundamental tener muy clara cuál es la razón de ser de la compañía. Estos elementos deben irse actualizando a medida que una empresa va creciendo o tras mucho tiempo, ya que los tiempos cambian y hay que avanzar con ellos.

- Misión: La misión empresarial es el conjunto de objetivos generales y principios de operación de una organización, que se expresa por medio de una declaración de la misión, que resume la misión empresarial en una sola frase, con el objetivo de comunicar la misión a todos los miembros de la organización. La misión de *comoencasa.com* es la siguiente: “Ser la mejor empresa exportadora de productos españoles del mundo.”
- Visión: En este sentido la declaración de Visión forma parte de las tres claves del pensamiento estratégico⁴³, es una representación de lo que se cree que el futuro debe ser para la empresa a los ojos de los clientes, trabajadores, proveedores, etc. La visión de la compañía es “Ser la empresa de alimentación ibérica líder en la red”
- Valores: Representan las convicciones o filosofía de la Alta Dirección respecto a qué elementos conducirán al éxito, considerando tanto el presente como el futuro. Estos valores, es fácil descubrirlo, traslucen los rasgos fundamentales de lo que es la estrategia empresarial, parten de esta reflexión⁴⁴. Entre los valores de la empresa se encuentran los siguientes:
 - “Ofrecer productos del país de la mejor calidad al mejor precio”
 - Buscar la excelencia en cada uno de los proyectos para así lograr mejorar el bienestar de los clientes y socios.
 - Ofrecer un servicio al cliente impecable que supere las expectativas de todos los consumidores.

⁴³ Castellanos Cruz. Contribuciones a la economía. “Misión-Visión-Valores.” <<http://www.eumed.net/ce/2007c/rcc-0710.htm>> [Consulta: 15/11/2013]

3.1.1 Objetivos Corporativos

Los objetivos corporativos son aquellos que permitirán a la compañía especificar sus propósitos e identificar qué aspectos se deben desempeñar y controlar para que se puedan lograr las metas y de esta forma se facilite el cumplir la misión de la empresa. Dentro de los objetivos corporativos de *comoencasa.com* encontramos los siguientes:

- Mantener la web de la empresa en constante actualización, con una imagen elegante, moderna e intuitiva que facilite y transmita seguridad al consumidor.
- Contar con recursos humanos capacitados, competentes y comprometidos con los objetivos de la empresa.
- Generar un buen entorno de trabajo, fomentando la participación y contribución de todos nuestros empleados.
- Regirse siempre bajo las más estrictas normas de calidad en todos los productos.
- Afianzar una posición competitiva de la empresa en el mercado, ofreciendo la mejor calidad al mejor precio.
- Adaptarse siempre a los desafíos de crecimiento y expansión.
- Desarrollar una continua búsqueda de productos capaces de satisfacer nuevas necesidades y proporcionar bienestar a todos los clientes.
- Obtener unos buenos resultados financieros que nos permitan expandir y dar a conocer la marca.

3.1.2 Políticas Corporativas

Las políticas corporativas definen cuales son los principios básicos de la empresa para la toma de decisiones. Facilitan el proceso de toma de decisiones que debe ser coherente y respetar las políticas de la empresa. Consisten en criterios generales que orientan o guían la toma de decisiones y que establecen los límites dentro de los cuales habrá de tomarse una decisión garantizando que ésta sea consistente y contribuya a un objetivo.

- Satisfacer siempre a los consumidores y atender siempre a su demanda.
- Todos los empleados deberán regirse siempre por los valores de la empresa.
- Intentar cumplir o superar las expectativas del cliente.
- Ser una empresa comprometida con el medioambiente, por eso todo el *packaging* reduce al máximo su nivel de contaminación.
- Mantener siempre un proceso de desarrollo sostenible.

- Evaluar y mantener un control de todos los departamentos y procesos de la empresa para asegurar su buen funcionamiento.
- Orientar la publicidad, a aquello que se hace mejor, sin hacer falsas promesas que puedan defraudar a los consumidores.
- Contar siempre con un departamento de atención al cliente, capaz de resolver cualquier duda y atender cualquier reclamación de éste.

3.1.3 Estructura organizativa

Toda empresa debe tener definida una clara estructura organizativa, esta estructura debe romper las barreras entre departamentos y fomentar su comunicación para así generar sinergias entre las diferentes partes de la empresa, sin embargo, la organización debe evitar los conocidos como “espacios en blanco”, es decir que no quedan claras algunas responsabilidades y acaban por dejarse de lado, para ello deben especificarse los compromisos de cada departamento. Debe destacarse que al principio la empresa funcionará con pocos empleados y a medida que el negocio se vaya expandiendo se irán ampliando los departamentos. A continuación se define la estructura organizativa y las responsabilidades de cada departamento.



- Dirección General: Se encargará de tomar las decisiones de la empresa según los informes de los diferentes departamentos, deberá controlar el rumbo y los resultados de la compañía y velar por el buen funcionamiento de esta.
- Logística y ventas: Este departamento será el encargado de controlar la evolución de las ventas así como determinar las preferencias de cada usuario.

La parte logística supone una parte esencial en una compañía dedicada a la distribución de alimentos, es por ello que el departamento deberá encargarse de controlar los stocks de nuestros almacenes y asegurar que todos los pedidos lleguen correctamente embalados y sin errores de *picking*⁴⁵.

- Marketing: El objetivo general del departamento de marketing será desarrollar estrategias de publicidad que consigan atraer más clientes, también será prioritaria la atención al cliente.
 - Diseño web: Se encargará del mantenimiento y actualización de la web así como de su seguridad siguiendo los criterios establecidos por la empresa, para asegurar la satisfacción del cliente.
 - Imagen y comunicación: La imagen es vital en el negocio del e-commerce, por esa razón el sub-departamento de imagen y comunicación se ocupará de mantener una imagen web moderna y atractiva, mientras que la parte de comunicación gestionará todo el social-media (redes sociales) de la empresa realizando eventos, ofertas y se encargará de tener en cuenta y anotar todas las sugerencias que puedan hacer nuestros clientes, para así ayudar a mejorar la compañía y a ofrecer un mejor servicio.
 - Atención al cliente: Debido a que conseguir un cliente es muy difícil pero en cambio perderlo es muy fácil, el departamento de atención al cliente se ocupará de resolver satisfactoriamente todas las dudas, problemas y quejas que tengan los clientes.

Hasta que la empresa empiece a expandirse, las tareas serán multifuncionales, es decir, una parte de la plantilla se dedicará a gestionar toda la parte de marketing, ventas y atención al cliente mientras que los mozos de almacén se encargan de preparar los pedidos para los clientes. La supervisión y revisión de la web se realizará una vez al mes.

3.2 Detalles del Producto y Servicio ofrecido por la empresa

El modelo de negocio de *comoencasa.com*, consiste en la venta de productos españoles fuera de nuestro país. En la web de la compañía, el cliente podrá encontrar una amplia gama de productos típicos de España, desde los clásicos embutidos envasados al vacío hasta la auténtica fabada asturiana.

⁴⁵ Es la preparación del pedido. Comprende la recolección y agrupación de una serie de productos diversos para cumplir con un pedido.

La compañía contará con una amplia gama de productos ibéricos casi imposibles de encontrar en el extranjero, como chorizo, lomo o jamón ibérico. Estos productos estarán divididos en dos clases, los normales y los gourmet. En el primer grupo se encontrarán todos aquellos embutidos de calidad estándar, mientras que en el apartado gourmet aparecerán los productos de alta calidad como los productos con denominación “*de jabugo*” o “*de bellota*”.

Otro de los productos que es difícil encontrar lejos de nuestras fronteras es un buen queso curado, por esa razón se ofrecerá una amplia gama de quesos de fabricación única en España, ya que para los amantes de este producto es complicado poder disfrutar de los sabores de este jugoso alimento en el extranjero donde la variedad es muy escasa.

El vino *también* contará con un interesante apartado entre los estantes virtuales de *comoencasa.com* donde el cliente podrá escoger entre un amplio surtido de tintos, blancos y rosados de las mejores cosechas de nuestro país, con la posibilidad de adquirir también licores de muy buena calidad al mejor precio.

El catálogo de la web, también incluirá los enlatados y conservas más típicos de la península, desde una fabada a unos deliciosos espárragos blancos o bonito del norte, así como dulces, arroces y aperitivos entre otros muchos y como no podía ser de otra forma, los excelentes aceites y vinagres con los que aliñar platos y ensaladas.

Los productos a distribuir por todo el mundo serán mayoritariamente productos no perecederos con amplias fechas de caducidad, tal y como se detallará en el estudio técnico. El reparto de los productos lo llevarán a cabo empresas especializadas en logística para lograr así la mayor eficiencia en cuanto a los periodos de reparto.

La empresa aceptará cambios y devoluciones de los productos que puedan llegar en mal estado, en un período máximo de 7 días laborables desde la recepción del pedido, donde los costes de devolución y de envío correrán a cargo del cliente. Los requisitos de la devolución dependerán de si el embalaje del paquete se encuentra notablemente dañado, en este caso el cliente debe indicar al transportista que no lo acepta, o si cualquiera de los productos no se encuentra en buen estado. La web no se hará responsable de los problemas que pueda haber en las aduanas con ciertos productos, ya que la empresa cobrará por adelantado rellenando correctamente la declaración aduanera de forma que, si el paquete queda retenido, el cliente será el responsable ya que será él el que deba revisar que el pedido que realiza está aceptado en el país al que se le envía.

Un detalle que debemos tener en cuenta en cuanto a producto, es el tema del IVA, ya que las exportaciones a otros países reciben un trato diferente y para el cliente tener o no que pagar el IVA supone un coste extra. Para analizar dicho contenido nos remitiremos a la información aportada por la web especializada en temas legales hayderecho.com y los datos de la universidad de Barcelona que dicen lo siguiente:

“El sistema europeo de IVA presenta una asimetría entre el gravamen de los bienes y el de los servicios. La normativa establece como lugar de realización del hecho imponible, en el caso de entregas de bienes, donde éstos se ponen a disposición del adquirente, mientras que, en el caso de servicios, es el lugar donde se prestan éstos. Eso significa que si una empresa exporta electrodomésticos la entrega está exenta en el país de expedición de éstos, tributando en el país de destino. Sin embargo, una empresa hotelera girará el IVA en su propio país (donde se presta y se consume el servicio) con independencia de la nacionalidad del turista.”⁴⁶

Según estos datos, las exportaciones de producto para su comercialización en otro país estarían exentas de IVA, sin embargo nuestros productos se comercializan desde España vía online donde se envían directamente a casa del cliente y por tanto tributarán por el IVA⁴⁷.

3.3 Estudio Técnico

En el estudio técnico, se realizará un análisis de todos los temas de almacenamiento y distribución del producto así como del hardware y software que utilizará la compañía para realizar su actividad. El proyecto pretende integrar a medio plazo un sistema de gestión moderno que maximice la eficiencia en el procesado de pedidos y los envíos, además de tener una perfecta conexión e integración con clientes y proveedores que permita atender las necesidades de los consumidores de la manera más eficiente posible.

Para diferenciarse del resto de compañías de la competencia, es fundamental contar con un estudio técnico que permita planificar con que tecnologías contará la empresa y cuáles serán las principales estrategias de inversión, ya que una empresa tecnológicamente moderna, tiene una ventaja competitiva frente a la competencia, además de mejorar la satisfacción del consumidor final.

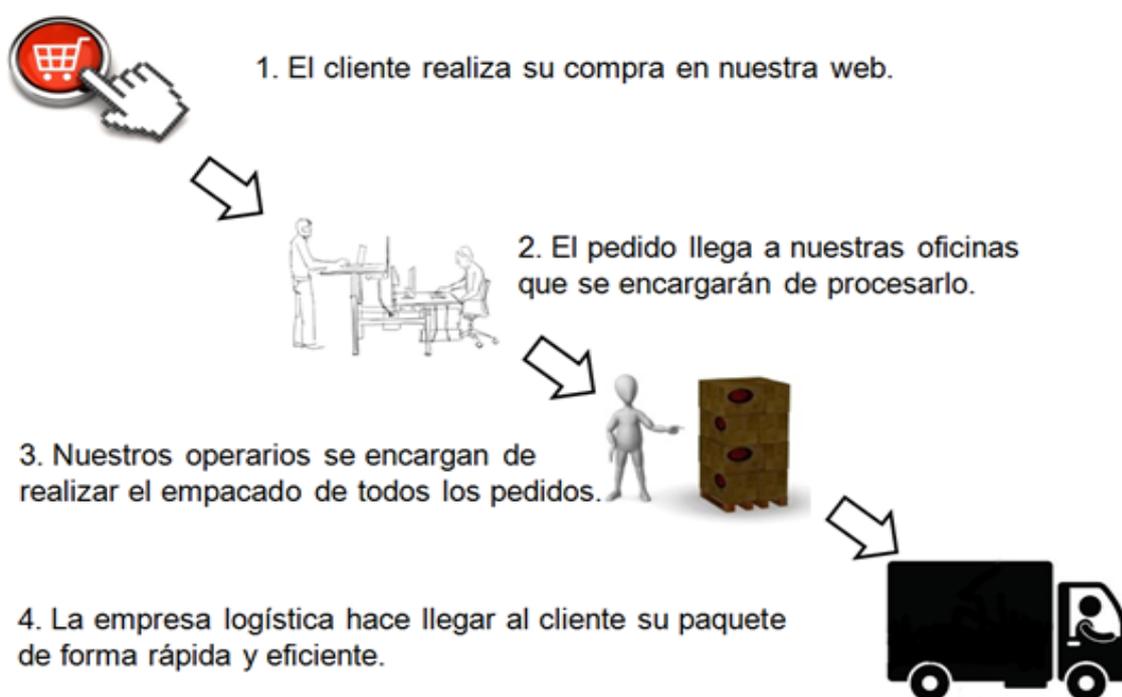
⁴⁶ MOROTE MENDOZA, JESÚS. “Sobre IVA, exportaciones, servicios y balanza de pagos: las dos Europas” < <http://hayderecho.com/2012/08/09/sobre-iva-exportaciones-servicios-y-balanza-de-pagos-las-dos-europas/>> [Consulta: 18/11/2013]

⁴⁷ Comercio Exterior UB. < <http://www.comercioexterior.ub.edu/fpais/catalunya/ope.htm>> [Consulta: 18/11/2013]

También supone una gran ventaja conocer los recursos online disponibles, por lo que se buscará gente con conocimientos sobre los buscadores de internet, de forma que faciliten el posicionamiento de la marca en dichos dominios, ya que ésta es una de las claves del éxito para cualquier empresa online y realmente influye en el resultado de las ventas, más aún sí se tiene un diseño web y unos sistemas avanzados que transmitan seguridad al cliente.

Al tratarse de una empresa de distribución de alimentos, todos los productos en stock se mantendrán almacenados con diferentes sistemas de refrigeración para mantener la temperatura, pese a esto debe destacarse que gran parte de los productos serán no perecederos, ya que la mayoría de productos en venta serán envasados o enlatados. A pesar de emplear sistemas de empaquetado térmico, los productos distribuidos suelen tener periodos de caducidad largos, y no se distribuirán alimentos frescos debido a la imposibilidad de asegurar su buen estado en viajes tan largos.

Para ver a grandes rasgos el funcionamiento de la empresa a la hora de recibir y procesar los pedidos, se ha realizado un esquema para facilitar la comprensión de los pasos básicos del proceso de venta y distribución que llevará a cabo la compañía.



El proceso de venta y distribución simplificado, no es suficiente para detallar todos los pasos que seguirá el proceso, por esa razón se especificará cada uno de los puntos que seguirán los pedidos que realizados por el cliente.

1. El cliente realizará el pedido en la web, éste se enviará de forma instantánea a las oficinas. La web contará en todo momento con un sistema que garantice la seguridad de los clientes⁴⁸. También se creará una app para que los clientes puedan realizar sus compras desde un *Smartphone* además de controlar el estado de sus pedidos desde el mismo.
2. Los operarios, se encargarán de procesar el pedido y hacérselo llegar a los empleados del almacén, para que el local siempre cuente con stock suficiente para poder cubrir toda la demanda. En caso de que el proyecto sea un éxito, se contemplaría la posibilidad de implantar un sistema de *ERP*⁴⁹ (Sistema de planificación de recursos), a largo plazo.
3. Los empleados de almacén se encargarán de preparar cuidadosamente el pedido de los clientes, con todos los productos solicitados y con un correcto embalaje. Para maximizar la eficiencia de los trabajadores está programada la implementación de un sistema de *picking inteligente*⁵⁰ una vez la empresa empiece a tener un número considerable de pedidos y facturación.
4. Almacén se pondrá en contacto con la empresa de logística encargada de realizar el reparto de los productos. La empresa encargada de distribuir las mercancías será una empresa logística especializada, donde el cliente podrá seguir el trayecto de su paquete en todo momento.

Destacar que en todos los procesos no se produce ningún tipo de manipulación directa de alimentos, ya que la empresa se dedica puramente a la comercialización y distribución de comestibles ya empaquetados por sus proveedores de forma que durante la preparación de pedidos solo se realiza un empaquetado con los productos solicitados por el cliente desde la web o la app.

Comoencasa.com, ofrecerá al cliente la posibilidad de pagar con una amplia variedad de tarjetas de crédito, vía *Paypa*⁵¹ o por transferencia bancaria. Además también

⁴⁸ Nuestra empresa tiene como prioridad, (una vez el negocio permita financiar los costes) invertir en un software de seguridad y protección de datos de cliente, de forma que el comprador podrá sentirse más seguro al ver el candado en la esquina derecha del buscador. (Este candado aparece en todas las webs importantes de venta online como Amazon).

⁴⁹ El software permite controlar en tiempo real, el nivel de pedidos y el nivel de stock de forma que, en el caso de que se agoten los stocks, el programa se encarga de hacer el pedido al proveedor de forma automática, evitando así la falta del mismo y reduciendo el tiempo de espera de los clientes (si no hay stock tardarán más en recibir su pedido).

⁵⁰ Este sistema, hace que el pedido que se muestra en el ordenador, este informáticamente conectado a los stands o estanterías donde se encuentra la mercancía, de forma que la luz del stand se ilumina al seleccionar cada uno de los productos que conforman el pedido, evitando equivocaciones de los operarios.

⁵¹ PayPal es un sistema online de seguridad que protege los datos financieros del cliente, ya que nunca se revelan en las transacciones y evita tener que teclear en diferentes sitios web el número de tarjeta. Además, cuenta con un equipo de prevención de fraudes que controla todas las transacciones

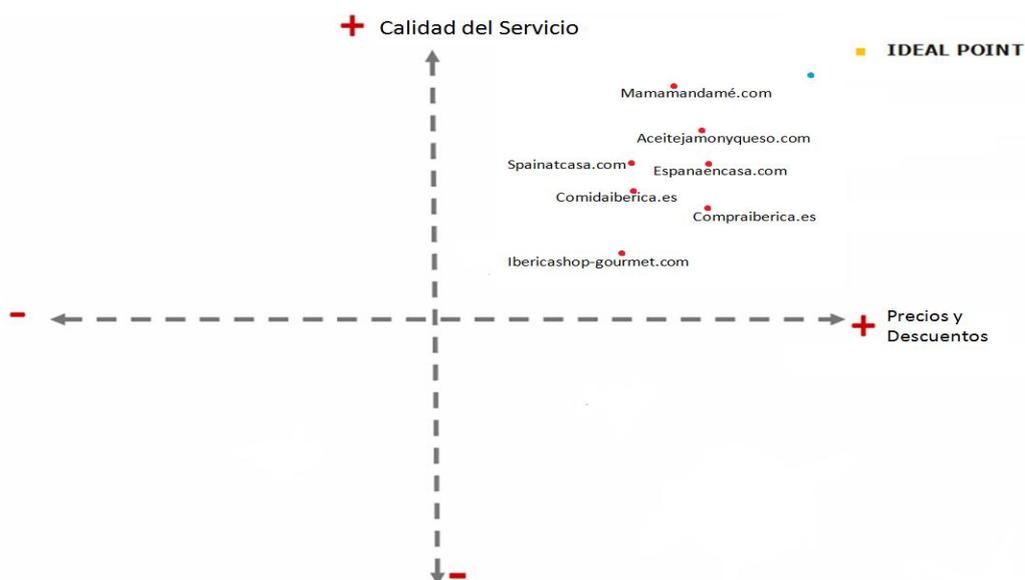
contará con un sistema de tarjetas regalo donde se enviará un código (a la persona que reciba el regalo) a través del cual podrá realizar un pedido con aquellos productos que más le gusten.

Para finalizar con el estudio técnico, destacar que una de las políticas de la empresa, es la búsqueda constante de la innovación y satisfacción del cliente, de forma que a medida que la empresa vaya creciendo, se irán introduciendo nuevas ideas, tecnologías y conceptos, que permitan a *comoencasa.com* convertirse en un referente para el consumidor español lejos de su país de origen.

3.4 Estrategia de posicionamiento

En este apartado se llevará a cabo la estrategia de posicionamiento, para ello se analizará en qué puntos se encuentra la competencia del sector en relación a dos variables fundamentales para cualquier empresa de e-commerce que se dedique a la exportación de alimentos típicos de España.

Mapa de posicionamiento analítico



Fuente: Elaboración Propia

En el mapa analítico se muestra la posición de la competencia en base a dos características, la calidad del servicio y la relación de precios y ofertas de cada compañía⁵². El *ideal point* marca la máxima eficiencia en cuanto a las dos referencias, y

de forma ininterrumpida y codifica automáticamente el flujo de información confidencial entre el cliente y sus servidores.

⁵² El mapa de posicionamiento se ha elaborado teniendo en cuenta las ofertas y algunos precios (la mayoría de precios no varía demasiado entre webs en la mayoría de productos, lo que hace que los

es el punto donde todas las compañías deberían aspirar a estar. El punto azul es la meta que toma como referencia *comoencasa.com* tras dos años suponiendo que su puesta en marcha se lleve a cabo en 2014⁵³.

Como se puede observar las posiciones de las empresas en cuanto a precio y descuentos apenas varía, razón por la cual la calidad del servicio (rapidez de procesado de pedidos y llegada de los envíos) cobra si cabe más importancia que el precio. El elevado coste de los envíos hace que los descuentos en ese apartado terminen beneficiando más al consumidor que el propio precio del producto.

Tras el mapa de posicionamiento se realizará un estudio DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) que ayude a saber en qué posición se va a encontrar la compañía al entrar en el mercado online para así saber aprovechar las ventajas competitivas respecto a la competencia así como las oportunidades que puedan surgir, sin perder de vista la gran amenaza que supone la fuerte competencia a día de hoy, y del peligro que implican los factores externos para un negocio si no se han analizado previamente.

Tabla de análisis DAFO

PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
<ul style="list-style-type: none"> ○ Web segura con garantía de protección. ○ Buen servicio de procesado de pedido y de reparto de producto. ○ Líneas de productos establecidos. ○ Buena gestión del ambiente de trabajo. ○ Servicio al cliente. ○ Gran calidad de producto. ○ App para smartphone. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Primer contacto con el sector. ○ Poca fiabilidad de las previsiones de ventas hasta la puesta en funcionamiento (no hay historial). ○ Imagen menos desarrollada respecto a los competidores. ○ Empezamos de 0, no somos conocidos en internet. ○ Incertidumbre sobre el impacto de la empresa.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ○ Muchas empresas abandonan el sector. ○ Los valores que defiende la empresa ganan importancia entre los consumidores. ○ Huecos de mercado que la competencia aún no cubre (venta vía aplicación de móvil, alta actividad en redes sociales). ○ Cada vez hay un número mayor de emigrantes y estudiantes Erasmus españoles. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Inflación. ○ Competencia vía precios, cada vez más ajustados. ○ Muchas empresas entran en el sector de la venta online, posible aumento de la potencial competencia. ○ Empresas ya establecidas.

Fuente: Elaboración Propia

descuentos sean diferenciales), para evaluar la calidad del servicio se han analizado las redes sociales y las opiniones web (si las había) y los plazos estimados de procesado de pedido y entrega.

⁵³ Aunque pueda parecer una meta muy exigente, *mamandame.com* tiene una de las mejores posiciones y se ha puesto en marcha hace apenas un año.

La empresa goza de grandes oportunidades de negocio y cuenta con muchas fortalezas, sin embargo, se debe vigilar muy de cerca todas las amenazas e intentar paliar al máximo los puntos débiles, para evitar posibles fracasos.

3.5 Plan de marketing

Para terminar con el plan estratégico, se llevará a cabo el desarrollo del plan de marketing. Este apartado reflejara cuales serán los principales objetivos comerciales de la empresa y que estrategias y acciones se van a realizar para alcanzar dichos objetivos. Para la realización del plan de marketing se utilizará el modelo de las 4" C" (*Cliente, Comunicación, Coste, y Conveniencia*) que es una evolución de las famosas 4" P"⁵⁴ (Producto, Precio, Lugar (Place) y Promoción)

3.5.1 Estrategia de Cliente

La creación del proyecto nace con el afán de satisfacer una necesidad del cliente, ya que una de las cosas que más echa de menos el cliente español es la comida. Por esta razón el marketing orientado hacia el cliente, va a tener como objetivo, garantizar la calidad y la identidad de todos nuestros productos, de forma que cada vez que pruebe uno de ellos el consumidor vuelva a sentirse como en casa por unos instantes. La imagen de la web, estará diseñada de forma moderna e intuitiva, con detalles de nuestra tierra que transmitan esa nostalgia que el potencial comprador busca satisfacer. En todo momento, la empresa debe transmitir mediante su web y eventos en redes sociales, su cercanía y disposición hacia el cliente, intentando resolver todas sus dudas,

⁵⁴ Eduarea's blog. (2011). "Nuevo Marketing: De las 4 P a las 4 C y de ahí a las 4 V". <<http://eduarea.wordpress.com/2011/05/03/nuevo-marketing-de-las-4-p-a-las-4-c-y-de-ahi-a-las-4-v/>>. El mundo del marketing ha cambiado drásticamente en los últimos años, debido en gran parte a Internet, el acceso a la información, y los cambios en la manera de comprar, buscar, recopilar y aprender. Estos cambios requieren del marketing, incluso las empresas con gran éxito tienen que utilizar al marketing para adaptarse y evolucionar. La edad de las 4 P's del marketing que utilizaban las empresas para crear productos, poner a prueba un modelo de fijación de precios, distribuirlos y promoverlos ha dado paso a la era de los clientes. En 1967, Philip Kotler, definió el célebre modelo de las 4 P's: Producto, Precio, Plaza y Promoción. Tradicionalmente, la estrategia de las 4 P's orientaba sus objetivos y filosofía desde la oferta. Un nuevo conjunto de principios ha desplazado al concepto del producto, precio, plaza y promoción en la jerarquía de planificación del marketing. Actualmente, el cliente es el eje de lo que se está denominando 4C lo que es fundamental para el éxito táctico y estratégico de cualquier negocio.

aceptando cualquiera de sus sugerencias y realizando eventos online que ayuden a fortalecer la comunidad de *comoencasa.com*.

Un posible ejemplo de este tipo de eventos, sería el de colgar recetas y técnicas que ayuden al cliente a elaborar su propia tortilla de patatas, y posteriormente incentivar, con descuentos o pequeños premios, a los integrantes de la comunidad a colgar las fotos con sus resultados, buenos o malos para crear un foro de opinión y debate sobre los resultados, que genere actividad en la red y logré hacer feliz a los clientes.

3.5.2 Estrategia de Comunicación

Como empresa se debe tener clara la razón de ser y aquello que se busca ofrecer al consumidor, *comoencasa.com* debe transmitir al cliente que el objetivo de la compañía es hacerle sentir como en casa de forma que pueda aliviar esa sensación de nostalgia que a todos entra cuando uno se encuentra lejos del hogar. A continuación se definirán los puntos clave de la estrategia de comunicación:

Estrategia de publicidad:

- Bases:
 - ¿Cuál es el público objetivo?: El público principal de *comoencasa.com* está formado por todos aquellos amantes de la comida española usuarios de internet con edades comprendidas entre los 18 y 45 años de edad que deciden ir al extranjero a trabajar o estudiar.
 - Competencia: La principal competencia serán compañías como *mamamandame.com* o *aceitejamonnyqueso.com* entre otras, ya que se dedican a lo mismo.
 - Posicionamiento: Al principio estaremos en la cola del mercado. El target será el emigrante de clase media o alta usuario activo en internet.

- Plan:
 - ¿Qué se promete a los clientes?: Ofrecerles productos de la mejor calidad, al mejor precio y con un servicio rápido e inmejorable.
 - Justificación de la promesa: Todos los proveedores con los que se trabaje cuidarán al máximo la calidad e identidad de sus productos 100% españoles, aseguramos personalmente de comprobar cuales son las mejores marcas y el mejor sabor del mercado para hacérselo llegar a los clientes.

- Forma y estilo del mensaje: El mensaje que se transmitirá a los consumidores, será desenfadado y alegre, intentando buscar ese toque de humor “*typical spanish*” que tenga un fuerte impacto en la mente del potencial cliente.

Plan de medios: El plan de medios es la estrategia que se empleará para promocionar y difundir los productos. Al tratarse de una plataforma de venta online, se focalizarán los esfuerzos de publicidad en las redes sociales e internet.

En primer lugar, se buscará dar incentivos a los usuarios de las redes sociales por unirse a la página, ya sean emigrantes o no, ésta contendrá recetas y foros de opinión sobre la comida del país.

Como se piensa desarrollar una app para Smartphone, se invertirá en anuncios en las principales aplicaciones con publicidad de mayor uso entre los españoles, a partir de los datos que aparezcan en los *top charts* (lista de más descargados) o en las listas de éxitos, siempre que puedan coincidir con el público objetivo. También se repartirán folletos en las principales universidades al principio de cada semestre.

Estrategia de impulsión: Para fomentar la compra inicial en la página web se realizarán descuentos (irán del 5 al 20% según el producto) a los primeros compradores, sobre todo si han pulsado el “*Like*” del perfil de *facebook* o el *follow* de *twitter*. Además los primeros 500 pedidos, superiores a 50 euros, entrarán en el sorteo de 10 lotes de productos ibéricos de alta calidad.

3.5.3 Coste

A continuación se analizarán de forma teórica los costes que pueden suponer para la empresa estas medidas (en el plan financiero analizaremos detalladamente los resultados). Los principales costes de esta estrategia se soportarán en el ámbito de los descuentos y la publicidad en app’s, y webs, siendo el coste de los folletos no tan elevado.

En cuanto al día a día de la empresa, se deberán focalizar los esfuerzos en conseguir el mayor número de pedidos pese a que al principio los márgenes no sean tan elevados. Se centrará en tener una actividad muy elevada en las redes sociales, donde los costes no serán relevantes y sin embargo el impacto puede llegar a ser mucho mayor.

A medida que se dinamicen los pedidos de la empresa, en el caso de que se siga el curso esperado, se espera lograr beneficios que permitirán a la empresa invertir en nuevas tecnologías y, porqué no, buscar nuevos mercados o formas de negocio a largo plazo, ya que la filosofía de la empresa prioriza la capitalización y reinversión para poder crecer más.

En cuanto a los costes para el consumidor, debe destacarse que los precios aparecerán mucho más baratos en la web de la compañía en relación a los precios en establecimiento de muchos de los países de destino de los españoles emigrantes, ya que el precio de los alimentos en España está por debajo de la media europea, además factores como la moneda también pueden favorecer a la exportación del producto, excepto en el caso de alguna de las exportaciones fuera de Europa.

3.5.4 Conveniencia

Comoencasa.com ofrecerá un servicio que ayudará al consumidor emigrante, ya que muchas de las personas que viajan a otro país, terminan comiendo siempre lo mismo, o abusando de productos generalizados como la pasta o la pizza, y muchas veces descuidan la importancia de una dieta equilibrada como la mediterránea, que se espera lograr volver a implantar en los hogares de todos los emigrantes españoles lejos de su país.

El producto también proporciona al cliente esa tranquilidad de saber que está comiendo un producto de calidad ya que, según un estudio de *Deloitte*,⁵⁵ más de la mitad de los españoles prefieren alimentarse con alimentos de nuestro país debido a que consideran que los alimentos de otros países no les dan la suficiente confianza ni la misma garantía de calidad. Además, a la hora de preguntar a los españoles si pagarían más por alimentos producidos en nuestro país la cifra asciende de poco más de la mitad a casi el 70%.

⁵⁵ Directo al Paladar. (2009). <<http://www.directoalpaladar.com/otros/los-espanoles-prefieren-productos-saludables-y-espanoles>> [Consulta: 20/11/2013].

IV. PLAN FINANCIERO

En este apartado se analizarán aquellos aspectos relacionados con la parte financiera de la empresa, para ello se presentarán unas previsiones de pedidos y de ventas para ver la evolución esperada del negocio, así como la metodología a seguir durante toda la puesta en marcha del proyecto.

En primer lugar se hablará sobre cómo se va a poner en marcha la compañía, como financiará sus primeras inversiones y cuáles son las posibles inversiones futuras. Tras esto, se verá un cuadro de costes y de ventas de las diferentes gamas de producto de la empresa, para luego profundizar en un estudio de costes y finalmente analizar las previsiones de la cuenta de pérdidas y ganancias, en un escenario normal, ni optimista ni pesimista, para el que consideramos un sector en pleno auge.

De estos estudios, se podrán extraer los resultados que decidirán el curso de la empresa, la cual se verá sometida a algún que otro pequeño cambio durante el transcurso de la proyección⁵⁶, contratación de personal, aumento de algunos costes etc., con el fin de establecer si se puede o no emplear la estrategia establecida o, en caso necesario, decidir qué puntos deberían reformularse. El estudio también permitirá ver aquellos puntos donde la empresa podría flaquear a nivel económico, de manera que puedan reforzarse mediante estudios preventivos.

Desgraciadamente las previsiones nunca suelen coincidir con la realidad, a pesar de poder acercarse en mayor o menor medida a la misma, por esa razón, también se desarrollarán planes de contingencia que faciliten y sirvan de guía en caso de que sea necesario un cambio de rumbo en la empresa, si se diera el caso de que las cosas no salen como deberían hacerlo o en caso de que éstas fueran demasiado buenas saber gestionar la avalancha de pedidos para poder hacer frente a la demanda a tiempo logrando satisfacer al cliente.

4.1 Análisis Financiero

Se parte de que la empresa realiza todos los trámites burocráticos y crea “Como en casa S.L.” que será la sociedad que alberga el dominio *comoencasa.com*. Al inicio del proyecto se decide pedir un préstamo por valor de 25.000€, además de contar con

⁵⁶ Destacar que las proyecciones presuponen que el negocio genera caja cada año para hacer frente a los pagos, requiriendo solo de la financiación inicial.

25.000€ de financiación propia entre la aportación de los socios y fundadores, con el objetivo de invertir en la aplicación y el desarrollo web así como de comprar los estantes y neveras necesarios para mantener los productos en el lugar y temperatura adecuados, recordamos que al trabajar con productos no perecederos, es decir que no caducan rápidamente, no se requiere ningún tipo de nevera especial que implique una fuerte inversión inicial. El precio del desarrollo web y app con garantías de seguridad y revisión tiene un coste de 30.000€, mientras que 5.000€ se destinarán a la compra seis estantes, dos neveras y dos ordenadores necesarios para el desarrollo de la actividad el dinero restante se mantendrá en caja para poder financiar las operaciones iniciales.

Inversión Inicial

	Unidades	Precio	TOTAL
Web y App		30.000 €	30.000 €
Estantes	6	100 €	600 €
Neveras	2	1.500 €	3.000 €
Ordenadores	2	700 €	1.400 €
COSTE TOTAL			35.000 €

Financiación Ajena

Préstamo	25.000,00 €
Vencimiento	5 años
Interés	7%

Capital pendiente	Interés devengado	Amortización de capital
25.000,00 €	1.750,00 €	4.347,27 €
18.902,73 €	1.323,19 €	4.774,08 €
12.805,47 €	896,38 €	5.200,88 €
6.708,20 €	469,57 €	5.627,69 €
610,93 €	42,77 €	6.054,50 €

El préstamo tiene un vencimiento a 5 años y se cobra un interés del 7%. De los 50.000 euros iniciales 35.000 se invertirán en su puesta en funcionamiento, la gran mayoría se destinará a la creación de la web y la app, ya que al ser una plataforma de venta online dedicada a la distribución, no se requieren unas infraestructuras especiales o bien situadas para poder llevar a cabo su actividad. Los 15.000 euros restantes se mantendrán como fondo de maniobra. El proyecto utilizará un local de unos 70m² que servirá a la vez de oficina, ya que al no necesitar estar de cara al público un local bien situado a nivel comercial no supone una ventaja para el negocio. La empresa estará situada en el Prat de Llobregat, a las afueras de Barcelona y cerca de muchas de las

empresas proveedoras (se ha encontrado un local de estas características en la web idealista.com).

Para empezar con el análisis financiero, se mostrarán unos cuadros donde aparecen los productos más referentes del negocio de forma simplificada, ya que cada producto cuenta con un amplio surtido de referencias. Para llevar a cabo el estudio se ha realizado el coste medio y el precio medio de producto ⁵⁷, para así poder incluir de forma fiable y ponderada todas las diferentes referencias de producto. En el cuadro también aparece el margen que obtiene la empresa con cada venta así como la previsión de la inflación esperada que se ha considerado fija al 2%.

Para la realización de las previsiones de ventas de cada línea de producto se supone que los ibéricos se comercializan en envasados de 150gr, los quesos se venden en porciones enteras embasadas al vacío, los vinos se venderán en botellas de 0,75l y 1l mientras que las conservas y enlatados lo conformarán latas de bonito del norte, fabada o espárragos entre otros.

Tabla de costes y ventas de cada producto

IBÉRICOS						
AÑOS		1	2	3	4	5
Inflación esperada		0%	2%	2%	2%	2%
Coste medio producto	4,00	4,00	4,00	3,87	3,56	3,41
Precio medio producto	8,00	8,00	8,16	8,32	8,49	8,66
Margen		4,00	4,16	4,45	4,93	5,25
Cantidad Vendida		5.975	6.095	6.399	7.039	7.461
Incremento Ventas		0%	2%	5%	10%	6%
TOTAL COSTES IBÉRICOS		23.900,00	24.368,25	24.793,47	25.036,45	25.445,25
FACTURACIÓN IBÉRICOS		47.800,00	49.731,12	53.262,03	59.760,00	64.612,51
TOTAL MARGEN IBÉRICOS		23.900,00	25.362,87	28.468,55	34.723,55	39.167,26
QUESOS						
AÑOS		1	2	3	4	5
Inflación esperada		0%	2%	2%	2%	2%
Coste medio producto	2,00	2,00	2,00	1,94	1,78	1,71
Precio medio producto	5,00	5,00	5,10	5,20	5,31	5,41
Margen		3,00	3,10	3,26	3,53	3,71
Cantidad Vendida		4.545	4.636	4.868	5.354	5.676
Incremento Ventas		0%	2%	5%	10%	6%
TOTAL COSTES QUESOS		9.090,00	9.268,09	9.429,82	9.522,23	9.677,71
FACTURACIÓN QUESOS		22.725,00	23.643,09	25.321,75	28.411,00	30.717,98
TOTAL MARGEN QUESOS		13.635,00	14.375,00	15.891,93	18.888,77	21.040,27

⁵⁷ Media que engloba el precio medio de todo el surtido de productos que forman el catálogo de cada gama.

VINOS					
AÑOS	1	2	3	4	5
Inflación esperada	0%	2%	2%	2%	2%
Coste medio producto	6,00	6,00	5,81	5,34	5,12
Precio medio producto	12,00	12,00	12,24	12,73	12,99
Margen	6,00	6,24	6,67	7,40	7,87
Cantidad Vendida	3.536	3.607	3.787	4.166	4.416
Incremento Ventas	0%	2%	5%	10%	6%
TOTAL COSTES VINOS	21.216,00	21.631,66	22.009,14	22.224,83	22.587,71
FACTURACIÓN VINOS	42.432,00	44.146,25	47.280,64	53.048,87	57.356,44
TOTAL MARGEN VINOS	21.216,00	22.514,59	25.271,50	30.824,05	34.768,73

ENLATADOS Y CONSERVAS					
AÑOS	1	2	3	4	5
Inflación esperada	0%	2%	2%	2%	2%
Coste medio producto	1,00	1,00	0,97	0,89	0,85
Precio medio producto	3,00	3,00	3,12	3,18	3,25
Margen	2,00	2,06	2,15	2,29	2,39
Cantidad Vendida	6.378	6.506	6.831	7.514	7.965
Incremento Ventas	0%	2%	5%	10%	6%
TOTAL COSTES ENLATADOS Y CONSERVAS	6.378,00	6.502,96	6.616,43	6.681,28	6.790,37
FACTURACIÓN ENLATADOS Y CONSERVAS	19.134,00	19.907,01	21.320,41	23.921,50	25.863,93
TOTAL MARGEN ENLATADOS Y CONSERVAS	12.756,00	13.404,06	14.703,98	17.240,23	19.073,56
TOTAL FACTURACIÓN	132.091,00	137.427,48	147.184,83	165.141,38	178.550,86
TOTAL COSTE	60.584,00	61.770,96	62.848,87	63.464,78	64.501,04
TOTAL MARGEN	71.507,00	75.656,51	84.335,96	101.676,59	114.049,82

Para estimar las cantidades vendidas de cada producto, se ha supuesto que la empresa empezaría teniendo alrededor de 55 pedidos semanales, con una media de 8 productos por pedido. Como podemos observar en las tablas, el margen que obtiene la empresa con la venta de cada producto suele ser el doble, o algo más del doble, dependiendo del tipo de producto. En el estudio se supone que las cantidades de producto vendidas se van incrementando a medida que pasan los años y la empresa se va asentando en el mercado, también se observa una subida de precios de venta debido al efecto de la inflación así como una caída de los costes gracias a que el incremento de las ventas permite presionar a los proveedores para lograr rebajas acordes al incremento de los pedidos. Para calcular el crecimiento de la empresa, se ha supuesto que se está invirtiendo en un mercado en auge y sin una alta competencia, de forma que la cantidad de productos vendida se incrementa en un 2% anual el primer año un 5% el segundo, un 10% el tercer año (donde consideramos que las inversiones en publicidad y mejora de la empresa están haciendo efecto) para terminar con un 6% de crecimiento el último año.

Tabla de Pedidos y Precio de los pedidos

AÑOS		1	2	3	4	5
Pedidos a la semana		49	57	60	66	70
Pedidos al año		2.554	2.978	3.126	3.439	3.645
Pedidos a Lugares A		1.788	2.084	2.188	2.407	2.552
Precio transporte A	16,00	16,00	16,32	16,65	16,98	17,32
Pedidos a Lugares B		766	893	938	1.032	1.094
Precio transporte B	30,00	30,60	31,21	31,84	32,47	32,47
TOTAL TRANSP. PEDIDOS		52.055,62	61.895,61	66.290,20	74.377,61	79.706,81

Esta tabla muestra la cantidad de pedidos anuales, entre los pedidos se diferencian los “Lugares A” que englobarían países como Reino Unido, Alemania, Francia etc. que suelen ser uno de los principales destinos de los emigrantes españoles, además de tener unas tasas menores en cuanto a transporte debido a los acuerdos intracomunitarios y al alto nivel de comercio entre España y dichos países. Los “Lugares B” englobarían países de Europa del Este⁵⁸, a los que llevar mercancías resulta algo más costoso. El precio medio de transporte a “lugares A” es de 16 euros, mientras que los “lugares B” cuestan 30 euros, el doble.

Para el calcular el número de pedidos se ha tenido en cuenta que la cantidad media de productos que incluyen los pedidos es de ocho, esto se debe a que los costes de transporte elevan bastante el coste de los pedidos, de forma que los clientes suelen realizar pedidos grandes para poder amortizar al máximo los gastos de transporte que suponen unos costes fijos elevados en relación a la mayoría de los productos que se ofrecen.

Descuento sobre pedidos y ventas

AÑOS		1	2	3	4	5
TOTAL FACTURACIÓN		132.091,00	137.427,48	147.184,83	165.141,38	178.550,86
TOTAL TRANSPORTE		52.055,62	61.895,61	66.290,20	74.377,61	79.706,81
TOTAL FACTURACIÓN+ TRANS		184.146,62	199.323,09	213.475,03	239.518,98	258.257,67
DESCUENTO FACTURACIÓN		10%	5%	5%	5%	5%
TOTAL FACTURACIÓN CON DESCUENTO		118.881,90	130.556,10	139.825,59	156.884,31	169.623,31
DESCUENTO TRANSPORTE		0%	0%	0%	5%	5%
TOTAL TRANSPORTE CON DESCUENTO		52.055,62	61.895,61	66.290,20	70.658,73	75.721,47
TOTAL FACTURACIÓN+ TRANS CON DTO.		170.937,52	192.451,72	206.115,79	227.543,03	245.344,78

En el documento aparecen los descuentos que se aplican sobre la facturación y los transportes. Como se puede ver, el primer año la web realiza un descuento anual medio

⁵⁸ Para la estimación de los precios, hemos tenido en cuenta las cifras establecidos en las páginas web de la competencia. En el estudio hemos omitido incluir los países como EE.UU y América Latina, ya que dichos pedidos tienen costes de transporte elevados y el nivel de demanda es menor, además de no existir una tabla de precios definida para dichos territorios.

del diez por ciento, este mayor descuento tiene como objetivo captar clientes. El resto de los años se mantiene un descuento anual medio del cinco por ciento, en el cual solo se incluyen algunos descuentos de temporada.

Para el transporte de mercancías, la empresa emplea un sistema de contratos con la empresa de logística, que le permite reducir sus costes de transporte, debido al gran número de envíos, y obtener un mayor margen. Esto hace que en los últimos años de apuesta por realizar descuentos en las tasas de transporte gracias al beneficio que se obtiene por la diferencia entre los costes logísticos y el precio al público de los costes de transporte.

Tabla de Costes Operativos

COSTES OPERATIVOS						
AÑOS		1	2	3	4	5
Inflación esperada		-	2%	2%	2%	2%
Alquiler almacén	6.000,00	6.000,00	6.120,00	6.242,40	6.367,25	6.494,59
Sueldos y Salarios	26.600,00	26.600,00	27.132,00	27.674,64	47.124,00	48.066,48
Seguridad Social	8.512,00	8.512,00	8.855,88	9.033,00	15.381,27	15.688,90
Suministros	2.000,00	2.000,00	2.222,41	2.417,14	2.733,57	2.997,64
Mantenimiento	3.000,00	3.000,00	3.060,00	3.121,20	3.183,62	3.247,30
Servicios externos	2.500,00	2.500,00	2.550,00	2.601,00	2.653,02	2.706,08
Publicidad	8.000,00	8.000,00	8.715,35	9.293,12	10.303,60	11.077,42
Logística		46.850,05	52.611,27	56.346,67	63.220,97	67.750,79
TOTAL COSTE OPERATIVO		103.462,05	111.266,92	116.729,18	150.967,30	158.029,20
TOTAL COSTE MERCANCIAS		60.584,00	61.770,96	62.848,87	63.464,78	64.501,04
COSTE TOTAL		164.046,05	173.037,89	179.578,04	214.432,08	222.530,23

En este punto, se analizará y explicará paso a paso cada uno de los principales costes de la empresa. Para ello se desglosará en puntos cada apartado de los costes y se detallarán las características y peculiaridades de cada uno, así como los parámetros que se han tenido en cuenta para realizar sus previsiones. A continuación se describe la información sobre los costes operativos de *comoencasa.com*:

- Alquiler local: En este caso suponemos que se alquila un local en el Prat de Llobregat de 70m² para el desarrollo de la actividad, el cual tiene un coste mensual de 500 euros.
- Sueldos y salarios: Los sueldos suponen uno de los mayores costes operativos de la empresa, después de los costes logísticos. Para poner en marcha el negocio, no se requiere mucha mano de obra, por tanto se supone que la plantilla la conformará el empresario, que gestionará los temas web y la

recepción de los pedidos y un mozo de almacén que se encargara de preparar y embalar todos los encargos. Para el empresario se le supone un sueldo mensual de 1.200 euros debido al sacrificio por la empresa durante sus inicios, mientras que el mozo de almacén cobrará 700 euros, ambos con catorce pagas anuales. A partir del cuarto año, el sueldo del director asciende a 1.700 euros y se contrata por 900 euros un asistente web. Los sueldos también integran un apartado de Seguridad social, donde se indican las cuotas que la empresa debe aportar a la administración.

- Suministros: Los suministros engloban todos aquellos productos necesarios para el desempeño de la actividad, como son las cajas de cartón papeles, cintas adhesivas, internet, luz etc. El precio de los suministros está vinculado a la inflación y al crecimiento anual del número de pedidos.
- Mantenimiento: Para la limpieza del local y la oficina (ésta se encuentra integrada en el mismo local) se ha supuesto la contratación de servicios de limpieza una vez a la semana, así como las llamadas puntuales a un experto informático para la revisión web y el mantenimiento de los ordenadores en caso de algún problema.
- Servicios externos: En este caso, hemos supuesto la contratación de una gestoría que se encarga de gestionar la contabilidad de la empresa así como de tramitar todos los temas burocráticos con la administración pública.
- Publicidad: Todos los años, la empresa realiza una fuerte inversión en publicidad con el objetivo de captar el máximo número de clientes e intentando cumplir con el objetivo de ser la empresa dedicada a esta actividad más conocida de internet, el incremento de las mismas está directamente relacionado con el crecimiento de las ventas.
- Logística: Para el cálculo de los costes logísticos, se ha realizado un supuesto 15% de descuento respecto al precio que la empresa anuncia en la web. Este coste es el más importante de la compañía. A medida que el volumen de pedidos vaya creciendo, se espera lograr mayores descuentos por parte de la empresa logística.

Tras el análisis de costes, se presentan los resultados de la cuenta de pérdidas y ganancias donde se ve si se obtienen beneficios o pérdidas y que tendencia tiene la previsión establecida para *comoencasa.com*.

PyG de la empresa

AÑOS	1	2	3	4	5
FACTURACIÓN	170.937,52	192.451,72	206.115,79	227.543,03	245.344,78
COSTES	-164.046,05	-173.037,89	-179.578,04	-214.432,08	-222.530,23
EBITDA	6.891,46	19.413,83	26.537,75	13.110,95	22.814,55
AMORTIZACIÓN	-7.000,00	-7.000,00	-7.000,00	-7.000,00	-7.000,00
EBIT	-108,54	12.413,83	19.537,75	6.110,95	15.814,55
GASTOS FINANCIEROS	-1.750,00	-1.323,19	-896,38	-469,57	-42,77
BFO ANTES DE IMPUESTOS	-1.858,54	11.090,64	18.641,36	5.641,38	15.771,78
IMPUESTO DE SOCIEDADES	0,00	-1.663,60	-2.796,20	-1.410,34	-3.942,95
BFO. NETO	-1.858,54	9.427,04	15.845,16	4.231,03	11.828,84

Como se puede observar, la empresa presenta pérdidas el primer año debido principalmente a la insuficiente demanda y a los gastos financieros, sin embargo el segundo año la empresa logra obtener beneficios que siguen una tendencia al alza muy positiva. El cuarto año, se ven reducidos los beneficios debido a la contratación de nuevos empleados para poder seguir ofreciendo un servicio de alta calidad al cliente, sin embargo las constantes inversiones permiten a la compañía lograr un importante aumento de los beneficios el último año. La generación de caja de la empresa (EBITDA) es positiva cada año siendo suficiente para pagar el servicio de la deuda y el IS por lo que no se contempla financiación adicional.

El IS que deberá aplicar la empresa será del 15% durante los primeros dos años de beneficio ya que se acogerá al tipo reducido en el impuesto de sociedades para emprendedores y entidades de nueva creación (Real Decreto Ley 4/2013 de 22 de febrero de 2013)⁵⁹.

Las previsiones financieras realizadas auguran el éxito de la empresa, sin embargo en el punto siguiente estableceremos un plan de riesgos y contingencias para establecer que estrategia debe seguir la compañía en caso de que las previsiones salgan mucho peor de lo previsto, o en el caso de que se produzca un crecimiento de la demanda muy superior al estimado.

⁵⁹ Infoautonomos.com. “Tipo reducido del impuesto de sociedades para emprendedores”. <<http://www.infoautonomos.com/informacion-al-dia/tipos-de-sociedades/tipo-reducido-impuesto-sociedades-para-emprendedores/>> [Consulta: 22/11/2013]

4.2 Plan de Contingencia

Un plan de contingencia es un tipo de plan preventivo, predictivo y reactivo que tiene una estructura estratégica y operativa que ayudará a controlar una situación de emergencia y a minimizar sus consecuencias negativas. El plan de contingencia consta de una serie de procedimientos alternativos al funcionamiento normal de una empresa debido a que alguna de sus funciones habituales se ve perjudicada por una amenaza interna o externa.

Este plan, por lo tanto, intenta garantizar el buen funcionamiento de la organización frente a cualquier eventualidad, ya sea externa o interna. Siempre se debe planificar cuando aún no es necesario; es decir, antes de que sucedan los accidentes. Por otra parte, un plan de contingencia debe ser dinámico y tiene que permitir la inclusión de alternativas frente a nuevas incidencias que se pudieran producir con el tiempo. Por eso, se debe ir revisando y actualizando de forma periódica, para poder asegurar su correcto funcionamiento⁶⁰.

Para explicar los planes de contingencia, se empleará dos posibles supuestos, uno más agresivo (en adelante optimista) y uno más conservador (en adelante pesimista). En el plan de contingencia se tratará de buscar soluciones a los problemas que se presenten con el objetivo de poder seguir con la actividad de la empresa, ofreciendo siempre el mejor servicio posible dentro de lo que la situación pueda permitir. Para hacer más fácil la explicación, se dividirá cada caso en tres partes:

- Definición del problema: En este punto se definirá el problema que tiene la empresa y cómo puede afectar a los clientes o bien a los resultados de la misma.
- Posibles Soluciones: Aquí se definirán las posibles soluciones que permitirían mantener la situación “problemática” bajo control.
- Pasos a seguir: Este punto definirá claramente los pasos que se llevarán a cabo durante el plan de contingencia, así como las medidas reguladoras que se producirán en caso de que se consiga revertir la situación y se logre volver a la normalidad.

⁶⁰ Definición.de (2013). <<http://definicion.de/plan-de-contingencia/>> [Consulta: 27/11/2013]

Caso 1. Escenario Optimista:

- Descripción: Tras un año de puesta en marcha, la estrategia de marketing y difusión así como el buen hacer de la compañía derivan en un abrumador aumento de los pedidos lo que produce una *ruptura de stock*⁶¹ que nuestro proveedor principal no puede cubrir lo que se traducirá en la imposibilidad de cumplir a tiempo con todos los pedidos. Por otro lado el colapso de la web agravará aún más el retraso de los pedidos en una situación en la que ofrecer el mejor servicio podría suponer un importante impulso para el negocio.
- Posibles soluciones: Por un lado, se contactaría inmediatamente con la asistencia técnica para poder solucionar de la forma más rápida posible el colapso de los servidores y el funcionamiento de la web. Por otro lado se dispondría de un proveedor homologado alternativo, encargado de proporcionarnos el producto en este tipo de situaciones.
- Pasos a seguir: En primer lugar, se contactaría inmediatamente con el técnico encargado de reparar los servidores de forma que la web quedara inhabilitada el menor tiempo posible. En segundo lugar, ante la imposibilidad de prever la avalancha de pedidos, se contactaría con el proveedor “B” y se le incentivaría económicamente para hacer llegar los pedidos de la manera más rápida posible, de forma que pese a incrementarse (de forma situacional) el coste de las mercancías se lograra satisfacer las necesidades del cliente, ya que se conseguiría reabastecer el local a tiempo para poder preparar los pedidos.

Se debe destacar que la intención de la empresa es invertir en un sistema de stock integrado entre empresa y proveedores para evitar situaciones como la de este caso, sin embargo la inversión que requieren este tipo de sistemas es bastante elevada y su aplicación desde el inicio sería inviable para el crecimiento de la compañía, debido a los importantes gastos que se tienen que asumir para el simple funcionamiento del proyecto.

En el caso de que este escenario se hiciera realidad, una vez solucionado el problema, se mantendría la estrategia de marketing empleada hasta el momento, ya que la situación evidenciaría el éxito de la campaña utilizada. Además el contar con un plan de contingencia estructurado permitiría cumplir satisfactoriamente con los pedidos logrando mantener la satisfacción del cliente.

⁶¹ Circunstancia que refleja la ausencia o escasez de suficiente stock de productos en un momento dado debido a falta de previsión. Marketingdirecto. (2013). <<http://www.marketingdirecto.com/diccionario-marketing-publicidad-comunicacion-nuevas-tecnologias/rotura-de-stocks/>> [Consulta: 27/11/2013].

Caso 2. Escenario Pesimista:

- Descripción: En este supuesto, las ventas no han crecido de un año a otro y tras asumir unas enormes pérdidas el primer año las expectativas del segundo no auguran una recuperación de la empresa, lo que podría conllevar al cierre de la misma si no se replantean las estrategias empleadas hasta el momento.
- Posibles soluciones: En una situación crítica como la de este caso, se buscaría replantear la estrategia de marketing, o focalizarla en aquellos canales con mejores resultados, también se intentaría recortar al máximo los márgenes con el objetivo de realizar importantes descuentos para los clientes con el fin de lograr reactivar las ventas y captar nuevos clientes.
- Pasos a seguir: En primer lugar, se replantearía la estrategia de marketing, destinando la inversión a aquellos medios que estuvieran dando los mejores resultados, y reduciéndola en aquellos que la empresa detecte que no obtienen el mejor nivel de respuesta, también se incentivaría a los clientes a dar propuestas de mejora para intentar conseguir mejorar nuestro servicio de la forma más urgente posible. En el peor de los casos, si la demanda se viera reducida en gran medida, se contemplaría la opción de despedir al encargado de preparar los pedidos, o reducir su jornada a tiempo parcial, ya que esto no supondría un elevado coste debido al poco tiempo que lleva en la empresa y el bajo salario que tiene el cargo. El empresario en este caso se encargaría de trabajar por partida doble con el fin de lograr la subsistencia de la compañía.

Si gracias al replanteamiento estratégico, se lograra mantener la estabilidad de la empresa y con el tiempo se consiguiera un crecimiento sostenible, se podrían volver a aumentar los costes y la plantilla para conseguir un mejor funcionamiento de la empresa. Se podría aumentar los gastos de marketing siempre que se mantuvieran en los medios con alta respuesta, sin volver a invertir en aquellos en los que se dejó de hacerlo.

En caso de que no se revirtiera la situación, la única solución posible sería proceder al cierre de la empresa, lo que no implicaría unos costes elevados ya que el lugar donde se lleva a cabo la actividad es un local alquilado y los empleados (si los hubiera) tendrían muy poca antigüedad así como un salario reducido.

Conclusiones

Tras un importante estudio de todos aquellos factores que pueden afectar a la hora de abrir un negocio de e-commerce, se puede concluir que *comoencasa.com* tiene grandes posibilidades de éxito en un mercado que ofrece grandes oportunidades de expansión, sin embargo, a continuación citaremos aquellos puntos clave que son los que fundamentan la conclusión a la que se ha llegado.

En primer lugar, tras hacer el análisis global, se ha podido ver que España es uno de los países en los cuales el uso de internet y las compras online están en pleno auge, es el país que registra el crecimiento de compradores por internet y de usuarios de Smartphone más grande de toda Europa, además el sector de la alimentación se encuentra dentro del ranking de diez productos más comprados vía internet por los españoles.

Teniendo en cuenta que en nuestro país los precios de los alimentos se encuentran por debajo de la media de la Unión Europea y que tanto el número de emigrantes como el de estudiantes españoles que deciden llevar a cabo sus planes lejos de la península es cada vez mayor, se considera que el negocio de ofrecer productos de nuestro país vía online a aquel sector de la población creciente que por motivos profesionales o formativos deben estar lejos de casa, y como es evidente añoran su comida, es una oportunidad muy importante que no debe dejarse escapar, más aún si se tiene en cuenta que la gran mayoría de este colectivo está formado por personas de entre 18 y 45 años, el más activo en internet. Además no existen barreras de entrada ni de salida para el sector, lo que permite sostener aún más la conclusión establecida.

La competencia principal que tendría la empresa, es poca y no está muy asentada en el mercado, de forma que la facilidad para lograr una buena reputación e imagen de marca no es tan difícil como en el caso de tener que competir con grandes empresas en un mercado saturado. Se ha detectado que gran parte de la competencia también tiene muchas carencias que pueden afectar a la decisión final del cliente, como un diseño poco intuitivo o una web poco cuidada y desfasada, que nuestro proyecto no tendría en su llegada a la red.

El plan estratégico deja claro cuáles son los objetivos y políticas de la compañía, de forma que esta visión holística fija el rumbo que debe seguir la empresa en la manera de llevar a cabo su actividad. La estructura técnica permite determinar claramente que tecnologías empleará *comoencasa.com* y en cuales de ellas se priorizará la inversión futura a medida que la empresa vaya creciendo. El posicionamiento y análisis DAFO

realizados han ayudado a detectar las deficiencias de la empresa para así tener muy en cuenta los posibles problemas que podrían encontrarse una vez en el mercado para así anticiparse a los mismos. Para terminar con la parte estratégica, el plan de marketing define paso por paso como debe actuar la empresa para lograr un fuerte impacto en los clientes. Por tanto la planificación del proyecto tiene en cuenta todas las posibles irregularidades que puedan aparecer en el futuro y define claramente el enfoque que la compañía se da a sí misma y a los clientes, cosa que es determinante haber planificado antes de entrar en el mercado.

Las previsiones económicas realizadas, sin ser muy optimistas, auguran un crecimiento de la empresa importante, teniendo en cuenta los, relativamente, bajos riesgos económicos que se asumen al entrar en este negocio, que apenas tiene barreras de entrada y que no requiere una gran inversión, unos beneficios como los estimados en el plan financiero ponen de manifiesto la importancia que puede tener el invertir en este proyecto y en este sector. Debe destacarse, que pese a los planes de contingencia realizados, las campañas de marketing iniciales serán fundamentales para el buen comienzo de la empresa, que en un mundo como el de internet, puede tener dificultades para darse a conocer, sin embargo, hay miles de españoles y amantes de la comida española esperando por volver a probar sus platos favoritos.

Por tanto las conclusiones a las que se ha llegado, defienden que pese a la gran necesidad de difusión de la web una vez se ponga en funcionamiento, el gran flujo de españoles que cada vez más sentirá esa necesidad de volver a comer sus platos favoritos, juega a favor del éxito de la empresa. Además los bajos riesgos que se asumen debido a la baja inversión inicial necesaria para poner en marcha este proyecto hacen de *comoencasa.com* un negocio con una enorme proyección y que puede ofrecer grandes éxitos sin necesidad de asumir unos riesgos muy elevados.

Las posibilidades que ofrece este mercado y la buena idea que supone este modelo de negocio sirve de motivación para la realización de este proyecto. Se puede asegurar que *comoencasa.com*, cuenta con todos los requisitos para ser una de las nuevas e-commerce referencia en el futuro del país en los próximos años.

Bibliografía

Bibliografía Básica

BLOG DE ECONOMÍA: EL CAPTOR (2013). <<http://www.elcaptor.com>>.

CMT. *"Informe sobre el comercio electrónico en España a través de entidades de medios de pago"*. (2012)

ECMWARE BUSINESS INTELLIGENCE. Sector alimentación 2012.

EDUAREA'S BLOG. (2011). *"Nuevo Marketing: De las 4 P a las 4 C y de ahí a las 4 V"*. <<http://eduarea.wordpress.com>>.

EUROSTAT (2012).

GOBIERNO DE ESPAÑA. (2007). *"Los inmigrantes, cada vez más integrados en los hábitos alimentarios españoles."*

ICEX, ESPAÑA EXPORTACIÓN E INVERSIONES. (2013). <<http://www.icex.es/icex/cda/controller/>>.

MENDOZA XAVIER. *"Claves para Internacionalizar la empresa en tiempos difíciles."* Jornadas APD. 23 de Febrero de 2013.

MOROTE MENDOZA, JESÚS. *"Sobre IVA, exportaciones, servicios y balanza de pagos: las dos Europas"* <<http://hayderecho.com/2012/08/09/>>.

ORGANISMO AUTÓNOMO DE PROGRAMAS EDUCATIVOS EUROPEOS (OAPEE).

SUMMERS NICK. The next web. (2013). *"Forrester: Europe's online retail sales to grow 70% "*.

Bibliografía Complementaria

ASESORES DE PYMES (2013). *"¿Qué les falta a las tiendas online de las pymes españolas?"* <<http://asesoresdepymes.com>>.

CADENA SER. (2013). *"España cierra 2012 con una tasa de paro del 26%, la más alta de su historia"*. <<http://www.cadenaser.com>>.

COMERCIO EXTERIOR UB. <<http://www.comercioexterior.ub.edu/fpais/catalunya/ope.htm>>.

DATOS MACRO (2013). <<http://www.datosmacro.com/ipca>>.

DIARIO EL PAÍS (WEB) (2013). *"Más de 80.000 españoles emigraron por razones laborales en 2012"* <<http://economia.elpais.com/economia/>>.

EL DIARIO. (2013) <<http://www.eldiario.es>>.

DIRECTO AL PALADAR. (2009). *"Los españoles prefieren productos saludables y españoles."* <<http://www.directoalpaladar.com>>.

INFOAUTONOMOS. *"Tipo reducido del impuesto de sociedades para emprendedores"*. <<http://www.infoautonomos.com>>

PUROMARKETING.COM (2013). *"El comercio electrónico es la gran oportunidad del sector de la Alimentación"* <<http://www.puromarketing.com>>.

TENDENCIAS 21 (2012). *"Ocho tendencias marcarán la alimentación del consumidor en 2020"*.