



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



# **El emprendimiento cooperativo de trabajo asociado: Acelerando una empresa agroalimentaria del sector de conservas vegetales**

**AUTOR:** María Poveda Alberto

**TUTOR:** Elíes Seguí Mas

**GRADO:** Administración y Dirección de Empresas

**CURSO:** 2019/2020

# TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>5</b>
<b>CAPITULO I: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>6</b>
I.    EL COOPERATIVISMO Y LA ECONOMÍA SOCIAL .....	6
A.    Definiciones .....	6
B.    Evolución del cooperativismo .....	7
C.    Marco legal .....	8
E.    Impacto del cooperativismo en la economía .....	10
D.    Cooperativismo de trabajo asociado .....	16
II.   EL EMPRENDIMIENTO COOPERATIVO .....	19
A.    Definiciones .....	19
B.    Evolución del emprendimiento .....	19
C.    Marco legal .....	21
D.    Impacto del emprendimiento en la economía .....	22
E.    Emprendimiento cooperativo .....	24
<b>CAPITULO II: METODOLOGÍA .....</b>	<b>24</b>
<b>CAPITULO III: ANALISIS DEL SECTOR DE LAS CONSERVAS VEGETALES .....</b>	<b>26</b>
I.    ANÁLISIS PESTEL .....	27
II.   ANÁLISIS DAFO .....	29
III.  PRINCIPALES ACTORES .....	32
<b>CAPITULO IV: LA ACELERACIÓN DE INNOVA VEG .....</b>	<b>33</b>
I.    CONTEXTO Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA COOPERATIVA .....	34
II.   APLICACIÓN DEL DESIGN THINKING EN INNOVA VEG .....	35
A.    Fase 1: Empatizar .....	35
B.    Fase 2: Ideación .....	36
C.    Fase 3: Definir .....	37
D.    Fase 4: Prototipado .....	39
<b>ANEXO II: BUSINESS MODEL CANVAS .....</b>	<b>43</b>
E.    Fase 5: Testear .....	44
III.  RESULTADOS .....	44
A.    Encuestas anónimas .....	44
B.    Encuestas a tiendas especializadas .....	51
<b>CAPITULO V: CONCLUSIONES .....</b>	<b>55</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>57</b>
<b>ANEXO I: MATRIZ DE COVEY .....</b>	<b>60</b>
<b>ANEXO II: ENCUESTA ANÓNIMA .....</b>	<b>61</b>

## TABLA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Clasificación de cooperativas por sector económico. Fuente: Exploring the cooperative economy report 2019.....	11
Gráfico 2. Mapa del % de habitantes cooperativistas en Europa. Fuente: Libro de Cooperativismo de consumo emergente en Europa.....	12
Gráfico 3. Elaboración propia en base a los datos extraídos de <a href="http://www.cepes.es">www.cepes.es</a> .....	13
Gráfico 4. Evolución del número de cooperativas en el 4º trimestre de 2018. Fuente: <a href="http://www.cepes.es">www.cepes.es</a> .....	14
Gráfico 5. Evolución del número de trabajadores de cooperativas en el 4º trimestre de 2018. Fuente: <a href="http://www.cepes.es">www.cepes.es</a> .....	14
Gráfico 6. Distribución geográfica del número de cooperativas 2018. Fuente: Evolución del número de cooperativas en el 4º trimestre de 2018. Fuente: <a href="http://www.cepes.es">www.cepes.es</a> .....	15
<i>Gráfico 7. Validación de los datos de la encuesta. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la encuesta. ....</i>	<i>45</i>
<i>Gráfico 8. Perfil de los encuestados. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la encuesta. ....</i>	<i>46</i>
Gráfico 9. Consumo de paté vegetal. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la encuesta. ....	46
Gráfico 10. Frecuencia de consumo de paté. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la encuesta.....	46
Gráfico 11. Atributos más valorados por los consumidores. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la encuesta. ....	47
Gráfico 12. Patés preferidos por los encuestados. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la encuesta.....	48
Gráfico 13. Opinión sobre el precio medio de los productos. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la encuesta. ....	48
Gráfico 14. Edad de los clientes potenciales. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la encuesta.....	49
Gráfico 15. Género de los clientes potenciales. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la encuesta.....	49
Gráfico 16. Opinión de los clientes potenciales sobre el precio medio. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la encuesta. ....	50
Gráfico 17. Renta de los clientes potenciales. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la encuesta.....	50

*Gráfico 18. Concienciación con el medio ambiente de los clientes potenciales. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la encuesta. .... 50*

## **TABLA DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1. Esquema de Metodología Design Thinking. Fuente: [www.youth.ecoope.eu](http://www.youth.ecoope.eu) ..... 26

## INTRODUCCIÓN

Actualmente, la sociedad cada vez esta más preocupada por la importancia de llevar un estilo de vida saludable. Este hecho se ha trasladado al ámbito empresarial, donde, cada vez, es más frecuente encontrar organizaciones con un compromiso real en materias de responsabilidad social. Esta responsabilidad viene dada como una forma de marketing empresarial donde las necesidades del consumidor se ven solventadas a través de ideas o modelos de negocio.

Teniendo en cuenta esta afirmación, se asume que una tendencia creciente, por parte del consumidor, hacia el consumo de ecológico de productos alimentarios como medio para conseguir llevar una alimentación saludable generara modelos de negocio que traten de empatizar con las necesidades latentes de este tipo de consumidor.

Este trabajo trata de acelerar los resultados económicos de una pequeña cooperativa, Innova Veg, basada en el método de Design Thinking. En esencia, se tratará de buscar un reto viable, en cuanto a tiempo y forma, a raíz de las necesidades que le han surgido a la cooperativa tras un acuerdo comercial.

Fundamentalmente, se tratará de desarrollar una idea y comprobar su viabilidad económica y empresarial de manera que facilite e impulse el desarrollo económico de la cooperativa.

El proyecto surge de la puesta en marcha del programa Boosting Coops impartido por el Centro de Investigación en Gestión de empresas de la UPV. Este programa, que trata sobre la aceleración del emprendimiento cooperativo, proporcionó a sus participantes conocimientos sobre el modelo cooperativo como forma organizacional, además de, mostrar la eficacia del uso de ciertas herramientas que permiten la elaboración de planes y modelos de negocio adaptados a las necesidades reales detectadas a través de la observación.

## **CAPITULO I: MARCO TEÓRICO**

### **I. El cooperativismo y la economía social**

En este capítulo se expone el concepto de cooperativismo y el de economía social, así como la simbiosis de ambos conceptos y el impacto que genera en la economía mundial, europea y española. Estos conceptos quedan expuestos con el fin de comprender el modelo de negocio basado en el cooperativismo de trabajo asociado.

#### *A. Definiciones*

El concepto de cooperativismo nace de la necesidad de las personas de unir sus esfuerzos y alcanzar así un objetivo común de mejorar la calidad de vida de la clase trabajadora. El cooperativismo se define como una asociación de personas unidas de manera voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones sociales, económicas y culturales de manera conjunta.

Según la Ley 5/2011, de 29 de marzo, se define la Economía Social como el conjunto de actividades económicas y empresariales, que en ámbito privado llevan a cabo aquellas entidades que, de conformidad con los siguientes principios, persiguen el interés general económico o social, o ambos. En definitiva, se pretende hacer ver que la eficiencia empresarial es compatible con la responsabilidad social.

Dentro de la economía social encontramos distintos elementos característicos como son la democracia, la solidaridad y la primacía de las personas y del mantenimiento de los puestos de trabajo frente al capital. En España, existen diferentes formulas organizativas que se basan en estos principios, pero en este proyecto nos centraremos en las cooperativas que, según Alianza Cooperativa Internacional, se definen como organizaciones sostenibles de propiedad conjunta dirigidas de forma democrática por y para sus miembros, de forma que estos puedan satisfacer necesidades y aspiraciones socioeconómicas comunes. Es decir, el cooperativismo es un proceso vital para el desarrollo de la economía social y la forma organizacional de llevar a cabo dicho movimiento social es a través de la forma jurídica de cooperativa.

## *B. Evolución del cooperativismo*

Este movimiento social se creó debido a la necesidad incipiente de la clase trabajadora de mejorar la calidad de vida y luchar contra la precariedad laboral. La merma a finales del siglo XIX tras la revolución industrial a consecuencia del cambio tecnológico que reemplazó la mano de obra por máquinas.

Los inicios del movimiento cooperativo surgen en 1844 cuando se creó la primera cooperativa de consumo que repartía los excedentes generados por la actividad que realizaban entre sus socios, Los pioneros de Rochdale. Sus miembros se inspiraron en las ideas del empresario, reformista social y político Robert Owen para formular los valores cooperativos de Rochdale. Estos valores se basaban en las siguientes directrices: autoayuda, autorresponsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad, (COOP LAB, 2018).

Posteriormente, en 1895, se fundó la Alianza cooperativa Internacional (ACI) con el fin de promover el modelo cooperativo y representar y proporcionar conocimiento, experiencia y acción coordinada a las cooperativas. Este organismo se orientó en los valores de Rochdale para formular los principios cooperativos que, día de hoy, siguen vigentes salvo ciertas actualizaciones para adaptarlos a la realidad económica y social actual, (Alianza Cooperativa Internacional, 2020).

Bajo estos principios, se constituyó en España la primera cooperativa de tejedores en Cataluña en el año 1876. A partir de entonces, el cooperativismo en España empezó a desarrollarse en otras regiones en las ramas de trabajo asociado, agraria y de consumo, (Federación de cooperativas de viviendas de rehabilitación, 2018).

Ya en el siglo XX, se comienza a tener mayor presencia en la sociedad española centrado fundamentalmente en el ámbito agrario además la Ley de Sindicatos Agrícolas de 1906 estableció un marco legislativo que favoreció el desarrollo de las cooperativas en este ámbito. Por otro lado, también comienzan a coexistir cooperativas en otros ámbitos como son las de producción, de consumo, de crédito, etc. Además, la legislación a partir de la ley de Sindicatos Agrícolas de 1906 fue el preámbulo para la aparición de la primera Ley de Cooperativas en septiembre de 1931 que establecía un régimen jurídico propio para las mismas, (Millán Diaz-Fonca; Carmen Marcuello, 2011).

Posteriormente, se desarrolla y consolida el sector cooperativo en España entorno a los años 60 siguiendo la misma línea que los periodos anteriores donde fundamentalmente se centraba esta forma organizacional en el ámbito agrario. Por otro lado, existe otro importante periodo de crecimiento tras el fin de la dictadura franquista en 1975 lo cual supuso un cambio socioeconómico en España a debido a la crisis económica del 73 y, en consecuencia, la existencia de incertidumbre en términos de empleo. Este crecimiento se debe principalmente a que una de las premisas de esta forma jurídica es la protección del empleo de los miembros.

A partir de los años 90, se genera un cambio destacable tras la aparición de modelos empresariales basados en la economía social, además, el desarrollo políticas de fomento de cooperativismo suponen un impulso para el este modelo de negocio. Asimismo, en este periodo se funda el Instituto Nacional de Fomento de la Economía Social (INFES) dedicado al estudio de la evolución del sector del cooperativismo en España.

Actualmente, se pueden encontrar cooperativas en cualquier sector económico, además, pese a que la mayoría de ellas se crean desde cero, muchas de las cooperativas actuales se han transformado o han sido relevadas por sus trabajadores y reconstituidas.

### *C. Marco legal*

A nivel europeo, en el reglamento (CE) No 1435/2003 del consejo de 22 de julio de 2003 relativo al Estatuto de la sociedad cooperativa europea (SCE) se regulan las sociedades cooperativas europeas con el objetivo de crear una forma jurídica basada en los principios comunes de las cooperativas que permita actuar fuera de la frontera nacional pero dentro de la Unión Europea con el fin de promover la cooperación entre ellas en un mercado sin fronteras.

En el ámbito estatal, la Ley 12/2015, de 9 de julio, de cooperativas, regula el marco normativo de esta forma jurídica, además, se inspira en los principios de la Alianza Cooperativa Internacional encargada de la redacción de la Declaración de Identidad Cooperativa que detalla el marco de valores por el que se rigen las mismas. Estos valores han sido reformulados en varias ocasiones, la última en 2015. Actualmente, las directrices son las siguientes:



- 1. Afiliación voluntaria y abierta:** Las cooperativas están dirigidas a cualquier persona, independientemente de su género, raza, inclinación política o religiosa, que quiera utilizar sus servicios y/o asumir sus responsabilidades de la afiliación.
- 2. Control democrático de los miembros:** Las cooperativas están democráticamente controladas por sus miembros que participan en la toma de decisiones. Todos los miembros tienen el mismo derecho a voto.
- 3. Participación económica de los socios:** El capital de la cooperativa está constituido de forma equitativa por los socios, además, está controlado democráticamente. Por otro lado, una parte del capital suele ser propiedad de la cooperativa, además, los beneficios se destinan al desarrollo de la cooperativa, beneficiar a los miembros o al apoyo de otras actividades apoyadas por los afiliados.
- 4. Autonomía e independencia:** Las cooperativas son autónomas de autoayuda que se gestionan por sus miembros. En el caso de que se diera un acuerdo con una organización externa deberá asegurarse la autonomía de la misma y el control democrático de los miembros.
- 5. Educación, formación e información:** Las cooperativas fomentan la educación y formación de sus miembros para contribuir de manera efectiva en el desarrollo de la misma. Además, fomentan los beneficios y particularidades de la cooperación.
- 6. Cooperación entre cooperativas:** Las cooperativas deben favorecer el movimiento cooperativo colaborando con otras entidades sean locales, nacionales, regionales o internacionales.
- 7. Sentimiento de comunidad:** Las cooperativas participan en el desarrollo de sus comunidades a través de políticas aprobadas democráticamente.

Asimismo, la Ley 20/1990, de 19 de diciembre, detalla el Régimen Fiscal de las Cooperativas.

A nivel autonómico, el Decreto Legislativo 2/2015, de 15 de mayo, del Consell, por el que aprueba el texto refundido de la Ley de Cooperativas de la Comunitat Valenciana regula la actividad cooperativa en la comunidad. Quedando derogadas la

Ley 8/2003, de 24 de marzo, de la Generalitat, de Cooperativas de la Comunitat Valenciana y la y la Ley 4/2014, de 11 de julio, de modificación de la Ley 8/2003.

### *E. Impacto del cooperativismo en la economía*

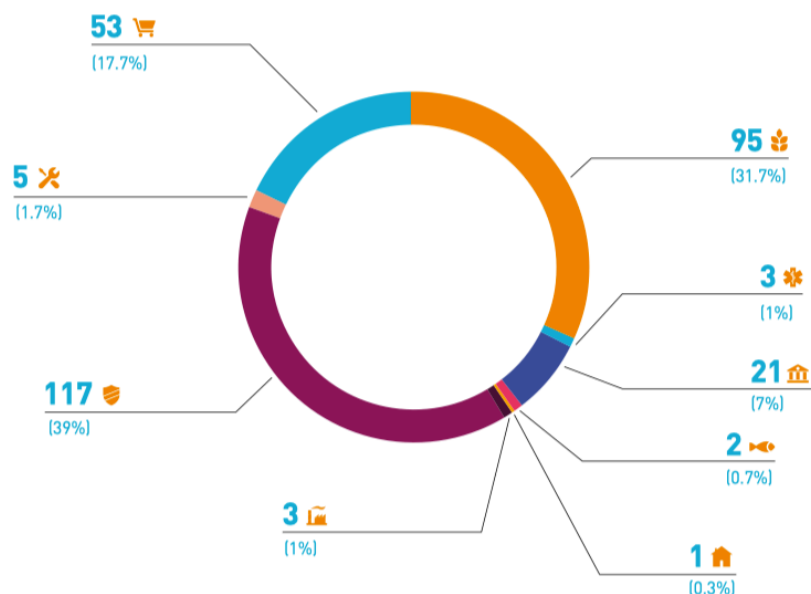
La sociedad cada vez es más consciente de la importancia del crecimiento económico sostenible cumpliendo con estándares de responsabilidad medioambiental y desarrollo social. Estos aspectos quedan reflejados en los valores y principios del movimiento cooperativo, por tanto, este modelo de negocio supone una importancia destacable en el desarrollo de la economía social.

Actualmente, el 12% de la población mundial forma parte del movimiento cooperativista, existiendo en la actualidad 3 millones de cooperativas y generando ingresos por 2.035 millones de dólares que reinvierten en la sociedad en forma de servicios e infraestructuras colaborando así en el desarrollo de la misma. Además, participan en la contribución a la generación y mantenimiento del empleo pues el 10% de la población empleada forma parte del movimiento cooperativo, (Alianza Cooperativa Internacional, 2020).

Según el informe anual de 2019 publicado por la ACI y EUROCISE sobre la economía cooperativa donde se muestra la clasificación por sector de actividad de las 300 cooperativas con mayor impacto económico en el mundo, (Eurocise; Alianza Cooperativa Internacional, 2019), se observa (gráfico 1) como el sector cooperativo esta presente en multitud de sectores económicos. Destacan el sector de seguros, el agrícola y el de consumo.

La tendencia de estos sectores al cooperativismo es debida a que, en primer lugar, el cooperativismo en el sector de seguros permite a sus más de 900 millones de miembros obtener pólizas de seguros en condiciones mucho más favorables contribuyendo así al sistema de protección social. Por otro lado, cooperativismo en el sector agrícola facilita a los agricultores la obtención de mayor capacidad de negociación al agrupar sus recursos. Y, el cooperativismo en el sector de consumo permite generar una política de compras más competitiva en base al interes de los miembros con la pretensión de fomentar el desarrollo sostenible de las comunidades. Así, queda reflejada la contribución de este modelo de negocio en el desarrollo económico-social.

### Actividades Económicas



### LEYENDA

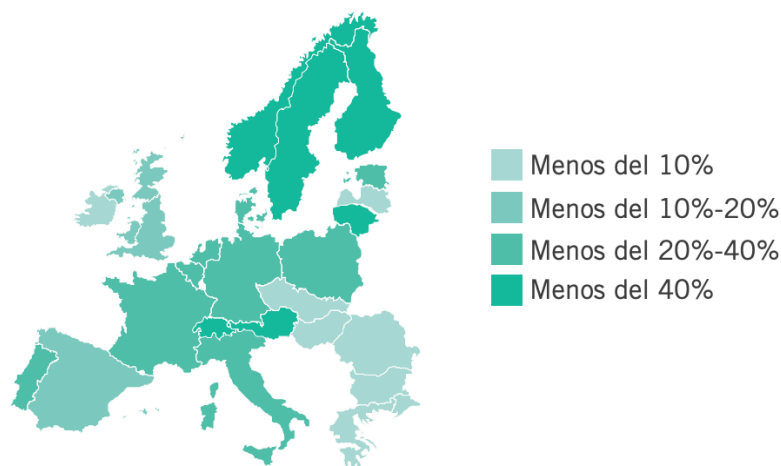
- AGRICULTURA Y INDUSTRIA ALIMENTARIA
- INDUSTRIA
- EDUCACIÓN, SALUD Y TRABAJO SOCIAL
- SEGUROS
- SERVICIOS FINANCIEROS
- SUMINISTROS
- PESCA
- COMERCIO AL POR MAYOR
- VIVIENDA
- OTROS SERVICIOS

Gráfico 1. Clasificación de cooperativas por sector económico. Fuente: Exploring the cooperative economy report 2019

A nivel europeo, destaca también el fomento del movimiento cooperativista debido al especial interés de la UE en impulsar la economía social. En la UE, según los últimos datos disponibles que corresponden al año 2015, existen más de 160.000 cooperativas las cuales ofrecen empleo a 5,8 millones de personas de 246.088.235 ciudadanos en activo en la Unión (Economipedia, 2015), es decir, entorno al 2,35% de los ciudadanos europeos forma parte del movimiento cooperativo. Las cooperativas europeas operan en los sectores económicos de seguros, de consumo, agrícola y de servicios financieros. Como se puede observar, se sigue la tendencia de los datos mundiales siendo los sectores mencionados anteriormente los que, en mayor frecuencia, se constituyen como cooperativas, (Unión Europea, Marzo 2015). También, cabe mencionar la resistencia de las cooperativas frente a otros modelos de negocio pues durante la crisis financiera de 2007 tuvo un nivel de empleo del 31,5% superior al periodo de 2002/03.

Por otro lado, destaca que el movimiento cooperativo tiene mayor acogida en los países del norte de Europa donde más del 40% de los habitantes son parte de este

movimiento. Este arraigo nos indica la importancia de este movimiento en el desarrollo económico social de la Unión Europea. Por ejemplo, en Finlandia el 75% de la población pertenece a una cooperativa. En Francia, este modelo de negocio el 4,5% del empleo viene de este sector y en Italia la aportación al PIB de estas es del 7,3%. Además, destaca una evolución de crecimiento positiva frente a los datos de 2009 extraídos del Libro de Cooperativismo de consumo emergente en Europa. (Antonio Delgado Padiar; Francisco Díaz Bretones; José A. Camacho Ballesta; M<sup>a</sup> Jesús Hernández Ortiz; M<sup>a</sup> Carmen Ruiz Jiménez; Elia García Martí, 2009). En 2009, las cooperativas generaban el 2% de empleo en la UE y existían 138.000 cooperativas lo que refleja una tendencia positiva respecto a los últimos datos publicados en 2015.



*Gráfico 2. Mapa del % de habitantes cooperativistas en Europa. Fuente: Libro de Cooperativismo de consumo emergente en Europa.*

Asimismo, destaca el papel de las cooperativas de consumo en Europa por su colaboración en el crecimiento económico y en la innovación. Actualmente, existen 31.000 cooperativas de consumo, 32 millones de socios y emplean a más de 1 millón de personas contando además con un organismo que representa este tipo de cooperativas, Euro Coop, fundado en 1957 con el objeto de mejorar la calidad, la seguridad y la salud alimentaria de los consumidores y el establecimiento de una política de precios adecuada.

Por otro lado, también juegan un papel importante las cooperativas agrícolas siendo, según los datos más recientes correspondientes a finales de 2018, entorno a 38.000 ya que gestionan el 40% de la facturación europea del sector Agrario.

A nivel nacional, actualmente existen 42.140 entidades que fomentan de la Economía Social de las cuales 19.954 son cooperativas que generan 2.177.256 empleos directos e indirectos destacando los 1.150.340 de agricultores y ganaderos asociados a cooperativas y los 332.880 socios trabajadores de las mismas.

El 42,8% de la sociedad española esta vinculada la economía social, que genera entorno al 12,5% del empleo nacional, con una contribución al PIB del 10%. Destacan la generación de empleos estables de calidad y sin exclusiones y la innovación social dando empleo al 1,7% los trabajadores activos teniendo en cuenta que en el 4º trimestre de 2018 había una población ocupada de 19.564.600 personas según el INE, (Instituto Nacional de Estadística, 2018). Además, esta forma organizacional encabeza las transformaciones de empresas mercantiles que nos indica un cambio de percepción donde las empresas buscan no solo el desarrollo económico sino también social.

A continuación, podemos observar que el ámbito sectorial cooperativo de España esta dividido en 4 bloques: Agricultura, Industria, Construcción y Servicios, siendo esta ultima el sector donde es más frecuente esta forma organizacional, gráfico 3, debido a la tercerización de la economía española que actualmente se basa en el consumo de bienes y servicios, por ejemplo, el turismo que tiene un peso en el PIB del 15%.

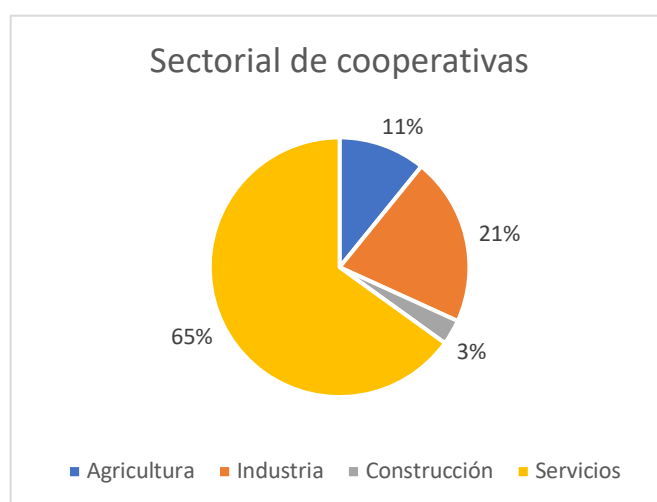


Gráfico 3. Elaboración propia en base a los datos extraídos de [www.cepes.es](http://www.cepes.es)

Tal y como se observa en el gráfico 4, la evolución de los últimos datos ofrecidos por la Confederación Española de la economía social sobre el número de cooperativas en el 4º trimestre de 2018 es negativa, pero destaca el crecimiento positivo del número de empleos, gráfico 5.

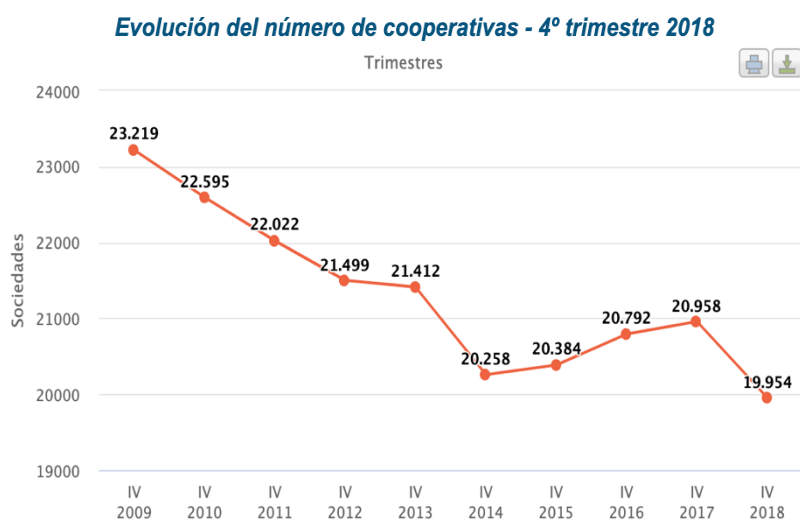


Gráfico 4. Evolución del número de cooperativas en el 4º trimestre de 2018. Fuente: [www.cepes.es](http://www.cepes.es)

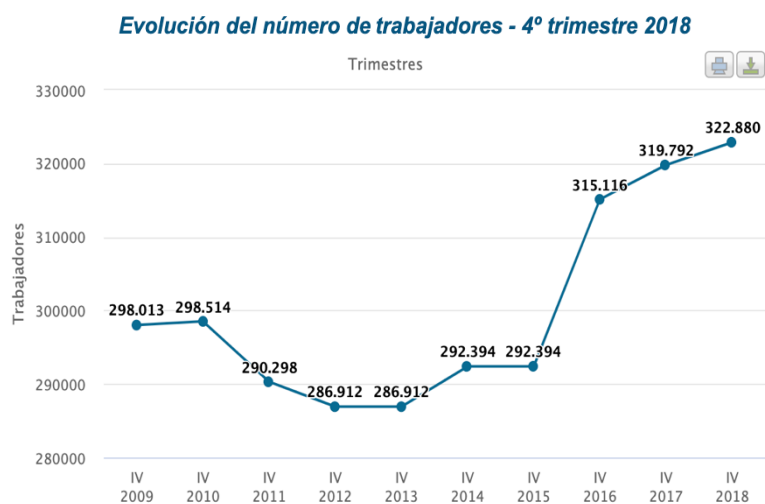


Gráfico 5. Evolución del número de trabajadores de cooperativas en el 4º trimestre de 2018. Fuente: [www.cepes.es](http://www.cepes.es)

Además, se observa en el gráfico 5 que el movimiento cooperativo tiene mayor arraigo en Andalucía, Cataluña y la Comunidad Valenciana.

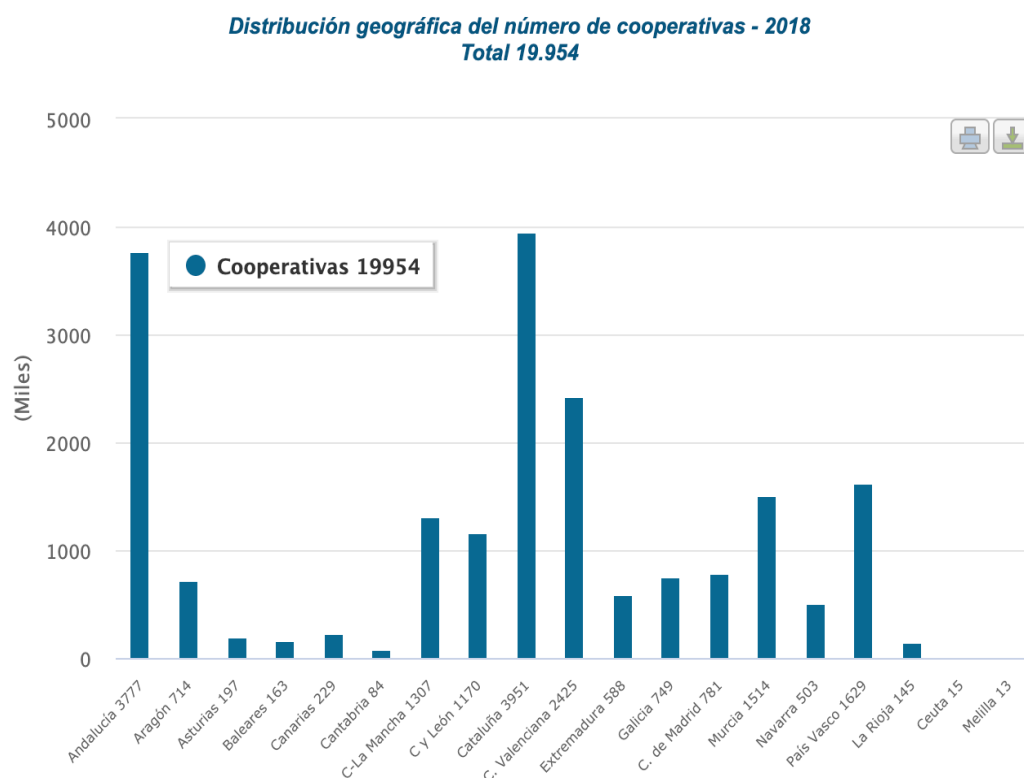


Gráfico 6. Distribución geográfica del número de cooperativas 2018. Fuente: Evolución del número de cooperativas en el 4º trimestre de 2018. Fuente: [www.cepes.es](http://www.cepes.es)

Con todo, se observa que la tendencia que se sigue de manera global y la reflejada en el ámbito europeo, donde los sectores agrícolas, de consumo y de seguros son los más destacados en este modelo de negocio, no se sigue a nivel nacional donde el movimiento cooperativo aparece fundamentalmente en el sector servicios. Por otro lado, se observa la necesidad de impulsar y promover el movimiento cooperativo a nivel nacional pues España se encuentra por debajo de la media en cuanto a socios cooperativos ya que este situado en un 1,7% frente 2,35% de la población europea esto puede deberse al poco peso del movimiento cooperativo nacional (14,55%) en Europa en comparación con otros países de la UE como pueden ser Italia, Portugal o Grecia que tienen índices superiores siendo regiones con una economía similar, además, la media europea se sitúa en el 21,6% 6,5 puntos por encima de España. Estas diferencias entre estados miembros son debidas a que, en algunos países, como es el caso de España, el movimiento cooperativo no tiene el reconocimiento suficiente que genera una falta de impulso al mismo. Además, pese a que los en términos europeos existe una evolución positiva en el crecimiento de esta forma organizacional, no se observa la misma tendencia en España ya que si comparamos

los datos 2009 con los últimos datos publicados por la Confederación Empresarial Española de Economía Social se puede observar una disminución del volumen de cooperativas existentes, siendo 24.274 en 2009 y en la actualidad 19.954. Este hecho genera a su vez una reducción del peso del empleo generado por las cooperativas pasando de un 2,04% en 2009 a un 1,7% en la actualidad. Este hecho reafirma la necesidad del país, castigado por la crisis financiera de 2007, de impulsar y promover el movimiento cooperativo que tantos beneficios sociales ofrece a sus miembros, sobretodo, en cuanto la calidad del empleo.

#### *D. Cooperativismo de trabajo asociado*

Las cooperativas de trabajo asociado son el producto del desarrollo del movimiento cooperativo dentro de la economía social. Según el Ministerio de trabajo y economía social, se define la cooperativa de trabajo asociado aquella organización cuyo objetivo es ofrecer puestos de trabajo a los socios para la producción de bienes o servicios para terceros donde la relación de los socios con la cooperativa es societaria. Asimismo, podrán existir socios colaboradores, (Ministerio de trabajo y economía social, 2018).

Esta forma jurídica esta regulada por el marco legal de las cooperativas y para su constitución debe estar formada por un mínimo de dos personas y un capital social mínimo de 3.000€.

La condición de socio trabajador de una cooperativa puede otorgarse a cualquier persona siempre y cuando legalmente tenga capacidad contractual y la perdida esta condición conllevará el cese de la prestación de trabajo. Asimismo, los socios tienen derecho a percibir mensualmente una percepción a cuenta de los excedentes de la cooperativa, pero estos no están considerados salario.

Se permite admisión de nuevos socios en situación de prueba si así lo indica en los Estatutos de la cooperativa. Este periodo estará fijado por el Consejo Rector y no puede exceder los 6 meses salvo que el puesto a desempeñar exija condiciones profesionales especiales para el que se fija un periodo máximo de prueba de 18 meses teniendo en cuenta que estos puestos de trabajo no pueden exceder el 20% del total de socios. Los socios que se encuentren en periodo de prueba tendrán los mismos derechos y obligaciones que el resto, con las siguientes diferencias:



- Se permite el cese de la prestación de trabajo de manera unilateral por parte tanto del socio en cuestión como del Consejo Rector.
- No pueden ser elegidos para los cargos de cualquiera de los órganos de la cooperativa.
- No tienen derecho a voto.
- No están obligados a realizar ningún tipo de aportación.
- No les repercute la imputación de pérdidas ni a la participación sobre los beneficios.

En cuanto al régimen de la seguridad social, los socios trabajadores podrán optar por la modalidad de trabajador por cuenta ajena integrándose en el Régimen general o si procede en alguno de los regímenes especiales, o también podrán optar por la modalidad de trabajador autónomo.

Además, deberán aplicarse todas las medidas de fomento de la creación de empleo que sean de aplicación para los socios trabajadores tanto relativas a la Seguridad social como a las condiciones contractuales.

También es posible contratar personal asalariado siempre y cuando el número de horas realizadas por el trabajador no exceda el 30% de horas totales al año que realizan los socios trabajadores teniendo en cuenta que no computan los trabajadores que se encuentren en las siguientes situaciones:

- Trabajadores integrados por subrogación legal
- Trabajadores que se hayan negado explícitamente a ser miembro de la cooperativa.
- Trabajadores que se encuentren sustituyendo una baja, excedencia o incapacidad temporal.
- Trabajadores que presten sus servicios directamente a la Administración pública u otras entidades de interés público siempre y cuando dichos servicios sean prestados en lugares públicos.
- Si la cooperativa presta servicios de Empresa de Trabajo temporal, los trabajadores que sean contratados a disposición de empresas usuarias.
- Trabajadores en prácticas y en formación.

- Los trabajadores contratados para fomentar el empleo de personas con discapacidad.

El personal asalariado podrá acceder a la condición de socio siguiendo las condiciones establecidas en los Estatutos y en el caso de que se supere el límite prefijado del 30% de trabajadores asalariados, el trabajador en situación indefinida con un mínimo de dos años de antigüedad podrá solicitar la condición de socio en los seis meses siguientes desde que obtuvo tal derecho siempre que cumpla los requisitos estatutarios y, además, está quedaría exento de cumplir el periodo de prueba.

De todos modos, será posible causar baja obligatoria de socios por causas económicas, técnicas, organizativas o de producción de fuerza mayor cuando sea necesario para mantener la viabilidad económica de la cooperativa siempre bajo criterio de la asamblea general o del consejo rector según se indique en los estatutos. Teniendo en cuenta que los socios que causen baja tendrán derecho a la devolución de las aportaciones que hayan realizado. Y, en el caso de que existan cuestiones contenciosas entre la cooperativa y sus socios deberán agotar las vías que ofrece la cooperativa para la resolución de conflictos aplicando preferentemente, la Ley de Cooperativas, los Estatutos, el Reglamento Interno u otros acuerdos existentes.

Por ultimo, se deben considerar las ventajas y desventajas del modelo cooperativo frente a las sociedades mercantiles. Por un lado, destaca la responsabilidad de la empresa es compartida, es decir, recae en todos los miembros de la misma y por lo que todos están involucrados y comprometidos de igual forma con la sociedad lo que genera un plus en el rendimiento empresarial, además, otra fuerte ventaja de son las exenciones y ayudas fiscales creadas para fomentar la economía social con el fin de generar un impulso económico a la misma. Por el contrario, una de las desventajas que mas riesgo genera es la dificultad en la obtención financiación debido que el rendimiento financiero es responsabilidad de todos los miembros y no de un único propietario, además, toda decisión que se tome debe ser consensuada y es posible que en algún momento existan dificultades para llegar a un acuerdo generando inestabilidad en el rendimiento de la cooperativa.

## II. El emprendimiento cooperativo

Este capítulo expone el concepto del emprendimiento cooperativo y como desde ECOOPE buscan crear conciencia sobre los valores de esta forma organizacional como una vía que aborde los problemas que generan las consecuencias del desempleo juvenil europeo.

### *A. Definiciones*

El emprendimiento se define como la capacidad para, desde cero, crear un proyecto utilizando creatividad e innovación para abordar necesidades sociales dando lugar a un modelo de negocio. Existe mucha diversidad en este ámbito, por ejemplo, el emprendimiento tecnológico, el empresarial o el social, (OBS Business School, 2019). Debido a la naturaleza del proyecto, ligado al movimiento cooperativista, es conveniente enfatizar el concepto de emprendimiento social pues encaja en la necesidad de crecimiento económico bajo los valores cooperativos dado el contexto de este proyecto.

Según Martí y Mair el emprendimiento social esta considerado como un proceso de creación de valor mediante nuevas combinaciones de recursos (Johanna Mair; Ignasi Marti Lanuza, 2006). Lo que se pretende es explorar nuevas oportunidades con el objetivo de crear valor social que estimule un cambio social u ofrezca soluciones a necesidades sociales.

El cooperativismo unifica el desarrollo económico con la creación de un modelo de negocio sostenible atendiendo los intereses del entorno en el que opera. Este concepto va más allá del alcance de aspiraciones económicas o financieras y trata de generar valor tanto en la sociedad como dentro de la propia empresa debido a que el desarrollo tecnológico y la globalización ha permitido que las personas estén más informadas sobre problemas reales, por ello, emprender proyectos bajo los valores cooperativos se valora positivamente por los consumidores.

### *B. Evolución del emprendimiento*

El emprendimiento ha estado muy presente a lo largo de la historia ligado a la innovación. En España han surgido muchas iniciativas emprendedoras durante siglos, pero los inicios de este movimiento no tenían la finalidad actual de crear una

sociedad mercantil si no el de crear alianzas entre instituciones o personas con un objetivo común dándose todas las características del emprendimiento: riesgo, novedad y beneficios esperados, (Blas Calzada, 2012). Por ejemplo, existieron numerosas conquistas de América financiadas por particulares. Este hecho hace ver que el emprendimiento es un concepto que esta detrás de los grandes logros que se han dado a lo largo de la historia. Eso sí, cabe destacar que, de una cantidad ingente de iniciativas, solo unas pocas tuvieron un éxito considerable siendo esta una de las características del emprendimiento, el riesgo.

Tras la revolución industrial que comenzó bastante más tarde en España que en el resto de Europa, empiezan a surgir nuevos proyectos de la mano de los avances tecnológicos del final del siglo XIX. La primera industria que surgió a raíz de setos hechos fue la del Ferrocarril, después fueron surgiendo otras como la siderurgia, la electricidad, de vehículos, etc. Estas grandes empresas, entre otras muchas que se crearon en este siglo, surgieron tras la concesión del Estado lo que generaba un monopolio en la industria. Estas concesiones, sobretodo las del Ferrocarril, generaron a su vez una gran especulación en la bolsa de Madrid porque las empresas que las recibían obtenían capitales sin ni siquiera haber comenzado las obras. La gran financiación obtenida impulsó la creación de red de ferrocarril en 1900 con una longitud muy similar a la que existe en la actualidad, pero no generó los beneficios esperados. Una vez más, destaca el riesgo como una de las características más significativas del emprendimiento.

Los primeros años del siglo XX fueron un periodo de fuerte emprendimiento tras el impulso de los bancos y de las concesiones al desarrollo de la industria eléctrica, de radio, telefonía, minas, etc. Lo que favoreció la aparición de grandes empresas como puede ser, Telefónica, Iberia o Cepsa. Ya a mediados de siglo se dio otro periodo de gran importancia sobretodo por el impulso de la industria agrícola que se aprovechó del desarrollo tecnológico para transformar el sector. Posteriormente, la adhesión a la Unión Europea abrió la puerta a la financiación tan necesaria tras el fin de la dictadura que supuso una importante crisis en el país. Este hecho favoreció al crecimiento económico y al desarrollo tecnológico a niveles similares que los del resto de países de Europa.

Actualmente, existen algunos programas de apoyo para la financiación para fomentar el emprendimiento destacando así la importancia de este concepto en el desarrollo de la economía y el bienestar de la sociedad española. Pero como conclusión decir, que la situación sector de investigación e innovación sufre las consecuencias de una falta de impulso y de inversión en el mismo por parte de las autoridades. Este hecho, ha favorecido a la aparición de alternativas privadas de inversión, por ejemplo, las sociedades de capital riesgo, que invierten en empresas que trabajan en propuestas innovadoras o mercados emergentes.

### *C. Marco legal*

A nivel europeo, se viene trabajando en la inclusión del espíritu emprendedor en el sistema educativo desde que en el informe final “Educación y formación en el espíritu empresarial de 2002 se introdujera por primera vez una estrategia para el desarrollo de herramientas que fomentaran la capacidad de los jóvenes europeos para emprender. También se menciona, en el Libro Verde: El espíritu empresarial en Europa, que la educación es la forma de impulsar y fomentar este espíritu, (Cultura Emprendedora, 2018).

Tras varias menciones y recomendaciones sobre el fomento del emprendimiento y la necesidad de crear programas de financiación con este fin, en 2013 se elaboró el Plan de acción sobre emprendimiento 2020 donde señala lo siguiente: “el emprendimiento es una competencia clave del marco europeo y una acción de la reciente Comunicación de la Comisión sobre un nuevo concepto de educación”. En este documento se detallan tanto la mejora del acceso a la financiación como otras propuestas, por ejemplo, ofrecer formación y orientación en gestión empresarial, apoyar a las empresas que trabajan online, ayuda con las dificultades financieras a corto plazo, etc.

A nivel estatal, se encuentra la Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización, cuyo objeto es fomentar la cultura empresarial y favorecer el desarrollo, crecimiento e internacionalización de los emprendedores.

Por otro lado, el gobierno esta trabajando en un anteproyecto de “Ley de fomento del ecosistema de Startups” para impulsar esta forma de negocio que genera

crecimiento, innovación y competitividad a la economía del país. Vista la falta de regulación en este ámbito queda latente la falta de impulso y aceleración del emprendimiento y de la investigación en nuestro país, (Catalina García de la Rasilla, 2020). Además, tras la situación en la que nos encontramos actualmente, tras la declaración del Covid-19 como pandemia mundial y la necesidad de adoptar medidas drásticas para combatirla, es posible que la legislación de este modelo de negocios se retrase.

A nivel autonómico, y con el fin de adoptar medidas que fomenten la iniciativa empresarial, se regula a través de la Ley 2/2012, de 14 de junio, de Medidas Urgentes de Apoyo a la Iniciativa Empresarial y los Emprendedores, Microempresas y Pequeñas y Medianas Empresas de la Comunitat Valenciana, el desarrollo de iniciativas que apoyen al tejido empresarial valenciano y fomenten la puesta en marcha de nuevos proyectos que promuevan el crecimiento económico de la Comunitat.

#### *D. Impacto del emprendimiento en la economía*

A nivel mundial, el emprendimiento juega un papel fundamental en el desarrollo económico, además, la inversión en este ámbito tiene una relación lineal con el crecimiento económico. Esta tendencia se puede apreciar observando los niveles de PIB de cada país junto con el número de start-ups, autoempleo, empresas de nueva creación, donde podemos apreciar que los países con un PIB similar tienen niveles de emprendimiento similares. A consecuencia de la inversión en emprendimiento se ven beneficiados otros factores como puede ser el bienestar social de la población y la calidad del empleo, (Maria Minniti).

Asimismo, en este ámbito destaca la creación de empresas de servicios frente al número de empresas industriales pues más de la mitad de los puestos de trabajo en 2014 han sido generados por nuevas empresas de servicios. Por otro lado, se ha generado una nueva tendencia donde los trabajadores colaboran parcialmente con la empresa compaginándolo con otro trabajo. El desarrollo tecnológico ha favorecido, también, al movimiento emprendedor, pues 2 de cada 3 de las empresas exportadoras señalan que la mitad de sus ventas dependen de la distribución online, y el 45% indicó que el 75% de sus ventas eran online, (OECD, 2017).

A nivel europeo, según los informes de la OCDE donde se recopila información sobre el crecimiento económico y los niveles de emprendimiento de los países miembros, vemos que existe una tendencia de nueva creación de empresas mayor que en EEUU, donde existe un fuerte espíritu emprendedor. Este hecho pone en valor el apoyo y el fomento del espíritu emprendedor por parte de la UE, además, puede haberse visto impulsado debido a las oportunidades de negocio que generan la eliminación de barreras comerciales entre países miembros de la Unión Europea. Destaca la recuperación del empleo en el sector manufacturero tras la crisis de 2007, este crecimiento se ha dado más en grandes empresas que en las PYMES.

A nivel nacional, destaca la recuperación en el número de empresas existentes a partir de 2015. La tendencia del emprendimiento en España esta en crecimiento actualmente donde la media de edad es de 38,4 años, aunque se prevé la reducción de la edad pues este hecho cada vez se da más frecuentemente en jóvenes ya que, actualmente, el 30% de los emprendedores tienen menos de 30 años. Por otro lado, existe una brecha de genero, siendo el 60% hombres.

Destaca, también, la importancia de la financiación por parte de inversores pues el 45% de las empresas de nueva creación han surgido gracias a este hecho. Además, según los datos, alrededor del 50% poseen estudios universitarios, pero, pese a que la formación resulta de gran ayuda la hora de desarrollar un nuevo proyecto, los estudios no son necesarios para crear una empresa.

Por otro lado, existen barreras importantes que frenan el emprendimiento en España, tal y como muestran los datos, en nuestro país la tasa de emprendimiento es del 6,4% por debajo de la media europea, 8,4%. Esta cifra, se debe a 2 factores clave, la falta de financiación y los impuestos elevados. Asimismo, los emprendedores encuentran barreras burocráticas, por ejemplo, el hecho de que en cada comunidad autónoma exista una regulación diferente lo que hace que muchos proyectos no lleguen a salir al mercado. Por tanto, pese a que destaca una tendencia positiva en la creación de empresas, existen varios factores que hacen que se resienta este crecimiento. Por tanto, para igualar las cifras europeas, el gobierno español debería crear una legislación que, en primer lugar, apoye la financiación y, por otro, que fomente el espíritu emprendedor en los jóvenes, (El correo Gallego, 2019)

### *E. Emprendimiento cooperativo*

El concepto de emprendimiento cooperativo se basa en el hecho de emprender, pero desde la creación de un proyecto conjunto donde un grupo de socios trabajen desde el desarrollo la idea de negocio al comienzo de la actividad empresarial. El proceso, no es distinto de otro emprendimiento empresarial, pero si requiere de un proyecto colectivo que detalle la dimensión social y empresarial de la idea de negocio. Por otro lado, es importante tener en cuenta que la toma de decisiones debe de ser consensuada por el equipo por lo que se debe aprender y entender la importancia del proceso de negociación en este tipo de emprendimiento, (Unión de Cooperativas de Consumidores y Usuarios de Madrid, 2018).

En este ámbito, destaca el trabajo de la Unión Europea en el fomento el emprendimiento cooperativo a través del Proyecto de Experiencia Cooperativa Empresarial. Este proyecto pretende motivar a los jóvenes a crear nuevas empresas a través del movimiento cooperativo. Su objetivo es mejorar el ratio de empleo en los jóvenes ayudándoles a crear nuevas ideas de negocio fomentando, a su vez, el modelo cooperativo. El proyecto ECOOPE está financiado por la UE y por 8 instituciones de países europeos: Centro Internacional de Emprendimiento de Santander (CISE), la Universidad de Cantabria (estos últimos socios principales), Ciudad Tecnológica de Valnalón (España), el Colegio Cooperativo de Reino Unido, el Instituto Europeo de investigación sobre empresas cooperativas y sociales de Italia (EURICSE), la Universidad Tecnológica de Laappenranta, la Plataforma de experimentación y evaluación de políticas y la Universidad de Oporto, (Ecoope, youth cooperativa entrepreneurship, 2020).

## **CAPITULO II: METODOLOGÍA**

Este proyecto se basa en la metodología de *Design Thinking* con el objetivo de crear ideas innovadoras centrándose en buscar soluciones a problemas reales que tienen los usuarios o consumidores.

El proceso que consta de cinco fases y no es lineal, por tanto, es posible tanto volver atrás como saltarse alguna fase. Las fases se desarrollan a continuación:



- Empatizar: El proceso empieza por un análisis de las necesidades de los consumidores y de su entorno y, en base a ellas, encontrar soluciones optimas.
- Definir: En esta fase, se debe filtrar la información que se ha recopilado en la fase anterior buscando oportunidades que aporten valor. Con ello, se pretende encontrar soluciones innovadoras a los problemas que se han planteado.
- Ideación: Una vez planteada la necesidad real que se pretende solventar, el objetivo es encontrar una solución viable.
- Prototipado: Llegados a este punto, debemos valorar la viabilidad de las idea planteada en la etapa anterior de manera que facilite la visualización de las opciones a desarrollar. Pueden surgir ciertos elementos que hagan modificar o ajustar la idea inicial a prototipar.
- Testear: En esta fase el objetivo es validar la solución que hemos planteado. Esto nos permite modeldar y mejorar la idea hasta llegar a un resultado optimo y viable.

Existen muchas técnicas que facilitan la recopilación de información y el diseño y validación de la solución que se plantea, como pueden ser, herramientas de Brainstorming o cualquier variante, mapas de empatía, matriz de Covey, entrevistas, maquetación, prototipos físicos, encuestas, estadísticas...

En este proyecto se aplicará esta técnica para validar el nuevo modelo de negocio de la cooperativa Innova Veg, dando así solución a uno de los tantos retos que se nos han planteado, acelerando el modelo de negocio de la empresa de forma que le permita mejorar sus resultados.

El contenido y los recursos necesarios para la aplicación de esta metodología vienen dados por el Programa Boosting Coops, impartido por el Centro de Investigación en Gestión de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia (CEGEA-UPV), donde los participantes pudimos conocer en profundidad el modelo cooperativo y desarrollar habilidades emprendedoras. El programa consta de dos fases, la primera trata de conocer el modelo cooperativo y la aplicación de la metodología del Design Thinking para ofrecer soluciones innovadoras a las necesidades de los

consumidores o de las empresas. De esta forma, generar un modelo de negocio diferente e innovador en base a las necesidades que se hayan detectado.

La segunda fase, consiste en poner en práctica lo aprendido plasmando los conocimientos obtenidos en la formación teórica del programa. Este proyecto surge de la consecución de dicha fase.

El desarrollo del proyecto está basado en el siguiente esquema que refleja estudio de la metodología del Design Thinking.



Ilustración 1. Esquema de Metodología Design Thinking. Fuente: [www.youth.ecooper.eu](http://www.youth.ecooper.eu)

### CAPITULO III: ANALISIS DEL SECTOR DE LAS CONSERVAS VEGETALES

En primer lugar, siguiendo los pasos de la ilustración 1, se llevará a cabo la **fase de exploración**, donde inicialmente se analizará el entorno de la empresa para lograr comprender el contexto y la realidad de la cooperativa trabajando estrechamente con la misma. Para ello, se estudiará la situación actual de la industria conservera, concretamente la dedicada a las conservas vegetales, ya que de esta forma podremos comprender los retos y otros objetivos de, en nuestro caso, **Innova Veg, Coop. V.** y aportar una solución satisfactoria que a futuro tenga posibilidades de avanzar en su implementación siempre conectado con los valores de la cooperativa.

Por los perfiles académicos que presentamos los integrantes del grupo, se hará hincapié en los temas de la cooperativa que estén relacionados con la dirección e investigación comercial y los aspectos relacionados con la seguridad alimentaria.

El estudio del sector alimentario se va a realizar mediante herramientas de análisis, tanto externas como internas, enfocado en área de las conservas de frutas y verduras ecológicas desde diferentes puntos de vista.

## **I. Análisis PESTEL**

Esta herramienta proporciona una visión general del entorno que engloba al sector en el que opera Innova Veg, analizando los 5 factores más relevantes, que son:

### **Factor político-legal**

La normativa alimentaria establece unos requisitos que garanticen que los alimentos lleguen al consumidor en óptimas condiciones, por ello existen unas medidas de higiene que deben cumplirse a lo largo de toda la cadena de manipulación del producto, las cuales se encuentran recogidas en el Reglamento Técnico-Sanitario para la elaboración y venta de conservas vegetales y en el Real Decreto por el que se regulan determinadas condiciones de aplicación de las disposiciones comunitarias en materia de higiene, de la producción y comercialización de los productos alimenticios.

Por otro lado, dicho Real Decreto, recoge la legislación que existe para cada tipo de conserva, ya que estas deben cumplir unos requisitos, como por ejemplo es el caso de la mermelada, que debe poseer una riqueza en azúcares podrá variar entre el 45 y el 63 por 100, expresada en sacarosa. Así mismo, hay que cumplir la normativa relacionada con el uso de aditivos, ya que en función del tipo de producto varían tanto los aditivos que pueden emplearse como las cantidades de estos.

También hay que cumplir con las condiciones de envasado, recogidas en el Real Decreto 1801/2008, en el que se establecen normas relativas a las cantidades nominales para productos envasados y al control de su contenido efectivo, además de las referentes al etiquetado. La Norma general de etiquetado, presentación y publicidad de los productos alimenticios indica que debe hacerse de forma que no induzca al engaño del consumidor en cuanto a los ingredientes que conforman el alimento y la cantidad de producto que contiene el recipiente, además de indicar la fecha de caducidad o de consumo preferente.

Finalmente, hay que tener en cuenta que las conservas que tengan el certificado de productos ecológicos deben cumplir el Reglamento relacionado con la producción y el etiquetado de productos ecológicos, y que todas las empresas deben cumplir la Ley 22/2011 referente a la gestión de residuos y contaminación del suelo.

### Factor económico

Según el Informe de Consumo Alimentario en España 2018, el consumo de conservas de verduras va aumentando ligeramente a lo largo de los años, mientras que el de la fruta en conserva ha decaído. Concretamente, el consumo per cápita de verduras en conserva incrementó de 8,15 a 8,16 entre los años 2017 y 2018, mientras que el de las frutas descendió un 0,8% al pasar de 1,74 a 1,61.

De todas formas, estos productos son los que generan un mayor volumen económico dentro del sector de frutas y hortalizas transformadas, ya que las conservas vegetales son las responsables del 60,9% de su valor en euros por parte de y las de frutas del 17,5%. El porcentaje restante se corresponde con las verduras y hortalizas congeladas (21,0%) y las frutas congelada (0,6%). (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2019)

### Factores socioculturales

El Informe de Consumo Alimentario en España 2018 indica que los jóvenes y adultos independientes son los que realizan un mayor consumo per cápita de las verduras y frutas transformadas, destacando los hogares de clase alta, media/alta y media.

En cuanto a los valores de los consumidores, se ha observado que en los últimos años ha aumentado el rechazo por los productos que contienen aditivos, ya que buscan un alimento lo más natural posible y también tiene en cuenta que estén elaborados por productos ecológicos.

### Factor tecnológico

Dentro del área de las conservas se encuentran empresas que se dedican a una elaboración más tradicional y artesanal, frente a otras que tiene el proceso más industrializado. Aquellas que ofrecen productos artesanales tiene más limitada su capacidad de producción dado que, aunque cuenten con maquinaria que les facilite el proceso productivo, buscan no perder el contacto directo con sus productos.

De todas formas, estas empresas necesitan de las herramientas necesarias que les permita otorgarle al producto final las condiciones de esterilización o pasteurización necesarias para que sea apto para el consumo. Además, el uso de aditivos en las conservas es un factor tecnológico que facilita la conservación del producto, pero que genera rechazo por algunos consumidores.

### Factor ecológico

La industria alimentaria tiene un fuerte impacto en el medio ambiente y, concretamente, la industria de conservas vegetales debe tener en cuenta la preservación de los recursos naturales y no generar una sobreexplotación del medio. También hay que considerar el uso de pesticidas en su materia prima, ya que su mal uso contribuye a una contaminación del suelo y de las aguas. Contar con proveedores de materias primas que cuenten con el certificado ecológico garantiza que la obtención de los mismos se ha logrado respetando los bienes naturales. Además, trabajar con productos de cercanía favorece ayuda a reducir las emisiones de CO<sub>2</sub> que se producen durante el transporte y beneficia a la economía local.

Por otro lado, en cuanto a la elaboración de los productos, se deben tomar las medidas preventivas necesarias para evitar que los productos de desecho supongan un fuerte impacto para el medio ambiente, por lo que se debe controlar el vertido de estos productos y, siempre que sea posible, contribuir a su correcto reciclado. La ley de gestión de residuos y protección de suelos ayudará a conseguirlo. (EcoLogical, 2019)

## II. Análisis DAFO

En este apartado se realizará el análisis DAFO, el cual permite tener visión más detallada del entorno que rodea a Innova Veg. Consiste en realizar dos tipos de análisis, un análisis interno, que son aquellos factores que dependen únicamente de la empresa, con el que se puede observar cuáles son sus fortalezas y debilidades y un análisis externo, que analiza factores ajenos a la empresa y que pueden influir en la misma, con el cual podremos observar cuales son las oportunidades y amenazas, para ello, nos basaremos en la herramienta PESTEL detallada en el apartado 1.1.3.

Con el siguiente análisis podremos determinar qué podemos mantener (fortalezas), reforzar (debilidades), aprovechar (oportunidades) y afrontar (amenazas). (CECARM, 2007)

## ANALISIS DAFO

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La elaboración ecológica de los productos encarece los costes variables, pues la materia prima es más cara. Esto hace que tenga menor margen de beneficio que competidor es que utilicen productos convencionales.</li> <li>• Baja capacidad productiva debido a la poca autonomía financiera.</li> <li>• Gestión logística poco eficiente debido al poco volumen de transporte que encarece el precio y da mucho más poder de negociación a las empresas de transporte.</li> <li>• Dificultades de internacionalización por elevados costes de envío.</li> <li>• Estacionalidad de la materia prima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El mal tiempo puede producir unas malas cosechas, encareciendo el coste de las materias primas, como por ejemplo el ultimo temporal DANA</li> <li>• Incremento del consumo de productos frescos.</li> <li>• Competencia con la cadena de supermercados <i>ecorganic</i> <i>ecomarket</i> y grandes superficies</li> <li>• Imitación por grandes marcas de los productos</li> <li>• La competencia en internet (como Planeta huerto, Vegaffinity o Naturitas).</li> <li>• Diferenciación del producto hacia el consumidor (que no sea un producto para veganos sino apto para veganos)</li> </ul>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajar con productos de proximidad (no están las materias primas al alcance de cualquiera) y tener un fuerte vínculo con la tierra de origen de las materias primas.</li> <li>• Ser Fieles a sus valores.</li> <li>• No utiliza aditivos.</li> <li>• Poseer un factor artesanal que les permite innovar en sus productos constantemente.</li> <li>• Alianzas entre cooperativas de la misma área</li> <li>• Certificados artesanía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se encuentra en un sector abandonado, lo que le permite innovación y desarrollar nuevos productos.</li> <li>• Cada vez se valoran más los productos de procedencia ecológica y de proximidad.</li> <li>• Expansión en mercados exteriores o que no tengan la posibilidad de producir este tipo de <del>productos</del> <sup>productos (por</sup> condiciones climáticas principalmente)</li> <li>• Entrar en nuevos mercados como catering, hostelería, etc.</li> </ul>

### III. Principales actores

En este apartado se detallan las figuras presentes en el entorno de la cooperativa, que son los clientes, los competidores, las alianzas y los inversores.

#### *Clientes*

Podemos diferenciar 3 tipos de consumidores debido a las características de las conservas vegetales:

**Consumidor Eco Auténtico:** consumidores concienciados con la salud y el medioambiente.

**Consumidor Trendy:** consumidores que son compradores de productos ecológicos y bio por la tendencia del mercado.

**Consumidor Sibaris:** consumidores que adquieren productos ecológicos y bio por su sabor y considerarlos productos gourmet.

#### *Competidores*

De cara a la internalización de los productos, uno de los competidores claros sería Italia como país, ya que tiene las condiciones climáticas adecuadas para producir los ingredientes necesarios para la producción de este tipo de producto, por ello, podrían tener a su alcance la materia prima necesaria al mismo precio que la obtenemos en España. Además, es uno de los mejores fabricantes de maquinaria necesaria para la elaboración de estos productos.

En consecuencia, sería al último país que se comercializaría ya que existe la posibilidad de que aparezcan nuevos competidores si crece la cuota mercado de las conservas vegetales ecológica en Italia.

#### *Alianzas*

Innova Veg, además de elaborar sus propios productos, también se encarga de la elaboración y comercializan de los untables de chufa de la marca Tiggy para The Xufa Lab y de shiitake confitado para Arat Natura. Estas alianzas funcionan de la siguiente forma, la cooperativa elabora los productos para después comprar una parte de la producción y comercializarla.



Respecto a Mediterránea de sabores, comercializan sus productos donde ambos salen beneficiados, ya que en cuanto al beneficio de ventas la cooperativa solo obtiene un 5% para cubrir los gastos de envío y así reducir de stock a Mediterránea. Con todo ello, Innova Veg obtiene la experiencia en el control de calidad que posee la responsable de Mediterránea de sabores.

### *Proveedores*

Los proveedores con los que trabaja Innova Veg únicamente tienen que cumplir un requisito, producir productos ecológicos. Por tanto, los proveedores deben poseer un certificado que justifique la producción ecológica de la materia prima, por ejemplo, el certificado expedido por el comité de Agricultura ecológica de la *Comunitat Valenciana* (CAECV). Además de la complicación de encontrar proveedores que produzcan 100% ecológico, también existe el inconveniente de que adquirir materia prima ecológica es 3 veces más caro que conlleva un aumento de los costes variables de fabricación del producto.

### *Inversores*

Innova Veg y Dacsa han llegado a un acuerdo en el que Dacsa pasará a formar parte del Consejo Rector de la cooperativa como Asociado. En este acuerdo se caracteriza por la financiación por parte de Dacsa de la maquinaria necesaria para aumentar la capacidad productiva. Este aumento conlleva una transformación de la estructura de la empresa tanto en términos organizativos como productivos que se prevé vaya a estar estrechamente relacionado con el crecimiento futuro de la cooperativa

## **CAPITULO IV: LA ACELERACIÓN DE INNOVA VEG**

En este apartado, se detalla el proceso de aceleración de la cooperativa mediante la metodología descrita en el apartado dos basado en el proceso que se describe en la Ilustración 1. En primer lugar, se describirá el contexto y situación actual de la cooperativa que continúa estando dentro de la etapa de exploración. Una vez analizada la situación tanto del sector como de la empresa en la que se va a trabajar, comienza la etapa de reflexión ligada a la fase de empatizar, con la idea de enumerar posibles retos en base a las necesidades que se encuentren. Posteriormente, dentro de la etapa de ideación, se definirá un reto concreto ofreciendo una solución innovadora a la necesidad que se haya detectado, fases de idear y definir.

Finalmente, en la etapa de prototipado, generará un prototipo que permita validar la solución ofrecida a través de técnicas de testeo.

## **I. Contexto y situación actual de la cooperativa**

Innova Veg, Coop. V. es una sociedad cooperativa ubicada en C/ Carolina Álvarez, 41 y que fue constituida en 2015 bajo el nombre de Vegadénia. En sus inicios, estaba formada por 2 socios (actualmente son 3) y donde solo se comercializaban 8 tipos de patés artesanales diferentes frente a las 5 familias que se distribuyen actualmente.

Los inicios de la empresa han sido difíciles debido a la poca inversión y baja capacidad productiva que no permitía superar el punto de equilibrio y generar rentabilidad. Pese a ello, ha continuado desarrollando y ampliando su gama de productos. El continuo desarrollo les ha permitido atraer a un nuevo inversor que va a financiar a la cooperativa para que la estructura de la empresa crezca exponencialmente a largo plazo.

Con todo, actualmente, Innova Veg está evolucionando, entrando en un proceso de transformación de estructura familiar a industrial. Este cambio viene dado por la inversión de Dacsa que ha pasado a formar parte de la sociedad cooperativa como asociado, aportando financiación para la ampliación y mejora de la estructura productiva facilitando el aumento de la capacidad de producción y los márgenes de rentabilidad. El objetivo de este acuerdo es obtener un beneficio recíproco pues Innova Veg aumentara su producción y en consecuencia sus ventas produciendo sus conservas vegetales bajo la marca ecológica de Natur Dacsa.

Dacsa ha pasado a formar parte del consejo rector de Innova Veg por lo que actualmente cada integrante de la asamblea tiene un 25% de derechos políticos (3 socios y 1 asociado).

La cooperativa, actualmente, cuenta con 2 trabajadores, 1 a tiempo parcial y otro a jornada completa. Hay que tener en cuenta que para la contratación de trabajadores no socios se ha de cumplir una serie de requisitos, por tanto, solo se puede contratar personal de acuerdo con el número de horas que trabajan los socios. En total, en la

cooperativa, hay 4 trabajadores y medio, es decir, el 60% de los trabajadores son socios de la misma.

Actualmente, desarrolla su actividad en el sector de conservas vegetales, bajo la marca Vegadénia, a través de distribuidores y tiendas especializadas con la idea de posicionarse en el mercado como marca líder en conservas ecológicas aptas para veganos. Además, comercializan de forma directa en ferias y eventos. Por otro lado, también producen productos para otras empresas como subcontrata.

## II. Aplicación del Design Thinking en Innova Veg

Tal y como se ha descrito en el apartado anterior, Innova Veg va a recibir el apoyo de Dacsa para desarrollar un nuevo modelo de negocio, lo que le permite a la cooperativa un empujón en cuanto al crecimiento empresarial. Ambas empresas han llegado al acuerdo de comercializar los productos de la cooperativa en grandes superficies bajo la marca ecológica de Dacsa, Natur Dacsa. Este acuerdo facilita la incursión en un nuevo mercado a Innova Veg, ya que cuentan con los conocimientos y las estrategias de Dacsa, que es una empresa con una trayectoria ya consolidada, sobre producción en cadena y distribución.

El objetivo de este proyecto es detectar las necesidades que, tras el acuerdo con Dacsa, le han surgido a la cooperativa aportando una solución óptima mediante la técnica del Design Thinking, que como se explica anteriormente, consta de 5 fases que se describen a continuación.

### A. Fase 1: Empatizar

Tras el análisis de la situación actual de Innova Veg, a través de las herramientas facilitadas en la sesión 5 “Creatividad y *Design Thinking*” en el curso de *Boosting Coops*, se realizó un *brainstorming* para detectar necesidades actuales de la cooperativa que pudieran plasmarse como reto. Se ha concluido que existen diferentes propuestas de mejora que podrían ser interesantes para la cooperativa dadas las circunstancias en las que se encuentra actualmente, como son:

- Adaptar la estructura interna al crecimiento de la cooperativa (control interno, producción, seguridad alimentaria, procedimientos internos...).

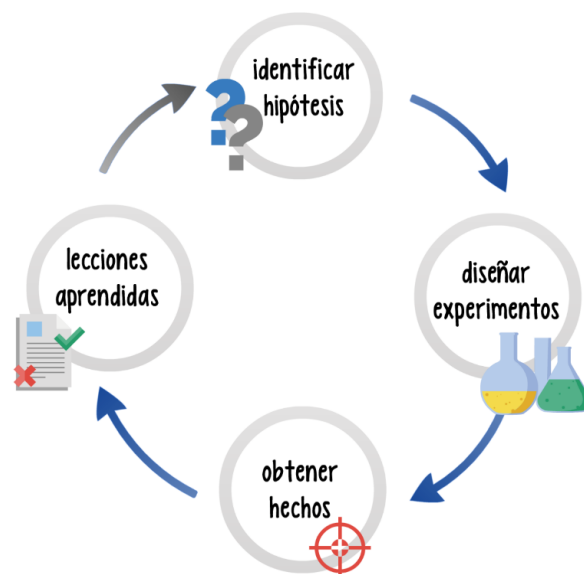
Analizar su APPCC con el árbol de decisiones para verificar cuáles son los puntos críticos de control.

- Realización de una tienda online a través de Shopify, para la comercialización de los diferentes productos por internet.
- Creación de una nueva línea de productos ecológicos a través de arroz de Dacsa (leche de arroz, pasta de arroz, etc.)
- Elaboración de un plan estratégico para 5 años, en el que se defina los pasos a seguir para un crecimiento sostenible de la cooperativa.
- Validar el nuevo modelo de negocio (comercializar sus productos en la gran distribución bajo la marca Natur Dacsa).

### B. Fase 2: Ideación

En la **fase de ideación** el objetivo es priorizar y analizar los retos planteados por la cooperativa con la idea de elegir un reto viable.

La finalidad de analizar todos los retos es obtener una visión más amplia y detallada sobre el nuevo modelo de negocio, lo que nos permitirá ver qué es lo que se espera que suceda en este nuevo contexto de la cooperativa, cuales son sus necesidades a corto plazo y poder elegir aporte soluciones optimas a la misma.



*Ilustración 4. Esquema de ideación. Fuente: [www.youth.ecoope.eu](http://www.youth.ecoope.eu)*

Para ello, se ha utilizado la matriz de Covey (Anexo I) para analizar cuál de los retos propuestos puede ser más interesante realizar, teniendo en cuenta la duración del

programa, ya que esta herramienta ayuda a establecer las prioridades y gestionar el tiempo.

Este método divide las actividades a realizar en cuatro cuadrantes en función de la urgencia e importancia que puedan poseer. Las actividades que se recogen en el cuarto cuadrante son las menos recomendables para realizar ya que, actualmente, no aportarían una mejora significativa para la empresa al carecer de importancia y urgencia, por lo que se descartó la creación de la tienda online de la empresa y el desarrollo de nuevos productos con materia prima procedente de Dacsa.

Respecto al tercer cuadrante, realizar el plan estratégico quedó descartado porque, además de requerir cierto tiempo para su elaboración, no resaltaba las características de los diferentes perfiles del grupo.

En cuanto al primer cuadrante, la adaptación interna de la empresa se descartó porque resulta más interesante realizar un reto que involucre también al nuevo asociado de la cooperativa, lo que nos lleva al reto del segundo cuadrante, **validar el nuevo modelo de negocio de la cooperativa**, derivado de su nueva asociación con Dacsa. En este cuadrante se recogen las tareas importantes, pero no urgentes, lo que nos permite trabajar con tranquilidad y ser más productivos, por lo que finalmente se escogió dicho reto como foco del trabajo.

### *C. Fase 3: Definir*

El objetivo de la fase de definición es poner en contexto el reto elegido, que en este caso, es la validación del nuevo modelo de negocio, en base a la irrupción en un nuevo mercado, las grandes superficies. Este hecho es un campo totalmente inexplorado para la cooperativa pues previo acuerdo con Dacsa no tenía ni los medios ni el acceso a la financiación necesario para impulsar el crecimiento empresarial que supone la distribución a gran escala.

La validación del modelo restará incertidumbre sobre la viabilidad económica del proyecto y de esta forma, la cooperativa podrá centrar sus esfuerzos en la adaptación de la empresa debido al crecimiento empresarial afectará en gran medida a la estructura de la organización. Especialmente, se verán afectados dos

departamentos, como son el departamento comercial, por la ampliación de los canales de distribución, y el de producción, por el aumento de capacidad productiva.

Para definir el modelo de negocio, se utilizará y aplicará la herramienta de la metodología ***Business Model Canvas***, la cual ayudará a tener una visión general del modelo y a desarrollarlo de una manera rápida e intuitiva. Una vez elaborado nos permitirá analizar internamente la propuesta de valor, que es optimizar los resultados financieros de la cooperativa, que ofrecerá el nuevo modelo de negocio. Las áreas que forman parte de este método son:

- **Los recursos clave:** serán aquellos recursos tanto físicos, económicos, humanos o intelectuales que vamos a necesitar para llevar a cabo la actividad del nuevo modelo de negocio, que en este caso, por un aumento de la demanda se necesitara maquinaria especializada para la elaboración de más productos, pero siempre teniendo en cuenta que debe mantener un aspecto artesanal, lo que llamaremos la nueva artesanía, que consiste en ayudarse en las maquinaria para producir a gran escala, pero sin perder del todo el toque artesanal, el uso de las manos.
- **La actividad clave:** será aquella actividad nuclear que tendrá el nuevo modelo de negocio y a lo que se dedicará, lo que se corresponde con la elaboración de pates vegetales de una calidad media alta para una distribución en grandes superficies.
- **Las asociaciones clave:** serán aquellos agentes con los que se necesita trabajar para llevar a cabo un buen funcionamiento del modelo de negocio, en este caso el aliado más importante que vamos a tener será Dacsa, ya que será quien nos facilite los nuevos canales de distribución.
- **La estructura de costes:** son todos aquellos costes que la empresa va a tener que hacer frente por el nuevo modelo de negocio de Natur Dacsa, como por ejemplo el aumento de su plantilla para hacer frente al crecimiento de la producción.

Una vez contextualizado el nuevo modelo de negocio, se validará la propuesta a través de encuestas realizadas a potenciales consumidores, de las cuales se sacarán conclusiones respecto a la viabilidad económica del modelo planteado.

#### *D. Fase 4: Prototipado*

En esta fase, el objetivo es contextualizar el nuevo modelo de negocio con el fin de poder validar la propuesta posteriormente. Para la definición del mismo, se utilizará la herramienta ***Business Model Canvas***, la cual permite hacer tangible el reto, obteniendo una visión más objetiva y precisa. A través de dicha herramienta, hemos llegado a la conclusión de que los aspectos más importantes del nuevo modelo de negocio son los siguientes:

#### **SOCIOS CLAVE**

Los principales socios clave para que el modelo de negocio funcione son:

- Dacsa: pieza importante ya que es quien nos ofrecerá la financiación necesaria para llevar a cabo el proyecto, además de facilitarnos la entrada en el canal de la gran distribución.
- Proveedores: son importantes ya que un aumento de la demanda hará que necesitemos un volumen mayor de materias primas
- Distribuidores: ser capaces de darle salida al fuerte aumento del volumen de producción, para lo que será importante ser capaces de negociar precios competitivos para distribuir el producto y ajustar su precio.

#### **ACTIVIDADES CLAVE**

Las actividades claves que son necesarias para que nuestro modelo de negocio empiece a ingresar dinero son la innovación en la creación de pates vegetales y en una correcta gestión del crecimiento empresarial.

#### **PROPUESTAS DE VALOR**

Actualmente, la oferta de productos ecológicos disponible en el mercado es poco variada, además de ofrecer precios poco competitivos en comparación a productos no ecológicos. Esto provoca que los potenciales consumidores de este tipo de productos rechacen el producto por el precio y no por calidad u otros motivos. Por ello, Natur Dacsa pretende ofrecer al consumidor una oferta variada de productos de calidad a precios accesibles. A través de Innova Veg, que son productores reconocidos de patés vegetales, pretenden ampliar la oferta actual de productos.

## **RELACION CON EL CLIENTE**

Una manera de atraer nuevos clientes, mantenerlos y hacerlos crecer, será la utilización de las redes sociales de Dacsa para lanzar promociones y enseñarles a nuestros seguidores nuestra forma de trabajar y el montaje de stands en las grandes superficies, donde el cliente podrá catar nuestros nuevos productos y podrán ser aconsejados por especialistas.

## **RECURSOS CLAVE**

Los elementos más importantes que necesitamos para que el modelo de negocio funcione de manera eficiente son:

- Elementos financieros: la financiación por parte del asociado, Dacsa, será fundamental para afrontar los gastos que conlleva la ampliación de la capacidad productiva y así, hacer frente a la demanda de las grandes superficies.
- Elementos físicos: la adquisición de nueva maquinaria que nos permita aumentar nuestra capacidad productiva, así como, el traslado de la cooperativa a unas nuevas instalaciones de mayor tamaño.
- Elementos humanos: la contratación de personal cualificado para la elaboración de productos alimentarios y personal especializados en diferentes áreas de una empresa.

## **CANALES**

El producto se distribuirá a través de las grandes superficies (supermercados, hipermercados, charters, etc.) donde ya trabaja Dacsa y tiene una imagen consolidada a nivel estatal.

## **SEGMENTO DE CLIENTES**

Los productos irán dirigidos principalmente a:

- Consumidores entre 25 y 40 años, ya que son aquellos que están más dispuestos a probar productos innovadores y que cada vez obtienen mayor cantidad de información que les hace decantarse por este tipo de productos.



Además, este rango de edad es el que más concienciado está en aspectos saludables donde le preocupa mucho cuidarse y comer productos adecuados.

- Un tipo de consumidor con una renta media-baja.
- Consumidores que están muy concienciados con el medio ambiente, ya este tipo de productos tiene un menor impacto medioambiental

### **ESTRUCTURA DE COSTES**

Los costes necesarios para poder arrancar este modelo de negocio serán:

- Desde el punto de vista de producción, el alquiler de una nave industrial para poder ubicar la nueva maquinaria, salario de trabajadores, un mayor consumo suministros básicos (electricidad, agua y gas) y un mayor consumo de materias primas.
- Desde el punto de vista comercial, el coste en marketing que se tendrá que realizar para dar a conocer nuestros productos, la negociación y selección entre los diferentes niveles del lineal (*merchandising*). Además, se debe tener en cuenta el coste que supone el posicionamiento de los productos en los supermercados.
- Desde el punto de vista económico habrá un aumento del impuesto de sociedades.

### **ESTRUCTURA DE INGRESOS**

La principal fuente de ingreso de la cooperativa vendrá dada por el volumen de ventas del producto en las grandes superficies, que cuentan con diversos medios de pagos como son pago en efectivo, sistemas para pago con el móvil, tarjetas Visa y MasterCard, etc.

Esta fuente de ingresos dependerá del acuerdo que firme la cooperativa con el supermercado, por tanto, la cooperativa ingresará un porcentaje de los beneficios del producto, este porcentaje disminuirá a consecuencia de ofertas y promociones que ofrezca la cadena de supermercados.

Una vez definido el nuevo modelo de negocio, que se muestra a continuación, se llevará a cabo el testeo y la validación del mismo mediante la realización de encuestas, lo que nos permitirá contrastar y corregir las conclusiones a las que

llegamos a través de las hipótesis, pudiendo ofrecerle a la cooperativa una visión de su nueva estructura de negocio más realista y adecuada acorde a los resultados que se obtengan en la fase de testeo.

## ANEXO II: Business Model Canvas

<p><b>SOCIOS CLAVE</b></p> <p><b>Dacsa:</b> proporciona la financiación necesaria para llevar a cabo el proyecto.</p> <p><b>Proveedores:</b> son una pieza clave, pues necesitaremos volúmenes mayores de materia prima.</p> <p><b>Distribuidores:</b> Debemos ser capaces de darle salida al fuerte aumento del volumen de producción, por ello, deberemos negociar precios competitivos para distribuir el producto.</p>	<p><b>ACTIVIDADES CLAVE</b></p> <p><b>Innovación:</b> sacar al mercado productos que no figuren en el catálogo de los competidores.</p>	<p><b>PROPUESTA DE VALOR</b></p> <p>Producto de calidad y ecológico bajo una marca de confianza para el</p>	<p><b>RELACIÓN CON EL CLIENTE</b></p> <p><b>Redes sociales</b></p> <p><b>Stands en grandes superficies</b></p>	<p><b>SEGMENTOS DE CLIENTES</b></p> <p>Bajo nuestro criterio, el segmento de clientes está compuesto por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Mujeres entre 45 y 65 años.</li> <li>- Consumidoras de paté de manera ocasional</li> <li>-Comprometidas con el medio ambiente.</li> <li>-Con una renta media, situada entre 1.200€ y 3.000€</li> </ul>
<p><b>RECURSOS CLAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Maquinaria</b></li> <li>- <b>Empleados</b></li> <li>- <b>Nave</b></li> <li>- <b>Materia prima</b></li> </ul>		<p><b>CANALES</b></p> <p><b>Grandes superficies donde ya trabaja</b></p> <p><b>Dacsa:</b> Supermercados,</p>		
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Alquiler nave</b></li> <li>- <b>Maquinaria</b></li> <li>- <b>Salario personal</b></li> <li>- <b>Acuerdo grandes superficies:</b> ubicación de los productos y ventas mínimas exigidas.</li> </ul>			<p><b>ESTRUCTURA DE INGRESOS</b></p> <p><b>Volumen de ventas</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Materia prima:</b> Alimentos.</li> <li>- <b>Packaging:</b> Envases de vidrio, embalaje y costes de distribución.</li> <li>- <b>Publicidad</b></li> </ul>				

### *E. Fase 5: Testear*

Para analizar la viabilidad económica del modelo de negocio detallado en el apartado anterior, hemos decidido testear el producto a través de encuestas. Esta herramienta, que se adjunta en el Anexo II, nos permitirá validar el nuevo modelo de negocio de Innova Veg, pues nos ofrece la posibilidad de comprobar la aceptación de los consumidores sobre este tipo de producto, los patés vegetales. Además, facilita la posibilidad de detectar necesidades y tendencias de consumo, así como, verificar si el segmento de cliente al que se ha enfocado el proyecto es el adecuado. De esta forma, podemos adaptar y mejorar la estrategia de comercialización del producto dependiendo de los resultados obtenidos a través de la encuesta.

Debido a las limitaciones que nos hemos encontrado a la hora de realizar la encuesta que han inducido a que la muestra no sea representativa de la población. Estas limitaciones han dado lugar a un sesgo en la obtención de los datos, por lo que, los resultados obtenidos no son válidos como para dar una conclusión acertada.

Para solventar este problema, se ha encontrado que realizar entrevistas individuales a personas especializadas en este ámbito es una forma adecuada de poder contrastar los resultados de la misma y verificar las conclusiones obtenidas de la misma. Por ello, como complemento a las encuestas anónimas se han realizado 3 entrevistas a distribuidores locales de productos ecológicos, Espai de Natura, Herbasana y La Comanda a granel.

Con todo, los resultados obtenidos tras la utilización de estas herramientas se exponen en el siguiente apartado.

## **III. Resultados**

En este capítulo se analizarán la información extraída de las herramientas de testeo utilizadas, en este caso, encuestas anónimas al consumidor y encuestas individualizadas a tiendas especializadas.

### *A. Encuestas anónimas*

Se han obtenido datos procedentes de 140 encuestados, 60% mujeres y 40% hombres, cuyas edades se clasificaron en rangos de 16 a 25 años (35,71% de los encuestados), de 26 a 40 años (20,00%), de 41 a 65 años (42,14%) y mayores de 65

años (2,14%). La principal fuente de obtención de los datos ha sido la Unión de Consumidores de la *Comunitat Valenciana*, (Encuesta Innova Veg, 2020). Las encuestas se han realizado de forma telemática, ya que la situación provocada por el Covid-19 no nos dejó otra alternativa. De estas 140 encuestas, hemos desechado 11 de ellas al no superar la pregunta de control. Por tanto, se han validado 129 encuestas.

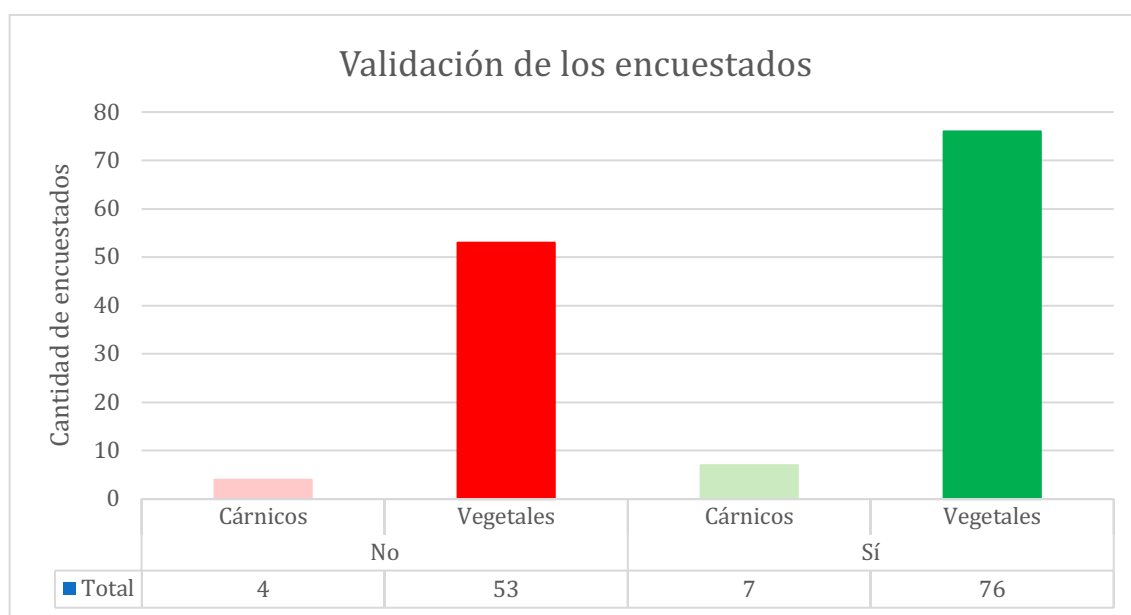


Gráfico 7. Validación de los datos de la encuesta. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la encuesta.

Tras el descarte de los 11 encuestados que no superaron la prueba de control que valida nuestra encuesta y los 53 participantes que no son consumidores de pates de ningún tipo, obtuvimos que nuestra muestra realmente estaba formada principalmente por 76 personas las cuales el 67,10% son mujeres y el 32,90% son hombres.

Respecto a las edades de las 76 personas anteriores, en su mayoría tenían una edad comprendida entre los 41 y 65 años en el 44,74%, mientras que entre el 32,90% de los casos se sitúa entre los 16-25 años y el 18,42% entre en el entre los 26 y 40, siendo finalmente el 3,94% y finalmente con más de 65 años. La renta de estos encuestados está comprendida entre los 1.201€ y 3.000€ en el 48,68% de los casos, con menos de 1200€ en el 21,05%, con más de 3.001€ en el 14,47% y un 15,79% no optaron por contestar a la pregunta.

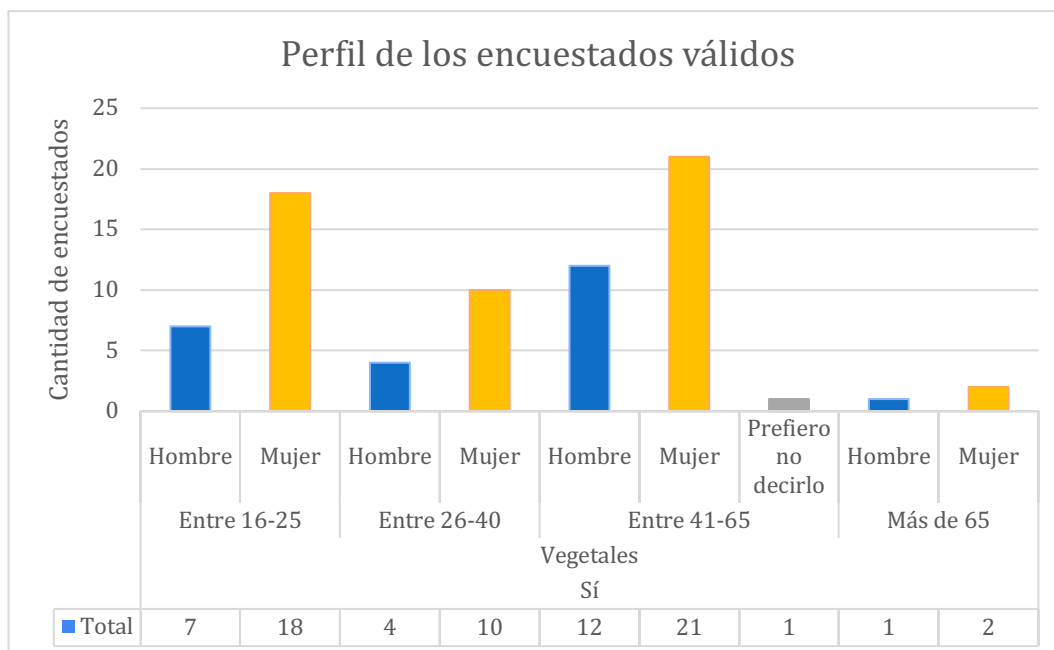


Gráfico 8. Perfil de los encuestados. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la encuesta.

Del análisis de los datos obtenidos, hemos llegado a la conclusión de que, del total de encuestados, el 54,29% son consumidores de paté. De este 54,29%, el 35,53% han probado alguna vez patés vegetales, al 23,68% le gustaría hacerlo y el resto no han consumido nunca esta variedad del producto. Asimismo, se ha observado que el consumo de paté suele hacerse de manera ocasional (71,05%). También se ha detectado que un 22,37% de los encuestados lo consumen rara vez. Únicamente el 6,58% lo consumen de manera habitual.

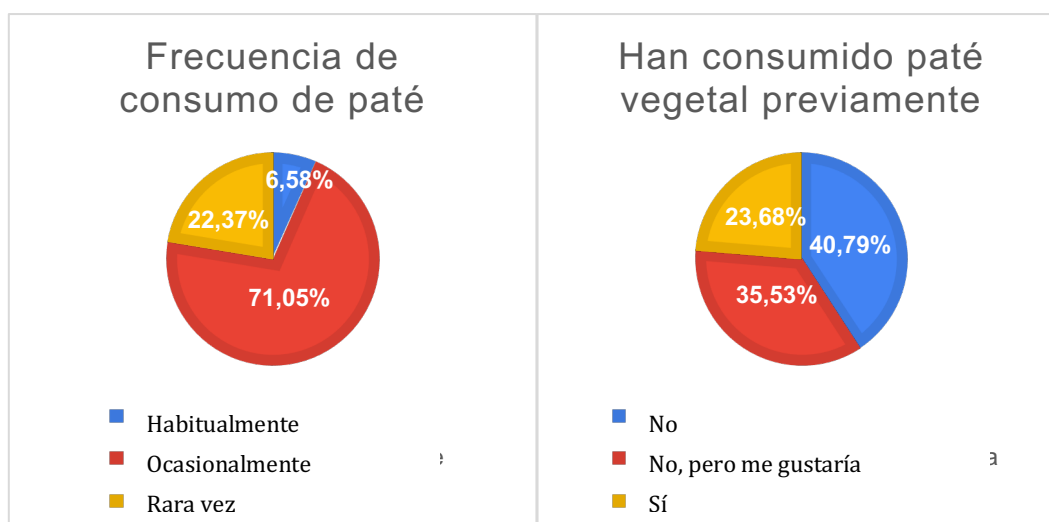


Gráfico 9. Frecuencia de consumo de paté. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la encuesta.

Gráfico 10. Consumo de paté vegetal. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la encuesta.

Respecto a los hábitos de consumo de los encuestados hemos observado que las marcas que más confianza ofrecen al consumidor son las marcas blancas, La Piara y Argal. También se observa que la variable que hace al consumidor decantarse por una marca u otra es la calidad del producto (39,47%), seguido de la confianza que trasmite la marca (23,68%) y el precio (15,79%).

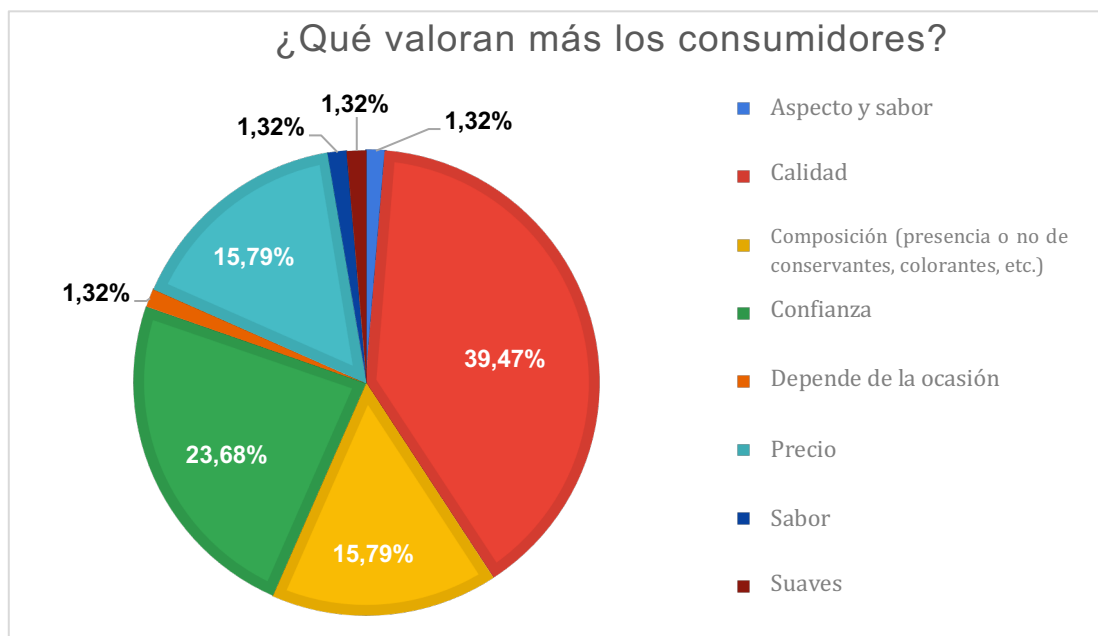


Gráfico 11. Atributos más valorados por los consumidores. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la encuesta.

Otro dato que queríamos estudiar es si la decisión de compra del consumidor se ve influida por la marca del producto y hemos observado que al 47,37% le parece indiferente la marca con la que se comercializa el producto, el 30,26% no se ve influido por la marca, y el 22,37% sí se ve influido por la marca del producto.

Otra tendencia detectada es que el supermercado de referencia para el 80% de los encuestados es Mercadona, seguido de Consum, Carrefour, Lidl, Alcampo y Aldi. El resto de los supermercados recogidos en las encuestas tienen un valor más residual. Así mismo, hemos comprobado que de los productos que la cooperativa pretende lanzar al mercado, los que mayor interés han suscitado en el consumidor son la variedad de Berenjena al orégano y la sobrasada vegetal.

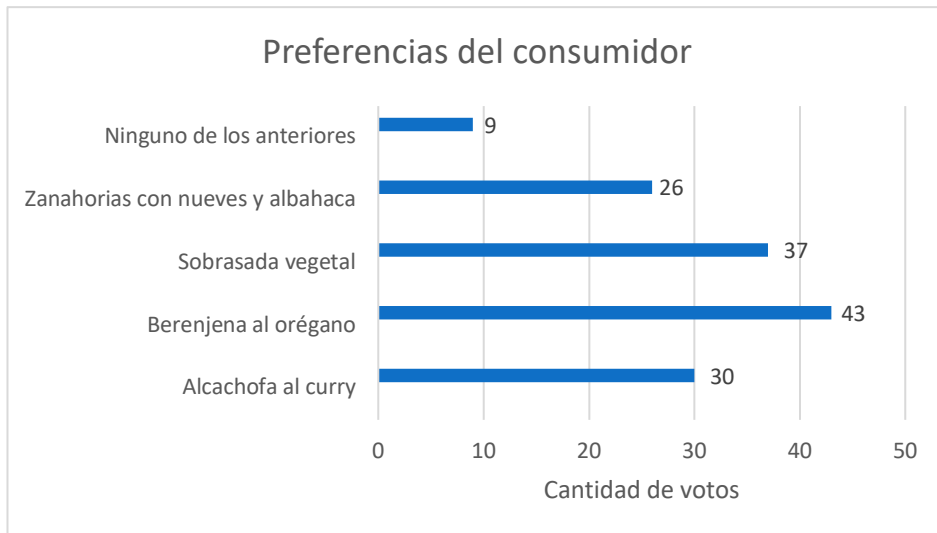


Gráfico 12. Patés preferidos por los encuestados. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la encuesta.

Por otro lado, la cooperativa propuso un precio medio de los productos de 3,35€ por 110g, mediante la encuesta hemos comprobado que al 48,19% le parece adecuado y al 37,35% un poco elevado. Además, el 43,42% compraría productos de calidad, ecológico y de proximidad por un precio superior al paté convencional y el 46,05% barajaría la posibilidad de comprarlo, siendo el 10,53% el único que rechaza su compra.

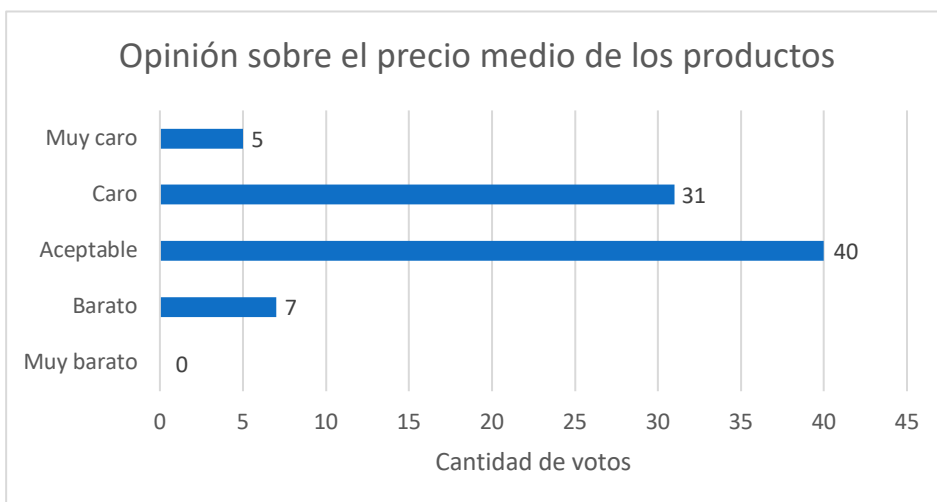


Gráfico 13. Opinión sobre el precio medio de los productos. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la encuesta.

Otra hipótesis que queríamos validar es la decisión de Innova Veg de envasar los productos en vidrio al ir más acorde con el atributo ecológico que ofrecen y hemos observado que, efectivamente el 76,32% prefería vidrio frente al 5,26% que preferiría lata con tapa, por otro lado, al 18,42% le resultaría indiferente el tipo de envase.



Respecto al segmento de cliente, tal y como se observa en los gráficos 8 y 9, el rango de edad de los consumidores potenciales del paté vegetal se sitúa entre 45 y 65 años, rango que incluye tanto a los que lo han consumido como a los que estarían interesadas en probar este tipo de producto, destaca el perfil de la mujer (68,18%).

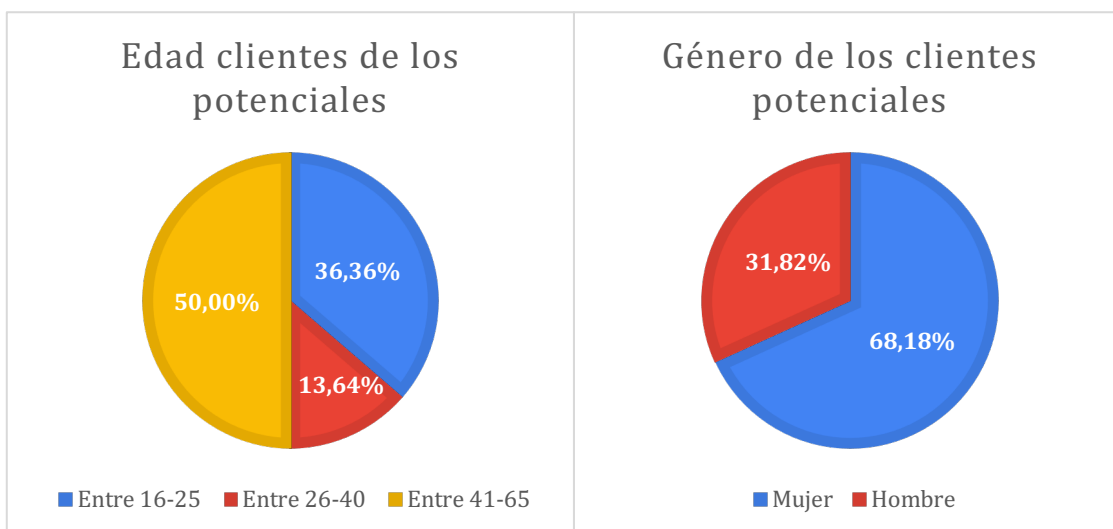


Gráfico 14. Género de los clientes potenciales. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la encuesta.

Gráfico 15. Edad de los clientes potenciales. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la encuesta.

Por otro lado, podemos observar en el gráfico 10 que la renta de los consumidores potenciales se sitúa entre 1.201€ y 3.000€, rango que incluye, igual que en el párrafo anterior, tanto a los que han consumido paté vegetal como a los que estarían dispuestos a probar el producto. Cabe destacar que, para este segmento de los encuestados, la percepción del precio medio estimado, entre los pates con un precio de 3,15€ y el de la sobrasada vegetal con un precio 3,50€, podemos indicar que su percepción por parte de nuestro cliente objetivo oscila entre lo aceptable y ligeramente algo elevado.

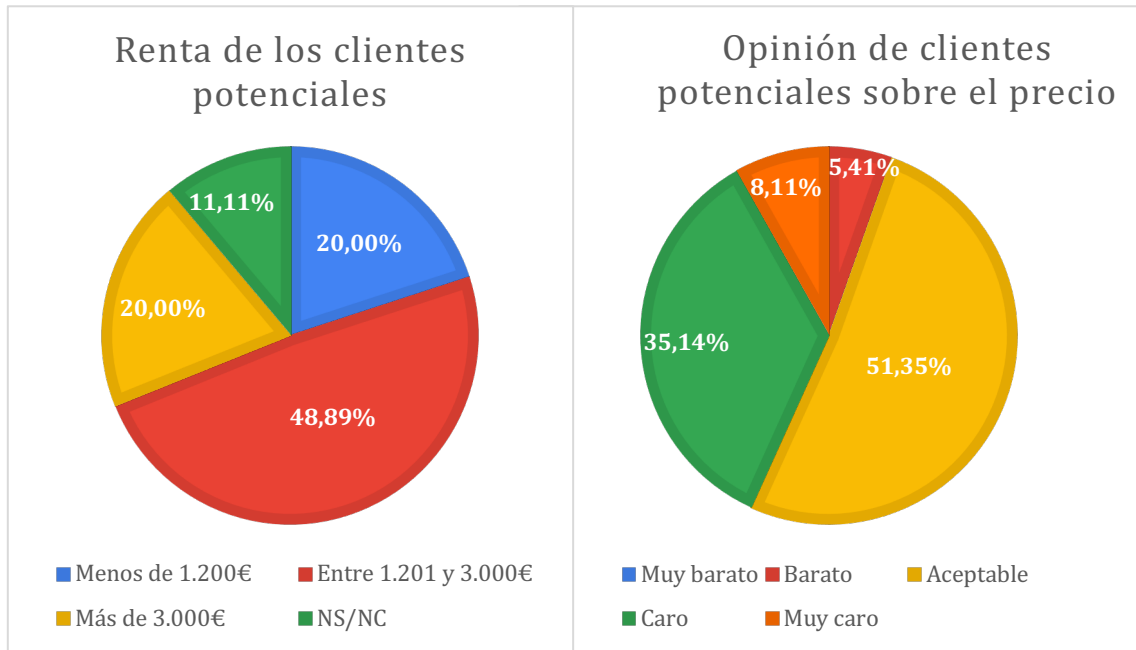


Gráfico 17. Renta de los clientes potenciales. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la encuesta.

Gráfico 16. Opinión de los clientes potenciales sobre el precio medio. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la encuesta.

Finalmente, observamos que existe una relación entre los consumidores potenciales de paté vegetal y la concienciación con el medio ambiente tal y como se observa en el gráfico 12.

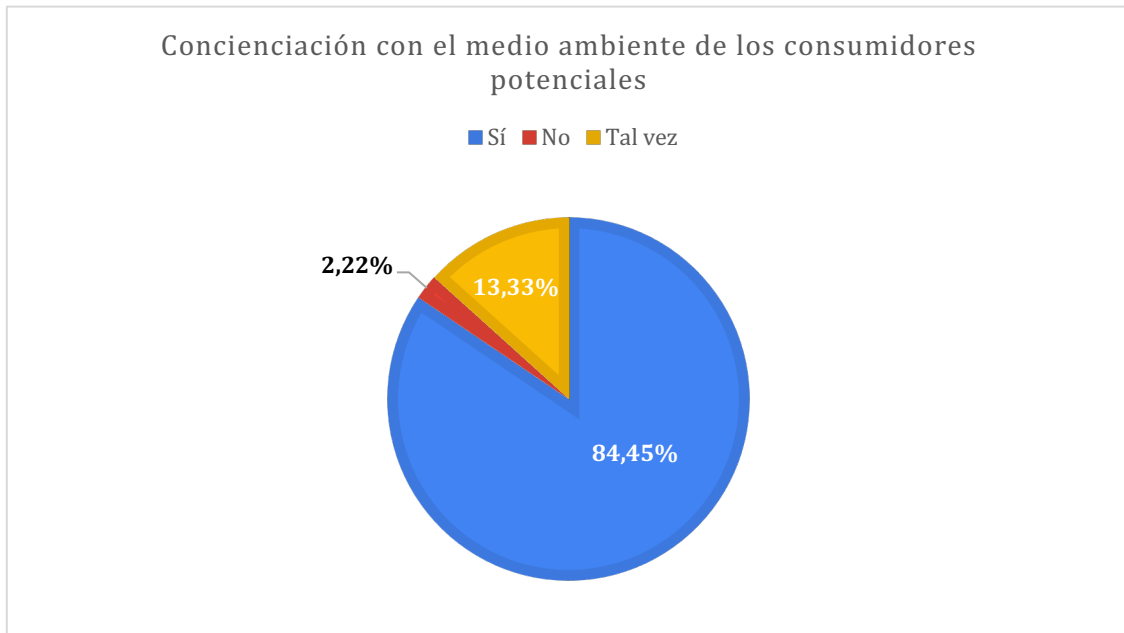


Gráfico 18. Concienciación con el medio ambiente de los clientes potenciales. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la encuesta.

## *B. Encuestas a tiendas especializadas*

Como se ha detallado en la fase de testeo, se ha realizado entrevistas individuales a 3 tiendas especializadas en la comercialización de productos ecológicos. A continuación, se muestran tanto las preguntas formuladas como las respuestas obtenidas.

**1. ¿Cree que existe una tendencia creciente al consumo ecológico pese al coste de estos productos?**

**Espai de natura:** Sí

**Herbasa:** Sí

**La comanda a granel:** Sí

**2. ¿Qué atributo (confianza, calidad, precio, composición, etc.) cree que afecta al consumo de productos ecológicos?**

**Espai de natura:** La calidad es fundamental y la composición también juega un papel importante

**Herbasa:** La confianza en nuestro criterio por parte del cliente

**La comanda a granel:** Calidad

**3. Dado que son productos elaborados con ingredientes ecológicos, los precios pueden ser algo superiores a los patés tradicionales, ¿cómo cree que – en su experiencia- este factor afecta a su venta en función de la edad y renta de los posibles compradores?**

**Espai de natura:** Negativamente por el precio debido a que el tiempo de producción de la materia prima es superior a la de los productos no ecológicos que incrementa los precios.

**Herbasa:** Negativamente pues la mayoría son jóvenes con bajo poder de adquisición

**La comanda a granel:** Indiferente, pues los consumidores que buscan productos saludables son conscientes de que los productos tienen un precio superior.

**4. ¿Cuál cree que es el perfil del consumidor de productos ecológicos?**

**Espai de natura:** Entre 30 y 40 años pues son los más concienciados con el consumo ecológico. Además, los jóvenes, entre 18 y 30, suelen introducir a sus padres en el consumo de estos productos, pero no tienen mucho presupuesto.

**Herbasa:** Jóvenes que siguen un estilo de vida saludable sobretodo mujeres.

**La comanda a granel:** No depende de la edad, son personas que tienen hábitos alimenticios saludables

5. **¿Cree que los consumidores de este tipo de productos prefieren adquirirlos en una tienda especializada o aumentaría su acogida si se distribuyera en grandes superficies?**

**Espai de natura:** Depende, las personas veganas y que apuestan por hábitos alimenticios 100% ecológicos compran en tiendas especializadas. Los consumidores que siguen la tendencia actual de consumir productos ecológicos prefieren comprar en grandes superficies porque su alimentación no es 100% ecológica y en los supermercados hay productos ecológicos y no ecológicos

**Herbasa:** Prefieren tienda especializada por la atención y el trato

**La comanda a granel:** Tienda ecológica porque el consumo ecológico va ligado a favorecer el consumo de barrio.

6. **¿Cree que la marca del producto determina la decisión de compra? (marca consolidada o nueva marca)**

**Espai de natura:** Determina mucho, aunque hay varias escalas de precios.

**Herbasa:** Determinante, los clientes vienen buscando una marca en concreto.

**La comanda a granel:** No es determinante, creemos que los clientes le dan más importancia a otros factores, por ejemplo, la calidad.

7. **¿Qué acogida tienen los patés y sobrasadas vegetales en sus locales?**

**Espai de natura:** Vendemos patés, sobramisadas no. Cuesta mucho vender este tipo de productos por la falta de información.

**Herbasa:** Vende patés, pero no es un producto estrella.

**La comanda a granel:** Sobramisada y tiggly sobretodo. Pero los patés cuestan más.

8. **¿Sus clientes habituales muestran especial interés por conservas vegetales? (esta más si es para pequeño comercio que lo tendrán más controlado)**

**Espai de natura:** Los clientes que muestran más interés son los principiantes en el consumo vegano porque buscan sustitutivos de productos cárnicos.

**Herbasa:** Para generar interés necesitamos hacer recomendaciones y degustaciones.

**La comanda a granel:** Como vendemos a granel, los consumidores no creen que vendamos productos envasados y tenemos que hacer degustaciones para poder darle tirón al producto. También lo vamos cambiando de sitio para darle visibilidad al producto.

#### 9. Otros datos de interés.

**Espai de natura:** hay falta información sobre el consumo productos ecológicos y cómo llevar una vida vegana saludable. Los clientes no buscan patés porque no es un producto de consumo habitual.

**Herbasa:** No aporta

**La comanda a granel:** Los clientes no tienen información sobre los patés y no suele ser un producto de compra frecuente.

En base a estas respuestas, se observa que las tiendas especializadas han detectado una tendencia creciente en el consumo de este tipo de productos, fundamentalmente, por la conciencia social sobre alimentación saludable, la reducción de contaminación producida por la industria cárnica y la lucha contra el maltrato animal. El perfil de consumidor son mujeres entorno a 40 años, las tiendas creen que pese a que el consumo esta representado en todos los rangos de edad, principalmente, son los jóvenes los más concienciados en este ámbito, pero no tienen poder adquisitivo como para destacar como segmento.

Por otro lado, el factor que determina la compra es la calidad pese a que el precio es un factor que afecta negativamente, sobre todo, por la edad de los consumidores y el bajo poder adquisitivo. Asimismo, señalan que los consumidores suelen buscar una marca en concreto, o bien por calidad o por confianza.

Respecto de conservas vegetales, todos los comercios afirman que no tiene una gran acogida por el desconocimiento del cliente en cuanto a este tipo de productos. Para darle salida, realizan degustaciones y recomendaciones. Esto se debe a que el paté no suele ser un producto que se consuma de forma habitual y además los

consumidores no asocian este producto al movimiento ecológico o vegano. Sin embargo, La comanda a granel si que destaca la buena acogida de la Sobramisada vegetal.

En cuanto a la distribución de los productos, los comerciantes señalan que los consumidores veganos o los que consumen alimentos 100% ecológicos prefieren acudir a las tiendas especializadas por la atención que les ofrecen. Por otro lado, afirman que los consumidores que siguen la tendencia por moda o que no siguen una alimentación estrictamente ecológica prefieran adquirir estos productos en una gran superficie donde coexisten todo tipo de productos, ecológicos o no.

Finalmente, señalan que existe mucha desinformación en el ámbito ecológico lo que genera opiniones negativas en el consumidor. Destacan que esta dieta debe seguirse de manera que los productos vegetales sustituyan a los nutrientes que se obtienen a través de los productos de origen animal.

## CAPITULO V: CONCLUSIONES

Tras el contraste de los resultados obtenidos, a través de encuestas dirigidas tanto al consumidor como a personas especializadas en la comercialización de productos ecológicos, se concluye que existe una tendencia creciente de alimentación saludable ligada al consumo ecológico. Este hecho indica que las conservas vegetales sí que tendrían un buen impacto comercial si se distribuyera en grandes superficies, fundamentalmente, por los consumidores que quieren comenzar a introducir productos ecológicos en su dieta o que no siguen una dieta estrictamente ecológica, por tanto, las grandes superficies sí que serían un punto de venta estratégico para el consumidor que busca encontrar en un mismo lugar todo tipo de productos. Sobretudo, los centros de alimentación que más se frecuentan son Mercadona, Consum y Carrefour.

El público objetivo enfocado al modelo de negocio en cuestión se define como mujeres de entre 40 y 50 años de renta media que consumen paté de manera ocasional. Destaca la concienciación sobre la alimentación saludable, este público no busca productos ecológicos exclusivamente, si no que pretende mejorar sus hábitos alimenticios incluyendo en su dieta productos de este tipo.

Se valida la estrategia de comercializar el producto bajo la marca de Natur Dacsa, ya que genera confianza en el consumidor y le puede dar una acogida inicial mayor por la consolidación en el mercado que tiene Dacsa. De igual forma, según la encuesta a los consumidores, la marca no resulta determinante para tomar la decisión de compra, por lo que, si finalmente se decidiera comercializar bajo una marca propia no supondría un obstáculo para conseguir cuota de mercado.

Asimismo, según la encuesta realizada a los consumidores, los productos que Innova Veg pretende lanzar al mercado tienen una buena aceptación por el público, pero según la información recogida en las encuestas a tiendas especializadas, la cooperativa debe elaborar una estrategia comercial para informar sobre el consumo ecológico y dar a conocer el producto, por ejemplo, degustaciones. Por otro lado, se valida el precio de venta del producto, pues según los resultados, el consumidor apuesta más por la calidad que por el precio, aunque este último, limita el acceso de

los productos a los jóvenes, que son los que mayor afinidad muestran. También, se valida la propuesta de la cooperativa de comercializar los productos en vidrio.

A consecuencia de estas afirmaciones, el prototipo de *Business Model Canvas* que se planteó al inicio, ha presentado unas ligeras variaciones al respecto de algunos elementos. En cuanto al segmento de cliente se concluye que el segmento de cliente corresponde a mujeres entre 40-50 años con hábitos de consumo saludables, de renta media y que consume paté de manera ocasional. Este segmento busca un producto de calidad y no son consumidores de productos ecológicos exclusivamente. En referencia a la estructura de costes, se le debe mostrar especial interés a la publicidad pues puede resultar determinante para el éxito del proyecto y, por el contrario, aumentar significativamente los costes de la cooperativa. Pese a que la estrategia de utilizar la red comercial de Dacsa es adecuada, si fuera posible, debido la alta capacidad productiva que supone distribuir en estos centros, sería conveniente dar preferencia a los supermercados Mercadona, Consum y Carrefour, ya que analizando los datos de las encuestas vemos que más frecuentados por el cliente objetivo.

Dicho esto, se asume la viabilidad del nuevo modelo de negocio que plantea Innova Veg ya que, en vista de los resultados obtenidos, se observa la existencia una oportunidad de mercado en el ámbito ecológico. Por tanto, en principio el desarrollo de la idea es viable económicamente teniendo en cuenta las conclusiones expuestas en este proyecto.



## BIBLIOGRAFÍA

**Alianza Cooperativa Internacional. 2020.** Base de datos sobre cooperativas. *ACI*. [En línea] 2020. <https://www.ica.coop/es/cooperativas/datos-y-cifras>.

—. **2020.** Identidad de la Alianza cooperativa internacional. *ACI*. [En línea] 2020. <https://www.ica.coop/es/cooperativas/identidad-alianza-cooperativa-internacional>.

—. **2020.** ¿Qué es una cooperativa? *ACI*. [En línea] 2020. <https://www.ica.coop/es/cooperativas/que-es-una-cooperativa>.

**Antonio Delgado Padial; Francisco Díaz Bretones; José A. Camacho Ballesta; M<sup>a</sup> Jesús Hernández Ortiz; M<sup>a</sup> Carmen Ruiz Jiménez; Elia García Martí. 2009.** Cooperativismo de consumo emergente en Europa. [En línea] 2009. <http://www.fedeccon.es/uploads/images/Gallery/Fedeccon/DOCUMENTOS/Libro%20cooperativismo%20de%20consumo%20emergente%20en%20Europa.pdf>.

**Blas Calzada. 2012.** El emprendimiento en España. Una perspectiva histórica. *Revista de Estudios de Juventud. Número 99*. [En línea] 2012.

**Catalina García de la Rasilla. 2020.** Nueva Ley de Startups: clave para situar a España a la vanguardia del emprendimiento. *Economist&Jurist*. [En línea] 2020. <https://www.economistjurist.es/articulos-juridicos-destacados/nueva-ley-de-startups-clave-para-situar-a-espana-a-la-vanguardia-del-emprendimiento/>.

**CECARM. 2007.** Análisis DAFO del sector de la conserva ante la implantación de un negocio. [En línea] 2007. [https://www.cecarm.com/Guia\\_Analisis\\_DAFO\\_del\\_sector\\_de\\_la\\_conserva\\_ante\\_la\\_implantacion\\_de\\_un\\_negocio\\_electronico.pdf-6541](https://www.cecarm.com/Guia_Analisis_DAFO_del_sector_de_la_conserva_ante_la_implantacion_de_un_negocio_electronico.pdf-6541).

**COOP LAB. 2018.** La historia de los pioneros de Rochdale. [En línea] 2018. <http://www.cooplab.eu/es/centro-de-recursos/la-historia-de-los-pioneros-de-rochdale>.

**Cooperativas de crédito y ahorro asociadas. 2020.** ¿Qué es el cooperativismo? [En línea] 2020. <http://www.coopera.cl/cooperativismo>.

**Cultura Emprendedora. 2018.** Marco vigente de emprendimiento. [En línea] 2018. <http://culturaemprendedora.extremaduraempresarial.es/pagina-ejemplo/marco-legal-vigente-2/>.

**EcoLogical. 2019.** *El sector ecologico en españa 2018*. Valencia : s.n., 2019.

**Economipedia. 2015.** Población activa por países. *Economipedia*. [En línea] 2015. <https://economipedia.com/ranking/poblacion-activa-por-paises.html>.

**Ecoope, youth cooperativa entrepreneurship. 2020.** *Let's ECOOPEE*. [En línea] 2020. <https://youth.ecoope.eu/project/>.

**El correo Gallego. 2019.** Los emeprendedores en España: ¿Cuál es la situación actual? [En línea] 2019. <https://www.elcorreogallego.es/hemeroteca/emprendedores-espana-es-situacion-actual-CRCG1214644>.

**Encuesta Innova Veg. 2020.** Unió de consumidors de la Comunidad Valenciana. [www.uniodeconsumidors.org](http://www.uniodeconsumidors.org). [En línea] 2020. <https://uniodeconsumidors.org/es/8825-2/>.

**Eurocise; Alianza Cooperativa Internacional. 2019.** Exploring the cooperative economy. *Confecoop*. [En línea] 2019. [https://confecoop.coop/wp-content/uploads/2020/01/WCM\\_2019.pdf](https://confecoop.coop/wp-content/uploads/2020/01/WCM_2019.pdf).

**Federación de cooperativas de viviendas de rehabilitación. 2018.** Historia del cooperativismo. [En línea] 2018. <https://www.fcvcam.org/historia-del-cooperativismo.php>.

**Instituto Nacional de Estadística. 2018.** Encuesta de población activa 4º Trimestre de 2018. [En línea] 2018. [https://www.ine.es/prensa/epa\\_tabla.htm](https://www.ine.es/prensa/epa_tabla.htm).

**Internacional, Alianza Cooperativa. 2020.** Identidad cooperativa: nuestros principios y valores. *ACI*. [En línea] ACI, 2020. <https://www.ica.coop/es/cooperativas/identidad-alianza-cooperativa-internacional>.

**Johanna Mair; Ignasi Marti Lanuza. 2006.** Social entrepreneurship research: A source of explanatioon, prediction and delight. [En línea] 2006. [https://www.researchgate.net/publication/222436408\\_Social\\_Entrepreneurship\\_Research\\_A\\_Source\\_of\\_Explanation\\_Prediction\\_and\\_Delight](https://www.researchgate.net/publication/222436408_Social_Entrepreneurship_Research_A_Source_of_Explanation_Prediction_and_Delight).

**Maria Minniti.** *El emprendimiento y el crecimiento económico de las naciones*. s.l.: Department of Strategy and Entrepreneurship; Cox School of Business; Southern Methodist University.

**Millán Diaz-Foncea; Carmen Marcuello. 2011.** Evolución del sector cooperativo en España. *Social Economy*. [En línea] 2011. [http://www.ciriec-ua-conference.org/images/upload/pdf/PAPERS/347\\_Diaz-Foncea%20and%20Marcuello\\_txt.pdf](http://www.ciriec-ua-conference.org/images/upload/pdf/PAPERS/347_Diaz-Foncea%20and%20Marcuello_txt.pdf).

**Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentacion. 2019.** Informe del consumo alimentacion en España 2018. [https://www.mapa.gob.es/images/es/20190807\\_informedeconsumo2018pdf\\_tcm30-512256.pdf](https://www.mapa.gob.es/images/es/20190807_informedeconsumo2018pdf_tcm30-512256.pdf). [En línea] 2019.

**Ministerio de trabajo y economía social. 2018.** Guía Laboral: El trabajo por cuenta propia o autónomo y el trabajo asociado. [En línea] 2018. [http://www.mitramiss.gob.es/es/guia/texto/guia\\_2/index.htm](http://www.mitramiss.gob.es/es/guia/texto/guia_2/index.htm).

**OBS Business School. 2019.** Qué es emprendimiento: definición y perspectivas. *OBS Business School*. [En línea] 2019. <https://obsbusiness.school/es/blog->

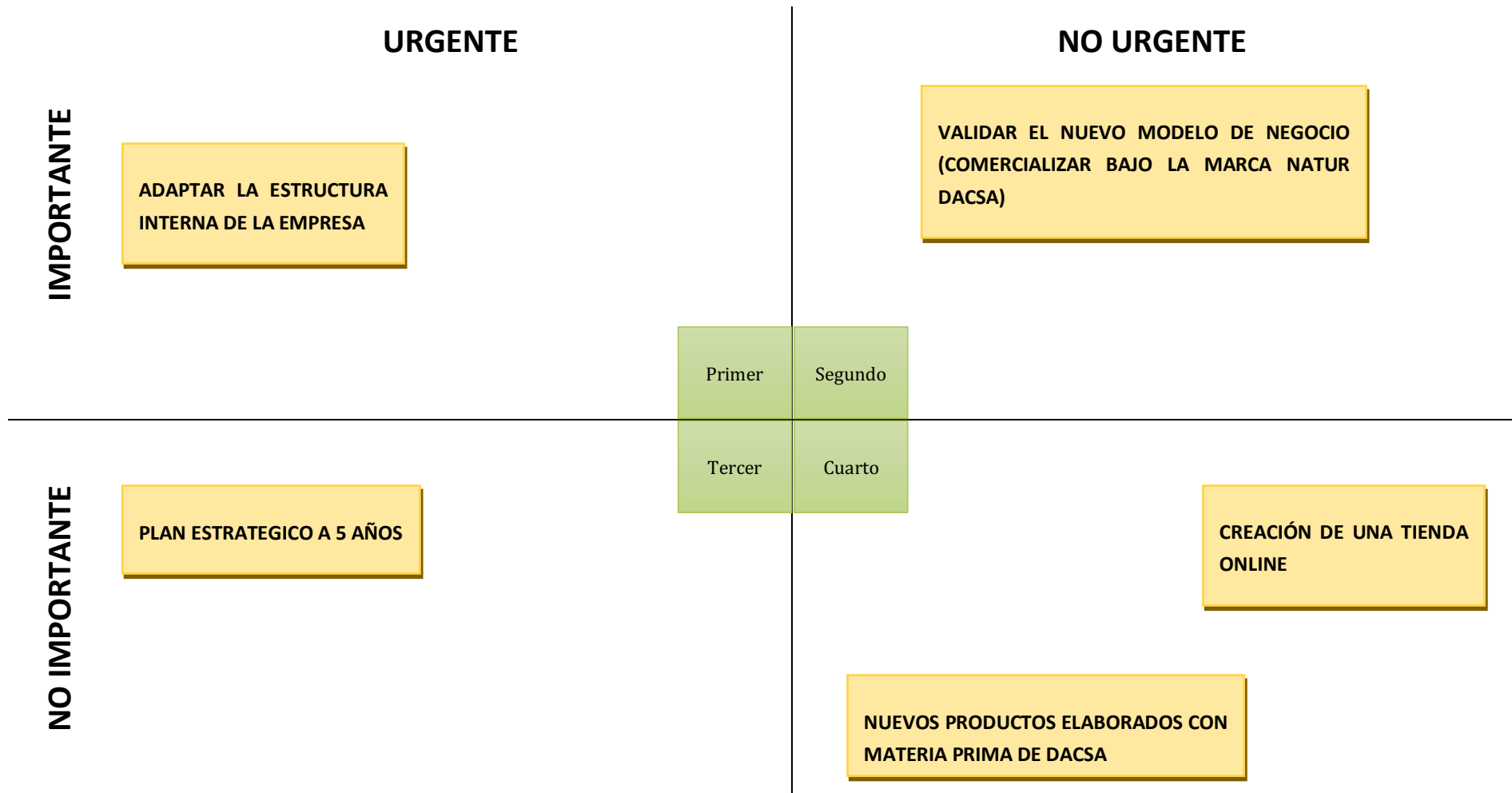
investigacion/direccion-general/que-es-emprendimiento-definicion-y-perspectivas.

**OECD. 2017.** Entrepreneurship at Glance 2017. [En línea] 2017. [https://www.oecd-ilibrary.org/employment/entrepreneurship-at-a-glance-2017\\_entrepreneur\\_aag-2017-en](https://www.oecd-ilibrary.org/employment/entrepreneurship-at-a-glance-2017_entrepreneur_aag-2017-en).

**Unión de Cooperativas de Consumidores y Usuarios de Madrid. 2018.** Emprendimiento cooperativo. *UNCUMA*. [En línea] 2018. <http://uncuma.coop/emprendimiento-cooperativo/>.

**Unión Europea. Marzo 2015.** Informe de las discusiones del Grupo de trabajo sobre cooperativas “Fomentar el potencial de las cooperativas para generar crecimiento y empleo inteligentes”. [En línea] Marzo 2015. [https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:\\_FKj0hwpzIc\]:https://www.cepes.es/index.php%3Faction%3Dcarga%26a%3Darchivo\\_564b493d1cd86.pdf+%&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=es](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:_FKj0hwpzIc]:https://www.cepes.es/index.php%3Faction%3Dcarga%26a%3Darchivo_564b493d1cd86.pdf+%&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=es).

## ANEXO I: Matriz de Covey



## ANEXO II: Encuesta anónima

# INNOVA VEG, COOP V.

Buenos/as días/tardes, estamos realizando un estudio de mercado para la empresa Innova Veg, Coop V. con la ayuda del programa *Boosting Coops* llevado a cabo por la Universitat Politècnica de València.

Innova Veg es una cooperativa que trabaja con materias primas de proximidad y se dedica a la elaboración de productos 100% vegetales como son patés, hummus, sobrasadas y mermeladas, los cuales carecen de aditivos alimentarios en su composición.

Nos gustaría que contestara a las siguientes preguntas para obtener información sobre los hábitos de consumo de conservas vegetales, en concreto, de paté. Le agradecemos que nos dedique un minuto de su tiempo.

Muchas gracias.

**\*Obligatorio**

1. ¿Consume paté? \*

*Marca solo un óvalo.*

Sí

No *Salta a la pregunta 11*

2. ¿Ha consumido usted alguna vez paté vegetal? \*

*Marca solo un óvalo.*

Sí

No

No, pero me gustaría

3. ¿Con qué frecuencia consume paté? \*

*Marca solo un óvalo.*

Habitualmente

Ocasionalmente

Rara vez

4. ¿Qué marcas de paté consume? \*

*Selecciona todos los que correspondan.*

Marca blanca

Soria Natural

Hummus Hacendado

La piara

Argal

Otro:  \_\_\_\_\_

5. ¿Cuáles de los siguientes patés vegetales le gustaría probar? \*

*Selecciona todos los que correspondan.*

Berenjena al orégano

Zanahorias con nueces y albahaca

Alcachofa al curry

Sobrasada vegetal

Ninguno de los anteriores

6. ¿Qué le hace decantarse por una marca u otra principalmente? \*

*Marca solo un óvalo.*

Confianza

Calidad

Precio

Composición (presencia o no de conservantes, colorantes, etc.)

Otro: \_\_\_\_\_

7. Suponiendo que un bote de 110 g de paté vegetal ecológico (sin colorantes ni conservantes) costara 3,35€, ¿Qué afirmación describe mejor su opinión sobre el precio? \*

*Marca solo un óvalo.*

1      2      3      4      5

\_\_\_\_\_  
Muy barato                  Muy caro  
\_\_\_\_\_

8. ¿Estaría dispuesto a comprar paté vegetal de calidad, además de ecológico y de proximidad, por un precio superior al paté habitual? \* *Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No
- Tal vez

9. ¿La decisión de compra se vería influida porque dichos patés fueran producidos por marcas conocidas o por marcas blancas? \* *Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No
- Indiferente

10. ¿Qué tipo de envase motivaría más la compra del producto? \*  
*Marca solo un óvalo.*



- Lata con tapa
- Vidrio
- Indiferente

11. Sabiendo que nuestros productos son de origen vegetal, ¿De qué tipo son los productos? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Cárnicos
- Vegetales

**Aclaración:** Esta cuestión se trata de una pregunta control con la que se verifica que los encuestados están leyendo todas las preguntas de manera correcta y no están respondiendo aleatoriamente. Con ella se pretende validar la veracidad del estudio, por lo que se procederá a la eliminación de las respuestas de todos aquellos usuarios que seleccionen la opción *cárnicos*.

12. ¿Se considera una persona concienciada con el cuidado del medio ambiente? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No
- Tal vez

13. ¿Dónde compra habitualmente? \*

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Mercadona
- Consum
- Carrefour
- Alcampo
- Lidl
- Aldi

Otro:  \_\_\_\_\_

14. Género \*

*Marca solo un óvalo.*

- Mujer
- Hombre
- Prefiero no decirlo

15. Edad \*

*Marca solo un óvalo.*

- Entre 16-25
- Entre 26-40
- Entre 41-65
- Más de 65

16. ¿Podría indicarnos en qué rango de ingreso neto mensual se sitúa su hogar? \*

*Marca solo un óvalo.*



- Menos de 1.200€
- Entre 1.201€ y 3.000€
- Más de 3.001€
- NS/NC

Gracias por su colaboración.

---

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

**Google**