

## PROYECTO DE FIN DE MÁSTER



### **TUTOR:**

Rafael Sancho Zamora

### **INTEGRANTES:**

Natalia Sol Álvarez Pampillón  
Lorena Aspiros Candela  
Pablo de Lucas Álvarez  
Alejandro Fernández Gómez  
Silvia Madrid López  
Ana María Villanueva Calvo

# Índice

<b>1. Farm &amp; Go</b>	<b>4</b>
1.1. Glosario	4
1.2. Nuestros Orígenes	5
1.3. INTRODUCCIÓN AL PROBLEMA Y QUÉ OFRECEMOS	5
1.4. Misión, visión, valores	7
1.5. Responsabilidad Social Corporativa, código de conducta y contribución con el cumplimiento de los ODS	8
1.6. Customer Journey	11
<b>2. Modelo de negocio</b>	<b>12</b>
2.1. ¿Cuál es nuestra propuesta de valor?	12
2.2. Lienzo de Propuesta de Valor	13
2.3. Mapa de empatía	13
2.4. Mercado objetivo	14
2.5. Equipo promotor y recursos humanos	14
2.6. Business Model Canvas	15
<b>3. Análisis del mercado</b>	<b>17</b>
<b>4. Análisis de la competencia</b>	<b>19</b>
<b>5. Análisis del entorno</b>	<b>21</b>
5.1. Análisis PESTEL	21
5.2. DAFO y CAME	23
<b>6. Plan de Marketing</b>	<b>26</b>
6.1. Marketing Mix	26
6.2. Plan de lanzamiento, comunicación y “timing”	26
6.3. Mobile Marketing. 4 Pilares y App Funnel	28
<b>7. Plan de operaciones</b>	<b>30</b>
7.1. Estructura tecnológica	30
7.2. Actividades de la cadena de valor Farm & Go	31
7.2.1 Actividades de asociación entre la Comunidad Farm & Go.	31
7.2.2 Actividades relacionadas con la logística.	32
7.2.3. Actividades de experiencia del usuario (UX)	32
7.2.4. Actividades de soporte al cliente.	35
7.3 Aspecto Legal y Términos y Condiciones	36
<b>8. Plan financiero</b>	<b>36</b>
8.1. Estado de Pérdidas y Ganancias	36
8.2. Tesorería	38
8.3. Balance de situación	39
8.4. Análisis de los indicadores	39

<b>9. Conclusión .....</b>	<b>40</b>
<b>10. Webgrafía .....</b>	<b>41</b>
<b>ANEXO I.....</b>	<b>42</b>
<b>ANEXO II.....</b>	<b>47</b>
<b>ANEXO III.....</b>	<b>50</b>
<b>ANEXO IV .....</b>	<b>58</b>

**Figura 1.** Customer Journey. Demandantes de Alimentos... **11**

**Figura 2.** Customer Journey. Productor Primario... **12**

**Figura 3.** Lienzo de Propuesta de Valor... **13**

**Figura 4.** Mapa de Empatía... **13**

**Figura 5.** Business Model Canvas Farm & Go... **15**

**Figura 6.** Análisis de la competencia... **21**

**Figura 7.** Fórmula del WACC... **40**

**Figura 8.** Fórmulas del VAN y TIR... **40**

**Tabla 1.** Elementos clave del Marketing Mix... **26**

**Tabla 2.** Acciones iniciales de marketing de Farm & Go... **27**

**Tabla 3.** Desglose de gastos... **37**

**Tabla 4.** Presupuesto de gastos... **37**

**Tabla 5.** Desglose de ingresos... **37**

**Tabla 6.** Fuentes de ingresos... **37**

**Tabla 7.** Cuenta de PyG y FC... **38**

**Tabla 8.** Tesorería operativa... **38**

**Tabla 9.** Amortización del préstamo... **39**

**Tabla 10.** Balance de situación... **39**

**Tabla 11.** WACC... **40**

**Tabla 12.** Hipótesis de ingresos... **58**

**Tabla 13.** Hipótesis de gastos... **58**

# 1. Farm & Go

## 1.1. Glosario

**Comunidad Farm & Go:** representan a todos los actores (stakeholders) que utilizan Farm & Go: Productores Primarios Agrícolas, Organizaciones Sin Ánimos de Lucro (ONGs), Comedores Sociales, Bancos de Alimentos y Consumidores Particulares.

**Consumidores Particulares:** personas físicas que solicitan una compra individualmente.

**Demandantes de Alimentos:** Comedores Sociales, ONGs, Banco de Alimentos y Consumidores Particulares.

**Desperdicio alimentario:** “conjunto de alimentos descartados de la cadena que siguen siendo perfectamente comestibles y adecuados para el consumo humano y que, a falta de posibles usos alternativos, terminan eliminados como residuo”<sup>[1]</sup>.

**Despilfarro alimentario:** Alimentos no consumidos como consecuencia tanto de la pérdida de alimentos como del desperdicio alimentario.

**Experiencia Farm & Go:** experiencia de recolección ofrecida por los Productores Primarios que les permite a los Consumidores Particulares, no sólo recoger los productos comprados sino también comprender el origen y su sistema de producción. El Productor Primario ofrece esta actividad, en donde informa a los Consumidores Particulares respecto de la modalidad de producción de su género, de su calidad, uso sostenible de sus recursos e información de la reducción de la pérdida de sus alimentos en su campo de producción.

**FAO:** Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura.

**GEI:** Gases de efecto invernadero.

**ODS:** Objetivos de Desarrollo Sostenible promulgados por la Agenda 2030.

**Pérdida de Alimento:** “conjunto de productos alimenticios que por cualquier circunstancia quedan en la propia explotación agraria o ganadera, ya sean reincorporados al suelo o utilizados para realizar compost in situ y cuyo destino final hubiera sido la alimentación humana”<sup>[2]</sup>.

**Piña Farm & Go:** grupo de Demandantes de Alimentos que se organizan para hacer una solicitud conjunta de alimentos a través de la aplicación móvil Farm & Go. Optando únicamente por retirar los productos en el espacio de los productores o también viviendo una experiencia, logrando un sentido de pertenencia dentro de la comunidad y reduciendo los costes económicos de la recogida de los productos.

---

<sup>[1]</sup> <https://www.menosdesperdicio.es/generaci%C3%B3n-de-conocimiento/definiciones-y-cifras>

<sup>[2]</sup> <https://www.menosdesperdicio.es/generaci%C3%B3n-de-conocimiento/definiciones-y-cifras>

Productores Primarios: agricultores de España que labran la tierra para producir tanto frutas como verduras que luego, se introducen en la cadena de comercialización alimentaria.

## 1.2. Nuestros Orígenes

Aunque somos un equipo multidisciplinar en lo que se refiere a estudios universitarios y estudios de postgrado, después de compartir diversos talleres en la Escuela de Organización Industrial, nos dimos cuenta de que compartíamos una misma ilusión y pasión: crear un movimiento de Productores Primarios y Demandantes de Alimentos conscientes y responsables que quisieran luchar juntos contra la pérdida de alimento, la pobreza y con sensibilidad compartida por el cuidado del entorno y del medio ambiente. Esa fue la motivación que poco a poco nos ayudó a fraguar Farm & Go, el proyecto que hoy hemos desarrollado en el presente documento y que presentamos como nuestro Trabajo de Fin de Máster.

Antes de aterrizar Farm & Go, tuvimos que realizar una labor de discernimiento entre varias ideas. Nuestro tutor Rafael del Castillo nos ayudó a descartar aquellas que no resultaban tan interesantes o factibles. Finalmente, todos nos entusiasmos por crear lo que pensamos que puede ser una verdadera palanca de cambio hacia un consumo de frutas y verduras sostenible y más respetuoso con el entorno, los Productores Primarios y los Demandantes de Alimentos.

Durante todo el proceso nos hemos ayudado de la metodología **Venture Launchpad** impartida desde los talleres de la EOI y con la ayuda de nuestros profesores y tutor. Gracias a lo que hemos podido flexibilizar el proyecto y pivotar cuando ha sido necesario. De esta forma, hemos ido transformando la idea inicial a lo largo de todo el proceso, ya que a medida que avanzábamos y las hipótesis quedaban o no validadas nos dábamos cuenta de matices y detalles que podrían ayudar a enriquecer el proyecto, haciéndolo más robusto y profundo. Así, además, hemos conseguido diferenciarnos de empresas que ya trabajan en el mismo sector creando un modelo de negocio complementario a otros que ya existen y con los que compartimos sensibilidades.

Farm & Go, pretende dar una solución a problemas de distinta índole, que reflejaremos en este documento y que hace que tengamos tres tipos de cliente objetivo: Productores Primarios de cualquier tamaño, Consumidores Particulares, ONGs, Comedores Sociales y Bancos de Alimentos.

Farm & Go, ofrece un servicio basado en un vínculo entre el Productor Primario y los Demandantes de Alimentos, el cual se crea y gesta a través de nuestra plataforma, yendo más allá de una mera aplicación de gestión de pagos, para convertirse en un punto de encuentro donde se consiga que haya **“Más comida con gente y más gente con comida”**.

## 1.3. INTRODUCCIÓN AL PROBLEMA Y QUÉ OFRECEMOS

### Pérdida de alimento

La pérdida y desperdicio de alimentos es un problema que afecta de forma global a todos los países, llegando a cifras tan alarmantes como las ofrecidas por la FAO, que señala que, “un tercio de los alimentos que se producen en el mundo terminan en la basura”. El 14% de los alimentos del mundo se pierde antes incluso de llegar al mercado,

valorándose dicho porcentaje en 400.000 millones de USD anuales, lo que equivale al PIB de Austria<sup>[3]</sup>. El problema es de tal magnitud que la Asamblea General de Naciones Unidas, estableció en 2015 entre los ODS el propósito de disminuir a la mitad la pérdida y desperdicio de alimentos para el 2030.

Por otra parte, cuando se pierden o se desperdician los alimentos, también se desperdician todos los recursos utilizados para producirlos, incluidos el agua, la tierra, la energía, la mano de obra y el capital. Todo lo cual contribuye al cambio climático.

Estas son algunas de las cifras que resumen el impacto medioambiental del despilfarro de comida:

- Es responsable del 8% de las emisiones GEI.
- Casi el 30% de la tierra agrícola del mundo se utiliza para la producción de alimentos que nunca serán consumidos. Lo que contribuye entre otras cosas a mermar la calidad de las tierras, el volumen del caudal de agua y la biodiversidad.
- La pérdida y desperdicio de alimentos consume hasta un 21% del agua dulce en el mundo.

Además, la FAO ha instituido el 29 de septiembre como Día Internacional de Concienciación sobre la Pérdida y el Desperdicio de Alimentos, celebrándose por primera vez en el año 2020. Con dicha conmemoración se pretende entre otras cosas concienciar de la necesidad de establecer acciones a escala mundial y local para maximizar la utilización de los alimentos que se producen.

En cuanto a lo que ofrecemos, Farm & Go, como plataforma de gestión de pagos, tiene como objetivo conectar directamente a Productores Primarios y Demandantes de Alimentos. De esta forma se otorga una solución innovadora para comercializar el máximo de los alimentos posibles, disminuyendo así la pérdida de alimentos y sus consecuentes impactos negativos.

### **Pobreza y colas del hambre**

Una de las grandes consecuencias de la crisis de la COVID-19 ha sido el crecimiento en la demanda de la ayuda alimentaria. Según datos de la Federación Española de Bancos de Alimentos, sus 54 entidades asociadas han registrado un incremento del 50% en las peticiones, llegando a repartir alimentos a más de 7.000 entidades benéficas y a más de 1.560.000 beneficiados. Esta red de ayuda se complementa con la acción que múltiples ONGs, Bancos de Alimentos y Comedores Sociales llevan a cabo día a día en las calles de nuestras ciudades.

En este sentido, Farm & Go propone poner a disposición de todas estas entidades de forma directa productos hortícolas seguros y de calidad a unos precios más baratos que en sus puntos de abastecimiento habituales. Conseguiremos así que puedan llegar a más personas y que éstas puedan tener acceso a una nutrición sana y equilibrada.

---

<sup>[3]</sup> <http://www.fao.org/news/story/es/item/1310444/icode/>

- **Productores Primarios con escasa rentabilidad por sus productos**

Las cadenas de distribución son tan largas que el precio que finalmente paga el Demandante de Alimentos en el punto de venta apenas repercute en ganancias para los Productores Primarios.

Farm & Go, como plataforma de gestión de pagos será el punto de encuentro entre las dos partes. Conseguimos así que las dos partes salgan beneficiadas, los Demandantes de Alimentos encontrarán precios más competitivos que en otros puntos de venta y los Productores Primarios podrán sacarle mayor rentabilidad a unos productos que no hubieran tenido cabida en el mercado habitual.

- **Desconexión entre los Demandantes de Alimentos y origen de los productos**

Cada vez es más frecuente que nuestros hogares estén repletos de frutas y verduras de fuera de temporada provenientes de lugares a miles de kilómetros de donde serán consumidos. Lo que supone, además, que nuestra comida haya dejado un rastro en forma de huella de carbono.

Farm & Go propone volver a los orígenes, al ciclo natural de los productos. Buscamos que conozcan el origen exacto de los productos, que vayan integrando conocimientos sobre un consumo sostenible de productos de temporada e incluso si quieren participen en su recolección. Facilitamos también, a través de la Comunidad Farm & Go, el fomento de vínculos más estrechos y la conversión hacia una verdadera palanca de cambio hacia unos hábitos de consumo más responsables y sostenibles.

## 1.4. Misión, visión, valores

### Misión:

Crear una comunidad comprometida con un consumo responsable y sostenible de frutas y verduras.

### Visión:

Aspiramos a convertirnos en la aplicación de referencia que consiga **transformar los hábitos de consumo de frutas y verduras en España.**

Nuestra visión implica que seamos más que una empresa, sino agentes del cambio que transformará el consumo de productos hortícolas en nuestro país, para hacerlo más sostenible y responsable con el entorno y con las personas.

### Valores:

La Comunidad Farm & Go, se convertirá asimismo en agentes del cambio transmisores de **los valores que promovemos** desde Farm & Go:

- **Sostenibilidad:** Potenciamos el consumo de proximidad y contribuimos a reducir la pérdida de alimentos, por lo que contribuimos a reducir la huella de carbono del consumo de los productos hortícolas en España y a un uso eficaz de los recursos, minimizando el agua que se desperdicia en la producción de alimentos que no son consumidos.

- **Solidaridad:** Facilitamos que los Bancos de Alimentos, Comedores Sociales y ONGs tengan acceso a productos frescos y sanos a precios más competitivos.
- **Comunidad:** Somos punto de encuentro de personas concienciadas y sensibilizadas con nuestro movimiento. Ayudamos a que se creen las sinergias necesarias para que Farm & Go pueda llegar a todos los rincones.
- **Conexión con la Naturaleza:** Promovemos un retorno a la naturaleza, al vínculo con la tierra y con su fruto y/o verdura. Ayudando a que los Demandantes de Alimentos no pierdan la conexión con el origen de aquello que está en su plato.

## 1.5. Responsabilidad Social Corporativa, código de conducta y contribución con el cumplimiento de los ODS

### Responsabilidad Social Corporativa

En Farm & Go tenemos integrada la Responsabilidad Social Corporativa de manera transversal en toda la estructura de la empresa. Los siguientes principios nos guiarán en el desarrollo, seguimiento y actualización de nuestros servicios:

- Refuerzo continuo de los vínculos con todas nuestras partes interesadas. Prestando especial atención a las inquietudes y expectativas de Productores Primarios y Demandantes de Alimentos. Sin olvidarnos tampoco de los organismos públicos y posibles inversores que cada vez tienen más en cuenta criterios sociales y sostenibles en sus operaciones de inversión.
- La preocupación cada vez mayor sobre el deterioro medioambiental provocado como consecuencia de un consumo irresponsable y poco sostenible.
- La transparencia de todas nuestras actividades empresariales mantenida mediante una comunicación continua de información actualizada con la Comunidad Farm & Go.

### Código de Conducta

En Farm & Go hemos establecido unos principios éticos que deberán regir cualquier comportamiento que se realice en nombre de la empresa. Por eso hemos desarrollado un Código de Conducta que tiene por objetivo principal servir de guía práctica en la toma de decisiones éticas. Conseguimos así preservar la buena imagen y reputación de FARM & GO, fomentando un comportamiento íntegro y en cumplimiento con las políticas, y la legislación vigente.

Con la finalidad de alcanzar nuestra misión y objetivos estratégicos el Código de Conducta ha sido desarrollado en base a estándares éticos, en base a buenas prácticas que existen en el mercado laboral y a nuestros valores. Asimismo, el espíritu de este ha sido plasmado en forma de compromisos con nuestros grupos de interés para asegurar las buenas relaciones que mantenemos con ellos.

El código de conducta completo está contenido en el **Anexo I**.



## **Impacto en los ODS**

Además, en Farm & Go estamos comprometidos con los siguientes **ODS**<sup>[4]</sup>:

### **ODS N.º 1. Fin de la Pobreza**

Uno de los objetivos de Farm & Go es conseguir productos hortícolas frescos y seguros a precios más competitivos para los Bancos de Alimentos, Comedores Sociales y ONGs, lo que supone mejorar la resiliencia de las personas pobres y reducir su exposición y vulnerabilidad a los fenómenos extremos, ya que contribuimos a que su cesta de la compra no tenga que verse mermada de productos frescos y de calidad. Disminuyendo así el impacto de crisis como la del COVID-19, que de nuevo ha puesto de manifiesto la importancia de reforzar cualquier iniciativa que vaya orientada a reducir la exposición extrema de los más vulnerables ante crisis de cualquier índole.

### **ODS N.º 2. Hambre cero**

Cuando un Demandante de Alimento adquiere frutas y verduras mediante nuestra aplicación lo hace a precios más baratos, por lo que puede conseguir más cantidad de alimentos para abastecer a más usuarios, y contribuir a que más personas puedan disfrutar de una alimentación sana, nutritiva y suficiente.

Además, en relación con la meta 2.3, conseguimos que los Productores Primarios que usen nuestra aplicación conseguirán aumentar sus ingresos ya que podrán vender aquellos productos que bien por motivos estéticos o por ser excedentes de producción no encuentran salida en el mercado habitual. Por otra parte, la cadena de distribución se reduce al mínimo ya que los Productores Primarios se ponen en contacto directo con los Demandantes de Alimentos, como resultado el precio que paga el Demandante de Alimentos repercute íntegramente en el Productor Primario.

También contribuimos a mejorar la sostenibilidad de los sistemas de producción de alimentos, ya que al disminuir la pérdida de alimento se disminuye la cantidad de litros de agua desperdiciada (la cual fue utilizada para la producción de estos).

### **ODS N.º 4. Educación de calidad**

Farm & Go, también, contribuye a una educación de calidad. Nuestros clientes más pequeños adquirirán a través de la experiencia Farm & Go o del propio uso de la aplicación en sus familias, los conocimientos necesarios que promuevan el desarrollo sostenible, en concreto en todo lo relacionado con el consumo de frutas y verduras fomentando así unos estilos de vida sostenibles exportables a otros aspectos de su vida. Contribuimos así a implementar hábitos de vida sostenibles en todos los rangos de edad.

### **ODS N.º 6. Agua limpia y saneamiento**

La meta 6.4 persigue aumentar considerablemente el uso eficiente de los recursos hídricos en todos los sectores. Por otra parte, la FAO concluye en su informe "*Food wastage footprint-impact on natural resources*" que casi el 30% de toda la tierra agrícola disponible en el mundo (1.400 millones de hectáreas) se utiliza para alimentos producidos, pero no consumidos. Como mencionamos anteriormente, la pérdida y desperdicio de alimentos consume hasta un 21% del agua dulce en el mundo.

En Farm & Go estamos muy concienciados con lo alarmante de estos datos y por eso hemos creado un modelo de negocio que busca reducir la pérdida de alimento en España contribuyendo así también a reducir la huella hídrica del mismo.

### **ODS N.º 12. Producción y consumo responsables**

Quizá uno de los ODS donde más conseguimos impactar es en el que persigue una producción y consumo responsables. Entre las metas concretas de este objetivo se encuentran las siguientes:

- **12.2** De aquí a 2030, lograr la gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales.
- **12.3** De aquí a 2030, reducir a la mitad el desperdicio de alimentos per cápita mundial en la venta al por menor y a nivel de los consumidores y reducir las pérdidas de alimentos en las cadenas de producción y suministro, incluidas las pérdidas posteriores a la cosecha.
- **12.8** De aquí a 2030, asegurar que las personas de todo el mundo tengan la información y los conocimientos pertinentes para el desarrollo sostenible y los estilos de vida en armonía con la naturaleza.

Con el uso de nuestra aplicación nuestros Demandantes de Alimentos ayudarán a reducir las hectáreas de tierra agrícola cultivada para la producción de alimentos no consumidos, contribuyendo a lograr una gestión más sostenible de todos los recursos. Es así como colaborarán con la reducción de la pérdida de alimentos y podrán mantener un estilo de vida en armonía con la naturaleza, consumiendo las frutas y verduras propias de la temporada, producidas por los Productores Primarios, consiguiendo disminuir la huella de carbono que generan como Demandantes de Alimentos.

---

[4] <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

## 1.6. Customer Journey

A continuación, se muestra el customer journey actual (sin la propuesta de Farm & Go) que engloba todas las fases por las que pasa una persona desde que identifica que tiene la necesidad de acudir a una tienda/local/mercado hasta que finalmente toma la decisión y consume en el mismo. Se ha decidido evaluar cada una de las fases con el fin de identificar dónde se encuentran los pain points del Demandante de Alimentos e incidir sobre ellos, ofreciendo a los mismos una nueva forma digital de relacionarse con los Productores Primarios (explicada en el apartado 1.3.). Farm & Go no se centra únicamente en gestionar dichos pain points, sino que potencia además la mayoría del resto de fases de dicho customer journey para lograr que la experiencia del usuario no sea solo la correcta, sino también la esperada.



Figura 1. Customer Journey. Demandantes de Alimentos.

Fuente: Elaboración propia.

De igual manera, se da a conocer el “customer journey” actual que engloba todas las fases por las que pasa un Productor Primario - sin considerar tampoco la propuesta de Farm & Go - desde que identifica que tiene pérdida de alimentos hasta que toma la decisión de enviarlo a un distribuidor de alimentos. Se evalúa cada una de estas fases con el objetivo de identificar dónde se encuentran los “pain points” de dichos Productores Primarios e incidir sobre ellos, brindándoles la oportunidad de que puedan relacionarse con los Demandantes de Alimentos que compartan el interés de tener una experiencia sostenible que pueda compartir con sus familiares, amigos, etc. de manera digital (explicada en el apartado 1.3.). Así, Farm & Go no se centra únicamente en gestionar los “pain points” identificados, sino que también potencia el resto de las fases del “customer journey” para lograr que la experiencia de compra no sea adecuada, sino perfecta.

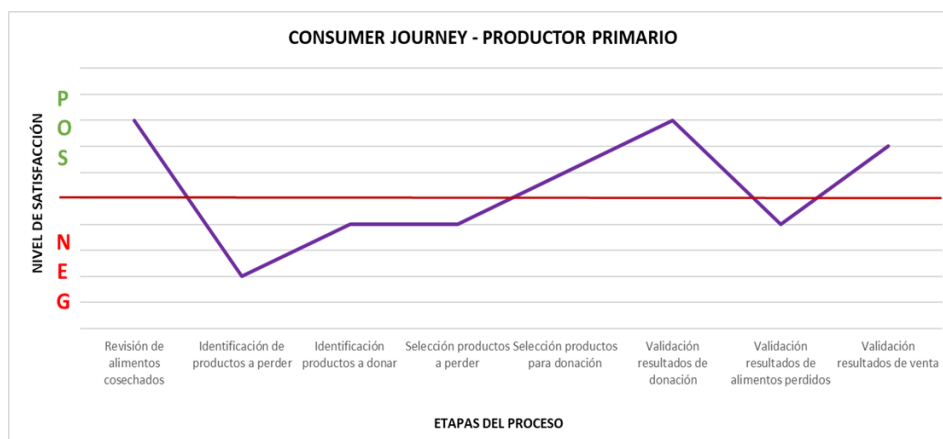


Figura 2. Customer Journey. Productor Primario.

Fuente: Elaboración propia.

## 2. Modelo de negocio

### 2.1. ¿Cuál es nuestra propuesta de valor?

En línea con lo que mencionamos previamente, nuestra propuesta de valor es lograr un impacto positivo en los ODS mencionados y, principalmente, contribuir a la reducción de la pérdida de alimentos. Para ello, proponemos diferenciarnos de otras propuestas de negocio existentes en el mercado (nuestros competidores) con la inclusión del sector primario de producción de alimentos de España (conocidos como Productores Primarios).

Nuestro modelo de negocio busca ser sostenible y responsable, tanto con el medio ambiente como con la sociedad y debido a su modus operandi como plataforma de gestión de pagos, impulsa a los Productores Primarios a reducir su pérdida de alimentos, así como a vender parte de su producción a un precio asequible y más económico que los productos que se adquieren en comercios regulares (supermercados, mercados, etc.). Esto último con el fin de que sean vendidos a los Demandantes de Alimentos, generando así la oportunidad de crear un encuentro entre toda la Comunidad Farm & Go.

A su vez, nos destacamos también por brindarles a los Consumidores Particulares la posibilidad de vivir la Experiencia Farm & Go, la cual implica no sólo recoger los productos comprados sino también comprender el origen de los productos, su sistema de producción y de cosecha.

Del mismo modo, los Consumidores Particulares podrán no sólo realizar una compra individual sino también una compra compartida a través de la Piña Farm & Go, con su grupo de amigos y/o familiares, con el fin de incrementar aún más el impacto sostenible del modelo de negocio. De esta forma, podrán reducir no sólo los costes económicos de recogida de sus productos sino también incentivar aún más la Comunidad Farm & Go y reducir su huella de carbono.

## 2.2. Lienzo de Propuesta de Valor

En línea con ello, desarrollamos el lienzo de nuestra propuesta de valor donde se observa cómo ha sido la experiencia de los Demandantes de Alimentos antes de la aparición de Farm & Go para después mostrar cómo se presenta dicha situación tras nuestra aparición.

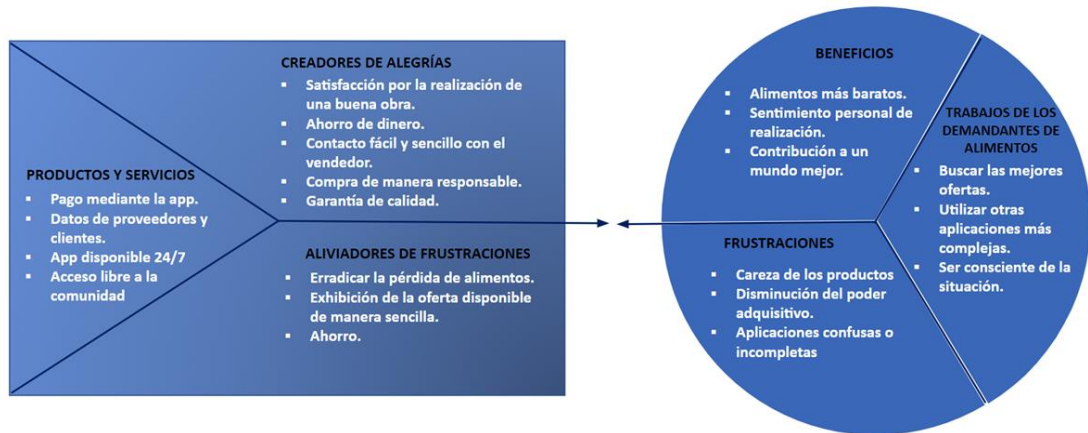


Figura 3. Lienzo de Propuesta de Valor

Fuente: Elaboración propia.

## 2.3. Mapa de empatía

De igual manera, mostramos a continuación el mapa de empatía de nuestros clientes tipo con la finalidad de “ponernos en sus zapatos” y así poder entenderlo y definir con mayor claridad nuestro mercado objetivo.

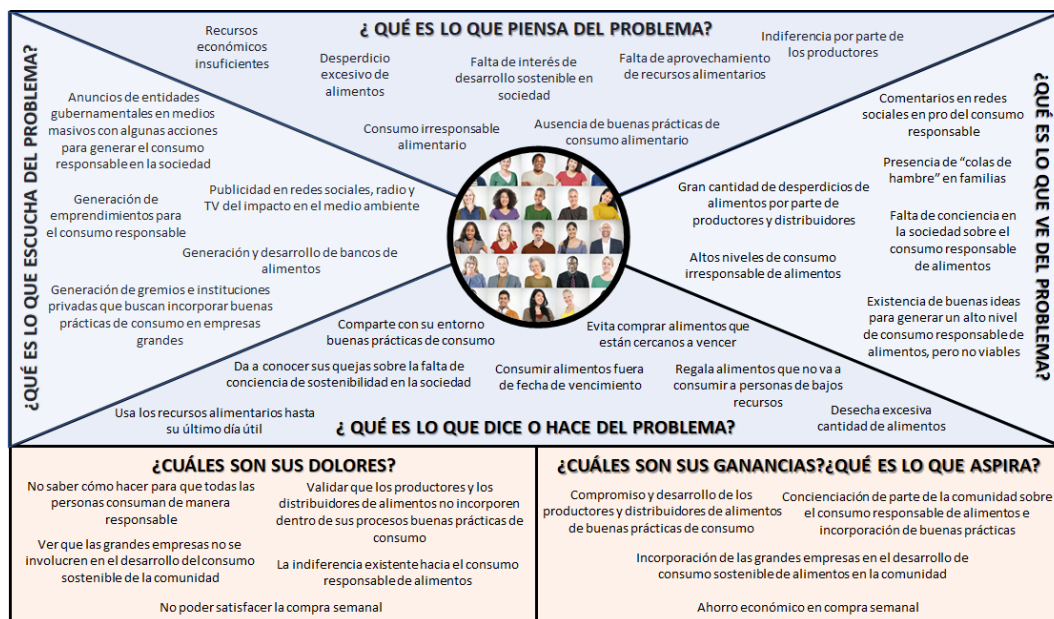


Figura 4. Mapa de Empatía.

Fuente: Elaboración propia.

## 2.4. Mercado objetivo

En cuanto a nuestro mercado objetivo, podemos diferenciar nuestros actores en dos grupos distintos.

En primer lugar, se encuentran los Productores Primarios que, como mencionamos anteriormente, sufren de pérdidas de alimentos, ya sea por motivos estéticos de los mismos o por sobreproducción y/o desean incrementar su producción para obtener una mayor ganancia. Estos podrán, mediante el uso de nuestra app, registrarse, aceptar los términos y condiciones del uso de esta y ofrecer una determinada cantidad de productos a un precio específico, según producto y peso. Del mismo modo, podrán ofrecerles a los Demandantes de Alimentos la recogida de los productos con o sin una experiencia enriquecedora de recogida (en este último caso el Productor Primario indicará el precio de dicha experiencia).

En segundo lugar, se encuentran los Demandantes de Alimentos, dentro de los cuales diferenciamos tres subgrupos. El primer subgrupo corresponde a los Bancos de Alimentos, Comedores Sociales y ONGs, quienes requieren de alimentos para cumplir con su función benéfica. En segundo lugar, se encuentran los Consumidores Particulares que realizan un pedido en representación propia e individual para consumo propio y, por último, los Consumidores Particulares organizados para realizar una compra Piña Farm & Go.

En conclusión, detectamos que estos dos grupos formarían parte de nuestro mercado objetivo cuya principal finalidad es proveer de un espacio de encuentro entre los ofertantes de productos (Productores Primarios) y los Demandantes de Alimentos. Fijando como objetivo, el consumo responsable, la pérdida de alimentos, la obtención de productos de calidad a un precio accesible y ganancia económica para los Productores Primarios quienes anteriormente no recibían alguna por la pérdida de dichos alimentos.

## 2.5. Equipo promotor y recursos humanos

A fin de poder administrar y gestionar las políticas, procesos y procedimientos que demanda nuestro modelo de negocio, a continuación, damos a conocer cómo estará constituido el equipo promotor de Farm & Go:

**Alejandro Fernández Gómez:** Graduado en Administración de Empresas de la Universidad San Jorge y ha cursado el Green & Tech MBA en la EOI. En Farm & Go es el CEO y responsable de la gestión de Finanzas.

**Pablo De Lucas Álvarez:** Es Licenciado en Turismo de la Universidad Complutense y ha cursado el Green & Tech MBA en la EOI. En Farm & Go es el Director de Operaciones y Gestión de Proyectos.

**Silvia Madrid López:** Es Relacionista Internacional de la Universidad Loyola Andalucía y ha cursado el Máster en Desarrollo Sostenible y Responsabilidad Corporativa en la EOI. Es la Directora de Ventas, MKT y Relaciones Institucionales.

**Ana Villanueva Calvo:** Farmacéutica con experiencia en el campo científico experimental. Ha cursado el Máster en Desarrollo Sostenible y Responsabilidad Corporativa en la EOI. Directora del Departamento de Calidad y Sostenibilidad en FARM & GO.

**Natalia Sol Álvarez Pampillón:** Abogada graduada en la Universidad de Buenos Aires con Máster en Desarrollo Sostenible y Responsabilidad Corporativa en la EOI. Es la Directora Legal y del departamento de Administración en Farm & Go.

**Lorena Aspiros Candela:** Es Psicóloga en la UNMSM, MBA de la universidad ESAN y Máster en Big Data & Business Analytics en la EOI. En Farm & Go es la Directora de Tecnologías de la Información y Recursos Humanos.

Asimismo, optamos por la subcontratación del funcionamiento y sincronización tecnológicos como del mantenimiento de la aplicación y de la web.

## 2.6. Business Model Canvas

En suma, nuestro business model canvas describe a continuación cuáles son los pilares de nuestro modelo de negocio y las relaciones que tendremos con el mercado y con la Comunidad Farm & Go, entre otros:

<p><b>SOCIOS CLAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Productores primarios</li> <li>Comedores Sociales</li> <li>Banco de Alimentos</li> <li>ONGs</li> <li>Comunidades Farm &amp; Go</li> <li>Consumidor Particular</li> </ul>	<p><b>ACTIVIDADES CLAVE</b></p> <p>Reducir el nivel de pérdida de alimentos, manteniendo la calidad de los mismos para el consumo.</p> <p>Intermediario entre productores de alimentos y comunidades Farm &amp; Go.</p> <p>Concienciar al consumidor final a través de una "experiencia real" de compra.</p> <p><b>RECURSOS CLAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento de programación y gestión de Apps.</li> <li>Recursos financieros.</li> <li>Recursos humanos.</li> </ul>	<p><b>PROPUESTA DE VALOR</b></p> <p>Alternativa sostenible y respetuosa con medio ambiente.</p> <p>Ayudar a los productores que no pueden vender parte de su producción y/o terminan tirando o acumulando sus excedentes.</p> <p>Comunidad de encuentro entre Productores Primarios y comunidades Farm &amp; Go.</p> <p>App móvil que funciona como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nexo entre partes interesadas.</li> <li>Plataforma de transacción de pagos entre las partes.</li> <li>Base de datos de proveedores y clientes.</li> <li>Plataforma con disponibilidad inmediata "24/7".</li> <li>Red libre.</li> </ul>	<p><b>RELACIONES CON CLIENTES</b></p> <p>Nuestro modelo de negocio se autogestiona.</p> <p>El trato con la Comunidad Farm &amp; Go se centraría en dos partes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El acuerdo por el cual forma parte de la plataforma.</li> <li>Servicios de asistencia por incidencias.</li> </ul> <p><b>CANALES</b></p> <p>Los canales donde se deberá enfocar el negocio serán los canales de promoción:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicación móvil.</li> <li>Entrevistas y encuestas con proveedores y consumidores.</li> <li>Redes sociales.</li> </ul>	<p><b>SEGMENTOS DE CLIENTE</b></p> <p>Identificamos 3 perfiles distintos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Organizaciones comprometidas con la gestión de alimentos de manera sostenible como son los comedores sociales, banco de alimentos y ONGs.</li> <li>El consumidor particular que encuentre en Farm &amp; Go una alternativa barata para ciertos productos.</li> <li>Empresas con una economía circular interesados en efficientar su operación de manera sostenible, como lo son los productores primarios.</li> </ul>
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo y creación de la app.</li> <li>Gasto en publicidad.</li> <li>Gasto en personal.</li> <li>Externalización de servicios tecnológicos.</li> </ul>		<p><b>FUENTES DE INGRESOS</b></p> <p>Hemos establecido 3 maneras de generar ingresos con este modelo de negocio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comisión de anunciantes.</li> <li>Cobrar un fee por transacciones.</li> <li>Ingresos por publicidad.</li> </ul>		

Figura 5. Business Model Canvas Farm & Go.

Fuente: Elaboración propia.

## 2.7. Proceso de validación

Con el fin de analizar la viabilidad de nuestro modelo, llevamos a cabo un proceso de validación del negocio y contraste de hipótesis siguiendo la *Metodología Lean Start-Up*. Las hipótesis formuladas, fueron estudiadas para su validación mediante entrevistas y/o encuestas a Productores Primarios, Banco de Alimentos, ONGs, Comedores Sociales, Consumidores Particulares y administraciones públicas.

A continuación, realizamos una breve descripción de los resultados obtenidos por los diversos actores validados, para mayor detalle por favor dirigirse al Anexo II en donde se estipulan todas las hipótesis formuladas inicialmente y sus resultados.

- **Productores Primarios**

Entrevistamos a diez productores primarios que contestaron a 10 preguntas. Todos los entrevistados afirmaron tener producción que no encontraba salida en los mercados habituales, por motivos estéticos u otro tipo de motivos. Además, en 8 ocasiones se mostraron interesados en relacionarse directamente con los demandantes de alimentos para reducir el número de intermediarios y se mostraron asimismo dispuestos a usar nuestra aplicación para conseguir ese contacto directo. Cinco de los entrevistados estaban conformes con abrir sus producciones a la experiencia Farm & Go.

- **Demandantes de Alimentos**

A su vez, también nos comunicamos con Comedores Sociales, Banco de Alimentos de Madrid y ONGs y logramos entender no solo su modalidad de funcionamiento, sino también sus principales necesidades.

En cuanto al Banco de Alimentos de Madrid, realizamos una entrevista muy enriquecedora en donde no solo nos informaron respecto a su modalidad de funcionamiento sino también nos proveyeron un dato de gran importancia. Previo al surgimiento de la COVID-19 su principal metodología era recibir alimentos a través de donaciones, los cuales luego serían redistribuidos a las ONGs y Asociaciones que requerían ayuda y se registren en el Banco de Alimentos. Sin embargo, con el surgimiento de la crisis sanitaria funcionan principalmente a través de donaciones de dinero y luego realizan la compra de alimentos directamente. En consecuencia, actualmente son ellos los encargados de realizar los pedidos y esto implica una oportunidad de mercado alineada con nuestro modelo de negocio.

En este sentido, entrevistamos al “Comedor Hermandad del Refugio”, al “Comedor Proyectos Luz Casanova” y al Centro de Acogida e Integración Social Santiago Masarnau” y detectamos que realizan la compra de alimentos tanto a través de donaciones monetaria como así también través de la compra directa de los mismos con un presupuesto propio. Esto implica que disponen de dinero específicamente para la compra de alimentos y también de voluntarios que se encargan de retirar los productos que compran. Asimismo, a través de una encuesta también contrastamos la viabilidad de que formen parte de nuestra aplicación y soliciten productos de calidad a un precio más económico del que lo suelen comprar y todos demostraron interés en este sentido.

De igual manera, nos pusimos en contacto con ONGs para conocer su percepción sobre nuestro modelo de negocio y la problemática planteada. Como resultado de las encuestas realizadas a organizaciones tales como “Asociación Bokatas”, “Manos Unidas” y “Cruz Roja”, vimos como las tres destacan la emergencia social en la que se encuentra la sociedad tras la pandemia derivada del Covid-19 y como esta habría trastocado aún más su modus operandi. Hoy en día, realizan su labor social mediante donaciones, tanto en especie (que otorgan directamente a aquellos que lo necesitan), como monetarias, que utilizan para la compra de alimentos.

Asimismo, realizamos encuestas tanto a los Comedores Sociales como a las ONGs y detectamos que el 100% de los encuestados estaría dispuesto a comprar excedente de alimentos a un menor precio, el 50% está dispuesto a adaptarse a la oferta alimenticia de cada ocasión y el 16,7% estaría dispuesto a adaptarse a ciertos productos no esenciales para su actividad (obteniendo un 66% en línea con nuestro modelo de negocio). Otro dato relevante es que el 83,3% de los encuestados también estaría dispuesto a encargarse por sus propios medios de la recogida de los productos alimentarios.



Por último, también realizamos encuestas dirigidas a Consumidores Particulares con el fin de validar nuestro modelo de negocio con dichos actores. En este caso, el 61% del total de los encuestados (146 individuos) indicó que estaría dispuesto a desplazarse a un punto de venta para conseguir ofertas de alimentos, el 78% aceptó recibir notificaciones mediante una aplicación móvil dando a conocer de ofertas de productos y el 78% estaría dispuesto a flexibilizar su menú habitual en función de la oferta disponible. Por otra parte, también validamos la modalidad de entrega de productos, y se concluyó que el 25% preferían realizar una compra conjunta con otras personas y autoorganizarse para recoger los productos. Otro 26% quería vivir la experiencia de la recolección una vez al trimestre. El resto de las ocasiones preferían que los productos ya estuvieran recolectados y preparados en el momento de ir a buscarlos.

- **Administración Pública**

Después de entrevistarnos con representantes del Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación, comprobamos que dicho ministerio ha iniciado varias campañas que tienen como objetivo realizar una conciencia colectiva sobre la importancia que tiene disminuir el despilfarro alimentario.

### **3. Análisis del mercado<sup>[5]</sup>**

Para poder entender de forma genuina el mercado de alimentos, es necesario analizar el impacto actual del sector primario en España. En primer lugar, definiremos el sector primario, el cual... “agrupa todas aquellas actividades económicas que suponen una extracción directa de la naturaleza y que obtienen bienes que son empleados como materias primas por otras industrias. Las principales ramas que componen el sector son la agricultura, la ganadería, la pesca y la silvicultura”.

Para poder mostrar la relevancia y peso que supone el sector primario en España, lo compararemos con el resto de los países de la Unión Europea. Actualmente el sector primario en España genera el 2,7% del PIB, situándose como el país con mayor PIB agrario en la Unión Europea, por encima de Alemania (1,9%), Italia (1,9%), Países Bajos (1,9%), Francia (1,5%) y Reino Unido (0,6%).

Por otro lado, en términos de empleo, el sector primario en España ha pasado a representar un 4%, 749.700 personas; 1,3% menos que en el año 2000.

Posicionándonos como el tercer país de la unión europea con mayor fuerza laboral agraria.

Si nos centramos ahora en el modelo de negocio de Farm & Go, la producción agraria en 2020 totalizó 52.219 millones de euros, de los cuales el 59% corresponden a la producción vegetal final en España, cifra que ha aumentado en un 4% desde 2016.

En cuanto a la superficie agrícola utilizada según su uso (INE 2016), podemos afirmar que en España dedica el 49% a la producción de cultivos herbáceos y barbechos (hortalizas), un 33% es utilizado como pastos permanentes, el 10% para olivares, un 4% para cultivos frutales y un 4% en viñas<sup>[6]</sup>.

---

<sup>[5]</sup> <https://economipedia.com/definiciones/sector-primario.html>

<sup>[6]</sup> <https://economipedia.com/definiciones/sector-primario-secundario-y-terciario.html>

Por otra parte, para poder posicionar el mercado al que nos dirigimos dentro de las tendencias que sigue la sociedad en la actualidad, es conveniente analizar en qué punto se encuentra España tecnológicamente, ya que nuestro modelo de negocio se apoya en el desarrollo de comunicaciones entre partes interesadas a través de una aplicación móvil.

En cuanto a la digitalización, en España, nos encontramos en un punto de éxito. Para los españoles, los teléfonos inteligentes se han convertido en la herramienta principal de uso en el día a día. La tasa de penetración de los Smartphones sigue creciendo en España, alcanzando el 92% de cuota de mercado y superando la media europea.

Habiendo mencionado los previos datos de relevancia para nuestro modelo de negocio, y comprendido el volumen e importancia del sector primario en España, y el consecuente impacto ambiental que implica, entendemos que Farm & Go tiene mercado disponible en este sentido.

### 3.1. Mercado potencial

Actualmente encontramos que Too Good to Go es el principal representante del mercado alimentario. Esta empresa, ya no se limitaría únicamente a poner en contacto particulares y negocios con excedente de alimentos, si no que habrían iniciado campañas en plataformas tanto online como offline de concienciación.

Siendo conscientes de esta situación, desde Farm & Go, consideramos que debemos definir los siguientes aspectos de nuestro mercado objetivo:

- **Sujetos dispuestos a asociarse.** Consideramos que, en esta categoría, y debido a la transversalidad que caracteriza a nuestro negocio, habría diferentes sectores involucrados, especialmente en el sector de los Demandantes de Alimentos. Sin embargo, definimos inicialmente que las principales empresas que colaborarían con Farm & Go serían los Productores Primarios. Será de ellos de los que podremos obtener estos excedentes para ponerlos a disposición de nuestros Demandantes de Alimentos. Asimismo, contactaremos a organizaciones que tienen un perfil y carácter social tales como ONGs y el Banco de Alimentos. Estos, junto con los Consumidores Particulares, serán las entidades a las que se dirigirán los alimentos que mencionamos anteriormente.
- **Definir público de nuestra competencia y añadir más clientes potenciales nuevos ya que ofrecemos una mejor solución.** Definiendo como nuestros competidores base a Too Good to Go, ReFood y Phenix, vemos como estos encuentran su mercado principal en el aprovechamiento de alimentos que ya se encuentran en la fase final de su ciclo, es decir evitar la pérdida de alimento. Aunque el primero mencionado también se estaría ampliando hacia supermercados, no llegaría a cumplir el nicho de mercado que nosotros encontramos, localizado en las fases iniciales de producción. Remitiéndonos a puntos anteriores en los que se explicó cuál era exactamente nuestra propuesta de negocio, al igual que la de nuestros competidores, vemos de qué manera habría una cuota de mercado aún por cubrir, cómo queda manifestado en la mencionada estrategia de B2B. Sin embargo, y como desarrollaremos a continuación, encontramos que el público de nuestros competidores no es excluyente al nuestro, si no que probablemente en muchos casos haya usuarios que lo sean de ambas plataformas. Será en la diferenciación del modelo de negocio y de la proveniencia de nuestros productos donde encontremos esta ventaja competitiva.

- **Definir nuestro cliente potencial (segmentación).** De otra manera, encontramos que nuestra estrategia de B2C estaría centrada en un perfil se centraría en residentes de España, al menos en un inicio, ya que consideramos que así podremos tener un mayor control y mejor disposición de gestión de la aplicación y sus movimientos. Asimismo, al llevar de manera transversal varios mercados objetivo, encontramos de primera mano un perfil de público general censado entre los 18 y los 55 años de género tanto masculino como femenino. Se considera en dicho perfil a personas que bien pudiendo vivir solas, bien con personas de dentro o fuera de su núcleo familiar, son las encargadas de la compra de alimentos. Por otro lado, tendríamos un perfil más centrado en la emergencia social que viven algunos sectores poblacionales del país, para estos, definimos como perfil base personas en un mismo rango de edad y sexo al mencionado. De la mano de este, encontraríamos que ciertas asociaciones, ONGs y/o comedores sociales harían uso también de nuestra aplicación a modo de intermediarios para aquellas personas que, o bien por falta de recursos económicos no pudieran acceder a ella, o bien de una forma más conjunta. Sería mediante esta, que estas organizaciones contactaran directamente con los proveedores para servir sus alimentos o repartirlos ellos mismos.

#### 4. Análisis de la competencia

En este apartado delimitamos nuestros potenciales competidores, de un servicio como intermediario de gestión de pérdida de alimentos. Investigamos otras aplicaciones y modelos de negocios diferentes pero que prestan servicios de alimentación similares y son las que actualmente los Demandantes de Alimentos utilizan para satisfacer sus necesidades de compra de alimentos y se encuentran las siguientes: Too Good To Go, Phenix y ReFood.

- **Too Good To Go:**

Aplicación móvil que hace de intermediario entre restaurantes o tiendas que ponen a la venta productos o alimentos que no han vendido al servicio de los consumidores para no malgastar la comida. La compañía fue creada el año 2015 en Dinamarca en manos de Brian Christensen, Thomas Bjørn Morsen, Stian Olesen, Klaus Bagge Pedersen y Adam Sigbrand. El proyecto surgió después de que los responsables de la plataforma fueran testigos en un buffet libre de cómo toda la comida que no se había consumido y estaba en perfecto estado terminaba en los cubos de basura. También fue co-fundada en Francia por Lucie Basch y en Reino Unido por Chris Wilsones junto Jamie Crummie. Posteriormente también llegó a Suiza en noviembre de 2016. En 2019 la compañía fue financiada con 6 millones de euros para incentivar la investigación y desarrollo de ella. Se lanzó entonces en Austria y en septiembre de 2019 adquirió la iniciativa española de weSAFEeat creando su propia marca. En diciembre de 2019 llegó a Francia. Se trata de una aplicación gratuita para dispositivos móviles donde se pone a la venta los sobrantes de restaurantes y tiendas. Esto permite reducir el desperdicio de comida, que actualmente es uno de los problemas globales que más afectan sobre el medio ambiente. En tres años activa, la app ha conseguido más de 9,5 millones de usuarios. Y se han asociado a ella más de 17.000 establecimientos que han conseguido salvar 10.092.382 packs de comida.

- **ReFood:**

Es un movimiento que nace en Lisboa, Portugal, a finales del año 2012. En 2018 se forma un equipo de pioneros en Madrid, encargado de iniciar el proyecto de implantación del primer centro ReFood en España, concretamente en el barrio madrileño de Tetuán. En la actualidad ReFood Tetuán está compuesto por un grupo de 20 gestores, más de

80 voluntarias y 12 establecimientos donantes. Hoy en día, ReFood Tetuán proporciona comida de calidad tanto fresca como preparada, 4 días a la semana a más de 30 personas beneficiarias. Su trabajo no sería posible sin la colaboración con Pueblos Unidos, Fundación Adra y la Fundación Balía, con la que cooperan desde noviembre del 2020. Se atiende a los beneficiarios que acuden al local ReFood y se entregan los menús de acuerdo con sus necesidades. se crea tejido social solidario que ayuda a reducir la pobreza y el hambre en el barrio. se recogen alimentos en buenas condiciones que provienen del excedente alimentario producido en los diferentes locales del barrio (restaurantes, bares, panaderías, fruterías, supermercados, etc.) que hayan perdido su valor comercial, pero mantengan su valor nutricional. se llevan esos alimentos al local ReFood y se manipulan para preparar menús individuales con la mejor distribución nutricional posible.

- **Phenix:**

La aplicación que te permite evitar el desperdicio y ahorrar algo de dinero en la compra de nuevos productos alimenticios. La empresa se fundó en 2014 en Francia y rápidamente se convirtió en líder en la lucha contra el desperdicio de alimentos y no alimentos en Europa. Está presente en todo el territorio francés, desde Estrasburgo hasta Toulouse, pasando por Grenoble y Caen. Están en 5 países con 27 sucursales locales. A través de esta aplicación se puede comprar excedentes comerciales, a un precio muy reducido. Todos los productos están en buenas condiciones, excelentes para cocinar y saborear. La aplicación es muy intuitiva y fácil de usar. Esta aplicación es gratuita para los sistemas Android e IOS y funciona como un lugar donde las personas pueden contribuir a la lucha contra el desperdicio. El comerciante coloca los productos en la aplicación en forma de cestas con una breve descripción de lo que contienen, lo que permite al usuario saber qué está comprando. Esto reduce el riesgo de que los consumidores acaban desperdiciando lo que están comprando. Estos productos, que de otro modo se desperdiciarían, se venden en la aplicación con precios con rebajas de hasta el 50% . también cuenta con un sistema de puntos en el que el 5% del valor de cada canasta se devuelve al usuario para seguir realizando compras anti-desperdicio. Phenix no sólo ofrece la posibilidad de recuperar la comida sobrante con la venta a precios super reducidos a sus usuarios, sino que los comercios y los usuarios mismos también pueden colaborar con diversas asociaciones de auxilio social. En Madrid, Phenix actúa juntamente con FAYEC y en Barcelona con Fundació Temps i Compromís, entregando lotes de comida recuperada para aquellas familias con limitación de recursos. Está buscando la colaboración con asociaciones de Valencia para aplacar este problema. De la misma manera, Phenix ayuda a las empresas a certificar las entregas de comida sobrante a asociaciones de beneficencia y ONGs. Además, está trabajando para expandirse a más de 10 países tanto dentro como fuera de Europa. De este modo, Phenix se ha fijado para este trienio multiplicar por seis las comidas salvadas en 2020 y multiplicar por cinco los usuarios de la aplicación.

A manera de comparación se crea un cuadro con los servicios incluidos en la competencia y en Farm & Go que se puede observar a continuación:

					
<b>VISIÓN USUARIO</b>	Gestión de compra	✓	✓	✓	✓
	Compra personalizada	✓	✓	✓	✓
	Descuentos generales	✓	✓	✓	✓
	Descuentos personalizados	✗	✗	✗	✓
	Pedir desde la App	✓	✗	✓	✓
	Vivir la experiencia	✗	✗	✗	✓
	Total de compra	✓	✗	✓	✓
	Dividir la compra total	✗	✗	✗	✓
	Pago individual a través de la app	✓	✗	✓	✓
	Evaluación detallada de la compra	✓	✗	✗	✓
	Historial de compras	✓	✗	✗	✓
	<b>VISIÓN CLIENTE</b>	Portal de opiniones general	✓	✓	✓
Sólo pueden opinar los clientes		✗	✓	✗	✓
Reporte de Desempeño		✗	✗	✗	✓

Figura 6. Análisis de la competencia

Fuente: Elaboración propia.

En base a esto, se puede concluir que los principales servicios que nos otorga una ventaja competitiva son: los descuentos personalizados, vivir la experiencia, dar la posibilidad de dividir la comprar total entre diferentes personas, opiniones de Demandantes de Alimentos que han consumido los productos y accedido al servicio y reportes de desempeño para los mismos.

## 5. Análisis del entorno

### 5.1. Análisis PESTEL

#### FACTORES POLÍTICOS:

Desde la crisis financiera el emprendimiento ha salido impulsado por todos los partidos políticos en España, y desde todas las administraciones.

El ministro de Agricultura, Pesca y Alimentación, Luis Planas, ha anunciado que el Gobierno aprobará este año la ley contra la pérdida y el desperdicio alimentario, que contempla medidas en todos los eslabones de la cadena, incluidos los hogares, con el objetivo último de combatir el cambio climático.

El ministro español ha asegurado que esta normativa contra el desperdicio "irá en beneficio de la seguridad alimentaria y de una economía circular, sostenible, baja en carbono, eficiente en el uso de recursos y competitiva".

Por otro lado, la ley que regula en la actualidad el aprovechamiento de los excedentes alimentarios es la ley 10/2013 de 18 de octubre.

**FACTORES ECONÓMICOS:**

Actualmente el aspecto más relevante es la paralización de la actividad económica a nivel mundial, consecuencia de la crisis del Covid-19. En un informe reciente de Deloitte (2020) se indica que "...más allá del impacto sobre la vida de millones de personas en todo el mundo, la pandemia del nuevo coronavirus también ha asestado un duro golpe sobre la evolución de la economía a nivel global. Aunque los gobiernos de los principales países que se han visto sacudidos por la crisis del COVID-19 han impulsado medidas para paliar la ralentización económica provocada por este virus, se vislumbra que su propagación podría tener un triple efecto sobre la economía mundial: impacto directo sobre los volúmenes de producción a nivel global; disrupciones y trastornos sobre las cadenas de suministro y distribución; e impacto financiero en las empresas y los mercados de valores...". Sin lugar a duda esta crisis tendrá consecuencias sobre toda la economía. Una vez se haya superado el proceso de vacunación, la vuelta a la normalidad debería permitir la puesta en marcha del negocio. Si bien es cierto que un rebrote y un nuevo confinamiento tendría consecuencias negativas para el negocio.

**ENTORNO TECNOLÓGICO:**

Por todos estos factores crearemos el modelo de negocio alrededor de una aplicación móvil <sup>[7]</sup>.

**ENTORNO SOCIAL:**

Actualmente vivimos en una sociedad completamente globalizada y digitalizada en la que el día a día se antoja inconcebible sin la tecnología. Internet y los smartphones han cambiado nuestra forma de comunicarnos, informarnos, conocer gente, comprar, viajar, jugar, oír música, ver películas o series.

"El Análisis de Consumo en el Hogar", del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, del año 2020 ha detectado un incremento de las compras de productos de alimentación del 30,6 % con respecto a la misma semana del año 2019, así como una subida del 6,8 % en comparación con la semana anterior.

Por otro lado, los supermercados y tiendas tradicionales continúan con aumentos por encima de la media (+36,7 % y 34,8 %, respectivamente). En este sentido, las compras por Internet muestran crecimientos significativos.

---

<sup>[7]</sup><https://financialfood.es/el-31-de-los-consumidores-ya-realiza-la-compra-de-alimentacion-via-online/>

## 5.2. DAFO y CAME

Una vez realizado el análisis interno externo, hemos reunido los aspectos más relevantes de ambos a través del análisis DAFO, asignándole a cada factor una importancia determinada para nuestro modelo de negocio y del CAME.

DAFO	CAME
<b>Debilidades</b>	<b>Corregir</b>
1) Carencia de experiencia previa en emprendimiento por parte del equipo. <i>Importancia media</i>	1) Soporte de la EOI y capacitación del equipo.
2) Escepticismo de Productores Primarios hacia un modelo de negocio basado en una aplicación móvil. <i>Importancia alta.</i>	2) Comunicación efectiva de los beneficios económicos obtenidos mediante la utilización de la aplicación y del fin sostenible que es la reducción de pérdida de alimentos.
3) Dificultad de acceso a la hora de contactar a los Productores Primarios. <i>Importancia alta.</i>	3) Comunicarse con los Productores Primarios a través del uso de distintos canales, correos electrónicos, redes sociales, teléfono de contacto o a través de asociaciones que agrupan datos de los Productores Primarios.
4) Dificultad a la hora de diferenciarnos de otros competidores. <i>Importancia baja.</i>	4) Diferenciarnos mediante la incorporación de Productores Primarios, Banco de Alimentos, Comedores Sociales, ONGs y la experiencia Farm & Go en nuestro modelo de negocio.

DAFO	CAME
<b>Amenazas</b>	<b>Afrontar</b>
1) El Ministerio de Agricultura nos informó que están trabajando en una legislación que regulará cómo se podría afrontar la pérdida de alimentos. <i>Importancia alta.</i>	1) Mantenerse actualizado respecto a posible legislación que implique el cumplimiento de determinados requisitos, a la hora de comercializar alimentos y reducir la pérdida, que afecte nuestro modelo de negocio, y adaptarse a esta pero siempre innovando.

<p>2) Entrada de nuevos competidores. <i>Importancia media</i></p>	<p>2) Incorporar dentro de nuestro modelo de negocio la innovación y la diferenciación con respecto a futuros competidores. Mantener el modelo de negocio actualizado dependiendo de las necesidades que surgen en el mercado.</p>
--	--

<p style="text-align: center;"><b>DAFO</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>CAME</b></p>
<p><b>Fortalezas</b></p>	<p><b>Mantener</b></p>
<p>1) Farm &amp; Go implica la creación de vínculos estrechos entre los Demandantes de Alimentos y los Productores Primarios, en donde aquellos se dan cuenta del origen de los productos y los Productores Primarios de las necesidades de aquellos. <i>Importancia alta</i></p>	<p>1) Fomentar siempre un canal de comunicación efectivo entre ambos actores, así como también una sostenible y enriquecedora experiencia para aquellos que decidan “vivir una experiencia” en los campos de los Productores Primarios.</p>
<p>2) Creación de Experiencia Farm &amp; Go que permite sensibilizar a los Consumidores Particulares aún más respecto del ciclo de vida de los alimentos y de la importancia de luchar contra la pérdida de alimentos. <i>Importancia media.</i></p>	<p>2) Mantener actividades de estas características y mostrar imágenes y videos de estas para crear mayor impacto y demanda de estas experiencias.</p>
<p>3) Dimensión sostenible del modelo de negocio, fomentando no solo el aspecto económico sino el social (mediante la incorporación de entidades benéficas) y ambiental (reducción de pérdida de alimentos). <i>Importancia alta.</i></p>	<p>3) Mantener dicha dimensión haciendo principal foco en el aspecto social y ambiental. Mostrando siempre el impacto que se logra en ambos aspectos, la continuidad de la actividad benéfica y la reducción de la pérdida de alimentos, en términos de reducción de CO2.</p>
<p>4) Personalización del servicio dependiendo de las necesidades de los Demandantes de Alimentos. <i>Importancia alta.</i></p>	<p>4) Importancia y comprender de las necesidades de los consumidores. Mantener un canal de comunicación efectivo mediante el cual los Demandantes de Alimentos puedan comunicar sus necesidades y/o inconvenientes.</p>



<p>5) Visibilización de la inclusión de los Productores Primarios en el modelo de negocio y del conocimiento del origen de los productos. <i>Importancia media.</i></p>	<p>5) Transparencia respecto de la inclusión de los Productores Primarios y diversidad de productos.</p>
---	--

<b>DAFO</b>	<b>CAME</b>
<b>Oportunidades</b>	<b>Explotar</b>
<p>1) Actualmente existen campañas de diversos organismos públicos cuya finalidad es reducir la pérdida de alimentos y reducir la pobreza alimentaria. <i>Importancia alta.</i></p>	<p>1) Proveer de datos respecto a la actual pérdida de alimentos y el impacto que generamos con nuestro modelo de negocio (reducción de la pérdida).</p>
<p>2) Demandantes de Alimentos cada vez más concienciados con el consumo responsable y sostenible de alimentos e interesados en el origen de los alimentos. <i>Importancia alta.</i></p>	<p>2) Proveer de información respecto a la producción sostenible de los productos que se ofrecen mediante Farm &amp; Go y un mayor detalle aún en las experiencias Farm &amp; Go.</p>
<p>3) Necesidad de la gente de vivir experiencia en la naturaleza y al aire libre, transcurrido la COVID-19. <i>Importancia baja.</i></p>	<p>3) Mostrar imágenes de las experiencias que los Productores Primarios ofrecen e información de estas.</p>

## 6. Plan de Marketing

En este apartado se explica de forma detallada el Plan de Marketing que Farm & Go llevará a cabo para dar a conocer y orientar sus acciones promocionales para asegurarse de cumplir con las necesidades de los clientes y los objetivos plasmados por la empresa.

### 6.1. Marketing Mix

En la siguiente tabla se definen las estrategias de marketing que llevaremos a cabo para llegar a nuestro cliente objetivo, basándonos en las 4P del Marketing Mix:

PRODUCTO	PROMOCIÓN
<p>App social de gestión de compra de alimentos, que incluye la digitalización de la gestión de las pérdidas de alimentos.</p> <p><u>Funcionalidades del producto:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elección del tipo de servicio: Compra individual/ Piña Farm &amp; Go/ Experiencia Farm &amp; Go.</li> <li>- Realizar orden de reserva de los alimentos desde la App.</li> <li>- Pago fraccionado y digital.</li> <li>- Historial de cuentas finales.</li> </ul>	<p>Las promociones serán correos al email de nuestros usuarios con códigos descuento generales y personalizados y pop-ups en el móvil:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Descuentos sobre la compra final.</li> <li>- Promociones personalizadas a partir de su historial de consumo y perfil de usuario.</li> <li>- Promoción "Invita a un amigo" / "comparte la experiencia".</li> <li>- Sistema de puntos, por opinar sobre la compra en Farm &amp; Go.</li> </ul>
PLACE (lugar)	PRECIO
<p>Formato digital: App Farm &amp; Go y redes sociales.</p> <p>Formato presencial: Experiencia Farm &amp; Go/ Compra individual/ Piña Farm &amp; Go</p>	<p>App gratuita</p>

*Tabla 1. Elementos clave del Marketing Mix.*

*Fuente: Elaboración propia.*

### 6.2. Plan de lanzamiento, comunicación y "timing"

En la siguiente tabla se definen las acciones de marketing (en gris) que vamos a llevar a cabo inicialmente, de modo que nos demos a conocer durante los meses de septiembre a febrero. Septiembre será la fase de prelanzamiento, donde comunicamos que pronto empezaremos a operar. A continuación, desde octubre a febrero, tendrá lugar la fase de campaña, donde las acciones de marketing a realizar se harán de forma intensiva. Hemos escogido estas fechas teniendo en cuenta la situación actual del Covid-19.

ACCIONES	PRE-LANZAMIENTO		LANZAMIENTO									
	SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE		ENERO		FEBRERO	
	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
Redes Sociales												
Código QR Banco de Alimentos / ONGs												
e-mailing												
Campaña de retargeting												
Sorteo Descuento												
Promociones												

**Tabla 2. Acciones iniciales de marketing de Farm & Go**

Fuente: Elaboración propia.

En los últimos años se ha vuelto muy común que las redes sociales sirvan como canal de comunicación entre las empresas y sus clientes y como un medio muy efectivo para publicitarse, ya que los anuncios se reciben simplemente al usar la red social lo que asegura la fácil y rápida propagación de estos, además de aumentar las posibilidades de alcanzar nuestro mercado objetivo.

Es por ello por lo que apostamos por las redes sociales para crear un canal de comunicación directo con el cliente mediante el cual pueda darse a conocer a potenciales nuevos clientes y sirva como vía de comunicación entre la empresa y el usuario. Este canal se aprovechará para realizar publicaciones de ofertas, promociones y publicidad de Farm & Go.

Otros canales de comunicación con nuestros clientes son la aplicación, a través de la cual el cliente tiene un espacio habilitado para entablar contacto con la empresa para sugerencias y/o posibles errores, y un correo electrónico puesto a disposición del público. También nos relacionamos con nuestros clientes inicialmente a través de:

- **Códigos QR:**

En los Bancos de Alimentos y el resto de la Comunidad Farm & Go. Servirán como medio publicitario y con acceso directo a la descarga de nuestra aplicación.

A largo plazo, cuando Farm & Go sea más estable financieramente, estas acciones de marketing que hemos ido mencionando se expandirán debido por un lado al aumento de recursos y por el otro al aumento del público interesado. Así, también iremos introduciendo acciones tales como:

- **Re-targeting:**

A fin de conseguir que los Demandantes de Alimentos materialicen sus compras, se lleva a cabo una serie de acciones que le motiven a ello, como, por ejemplo, si han visitado nuestra web, les lleguen recordatorios o 'banners'.

- **Establecimiento de un posicionamiento web con SEO/SEM:**

Una vez nuestro negocio esté más posicionado, entra en nuestros planes el establecimiento de una página web que pueda apoyar a la App. Para que ésta sea visualmente atractiva y nuestros Demandantes de Alimentos la encuentren con facilidad, contamos con llevar a cabo los pagos necesarios para ello.

- **Realización de banners y pop-ups:**

Como apoyo a las plataformas online que establecemos de manera inicial, utilizaremos estas dos técnicas gráficas para atraer aún más la atención bien de consumidores que ya nos conozcan, bien de aquellos que puedan serlo de manera potencial.

- **Marquesinas y vitrinas:**

Con un aumento de las ventas, tendremos un mayor poder adquisitivo que invertir en acciones de marketing. Sabemos que a pesar del auge tecnológico los anuncios físicos que nuestros clientes potenciales puedan encontrar por la calle son muy enriquecedores.

- **Sorteos y promociones:**

Por último, como acción en el largo plazo, añadiremos un sistema de sorteos y promociones para premiar a la Comunidad Farm & Go por confiar en nosotros y hacer pedidos a través de la aplicación.

### 6.3. Mobile Marketing. 4 Pilares y App Funnel

En esta sección de nuestro trabajo abordaremos de qué maneras, y por medio de nuestra aplicación para teléfonos móviles, vamos a establecer una relación con nuestros clientes.

- **Responsive Design**

Hoy en día en España, de cada 10 personas, aproximadamente 9 son usuarias de teléfonos móviles (el 94%). Asimismo, encontramos que un tercio de los usuarios de estos dispositivos no interacciona con los correos electrónicos que recibe al considerar que no son visibles correctamente desde sus teléfonos. Es por esto por lo que desde Farm & Go no queremos que nuestro negocio sea igual, y hemos cuidado que nuestros correos electrónicos y resto de contenidos se vean correctamente en cualquier dispositivo.

- **Adaptación de Contenidos**

Debido al cambio de ritmo que han sufrido nuestras rutinas diarias en las que todo tiene que ser más rápido y eficiente, no queremos avasallar a nuestra Comunidad Farm & Go con anuncios y publicaciones llenas de contenido, si no que buscamos dar los datos necesarios y de tal manera que se queden en la mente de ellos el mayor tiempo posible.

- **Campañas de Mobile Marketing**

Conociendo el cambio que estaría sucediendo en el mundo de la publicidad digital, y la necesidad de incluir esta modalidad en nuestro plan de Marketing, introduciremos en el mismo anuncio en las principales plataformas online y redes sociales.

- **Email Marketing Móvil**

Siendo plenamente conscientes de las ventajas que ofrece la información mediante correo electrónico tan en vanguardia hoy, la aprovechamos, y de esta manera amplificamos nuestro mensaje. Esto nos será de gran utilidad bien en la introducción de nuestro negocio a nuevos clientes, bien para exponer a los ya existentes las novedades en nuestra aplicación debido a que hoy en día el 45% de los correos electrónicos se abren desde un teléfono móvil, y hay que estar adaptados a ello.

- **App Funnel**

Será en esta sección del trabajo donde expliquemos cuáles van a ser los pasos concretos que la Comunidad Farm & Go realizará en el proceso de interacción con nosotros. Los mencionados los podemos definir en seis diferentes etapas:

1. El consumidor potencial encuentra uno de los anuncios que hemos emplazado en una página web o red social. Debido a que nuestras herramientas de marketing han sabido captar su atención, el Comunidad Farm & Go desea saber más de nosotros clicando en el anuncio.
2. Una fase de descubrimiento e información. El consumidor en el que hemos despertado curiosidad decide informarse sobre quiénes somos y el funcionamiento de nuestro modelo de negocio
3. Fase de acción y descarga de nuestra aplicación. La Comunidad Farm & Go decide que nuestras propuestas pueden ayudarle en su día a día y decide establecer este primer contacto.
4. Primeras utilidades de la aplicación. En ellas la Comunidad Farm & Go va navegando por las diferentes funcionalidades que componen nuestro servicio y empieza a planear cuál será su primer pedido.
5. Solicitación del primer servicio. Consideramos esta fase como la más importante ya que será la determinante para que nuestra Comunidad Farm & Go quiera seguir haciéndonos parte de su día a día o elimine la aplicación.
6. Valoración del servicio y comunicación a personas cercanas. Si la persona ha quedado satisfecha con el servicio obtenido procederá a hablar de nosotros y recomendarnos a terceras personas.
7. Fidelización y recomendación. En esta última fase conseguiremos fijar a los miembros nuestra Comunidad Farm &Go garantizando una segunda interacción con nuestro negocio.

## 7. Plan de operaciones

Farm & Go, no es simplemente una aplicación que apoya a nuestro modelo de negocio como si fuese un apéndice externo, sino que es el pilar fundamental a través del cual realizamos absolutamente todas las actividades de la empresa, y a su vez, de su cadena de valor .

La aplicación se encarga de poner en contacto a los Productores de Primarios de España con los Demandantes de Alimentos (ONGs, bancos de alimentos, comedores sociales y consumidor final), con el fin de establecer una relación comercial entre estas dos partes y crear un nuevo movimiento que fomente el consumo responsable, fin de la pobreza y hambre cero, entre otros.

### 7.1. Estructura tecnológica

En cuanto al modelo de arquitectura que hemos escogido para Farm & Go es “Cloud”. Esto significa que la aplicación ha sido diseñada y desarrollada en la nube, en nuestro caso en Google Cloud y queda gestionada por una empresa externa a nosotros. Esta arquitectura brindará en nuestra app los siguientes servicios:

- **Seguridad de la información:** La seguridad debe ser muy alta. Es por esto por lo que hemos escogido a Google como proveedor de servicios “cloud”, el cual nos permite tener la gobernabilidad de los datos y podamos elevar el nivel de protección de los activos.
- **Personalización de la app:** La personalización de Farm & Go va a ser elevada. La empresa desarrolladora encargada del diseño de la app deberá ajustar esta personalización a una capacidad de dos terabytes como máximo. Será de vital importancia que esta aplicación pueda funcionar tanto en Android como en Apple. Es decir, que la aplicación sea híbrida.
- **Implementación de la app:** al igual que en el anterior servicio, esto será proporcionado por la empresa desarrolladora y deberá responder a los tiempos que hayamos establecido para la salida de datos en vivo de la app.

El lenguaje de consulta, en el que todos los datos serán extraídos y procesados es SQL (Structured Query Language). SQL incluye los procesos de inserción de datos, consultas, actualizaciones, borrado, creación y modificación de esquemas y el control de acceso a los datos; todo ello de un modo sencillo.

En lo relacionado al procesamiento de datos, Farm & Go solicitará a la empresa externa, que este sea en “Batch” o “en lotes”, que consistirá en la ejecución de un programa sin la supervisión directa del usuario.

Asimismo, al igual que hemos exigido a la empresa externa de desarrollo, que procese los datos en Batch, le pediremos que nos provean de una herramienta de análisis de datos junto con otra herramienta de visualización de estos (Tableau o PowerBI, por ejemplo).

Además, se intentará implantar procesos de Data Mining para descubrir e interpretar patrones desconocidos en la información, mediante los cuales podremos resolver los posibles problemas del negocio. Para finalizar, la empresa externa desarrolladora de la aplicación Farm & Go nos proveerá de servicios de mantenimiento de la plataforma digital.

## 7.2. Actividades de la cadena de valor Farm & Go

En este apartado, hablaremos de las diferentes actividades que desarrolla Farm & Go y que están directamente vinculadas con la misión, objetivos y funciones propias de la empresa. Estas actividades sustentan la ventaja competitiva de nuestro proyecto, generando un valor en nuestros clientes mayor al de la competencia.

### 7.3.1 Actividades de asociación entre la Comunidad Farm & Go.

Detectamos que en Farm & Go, los Productores Primarios son nuestros Clientes esenciales, ya que son quienes nos proveerán de ofertas de frutas y hortalizas a la app. Del mismo modo, detectamos que estos son los más escépticos a la hora de asociarse con startups como la nuestra, es por ello que diseñamos las siguientes actividades para captarlos, y, asimismo, a todos los miembros restantes de la Comunidad Farm & Go, es decir, los Demandantes de Alimentos.

Con el fin de captar a los **Productores Primarios**, en primer lugar, les mostraremos la ventaja que ofrecemos desde Farm & Go, en donde les permitimos poner en venta la merma que regularmente acaba en pérdida de alimentos o la merma que representa producción extra o adicional que detectamos que estos poseen, dándoles la opción y oportunidad de incrementar los precios de venta de origen de este género entre un 1% y un 150%.

*\* Este intervalo de porcentajes ha sido establecido de acuerdo con el reporte de “Índice de Precios en Origen y Destino de los alimentos (IPOD, febrero 2021)” facilitado por la Coordinadora de Organizaciones de Agricultores y Ganaderos (COAG).*

*En una primera instancia, hemos decidido que este sea el intervalo de precio al que puedan acudir los Productores de Alimentos para aplicar nuestra ventaja competitiva. Pero, creemos de gran importancia mencionar, que, debido a la gran variedad de diferencias porcentuales de precio entre productos, los intervalos de porcentajes se puedan modificar de forma personalizada, de acuerdo con este informe <sup>[8]</sup>.*

De esta forma, ayudamos a que los agricultores españoles vendan la totalidad de su producción, rompan los límites establecidos de precios abusivos en origen y afronten de manera más rentable sus costes de producción.

Del mismo modo, les brindamos a los Productores Primarios la posibilidad de no solo ofertar sus productos a consumidores particulares sino también a Comedores Sociales, ONGs, Banco de Alimentos, posibilitando que expandan su rentabilidad con diversos actores. En este sentido, la mayoría de los demandantes de los productos alimenticios los utilizan para actividades benéficas, de manera que, los Productores Primarios posibilitarían también la continuidad de dichas actividades y podrían también comunicar en sus respectivas páginas webs el bien que promulgan mediante su participación en Farm & Go, lo cual implicaría un incremento en su competitividad y gran distinción dentro de su mercado.

Por último, Farm & Go, también les otorga la posibilidad de brindar experiencias de recolecta reales en sus respectivos espacios de producción, lo cual, tendría un impacto positivo en el modelo de negocio de los productores.

---

<sup>[8]</sup> <http://coag.chil.me/download-file/104758-343202>

En cuanto a los Demandantes de Alimentos, la principal estrategia que ofrecemos es la posibilidad de adquirir a través de la aplicación Farm & Go, alimentos en grandes volúmenes y a precios muy por debajo de los que se establecen en supermercados, tiendas u otros lugares de venta de alimentos, a los cuales suelen acudir. Del mismo modo, para los Consumidores Particulares, Farm & Go brinda la posibilidad de vivir la Experiencia Farm & Go de recolecta mencionada anteriormente.

A su vez, Farm & Go, brinda a las entidades benéficas la posibilidad de continuar con sus actividades y utilizar un menor presupuesto monetario para la adquisición de los productos alimenticios, y del mismo modo, estas entidades podrán aumentar su visibilidad y hacerse más reconocidas.

### **7.2.2 Actividades relacionadas con la logística.**

Farm & Go, es únicamente una gestora de pagos entre partes (Productores Primarios y Demandantes de Alimentos). No nos involucramos en la manipulación o transporte de alimentos.

Aun así, decidimos aportar valor dentro de este eslabón de la cadena.

Gracias a Farm & Go, todos los tipos de clientes que quieran optar a una oferta, y como consecuencia, a la compra de parte de la producción adicional o pérdida de alimento de un productor, podrán establecer contacto entre ellos a través de un chat dentro de esta.

De esta forma, todos los Demandantes de Alimentos tendrán la posibilidad de hablar entre ellos y acordar la metodología que deseen llevar a cabo para poder recibir sus productos, como, por ejemplo, hacer carsharing o contratar a un servicio logístico externo a Farm & Go, entre otros.

### **7.2.3. Actividades de experiencia del usuario (UX)**

Este apartado es de vital importancia para los productos digitales. El “User Experience” conforma la satisfacción del usuario, al mejorar la usabilidad, accesibilidad y placer que proporciona la interacción entre el consumidor y el producto (app).

Los factores que hemos tenido en cuenta desde Farm & Go para desarrollar una experiencia de usuario óptima han sido los siguientes:

#### **Simplificación del “user journey”.**

Dentro de este apartado, hablaremos de dos cuestiones: el registro en Farm & Go y las acciones de publicación de ofertas por parte de los productores, y de compra por parte de los Demandantes de los Productos (ONGs, Comedores Sociales, Banco de Alimentos y consumidores particulares) .

En lo relacionado al registro en la aplicación para productores, se les permitirá la opción de registrarse directamente a través de su cuenta de Google o a través de iCloud. También tendrán la opción de crear una nueva cuenta con el correo electrónico que deseen.

Una vez registrados, deberán implementar la información que aparecerá en su perfil; en este caso, nombre de la empresa, código CIF, nombre del representante legal de la empresa, localización de su plantación y número de teléfono. Para finalizar este simple



registro, estos productores deberán aportar su información bancaria para poder cobrarles las cuotas de suscripción, a fin de activar su registro.

El Productor Primario tendrá como objetivo primordial, después de haberse registrado, anunciar y difundir sus ofertas de producción dentro de la Farm & Go.

Para ello hemos establecido únicamente **tres** sencillos pasos para que puedan ofertar sus productos:

**1º)** En este primer paso, el productor tendrá que pulsar el botón “publicar oferta”.

**2º)** Este botón le redireccionará a una pantalla en la cual deberá rellenar los siguientes campos de clasificación de la oferta: “fruta u hortaliza”, “nombre del producto”, “pérdida de alimento o producción adicional” y “fechas en las que acepta recogida de mercancía (entre fechas seleccionadas, los productos deberán encontrarse en un buen estado de calidad)”. Una vez hayan rellenado estos campos, un botón de “aceptar”, que aparecerá en la parte inferior de la pantalla, se activará y podrá acceder a la siguiente y última pantalla.

**3º)** En esta última pantalla se le pedirá que introduzca de forma obligatoria el número de kilogramos que vende y el incremento porcentual de precio que desea aplicar a su oferta. Por último, se le dará la opción de subir fotos de sus frutas u hortalizas. Después de rellenar todos los campos obligatorios, el botón de “subir” se activará automáticamente y podrá pulsarlo para publicar su oferta.

En el caso de los clientes o comunidades Farm & Go, podrán registrarse de la misma forma que los anteriores y únicamente tendrán que rellenar nombre y apellidos (en el caso de que sea un consumidor final) o nombre de la empresa y CIF (en el caso de ser un banco de alimentos, comedor social u ONG). Para ambos casos, se les pedirá un nombre de usuario.

Los Demandantes de Alimentos, podrán comprar de forma sencilla y segura aquellos kilogramos de frutas u hortalizas que deseen, dentro de una oferta. De esta manera, al igual que en los objetivos de difusión de ofertas de Productores, hemos establecido **tres** cómodos tránsitos dentro de la plataforma:

**1º)** Lo primero que podrá observar el demandante una vez entre en Farm & Go, será un listado de ofertas ordenadas, en primera instancia, según la ubicación. Es decir, las ofertas “más cercanas” a este miembro, se mostrarán primero. Asimismo, se le dará la opción de ordenar las ofertas de acuerdo con otros filtros.

La interfaz de las ofertas, señalarán de forma resumida a cuántos kilómetros se encuentra la producción agrícola de la ubicación del cliente y el precio por kilogramo.

Este primer paso consistirá única y exclusivamente en pulsar la oferta deseada.

**2º)** Una vez esté dentro de la oferta, el Demandante de Alimentos, podrá ver cuántos kilogramos de esa fruta u hortaliza quedan disponibles, la localización genérica (municipio) en la que se encuentra la plantación y el precio al que se vende el kilogramo de esta fruta u hortaliza. Para no dejar lugar a dudas, al lado del precio, aparecerá una nota informativa en la cual se puntualiza que, sobre el precio total final, se cobrará una comisión por gestión del 10%.

Igualmente, los Demandantes de Alimentos encontrarán en la parte superior derecha de la pantalla el símbolo del chat, en caso de requerirlo, para comunicarse con otros Demandantes de Alimentos.

Además, habrá un apartado de comentarios, en el que todas aquellas personas, tanto físicas como jurídicas, que hayan comprado a ese productor podrán expresar su opinión acerca del servicio prestado por este y acerca del estado del género que hayan comprado.

Dentro de esta pantalla, el integrante podrá rellenar un espacio específico, que indicará la cantidad de comida que quiere comprar. Posteriormente, un botón de “aceptar” se activará y el cliente podrá acceder a la siguiente y última pantalla.

**3º)** Esta última pantalla, corresponde a la sección de pago.

A modo de resumen, el cliente podrá hallar la cantidad de fruta u hortaliza que ha solicitado, la información relativa a la producción agraria a la que está comprando (localización específica y nombre de la empresa) y el precio total (comisión incluida).

Un poco más abajo, podrá rellenar los espacios relativos a los datos de su tarjeta o cuenta bancaria. Una vez se encuentren todos los espacios obligatorios completos, un botón de “pagar” aparecerá. Para proceder, deberán pulsarlo y la Orden de Reserva, de acuerdo con lo que estipulara en los Términos y Condiciones más adelante, aparecerá en la pantalla con el siguiente comunicado: “Gracias por confiar en Farm & Go. Hemos enviado un correo electrónico a su cuenta con la Orden de Reserva, junto a los datos de recogida del género (fechas, localización, nombre de la empresa, nombre del representante y número de teléfono de este).

### **Aplicar metodología “decluttering” dentro de la app.**

“Clutter”, es una palabra de procedencia inglesa que significa “desorden”, “desbarajuste” o “alboroto”, por lo tanto, “declutter” significa algo así como “ordenar” o “despejar”.

En Farm & Go queremos aplicar este tipo de metodología dentro de la interfaz de la app, de forma que quede toda la información ordenada, todo aquello que sea innecesario se elimine y de esta forma quede una interfaz sencilla, intuitiva y minimalista.

### **Experiencia de pantalla completa.**

Con la llegada de nuevos dispositivos móviles al mercado con diferentes tipos de pantallas (con “notch” o muesca, o sin ella), creemos de vital importancia desde Farm & Go que la aplicación móvil pueda ser ajustable a todo tipo de pantallas, con el fin de que el usuario sienta bien integrada la app en su terminal.

### **Personalización avanzada.**

En lo relacionado a la personalización de la aplicación móvil de Farm & Go, ya mencionamos anteriormente que, de forma predeterminada, las diferentes ofertas se mostrarán en función de la ubicación del cliente o miembro de la comunidad Farm & Go.

Además de esta funcionalidad, añadiremos otros filtros de búsqueda de ofertas como: tipo de género que se quiere comprar (fruta u hortaliza), si se desea comprar pérdida de alimento o producción adicional, filtros por precio, filtros por kilogramos disponibles, etc.

### **Diseño conversacional.**

De acuerdo con un artículo del periódico “europa press”, en 2019, ya el 95% de los españoles utilizaban aplicaciones de mensajería instantánea. Es por esto por lo que consideramos que es de vital importancia establecer canales de comunicación de este tipo dentro de la aplicación<sup>[9]</sup>.

Algunos de los canales implementados dentro de Farm & Go son: preguntas frecuentes, un chat-bot y un número de teléfono de atención por Whatsapp.

#### **7.2.4. Actividades de soporte al cliente.**

Hemos desarrollado un sistema de comunicación omnicanal, enfocado hacia la resolución de aquellos problemas y cuestiones que puedan surgirle a un cliente de Farm & Go (productor o comunidad Farm & Go) durante su ciclo de vida en la empresa, estando en contacto con la app, con el objetivo de crear una experiencia de cliente satisfactoria.

- **Preguntas Frecuentes:** Dentro de la propia app, el cliente podrá acceder a un listado de preguntas reiteradas y habituales que ya han sido resueltas, con el fin de que se agilice el proceso de soporte.
- **Chat-Bot:** Hemos considerado utilizar este tipo de software que simula una conversación real con el cliente, creando interacciones naturales. No todo el mundo accede de forma intuitiva a la sección de preguntas frecuentes o dispone de tiempo para buscar cuál de las preguntas previamente contestadas es la que soluciona sus problemas. Es por esto por lo que el uso de un chat-bot puede agilizar más el proceso y solucionar las cuestiones del cliente de forma natural. Si el cliente pregunta al chatbot algo que ya ha sido solucionado en “Preguntas Frecuentes”, este contestará directamente con la respuesta establecida en la sección. Si por el contrario es una nueva pregunta, al cliente se le facilitará un número de teléfono al cual puede dirigirse vía Whatsapp para hablar con una persona real.
- **Whatsapp:** Se facilitará el número de teléfono vinculado al Whatsapp de soporte al cliente en el caso en el que el chatbot no pueda contestar a lo que se le pregunta. Esta app de mensajería instantánea permitirá ahorrar tiempo en resolución de problemas a la vez que costes, ya que su uso es gratuito. Creemos de gran importancia especificar, que la plataforma de Whatsapp estará activada de lunes a viernes, de 09:00 a 14:00 y de 16:00 a 19:00 horas.

---

<sup>[9]</sup><https://www.europapress.es/economia/noticia-95-espanoles-usa-ya-mensajeria-instantanea-whatsapp-principal-fuente-comunicacion-20190402135318.html>

- **Click to call:** En el caso de que el problema sea muy específico o el cliente considere que no hay otra forma de solucionarlo que, a través de una llamada, implementaremos el botón “Click To Call” en la app. Este botón permitirá que una persona de soporte al cliente llame directamente al número de teléfono de quien ha pulsado el botón. De esta forma, el usuario no tendrá que mantener la llamada hasta que haya una persona de soporte que le atienda, sino que simplemente en un periodo inferior a 24 horas, el cliente recibirá una llamada en la que podrá resolver cualquier tipo de duda.  
Al igual que en el canal de comunicación por mensajería instantánea de Whatsapp, el horario de atención de este servicio se extenderá de lunes a viernes, de 09:00 a 14:00 y de 16:00 a 19:00 horas.

### 7.3 Aspecto Legal y Términos y Condiciones

Como mencionamos anteriormente Farm & Go es un modelo de negocio bajo la figura de gestora de pagos y únicamente facilita la celebración de un contrato entre Productores Primarios y los Demandantes de Alimentos. Es por esto que Farm & Go no tiene responsabilidad alguna respecto de los Productos y/o del cumplimiento del contrato entre los Productores Primarios y los Demandantes de los Alimentos.

Debido a nuestro modelo de negocio, y de los datos que recolectamos mediante nuestra aplicación móvil, de toda la Comunidad Farm & Go, damos cumplimiento con el Reglamento de la Unión Europea Número 2016/679, Reglamento 2016/679, Reglamento 2016/679 y Ley Orgánica 3/2018, las cuales regulan el tratamiento de los datos de carácter personal en territorio europeo.

A su vez, los Productores Primarios, ONGs, Comedores Sociales, Banco de Alimentos y Consumidores Particulares (Clientes) deberán aceptar los términos y condiciones detallados en el Anexo III del presente documento. En dicho Anexo se especifica no solo la figura legal de Farm & Go sino también las obligaciones y condiciones a las que se sujeta los Clientes, la modalidad de funcionamiento de Farm & Go mediante la solicitud de reserva de productos hasta la recogida de estos y la provisión de su consentimiento para el tratamiento de sus datos personales.

## 8. Plan financiero

### 8.1. Estado de Pérdidas y Ganancias

Para elaborar la cuenta de resultados de Farm & Go, hemos desglosado los principales ingresos y gastos de Farm & Go, siguiendo una serie de hipótesis sobre su evolución en el futuro y las cuales detallaremos en el anexo.

A continuación, mostramos el desglose de los gastos:

	x1	x2	x3	x4	x5
Desarrollo de la app	21.010,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mantenimiento de la app	4.202,00	4.202,00	4.202,00	4.202,00	4.202,00
Play Store	25,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Apple Store	99,00	99,00	99,00	99,00	99,00
Almacenamiento Google Drive	239,88	239,88	239,88	239,88	239,88
Personal	11.400,00	11.400,00	11.400,00	11.400,00	11.400,00
Publicidad en RRSS	10.000,00	12.000,00	14.400,00	17.280,00	20.736,00
Cadena de email	588,00	588,00	588,00	588,00	588,00
Código QR	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Tabla 3. Desglose de gastos.

Fuente: Elaboración propia.

Como podemos observar clasificaremos los gastos en tres categorías: app, personal y gasto en publicidad y promoción.

Presupuesto de gastos					
AÑOS	x1	x2	x3	x4	x5
APP	25.575,88	4.540,88	4.540,88	4.540,88	4.540,88
Personal	11.400,00	11.400,00	11.400,00	11.400,00	11.400,00
Publicidad	10.000,00	12.000,00	14.400,00	17.280,00	20.736,00
<b>TOTAL</b>	<b>46.976 €</b>	<b>27.941 €</b>	<b>30.341 €</b>	<b>33.221 €</b>	<b>36.677 €</b>

Tabla 4. Presupuesto de gastos.

Fuente: Elaboración propia.

Mientras que no se prevé un aumento en el pago de los sueldos, sí se percibe una tendencia muy alcista en el caso del gasto en publicidad, que se duplica a lo largo de los 5 años.

En el caso de la aplicación, el mayor desembolso se producirá en el año x1, debido al coste de su desarrollo. Los importes de los años siguientes reflejarán el mantenimiento y cuidado de esta.

Por otra parte, aquí observamos el mismo análisis para los ingresos:

AÑOS	x1	x2	x3	x4	x5
Numero de pedidos	350	420	504	604,8	726
Precio medio de pedido	40,0 €	41,0 €	42,0 €	43,1 €	44,2 €
<b>Ingresos pedidos</b>	<b>1.400 €</b>	<b>1.722 €</b>	<b>2.118 €</b>	<b>2.605 €</b>	<b>3.204 €</b>
Numero de empresas que se publicitan	10	10	10	10	10
Ingreso por cada empresa que se publicita	1.000 €	1.150 €	1.323 €	1.521 €	1.749 €
<b>Ingresos publicidad</b>	<b>10.000 €</b>	<b>11.500 €</b>	<b>13.225 €</b>	<b>15.209 €</b>	<b>17.490 €</b>
Anunciantes (productores)	200	230	265	304	350
<b>Ingresos de anuncios productores</b>	<b>20.000€</b>	<b>23.000€</b>	<b>26.450€</b>	<b>30.418€</b>	<b>34.980€</b>

Tabla 5. Desglose de ingresos.

Fuente: Elaboración propia.

Fuentes de ingresos					
AÑOS	x1	x2	x3	x4	x5
Suscripciones	20.000€	23.000€	26.450€	30.418€	34.980€
% de transacciones	1.400 €	1.722 €	2.118 €	2.605 €	3.204 €
Ingresos por publicidad	10.000 €	11.500 €	13.225 €	15.209 €	17.490 €
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>31.400€</b>	<b>36.222€</b>	<b>41.793€</b>	<b>48.231€</b>	<b>55.675€</b>

Tabla 6. Fuentes de ingresos.

Fuente: Elaboración propia.

Lo mismo que ocurre con los gastos, se produce con los ingresos y podemos diferenciar claramente tres fuentes de ingresos distintas. Es notoria la escasa relevancia de la tasa

porcentual que grava toda transacción sobre la recaudación total, y observamos que tanto los ingresos obtenidos gracias a las suscripciones como los ingresos por publicidad, siguen una tendencia alcista a lo largo de los años debido, entre otros factores, al potencial aumento de usuarios de la aplicación.

AÑOS	x1	x2	x3	x4	x5
<b>Ventas</b>	<b>31.400</b>	<b>36.222</b>	<b>41.793</b>	<b>48.231</b>	<b>55.675</b>
CMV	0	0	0	0	0
<b>Margen bruto</b>	<b>31.400</b>	<b>36.222</b>	<b>41.793</b>	<b>48.231</b>	<b>55.675</b>
Gastos Generales	-35.576	-16.541	-18.941	-21.821	-25.277
Salarios	-11.400	-11.400	-11.400	-11.400	-11.400
<b>Margen neto (EBITDA)</b>	<b>-15.576</b>	<b>8.281</b>	<b>11.452</b>	<b>15.011</b>	<b>18.998</b>
Amortiz (inv. Inicial)	-1.600	-1.600	-1.600	-1.600	-1.600
<b>EBIT</b>	<b>-17.176</b>	<b>6.681</b>	<b>9.852</b>	<b>13.411</b>	<b>17.398</b>
Gastos financieros	-560	-328	-252	-252	-88
<b>EBT</b>	<b>-17.736</b>	<b>6.354</b>	<b>9.601</b>	<b>13.323</b>	<b>17.310</b>
Impuestos		-1588	-2400	-3331	-4327
<b>B<sup>a</sup> Neto</b>	<b>-17.736</b>	<b>4.765</b>	<b>7.200</b>	<b>9.992</b>	<b>12.982</b>
<b>Flujo de caja operativo</b>	<b>-16.136</b>	<b>6.611</b>	<b>8.989</b>	<b>11.658</b>	<b>14.648</b>
Flujo de caja CAPEX	-8.000	0	0	0	0
Flujo de caja préstamo	6.392	-1.520	-1.596	-1.676	-1.760
Variación tesorería	-3.915	1.586	-200	-240	-288
<b>FLUJO CAJA LIBRE ACCIONISTA</b>	<b>-21.658</b>	<b>6.677</b>	<b>7.193</b>	<b>9.742</b>	<b>12.600</b>
<b>FLUJO CAJA LIBRE ACCIONISTA ACUMULADO</b>	<b>-21.658</b>	<b>-14.981</b>	<b>-7.788</b>	<b>1.953</b>	<b>14.554</b>

Tabla 7. Cuenta de PyG y FC.

Fuente: Elaboración propia.

Como observamos en la imagen anterior se prevé que la compañía empiece a generar beneficios y flujos de caja positivos a partir del segundo año. Además, a través de la cuenta de resultados nos percatamos que al tratarse de una empresa de servicios entendemos que no hay coste de ventas como tal y el margen bruto coincide con las ventas. Otro dato muy relevante será que, debido al carácter digital del negocio, a la inmediatez de los cobros y ante la falta de proveedores apenas existirá una variación en las NOF (necesidades operativas de fondos) y esta última dependerá tan solo de la variación de la tesorería operativa. Obtendremos el flujo de caja operativo sumándole la amortización al beneficio neto.

## 8.2. Tesorería

Se define como tesorería operativa la cantidad de dinero indispensable en caja o cuenta corriente para ejercer la actividad diaria. A partir del año x1 se ha considerado una cantidad aproximada similar a los gastos operativos de un mes siguiendo un criterio de prudencia.

AÑOS	x1	x2	x3	x4	x5
<b>Tesorería operativa</b>	3.915 €	2.328 €	2.528 €	2.768 €	3.056 €
<b>Evolución</b>	-	-68%	8%	9%	9%
<b>Variación</b>	3.915 €	-1.586	200	240	288

Tabla 8. Tesorería operativa.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se mostrará el desglose del pago y la amortización del préstamo contraído bajo las condiciones de un préstamo estándar del Banco Santander. Las condiciones serían las siguientes: Duración cinco años, tipo 5% anual y comisión de apertura del 2%.

Amortización préstamo						
AÑOS	0	1	2	3	4	5
Pago		-1.847,80€	-1.847,80€	-1.847,80€	-1.847,80€	-1.847,80€
Intereses		-400,00€	-327,61€	-251,60€	-171,79€	-87,99€
Principal		-1.447,80€	-1.520,19€	-1.596,20€	-1.676,01€	-1.759,81€
Comision		-160,00€				
Total		-2.007,80€	-1.847,80€	-1.847,80€	-1.847,80€	-1.847,80€

Tabla 9. Amortización del préstamo.

Fuente: Elaboración propia

### 8.3. Balance de situación

	x1	x2	x3	x4	x5
<b>ACTIVO</b>	<b>16.264 €</b>	<b>19.181 €</b>	<b>24.534 €</b>	<b>32.678 €</b>	<b>43.813 €</b>
<b>Activo No Corriente</b>	<b>8.000 €</b>	<b>8.000 €</b>	<b>8.000 €</b>	<b>8.000 €</b>	<b>8.000 €</b>
Equipamiento informático	2.400 €	1.800 €	1.200 €	600 €	0 €
Aplicación	4.000 €	3.000 €	2.000 €	1.000 €	0 €
Amortización acumulada	1.600 €	3.200 €	4.800 €	6.400 €	8.000 €
<b>Activo Corriente</b>	<b>8.264 €</b>	<b>11.181 €</b>	<b>16.534 €</b>	<b>24.678 €</b>	<b>35.813 €</b>
Caja mínima	3.915 €	2.328 €	2.528 €	2.768 €	3.056 €
Bancos	4.349 €	8.853 €	14.006 €	21.910 €	32.756 €
<b>PN Y PASIVO</b>	<b>16.264 €</b>	<b>19.181 €</b>	<b>24.534 €</b>	<b>32.678 €</b>	<b>43.813 €</b>
<b>PN</b>	<b>8.264 €</b>	<b>13.029 €</b>	<b>20.230 €</b>	<b>30.222 €</b>	<b>43.204 €</b>
Capital	26.000 €	26.000 €	26.000 €	26.000 €	26.000 €
Reservas	-17.736 €	-12.971 €	-5.770 €	4.222 €	17.204 €
<b>Pasivo l/p</b>	<b>8.000 €</b>	<b>6.152 €</b>	<b>4.304 €</b>	<b>2.457 €</b>	<b>609 €</b>
Deuda financiera	8.000 €	6.152 €	4.304 €	2.457 €	609 €

Tabla 10. Balance de situación.

Fuente: Elaboración propia

Por la extrema necesidad y el gran uso que se le van a dar tanto a la aplicación como a los equipos informáticos, hemos decidido amortizarlos completamente en cinco años coincidiendo así el final de la vida útil de estos activos con la de la proyección del proyecto .

### 8.4. Análisis de los indicadores

Hemos establecido en un 10 % la rentabilidad del accionista. Para fijar este porcentaje hemos tenido en cuenta la prima de riesgo del mercado español (diferencia entre el rendimiento medio de mercado y el rendimiento Damodaran (2020). Sumado al rendimiento del bono español a 10 años que el 17 de mayo de 2021 era del 0,61 % nos da un rendimiento medio de mercado esperado de un 9,76 %.

Una vez determinada la rentabilidad que el accionista le exigirá a su inversión calcularemos el coste de capital medio ponderado (WACC) en el que se usará esa variable, así como el coste de la deuda y la proporción entre patrimonio y deuda y el efecto impositivo.

$$WACC = \frac{E}{D + E} (r_e) + \frac{D}{D + E} (r_d)(1 - t)$$

Where:  
 E = market value of equity  
 D = market value of debt  
 r<sub>e</sub> = cost of equity  
 r<sub>d</sub> = cost of debt  
 t = corporate tax rate

Deuda	8.000,00 €
Capital propio	26.000,00 €
Coste Capital	10%
Interés deuda	5%
IS	25%
<b>WACC</b>	<b>8,53%</b>

**Figura 7. Fórmula del WACC.**  
 Fuente: Elaboración propia

**Tabla 11. WACC.**

Fuente: Elaboración propia.

Una vez conocido el valor del WACC resultante (8,53%) procederemos a calcular el valor actual neto (VAN), la tasa interna de retorno modificada (TIRM), así como el payback de los flujos de caja libres.

$$VAN = \frac{f_1}{(1+i)^{n1}} + \frac{f_2}{(1+i)^{n2}} + \frac{f_3}{(1+i)^{n3}} + \frac{f_4}{(1+i)^{n4}} + \frac{f_5}{(1+i)^{n5}} - I_0$$

Tasa Interna de Retorno  
 (IRR – Internal Rate of Return)

$$VAN = -D_0 + \frac{CF_1}{(1+r)^1} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+r)^n} = 0$$

**Figura 8. Fórmulas del VAN y TIR.**  
 Fuente: Elaboración propia

Tras la realización de los cálculos obtenemos un VAN de 7304€ y una TIRM del 17%. Ambos resultados son buenos indicadores y animan a invertir en el proyecto ya que el VAN es superior a 0 y la TIRM duplica al WACC cuando el requisito es que sea superior.

Para finalizar de evaluar y analizar la inversión realizaremos el cálculo de cuánto tiempo se tardaría en recuperar la inversión inicial gracias al método del payback, por el cual calculamos el flujo de caja libre mensual estimado y observando el flujo de caja libre acumulado vemos en qué momento se recupera la inversión. En este caso la respuesta a la pregunta sería 3 años y 10 meses.

Tras estas métricas concluimos que el proyecto resulta económicamente viable.

## 9. Conclusión

En conclusión, habiendo analizado la problemática actual existente respecto a la pérdida de alimentos, la importancia que tiene el sector primario en España y la necesidad de los Demandantes de Alimentos de adquirir productos alimenticios para satisfacer sus distintas necesidades, consideramos que Farm & Go no sólo tiene mercado potencial sino también que el plan de operaciones que diseñamos demuestra la viabilidad económica de nuestro modelo de negocio, con un gran impacto social, ambiental y económico.



## 10. Webgrafía

- [https://www.elespanol.com/cocinillas/reportajes-gastronomicos/20170626/hacen-supermercados-comida-no-venden/226728485\\_0.html](https://www.elespanol.com/cocinillas/reportajes-gastronomicos/20170626/hacen-supermercados-comida-no-venden/226728485_0.html)
- [https://elcomidista.elpais.com/elcomidista/2017/01/25/articulo/1485379100\\_145304.html](https://elcomidista.elpais.com/elcomidista/2017/01/25/articulo/1485379100_145304.html)
- <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/30422/1/TFG-BaezaSantana%2CMarilaEsther.pdf>
- <https://www.carrefour.es/echaleunamanoalmedioambiente/medioambiente/tes/r/esiduos/mas-info/>
- <http://www.asedas.org/?s=desperdicios+de+alimentos>
- <http://www.asedas.org/los-supermercados-se-suman-a-la-lucha-contra-el-desperdicio-de-alimentos/>
- <https://toogoodtogo.es/es/movement/knowledge/que-alimentos-se-desperdician>
- <https://ourworldindata.org/food-waste-emissions>
- <https://www.cyberclick.es/marketing/mobile-marketing>
- <https://inprofit.es/es/blog/que-es-el-mobile-marketing>
- [https://www.mercasa.es/media/publicaciones/238/1513711182\\_Perdida\\_y\\_desperdicio.pdf](https://www.mercasa.es/media/publicaciones/238/1513711182_Perdida_y_desperdicio.pdf)
- <http://www.fao.org/international-day-awareness-food-loss-waste/es/>
- <http://www.fao.org/3/az902s/az902s.pdf>
- <http://www.fao.org/platform-food-loss-waste/es/>
- <http://www.fao.org/3/i3901s/i3901s.pdf>
- <http://www.fao.org/3/mb060e/mb060e00.pdf>
- <https://alimentosindesperdicio.blog/2020/01/23/perdidas-y-desperdicio-en-espana-nueva-comparativa-de-datos/>
- <https://www.fundacionaquae.org/comida-desperdiciada-datos-consejos-evitarlo/>
- <https://www.fundacionaquae.org/conoce-huella-hidrica/>
- <https://www.fundacionaquae.org/conoce-huella-hidrica/>
- <http://www.fao.org/home/en/>
- <https://www.menosdesperdicio.es/generación-de-conocimiento/definiciones-y-cifra>
- <https://www.lainformacion.com/especiales/especiales-se-alargan-las-colas-del-hambre-la-otra-consecuencia-de-la-pandemia/>
- <http://coag.chil.me/download-file/104758-343202>
- <https://financialfood.es/el-31-de-los-consumidores-ya-realiza-la-compra-de-alimentacion-via-online/>

## ANEXO I

### CÓDIGO DE CONDUCTA

Somos conscientes del impacto que generan nuestras operaciones sobre las personas y el entorno que nos rodea; por este motivo hemos identificado a nuestros principales grupos de interés para establecer compromisos específicos con cada uno de ellos, de tal manera que nuestros objetivos y metas no se vean afectados.

#### 1. NUESTROS COMPROMISOS

##### *Con nuestros trabajadores*

##### Aseguramos la diversidad, igualdad de oportunidades y respeto

- En FARM & GO reconocemos el talento en la diversidad de las personas, por ello somos inclusivos y no toleramos ningún tipo de discriminación por cuestiones de raza, género, creencias religiosas, orientación sexual u otros.
- Siempre que nos dirigimos a nuestros compañeros, lo hacemos en forma cordial, respetuosa y cortés. De esta manera fomentamos un ambiente de trabajo libre de presiones, amenazas, hostigamiento o acoso de cualquier tipo.
- Nuestras actividades se basan en un sistema de aprendizaje continuo y orientado, el cual tiene por objetivo potenciar al máximo las capacidades de nuestros trabajadores. Asimismo, nos aseguramos de generar oportunidades equitativas para nuestros trabajadores y reconocemos su esfuerzo a través de la meritocracia.
- Impulsamos el trabajo en equipo y creamos un clima laboral donde prime la confianza y la comunicación abierta entre nuestros trabajadores. En ese sentido, trabajamos de forma proactiva y en equipo para crear sinergias evitando conflictos que puedan comprometer los objetivos de nuestros equipos.
- Ofrecemos compensaciones justas y proporcionales para todos nuestros trabajadores de acuerdo con su nivel de responsabilidades y funciones, manteniendo la equidad interna y brindando oportunamente la totalidad de los beneficios que les corresponden de acuerdo con la ley.

##### Creamos un ambiente seguro y saludable para todos

- Fomentamos una cultura de prevención y cumplimos con las normas de seguridad y salud ocupacional que nos apliquen. De la misma forma, respetamos y cumplimos los procedimientos y medidas de seguridad diseñadas para prevenir accidentes que puedan afectar a nuestros trabajadores.
- Reportamos oportunamente los riesgos que podamos identificar y que pudiesen afectar nuestra integridad o la de nuestros compañeros. De la misma forma, informamos oportunamente los accidentes laborales que pudieran presentarse y tomamos las medidas correctivas necesarias.
- Tenemos a disposición de todos los trabajadores una hotline donde, de manera anónima podrán reportar cualquier situación que consideren denunciabile, por parte de un superior o de un compañero.

***Con nuestros accionistas***Usamos responsablemente la autoridad delegada

- Valoramos la confianza que los accionistas depositan en nosotros y protegemos sus intereses tomando siempre las mejores decisiones a favor de FARM & GO, bajo un comportamiento ético y de acuerdo con la normativa vigente.
- Actuamos de manera profesional, cumpliendo y haciendo cumplir las normas y políticas internas de FARM & GO, así como nos aseguramos de conducirnos bajo lo establecido en el presente Código de Conducta.

Proporcionamos informes financieros íntegros

- Somos conscientes de la importancia de la información que proporcionamos a nuestros grupos de interés y del impacto sobre las decisiones que se tomen en FARM & GO; por ello, proporcionamos información íntegra de nuestras operaciones cada vez que sea requerido.
- Somos transparentes y elaboramos reportes financieros con información relevante, verdadera e íntegra. Asimismo, tomamos las medidas necesarias para que nuestros registros contables y operativos sean lo más precisos posibles.

Protegemos la información confidencial

- Protegemos la confianza que nuestros grupos de interés han depositado en nosotros y en ninguna circunstancia utilizamos la información que nos han proporcionado para un beneficio personal.
- De la misma forma, resguardamos la información de toda la Comunidad Farm & Go, la cual no podrá ser utilizada ni distribuida sin su autorización previa.

Dietas y otros gastos de trabajo

- Realizamos viajes estrictamente por motivos de negocios, por lo que los comunicamos y buscamos su aprobación oportunamente por las instancias internas requeridas.
- Reportamos honestamente la integridad de nuestros gastos de viajes en forma oportuna y transparente, asegurándonos que cuenten con la documentación de sustento adecuada.

***Nuestra postura sobre la prevención de fraude***

- Prevenimos el fraude, así como las situaciones que lo pudieran originar, por ello mantenemos una conducta ética de acuerdo con los más altos estándares internacionales y cumplimos con los procedimientos internos establecidos por Farm & Go.
- Mantenemos una posición de “tolerancia cero” frente a actos fraudulentos, y en honor a ello, comunicamos inmediatamente todas nuestras sospechas y preocupaciones a las instancias correspondientes.

### Representación responsable y el fortalecimiento de la reputación

- Evitaremos cualquier situación que pueda dañar la imagen y reputación de Farm & Go.
- En ninguna circunstancia utilizamos el nombre de Farm & Go para manifestar nuestra opinión frente a medios de comunicación como la prensa o las redes sociales sin contar previamente con la expresa autorización de las instancias correspondientes.
- Somos cuidadosos al momento de seleccionar a los terceros que nos representan; asimismo, exigimos que sus acciones se desarrollen de acuerdo con nuestros estándares éticos y cumpliendo con las leyes y regulaciones locales vigentes.

### ***Nuestro compromiso con la Comunidad Farm & Go***

- Todos los miembros de La Comunidad Farm & Go son piezas fundamentales para lograr nuestros objetivos, por ello establecemos relaciones duraderas con ellos y transformamos positivamente sus experiencias con nosotros; ofreciéndoles productos y servicios de calidad y tratándolos con amabilidad en todo momento. Siempre atentos a sus demandas y necesidades
- Conservamos relaciones honestas bajo un marco ético con nuestros clientes, cuidando que siempre se proporcione información verídica sobre los productos ofertados y no utilizamos publicidad engañosa.
- Practicamos la competencia justa, entendemos que nuestros competidores pueden incluso convertirse en aliados y colaboradores en la lucha contra la pérdida de alimentos. Nos comportamos de manera profesional frente a ellos respetando las normas de competencia en los lugares donde nos desarrollemos.
- Respetamos la libre competencia por lo que en ninguna circunstancia recurrimos a ventajas indebidas sobre nuestros competidores (por ejemplo, recibir información privilegiada que pueda darnos ventaja a cambio de algún beneficio indebido).

### Sobre el conflicto de interés

- Evitamos toda situación donde nuestros intereses personales entren en conflicto con los de Farm & Go, en línea con la política de la compañía.
- Cumplimos con informar oportunamente todas aquellas situaciones o potenciales situaciones que pudiesen suponer o tengan la apariencia de un conflicto de interés, antes de que la situación se convierta en un problema mayor.
- Entendemos que recibir o solicitar cualquier tipo de regalo, atención o ventaja indebida o que favorezca a un tercero en la adquisición de productos o servicios que resulte en un perjuicio para Farm & Go corresponde a un conflicto de interés.

### ***Nuestra responsabilidad frente a la comunidad, el medio ambiente, el Estado y medios de comunicación***

#### Establecemos buenas relaciones con nuestra comunidad

- Ayudamos a mejorar el estilo de vida de la comunidad brindando productos y servicios a través de un modelo de negocio innovador.
- Bajo ningún escenario participamos en actividades que atenten contra la Declaración Universal de los Derechos Humanos y estamos en contra de cualquier tipo de trabajo infantil o trabajo forzado.

#### Protegemos el medio ambiente y brindamos un desarrollo sostenible

- Somos socialmente responsables y tomamos consciencia sobre la importancia del cuidado del medio ambiente. Por ello, la base de nuestro de negocio consiste en reducir la pérdida de alimento y el uso eficiente de los recursos utilizados en el cultivo de las tierras.

#### Cumplimos con las leyes y regulaciones aplicables

- Realizamos nuestras actividades respetando y cumpliendo íntegramente con la ley y normas municipales que nos sean aplicables.
- Reportamos a las instancias internas todas las situaciones y sospechas de incumplimiento de la ley o normas municipales que observemos.

#### Mantenemos relaciones éticas con funcionarios públicos y partidos políticos

- Somos conscientes que mantener un diálogo positivo con funcionarios públicos es bueno para nuestros negocios, siempre y cuando lo hagamos para tratar exclusivamente asuntos relacionados a las actividades económicas y bajo el marco de la ley vigente.
- Evitamos situaciones que puedan ser mal entendidas y que afecten la imagen de FARM & GO; nuestras interacciones con funcionarios públicos siempre se llevarán de forma transparente.

#### Mantenemos relaciones éticas con medios de comunicación

- Consideramos importante la libertad de prensa y expresión; en ese sentido, respetamos el papel que cumplen los medios de comunicación como formadores de opinión pública. Reconocemos su papel como vectores de información que nos puede ayudar a extender el movimiento Farm & Go contra la pérdida de alimento.
- Nuestras declaraciones ante los medios de comunicación se realizarán a través de los portavoces oficiales de Farm & Go, de manera veraz, consistente y siempre a través de los medios formales.

## 2. EI CÓDIGO DE CONDUCTA EN ACCIÓN

### **Recomendaciones sobre cómo actuar**

En el cumplimiento de nuestras responsabilidades o actividades diarias podríamos tener dudas o inquietudes que surgen como consecuencia de situaciones sobre las cuales no tengamos la certeza de que pudiesen atentar contra la ética de Farm & Go. Ante estas situaciones o “áreas grises” preguntémonos lo siguiente antes de actuar:

- ¿Está situación es ilegal?
- De hacerse público ¿Dañaría mi reputación o la reputación de Farm & Go?
- ¿Mi(s) jefe(s) inmediato(s) y compañeros estaría(n) en desacuerdo?
- ¿Va en contra de los valores de Farm & Go o los míos?

Si en alguna de las preguntas anteriores la respuesta fue “positiva”, probablemente nos encontremos ante una situación que atente contra la ética.

### **¿Qué hacer frente a la identificación de incumplimientos?**

Cuando identifiquemos situaciones que posiblemente atenten contra lo establecido en el presente Código de Conducta o alguna política o procedimientos internos, debemos hacernos las siguientes preguntas para entender mejor la situación:

- ¿Quiénes están involucrados?
- ¿Por qué sería una falta a la ética?
- ¿Qué relación mantienen los involucrados con Farm & Go?
- ¿Cuándo ocurrieron los hechos?
- ¿Desde cuándo ocurren los hechos?
- ¿Dónde ocurrieron los hechos?
- ¿Con qué evidencia disponible podría sustentar los hechos ocurridos?

### **Uso de canales de reporte**

- En caso de identificar una situación que atente contra lo establecido en el Código de Conducta, es nuestro deber reportar esta situación a nuestro superior inmediato, a un representante de recursos humanos o a través de la Línea Ética:

[teescuchamos@farmandgo.es](mailto:teescuchamos@farmandgo.es)

- Con el objetivo de evitar que las situaciones que pudiesen afectar negativamente la imagen de Farm & Go se conviertan en problemas de mayor seriedad, es nuestra obligación reportar las mismas de forma inmediata.
- En Farm & Go se practica una política de “puertas abiertas” y todos deben sentirse con total confianza para reportar sobre situaciones que atenten contra el Código de Conducta.

## ANEXO II

### Proceso de Validación

#### **Sección 1: Productores Primarios**

En este caso en particular teníamos formuladas las siguientes hipótesis las cuales fueron validadas:

1. Creo que al menos 7 de cada 10 Productores Primarios sufren pérdida de alimento, perdiendo ingresos por ello.
2. Creo que al menos 7 de cada 10 Productores Primarios con pérdida de alimento están interesados en vender esa parte de la producción a precio menos que el mercado habitual para así poder aumentar su rentabilidad.
3. Creo que al menos 5 de cada 10 Productores Primarios están sensibilizados con el desperdicio de recursos que supone la pérdida de alimentos.
4. Creo que al menos 9 de cada 10 Productores Primarios consideran que reciben poco dinero por cada Kg que cosechan.
5. Creo que al menos 6 de cada 10 Productores Primarios están interesados en relacionarse directamente con los Demandantes de Alimentos sin utilizar intermediarios.
6. Creo que al menos 5 de cada 10 Productores Primarios están dispuestos a utilizar una aplicación que les relacione directamente con los demandantes de alimentos.
7. Creo que al menos 5 de cada 10 Productores Primarios están dispuestos a pagar una cuota mensual por usar la plataforma Farm & Go.
8. Creo que al menos 5 de cada 10 Productores Primarios están dispuestos a usar recursos propios para preparar los pedidos que reciban por la plataforma Farm & Go.
9. Creo que al menos 5 de cada 10 Productores Primarios están dispuestos a ofrecer una experiencia Farm & Go en sus producciones.

Por otro lado, esta fue la hipótesis no validada

1. Creo que al menos 5 de cada 10 Productores Primarios están dispuestos a distribuir ellos las pérdidas de alimentos que hayan vendido a Bancos de Alimentos, Comedores Sociales y otras entidades sociales.

## **Sección 2: Demandantes de Alimentos**

En este caso en particular teníamos formuladas las siguientes hipótesis las cuales fueron validadas:

### **Banco de Alimentos, ONGs y Comedores Sociales**

1. Creo que el 70% de los Bancos de Alimentos, ONGs y Comedores Sociales realizan compra de alimentos con una regularidad mínima de dos veces por mes.
2. Creo que al menos el 50% de los Comedores Sociales y ONGs reciben donaciones por parte del Banco de Alimentos.
3. Creo que al menos el 60% de los Bancos de Alimentos, ONGs y Comedores Sociales se abastecen de alimentos a través de comercios regulares (supermercados).
4. Creo que el 100% de los Bancos de Alimentos, ONGs y Comedores Sociales estarían dispuestos a comprar a un precio menor al del mercado, alimentos que generalmente acaban como pérdida de alimentos.
5. Creo que el 50% de los Bancos de Alimentos, ONGs y Comedores Sociales estaría dispuesto a flexibilizar los productos que generalmente consumen de acuerdo con la oferta disponible, con el fin de adquirirlos a un menor precio.
6. Creo que el 0% de los Bancos de Alimentos, ONGs y Comedores Sociales utilizan una aplicación móvil para realizar la compra de alimentos.
7. Creo que el 80% de los Bancos de Alimentos, ONGs y Comedores Sociales estaría dispuesto a recoger por sus propios medios los productos alimentarios si estos suponen un ahorro económico.
8. Creo que como mínimo el 50% de los Bancos de Alimentos, ONGs y Comedores Sociales estaría dispuesto a desplazarse entre 31 y 60 km con el fin de recoger los alimentos comprados a través de Farm & Go.
9. Creo que al menos el 80% de los Bancos de Alimentos, ONGs y Comedores Sociales vieron aumentadas sus necesidades de abastecimiento de alimentos por la crisis del COVID-19.

Por otro lado, estas fueron las hipótesis que no fueron validadas:

1. Creo que el 80% de los Bancos de Alimentos, ONGs y Comedores Sociales realiza compra de alimentos a través de un presupuesto económico propio, especialmente destinado para sus funciones.
2. Creo que el 80% de los Bancos de Alimentos, ONGs y Comedores Sociales está concienciado con la pérdida de alimentos y su impacto socioambiental.

### **Consumidores Particulares**

En este caso, las hipótesis validadas fueron las siguientes:

1. Creo que el 80% de los Consumidores Particulares realiza compra de alimentos en comercios regulares (supermercados, mercados, etc.).



2. Creo que al menos 6 de cada 10 consumidores domésticos quieren conseguir productos frescos más baratos.
3. Creo que al menos 6 de cada 10 consumidores domésticos están dispuestos a desplazarse a un punto de venta hasta 30 km para conseguir productos frescos más baratos.
4. Creo que al menos 6 de cada 10 consumidores finales están dispuestos a hacer una compra colaborativa con otros usuarios para repartir gastos y logística de desplazamiento hasta llegar a los productores primarios.
5. Creo que al menos 5 de cada 10 consumidores particulares están interesados en conocer el origen de los productos frescos que consumen.
6. Creo que al menos 5 de cada 10 consumidores finales están sensibilizados con realizar un uso sostenible de los recursos naturales.
7. Creo que al menos 5 de cada 10 consumidores finales quieren contribuir a disminuir la pérdida de alimento
8. Creo que al menos 4 de cada 10 consumidores domésticos quieren ayudar a crear conciencia sobre el problema de uso de recursos que supone la pérdida de alimento.
9. Creo que al menos 7 de cada 10 están dispuestos a usar una aplicación móvil que les notifique ofertas de productos hortícolas.
10. Creo que al menos 5 de cada 10 consumidores particulares están dispuestos a variar la composición de sus menús según la oferta fresca disponible.
11. Creo que al menos 5 de cada 10 consumidores domésticos querrían participar de una actividad de recolección una vez al mes.

Por otro lado, esta fue la hipótesis que no validada:

12. Creo que al menos 5 de cada 10 consumidores finales están sensibilizados con realizar un uso sostenible de los recursos naturales.

### **Sección 3: Administración Pública**

#### **Hipótesis Validadas**

1. Creo que la Administración Pública está interesada en crear conciencia colectiva para disminuir la pérdida de alimentos
2. Creo que la Administración Pública está llevando a cabo iniciativas para disminuir la pérdida de alimentos

#### **Hipótesis No Validada**

1. Creo que la Administración Pública está interesada en utilizar nuestra plataforma para crear conciencia colectiva que contribuya a disminuir la pérdida de alimentos

## ANEXO III

### Términos y Condiciones

#### 1. INTRODUCCIÓN

Bienvenido a “Farm & Go” app, propiedad de Natalia Sol Álvarez Pampillón, Lorena Aspiros Candela, Pablo de Lucas Álvarez, Alejandro Fernández Gómez, Silvia Madrid López y Ana María Villanueva Calvo, calle Gregorio del Amo 6, Comunidad Autónoma de Madrid, 28040, España (“Farm & Go” o “Nosotros”).

La misión de Farm & Go es contribuir al desarrollo de una sociedad mejor, más sostenible y concienciar a la sociedad respecto del gran volumen de pérdida de alimentos y reducir la cantidad de alimentos que generalmente acaban como pérdida en España, gracias a la actividad que desarrollamos.

Nuestros clientes (“Clientes”) son los Productores Primarios de alimentos (“Proveedores”), Organizaciones Sin Ánimos de Lucro, Comedores Sociales, los Bancos de Alimentos, los Consumidores Particulares (“Demandantes”). Proporcionamos a nuestros Clientes una herramienta cuya finalidad es funcionar como canal de información entre la oferta y demanda de alimentos. Mediante dicha herramienta, los Proveedores informarán la cantidad de alimentos disponibles para ser vendidos y, por otra parte, los Demandantes podrán realizar la compra a través de nuestra herramienta.

Los presentes términos y condiciones (“Términos”) se aplican a cualquier reserva y venta de Productos que se realice a través de nuestras páginas web o app (“Plataforma”).

En el momento de realizar una Orden de Reserva (según se prevé más adelante), los Clientes aceptan los presentes Términos y, por tanto, los Clientes deberán revisar los Términos exhaustivamente antes de realizar un pedido en la Plataforma.

Las políticas de privacidad y de cookies de Farm & Go, disponibles en todo momento en la Plataforma, serán parte integrante de los presentes Términos y deberán aceptarse automáticamente a la aceptación de estos.

#### 2. CONCEPTO FARM & GO

Los Productos están a disposición para ser reservados en la Plataforma, y los Demandantes podrán reservar los mismos mediante una Orden de Reserva (según se prevé más adelante) en la Plataforma.

Los Productos quedarán reservados por el Demandante cuando Farm & Go lo confirme por medio de una Confirmación de Reserva (según se prevé más adelante).

Una vez el Demandante reserve el Producto, y el Productor acepte la Reserva, el Demandante se compromete a retirar el Producto según la modalidad de retiro que haya optado (según se prevé más adelante). A su vez, el Proveedor se compromete a ofrecer el Producto para su venta, conforme a lo especificado en los presentes Términos. Ambas partes tendrán derecho de cancelación según se prevé más adelante.

Farm & Go únicamente gestiona la reserva de los Productos en la Plataforma en nombre de un Proveedor, y no habrá relación contractual alguna entre Farm & Go y los Clientes en relación con los Productos, venta y/o traslado de estos. Farm & Go no tiene

responsabilidad alguna respecto de los Productos y/o traslado de los mismo, y/o del cumplimiento del contrato entre el Proveedor y los Demandantes.

Farm & Go únicamente cobra el Precio de Compra (según se prevé más adelante) por los Productos en nombre del Proveedor y por tanto solamente actúa como gestor de pagos entre el Proveedor y los Demandantes.

### **3. ACEPTACIÓN**

En el momento de realizar un pedido en la Plataforma, el Demandante confirma que: tiene capacidad legal para formalizar contratos vinculantes, tiene al menos 18 años y posee una tarjeta de crédito o débito válida u otro modo de pago disponible para efectuar pagos en la Plataforma.

Con la aceptación de estos Términos, los Clientes aceptan que todos los contratos entre ellos, y cualquier información relacionada necesaria para la gestión de los Servicios se guarden por Farm & Go conforme a la política de privacidad de Farm & Go.

Asimismo, con la aceptación de estos Términos, los Clientes aceptan recibir E-mails y mensajes de texto relacionados con cualquier pedido formulado por los Clientes. Esto es necesario con el fin de garantizar que los Clientes reciban todas las notificaciones pertinentes relacionadas con el pedido.

Farm & Go se reserva el derecho de revisar y modificar los Términos en el momento que proceda. El pedido de los Demandantes estará sujeto a los Términos aplicables en el momento en que el Demandante realice el pedido.

### **4. DATOS DE CONTACTO Y SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE FARM & GO.**

Avenida Gregoria del Amo, 6, 28040, Madrid, España.

### **5. PRODUCTO E INFORMACIÓN SOBRE EL PRODUCTO**

Farm & Go únicamente facilita la celebración de un contrato entre el Proveedor y el Demandante. Farm & Go no tiene responsabilidad alguna respecto de los Productos y/o del cumplimiento del contrato entre el Proveedor y el Demandante (los Clientes).

Farm & Go de ningún modo fabrica, vende, compra, almacena, elabora, produce, procesa, marca, empaqueta, entrega o trata los productos. Farm & Go no tiene responsabilidad por el cumplimiento de las obligaciones contractuales frente al Demandante respecto de los Productos, incluyendo la fabricación, venta, compra, almacenamiento, elaboración, producción, procesamiento, marcado, traslado, entrega, calidad, ingredientes, alérgenos o tratamiento de los Productos, y el cumplimiento de la legislación aplicable, salvo que se designe explícitamente a Farm & Go como el fabricante o el vendedor del Producto en la Plataforma.

El Demandante podrá encontrar información sobre los Productos, así como una descripción de estos en la Plataforma. Esta información es únicamente orientativa y a los efectos de proporcionar al Demandante la información más fiable posible para la evaluación de los Productos y el servicio de transporte seleccionado antes de realizar la reserva. Puede haber momentos en los que la Plataforma no esté actualizada y en los que la gama real de productos, artículos almacenados, etc. En estos casos, Farm & Go no tendrá responsabilidad alguna. Los Proveedores serán los responsables de proporcionar la información sobre los Productos y de garantizar que ésta sea

objetivamente precisa y esté actualizada. Por su parte, los Productores serán responsables de proveer la información respecto a las condiciones y fechas de entrega de los Productos. Farm & Go no asume esta responsabilidad y, por consiguiente, no tiene responsabilidad alguna por el contenido o la disponibilidad de la información relativa a los Productos y/o Experiencias Farm & Go.

Cualquier Producto adquirido previa su reserva a través de la Plataforma de Farm & Go, deberá consumirse según se indique en el detalle indicado por el Proveedor. Farm & Go no asumirá responsabilidad alguna por las reacciones adversas que pudieran sufrir los Demandantes derivadas de los Productos por la razón que fuere, incluyendo el consumo contrario al etiquetado o a la información indicada directamente por el Proveedor.

Farm & Go no será responsable ni estará obligado por el incumplimiento o el retraso en el cumplimiento de las obligaciones relativas a los Productos, incluyendo todo lo relativo a la fabricación, venta, compra, almacenamiento, elaboración, producción, procesamiento, marcado, traslado, entrega, calidad, ingredientes, alérgenos o tratamiento de los Productos ni a las Experiencias Farm & Go ofertadas por los Proveedores.

## **6. RESERVA DE PRODUCTOS**

La lista de los Proveedores activos estará disponible en la app. Si el Demandante ha permitido que la app use los servicios de ubicación, ésta hará un seguimiento de la ubicación del Demandante, y la lista mostrará establecimientos próximos al Demandante. Una vez que el Demandante haya seleccionado el Proveedor y el Producto, tendrá la oportunidad de realizar su pedido haciendo click en “reservar”, “realizar una reserva” o botón similar.

La lista se elabora únicamente teniendo en cuenta los criterios geográficos. El Demandante tiene la posibilidad de filtrar los resultados teniendo en cuenta la disponibilidad de los Productos que hubiera de reservar, la fecha y/o hora de la Recogida, la naturaleza de los Productos o por cualquier otro filtro que fije Farm & Go.

Los Proveedores indicados son los que están activos en la Plataforma.

La publicación de Productos en la Plataforma es únicamente una invitación al Demandante para que realice una reserva.

La orden de reserva realizada por el Demandante a través de la Plataforma (“Orden de Reserva”) se considerará una oferta del Demandante al Proveedor para adquirir un Producto.

La Orden de Reserva deberá aceptarse por el Proveedor en el momento de la Recogida y, por tanto, la reserva será definitiva y vinculante para el Proveedor y el Cliente a partir de la Recogida del Producto (según se prevé más adelante), sujeto, no obstante, a las limitaciones de los derechos de cancelación por la naturaleza del Concepto, de acuerdo con lo descrito en la siguiente cláusula 8.

## **7. CONFIRMACIÓN DE LA RESERVA**

Una vez se reciba la Orden de Reserva, Farm & Go empezará a procesar la misma enviando la reserva al Proveedor correspondiente. Farm & Go notificará al Demandante que la Orden de Reserva se ha recibido (“Confirmación de la Reserva”) y que se ha iniciado su tramitación. Por favor, tenga en cuenta que cualquier página de confirmación que el Demandante encuentre en la Plataforma simplemente indicará que se ha recibido

la reserva y que se está procesando, pero no que el Proveedor haya aceptado la reserva.

La Confirmación de la Reserva deberá guardarse por el Demandante. Ésta contendrá la información relativa a la reserva realizada por el Demandante.

Por favor, tenga en cuenta que la Confirmación de la Reserva no significa que la reserva se haya aceptado, en efecto, es simplemente un acuse de recibo de la Orden de Reserva.

## **8. DERECHO DE CANCELACIÓN**

Uno de los conceptos de Farm & Go es reducir la pérdida de alimentos, y, por tanto, si el Proveedor no tiene excedente de Productos, éste podrá cancelar la Orden de Reserva hasta veinticuatro horas antes de que comience el plazo acordado para la Recogida (según se prevé más adelante). En este caso, el Demandante recibirá una notificación de cancelación de Farm & Go o del Proveedor por E-mail y/o SMS y/o una notificación de la Plataforma, siempre que los datos de contacto facilitados a Farm & Go sean correctos, y que el Demandante hubiera aceptado recibir estas notificaciones.

Dado que los productos son artículos perecederos y dado que uno de los principales pilares de Farm & Go es reducir la pérdida de alimentos, el Demandante únicamente podrá cancelar la Orden de Reserva hasta veinticuatro horas antes del comienzo del plazo acordado para la Recogida.

La decisión de usar el derecho de cancelación deberá comunicarse por el Demandante a Farm & Go por medio del enlace para las reclamaciones disponible en la Plataforma. Si el Demandante cancela la Orden de Reserva fuera de los supuestos previstos arriba, el Demandante no tendrá derecho a reembolso alguno.

## **9. RECOGIDA Y ENTREGA DE LOS PRODUCTOS**

Los Productos reservados en la Plataforma deberán recogerse por el Demandante en la dirección indicada para la recogida ("Recogida").

En el caso en el que el Demandante haya optado por recoger los productos en el establecimiento del Proveedor, la hora de la Recogida será informada por el Proveedor y aceptada por el Demandante. La descripción del Proveedor y los detalles sobre cuándo y dónde pueden recogerse los Productos aparecerá en la Plataforma y también se indicará en la Confirmación de la Reserva. Si el Demandante llega a la Recogida antes de la hora especificada a tal efecto, deberá esperar fuera del establecimiento en beneficio de los demás clientes de este. Si el Demandante llega demasiado tarde, el establecimiento del Proveedor puede estar cerrado y/o el Producto ya no seguir estando disponible.

Dado que los Productos son artículos perecederos y dado que el concepto de Farm & Go es evitar la pérdida de alimentos, el Proveedor podrá vender los Productos a otros Demandante si el Demandante no recoge la Orden de Reserva en el plazo previsto en la Confirmación de la Reserva. En ese caso, Farm & Go podrá cobrar el Precio de Compra (según se prevé más adelante) al Demandante.

En el momento de la Recogida, el Demandante mostrará su Confirmación de la Reserva en la app de Farm & Go a los empleados del Proveedor, después de lo cual éstos entregarán los Productos reservados y proveerá de la Experiencia Farm & Go en caso de haberla optado. El Demandante será el responsable de asegurarse de que la Confirmación de la Reserva de la app pueda visualizarse en la Recogida. El

Demandante deberá asegurarse de que los Productos y el número de Productos entregados se corresponden con la Confirmación de Reserva.

## 10. PRECIO

Todos los precios se indican en la moneda del país en el que esté ubicado el Proveedor e incluyen el IVA aplicable, no obstante, podrán excluir cualquier tasa administrativa de pago online, salvo que se especifique lo contrario.

Cualquier tasa relativa a la orden y al pago se calculará y se enumerará cuando el Demandante realice la Orden de Reserva.

Cualquier valor de los Productos especificado en la Plataforma es un valor mínimo respecto del valor que tendrían los Productos si no se hubieran puesto a la venta como excedente de alimentos.

## 11. PAGO

El Demandante podrá pagar con diferentes marcas de tarjetas de crédito y débito, así como con otros métodos de pago disponibles en la Plataforma.

En caso de utilizar tarjeta de crédito o débito, el Demandante deberá introducir su número de tarjeta, la fecha de vencimiento y el código de seguridad en el momento de realizar una Orden de Reserva.

En el momento de realizar una Orden de Reserva, la cantidad estipulada por el Proveedor para los Productos ("Precio de Compra") estará autorizada o reservada en la cuenta del Demandante (dependiendo del método de pago elegido) ("Cuenta"). El Precio de Compra se cobra en la cuenta del Demandante en el momento de la reserva del Producto o inmediatamente después de la Recogida o Entrega (dependiendo del método de pago elegido). Si se cancela la reserva en los supuestos permitidos y con los requisitos previstos en la cláusula 8 de los presentes Términos, el Precio de Compra se cancelará o se reembolsará al Demandante.

El Precio de Compra se cobra por Farm & Go en nombre del Proveedor. Farm & Go podrá enmendar, modificar o reestructurar el procedimiento de pago para sus Demandantes, según estime razonable.

La Plataforma utiliza Proveedores de los Servicios de Pago que cumplen con la PCI ("Payment Card Industry Data Security Standard"). El pago mediante tarjeta de crédito o débito en la Plataforma es seguro y está certificado por el emisor de tarjetas. Todos los pagos se efectúan a través de una conexión por Internet encriptada.

Farm & Go no guarda la información de las tarjetas de crédito o débito. Esta información es tratada por los Proveedores de los Servicios de Pago. No obstante, esta información podrá ser guardada por los Proveedores de los Servicios de Pago.

Si se deniega la tarjeta de crédito o el método de pago del Demandante al intentar pagar un pedido, el Cliente debería comprobar que la información introducida es la correcta.

Si el Demandante corrige el error y se sigue denegando la tarjeta de crédito, Farm & Go recomienda que el Demandante se ponga en contacto con su entidad bancaria.

Debido a procedimientos bancarios estándar, una vez el Demandante haya realizado una Orden de Reserva con tarjeta de crédito o de débito y se haya autorizado el pago,

el banco o el emisor de la tarjeta reservará el importe total de la Orden de Reserva. Si la Orden de Reserva se deniega posteriormente por el Proveedor o se cancela de acuerdo con lo previsto en la Cláusula 8 de los presentes Términos, el banco o el emisor de la tarjeta no transferirá los fondos a favor de Farm & Go y por el contrario los reembolsará al Demandante, liberando el importe correspondiente de nuevo en el saldo disponible del Demandante.

No obstante, el Demandante reconoce y acepta expresamente que este reembolso podrá tardar hasta 10 días laborables (o más, dependiendo del banco o del emisor de la tarjeta del Cliente), y Farm & Go no estará autorizado para realizar consultas al banco o al emisor de la tarjeta del Demandante sobre aspectos específicos del pago.

Al aceptar estos Términos, el Demandante acepta el método de pago previsto arriba y reconoce y acepta que Farm & Go no es responsable ni está obligado frente al Demandante si se deniega la tarjeta de crédito que esté intentando utilizar y/o por la imposibilidad de realizar consultas al banco o al emisor de la tarjeta del Cliente sobre aspectos específicos del pago.

## **12. DERECHO DE RECLAMACIÓN**

En caso de que se produzca una reclamación en relación con un Producto y/o Experiencia Farm & Go, el Demandante deberá remitir la reclamación al Servicio de Atención al Cliente de Farm & Go antes de emprender cualquier otra acción. Farm & Go tramitará todas las reclamaciones según lo estime adecuado, y cualquier decisión de Farm & Go respecto de las reclamaciones corresponderá exclusivamente a Farm & Go.

En caso de que la intervención de Farm & Go no sea satisfactoria para el Demandante, los presentes Términos no limitarán los medios disponibles para que el Demandante resuelva la disputa que tuviera con el Proveedor conforme a los protocolos fijados por el Proveedor, y las leyes que resulten de aplicación. Los Servicios están sujetos, entre otras, a la legislación sobre protección de consumidores y usuarios y a la legislación sobre los servicios de la sociedad de la información.

Todas las reclamaciones serán tramitadas exclusivamente por Farm & Go, y el Demandante formulará sus reclamaciones contra Farm & Go y no contra el Proveedor.

El Demandante deberá comprobar el contenido de los Productos en el momento de su recepción.

En caso de reclamación, el Demandante deberá contactar con Farm & Go a través del enlace destinado a tal efecto en la Plataforma y facilitar la información solicitada sobre los Productos y la razón por la cual el Demandante no esté satisfecho. Tras recibir la reclamación, Farm & Go tramitará la misma, recabando en caso de considerarlo oportuno la colaboración del Proveedor, y el Demandante recibirá una respuesta de Farm & Go en un plazo de 10 días laborables.

Si el Demandante no queda satisfecho con la respuesta de Farm & Go, el Demandante podrá presentar una reclamación ante la autoridad de protección al consumidor correspondiente.

## **13. VALORACIONES DE LOS DEMANDANTES**

En particular (con carácter enunciativo pero no limitativo), las valoraciones que el Demandante publique en la Plataforma no podrán contener material difamatorio, obsceno u ofensivo; promover la violencia o discriminación; infringir los derechos de la

propiedad intelectual de una persona física o jurídica; incumplir cualquier deber legal frente a un tercero (como el deber de confidencialidad); promover cualquier actividad ilegal o invadir la privacidad de otras personas; dar la impresión de que proceden de Farm & Go; o utilizarse para hacerse pasar por otra persona o para representar inadecuadamente su afiliación con otra persona.

Farm & Go no controla, modifica ni edita ninguna de las valoraciones publicadas, excepto que la valoración incumpla una o más de las prohibiciones arriba mencionadas o de otro modo se considere fraudulenta.

Las valoraciones contenidas en la Plataforma son únicamente a efectos informativos y no constituyen ninguna sugerencia por parte de Farm & Go. Las valoraciones reflejan las opiniones de los clientes que hayan realizado un pedido a través de la Plataforma u otras terceras partes, y las declaraciones, sugerencias u opiniones formuladas por estas personas son exclusivamente suyas. Por consiguiente, en la mayor medida posible permitida por ley, Farm & Go no asume responsabilidad alguna por las valoraciones de ninguna persona, incluyendo a título enunciativo, pero no taxativo, cualquier error, difamación, obscenidad, omisión o falsedad que el Demandante pueda encontrar en dichas valoraciones. Farm & Go podrá guardar las valoraciones.

El Demandante no recibirá indemnización o prestación alguna por realizar estas valoraciones a través de la Plataforma. Es posible que se produzca un retraso entre la formulación de la valoración y la publicación de esta.

#### **14. CONDUCTA DE LOS CLIENTES**

Los Demandantes deberán mostrar respeto hacia los demás clientes, Proveedores, así como hacia el personal de Farm & Go.

El Demandante está informado de que en caso de conducta inapropiada al Proveedor o Farm & Go, o si el Demandante comete un delito contra o en el Proveedor en relación con sus servicios, o viola el código de las normas de conducta del Proveedor y/o de Farm & Go o lleva a cabo cualquier otra conducta similar, Farm & Go podrá prohibir, excluir o suspender al Demandante de la Plataforma y de los Servicios. La intervención de Farm & Go no priva al Proveedor de los medios y los derechos a su disposición para obtener posibles reparaciones.

#### **15. LIMITACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD**

Farm & Go no será responsable por las pérdidas que resulten o estén en relación con (i) aspectos por los que el Proveedor fuera responsable, (ii) faltas de terceros o por la interrupción no atribuible de la disponibilidad de la Plataforma, (iii) pedidos realizados por los Demandantes utilizando datos de pago obtenidos fraudulentamente o usando una identidad falsa (por ejemplo, "phishing" de datos de tarjetas de crédito, robos de identidad, etc.); (iv) el contenido de sitios a los que enlace la Plataforma, incluyendo la exactitud de los sitios de terceras partes a los que pudiera enlazar la Plataforma o de la protección de datos en dichos sitios; y (v) supuestos similares conforme a lo previsto en (i) – (iv).

Farm & Go no será responsable del incumplimiento de sus Servicios si este incumplimiento fuera causado por cualquier circunstancia ajena al control de Farm & Go. Estas circunstancias podrán ser, a título enunciativo, pero no taxativo, la interrupción en el funcionamiento de Farm & Go y/o del Proveedor como consecuencia de cambios legislativos, actos de Estado o de las autoridades, actos de guerra, terrorismo, huelgas, bloqueos físicos, cierres y desastres naturales.



Farm & Go únicamente será responsable por pérdidas directas y en ningún caso será responsable por pérdidas indirectas o emergentes.

## 16. PROPIEDAD INTELECTUAL

El Demandante podrá utilizar la Plataforma e imprimir y descargar los extractos de esta para su propio uso no comercial de acuerdo con lo siguiente:

El Cliente no deberá hacer un uso indebido de la Plataforma (incluyendo “hacking” o “scraping”).

Salvo que se prevea lo contrario, los derechos de la propiedad intelectual y los derechos de autor de la Plataforma y respecto del material publicado en la misma (incluyendo a título enunciativo, pero no taxativo, fotografías e imágenes gráficas) son propiedad de Farm & Go, de los Proveedores. Este material está protegido por los tratados y la normativa sobre propiedad intelectual que resulte aplicable. A los efectos de los presentes Términos, quedará prohibido el uso de los extractos de la Plataforma distintos del previsto en el presente apartado de esta cláusula 16.

El Demandante no podrá modificar las copias digitales o en papel de cualquier material que hubiera imprimido de acuerdo con esta cláusula 16 y, asimismo, no podrá usar las imágenes, fotografías o cualquier otro material gráfico o audiovisual o secuencias de audio por separado del texto al que acompañen.

El Demandante deberá asegurarse de que la condición de Farm & Go como el autor del material de la Plataforma sea en todo momento conocida y mencionada.

El Demandante no estará autorizado a usar ninguno de los materiales de la Plataforma o la Plataforma en sí misma con fines comerciales sin obtener una licencia de Farm & Go a tal efecto.

Excepto conforme a lo previsto en esta cláusula 16, no podrá usarse la Plataforma, y ninguna parte de esta podrá reproducirse o guardarse en otra plataforma o incluirse en cualquier sistema o servicio de recuperación electrónica privado o público, sin el previo consentimiento por escrito de Farm & Go.

## 17. RÉGIMEN JURÍDICO

Los presentes Términos (y cualquier reserva y compra de Productos realizada al amparo de estos) estarán sujetos a las leyes del país en el que esté ubicado el Proveedor, desde el que se hubiera realizado la reserva o la compra.

Cualquier disputa que resulte de o esté relacionada con los presentes Términos se resolverá – en caso de que la disputa no pudiera resolverse de manera amistosa – por los tribunales del país en el que esté ubicado el Proveedor desde el que se hubiera realizado la reserva o la compra.

Independientemente de los presentes Términos, el Demandante podrá en todo momento presentar una reclamación ante la autoridad protectora del consumidor correspondiente del país en el que esté ubicado el Proveedor, desde el que se hubiera realizado la reserva o la compra.

## ANEXO IV

## HIPÓTESIS FINANCIERAS

Hipotesis Ingresos	
Comisión por pedido	10%
El pedido medio son	40 €
Numero de pedidos primer año	350
Crecimiento anual de pedidos	20%
Crecimiento pedido medio	2,5%
Numero de empresas que se anuncian	10
Gasto por empresa primer año	1.000,00 €
Crecimiento gasto por empresa por año	15%
Anunciantes (productores)	100€ cada año
Numero de anunciantes (productores) año1	200
Crecimiento anunciantes al año	15%

Tabla 12. Hipótesis de ingresos.

Fuente: Elaboración propia.

Hipotesis Gastos		
Desarrollo de la app	21.010,00	
Mantenimiento de la app	20,00%	del coste de desarrollo anual
Pago a PlayStore	25,00	pago único
Pago a AppStore	99,00	pago anual
Google Drive	19,99	pago mensual por 2TB
Personal	11.400,00	
Publicidad RRSS	10.000,00	Pago anual
SEM y SEO	360,00	Pago mensual
Pop Up y promociones	2.800,00	Pago mensual
Cadena de emails	49,00	Pago mensual
Código QR	5,00	Pago anual (límite de 10.000 escaneos)
Crecimiento publicidad a	20%	anual

Tabla 13. Hipótesis de gastos.

Fuente: Elaboración propia.