



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

# **VALIDACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA COMBATIR EL DESPERDICIO DE ALIMENTOS**

Autor: Laura Hernández Martínez

Director: Paloma Bilbao-Calabuig

MADRID | Mayo 2022

## RESUMEN

---

Aproximadamente el 30% del total de alimentos producidos en el mundo se pierde o desperdicia, siendo responsable del 10% del total de las emisiones de gases de efecto invernadero. Gran parte de este desperdicio procederá de los restaurantes, quienes han registrado caídas del 34% de sus ingresos en 2020. Por otro lado, la sociedad cada vez tiene menos tiempo y tareas como cocinar pasan a un segundo plano. Teniendo en cuenta esta contrapartida y las tendencias de estilo de vida de la sociedad, dar solución a todas estas problemáticas se presenta como una oportunidad, además de interesante, necesaria.

En este contexto nacerá SavEat, una plataforma intermediaria que conectará a restaurantes y usuarios, quienes podrán realizar pedidos de menús *Batch Cooking* semanales elaborados con excedentes de sus restaurantes favoritos. De esta forma, ahorrarán tiempo, lucharán contra el desperdicio de alimentos y proporcionarán una fuente de ingresos adicional al sector de la restauración, tan dañado en los últimos años.

Este trabajo analiza la viabilidad estratégica del modelo de negocio planteado, realizando un estudio de mercado que valide tanto la oferta como la demanda del producto, y finalmente elaborando un riguroso análisis de la industria. Gracias al trabajo realizado hemos podido concluir con que el modelo planteado es estratégicamente viable, pero deberá considerar ciertas amenazas detectadas a la hora de lanzarse al mercado.

**Palabras clave:** desperdicio de alimentos, *Batch Cooking*, plan de negocio, estrategia, *Startup*, restauración, ahorro de tiempo, SavEat.

## ABSTRACT

---

Approximately 30% of the total food produced in the world is lost or wasted, being responsible for 10% of the total greenhouse gas emissions. Much of this waste is produced by restaurants, which have registered drops of 34% of their income in 2020. On the other hand, society have less and less time, and tasks like cooking take a backseat. Considering this counterpart and the lifestyle trends of society, solving all these problems is presented as an opportunity, more than interesting, necessary.

In this context SavEat is born, an intermediary platform that will connect restaurants and users, who will be able to order weekly *Batch Cooking* menus made with food surplus from their favourite restaurants. In this way, they will save time, fight against food waste, and provide an additional source of income to restaurants, which have been so damaged in recent years.

This work analyses the strategic viability of the proposed business model, carrying out a market study that validates both the supply and the demand for the product, and finally conducting a rigorous analysis of the industry. Thanks to the work done, we have been able to conclude that the proposed model is strategically viable, but it must consider certain threats detected to achieve a successful launch.

**Keywords:** food waste, *Batch Cooking*, business plan, strategy, *Startup*, restaurant sector, time saving, SavEat.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

---

<b><u>1. INTRODUCCIÓN</u></b>	<b>8</b>
1.1 Objetivo.....	8
1.2 Metodología .....	10
1.3 Motivación del estudio .....	12
<b><u>2. CAPÍTULO II: DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO</u></b>	<b>14</b>
2.1 Definición de la idea de negocio .....	15
2.2 Business Model Canvas .....	29
Red de <i>Partners</i>	30
Actividades Clave	31
Recursos Clave	31
Propuesta de Valor	31
Segmentos de Clientes	32
Canales	32
Relación con Clientes	32
Estructura de Costes	33
Fuentes de Ingresos	33
<b><u>3. CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD ESTRATÉGICA</u></b>	<b>34</b>
3.1 Estudio de Mercado.....	34
3.1.1 Análisis de la oferta y la demanda	34
3.2 Estudio de la Industria.....	47
3.2.1 Análisis del entorno macro: PESTEL	47
3.2.2 Análisis de la Industria: Las 5 Fuerzas de Porter	58
<b><u>4. CONCLUSIONES: REVISIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO</u></b>	<b>75</b>

<b>5. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>78</b>
<b>6. ANEXOS</b>	<b>81</b>
I. Anexo I: Encuesta online a usuarios .....	81
II. Anexo II: Respuestas encuesta online a usuarios.....	86
Tabla 1: Respuestas de secciones de la 1 a la 3	86
Tabla 2: Respuestas de secciones de la 4 a la 7	90
Tabla 3: Respuestas de la sección 7	95
III. Anexo III: Entrevistas personales a restaurantes .....	100

## ÍNDICE DE FIGURAS

---

Figura 1: Valoración del estado de salud de la sociedad española por grupo de edad...	18
Figura 2: Consecuencias de la pérdida y desperdicio de alimentos. ....	20
Figura 3: Comparativa de la cifra de negocios del sector de la restauración, 2019 – 2021 .....	21
Figura 4: Pantallas de introducción y registro de la App SavEat .....	24
Figura 5: Pantalla principal y secundarias. Trazado del proceso de elección del pedido semanal .....	25
Figura 6: Pantallas de la sección del servicio de nutricionista (próximos pasos).....	28
Figura 7: Modelo de negocio de SavEat.....	30
Figura 8: Tablas condicionadas sobre variables de estilo de vida.....	37
Figura 9: Tablas condicionadas sobre variables de gestión de comidas.....	38
Figura 10: Tablas condicionadas sobre variables de tipo filtro .....	39
Figura 11: Mapa de predisposición a nuestro producto por Código Postal.....	39
Figura 12: Tabla resumen de predisposición a nuestro producto por Código Postal ....	40
Figura 13: Cadenas y/o grupos entrevistados .....	43
Figura 14: Tabla resumen del análisis del entorno macro .....	48
Figura 15: Evolución del precio del petróleo crudo Diciembre 2021 – Marzo 2022.....	49
Figura 16: Evolución del precio del trigo Diciembre 2021 – Marzo 2022.....	49
Figura 17: Evolución del IPC Enero 2021 – Febrero 2022 .....	51
Figura 18: Proporción de receptores de ayudas de alimentos respecto a los habitantes con inseguridad alimentaria.....	53
Figura 19: Penetración de internet y RRSS en la población española.....	56
Figura 20: Resumen análisis 5 fuerzas de Porter.....	60

Figura 21: Curva de valor SavEat – Too Good to Go .....	62
Figura 22: Curva de valor SavEat – Restaurante con menú .....	62
Figura 23: Curva de valor SavEat – Wetaca y Menudiet .....	64
Figura 24: Tabla comparativa tarifas de principales empresas de Delivery en Madrid .	68

## 1. INTRODUCCIÓN

---

Los individuos cada vez tenemos más recursos que nos facilitan la vida. Sin embargo, muchas veces nos enfocamos tanto en la satisfacción individual, que obviamos problemas de gran envergadura. Creamos SavEat motivados por lograr un cambio, tanto en la vida de las personas como en la sociedad y, por qué no, en el mundo.

Por tanto, este Trabajo de Fin de Grado (de ahora en adelante TFG) es el resultado de haber diseñado una *Startup* dentro del contexto de Comillas Emprende, junto con un equipo de alumnos cuyos TFG irán dirigidos a diferentes áreas: viabilidad financiera, estrategia de marketing, viabilidad operativa, etc. Mi trabajo en particular irá enfocado a la viabilidad estratégica del modelo de negocio, con sus correspondientes análisis y herramientas. De la misma manera, por no solapar trabajos y análisis, ciertas herramientas propias del análisis estratégico como el DAFO quedarán excluidas y delegadas a otros miembros de mi equipo.

### 1.1 Objetivo

El objetivo principal de este Trabajo será validar la viabilidad estratégica de una aplicación que buscará solucionar problemas que nos conciernen a todos como sociedad. Por un lado, las personas cada vez tienen menos tiempo, y tareas cotidianas como cocinar suelen pasar a un segundo plano, lo que muchas veces desemboca en una menor atención al cuidado de nuestra alimentación. En segundo lugar, la Covid-19 ha generado estragos en el tejido económico de los países, afectando al poder adquisitivo de los individuos y, de forma muy severa a la salud financiera de sectores como el de la restauración. Por último, el cuidado del medioambiente será otra problemática que nos involucra a todos como sociedad. El desperdicio de alimentos tendrá un impacto enormemente negativo en el medioambiente y las cifras registradas en España son alarmantes. SavEat se planteará como solución a todos estos problemas.

Partiendo de esta base, se establecerán los siguientes objetivos específicos a cumplir:

- I. Definición de modelo de negocio e hipótesis.** Clarificar el modelo de negocio y los actores principales que intervienen. La complejidad de nuestra idea de negocio



convierte esta tarea en algo más laborioso de lo habitual. El hecho de ser una plataforma intermediaria implica tener en consideración no solo a nuestros principales clientes, sino también a nuestros proveedores, a quienes también buscaremos crear valor ya que la supervivencia de nuestro modelo dependerá de su predisposición a integrarse en nuestra plataforma. Por esta razón, deberemos definir con claridad todos los *stakeholders* del modelo y nuestra forma de comunicarnos y acceder a ellos, así como nuestra estructura de costes e ingresos.

**II. Investigación del nicho de mercado.** Investigar el mercado de comida a domicilio y su proyección a futuro, analizando la demanda y oferta tanto actual como futura. Para ello, realizaremos un profundo análisis de mercado que, mediante encuestas y entrevistas personales nos permita detectar *Insights* que puedan ser determinantes a la hora de posicionar nuestra plataforma dentro del mercado. De la misma forma, este análisis nos facilitará el entendimiento de las necesidades de los diferentes segmentos y el grado en el que podemos satisfacerlas, permitiéndonos validar o pivotar las hipótesis iniciales y acercándonos así a conclusiones más formadas sobre la viabilidad de nuestro modelo de negocio.

**III. Análisis del *framework* en el que se encuentra este mercado potencial.** Estudiar la industria y todos los factores influyentes de la misma (entorno macro, competidores, impacto social de nuestro modelo de negocio...). Por un lado, los indicadores macroeconómicos nos permitirán detectar tendencias económicas, políticas, legales, sociales y medioambientales relevantes para nuestra idea de negocio. Realizando un buen análisis del *framework* completo, podremos adelantarnos a posibles obstáculos o incluso aprovechar oportunidades, así como pivotar y fortalecer nuestro modelo planteado a priori para alcanzar esa diferenciación en el mercado y obtener un buen posicionamiento.

**IV. Conclusiones de la viabilidad del modelo de negocio.** Este análisis final irá enfocado a, en base a lo anterior, estudiar la validez de la idea de negocio. Nos apoyaremos sobre la detección de no solo nuestros atributos fuertes y diferenciadores, sino sobre todo sobre los puntos débiles que pueden ser

determinantes. A raíz de estas últimas conclusiones, detectaremos qué posibles cambios podrían realizarse sobre el modelo, o bien para superar obstáculos que dificultan la viabilidad del negocio, o bien para aprovechar oportunidades que en un principio habíamos pasado por alto. Mientras que uno de mis compañeros, en particular el encargado de la viabilidad operativa se encargará de elaborar el DAFO, este trabajo pondrá el foco en el análisis externo principalmente, estudiando los factores influyentes de nuestro entorno. Una vez llegados a este punto, podremos valorar si los cambios, primero, son posibles y, segundo, si son suficientes para que el modelo de negocio sea viable, válido y sostenible.

## **1.2 Metodología**

Para poder validar nuestra idea de negocio, he recurrido a varias herramientas diferentes:

En primer lugar, he validado la existencia de demanda de nuestro producto mediante la realización de una encuesta *online* a los potenciales usuarios de nuestra plataforma (Anexo I y Anexo II) con la intención de generar “efecto bola de nieve”. Consecuentemente, he utilizado este método de recogida de datos con el objetivo de alcanzar conclusiones e *Insights* mayoritariamente cuantitativos, tratando de llegar al mayor número de encuestados posibles. Para estimar el tamaño muestral necesario, he considerado el tamaño de la población de Madrid capital, que es de 3,2 millones de habitantes, dato a partir del cual he ido filtrando según el perfil al que buscaba dirigir la encuesta. La muestra lograda finalmente ha sido de 100 personas de entre 18 y 64 años, tanto hombres como mujeres, todos ellos residentes en la Comunidad de Madrid.

A partir de dicha encuesta *online*, he sacado unas breves conclusiones sobre las localizaciones (por código postal) con mayor interés por nuestra plataforma, así como los atributos más demandados por los usuarios. Con toda esta información he estructurado un *Customer Persona* orientativo, que servirá de cara a perfeccionar y pulir la propuesta de valor que mejor se adapte a las necesidades de los potenciales usuarios.

Por otro lado, he validado que, tal y como exponen los datos de bases estadísticas oficiales como el INE<sup>1</sup> o los Informes de las Naciones Unidas, existe oferta suficiente de excedentes y que esta es capaz de satisfacer la demanda de los potenciales usuarios. En este caso, la metodología empleada han sido entrevistas personales a gerentes de restaurantes y establecimientos de hostelería de Madrid capital. Para, no solo facilitar el proceso, sino también registrar conclusiones más útiles y representativas, he segmentado el mercado de la restauración por rango de precios en intervalos de 10€, comenzando por aquellos cuyo ticket medio es de 10€ a 20€, y finalizando con aquellos de más de 40€. He excluido todo aquel restaurante cuyo ticket medio fuese inferior ya que no estarían dentro de nuestro *target* al querer excluir comida rápida con bajo valor nutricional. Finalmente, la muestra ha sido de **20** restaurantes (4 de cada categoría), todos ellos localizados en Madrid capital, en los barrios de Chamberí, Barrio Salamanca y Chamartín.

Las preguntas de este apartado están formuladas de tal forma que la información recogida pudiese aportar conclusiones cualitativas sobre la predisposición de los restaurantes a entrar en nuestra plataforma. Por lo tanto, se formularán menos preguntas a los encuestados con la intención de profundizar más en cada una de las respuestas.

Ambos métodos de recogida de datos buscarán reafirmar que los problemas que habíamos detectado en la sociedad son reales, que existían ciertas necesidades no cubiertas, tanto por parte de los usuarios como de los restaurantes, y que, por tanto, hay un mercado atractivo e inexplorado que podría ser potencialmente rentable. Se buscará que la muestra en ambas situaciones sea estadísticamente válida, tanto en volumen como diversidad para poder tener unos resultados representativos.

En segundo lugar, será fundamental el uso de herramientas de análisis de viabilidad de la idea de negocio. Entre ellas, empezaré utilizando el *Business Model Canvas* (en adelante BMC) para estructurar el modelo de negocio y detectar los puntos clave. Una vez claro el modelo, y sobre los datos recogidos por las respectivas encuestas y entrevistas, estimaré el tamaño de mercado tanto de usuarios como de restaurantes. En base a ello, estableceré un porcentaje de penetración para estimar la cantidad de demanda y de oferta y así poder validar la viabilidad del modelo. Se utilizarán para ello datos proporcionados por el INE,

---

<sup>1</sup> Instituto Nacional de Estadística

la base de datos estadísticos de Madrid o especialistas sectoriales como Alimarket. Dichos datos se acotarán a Madrid capital, que será en un primer momento el área de operaciones de SavEat.

Siguiendo con el mismo análisis externo, utilizaré también otras herramientas fundamentales como el PESTEL, gracias al cual profundizaré en el entorno macroeconómico y así detectar factores clave cuyo impacto en nuestro modelo de negocio debe tenerse en consideración. Por la misma razón, utilizaré el análisis de las 5 fuerzas de Porter para el estudio de la industria.

Paralelamente, he utilizado *Marvel App* para lanzar al mercado un Producto Mínimo Viable (en inglés *Minimum Viable Product*, de ahora en adelante MVP), un prototipo interactivo de lo que sería la App de SavEat. El objetivo será poder clarificar la idea de negocio y el modelo planteado, y también testear reacciones de nuestros clientes a dicha plataforma.

Finalmente, cabe resaltar que el equipo ha contado con la ayuda de nuestro mentor, Hugo Alonso, especializado en proyectos de emprendimiento y con largo recorrido en el sector tecnológico, a lo largo de todo el proceso de planteamiento, evolución y estructuración de la idea de negocio.

### **1.3 Motivación del estudio**

La Covid-19 ha supuesto un antes y un después en nuestras vidas. Sus consecuencias son innumerables y ha causado estragos no solo en cuanto a términos demográficos y sanitarios, sino también económicos, políticos y sociales.

Entre los segmentos poblacionales más afectados, además de lo evidente por motivos sanitarios, se encuentran la hostelería y los grupos más vulnerables. Su situación es especialmente sensible ante la incertidumbre generada por la pandemia. La idea de poder proporcionarles una nueva fuente de ingresos, en el caso de los restaurantes, y una mejora en las condiciones de vida, en el caso de los grupos económicamente vulnerables, supuso un aliciente y una motivación para nosotros. Buscando dar solución a todos estos

problemas, planteamos SavEat, la idea de negocio que buscará mejorar la vida de las personas.

La pasión e ilusión por alcanzar dicho objetivo hará que todos nuestros esfuerzos vayan enfocados a que nuestro modelo de negocio sea exitoso. Para que esto ocurra, se debe establecer una estrategia adaptada al contexto actual, con una base sólida y coherente con la misión y visión de la compañía.

Por tanto, analizar la viabilidad estratégica del modelo no debería ser algo puntual sino recurrente y con constantes iteraciones y actualizaciones. Este trabajo tratará de detectar las flaquezas de SavEat, pero también sus puntos fuertes, a partir de los cuales afrontará las oportunidades y amenazas del entorno. De esta forma será mucho más sencillo perfeccionar el modelo de negocio y conseguir nuestro objetivo: mejorar la vida de las personas.

## 2. CAPÍTULO II: DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

---

Vivimos en un mundo en el que el tiempo es un recurso cada vez máspreciado. Nos hemos habituado a que, entre semana, nuestra vida sea frenética, yendo con prisa a todas partes o reduciendo nuestro tiempo libre al mínimo, ya sea por trabajo, estudios u otras tareas. Sin embargo, la tecnología ha sido un fiel aliado que ha hecho de esta tendencia, un problema menor del que podría llegar a ser. Acciones tan cotidianas como comprar un libro o hacer la compra, las cuales requerían de cierto tiempo, se han visto simplificadas a un solo *click*. Ya no necesitas ir a una librería o ponerte a leer las carátulas de los libros para comparar y elegir cuál comprar. Ahora Amazon sabe cuál te gustará más, cuál se ajustará a tus gustos mejor y, lo mejor de todo, al día siguiente lo tendrás en casa sin que tengas que invertir apenas tiempo. Tampoco tendrás que trasladarte hasta un supermercado, pasearte por el pasillo de la carne, del pescado, pasar por la caja ni cargar con todas las bolsas hasta casa. Con un *click* esto también pueden hacerlo por ti.

Sin embargo, la tecnología no solo será nuestra aliada cuando carecemos de tiempo. Puede que acciones cotidianas como las mencionadas carezcan de atractivo para nosotros, y que no las disfrutemos o que prefiramos sustituirlas por otras tareas más atractivas. Cuando el tiempo es un recurso tanpreciado, también hay que saber priorizar y decidir bien en qué invertirlo.

Por lo tanto, nuestro tiempo vale oro y queremos aprovecharlo siempre al máximo. Vivimos deprisa, vamos corriendo de un lugar a otro, o dedicamos horas y horas a trabajar y estudiar, enfocándonos siempre en nosotros y en nuestro entorno más cercano, muchas veces obviando problemas mayores que, a priori, creemos que pueden no impactarnos de forma directa al transcurso de nuestro día a día. Problemas que podemos obviar y que nos involucran a todos como sociedad y que, a la larga, podrían suponer un problema de grandes dimensiones como son el medio ambiente, el hambre o la pobreza.

Nuestra primera motivación fue desarrollar una iniciativa de impacto y economía social, que abordase ambas realidades. Por un lado, la constante urgencia y demanda de inmediatez que vivimos. Por otro lado, el impacto social del hambre, la pobreza y la sostenibilidad, ahora llamada comúnmente plan circular.

Si profundizamos en este segundo eje de nuestra motivación, observamos que muchos de estos problemas sociales se han visto acentuados con la Covid-19. Muchas familias se han visto sumergidas en situaciones tremendamente duras, no solo por las consecuencias evidentes de la pandemia a nivel humano, sino también por su impacto económico. Paralelamente, ha afectado a muchas empresas. Gran número de pequeños negocios han visto cómo no tenían más remedio que cerrar aquello en lo que tanto tiempo, dinero e ilusión han invertido. No obstante, no han sido tampoco los únicos perjudicados. También grandes compañías se han visto afectadas, porque, en una situación cargada de incertidumbre como la vivida, no han sabido o podido adaptarse a los cambios de manera rentable.

Por ello, tras semanas de reflexión y observación, la convergencia de estos problemas se convirtió, para nosotros, en una obviedad. Buscar una solución que ayudase a resolver de alguna manera, al menos parcialmente, cada uno de estos frentes, era nuestra principal motivación. Nuestra idea de negocio surgirá a raíz de todas estas conclusiones. Queríamos encontrar la forma de facilitar el día a día de las personas, ayudar al tejido empresarial a optimizar sus recursos y, a gran escala, mejorar la sociedad y el mundo en el que vivimos.

Estos son los orígenes y las motivaciones de nuestro proyecto: *SavEat*.

## **2.1 Definición de la idea de negocio**

### **2.1.1 Detección de necesidades del mercado**

SavEat es una aplicación que buscará solucionar problemas que nos conciernen a todos como sociedad: la falta de tiempo, la importancia de una correcta alimentación, el crecimiento de “las colas del hambre” y del desperdicio de alimentos, y la mejora de rentabilidad del sector restauración.

#### **a. Falta de tiempo**

La sociedad cada vez tiene menos tiempo, y tareas como cocinar pasan a un segundo plano. Tener que dedicar tiempo todos los días a pensar qué comer, o dónde si trabajas fuera de casa, así como a cocinar, etc., se convierte en una tarea tediosa, razón por la que

modelos de negocio como Uber Eats o Glovo han experimentado un crecimiento exponencial. Sin embargo, estas opciones no siempre son saludables y mucho menos económicas si debes recurrir a ellas con demasiada frecuencia.

Esta falta de tiempo puede relacionarse con muchas variables: el tiempo empleado en redes sociales, el gran abanico de alternativas de ocio que queremos disfrutar, una mayor intensidad en el trabajo, una cada vez mayor exigencia de inmediatez de información o de actuación de los proveedores de servicios, etc. Sea cual sea la razón, cada vez el ser humano tiene una mayor aversión a “sentir que pierde el tiempo”.

Por otro lado, contra todo pronóstico, la cada vez más popular dinámica del teletrabajo no ha hecho que esta tendencia de “vivir deprisa” cambie, ya que muchos estudios afirman que esta nueva modalidad de trabajo no ha generado una mejora en la administración del tiempo de los trabajadores. Un estudio realizado en el continente asiático asegura el teletrabajo ha producido un aumento del 30% en el total de horas trabajadas, incluyendo un incremento del 18% de las horas trabajadas fuera de la jornada laboral (Araque, 2021).

Por lo tanto, la falta de tiempo o, mejor dicho, el aumento del rechazo a ese sentimiento de no aprovechar el tiempo hace que toda solución tecnológica que proporcione inmediatez en sus acciones sea de gran utilidad para individuos que vivan deprisa.

#### b. Importancia de una dieta saludable

La alimentación es un factor que impacta tanto en la salud de los individuos, como en su rendimiento, estado de ánimo, relaciones personales y profesionales, etc., y la sociedad cada vez es más consciente de su importancia. Existe actualmente una fuerte tendencia al cuidado de uno mismo, al seguimiento de una dieta equilibrada y una vida saludable. Sin embargo, son muchos quienes dejan a un lado los esfuerzos por llevar una dieta equilibrada, o bien por verlo incompatible con el no tener tiempo para cocinar, o bien por poner el foco en otros aspectos de su vida a los que dedican más atención.

Informes como el presentado en la revista OBETS presentan conclusiones claras sobre cómo ha aumentado el porcentaje de comensales extra domésticos en España en los últimos años y cómo varía la dieta de estos perfiles en comparación con aquellos



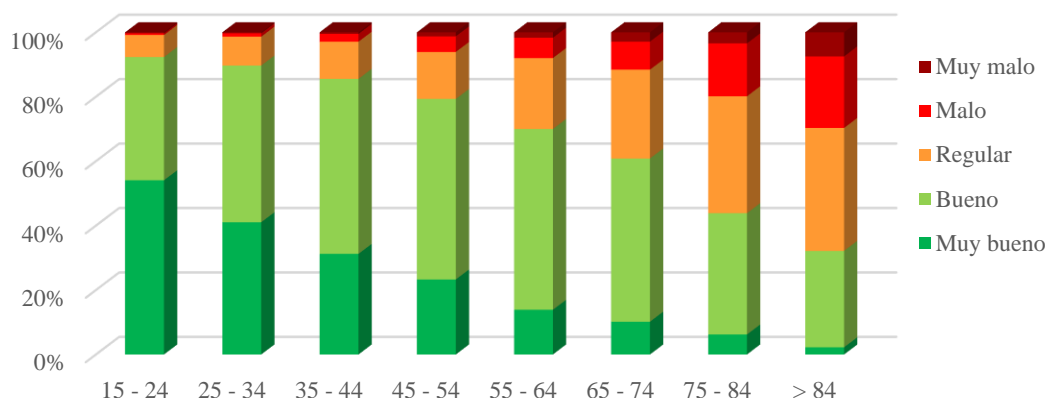
individuos que comen en casa. Realiza un profundo estudio cuyos resultados muestran que “los que comen fuera en restaurantes/cafeterías presentan un mayor consumo de carne, más huevos, más dulces y menos productos frescos (verduras-hortalizas y frutas)” (Díaz de Rada & Díaz-Méndez, 2021).

Sin embargo, la inesperada situación pandémica ha provocado que el número de comensales extra domésticos se viese considerablemente reducido. Pese a ello y apoyándome en los resultados presentados anteriormente, el teletrabajo no ha impactado favorablemente en la administración del tiempo de los trabajadores. Estos resultados llevarán de nuevo a muchos individuos a restarle importancia al mantenimiento de una dieta equilibrada, recurriendo muchas veces a comida rápida, *snacks* ultra procesados, etc.; aun comiendo en casa.

Por lo tanto, cuanto menos tiempo tenemos, peor suele ser nuestra alimentación en cuanto a calidad nutricional. No obstante, en España tenemos la suerte de poder presumir de una dieta mediterránea la cual se caracteriza por su calidad alimentaria, y esto se ve repercutido en la esperanza de vida de la población y en los niveles de salud. Contrastando con este hecho encontramos alarmantes cifras de obesidad en la sociedad española. Según los últimos datos recogidos en el estudio científico ANIBES (Fundación Española de Nutrición, 2020), el 55,7% de la población adulta tiene sobrepeso y tan solo el 36,1% presenta valores óptimos ( $IMC < 25\text{kg}/\text{m}^2$ ).

Estos elevados datos de obesidad presentan una clara necesidad de mejorar los niveles de vida saludable en nuestro país. La *Figura 1* muestra los niveles de salud de la sociedad española desglosada por rangos de edades y, pese a que integra no solo variables relacionadas con una dieta equilibrada sino también sobre discapacidad o salud mental, los resultados son determinantes: a mayor edad, peor estado de salud. Consecuentemente, la preocupación por llevar una dieta equilibrada debe ser inversamente proporcional a la tendencia anterior ya que la alimentación tiene gran peso en la aparición y desarrollo de muchas enfermedades.

Figura 1: Valoración del estado de salud de la sociedad española por grupo de edad



Fuente: *Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística (2020)*

Con estos datos sobre la mesa, la salud de la sociedad española es un problema que debe ser atendido. La alimentación cobra un papel fundamental en el mantenimiento de una vida saludable y la falta de tiempo no debe ser un obstáculo para una dieta equilibrada, pero, sin embargo, lo es. Pese a las crecientes tendencias de hábitos saludables, el problema se mantiene. El último informe de la OMS<sup>2</sup> realizado sobre el mantenimiento de una dieta saludable (Organización Mundial de la Salud, 2019) asegura que “el aumento del consumo de alimentos procesados, [...] y los estilos de vida cambiantes han provocado un cambio en los patrones dietéticos. La gente ahora está consumiendo más alimentos altos en energía, grasas y azúcares libres o sal/sodio, y muchos no comen suficientes frutas ricas en fibra, verduras y granos integrales”.

### c. El desperdicio de alimentos y sus consecuencias medioambientales

Toneladas de alimentos son desechados al año, pese a estar en perfectas condiciones. Según el último informe de la ONU<sup>3</sup>, en España se desperdiciaron 78kg per cápita en 2021. Dicho informe también presenta estimaciones por sectores a nivel global, sugiriendo que la restauración y el comercio minorista supone un 26% y 13% respectivamente (United Nations Environment Programme, 2021).

<sup>2</sup> Organización Mundial de la Salud

<sup>3</sup> Organización de las Naciones Unidas

Estos datos no solo preocupan por el hecho de que son recursos que podrían ser aprovechados por un elevado porcentaje de población que se encuentra en una situación económica desfavorable, sino también por el impacto medioambiental que provoca dicho desperdicio.

Por un lado, los alimentos no consumidos generarán gases de efecto invernadero (metano y dióxido de carbono) al descomponerse, contribuyendo de esta forma al cambio climático. El grupo de expertos del Cambio Climático de las Naciones Unidas (Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático, 2020) estima que entre el 25% y el 30% del total de alimentos producidos en el mundo se pierde o desperdicia, y que además este desperdicio es el responsable del 10% del total de las emisiones antropógenas de GEI<sup>4</sup>. Estas emisiones procederán de los sectores energéticos, de transporte y elaboración o producción de estos alimentos.

Por lo tanto, implícitamente, el desperdicio de alimentos también conlleva un gasto energético muy elevado (producción, transporte, conservación, liquidación, etc.). Este gasto, además de tener un impacto medioambiental en la emisión de GEI y en el agotamiento de algunos recursos o fuentes de energía, repercutirá también en la salud financiera de las empresas de toda la cadena de valor (incluyendo restaurantes y comercios) y en las economías de los hogares.

Finalmente, este desperdicio de alimentos también tendrá un gran impacto en el consumo de otros recursos naturales básicos y fundamentales para el ser humano como el agua o la tierra. Según los datos que ofrece la FAO<sup>5</sup> (EsAgua, 2021), alrededor del 30% de la tierra agrícola mundial se destina a la cosecha de alimentos que nunca serán consumidos y, además, este desperdicio consume cerca del 21% del agua dulce del planeta.

---

<sup>4</sup> Gases de Efecto Invernadero

<sup>5</sup> Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura

Figura 2: Consecuencias de la pérdida y desperdicio de alimentos.



Fuente: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2022)

Ante las preocupantes dimensiones de esta problemática han surgido numerosas iniciativas en la última década tanto de individuos, como de gobiernos y autoridades internacionales. No obstante, los datos expuestos evidencian la clara necesidad de seguir poniendo el foco en la lucha contra el desperdicio de alimentos. Con ello estaremos ayudando a la sociedad a una mejora en la distribución de recursos, y también estaremos salvando al planeta.

#### d. Pérdida de rentabilidad de los restaurantes

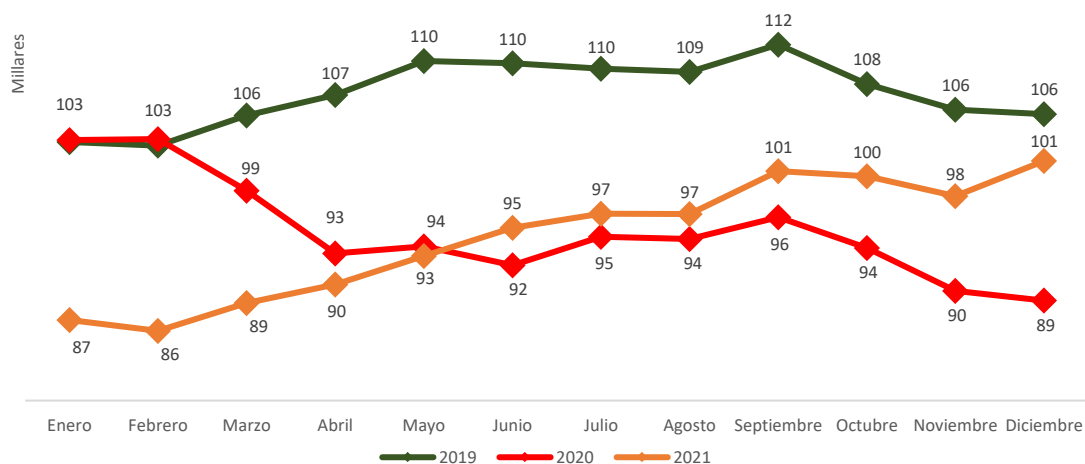
En tercer lugar y en relación con el punto anterior, a final de semana muchos restaurantes se ven en la situación de tener que descartar alimentos que aun estando en condiciones de ser ingeridos, no han logrado dar salida. Es decir, costes que no logran convertirse en ingresos, reduciendo así la salud financiera del establecimiento e impactando negativamente en sus cuentas de resultados.

En un contexto pandémico como el actual en el que el sector de la hostelería ha sido de los más perjudicados, la salud financiera de estos establecimientos cobra especial importancia. Según informes realizados por una de las revistas más reconocidas en el sector, Alimarket, en 2020 el mercado de la restauración organizada, que engloba las grandes cadenas tanto en propiedad como en franquicia, registró caídas del 34%, situándose en los 6.562€ M frente a los casi 10€ M de ingresos en 2019 (Pastor, 2021).

Sin embargo, pese a este impactante dato de las cadenas de restauración, las restricciones y cierres por la Covid-19 han perjudicado aún más a los restaurantes de particulares o independientes, quienes cuentan con una menor capacidad de reacción y estabilidad financiera. El INE cifrará el descenso de los establecimientos del sector en un 44% en 2020 respecto a datos pre-Covid. (Pastor, 2021).

No obstante, el avance en la vacunación y la eliminación progresiva de las restricciones han dado un respiro al sector. La *Figura 3* muestra cómo la pandemia se tradujo en cierre masivo de restaurantes desde marzo de 2020, pero también cómo esta situación se ha ido corrigiendo en 2021, alcanzando una mejora del 9,5% en noviembre respecto a los datos registrados en el mismo mes de 2020.

Figura 3: Comparativa de la cifra de negocios del sector de la restauración, 2019 – 2021



Nota: datos en millares.

Fuente: *Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística (2021)*

Considerando los números presentados, podemos definir el sector hostelero como uno de los más frágiles en época pandémica. La incertidumbre que produce la Covid-19 supone un gran factor de riesgo para la restauración.

Por otro lado, y en base a los datos mencionados en el apartado de desperdicio de alimentos, la restauración supone un 26% del total de los desperdicios. Dichos desperdicios son un coste que nunca llegan a rentabilizar. Si, por lo contrario, diesen salida a todos los alimentos que compran, su salud financiera se vería reforzada; evitando así incurrir en costes no explotados.

En una situación como la actual, en la que el sector parece estar cogiendo carrerilla de nuevo, cabe proporcionarles una nueva fuente de ingresos que les facilitase una mejora en su estructura financiera y, por ende, en su capacidad de reacción ante la incertidumbre y el continuo devenir que supone la Covid-19.

#### e. El hambre

Por último, vemos cómo crecen “las colas del hambre” en los centros de ayuda social. Es uno de los grandes problemas hoy en día, agravado por la crisis de la Covid-19.

En España, según datos de la Red Europea Anti-Pobreza (EAPN) y acorde al índice de Privación Material Severa, en 2020 un 5,4% de la población no puede permitirse una comida de carne, pollo o pescado al menos cada 2 días (Alguacil Denche & Llano Ortiz, 2021; EsAgua, 2021). Dicha tasa ha experimentado un incremento del 49% respecto a niveles pre-Covid, poniendo una vez más de manifiesto los estragos que ha dejado la pandemia en la economía española.

Adicionalmente, cabe destacar que, pese a que la pandemia ha tenido un gran impacto en las estructuras económicas de todo el marco global, todos los indicadores que recoge el Informe de la EAPN muestran claras diferencias entre la situación en España y la situación en el resto de Europa. Esto significa que “los indicadores AROPE, de riesgo de pobreza, pobreza severa, S80/S20 e índice de Gini están muy por encima del valor medio europeo [...], para 2020, España está en el tercer o cuarto lugar en todos ellos.” (Red Europea de Lucha contra la Pobreza y la Exclusión Social, 2021).

Por tanto, el poder adquisitivo de la sociedad española se ha visto reducido en todos los niveles. Por un lado, con la pandemia, el número de demandantes de ayuda a Bancos de Alimentos se disparó y a fecha de noviembre de 2021, estos datos tan preocupantes se mantienen. Por otro lado, al verse reducido el poder adquisitivo de la sociedad en general, los españoles tratan de optimizar al máximo sus ingresos y, ante datos inflacionarios como los actuales del 7% (e incluso de previsiones del 10% próximamente), actividades tan cotidianas como comer en un restaurante se convierten en esfuerzos no siempre posibles.

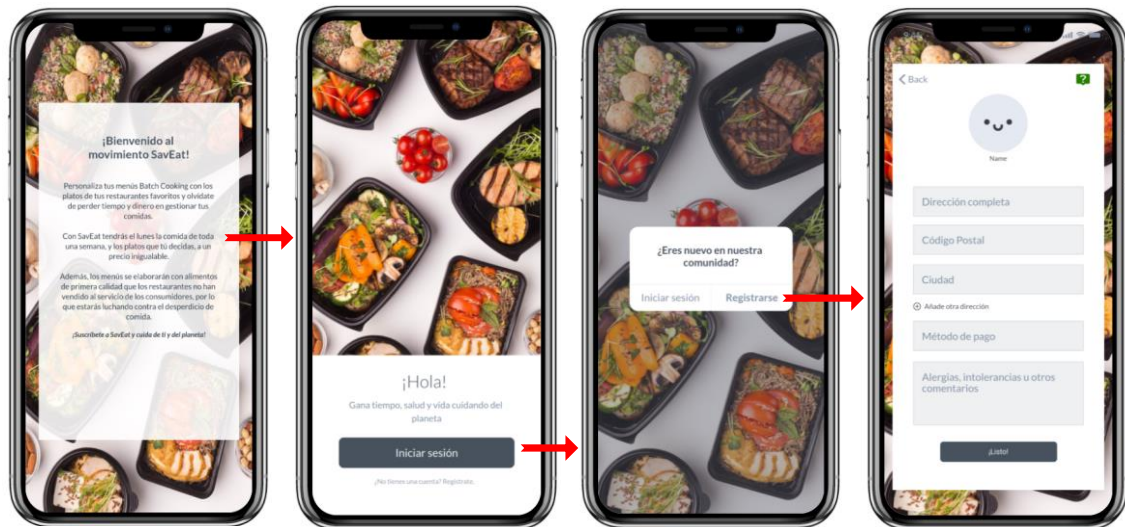
### **2.1.2 SavEat como solución**

Ante todos estos problemas, será necesaria una solución. ¿Por qué no tratar de encontrar una forma en la que los alimentos que van a ser desechados, sean utilizados para la elaboración de menús semanales listos para comer ofreciendo así un nuevo mercado a los restaurantes? ¿Y si no solo ofrece un ahorro de tiempo y dinero a nuestros usuarios, sino que también ayudamos a los más necesitados?

SavEat se plantea como una aplicación móvil que actuará como plataforma intermediaria entre restaurantes y usuarios con la finalidad de generar beneficios sociales no solo a estos dos actores, sino a la sociedad en general mediante la lucha contra el desperdicio de alimentos. Por un lado, los usuarios podrán recibir un *Batch Cooking* semanal preparado por una diversa gama de restaurantes de su ciudad, en función de sus intereses y gustos. Por otro lado, los restaurantes realizarán estos menús semanales al final de la semana con aquellos alimentos que, de lo contrario, serían desechados pero que se encuentran en perfectas condiciones y, además, podrían hacerlo en horas valle de su personal.

Para facilitar la explicación de SavEat, me apoyaré en el MVP que he creado de la App. La *Figura 4* muestra las primeras pantallas del prototipo en las cuales se introduce la propuesta de valor y se pide al usuario que registre sus datos en caso de no haberlo hecho anteriormente.

Figura 4: Pantallas de introducción y registro de la App SavEat



Fuente: *Elaboración propia*

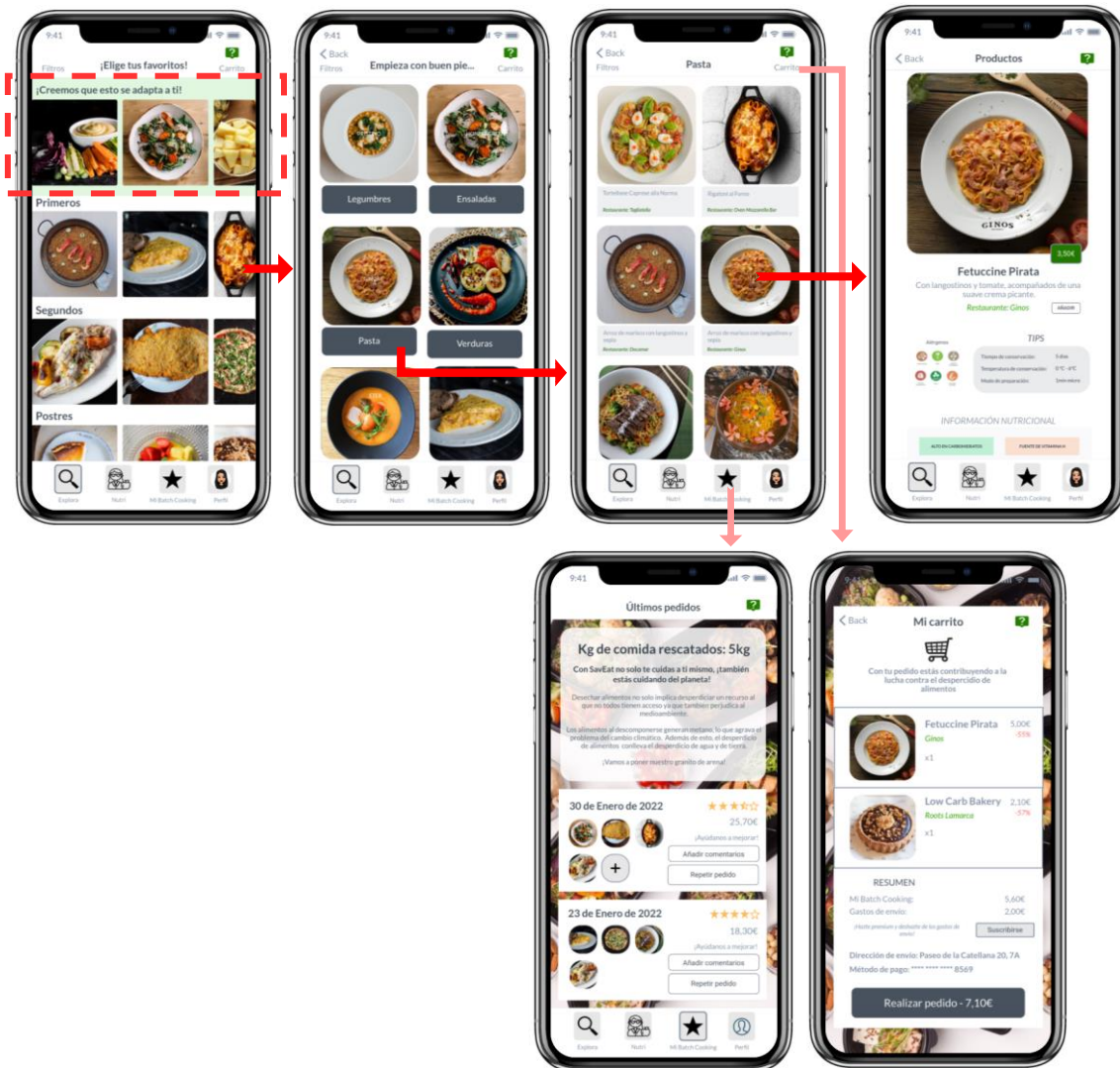
Además, para comprender la idea y el modelo de negocio, es fundamental conocer bien el concepto de *Batch Cooking*, que consistirá en dedicarle 1 o 2 horas a cocinar la comida de toda la semana. Este método permite optimizar tu tiempo, y también los recursos y cocciones de los alimentos. De esta forma, a lo largo de la semana solo tendrás que calentar los platos o *túpers* previamente cocinados.

Sin embargo, la propuesta de valor de SavEat no se limita únicamente a menús semanales que, a su vez, luchan contra el desperdicio de alimentos. Con el objetivo de ofrecer una experiencia completa y personalizada a cada usuario, la App pondrá a su disposición consejos nutricionales adaptados a los objetivos de cada uno. Por lo tanto, si el usuario quiere mejorar alguno de sus niveles de indicadores en sangre, perder peso o aumentar su masa muscular, la aplicación le recomendará los platos que le acerquen al logro de sus objetivos, tal y como se muestra en la *Figura 5*. Para poder ofrecer a los usuarios el mejor de los servicios, será fundamental, sobre todo de cara a esta parte de la propuesta de valor, el análisis de datos. Gracias al uso de Big Data y a la aplicación de Inteligencia Artificial y *Machine Learning*, podremos tener modelos predictivos, patrones de comportamiento, análisis y explotación de datos, que nos permitirán mejorar la experiencia de usuario individualizando la oferta de producto y servicios que le entregamos. La imagen expuesta



a continuación también traza el recorrido que podrá realizar el usuario desde la pantalla principal hasta la compra efectiva de su pedido semanal.

Figura 5: Pantalla principal y secundarias. Trazado del proceso de elección del pedido semanal



Fuente: *Elaboración propia*

Además, esta tecnología nos permitirá conocer cómo de demandada está la parte nutricional de nuestro producto. La idea es que, en caso de observar que nuestros usuarios sí registran sus objetivos nutricionales y hacen uso de las recomendaciones de la App, expandir la plataforma e incluir un nuevo segmento de mercado: los nutricionistas. Este servicio adicional se ofrecerá en la App como "Paquete Premium". Lo explicaré más en profundidad al tratar todos los paquetes de la App.

Geográficamente, nuestra idea es enfocarnos en la ciudad de Madrid, con intención de expandir nuestro negocio a Barcelona y Valencia. Para seleccionar las geografías de actuación en esta primera fase, tenemos en cuenta los criterios de volumen de población, cantidad de oferta de restauración, y capilaridad de red de distribución de comida a domicilio. Por estos motivos he seleccionado Madrid ciudad en primera instancia, y de forma ambiciosa, ampliar nuestro servicio a las ciudades de Barcelona y Valencia.

Los usuarios podrán interactuar en nuestra aplicación de diversas formas, ofreciendo así un producto más personalizado:

- **Pedidos puntuales.** Los usuarios podrán pedir, de forma puntual, un menú semanal a cualquiera de los restaurantes registrados en nuestra plataforma. El pago tanto del pedido como del envío se realizará al contado pudiendo utilizar distintas formas de pago (tarjeta, ApplePay, Paypal, Bizum, etc.). Esta funcionalidad es similar a la ya existente en aplicaciones como Glovo o Uber.
- **Modelo de suscripción.** Los usuarios podrán eliminar todos los gastos de envío de sus pedidos mediante un pago mensual de 14,99€ <sup>6</sup>. El modelo de suscripción ofrecerá una tarifa plana de costes de envío considerando que, no solo el número de platos y pedidos es ilimitado, sino que tampoco habrá ninguna restricción en cuanto a los restaurantes a los que podrá hacer sus pedidos de *Batch Cooking*.
- **Modelo Premium.** Este tercer producto figurará en la estrategia más a largo plazo de la empresa, como próximos pasos en el caso de observar una alta demanda de la sección de asesoramiento nutricional de nuestra propuesta de valor, y una vez hayamos validado por tanto la hipótesis de viabilidad de dicha funcionalidad adicional. Este paquete, además de incluir la eliminación de los costes de envío, proporcionará asesoramiento nutricional de profesionales certificados, los cuales pasarán un proceso de autenticación antes de poder ofrecer sus servicios en nuestra

---

<sup>6</sup> Precio fijado en base al precio medio de la competencia. Para mayor detalle, consultar el Trabajo Final de Grado de mi compañera Laura Castro, quien analiza la viabilidad financiera del modelo.

plataforma. El paquete tendrá un precio adicional de 44,99€<sup>7</sup> mensuales y no incluirá el coste de los pedidos realizados, que deben pagarse aparte.

Esta atención personalizada engloba recomendaciones más completas de menús o restaurantes que faciliten el logro de los objetivos que plantee cada usuario (aumento de masa muscular, pérdida de peso, mejora de niveles de hierro...) y también dará acceso a un chat 24h con su nutricionista particular en el que podrá responder a cuestiones, dudas o preguntas. Esto será posible gracias a la implementación y explotación de tecnologías de Big Data en nuestra App y de modelos predictivos que detecten tendencias y atributos de cada usuario.

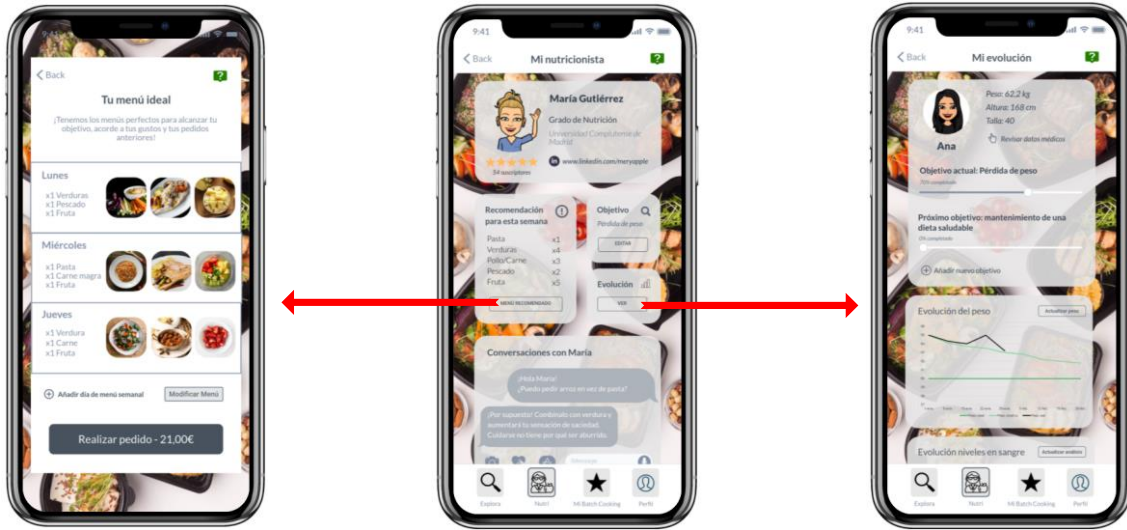
De esta forma, los nutricionistas se verán beneficiados al entrar en un nuevo mercado en el que posiblemente no penetrarían de no ser por la exposición que les proporciona la App. Estos nutricionistas serán valorados por los usuarios según el trato recibido, el logro de los objetivos, la calidad de servicio, etc. Será un modelo similar a TripAdvisor, permitiendo realizar rankings de nutricionistas.

Por otro lado, la plataforma también ofrecerá a los usuarios una herramienta de control de salud y de análisis de la evolución en el logro de los objetivos propuestos. Mediante el registro de datos médicos, análisis clínicos, revisiones periódicas, etc., la App mostrará gráficos y análisis sencillos y fáciles de entender sobre los objetivos establecidos a largo plazo, los objetivos diarios de mejora y la situación actual, como muestra la *Figura 6*.

---

<sup>7</sup> Precio fijado en base al precio medio de la competencia. Para mayor detalle, consultar el apartado 3. Análisis de modelo de negocio, del Trabajo de mi compañera Laura Castro, quien analiza la viabilidad financiera del modelo.

Figura 6: Pantallas de la sección del servicio de nutricionista (próximos pasos)



Fuente: *Elaboración propia*

El modelo de suscripción básico y el modelo premium serán los más adecuados para usuarios frecuentes (eligiendo uno u otro dependiendo del perfil y los intereses individuales de cada usuario), permitiendo plantear políticas de *affinity*. Del mismo modo, se podrán llevar a cabo estrategias de *upselling* sobre los usuarios puntuales, con la finalidad de convertirlos a clientes de suscripción. SavEat plantea una experiencia completa 360 a los usuarios, al mismo tiempo que impacta favorablemente en el resto de los *stakeholders*.

Todos los pedidos, de la misma forma, serán personalizables en el sentido de que los usuarios podrán especificar las dimensiones y variedad de cada menú (completo, sin postre, solo primer plato...) además de poder incluir comentarios sobre el pedido o la entrega. Existirá un chat en el que el restaurante podrá responder en caso de no poder satisfacer las exigencias del usuario. Paralelamente, la plataforma dispone de una tecnología mediante la cual, gracias al conocimiento del perfil del usuario y de modelos predictivos, hará recomendaciones sobre los *Batch Cookings* semanales (restaurantes) que mejor encajen con su estilo de vida, gustos o necesidades e incluso permitiendo repetir pedidos habituales.

Considerando los paquetes planteados, SavEat no se quedará en una simple plataforma de comida de restaurantes, ni enfocada única y exclusivamente al asesoramiento nutricional. Nuestra plataforma busca tener un impacto social a todos los niveles: proporcionando mejoras en la calidad de vida de personas con grandes problemas económicos, en la salud financiera de los establecimientos, en los hábitos de nutrición de nuestros usuarios y el desarrollo profesional de nuestros nutricionistas.

Más allá de esto y como eje de nuestro modelo de negocio, SavEat también pondrá foco en la batalla contra el desperdicio de alimentos, no solo interconectando estos consumidores de *Batch Cooking* con restaurantes proveedores, sino también poniendo el foco en aquellos que no pueden pagarse este servicio. Nuestra plataforma, motivada por mejorar la sociedad, hará llegar los excedentes de los restaurantes que finalmente no sean demandados por los usuarios (ya sea en forma de menú *Batch Cooking* o los ingredientes sin manipular) a bancos de alimentos. De esta forma, se proporcionarán menús semanales a quienes más lo necesitan.

## **2.2 Business Model Canvas**

Para visualizar de una forma más clara y detallada el modelo de negocio de SavEat, utilizaré el *Business Model Canvas* (en adelante BMC). Esta herramienta estratégica pone el foco en cuatro aspectos determinantes para todo negocio: la propuesta de valor, los clientes, la infraestructura y actividades clave, y la viabilidad económica. La *Figura 7* muestra el BMC de SavEat. A continuación, haré un breve recorrido por cada una de sus secciones.

Figura 7: Modelo de negocio de SavEat



Fuente: *Elaboración propia*

Cabe mencionar que, como se ha explicado anteriormente, dentro de nuestros planes a futuro figura la posibilidad de expandir nuestro negocio e introducir el “Paquete Premium”, en el que nutricionistas profesionales podrán utilizar nuestra plataforma para ofrecer sus servicios y, por ende, hacer más completa la experiencia de nuestros usuarios. Por esta razón, en el BMC esta sección viene mostrada de diferente color.

### Red de Partners

La naturaleza de nuestro modelo de negocio implica tener alianzas muy estrechas para poder asegurar una propuesta de valor de calidad a nuestros clientes. Es por ello por lo que será fundamental una colaboración recíproca con:

- **Restaurantes**, quienes serán nuestros proveedores al proporcionarnos los menús *Batch Cooking*. Con ellos detallaremos puntos clave de los pedidos, platos ofertados, feedback de consumidores, etc. y, por su parte, gracias a SavEat rentabilizarán excedentes y lograrán una nueva fuente de ingresos. Gracias a esta propuesta de valor, tendremos una posición fuerte en esta relación proveedor-cliente.

- **Nutricionistas**, una vez introducido el Paquete Premium, con quienes coordinaremos detalles de los usuarios y de la plataforma de cara a perfeccionar la individualización de la propuesta de valor.
- **Redes logísticas**, al ser un engranaje clave de nuestro canal de distribución.
- **Bancos de alimentos**, con quienes coordinaremos la entrega de los pedidos no demandados por los usuarios.

### **Actividades Clave**

De cara a la supervivencia de nuestro modelo, las actividades clave serán tres:

- Asegurar una logística eficiente para que los productos lleguen en perfecto estado a los usuarios y que, paralelamente, no suponga un coste que invalide la viabilidad financiera de SavEat.
- Reforzamiento de la marca y del mensaje, es decir, que SavEat se caracterice por transmitir una lucha proactiva contra el desperdicio de alimentos y por la mejora de la calidad de vida de los agentes mencionados.
- Captación continua de clientes ya que, al ser una plataforma con naturaleza de *Marketplace*, si falta tanto la oferta como la demanda la propuesta de valor es inexistente.

### **Recursos Clave**

Para poder ofrecer a nuestros clientes la propuesta de valor de SavEat, será clave poseer una App potente y atractiva, así como una logística eficiente y una oferta y demanda sólida de los menús *Batch Cooking*. El *Network Effect* que caracteriza a los *Marketplace* cobrará especial relevancia en este punto.

### **Propuesta de Valor**

SavEat surge como un modelo de negocio que pone el foco en el desperdicio de alimentos y en la mejora en la calidad de vida de la gente.

Por un lado, los usuarios podrán cuidar su salud sin tener que dedicarle tiempo a cocinar. Además, la calidad de los menús estará asegurada al ser cocinada por restaurantes y a un precio mucho más competitivo.

Por otro lado, en el caso de que finalmente se integre la sección de nutricionistas, SavEat será para ellos una forma de penetrar en un nuevo mercado y alcanzar elevados niveles de fidelización, así como tener una nueva fuente de ingresos.

### **Segmentos de Clientes**

SavEat irá dirigido principalmente a personas que, o bien no les gusta cocinar o no tienen tiempo para ello. También buscará satisfacer a quienes busquen asesoramiento nutricional o el logro de objetivos relacionados con su salud, y atraer a los individuos que estén concienciados con el medioambiente y la lucha contra el desperdicio de alimentos.

En un futuro, en el caso de introducir el Paquete Premium en nuestra App, los nutricionistas pasarán a ser un nuevo segmento de clientes para SavEat.

### **Canales**

Por un lado, SavEat interactuará con los usuarios principalmente por la App, disponible para IOS y Android, por su página web y a través de redes sociales e *Influencers*. Este último canal será fundamental para la estrategia de marketing.

Por otro lado, se utilizarán agentes comerciales para la comunicación con los restaurantes y, en un futuro, con los nutricionistas. Estos agentes acudirán a los establecimientos no solo en el momento de captación, sino de forma recurrente.

### **Relación con Clientes**

Por un lado, buscamos que nuestra relación con los usuarios, pese a ser automatizada y *online*, sea lo más cercana posible no solo a través de la App y de las secciones de FAQs<sup>8</sup> y *Customer Service*, sino también mediante interacciones con ellos en redes sociales.

---

<sup>8</sup> *Frequently Asked Questions* por sus siglas en inglés



Por otro lado, mantendremos también una relación estrecha con nuestros proveedores, los restaurantes, a través de la App y de agentes comerciales, como se ha mencionado en el apartado anterior.

### **Estructura de Costes**

Debido a la naturaleza del modelo de negocio, las principales partidas de costes serán la campaña de marketing (coste fijo) y la sección logística (coste variable).

No obstante, dentro de la estructura de costes también se considerarán los siguientes costes fijos: alquiler del local y los equipos pertinentes, salarios, mantenimiento de la App y soporte a los diversos segmentos de clientes.

### **Fuentes de Ingresos**

SavEat monetizará su propuesta de valor principalmente mediante:

- Comisiones a restaurantes por plato vendido con SavEat (25% del precio de venta)<sup>9</sup>.
- Venta del Paquete de suscripción, a partir del cual los usuarios eliminan los costes de envío (100% de los 14,99€/mes).
- Porcentaje sobre Paquete Premium una vez introducido (40% de los 44,99€/mes).

---

<sup>9</sup> Comisión establecida en base a diversos criterios. El porcentaje será atractivo para los restaurantes para con el objetivo de aumentar la captación de oferta y reforzar su predisposición a integrarse en la plataforma. No obstante, al ofrecerles una fuente de ingresos adicional por existencias sobrantes, SavEat se encuentra en una posición con poder suficiente como para establecer un porcentaje excesivamente bajo.

### 3. CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD ESTRATÉGICA

---

#### 3.1 Estudio de Mercado

##### 3.1.1 Análisis de la oferta y la demanda

Toda idea de negocio debe contar con oferta y demanda para que sea viable. Para SavEat será especialmente relevante asegurarse de la existencia de estos dos elementos ya que su modelo de negocio exige una gran masa de ambos. Al tratarse de un modelo tipo *Marketplace*, en el que SavEat actúa como una mera plataforma intermediaria en la que los restaurantes ofrecen sus platos y los usuarios lo demandan, cuanto mayor sea la oferta, más valor proporcionaremos a nuestros usuarios y cuanto mayor sea la demanda, lo propio a los restaurantes. El *Network Effect* para SavEat será clave.

Por lo tanto, el proceso de validación de ambos, oferta y demanda, cobra especial sentido en el análisis. Para ello he utilizado dos metodologías diferentes ya que el tipo de datos que se buscaba recoger de cada segmento era diferente.

##### A. Análisis de la demanda: consumidores

###### *Objetivo*

El objetivo general de la elaboración y análisis de los resultados de la encuesta *online* a usuarios es validar la demanda del producto que ofrece SavEat: menús semanales adaptados a cada usuario y realizados por restaurantes a partir de alimentos no vendidos, participando así en la lucha contra el desperdicio de alimentos.

Se tratará de analizar la existencia de una necesidad insatisfecha, las tendencias en el estilo de vida, así como la predisposición de la muestra a utilizar SavEat en su día a día. Algunas de las variables que utilizaré durante el proceso son el tiempo disponible a la semana y el interés por la cocina, la valoración del problema del desperdicio de alimentos o la percepción de utilidad o comodidad de nuestro producto.

Paralelamente y con la intención de escenificar el Customer Persona al que debe dirigirse SavEat, la encuesta *online* también tendrá en consideración filtros como la edad, el código

postal y detalles sobre el estilo de vida (vive solo, en familia, en pareja...). Al ser un producto único en el mercado, no partimos de ninguna referencia respecto al Público Objetivo al que deberíamos dirigirnos, por lo que este proceso será fundamental para detectar no solo si existe demanda, sino qué perfil tipo será el que más demande.

### *Muestra*

El primer paso será definir el universo, es decir, la Población Objetivo. Para ello, he detectado los atributos y rasgos principales de los respondientes a los que busco dirigirme:

- Edad: población activa de entre 18 y 68 años (edad de jubilación).
- Población o zona de residencia: población residente en Madrid capital.

Una vez descrita la población objetivo, la he cuantificado a partir de los datos proporcionados por el INE. Sobre esto, el resultado ha sido que el universo al que quiero dirigir mi encuesta es de **2.251.407 personas**.

Para la divulgación de la encuesta he utilizado la técnica bola de nieve. He difundido la misma por diferentes redes sociales y grupos, los cuales cumplían las características recién mencionadas, y les he pedido que hagan lo propio. De esta manera, la muestra final ha sido de **100 personas**, hombres y mujeres de entre 18 y 68 años, residentes en la Comunidad de Madrid.

### *Análisis de resultados*

En primer lugar, se han analizado los datos recogidos de forma aislada para poder detectar tendencias en el estilo de vida de los encuestados, así como rasgos y atributos principales de la muestra. Los resultados más destacables han sido los siguientes:

- **Estilo de vida:** al 55% de los encuestados les gusta cocinar, pero tan solo el 27% afirma tener dotes culinarias. Además, el 76% confiesa tener tiempo para cocinar tan solo 1 o 2 días entre semana.

- **Gestión de las comidas:** el 69% de los encuestados habitualmente come en casa, frente al otro 31% que suele comer en la Oficina/Universidad o en Restaurantes.
  - o En casa: de los encuestados que de forma habitual comen en casa, un 74% lo hace los 5 días de la semana, prefiriendo un menú cocinado en casa (95%) frente a pedir comida a domicilio.
  - o Fuera de casa: quienes habitúan a comer fuera, el 35% lo hacen 4 días a la semana y el 32% 5 días a la semana. En cuanto al tipo de menú que prefiere este segmento, habrá un empate al 45% entre Túper y Menú del día de restaurantes.

Independientemente del hábito de comida, el gasto medio que supone para los encuestados 1 comida (incluye platos y postre) es de 12€.

- **Preocupación por la alimentación:** el 82% confiesa darle importancia a su alimentación.
- **Predisposición a SavEat:** tras haber explicado la propuesta de valor de la plataforma, el 58% de los encuestados afirma que se suscribiría a la App, y la gran mayoría (95%) ve razonable un precio de entre 6€ y 10€ por menú.

Paralelamente y en línea con el elevado porcentaje de personas que le dan importancia a la nutrición, el 64% de los encuestados se sienten atraídos por la sección nutricional que ofrece la App y estarían dispuestos a suscribirse a ella.

Por último, las preguntas filtro muestran resultados claros sobre los principales atributos de la muestra:

- Género: 40% hombres y 60% mujeres.
- Edad: predominan los encuestados con una edad de entre 18 y 25 (55%), seguidos de aquellos de entre 41 y 55 años (25%).

- Convivencia: la mayoría de los encuestados (88%) vive en familia, frente a un 7% que vive solo y un 4% en pareja.
- Lugar de residencia: hemos recogido datos de usuarios procedentes de numerosas zonas de la Comunidad de Madrid (42 códigos postales diferentes). No obstante, habrá una clara predominancia de los distritos de Ciudad Lineal, Valverde (Mirasierra), Barrio del Pilar, Pozuelo/Aravaca y Alcobendas.

Una vez analizados los datos de forma aislada, he condicionado cada una de las respuestas a la predisposición de cada encuestado a ser usuario de SavEat. De esta manera podremos detectar nuestros *Early Buyers*, analizar en qué grado se satisfacen sus necesidades y establecer estrategias para optimizar su experiencia de usuario. De la misma forma, este análisis servirá para establecer el Customer Persona al que nos dirigiremos tanto en un primer momento como una vez lanzada la plataforma.

En primer lugar, detectamos que nuestro usuario potencial es aquel que, o no le gusta nada cocinar o, de lo contrario, le gusta mucho. Sin embargo, los más reacios a nuestra App serán aquellos que se autodenominan profesionales en la cocina, así como aquellos que cuentan con el tiempo suficiente como para cocinar su comida todos los días de lunes a viernes. Las tablas de la *Figura 8* muestran los resultados descritos.

Figura 8: Tablas condicionadas sobre variables de estilo de vida

Dotes culinarias y predisposición					Tiempo para cocinar y predisposición				
	Dispuestos		No dispuestos			Dispuestos		No dispuestos	
Nada	7	70%	3	30%	Ningún día	19	68%	9	32%
No mucho	11	48%	12	52%	1-2 días	12	67%	6	33%
Intermedio	28	70%	12	30%	3 días	14	61%	9	39%
Un poco	10	63%	6	38%	4 días	3	75%	1	25%
Mucho	2	40%	3	60%	5 días	2	50%	2	50%

Gusto por la cocina y predisposición				
	Dispuestos		No dispuestos	
Nada	5	71%	2	29%
No mucho	10	63%	6	38%
Intermedio	15	63%	9	38%
Un poco	23	96%	1	4%
Mucho	5	71%	2	29%

Fuente: *Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta online*

En segundo lugar, y en relación con la gestión de las comidas de los encuestados, detectamos una clara relación entre comer de forma habitual en la oficina o universidad, y estar dispuestos a consumir nuestro producto. No obstante, también se muestra predisposición por aquellos que comen de forma habitual en casa y en restaurantes. Un dato especialmente interesante será que quienes más interés muestran por SavEat son aquellos que comen 4 o 5 días en el mismo sitio (ya sea fuera o dentro de casa). Paralelamente, los más dispuestos también muestran una gran preocupación por su alimentación, lo que puede justificarse con la calidad de los platos que ofrece SavEat, cocinados por restaurantes y, además, ofreciendo asesoramiento nutricional. Será también un buen punto de cara a desarrollar en un futuro el proyecto de incluir nutricionistas en la App. Las tablas de la *Figura 9* plasman lo datos recién mencionados.

Figura 9: Tablas condicionadas sobre variables de gestión de comidas

Dónde comen y predisposición				
	Dispuestos		No dispuestos	
Casa	36	52%	33	48%
Univ./Oficina	18	78%	5	22%
Restaurante	4	50%	4	50%

Importancia a la alimentación y predisposición				
	Dispuestos		No dispuestos	
Muy poco	1	100%	0	0%
Poco	1	14%	6	86%
Me da igual	8	47%	9	53%
Me preocupo	21	95%	1	5%
Mucho	27	93%	2	7%

Nº días comiendo fuera y predisposición				
	Dispuestos		No dispuestos	
1 día	0	-	0	-
2 días	1	14%	6	86%
3 días	6	40%	9	60%
4 días	10	91%	1	9%
5 días	5	71%	2	29%

Nº días comiendo en casa y predisposición				
	Dispuestos		No dispuestos	
1 día	1	100%	0	0%
2 días	0	0%	6	100%
3 días	1	10%	9	90%
4 días	8	89%	1	11%
5 días	26	93%	2	7%

Fuente: *Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta online*

Por último, los resultados de combinar la predisposición de los encuestados con las preguntas filtro nos permitirá tener una imagen más clara de los rasgos demográficos de nuestro Público Objetivo. La *Figura 10* muestra que quienes afirman que sí serían

usuarios de SavEat se encuentran, mayormente, entre los 18 y 40 años de edad y viven solos o en pareja. No obstante, no habrá distinción de género.

Figura 10: Tablas condicionadas sobre variables de tipo filtro

Edad y predisposición					Compañía y predisposición				
	Dispuestos		No dispuestos			Dispuestos		No dispuestos	
< 18	0	-	0	-	Solo	5	71%	2	29%
18 - 25	36	65%	19	35%	Con mi familia	48	55%	40	45%
26 - 40	7	70%	3	30%	Con mi pareja	4	100%	0	0%
41 - 55	12	48%	13	52%	Con amigos	1	100%	0	0%
56 - 68	3	30%	7	70%					
> 68	0	-	0	-					

Fuente: *Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta online*

Otro factor determinante en nuestra encuesta será el código postal de los encuestados, ya que nos permitirá detectar qué zonas muestran un mayor interés por SavEat y, por ende, comenzar nuestra actividad enfocándonos en ellas. Para ello, he profundizado en el análisis interrelacionando ambas variables. Las *Figuras 11 y 12* mostrarán que el mayor porcentaje de encuestados interesados por SavEat residen en los distritos de Ciudad Lineal y Mirasierra, dentro de Madrid capital; y en Alcobendas.

Figura 11: Mapa de predisposición a nuestro producto por Código Postal

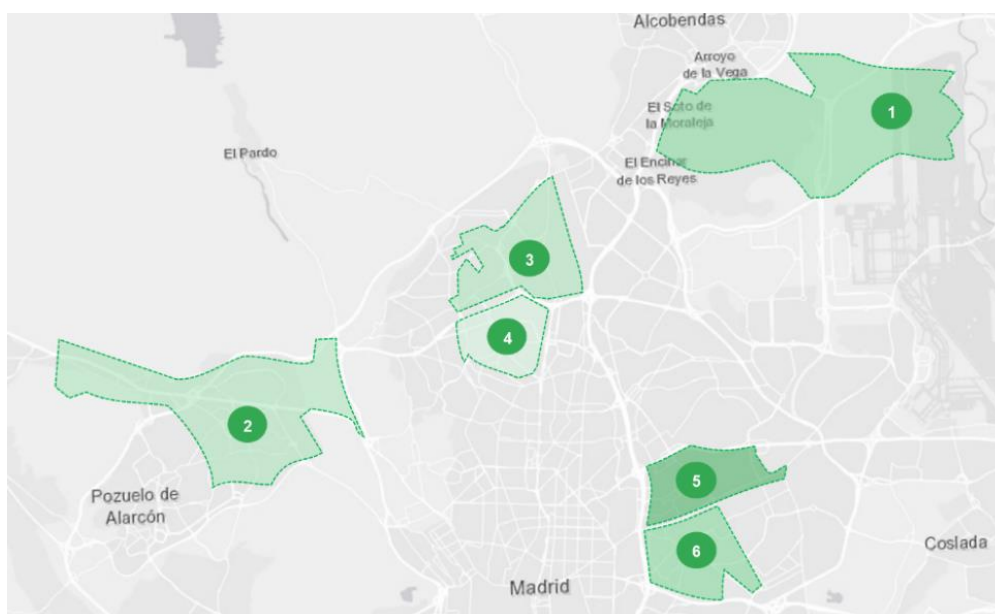


Figura 12: Tabla resumen de predisposición a nuestro producto por Código Postal

	Zona/Distrito	CP	Nº encuestados	Nº interesados en nuestro producto	%
1	Alcobendas	28109	4	2	50%
2	Pozuelo/Aravaca	28023	6	2	33%
3	Mirasierra	28034	11	5	45%
4	Barrio del Pilar	28029	6	1	17%
5	Ciudad Lineal - norte	28027	12	8	67%
6	Ciudad Lineal - sur	28017	8	4	50%

Fuente: *Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta online*

No obstante, cabe especificar que debido a las grandes dimensiones de nuestro universo objetivo (2.251.407) y la gran disparidad con la muestra final obtenida (100), la encuesta es útil para guiarnos en una primera instancia, pero no es del todo representativa. Muestra ciertas distorsiones en algunos resultados.

### *Conclusiones*

Tras el análisis de los resultados obtenidos, podemos afirmar la existencia de una necesidad insatisfecha: personas que carecen de tiempo o no saben cocinar, interesados por mantener una buena alimentación, les gustaría tener gestionadas su comida a un precio bajo. Como prueba de ello, los encuestados muestran una clara predisposición hacia nuestro producto.

Esto nos ha permitido determinar un **Customer Persona** y, a partir de este, cuantificar nuestro Público objetivo. SavEat deberá comenzar dirigiéndose a hombres y mujeres de entre 18 y 50 años que vivan en Madrid capital, fundamentalmente solos o en pareja, sin excluir a aquellos que vivan en familia. Pese a los resultados favorables obtenidos en la localidad de Alcobendas, será conveniente reducir la zona geográfica de actividad en un primer momento para poder asegurar una propuesta de valor fuerte y sólida.

Sobre esta descripción y partiendo de los datos demográficos proporcionados por el INE, hemos cuantificado el tamaño de mercado extrapolando los porcentajes de predisposición de los encuestados y filtrando por edades (963.921 habitantes) y convivencia, y el resultado ha sido de **86.753 personas**.



Sin embargo, cabe mencionar que estas cifras corresponden al lanzamiento y primeras etapas de vida del modelo de negocio. En la estrategia corporativa futura se planteará el crecimiento de este mercado potencial, ya que el objetivo de SavEat es lograr un crecimiento sostenido, sostenible y ambicioso. Consecuentemente, se planteará una modificación del Customer Persona acorde al camino que la empresa vaya realizando.

## B. Análisis de la oferta: restaurantes como proveedores

### *Objetivo*

Una vez validada la existencia de demanda, será fundamental asegurarse de que habrá oferta que pueda satisfacerla. Por tanto, el objetivo de las entrevistas personales llevadas a cabo a gerentes de restaurantes será validar, no solo la existencia de excedentes los cuales serán convertidos en menús semanales, sino también el interés por parte de los restaurantes por ofrecer estos productos. Con estos datos podremos cuantificar el número aproximado de restaurantes que ofrecerían sus productos en SavEat.

De forma más específica, las entrevistas personales llevadas a cabo tratarán de verificar que los datos recogidos de Informes oficiales de fuentes como la ONU están alineados con la situación en los restaurantes de Madrid, es decir, si los restaurantes cuentan con un porcentaje tan alto de excedentes a final de semana. Por otro lado, también se busca encontrar predisposición y capacidad por parte de los restaurantes, ya que adherirse a nuestra plataforma implicará cocinar grandes volúmenes de menús los domingos por la tarde o los lunes por la mañana. Por tanto, las variables a considerar serán tanto el nivel de excedentes como la predisposición de los restaurantes a ofrecer sus productos en SavEat.

Con la finalidad de que se responda con conocimiento del contexto, se explicará previamente la idea y modelo de negocio, así como todas las implicaciones y las ventajas que supondría para ellos participar en nuestra plataforma (a nivel de imagen de marca, nueva fuente de ingresos, etc.).

## *Muestra*

De nuevo, una primera aproximación será definiendo el universo. Los gerentes a los que realizaremos las entrevistas personales deberán trabajar en un restaurante que cumpla con los siguientes requisitos:

- **Grandes cadenas de restauración.** Estos restaurantes suelen tener mayores porcentajes de desperdicio ya que cuentan con la capacidad suficiente como para hacer compras de grandes volúmenes de alimentos e ingredientes que excedan las previsiones de venta, con la idea de asegurarse la oferta de todos sus platos cualquier día de la semana. Además, la participación de cadenas en nuestra plataforma será un método de captación para otros restaurantes, quienes lo verán como una señal de confianza y de fuerza de marca.
- **No comida rápida de bajo valor nutricional.** No tiene cabida en nuestra propuesta de valor.

Según datos oficiales de la Comunidad de Madrid, en Madrid capital hay un total de 37.230 negocios hosteleros, de los cuales 13.933 no son comida rápida ni otros subgrupos como comercio al por menor (Hostelería Madrid, 2022).

Por otro lado, he utilizado informes oficiales de Alimarket, revista sectorial de renombre, para estimar el porcentaje de cadenas de restauración en Madrid capital, extrapolar los porcentajes y datos del sector a nivel nacional (Pastor, 2021). Estos datos también los utilizaré de cara a seleccionar la muestra, haciendo entrevistas a las cadenas con mayor número de establecimientos y/o mayor cuota de mercado en el sector. En base a estos datos, he estimado que en Madrid capital habrá un total de **5.885 restaurantes** de grupos o cadenas, que además no ofrecen comida rápida de bajo valor nutricional. Esta será nuestra población objetivo a la hora de analizar la cantidad de proveedores que podrían proporcionarnos oferta para nuestra App.

Para facilitar la recogida de datos y su posterior ordenación y análisis, he segmentado los restaurantes por rangos de ticket medio de la siguiente forma: de 10€ a 20€, de 20€ a 30€, de 30€ a 40€ y de más de 40€.

Finalmente, la muestra ha sido de **20 restaurantes**, distribuidos por tres barrios diferentes de Madrid capital: Chamberí, Chamartín y Barrio Salamanca. He seleccionado la muestra de forma que haya 4 restaurantes por categoría de ticket medio y que éstos pertenezcan a grandes cadenas a nivel nacional.

### *Análisis de resultados*

Validar la existencia de oferta para nuestro modelo de negocio será un paso determinante: sin oferta no hay modelo. Para poder tener una imagen proporcionada de la predisposición del sector, he entrevistado el mismo número de restaurantes o cadenas para cada intervalo de precios.

Figura 13: Cadenas y/o grupos entrevistados



Fuente: *Elaboración propia*

Tal y como se muestra en el Anexo III, las entrevistas personales estarán estructuradas en dos secciones. Una primera sobre el porcentaje de excedentes y los platos que podrían elaborarse a partir de ellos; y una segunda sobre la predisposición de los restaurantes y la operativa planteada. A continuación, analizaremos los datos según la clasificación realizada previamente, por intervalos de ticket medio.

- **Ticket medio de 10€ - 20€**

Este segmento de restaurantes desecha a final de semana aproximadamente el 20% de su bolsa de la compra semanal, con lo que aseguran poder elaborar una media de 60 platos. Profundizando en las razones o comentarios de los gerentes, argumentan que estos desperdicios se deben a comportamientos cambiantes de los clientes, ante los cuales no pueden adelantarse: gustos, moda, reacción ante cambios climatológicos, etc.

En cuanto a la predisposición a plantearse como nuestros proveedores, el 100% de los entrevistados afirma estar interesados en nuestra propuesta de valor, el 75% de ellos por una mejora en la imagen de marca del establecimiento.

- **Ticket medio de 20€ - 30€**

Los resultados obtenidos serán muy similares a los de la categoría anterior, con unos excedentes del 20% y afirmando que a partir de ellos podrían elaborar una media de 53 platos mediante la práctica de *Batch Cooking*.

En este caso, todos estarían interesados en cocinar y ofrecer sus excedentes en nuestra plataforma excepto el restaurante Bel Mondo ya que, debido a la popularidad del mismo, cuenta con una fuerte demanda todos los días e incluso de forma ininterrumpida y, según su encargado “les sería imposible elaborar los menús”.

- **Ticket medio de 30€ - 40€**

Los desperdicios de este segmento de restaurantes ya se reducen de manera considerable, con una media del 7% bajo el argumento de que su propuesta de valor se basa en la calidad y, por tanto, comprar los ingredientes de forma diaria, perfeccionando la previsión de ventas. Alegan que estos desperdicios se podrían convertir en una media de 18 platos.

La predisposición de los restaurantes de esta categoría también caerá, siendo del 50%. Por un lado, los grupos de Larrumba y Carbón Negro aseguran que la operativa planteada se adapta a la perfección a sus horarios y formas de trabajo, y que estarían dispuestos a integrarse en la plataforma ya que reforzaría su imagen de marca sostenible.

#### ▪ Ticket medio superior a 40€

De nuevo, el porcentaje de excedentes que afirma tener este segmento más *premium* de restaurantes será inferior al intervalo anterior. Con una media de desperdicios del 5% sobre la compra semanal total, calculan poder elaborar alrededor de tan solo 9 platos por lo que, en palabras textuales del gerente del restaurante Cañadío: “no les saldría rentable considerando el tiempo extra que supondría para los cocineros”.

En este caso, solo se observa predisposición por parte del grupo Carbón Negro, ya que el resto consideran que no es su mercado ni lo que su público objetivo espera de ellos.

#### *Conclusiones*

La industria de la restauración, en España, muestra una inclinación hacia las grandes cadenas y grupos, cada vez más de moda entre la población madrileña. Sin embargo, la propuesta de valor varía mucho de unos establecimientos a otros, lo que marcará no solo el nivel de desperdicios que poseen a final de semana, sino también su predisposición a formar parte de la iniciativa de SavEat.

Como podemos observar en el análisis de resultados, según aumenta el ticket medio de cada entrevistado, menor porcentaje de excedentes y menor predisposición a integrarse en nuestra plataforma. De estos resultados podemos obtener una serie de *Insights* que, para que el modelo de negocio sobreviva, deberán integrarse en una nueva estrategia de negocio:

- i. Los restaurantes más *premium* contarán con un menor grado de excedentes ya que realizarán compras de manera más recurrente para poder cumplir con las expectativas de calidad de sus clientes. Durante la entrevista, un elevado porcentaje de los gerentes pertenecientes a las 2 categorías con el ticket medio más alto aseguran que se posicionan como restaurantes de “comida de mercado” y que, por tanto, su producto exige una frescura óptima.
- ii. Las cadenas de mayor tamaño y con mayor capacidad financiera realizarán compras semanales más grandes, con previsiones de ventas más positivas

proporcionalmente, ya que no pueden arriesgarse a no poder ofrecer a sus consumidores los platos que ellos demanden. El foco, más que en la calidad, estará puesto en la satisfacción en términos de volumen, lo que provoca un mayor porcentaje de excedentes.

- iii. Los restaurantes más premium priorizarán la calidad como atributo principal para su marca, frente a otros como la sostenibilidad o el impacto social. Esto reduce el atractivo de plataformas como SavEat para estos grupos.
- iv. Aquellos restaurantes con lista de espera o una demanda muy elevada no tendrán capacidad para poder cocinar sus excedentes. En este grupo incluyo aquellos establecimientos que no solo ofrezcan comidas sino también espectáculo a lo largo de todo el día, eventos entre comidas, etc. No solo carecerán de horas valle para destinar al *Batch Cooking* de los excedentes, sino que también el ratio de rotación de inventario de alimentos será muy alto, lo que reducirá la cantidad de excedentes.

A modo de conclusión, SavEat deberá enfocarse en aquellos restaurantes con un ticket medio de entre 10€ y 30€, sin descartar la integración de otros más premium que consideren que SavEat puede proporcionarles un valor añadido. Reduciendo el objetivo al que se dirigirá la plataforma a la hora de conseguir integrar oferta en la App se consigue optimizar al máximo los recursos financieros de la compañía y no destinar inversión a la captación de actores que no están interesados.

No obstante, cabrá trasladar toda esta información cualitativa a resultados cuantitativos sobre cuánto será la oferta potencial estimada que estará integrada en la App. Considerando un total de 5.885 restaurantes pertenecientes a cadenas o grupos en Madrid capital, el 50% de ellos sí estaría dispuesto a proporcionar menús a SavEat, según los resultados obtenidos de las entrevistas personales. Cerca de **2.940 restaurantes** sería el tamaño de nuestro mercado en materia de oferta, al menos en un primer momento.

En línea con lo mencionado en relación al mercado potencial de los usuarios, estas cifras corresponden a la estrategia de lanzamiento de la *Startup*. En la estrategia corporativa futura se expondrá un crecimiento de este mercado potencial de restaurantes coherente con la masa de clientes y la trayectoria y recorrido de la compañía, tanto pasado como

futuro. Esto implicará una revisión continua de la demanda de los usuarios y de la oferta de menús de nuestra App, ya que nuestro *target*, en materia de proveedores, deberá ir adaptándose a las necesidades de los clientes, al volumen y características de nuestros usuarios y a la estrategia corporativa de la firma.

## **3.2 Estudio de la Industria**

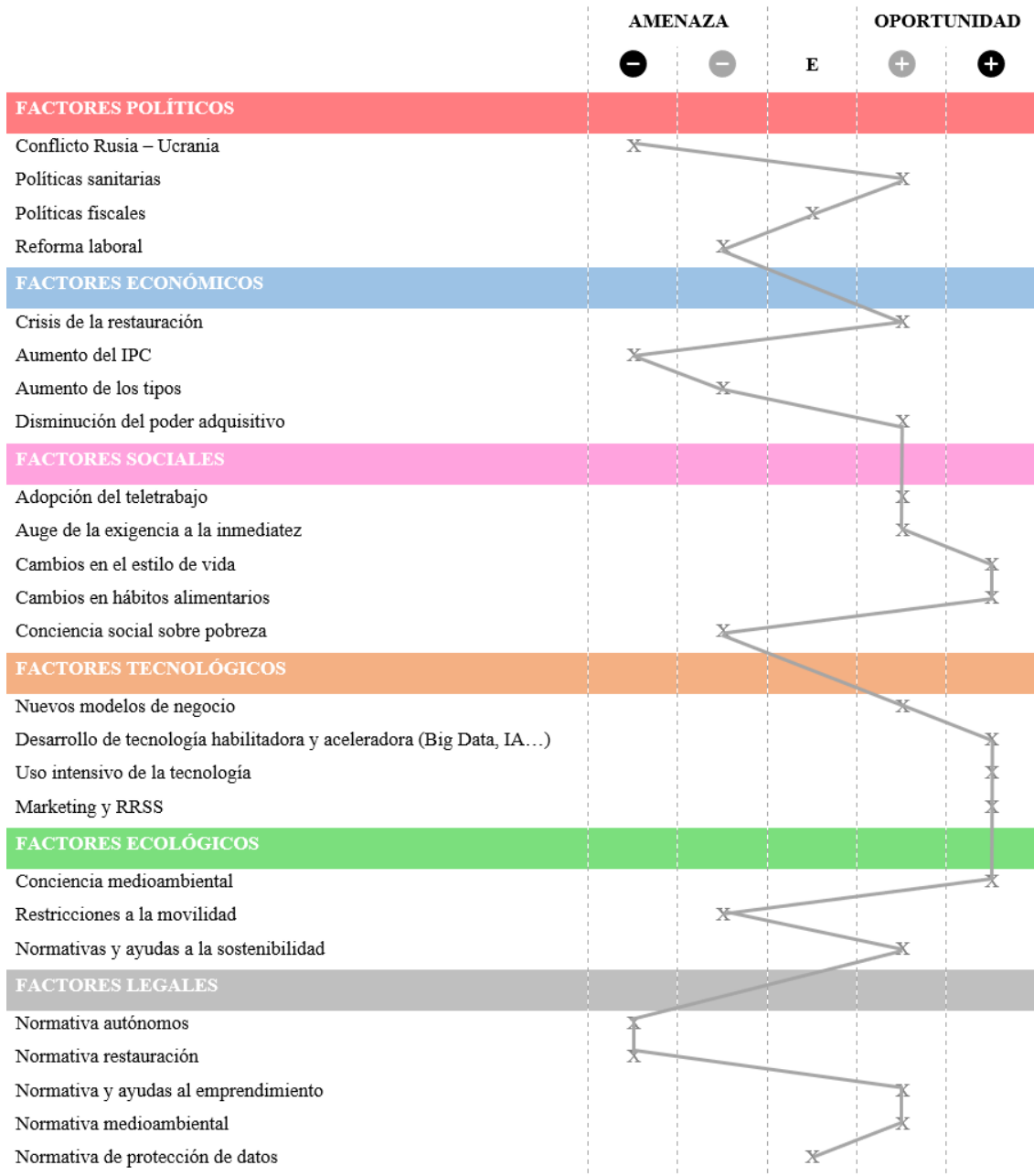
Para abordar la finalidad de este trabajo y determinar la viabilidad de SavEat, un ejercicio fundamental será el estudio profundo del entorno. Esto engloba, por un lado, el estudio del entorno general, para el cual he utilizado la herramienta PESTEL y, por otro lado, el estudio del entorno específico, realizado a partir de la herramienta de las 5 Fuerzas de Porter.

### **3.2.1 Análisis del entorno macro: PESTEL**

El entorno es un factor determinante para el futuro de una compañía. Todo modelo de negocio, por muy bueno que sea, debe estar en concordancia con el momento y el lugar de lanzamiento. Esto implica que, a grandes rasgos, el estudio de los principales factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que impactan en el modelo cobren especial relevancia al influir tanto en el desarrollo de SavEat como en sus futuros planes de crecimiento y expansión.

A continuación, analizaré uno por uno los factores recién mencionados, con el foco puesto especialmente en la Comunidad de Madrid, pero considerando a su vez todos aquellos a nivel nacional y europeo que sean relevantes para SavEat. La *Figura 14* es una tabla resumen del análisis realizado, detectando qué factores en la actualidad suponen una amenaza o una oportunidad, y en qué grado.

Figura 14: Tabla resumen del análisis del entorno macro



Notas: la escala será amenaza muy negativa, negativa, estándar, oportunidad positiva y muy positiva.

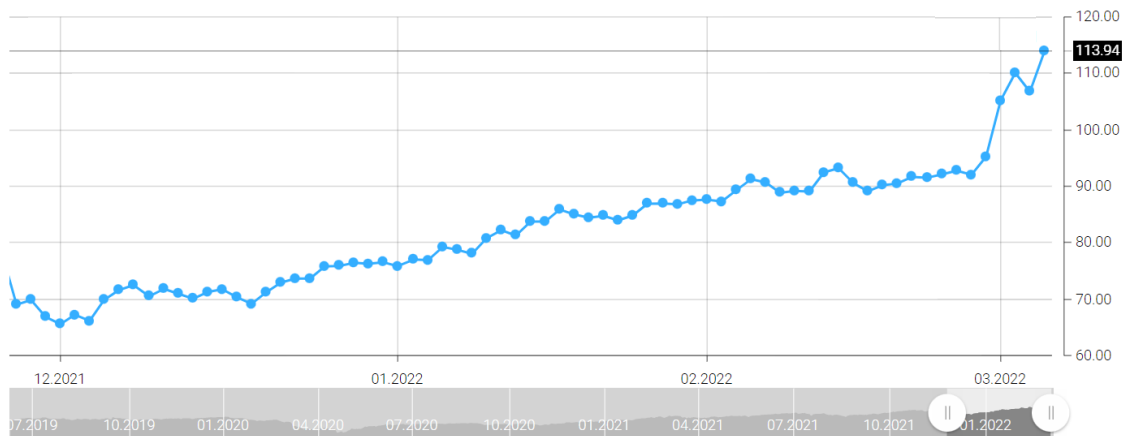
Fuente: *Elaboración propia*



## Factores Políticos

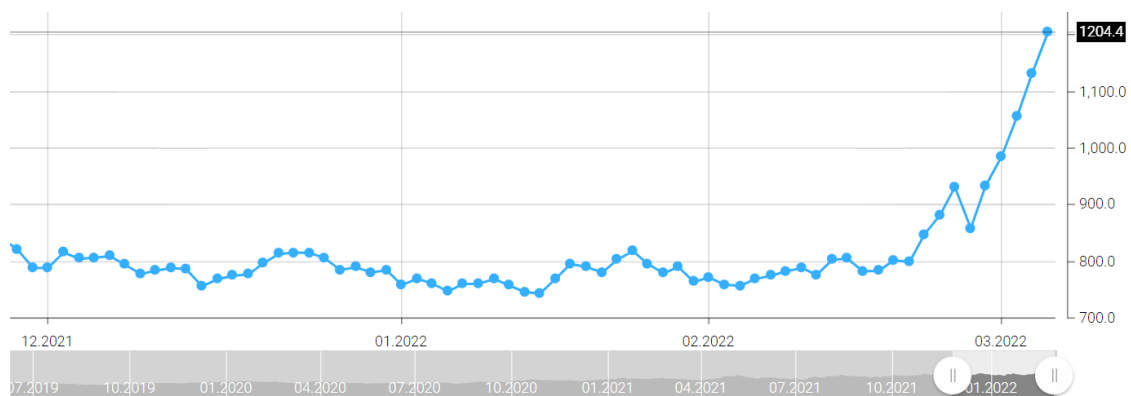
La inestabilidad política, a todos los niveles, es un factor que impacta en el tejido empresarial de cualquier país. La crisis geopolítica generada por el conflicto entre Rusia y Ucrania no ha sido para menos. Como se puede observar en la *Figura 15 y 16*, no solo ha provocado un aumento de los precios de la energía y del petróleo, sino también de materias primas como el cereal y el trigo, fundamentales para el sector ganadero y agrícola, y, por ende, para la restauración.

Figura 15: Evolución del precio del petróleo crudo Diciembre 2021 – Marzo 2022



Fuente: IFC Markets (2022)

Figura 16: Evolución del precio del trigo Diciembre 2021 – Marzo 2022



Fuente: IFC Markets (2022)

En segundo lugar, y trasladándonos a la esfera del Gobierno nacional y autonómico, las políticas sanitarias y de Covid-19 serán decisivas para nuestro modelo de negocio. Las restricciones de aforo, los toques de queda y la obligatoriedad del pasaporte Covid para la entrada a establecimientos estará fuertemente relacionada con la salud financiera de los restaurantes y la cantidad de desperdicios a final de semana. Además, ante restricciones de aforo, es probable que los individuos opten por consumir desde casa.

En tercer lugar, las políticas fiscales jugarán un papel clave. Las tasas impositivas aplicadas al sector de la restauración influirán de forma directa en la cantidad y precio de la oferta de menús. Actualmente, los establecimientos de cadenas de restauración pagan un Impuesto de Sociedades cuya tasa media es del 25% y un IVA<sup>10</sup> del 10%, entre otros. Paralelamente, encontramos la fiscalidad aplicada al emprendimiento. La recién aprobada Ley “Startup” supone una exención fiscal a estas empresas de nueva creación (como sería el caso de nuestra *Startup*), quienes pagarán un 15% del IS<sup>11</sup> frente al 25% habitual. Además, las ayudas y subvenciones proporcionadas por el gobierno autonómico y nacional impulsarán y facilitarán la creación de negocios como SavEat.

En cuarto lugar, la reforma laboral, así como las futuras modificaciones de dichas políticas, también será un factor a tener en cuenta. El sector de la restauración se verá fuertemente impactado por la eliminación de ciertos tipos de contratos temporales, lo que, por tanto, impactará de forma indirecta en nuestro modelo de negocio.

Finalmente, en los últimos meses ha surgido un fuerte debate político sobre el tema de la nutrición y la alimentación saludable en España. El posicionamiento del Ministerio de Consumo en estas tendencias alimentarias también será un factor que, probablemente, impacte en la demanda de ciertos productos en la plataforma.

### Factores Económicos

El sistema económico actual sigue arrastrando las consecuencias de la crisis de la Covid-19, la cual provocó un grave empeoramiento de todos los indicadores económicos no solo a nivel nacional sino también a nivel global. No obstante, dentro de esta crisis

---

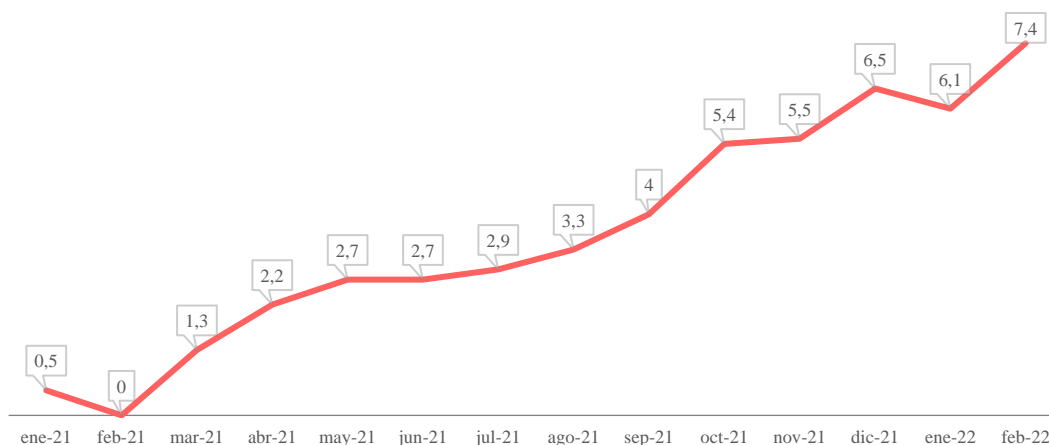
<sup>10</sup> Impuesto sobre el Valor Añadido

<sup>11</sup> Impuesto de Sociedades

generalizada podemos detectar grandes perdedores, entre los que se encuentra el sector de restauración. Como he mencionado en el apartado de Detección de Necesidades del Mercado, el mercado de la restauración organizada registró caídas del 34% en 2020 frente al nivel de ingresos del 2019. Pese a su evolución positiva, el sector sigue mostrando signos de vulnerabilidad por el gran impacto que supuso a su salud financiera, y por la incertidumbre que crea un contexto pandémico como el actual.

Por tanto, es verdad que el crecimiento económico esperado muestra una tendencia positiva. El centro de análisis e investigación económica Funcas prevé un crecimiento del PIB<sup>12</sup> del 5,6% para 2022 y una reducción del desempleo considerable, registrando 850.000 empleos más que en 2021 (Ocaña Pérez de Tudela, y otros, 2022). En este contexto de recuperación entrará en juego un fuerte crecimiento de los niveles inflacionarios, impulsado por los sobrecostos de las *commodities* y de la bolsa de la compra, lo que impactará de forma directa a las empresas en su estructura de costes, y también al poder adquisitivo de los hogares. Tal y como muestra la *Figura 17*, en febrero de 2022 se ha registrado una inflación del 7,4% frente al 0% de febrero de 2021.

Figura 17: Evolución del IPC Enero 2021 – Febrero 2022



Fuente: *Elaboración propia a partir de datos del INE (2022)*

Por otro lado, las autoridades monetarias respondieron ante la crisis con políticas monetarias expansivas, bajando los tipos e incentivando el consumo y la inversión. A día

<sup>12</sup> Producto Interior Bruto

de hoy, 5 de marzo de 2022, el Banco Central Europeo ha decretado el fin de algunas herramientas de política monetaria expansiva como las compras netas de deuda, pero reafirma su decisión de no subir los tipos de interés pese a los niveles históricos de inflación alegando su carácter transitorio. Sin embargo, el conflicto ruso-ucraniano amenaza la transitoriedad de dicha inflación y hace que el BCE no descarte una subida de los tipos en 2022. Consecuentemente, los tipos de interés y la prima de riesgo de la deuda pública en España registran una tendencia al alza.

Estos elevados niveles de IPC<sup>13</sup> no acompañados de subidas salariales proporcionales han provocado una disminución del poder adquisitivo de la población española. Esto impacta directamente en nuestro modelo de negocio ya que nuestra principal propuesta de valor, aparte del carácter sostenible de la idea, es proporcionar menús semanales de restaurantes a precios muy competitivos (50% inferiores a lo ofrecido en restaurante).

### Factores Sociales

Como se ha mencionado anteriormente, las consecuencias de la pandemia son innumerables. Además de los perjuicios evidentes de carácter demográfico y sanitario, la Covid-19 ha sido un transformador social a todos los niveles, entre ellos, en la forma de trabajar. La adaptación a una nueva forma de vida y de relacionarse no ha sido una opción sino una necesidad, y, trasladado al espectro laboral, el teletrabajo ha sido durante mucho tiempo una práctica mayoritaria en España. Pese al avance de la vacunación y la caída de la incidencia, parece que el teletrabajo o el modelo híbrido ha venido para quedarse. Este nuevo hábito de trabajo será decisivo a la hora de enfocar la estrategia de SavEat, ya que tendrá que demostrar que también ofrece valor a aquellos que comen en casa.

Paralelamente, la sociedad evoluciona y hoy en día lo hace de la mano de las nuevas tecnologías, las cuales han acostumbrado al individuo a una inmediatez extrema. El desarrollo del sector logístico y los avances tecnológicos, fundamentalmente relacionados con el *E-commerce* han conseguido que plazos de entrega de 1 semana supongan una razón de peso para no adquirir un producto. Si relacionamos esta necesidad de inmediatez con la cada vez mayor ausencia de tiempo libre, encontramos un consumidor cada vez

---

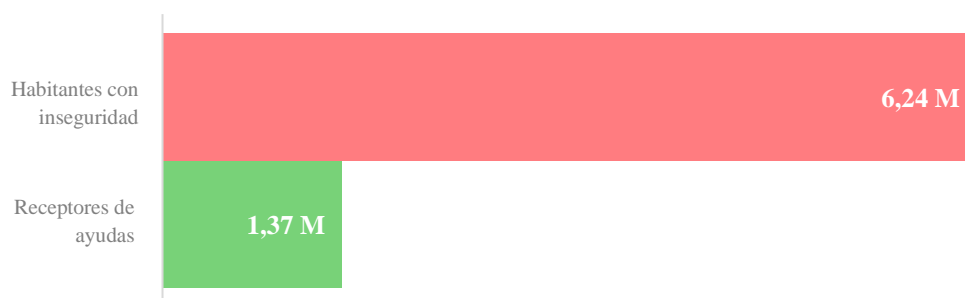
<sup>13</sup> Índice de Precios al Consumo

más exigente con su tiempo, el cual prioriza emplearlo en ocio frente a actividades cotidianas como cocinar.

Además, la relación del individuo con la comida ha cambiado. La sociedad cada vez está más enfocada en el cuidado personal y de la salud, con el auge de tendencias como el *Realfooding* (reacio a la ingesta de ultra procesados), una mayor conciencia nutricional y de mantenimiento de una vida saludable. Más allá de esto, cada vez es más notable la predilección por recetas originales con combinaciones creativas, dejando de lado costumbres y hábitos de cocina tradicional.

Por último, la concienciación social sobre la pobreza y las colas del hambre en España será un factor determinante. Pese a las preocupantes cifras presentadas en el apartado de Detección de Necesidades del Mercado sobre los indicadores de pobreza en España, como el Índice de Privación Material Severa y su aumento del 49% respecto a niveles pre-Covid del 5,4%, la sociedad española no parece estar del todo concienciada sobre ello. Un informe presentado por la Universidad de Barcelona sobre seguridad alimentaria (Moragues-Faus, 2022), definida como “carencia de acceso regular a suficientes alimentos inocuos y nutritivos para un crecimiento y desarrollo normales y para llevar una vida activa y saludable”, planteará pruebas de esta falta de concienciación. El estudio afirma que alrededor de 6 millones de personas, es decir, el 13,3% de hogares, experimentan inseguridad alimentaria pero tan solo el 22% recibe algún tipo de ayuda para acceder a alimentos, tal y como muestra la *Figura 18*.

Figura 18: Proporción de receptores de ayudas de alimentos respecto a los habitantes con inseguridad alimentaria



Fuente: *Elaboración propia a partir de datos del Estudio sobre la inseguridad alimentaria en hogares españoles antes y durante la COVID-19 (Moragues-Faus, 2022)*

De este bajo porcentaje de receptores, el estudio especifica que tan solo el 33% recibe ayuda de familiares y amigos (Moragues-Faus, 2022). Este dato da signos de una clara falta de concienciación sobre la pobreza en España, lo que puede suponer una desventaja para SavEat. El modelo de negocio plantea una estrategia de marca fuertemente enfocada al impacto social de su ejercicio, tanto en materia de sostenibilidad como de pobreza y exclusión social. De no aumentar la sensibilidad social respecto a la pobreza, el *target* “individuo concienciado por la pobreza en España”, al que busca atraer y sobre el que girará la estrategia, será sustancialmente pequeño.

### Factores Tecnológicos

Hoy en día es impensable una vida sin tecnología. Para lo bueno y para lo malo, ha cambiado no solo nuestros hábitos y comportamientos, sino que ha cambiado el mundo. En cuanto a lo que a nuestro trabajo concierne, los avances tecnológicos han permitido el desarrollo de nuevos modelos de negocio más flexibles y cada vez más adaptados al consumidor, como es el caso de las plataformas que conectan diferentes tipos de colectivos, como es el caso de SavEat.

Los modelos digitales de plataforma van más allá de un simple *Marketplace* donde un consumidor entra, observa una oferta de productos y servicios, selecciona, compra, paga y recibe lo solicitado. En el modo de plataforma, la propia arquitectura técnica de la solución no solo conecta al proveedor del producto con el comprador, sino que también habilita multitud de conexiones adicionales mediante la “apificación”. Apificación procede del término API (*Application Programming Interface*) y es, básicamente, un mecanismo mediante el cual dos programas informáticos se pueden comunicar entre sí y entenderse.

Así, por ejemplo, en el caso de SavEat, nuestro “producto tecnológico” no será solamente una solución Web/App para conectar al usuario de *Batch Cooking* con los restaurantes y con nutricionistas en versión Premium, sino que será una solución que estará también preparada para que pueda conectar en el futuro potencialmente con servicios externos como *Marketplaces* de otros productos saludables, experiencias, servicios deportivos asociados a la alimentación, etc.

De esta manera, se puede generar una enorme dinamización de usuarios y proveedores gracias a las conexiones con servicios complementarios al core de SavEat, como parte del plan de expansión y de captación de usuarios. Los modelos de plataformas interconectadas generan un ecosistema que pone al usuario en el centro, enriquecen el dato y conocimiento del mismo, y con ello se genera una oferta más personalizada y mejor UX (*User Experience*).

En este sentido, tecnologías como el Big Data, la Inteligencia Artificial o el *Machine Learning* serán herramientas habilitadoras y aceleradoras. Impulsarán aquellos modelos de negocio que sepan explotarlas al máximo y adaptarse al continuo devenir de estas innovaciones, suponiendo así un fuerte elemento diferenciador frente a la competencia.

El usuario demanda que se le conozca, que se personalicen las ofertas y que no se le muestren productos y servicios lejanos a sus gustos o hábitos. “El sistema” debe ser inteligente para conocer al usuario, no ofrecerle lo que no procede y, además, ser capaz de anticiparse a lo que va a querer. El usuario quiere estar en el centro y no se resigna ya a tener otro papel. Se ha acostumbrado. Es todo un reto. Sin embargo, no todos los modelos de negocio son capaces de responder al reto. La probabilidad de la desactualización y la obsolescencia es cada vez más elevada, convirtiéndose en un obstáculo para la supervivencia del negocio.

Además, como se ha mencionado anteriormente, la tecnología ha supuesto un antes y un después en el comportamiento del ser humano. Hoy en día existe una clara tendencia al uso intensivo de la tecnología en todo tipo de contextos, desde hábitos cotidianos como comer o comprar, hasta actividades más complejas como desarrollar programas de ciberseguridad. Este nuevo estilo de vida ha impulsado prácticas como el *E-commerce* o el *delivery*, y puesto el foco en el perfeccionamiento de la tecnología last-mile.

Finalmente, otro factor a tener en cuenta será la evolución de los canales de captación. Según el último informe Digital 2022 (We Are Social, 2022) y expresado en la *Figura 19*, en España habrá 43,93 millones de usuarios registrados en Internet y 40,7 millones de usuarios activos en redes sociales, es decir, el 94% y 87,1% de la población total respectivamente.

Figura 19: Penetración de internet y RRSS en la población española



Fuente: *Elaboración propia a partir de datos del Informe Digital 2022 de la Agencia We Are Social (2022)*

Considerando el elevado porcentaje de españoles registrados en Internet y en Redes Sociales, se deberá tener muy en cuenta la evolución de cada canal, así como el tipo de usuario que predomina. Esto nos permitirá personalizar al máximo nuestras campañas de marketing digital, así como penetrar y atraer a los segmentos *target*.

### Factores Ecológicos

Una de las propuestas de valor sobre las que se basa SavEat será la sostenibilidad. Esto sitúa la conciencia medioambiental de la población española como factor determinante para el desarrollo del negocio, y las tendencias parecen ser positivas. La creciente preocupación por el medioambiente y las cada vez más presentes tendencias ecológicas en los hábitos de consumo influirán positivamente en todos aquellos modelos de negocio que se planteen como soluciones sostenibles para la mejora de la salud del planeta. Trasladando esta afirmación a los números, según la última encuesta sobre el clima del Banco Europeo de Inversiones (2022), el 82% de los españoles confiesa estar preocupados por el cambio climático, 2 puntos más que en 2021, y el 70% asegura basar sus hábitos de consumo en valores sostenibles.

Por otro lado, no solo los individuos sino también las autoridades autonómicas y nacionales han dado un paso al frente en el cuidado del medioambiente. En cuanto a nuestro estudio le concierne, específicamente en Madrid se ha ido implementando medidas contra la contaminación como son Madrid Central o la normativa de las Zonas de Bajas Emisiones, que limitan progresivamente la movilidad y acceso a los vehículos



con mayores niveles de emisión de  $CO_2$ . Las medidas serán cada vez más restrictivas, lo que empujará a todo tipo de automóviles a opciones menos contaminantes, pero, hasta el momento, más caras. La estrategia operativa de SavEat plantea subcontractar todo el proceso de recogida y entrega de los pedidos, y este tipo de restricciones puede encarecer los acuerdos con nuestros *Partners* y proveedores de servicio de reparto.

Más allá de estas medidas, las autoridades nacionales y autonómicas plantean nuevas normativas que busquen reducir el impacto del ser humano en el medioambiente, en todo tipo de sectores y actividades, bien bonificando aquellas actividades que sean más sostenibles, o penalizando las que no lo sean. Todas estas nuevas normativas, así como las ayudas planteadas para aquellos negocios de carácter sostenible, serán otro factor a considerar.

### Factores Legales

Por último, toda normativa que impacte en nuestros *stakeholders* debe ser tenida en cuenta.

Por un lado, las normativas aplicables a autónomos, ya que la entrega de los pedidos se realizará a través de repartidores. La regulación laboral de los denominados “*Riders*” ha sido especialmente polémica tras el crecimiento exponencial del *delivery* y de las plataformas de reparto. Las últimas modificaciones respecto a la normativa se darán en mayo de 2021, con la Ley Riders, que establece que los repartidores, quienes comenzaron ofreciendo sus servicios como autónomos, deberán trabajar como asalariados por cuenta ajena. Pese a la ambigüedad en torno a la aplicación y cumplimiento de dicha normativa, algunas plataformas de reparto, asociaciones de *Riders* y del sector de la hostelería mostrarán cierto desacuerdo. La incertidumbre que genera esta situación impactará de forma directa a los negocios de logística y restauración, entre otros.

En segundo lugar, se deberá prestar especial atención a las normativas que regulan el sector de la restauración y la alimentación. Esto engloba todo lo relacionado con las normas de higiene y etiquetado, controles de calidad, distribución y comercio de comidas preparadas, etc. También tendrá cierto impacto toda regulación sobre contratos laborales y sobre el fenómeno emergente de las cocinas fantasmas, por todos los vacíos legales que

éstas presentan en cuanto a controles e inspecciones de calidad y salubridad. SavEat se presenta ante las cocinas fantasma como una alternativa sostenible y más fiable.

En tercer lugar, las normativas actuales y futuras relacionadas con el emprendimiento, así como las subvenciones a estas empresas de nueva creación. Como mencionado anteriormente, podrán actuar como impulsores en la medida que puedan agilizar la constitución de una actividad económica, ayudar en la financiación (mediante subvención y/o créditos blandos al emprendimiento), o proporcionar recursos. Sin embargo, también podrán suponer un obstáculo si conllevan elevada carga burocrática o procesos poco flexibles.

En cuarto lugar, las normativas enfocadas al cuidado del medioambiente y la sostenibilidad, tal y como se explicaba en el apartado de Factores Ecológicos.

Por último, una regulación cuyas modificaciones tienen gran repercusión en el modelo de negocio de SavEat será la normativa sobre protección de datos. Como consecuencia de todos los datos introducidos por los usuarios en la plataforma, desde su dirección y sus datos bancarios hasta sus datos médicos y analíticas, el Reglamento General de Protección de Datos (GDPR) se considerará un factor decisivo para el funcionamiento y supervivencia de SavEat.

### **3.2.2 Análisis de la Industria: Las 5 Fuerzas de Porter**

Una vez estudiado el entorno general, aterrizaremos el análisis al estudio profundo de la industria.

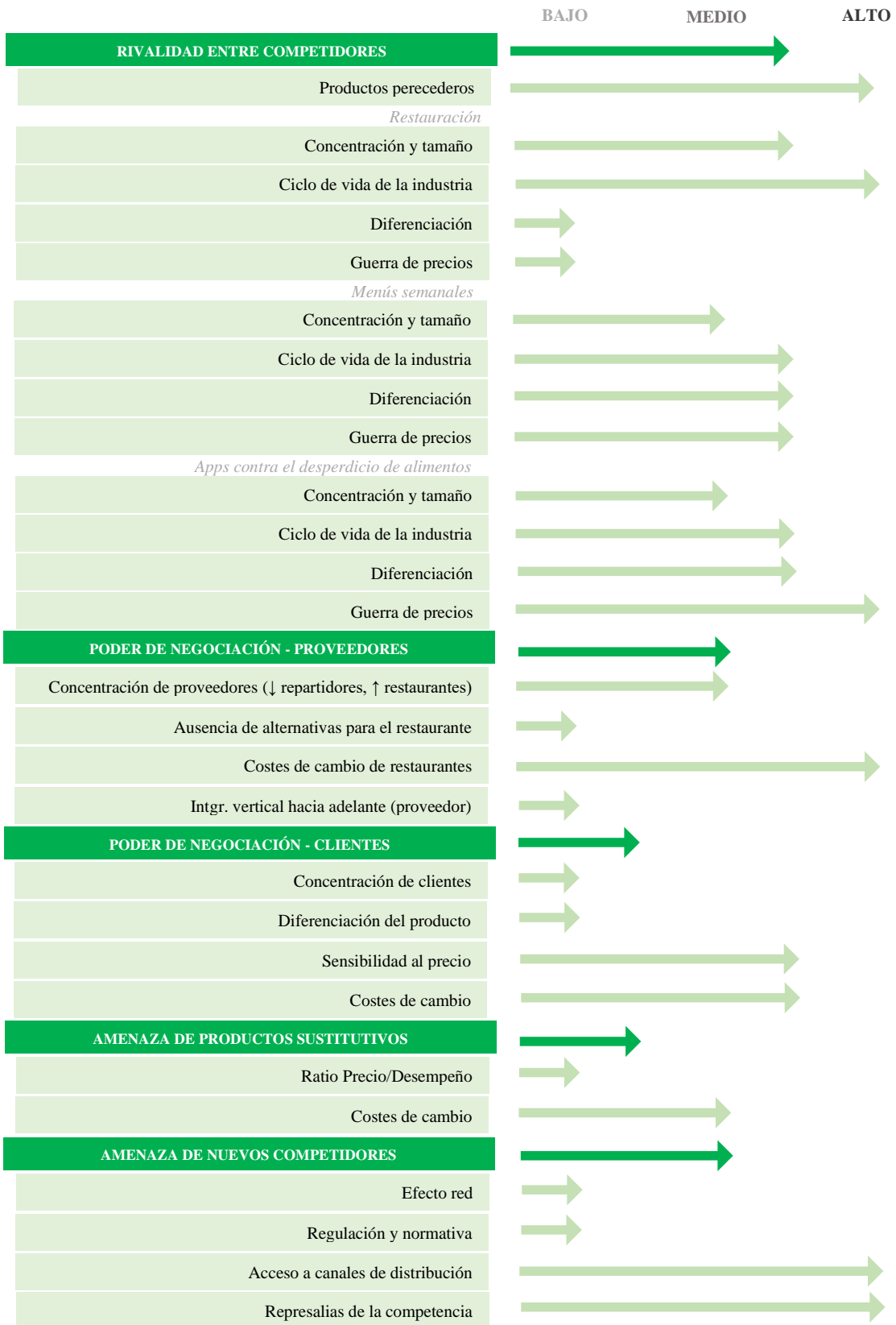
Para ello, utilizaré la herramienta de las 5 fuerzas de Porter cuyo objetivo es valorar la rentabilidad de la industria, e identificar las amenazas y oportunidades con las que se encontraría SavEat. Esta herramienta estratégica se basará en el análisis de las distintas fuerzas que afectan al sector, que son: la amenaza de productos sustitutivos, la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los consumidores y el grado de rivalidad de la industria, que se verá impactado por todos los anteriores. Se pondrá especial foco en determinar la intensidad

de cada una de estas fuerzas (baja, media o alta), lo que facilitará tanto el estudio de la viabilidad del modelo de negocio, como también el trazado de la estrategia a seguir para su lanzamiento, si procede. (Zubía, 2020).

Antes de comenzar el análisis, cabe hacer algunas aclaraciones. Actualmente, no hay ninguna plataforma en el mercado que ofrezca la misma propuesta de valor que SavEat, ya que no solo proporciona un plan de *Batch Cooking* semanal, sino que además será de comida de restaurantes, luchará contra el desperdicio de alimentos, y todo esto con el componente del asesoramiento nutricional. Esto significa que la propuesta de SavEat aúna atributos de Apps y modelos de negocio de diferentes industrias, con el objetivo de huir de mercados concentrados o *Red Oceans*, y proporcionar un valor añadido único y diferenciado, creando un *Blue Ocean*. No obstante, esta complejidad implica que el estudio de la industria y de sus fuerzas sea más completo y tenga en consideración competidores e industrias con propuestas de valor muy diversas.

A continuación, en la *Figura 20* presentaré un esquema que resume la intensidad de cada una de las fuerzas desglosándolas en los factores más determinantes de cada una. Es decir, cómo influye la situación en el sector respecto a ese ámbito en la categorización global de la fuerza. Un ejemplo será cómo el hecho de que los productos sean perecederos generará que exista una mayor rivalidad entre los competidores. Tanto las 5 grandes fuerzas como sus respectivos subgrupos serán explicados a continuación.

Figura 20: Resumen análisis 5 fuerzas de Porter



Fuente: *Elaboración propia*

## Rivalidad entre competidores existentes

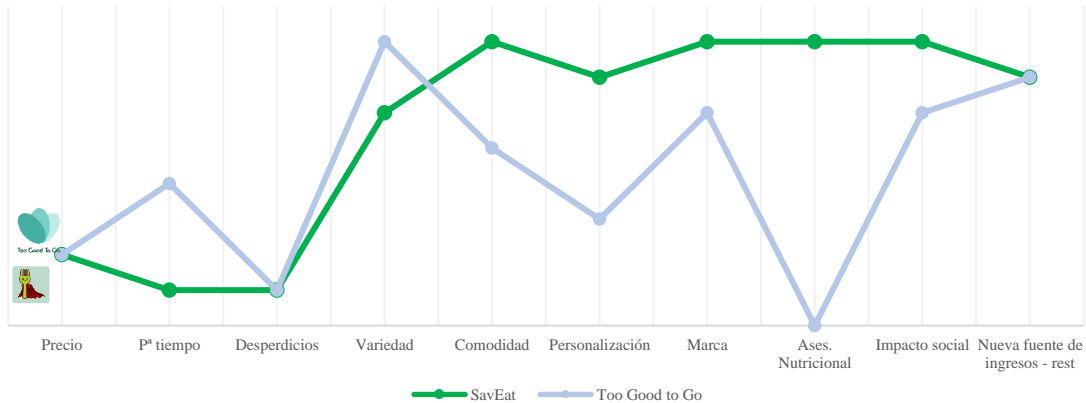
### *a. Análisis de los principales competidores*

Por tanto, SavEat se plantea como un nuevo *player* en diversos mercados: iniciativas contra el desperdicio de comida, plataformas de menús semanales a domicilio y sector de la restauración (menús del día). A continuación, haré un breve recorrido por cada uno de ellos, analizando la posición de SavEat respecto a los principales actores de cada sector.

En primer lugar, SavEat se plantea como una solución ante la grave problemática del desperdicio de alimentos. En la actualidad, numerosas iniciativas han tratado de luchar contra este problema. Entre ellas, destaca la aplicación Too Good to Go, la cual conecta a sus usuarios con restaurantes o tiendas con platos o alimentos que a final del día no han vendido al consumidor.

Esta App, disponible en muchas ciudades europeas, ofrecerá a sus consumidores lotes de comida “sorpresa” a mitad de precio (descuentos de entre 45% y 55%), los cuales deberán pasar a recoger a los establecimientos correspondientes al no dar opción de *delivery*. En contraste, SavEat propone menús semanales, que no puntuales, personalizados y elegidos por los usuarios, quienes sí que dispondrán de opción *delivery*. Además, todos los excedentes que no sean demandados por los usuarios serán trasladados a Bancos de Alimentos, iniciativa que no entra dentro de la actividad de Too Good to Go. Sin embargo, la propuesta de valor para los restaurantes será muy similar en ambos modelos de negocio, a excepción de los ahorros de costes (energéticos, alimentarios, etc.) que implica cocinar grandes volúmenes de comida, y no plato a plato. La *Figura 21* muestra la comparación de ambas curvas de valor, y cómo SavEat se enfocará en reforzar la comodidad e individualización de su producto.

Figura 21: Curva de valor SavEat – Too Good to Go

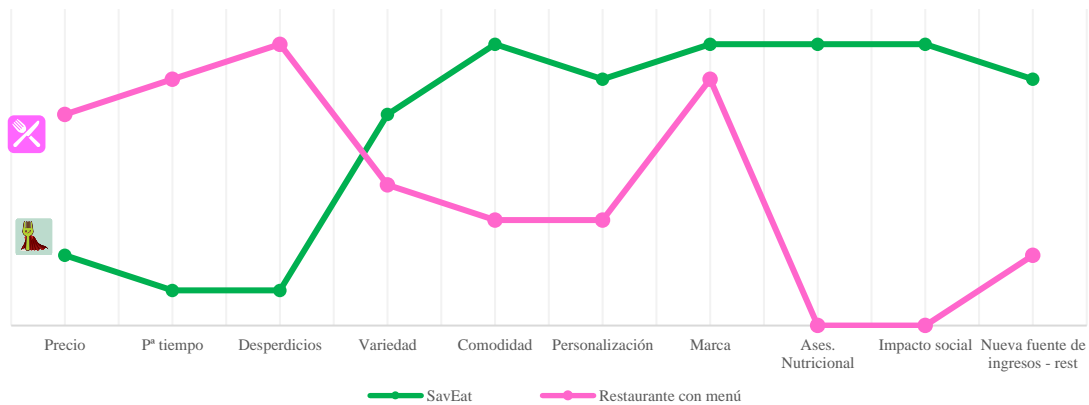


Fuente: *Elaboración propia*

En segundo lugar, la propuesta de valor de SavEat también se basará en ofrecer menús con platos elaborados por restaurantes que podrán ingerir de manera rápida y cómoda. Por tanto, un competidor directo serán los propios restaurantes con menú.

En este caso, los menús rondan un precio medio de entre 12€ y 15€ y suele estar limitada la elección a 2 o 3 platos; mientras que SavEat propone ofrecer una mayor variedad de platos a un precio medio de 10€ el menú (primero, segundo y postre). Además, considerando el modelo de negocio de SavEat, su propuesta de valor también irá enfocada a la sostenibilidad, la comodidad y la personalización del servicio; factores competitivos clave para alcanzar una fuerte diferenciación en el mercado de la restauración.

Figura 22: Curva de valor SavEat – Restaurante con menú



Fuente: *Elaboración propia*

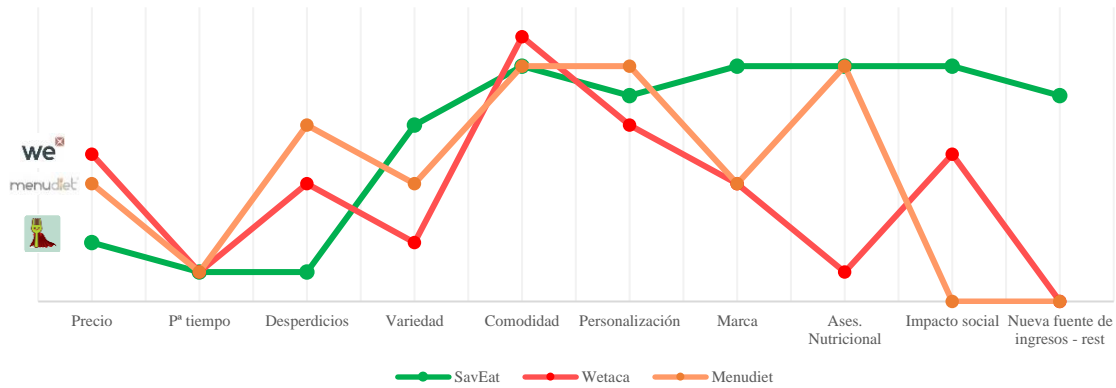
En tercer lugar, SavEat proporciona menús *Batch Cooking* semanales a los usuarios, ahorrándoles tiempo y dinero en cocinar o comer en restaurantes. En este mercado de menús para toda la semana encontraremos fuertes *players* como Wetaca o Menudiet, quienes dan a sus usuarios la opción de realizar pedidos semanales de manera puntual, o suscribirse a recibir estos pedidos todas las semanas, los cuales recibirán por *delivery*. En ambos casos, los menús no serán cocinados por restaurantes, sino por cocinas fantasma.

Wetaca ofrece un precio medio de 43€ por la suscripción semanal (172€ mensuales aproximadamente), estando incluido el precio de los 5 menús; o de 10,50€ por menú en caso de realizar pedidos puntuales. Estos menús serán preestablecidos por la plataforma mediante tecnologías de UX y Big Data, y están elaborados por alimentos naturales y de calidad, según datos de la propia plataforma. Además, todos los menús no demandados por los usuarios serán llevados a Bancos de Alimentos, colaborando también a la lucha contra el desperdicio de alimentos.

Por su parte, la propuesta de valor de Menudiet incluirá asesoramiento nutricional personalizado para la elaboración de los menús semanales y seguimiento de la evolución y logro de los objetivos. El precio medio de la suscripción semanal será de 52€ (208€ mensuales) e incluirá la comida, mientras que los pedidos puntuales serán de aproximadamente 10€ por plato (primero o segundo). A diferencia de Wetaca o de SavEat, Menudiet sí que contará con una tienda física en Madrid la cual irá enfocada a la recogida o venta de productos, y a consultas a los nutricionistas.

Por lo tanto, como muestra la curva de valor de la *Figura 23*, tanto SavEat como los dos principales competidores del sector de los menús semanales pondrán el foco en una lista similar de atributos: comodidad, ahorro de tiempo y personalización. Sin embargo, SavEat tratará de diferenciarse por su valor de marca al ofrecer menús de fuertes cadenas de restauración, lo que les aportará una mayor confianza por parte del consumidor, así como también por su carácter sostenible, muy superior al del resto de competidores. Por otro lado, en este sector es el único que ofrece una nueva fuente de ingresos a la restauración, quienes se benefician de rentabilizar excedentes que de lo contrario desecharían.

Figura 23: Curva de valor SavEat – Wetaca y Menudiet



Fuente: *Elaboración propia*

Por tanto, el lanzamiento de SavEat supondría la penetración en diferentes mercados, lo que por un lado podría dificultar la supervivencia del negocio o, por el contrario, facilitar el éxito del modelo en alguno de ellos. Independientemente de esto, lo que es evidente es que en todos los mercados en los que compite ofrecerá una propuesta de valor diferenciada, innovadora y pionera; lo que le convierte en un *Blue Ocean*.

*b. Análisis del grado de rivalidad*

La industria de la alimentación y la restauración está en crecimiento. Durante la pandemia todo lo relacionado con el *delivery* y el cuidado personal experimentó un boom vertiginoso, con la aparición de nuevos modelos de negocio como las cocinas fantasma. En este contexto, plataformas como Wetaca o Menudiet multiplicarían su número de suscriptores. Pese a que la restauración sufrió el efecto contrario, dos años después del inicio de la Covid-19 hay señales de que la tendencia es de recuperación, con nuevas aperturas y un sentimiento generalizado de positivismo. Paralelamente, esta crisis del sector de la restauración ha impulsado aplicaciones como Too Good to Go ya que el no dar salida a la mayoría de los alimentos y platos aumentaba su oferta, a la vez que el *take away* ganaba terreno como hábito de consumo. A esto habrá que sumarle el fenómeno de la economía circular, que está experimentando un crecimiento exponencial en todos los sectores.



Considerando todo lo anterior, SavEat entraría en mercados en etapa de crecimiento, en el caso de menús *delivery* y de modelos de economía circular. Esto supone que, hoy en día, el número de competidores en estos sectores sea relativamente bajo, pero por poco tiempo. El atractivo del sector provocará la entrada de nuevos competidores, por lo que los esfuerzos deben ir dirigidos a lograr una fuerte diferenciación, en nuestro caso, de producto, y fidelizar a nuestros segmentos de clientes. La existencia de Apps con gran reconocimiento en estos mercados, como son el caso de Wetaca y Too Good to Go, implicará una menor rivalidad dentro del sector, ya que estas compañías parecen estar ya consolidadas y poseer economías de escala que las sitúa en posición ventajosa. Sin embargo, la diferenciada propuesta de valor de SavEat, al enfocarse a un nicho de clientes específico, podría encontrar su hueco en segmentos cuyas demandas aún no han sido satisfechas, y sin apenas competencia directa.

Por otro lado, el sector de la restauración propiamente dicho se encuentra en una etapa de madurez, donde el crecimiento es moderado y las ventas están consolidadas. Se trata de una industria con una concentración muy baja, es decir, existirán muchos competidores en el mercado, entre los que destacarán las fuertes cadenas de restauración, al mismo tiempo que tiene una gran capilaridad geográfica. No obstante, el número de las cadenas de restauración seguirá siendo alto, sin un distinguido líder. Por tanto, existirá una alta rivalidad en el mercado de la restauración, lo que obligará a nuestro modelo de negocio a dirigir todos los esfuerzos a comunicar una propuesta de valor muy diferenciada, sostenible y sólida. De esta manera, los usuarios percibirán ese valor añadido que ofrece SavEat frente a cualquier otro restaurante.

Otro análisis que habrá que realizar será la estrategia y competencia de precios en cada uno de los mercados. Por un lado, en el caso del mercado de aprovechamiento de los excedentes de alimentos, sí que existirá una fuerte rivalidad en torno a los precios ya que la oferta es perecedera, con una baja diferenciación, y los costes de cambio son inexistentes ya que el usuario no aporta ninguna señal ni tarifa base para poder tener acceso a los lotes de comida de forma puntual. Al estar en una etapa de crecimiento, el ingreso de nuevos competidores ha provocado que las plataformas ya existentes ofrezcan precios aún más competitivos.

En cuanto a la industria de elaboración de menús semanales, la estrategia generalizada será la de descremación de precios ya que, cuando el mercado se situaba en fase introductoria, los precios eran altos al ofrecer una propuesta de valor basada en la calidad y, además, haber pocos *players*. Sin embargo, tras la entrada de nuevos competidores en los últimos años, cuya propuesta también se enfocaba en menús saludables y de calidad, han tenido que ir reduciendo sus precios de manera progresiva. Actualmente, la oferta de esta industria tendrá un grado de diferenciación bajo y unos elevados costes fijos, ya que contarán con cocinas propias encargadas de elaborar todos los menús, los cuales, de nuevo, serán perecederos. Todas estas características hacen que el precio sea un elemento clave en la estrategia de la mayoría de las compañías del sector de los menús semanales.

Por último, la restauración difiere en este enfoque estratégico. Hoy en día y, en especial en Madrid, hay una gran variedad y cantidad de restaurantes con ofertas muy diferentes. Si acotamos el estudio al segmento en particular de restaurantes que consideramos nuestros competidores directos, es decir, cadenas de restauración cuya propuesta de valor no sea comida rápida y de bajo valor nutricional, podemos afirmar que la estrategia generalizada del sector no se basará en los precios, sino en la diferenciación.

A modo de conclusión, la industria de menús semanales y de economía circular en el contexto de la alimentación se encuentran en una etapa de crecimiento, en la que el número de competidores crece de manera progresiva, y con ello el grado de rivalidad, pese a encontrar distinguidos líderes en cada uno de ellos. En contraste, la industria de la hostelería y la restauración se encuentra en un periodo de madurez y presenta señales de gran rivalidad en la actualidad. De la misma manera, mientras las dos primeras industrias sí que se enfocarán en una estrategia de precios para atraer consumidores, la hostelería apostará por una estrategia de diferenciación. Por tanto, considerando la situación de los tres mercados, los competidores existentes y las previsiones de los mismos, podemos afirmar que existe una rivalidad **media-alta**, lo que puede suponer un obstáculo para SavEat de cara a su lanzamiento y penetración en estos mercados.

En este contexto, SavEat deberá plantearse como una alternativa diferenciada, sostenible y de calidad para los usuarios, siendo el precio una variable clave para la estrategia de la compañía. Sin embargo, fomentar que la propuesta de valor sea diferenciada y única

también será muy importante ya que, de lo contrario, penetrar en un mercado maduro como la restauración sería complicado.

### Poder de negociación de proveedores

El análisis del poder de negociación de los proveedores permite valorar el grado de dependencia que tendrá nuestro modelo de negocio hacia este segmento y sacar conclusiones sobre la viabilidad de la idea y, en su caso, con qué estrategia abordarla.

### *Restaurantes*

SavEat ofrece a sus usuarios menús *Batch Cooking* elaborados por los restaurantes a partir de los alimentos no consumidos a final de semana, situando entonces a los restaurantes como uno de nuestros principales proveedores.

En relación con los restaurantes, será importante recalcar que los alimentos, de no ser ofertados en nuestra plataforma, serían desperdiciados o desechados, incurriendo en costes no solo económicos sino también medioambientales. Esto situará a plataformas como Too Good to Go o SavEat en una posición muy ventajosa, ya que serán quienes les proporcione una nueva fuente de ingresos, así como también una reforzada imagen de marca al participar en una iniciativa sostenible. No obstante, estos proveedores también serán conscientes que de su oferta dependerá la supervivencia de SavEat, lo que, en un primer momento, les proporcionará gran capacidad de negociación. Una vez alcanzada una masa de proveedores considerable, dicho poder se irá reduciendo de forma progresiva y será bajo.

Por otro lado, el bajo nivel de concentración del sector de la hostelería reduce la dependencia de estas plataformas hacia los restaurantes. Existe una amplia variedad de cadenas y establecimientos que, según los resultados del estudio de mercado realizado, cuentan con un elevado porcentaje de excedentes a final de semana y, además, estarían dispuestos a cocinarlos en horas valle e integrarse en nuestra plataforma. Si a esto le añadimos que el número de negocios que les proporcionaría esta propuesta de valor a los restaurantes es muy inferior al número de restaurantes dispuestos a proporcionarnos estos menús *Batch Cooking*, podemos concluir que su poder de negociación es bajo. Mientras

SavEat cuenta con muchas alternativas y los costes de cambio son bajos, los restaurantes tendrán menos opciones a la hora de rentabilizar sus excedentes.

Sin embargo, se deberá seguir la evolución del sector y las innovaciones que surjan en sus modelos de negocio ya que la posibilidad de una integración vertical hacia adelante por parte de los restaurantes existe si se cuenta con la capacidad y estructura necesaria para ello. No obstante, para que esto ocurra, se debería destinar tiempo y dinero a la creación de plataformas propias que pudiesen ofrecer este servicio, lo cual es poco probable, pero no imposible.

### *Repartidores*

Para que estos pedidos lleguen al consumidor final tendremos alianzas sólidas con transportistas y redes de *Riders*, quienes se posicionarán como proveedores al proporcionarnos sus servicios de reparto.

En la actualidad, el negocio del *delivery* en Madrid está muy concentrado, lo que dificulta el poder de negociación de los establecimientos o negocios de alimentación como SavEat. Glovo, Uber Eats, Just Eat, Getir y Stuart serán las principales plataformas de *delivery* de la capital, y todas presentarán unas tarifas y costes similares, tal y como muestra la *Figura 24*.

Figura 24: Tabla comparativa tarifas de principales empresas de Delivery en Madrid

<b>Empresa</b>	<b>Comisión de apertura</b>	<b>Cte de envío</b>
Glovo	150€	40% + IVA
Uber Eats	-	30% + IVA
Just Eat	-	30% + IVA + 0,20€/pedido

Fuente: *Elaboración propia a partir de datos de Hostelería Madrid (2022)*

En este caso, estos proveedores tendrán una posición ventajosa respecto a la relación proveedor-cliente, ya que SavEat les necesita más de lo que ellos necesitan a SavEat. Los sustitutivos valorados son transportistas particulares los cuales tendrán un grado de

capilaridad muy inferior y, por el mismo servicio, supondrán costes más elevados y menos eficientes.

Si bien es cierto que esta situación cambia una vez nuestra plataforma adquiera una masa de usuarios y clientes competitiva. En este momento, estas compañías logísticas permiten cierta negociación sobre los costes que supondrán sus servicios, y además su dependencia hacia nosotros se verá considerablemente incrementada. Esto provocará una reducción progresiva del poder de negociación de los repartidores.

Finalmente, las probabilidades de una integración vertical hacia atrás son muy bajas, e incluso es más viable una integración vertical hacia delante por nuestra parte. Esto supondrá una pequeña ventaja para SavEat en relación con el poder de negociación con dichas plataformas y redes logísticas.

### *Conclusiones*

Por tanto, el modelo de negocio de la plataforma sobre la que se basa este Trabajo sitúa a los proveedores, tanto los restaurantes como los repartidores, como actores con alto poder de negociación en un primer momento, y se irá reduciendo considerablemente según vaya aumentando el número de restaurantes en nuestra plataforma y la masa de clientes. Consecuentemente, el poder de negociación de los proveedores será **medio**.

Esto se traducirá en una menor dependencia hacia los restaurantes y una mayor flexibilidad a la hora de negociar condiciones y precios de los menús *Batch Cooking*, pero siempre sin olvidar una de las razones por las que surgió SavEat: ayudar al sector de la hostelería tras la terrible crisis en la que se ha visto sumergido. Por el contrario, una mayor dependencia hacia los *Riders* y las compañías de reparto y transporte supondrá una menor capacidad de negociación de condiciones y precios. Llegados a este punto, los costes del *delivery* podrán suponer un problema para aquellos modelos de negocio que manejen márgenes de beneficio muy bajos, como será el caso de la industria de comercialización de excedentes.

## Poder de negociación de clientes

Para que SavEat funcione, debe haber un público dispuesto a pagar por su propuesta de valor y según el estudio de mercado realizado, lo hay. El *target* al que nos dirigimos serán hombres y mujeres de entre 18 y 50 años que vivan en Madrid capital, fundamentalmente solos o en pareja. Según los cálculos realizados, el público objetivo es de 86.753 personas, lo que significa que la concentración de consumidores es baja y, por tanto, estos tendrán menor capacidad de negociación considerando el concepto de “concentración” de cliente.

Adicionalmente, desde el punto de vista de “oferta alternativa para los clientes”, lo que SavEat ofrece es un producto y/o servicio tan completo que difícilmente podrán encontrarlo en otras plataformas: salud, gestión y disfrute de comidas de calidad, sostenibilidad, tiempo y dinero... Si a este elevado grado de diferenciación se le añade que los precios ya cuentan con importantes descuentos, la posibilidad de que exista margen para bajarlos todavía más es muy baja. Además, las probabilidades de que surja una integración vertical hacia atrás son prácticamente nulas, por la esencia de la propia propuesta de valor de SavEat: el tiempo. Si bien es cierto que los costes de cambio serán muy bajos. En nuestro caso, solo existirán en el modelo de suscripción.

Otro factor importante a analizar será la sensibilidad al precio de estos clientes, es decir, la elasticidad de nuestros productos. Partiendo de la base de que los alimentos son productos inelásticos al ser esenciales para el ser humano, es verdad que la plataforma analizada ofrece un valor añadido que, en ocasiones, es prescindible para los consumidores. En este sentido, ante precios muy elevados, es probable que opten por otras alternativas siempre y cuando tengan tiempo para ellas. Sin embargo, cabrá destacar que, por las características del producto, los precios de los menús en nuestra plataforma serán muy competitivos en comparación con los de la competencia o con sustitutivos, los cuales analizaremos más adelante.

En conclusión, los clientes mostrarán cierta sensibilidad al precio, por lo que, para que el modelo sea viable y sobreviva al mercado, deberá tener una estrategia de precios fuerte y sólida, alineada con la propuesta de valor. No obstante, no cuentan con muchas alternativas que ofrezcan la misma propuesta de valor, y el producto de por sí cuenta con

importantes descuentos que hacen que el margen de bajada de precios sea muy pequeño y poco viable, por lo que el poder de negociación de los consumidores será **medio-bajo**.

### Amenaza de sustitutivos

Por lo tanto, SavEat planteará una nueva forma de vida a sus usuarios, más allá de ser solamente un producto. Sin embargo, existirán otras alternativas para los usuarios que busquen dedicarle el mínimo tiempo y dinero posible a esta gestión y elaboración de las comidas. Estos productos capaces de satisfacer, aunque en diferentes grados, esta necesidad, serán: los menús del día de restaurantes, los platos preparados vendidos en supermercados o máquinas vending y la comida rápida.

Para valorar hasta qué punto pueden suponer una amenaza estos productos sustitutivos será importante comparar sus ratios precio-desempeño.

- **Menús diarios de restaurantes** (*delivery* o en establecimiento): esta opción satisface la necesidad de la elaboración, pero se dedicará más tiempo a la elección y espera de la comida que en el caso de SavEat. Además, excepto en los casos de *delivery*, el menú no podrá ser ingerido en cualquier lugar ni momento ni contará con recomendaciones nutricionales según tus objetivos individuales. La oferta será de mayor calidad que la de nuestra plataforma al no ser cocinada con excedentes, lo que se verá reflejado en el precio que será de 12€ - 15€ aproximadamente, según estudios de mercado realizados.
- **Platos preparados** (comprados en supermercados o máquinas vending): esta opción satisface la necesidad de reducir el tiempo empleado en la elaboración y gestión de las comidas, y de poder ser ingeridos en cualquier momento. No obstante, la mayoría de estos productos no contarán con el valor añadido de haber sido elaborados por cadenas de restauración, ni con las especificaciones nutricionales pertinentes de profesionales en el ámbito de la alimentación. El precio medio será de 5€ - 6€.
- **Comida rápida:** esta opción también satisface la necesidad de emplear poco tiempo y dinero a la elaboración y gestión de las comidas y puede ser ingerida en

cualquier lugar, pero los valores nutricionales de este tipo de productos suelen ser muy bajos. Los precios de estos menús suelen estar entre los 9€ - 13€.

Sin embargo, ninguna de estas opciones tendrá un impacto positivo en el medioambiente y conllevarán una mayor dedicación de tiempo que la propuesta de SavEat. Considerando todo lo mencionado anteriormente, y que el precio por menú en la plataforma es de entre 6€ y 10€; el ratio precio-desempeño de estos sustitutivos estará por debajo que el de la idea de negocio analizada.

Por tanto, los productos que se posicionan como alternativas a nuestra propuesta de valor no supondrán una gran amenaza para la supervivencia del modelo, pese a que los costes de cambio para los consumidores sean muy bajos. La fuerte diferenciación del producto ofrecido y su atractivo precio reducirá la intensidad de esta amenaza, situándola como **media-baja**.

#### Amenaza de nuevos competidores

El sector de la comida a domicilio y del *delivery* está experimentando un crecimiento exponencial, convirtiéndose en una de las industrias más atractivas en la actualidad, seduciendo a inversores y emprendedores entre otros. Para saber hasta qué punto este atractivo puede traducirse en un aluvión de nuevos competidores entrando a la industria, será importante analizar las barreras de entrada a las que tendrán que enfrentarse nuevos entrantes. Las más destacadas serán:

- ⇒ **Efecto red.** Debido a la naturaleza de la App, para poder proporcionarle valor al usuario debe haber restaurantes suscritos en la plataforma, y viceversa. Por tanto, el valor percibido por los restaurantes será mayor cuantos más clientes hagan uso de la plataforma, y el valor percibido por los usuarios será mayor a medida que haya una gama más amplia y diversa de restaurantes.

Esta característica será propia de los *Marketplaces*, en los que el reto será captar tanto la demanda como la oferta para que el modelo tenga sentido. En nuestro caso, sería más lógico comenzar con conseguir oferta en la plataforma ya que el coste para los restaurantes sería inexistente y estarían abriendo la puerta a una



nueva fuente de ingresos. Sin embargo, ningún usuario se registraría si no hay ningún tipo de menú semanal ofertado en la App.

Para poder superar el reto del “huevo y la gallina” y alcanzar una masa de demanda y oferta que se retroalimente e impulse el modelo de negocio, la inversión en los canales de captación será fundamental. Esto conllevará una campaña de marketing digital potente para atraer a usuarios, y una transmisión sólida e interesante de nuestras ventajas y propuesta de valor a los restaurantes mediante agentes comerciales. El coste de penetración, por tanto, será muy elevado y supondrá una fuerte barrera de entrada.

- ⇒ **Regulación y normativa.** Las industrias de la alimentación y de la restauración están sujetas a una fuerte regulación en materia de salubridad, etiquetado, higiene, etc., que muchas veces implica realizar controles e inspecciones recurrentes e incluso elaborar análisis en laboratorios que aseguren el estado de los alimentos (en el caso de las cocinas fantasma). Esto podrá alejar a nuevos entrantes en la industria, desmotivados por la elevada regulación y responsabilidad legal que generan este tipo de negocios.

En contraste con estas altas barreras de entrada, los costes de cambio no supondrán un punto de inflexión, así como tampoco la inversión inicial o el acceso a los canales de distribución. Al ser una plataforma cuya función principal se basará en conectar la oferta con la demanda, la inversión se dirigirá fundamentalmente al desarrollo de la App y a las fuertes campañas de captación. De la misma manera, este modelo de negocio aportará gran flexibilidad de cara a enfocarlo a otra industria en un futuro, por lo que los costes de cambio en este sentido serán muy bajos. En cuanto a los canales de distribución, nuestros usuarios podrán descargarse SavEat en las principales *Marketplaces* de Apps, como son Apple Store o Google Play Store. Hoy en día cualquier individuo o empresa podrá utilizar estos canales para ofrecer su App al consumidor final, lo que facilita la entrada de nuevos competidores.

En segundo lugar, la industria del *Food Tech* o comida a domicilio no se caracterizará por ser muy agresiva, es decir, las expectativas son de que los *players* actuales no tomen fuertes represalias ante la entrada de nuevos participantes. La etapa de crecimiento en la

que se encuentra la industria atrae a nuevos negocios a entrar al mercado y, por el momento, no se han dado signos de reacciones vigorosas o agresivas.

A modo de conclusión, la industria de la alimentación y de la hostelería cuenta con muchas rigideces como resultado de una elevada regulación y una normativa muy pautada y sumarle que se trata de un *Marketplace* dificulta todavía más la entrada de nuevos competidores. Estas limitaciones deberán considerarse tanto a la hora de analizar la competencia potencial de la idea de negocio, como a la hora de establecer la estrategia de SavEat y su lanzamiento al mercado. No obstante, debido a la naturaleza del modelo de negocio (una plataforma intermediaria), los costes de cambio de actividad, la inversión inicial requerida, y el acceso a los canales de distribución, que serán las plataformas de compra de Apps; no supondrán barreras de entrada para nuevos competidores.

El atractivo de esta industria y las expectativas de inexistencia de represalias se complementarán con las altas barreras de entrada planteadas, lo que se entenderá como una amenaza **media** ante la entrada de nuevos competidores.

#### 4. CONCLUSIONES: REVISIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

---

SavEat surge como posible solución a una serie de problemas que preocupan a toda la sociedad: la gestión del tiempo, la salud, el medioambiente, la crisis económica... Este trabajo recogerá todo el estudio de mercado realizado, tanto de la oferta como de la demanda, así como el estudio del entorno macro y sectorial. Este profundo análisis permite presentar la viabilidad estratégica de la compañía y dar respuesta a los objetivos planteados en la introducción del trabajo.

En primer lugar, se ha definido la idea y el modelo de negocio de SavEat mediante la herramienta de BMC, pudiendo clarificar los diferentes *stakeholders* del negocio y cómo comunicarnos con ellos, nuestros recursos y principales aliados, así como la estructura de ingresos y costes. En esta sección se verá reflejada la particularidad de nuestro modelo: la necesidad de captar no solo a los usuarios sino también a nuestros proveedores, de quienes dependerá la supervivencia de SavEat. Esta característica, propia de *Marketplaces* y de plataformas intermediarias, requerirá comenzar con una fuerte inversión en captación para poder potenciar al máximo el valor percibido por cada uno de ellos: a los usuarios les ofreceremos una amplia y variada gama de opciones para su día a día; y a los restaurantes les ofreceremos consumidores dispuestos a comprar sus menús *Batch Cooking*. La comunicación de esta última propuesta de valor será determinante para reforzar nuestro poder de negociación con nuestros proveedores.

En segundo lugar, las encuestas *online* dirigidas a usuarios y las entrevistas personales realizadas a gerentes de restaurantes pertenecientes a cadenas y grupos, han posibilitado validar la existencia de oferta y demanda y también establecer el público objetivo al que deberemos dirigir nuestro mensaje.

Los resultados muestran que el público objetivo de SavEat será de **86.753 personas**, las cuales serán hombres o mujeres de entre 18 y 50 años que residan en Madrid capital, ya sea solos o en pareja, pero sin descartar aquellos que vivan en familia. En relación a los restaurantes, los *Insights* identificados en las entrevistas personales muestran que, a menor ticket medio, más porcentaje de excedentes y mayor predisposición a posicionarse como proveedores de menús en nuestra plataforma. Esto se deberá, fundamentalmente, a

políticas de altos ratios de rotación de inventario de este tipo de restaurantes, y a razones de imagen de marca. Considerando todo esto, el restaurante tipo que ofrecerá sus menús en nuestra plataforma será aquel perteneciente a grandes cadenas o grupos de restauración con un ticket medio de entre 10€ y 30€. Trasladados estos atributos a la oferta de restaurantes en Madrid, **2.940 restaurantes** estarían dispuestos a unirse a la plataforma. La media de excedentes de este tipo de restaurantes será del 20%, asegurando poder elaborar alrededor de 50 platos *Batch Cooking* por restaurante, lo que establece que existirá una oferta de 147.000 platos por semana.

En tercer lugar, una vez validado tanto la necesidad como la aceptación de la solución, se ha analizado el entorno genérico y específico para poder completar el análisis de la viabilidad estratégica de la *Startup*. Para el entorno macro se ha utilizado la herramienta PESTEL, que nos ha permitido sacar algunas conclusiones sobre las amenazas y oportunidades a las que se enfrentaría el modelo. Las conclusiones serán las siguientes:

- El contexto social, ecológico y tecnológico actual se presenta favorable para SavEat. Esto se explicará por las tendencias detectadas entorno a los nuevos estilos de vida (cuidado de la alimentación y la salud, teletrabajo, ausencia de tiempo, etc.), la cada vez mayor exigencia hacia la inmediatez y el crecimiento exponencial de la conciencia medioambiental. Además, las innovaciones tecnológicas continuas serán impulsadoras de negocios como el estudiado, permitiendo conocer mejor a los usuarios y, por ende, perfeccionar al máximo el servicio y el producto.
- El análisis sobre los factores legales y políticos, por otro lado, no será tan positivo. La inestabilidad geopolítica actual, la estricta normativa que regula el mercado laboral y de la alimentación en España y las expectativas inflacionarias y de crisis económica podrían suponer un obstáculo para el crecimiento del modelo.

Para el análisis del sector, se ha utilizado la herramienta de las 5 fuerzas de Porter, a partir de la cual hemos detectado que se trata de una industria con una fuerte rivalidad entre los competidores que principalmente serán Too Good to Go, Wetaca, Menudiet y restaurantes con menú del día. Por lo demás, la industria es atractiva. Las elevadas barreras de entrada como el efecto red necesario o la existencia de una regulación y una normativa restrictiva provocan que la amenaza de nuevos entrantes sea media, ya que,

por el contrario, el acceso a los canales de distribución no supone un obstáculo como tampoco la inversión inicial requerida. Cabrá especificar que, por un lado, la existencia de estas barreras de entrada será ventajoso para la plataforma, pero deberá tenerse muy en cuenta de cara a entrar en el sector.

Por tanto, el modelo de negocio planteado es estratégicamente viable, pero deberá considerar las amenazas detectadas en el entorno general y específico. Por tanto, SavEat deberá definir una estrategia de diferenciación, en la que los clientes perciban un valor alto al utilizar la plataforma. Esta estrategia se fundamentará sobre todo en los valores de la sostenibilidad, el impacto social y los nuevos estilos de vida. SavEat deberá posicionarse como la mejor solución a todos estos problemas ya que, pese a tener una propuesta de valor diferente al resto del mercado, el alto atractivo de la industria impulsará la entrada de nuevos modelos y, en aquel entonces, deberemos seguir siendo la mejor de las opciones.

A modo de conclusión, los estudios realizados han permitido clarificar y perfeccionar el modelo de negocio de SavEat, detectar las posibles amenazas y oportunidades del entorno y determinar la viabilidad estratégica de la *Startup* en el contexto actual.

Para poder dar respuesta a todos estos objetivos ha sido determinante mi equipo de Comillas Emprende, formado por Adriana Iglesias, Laura Castro, Iñigo Fernández de Mesa y Pedro Domecq, y nuestro mentor Hugo Alonso, quien nos ha ayudado y guiado a lo largo de todo el proceso. La ilusión de tener un impacto positivo en la vida de las personas nos ha impulsado a trabajar de forma constante por un mundo mejor.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

---

- Araque, J. (2021). El teletrabajo hace que se trabajen más horas, pero no de manera más productiva. *Business Insider*. Recuperado el 13 de febrero de 2022, de <https://www.businessinsider.es/teletrabajo-hace-trabajen-horas-ser-productivo-881655>
- Banco Europeo de Inversiones. (2022). *Encuesta del clima del BEI*. Luxemburgo: BEI. Recuperado el 6 de marzo de 2022, de <https://www.eib.org/en/surveys/climate-survey/4th-climate-survey/skepticism-reduced-carbon-emission-targets>
- Díaz de Rada, V., & Díaz-Méndez, C. (2021). Consumo alimentario y salud: Hábitos alimentarios del comensal extradoméstico español. *OBETS. Revista de Ciencias Sociales*, 263-280. doi: <https://doi.org/10.14198/OBETS2021.16.2.03>
- EsAgua. (2021). *Divulgación Huella Hídrica*. Recuperado el 13 de febrero de 2022, de EsAgua: El valor de la huella hídrica: <https://www.esagua.es/huella-hidrica-del-desperdicio-de-alimentos-agua-basura/>
- Fundación Española de Nutrición. (2020). *Datos y Resultados: Sobrepeso y obesidad general y abdominal*. Recuperado el 13 de febrero de 2022, de ANIBES: <https://www.fen.org.es/anibes/es/sobrepeso-obesidad-abdominal>
- Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático. (2020). *El cambio climático y la tierra*. Recuperado el 13 de febrero de 2022, de [https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/sites/4/2020/06/SRCCL\\_SPM\\_es.pdf](https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/sites/4/2020/06/SRCCL_SPM_es.pdf)
- Hostelería Madrid. (28 de enero de 2022). *Blog: Descubre cómo han evolucionado las comisiones del delivery en el último año*. Recuperado el 9 de marzo de 2022, de Hostelería Madrid: <https://www.hosteleriamadrid.com/blog/descubre-como-han-evolucionado-las-comisiones-del-delivery-en-el-ultimo-ano/>
- IFC Markets. (5 de marzo de 2022). *Datos de mercado: Precios de Materias Primas: Precio del trigo Hoy*. Recuperado el 5 de marzo de 2022, de IFC Markets: <https://www.ifcmarkets.com/es/market-data/commodities-prices/wheat>

IFC Markets. (5 de marzo de 2022). *Datos de Mercado: Precios de Materias Primas: Precio Petróleo Crudo WTI Hoy*. Recuperado el 5 de marzo de 2022, de IFC Markets: <https://www.ifcmarkets.com/es/market-data/commodities-prices/oil>

Instituto Nacional de Estadística. (2020). *Valoración del estado de salud percibido en los últimos 12 meses según sexo y grupo de edad. Población de 15 y más años*. [Base de Datos]. Recuperado el 13 de febrero de 2022, de <https://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t15/p420/a2019/p01/10/&file=01001.px#!tabs-tabla>

Instituto Nacional de Estadística. (2021). *Indicadores de actividad del sector: índices de cifra de negocios*. Recuperado el 20 de febrero de 2022, de INE: <https://www.ine.es/dynt3/inebase/index.htm?padre=4044&capsel=4044>

Moragues-Faus, A. (2022). *Alimentando un futuro sostenible: Estudio sobre la inseguridad alimentaria en hogares españoles antes y durante la COVID-19*. Barcelona: Universidad de Barcelona y Fundación Daniel y Nina Carasso. Recuperado el 5 de marzo de 2022, de [https://www.ub.edu/alimentandounfuturosostenible/documents/informe-alimentacion\\_una-pag.pdf](https://www.ub.edu/alimentandounfuturosostenible/documents/informe-alimentacion_una-pag.pdf)

Ocaña Pérez de Tudela, C., Carbó Valverde, S., Fernández Sánchez, M. J., Ganuza, J. J., Romero Mora, A. J., & Torres, R. (2022). *La política económica ante el brote de inflación*. Funcas. Madrid: Funcas. Recuperado el 5 de marzo de 2022, de <https://www.funcas.es/wp-content/uploads/2022/01/Cie-286-completo.pdf>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2022). *Pérdidas/desperdicios de alimentos: Iniciativa Save Food*. Recuperado el 13 de febrero de 2022, de FAO: <https://www.fao.org/resources/infographics/infographics-details/es/c/414198/>

Organización Mundial de la Salud. (2019). *Alimentación saludable*. Cairo: Oficina Regional para el Mediterráneo este. Recuperado el 13 de febrero de 2022, de <https://www.who.int/es/about/who-we-are/regional-offices>

Pastor, M. (Septiembre de 2021). *Restauración Organizada en España*. Alimarket: Hoteles y Restauración. Recuperado el 16 de febrero de 2022, de <https://www.alimarket.es>

Red Europea de Lucha contra la Pobreza y la Exclusión Social. (2021). *EL ESTADO DE LA POBREZA. Seguimiento del indicador de pobreza y exclusión social en España 2008-2020*. EAPN. Recuperado el 20 de febrero de 2022, de <https://www.eapn.es/estadodepobreza/ARCHIVO/documentos/informe-ARPE-2021-resumen-ejecutivo.pdf>

United Nations Environment Programme. (2021). *Food Waste Index Report 2021*. Nairobi.


We Are Social. (2022). *Digital 2022: The Essential Guide to the latest connected behaviours*. Madrid: Hootsuite. Recuperado el 6 de marzo de 2022, de <https://wearesocial.com/es/blog/2022/01/digital-2022/>

Zubía, M. d. (2020). *Plan de Negocio de la Start-Up Expire: un enfoque para acabar con el desperdicio de alimentos*. Trabajo de Fin de Grado, Universidad Pontificia Comillas. Recuperado el 22 de enero de 2022, de <https://repositorio.comillas.edu>



## 6. ANEXOS

### I. Anexo I: Encuesta online a usuarios



Sección 1 de 7

## SavEat

¡Hola! Somos estudiantes de Administración de Empresas y Relaciones Internacionales de la Universidad Pontificia Comillas y estamos analizando la viabilidad de un proyecto que puede ayudarte a gestionar mejor tu tiempo y dinero a la hora de comer entre semana. ¿Nos ayudas respondiendo una encuesta de apenas 2 minutos? Es totalmente anónimo, por lo que puedes responder con sinceridad.

¡Muchas gracias!

¿Te gusta cocinar? \*

1 2 3 4 5

No me gusta nada      Me encanta

¿Y sabes cocinar? \*

1 2 3 4 5

Solo lo básico      De manera casi profesional

¿Tienes tiempo para ello? \*

Indica en la siguiente escala, cuántos días, de lunes a viernes, cocinas (te guste o no).

0 1 2 3 4 5

Ningún día (0)       Todos los días (5)

## ¿Sabes qué es el Batch Cooking?



El Batch Cooking es un método que propone cocinar en unas horas la comida de toda la semana para luego solo tener que calentarlo.

¿Practicas el Batch Cooking? \*

- Sí
- No

En casa, ¿gestionas las sobras de comida (aprovechándolas para otras recetas, para cocinar, organizar comidas...)? \*

- |       |                       |                       |                       |                       |                       |         |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------|
|       | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |         |
| Nunca | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Siempre |

De lunes a viernes, normalmente comes: \*

- En casa
- Fuera de casa, en la oficina y/o universidad
- Fuera de casa, en restaurantes

Sección 3 de 7

## Así que tú también comes en casa...



Descripción (opcional)

De lunes a viernes, ¿cuántos días? \*

	1	2	3	4	5	
1 día	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Todos los días

Comiendo en casa, ¿qué tipo de menú prefieres? \*

- Cocinado por ti
- Pedido por delivery (Uber Eats, Glovo, etc.)
- Otros
- Otra...

Sección 4 de 7

## Así que a ti también te toca comer fuera de casa...



Descripción (opcional)

De lunes a viernes, ¿cuántos días? \*

	1	2	3	4	5	
1 día	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Todos los días

Y cuando de lunes a viernes comes fuera de casa, ¿qué tipo de menú prefieres? \*

- Tupper, cocinado por ti
- Comida pedida por delivery (Uber Eats, Glovo...)
- Menú del día de restaurante
- Carta de restaurante

Ya terminamos...|



Descripción (opcional)

¿Cuánto te gastas de media aproximadamente, por 1 comida, ya sea cocinada, en restaurante o pedida? \*

Responda sin decimales y sin el símbolo de Euro (€). Ej. 10

Texto de respuesta corta

¿Le das importancia a tu alimentación? \*

No me importa nada      1      2      3      4      5      Me importa mucho

Considerando todo lo anterior, ¿te suscribirías a un plan que te proporciona un Batch Cooking (tuppers con comida preparada) cocinado por restaurantes de tu ciudad elegidos por ti? \*

- Sí
- No

Pese a que el precio del menú dependa de los precios de cada restaurante, ¿te parece razonable que el precio de un menú estándar (primero, segundo y postre) estuviese entre 6 y 10€? \*

- Sí
- No

¿Estarías dispuesto a pagar más por este servicio si recibieses también consejos de expertos sobre qué restaurantes y menús elegir según los objetivos que busques alcanzar (perder peso, ganar músculo, mejorar tus niveles de algún tipo, etc)? \*

- Sí
- No

## Por último...



Ayúdanos a conocerte un poquito mejor

¿Cuál es tu género? \*

- Hombre
- Mujer
- Otro
- Prefiero no contestar

¿Qué edad tienes? \*

- Menos de 18
- Entre 18 y 25
- Entre 26 y 40
- Entre 41 y 55
- Entre 56 y 68
- Más de 68

Vives... \*

- Solo
- En familia
- Con mi pareja
- Con amigos

¿Cuál es tu código postal? \*

Texto de respuesta corta

## ¡Muchísimas gracias por tu colaboración!



Descripción (opcional)

## II. Anexo II: Respuestas encuesta online a usuarios

Tabla 1: Respuestas de secciones de la 1 a la 3

0	1	2	3	4	5	6	7	8
Marca temporal	¿Te gusta cocinar?	¿Y sabes cocinar?	¿Tienes tiempo para ello?	¿Practicas el Batch Cooking?	En casa, ¿gestionas las sobras de comida (aprovechándolas para otras recetas, para cocinar, organizar comidas...)?	De lunes a viernes, normalmente comes:	De lunes a viernes, ¿cuántos días?	Comiendo en casa, ¿qué tipo de menú prefieres?
12/31/2021 11:37:18	4	4	2	No	4	En casa	5	Cocinado por ti
12/31/2021 12:00:23	2	1	0	No	3	Fuera de casa, en la oficina y/o universidad		
1/3/2022 13:38:20	3	3	2	No	5	En casa	5	Cocinado por ti
1/4/2022 14:23:17	1	2	5	No	2	En casa	5	Pedido por delivery (Uber Eats, Glovo, etc.)
1/4/2022 15:16:04	3	3	1	No	5	En casa	4	Cocinado por ti
1/4/2022 15:24:02	4	3	2	No	3	En casa	5	Cocinado por ti
1/4/2022 15:56:14	5	5	4	Sí	5	En casa	5	Cocinado por ti
1/4/2022 16:27:07	2	1	1	No	4	En casa	5	Otros
1/4/2022 16:33:58	5	4	1	No	4	En casa	5	Cocinado por ti
1/4/2022 16:35:31	2	2	1	No	4	Fuera de casa, en la oficina y/o universidad		
1/4/2022 16:36:43	5	4	3	No	4	En casa	5	Cocinado por ti
1/4/2022 16:40:30	2	1	3	No	4	En casa	5	Cocinado por ti
1/4/2022 16:46:40	4	3	3	No	4	En casa	5	Cocinado por ti
1/4/2022 16:47:25	2	2	0	No	1	En casa	4	Otros
1/4/2022 16:48:39	2	2	1	No	4	Fuera de casa, en la oficina y/o universidad		
1/4/2022 16:52:21	5	3	1	Sí	5	Fuera de casa, en la oficina y/o universidad		
1/4/2022 16:57:07	3	2	1	No	2	En casa	5	Otros
1/4/2022 16:57:07	5	2	1	No	4	En casa	5	Cocinado por ti
1/4/2022 16:58:21	3	1	3	No	3	En casa	4	Cocinado por ti
1/4/2022 17:17:50	5	3	2	No	4	En casa	5	Otros
1/4/2022 17:19:47	4	3	4	No	5	En casa	5	Otros
1/4/2022 17:25:10	4	2	2	Sí	4	En casa	5	Cocinado por ti

	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Marca temporal	¿Te gusta cocinar?	¿Y sabes cocinar?	¿Tienes tiempo para ello?	¿Practicas el Batch Cooking?	En casa, ¿gestionas las sobras de comida (aprovechándolas para otras recetas, para cocinar, organizar comidas...)?	De lunes a viernes, normalmente comes:	De lunes a viernes, ¿cuántos días?	Comiendo en casa, ¿qué tipo de menú prefieres?	
1/4/2022 17:36:09	4	3	2	No	5	En casa	5	Otros	
1/4/2022 17:38:34	5	4	2	No	2	En casa	4	Cocinado por ti	
1/4/2022 17:40:27	4	4	1	No	4	En casa	5	Cocinado por ti	
1/4/2022 17:41:10	4	4	1	No	3	En casa	5	Cocinado por ti	
1/4/2022 17:42:49	2	2	3	No	5	En casa	5	Cocinado por ti	
1/4/2022 17:47:20	4	2	3	No	4	En casa	5	Cocinado por ti	
1/4/2022 17:52:36	5	4	3	No	4	Fuera de casa, en restaurantes			
1/4/2022 18:05:46	4	2	3	No	5	Fuera de casa, en la oficina y/o universidad			
1/4/2022 18:21:00	1	2	1	No	3	En casa	5	Cocinado por ti	
1/4/2022 18:24:50	5	4	3	No	5	En casa	5	Cocinado por ti	
1/4/2022 18:32:57	3	2	0	No	5	En casa	5	Cocinado por ti	
1/4/2022 19:05:58	5	5	3	No	4	Fuera de casa, en la oficina y/o universidad			
1/4/2022 20:41:34	2	1	0	No	1	En casa	5	Pedido por delivery (Uber Eats, Glovo, etc.)	
1/4/2022 21:02:05	4	3	2	Sí	4	En casa	5	Cocinado por ti	
1/4/2022 22:42:56	4	4	3	Sí	4	Fuera de casa, en la oficina y/o universidad			
1/5/2022 0:28:06	4	2	3	No	5	En casa	5	Cocinado por ti	
1/5/2022 9:09:20	2	3	3	No	3	En casa	4	Cocinado por ti	
1/5/2022 11:12:21	2	3	2	No	2	Fuera de casa, en la oficina y/o universidad			
1/5/2022 13:46:57	4	4	3	Sí	4	En casa	5	Otros	
1/16/2022 10:31:29	3	2	2	No	1	Fuera de casa, en la oficina y/o universidad			
1/16/2022 10:38:34	2	3	1	Sí	5	Fuera de casa, en la oficina y/o universidad			
1/16/2022 10:54:08	4	3	3	Sí	4	En casa	5	Cocinado por ti	
1/16/2022 11:30:59	5	4	5	No	2	En casa	5	Cocinado por ti	
1/16/2022 11:32:29	1	1	2	No	3	Fuera de casa, en restaurantes			
1/16/2022 11:38:21	3	3	5	No	2	En casa	4	Cocinado por ti	
1/16/2022 11:39:58	4	3	3	No	1	En casa	4	Cocinado por ti	

0	1	2	3	4	5	6	7	8
Marca temporal	¿Te gusta cocinar?	¿Y sabes cocinar?	¿Tienes tiempo para ello?	¿Practicas el Batch Cooking?	En casa, ¿gestionas las sobras de comida (aprovechándolas para otras recetas, para cocinar, organizar comidas...)?	De lunes a viernes, normalmente comes:	De lunes a viernes, ¿cuántos días?	Comiendo en casa, ¿qué tipo de menú prefieres?
1/16/2022 11:42:01	5	5	5	No	4	En casa	5	Cocinado por ti
1/16/2022 11:54:05	3	3	3	Sí	2	En casa	3	Cocinado por ti
1/16/2022 12:28:22	4	2	1	Sí	2	En casa	5	Otros
1/16/2022 13:05:28	4	4	3	No	3	En casa	4	Cocinado por ti
1/16/2022 13:27:25	3	2	2	No	4	En casa	4	Cocinado por ti
1/16/2022 14:51:27	4	4	5	No	3	En casa	5	Cocinado por ti
1/16/2022 14:56:05	5	5	5	No	5	En casa	5	Cocinado por ti
1/16/2022 15:02:24	3	2	0	No	1	Fuera de casa, en la oficina y/o universidad		
1/16/2022 15:07:01	3	3	4	No	5	En casa	5	Cocinado por ti
1/16/2022 17:00:33	3	4	2	No	3	En casa	5	Cocinado por ti
1/16/2022 17:16:53	5	3	2	No	5	En casa	5	Cocinado por ti
1/16/2022 17:20:24	1	1	5	No	5	Fuera de casa, en restaurantes		
1/17/2022 9:39:04	3	3	2	No	4	En casa	4	Cocinado por ti
1/17/2022 19:26:32	1	5	1	No	1	En casa	1	Cocinado por ti
1/17/2022 23:39:58	4	3	3	Sí	4	Fuera de casa, en restaurantes		
1/18/2022 23:37:14	4	3	3	No	3	En casa	5	Cocinado por ti
1/24/2022 19:01:48	4	3	4	No	3	En casa	5	Cocinado por ti
1/24/2022 19:07:02	4	3	1	Sí	5	Fuera de casa, en la oficina y/o universidad		
1/24/2022 19:13:49	3	3	3	No	4	En casa	5	Cocinado por ti
1/24/2022 19:14:30	3	4	3	No	3	En casa	5	Cocinado por ti
1/24/2022 19:16:22	3	2	1	Sí	4	Fuera de casa, en la oficina y/o universidad		
1/24/2022 19:18:37	3	3	1	Sí	5	Fuera de casa, en la oficina y/o universidad		
1/24/2022 19:20:12	2	2	0	Sí	2	Fuera de casa, en restaurantes		
1/24/2022 19:23:33	5	5	0	No	5	En casa	5	Cocinado por ti
1/24/2022 19:26:03	5	4	5	No	4	Fuera de casa, en la oficina y/o universidad		
1/24/2022 19:28:22	2	1	2	Sí	5	Fuera de casa, en la oficina y/o universidad		



	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Marca temporal	¿Te gusta cocinar?	¿Y sabes cocinar?	¿Tienes tiempo para ello?	¿Practicas el Batch Cooking?	En casa, ¿gestionas las sobras de comida (aprovechándolas para otras recetas, para cocinar, organizar comidas...)?	De lunes a viernes, normalmente comes:	De lunes a viernes, ¿cuántos días?	Comiendo en casa, ¿qué tipo de menú prefieres?	
1/24/2022 19:31:57	3	2	1	No	2	En casa	5	Cocinado por ti	
1/24/2022 19:33:48	4	3	3	No	5	Fuera de casa, en restaurantes			
1/24/2022 19:41:30	3	3	1	No	3	En casa	5	Cocinado por ti	
1/24/2022 19:50:31	4	3	1	No	2	Fuera de casa, en la oficina y/o universidad			
1/24/2022 20:00:32	4	4	1	Sí	4	En casa	4	Cocinado por ti	
1/24/2022 20:03:32	4	4	1	Sí	1	Fuera de casa, en la oficina y/o universidad			
1/24/2022 20:04:58	2	3	2	Sí	5	Fuera de casa, en la oficina y/o universidad			
1/24/2022 20:06:34	4	3	3	Sí	2	En casa	5	Cocinado por ti	
1/24/2022 20:33:30	3	3	3	No	3	Fuera de casa, en la oficina y/o universidad			
1/24/2022 20:50:13	4	3	3	Sí	5	En casa	5	Cocinado por ti	
1/24/2022 21:02:28	1	1	1	No	3	En casa	5	Cocinado por ti	
1/24/2022 21:26:58	4	4	2	No	4	Fuera de casa, en la oficina y/o universidad			
1/24/2022 21:31:07	4	3	1	No	1	Fuera de casa, en restaurantes			
1/24/2022 21:44:21	3	3	1	No	3	Fuera de casa, en la oficina y/o universidad			
1/24/2022 21:55:28	4	3	4	No	4	En casa	3	Cocinado por ti	
1/25/2022 8:14:07	1	1	0	No	3	En casa	4	Otros	
1/25/2022 8:27:36	4	4	2	No	4	En casa	4	Cocinado por ti	
1/25/2022 9:18:55	4	3	3	No	2	En casa	4	Otros	
1/25/2022 9:22:41	3	3	0	No	1	En casa	5	Otros	
1/25/2022 11:33:43	3	3	1	Sí	4	Fuera de casa, en la oficina y/o universidad			
1/25/2022 17:59:48	4	2	1	No	5	En casa	5	Cocinado por ti	
1/26/2022 17:17:22	4	2	2	No	5	En casa	5	Cocinado por ti	
1/26/2022 17:19:30	5	5	0	No	4	En casa	5	Cocinado por ti	
1/26/2022 17:46:20	3	3	1	No	4	En casa	5	Pedido por delivery (Uber Eats, Glovo, etc.)	
1/30/2022 13:57:42	4	2	0	No	3	Fuera de casa, en restaurantes			
1/30/2022 14:01:04	5	3	2	No	4	En casa	3	Cocinado por ti	

**Tabla 2: Respuestas de secciones de la 4 a la 7**

0	9	10	11	12	13	14	15
Marca temporal	De lunes a viernes, ¿cuántos días?	Y cuando de lunes a viernes comes fuera de casa, ¿qué tipo de menú prefieres?	¿Cuánto te gastas de media aproximadamente, por 1 comida, ya sea cocinada, en restaurante o pedida?	¿Le das importancia a tu alimentación?	Considerando todo lo anterior, ¿te suscribirías a un plan que te proporciona un Batch Cooking (tuppers con comida preparada) cocinado por restaurantes de tu ciudad elegidos por ti?	Pese a que el precio del menú dependa de los precios de cada restaurante, ¿te parece razonable que el precio de un menú estándar (primero, segundo y postre) estuviese entre 6 y 10€?	¿Estarías dispuesto a pagar más por este servicio si recibieses también consejos de expertos sobre qué restaurantes y menús elegir según los objetivos que busques alcanzar (perder peso, ganar músculo, mejorar tus niveles de algún tipo, etc)?
12/31/2021 11:37:18			18	5	Sí	Sí	Sí
12/31/2021 12:00:23	3	Menú del día de restaurante	15	5	Sí	Sí	Sí
1/3/2022 13:38:20			15	3	Sí	Sí	Sí
1/4/2022 14:23:17			15	4	Sí	Sí	Sí
1/4/2022 15:16:04			7	3	Sí	Sí	Sí
1/4/2022 15:24:02			5	4	Sí	Sí	No
1/4/2022 15:56:14			6	5	No	Sí	Sí
1/4/2022 16:27:07			8	4	No	Sí	Sí
1/4/2022 16:33:58			15	5	Sí	Sí	Sí
1/4/2022 16:35:31	5	Tupper, cocinado por ti	5	4	No	Sí	No
1/4/2022 16:36:43			5	4	No	Sí	No
1/4/2022 16:40:30			20	4	Sí	Sí	Sí
1/4/2022 16:46:40			8	4	Sí	Sí	Sí
1/4/2022 16:47:25			8	4	No	Sí	No
1/4/2022 16:48:39	4	Menú del día de restaurante	2	4	Sí	Sí	No
1/4/2022 16:52:21	3	Tupper, cocinado por ti	4	4	Sí	Sí	No
1/4/2022 16:57:07			15	1	Sí	Sí	No
1/4/2022 16:57:07			10	5	No	Sí	No
1/4/2022 16:58:21			5	4	No	Sí	Sí
1/4/2022 17:17:50			6	5	No	Sí	Sí
1/4/2022 17:19:47			7	5	Sí	Sí	Sí

0	9	10	11	12	13	14	15
Marca temporal	De lunes a viernes, ¿cuántos días?	Y cuando de lunes a viernes comes fuera de casa, ¿qué tipo de menú prefieres?	¿Cuánto te gastas de media aproximadamente, por 1 comida, ya sea cocinada, en restaurante o pedida?	¿Le das importancia a tu alimentación?	Considerando todo lo anterior, ¿te suscribirías a un plan que te proporciona un Batch Cooking (tuppers con comida preparada) cocinado por restaurantes de tu ciudad elegidos por ti?	Pese a que el precio del menú dependa de los precios de cada restaurante, ¿te parece razonable que el precio de un menú estándar (primero, segundo y postre) estuviese entre 6 y 10€?	¿Estarías dispuesto a pagar más por este servicio si recibieses también consejos de expertos sobre qué restaurantes y menús elegir según los objetivos que busques alcanzar (perder peso, ganar músculo, mejorar tus niveles de algún tipo, etc)?
1/4/2022 17:25:10			10	4	Sí	Sí	Sí
1/4/2022 17:36:09			6	4	No	No	Sí
1/4/2022 17:38:34			14	4	Sí	Sí	Sí
1/4/2022 17:40:27			10	3	No	Sí	Sí
1/4/2022 17:41:10			10	5	Sí	Sí	Sí
1/4/2022 17:42:49			15	5	No	Sí	Sí
1/4/2022 17:47:20			5	4	No	Sí	Sí
1/4/2022 17:52:36	5	Carta de restaurante	25	3	No	Sí	No
1/4/2022 18:05:46	4	Tupper, cocinado por ti	12	5	Sí	Sí	No
1/4/2022 18:21:00			17	3	No	Sí	No
1/4/2022 18:24:50			7	4	No	Sí	Sí
1/4/2022 18:32:57			15	4	Sí	Sí	No
1/4/2022 19:05:58	2	Tupper, cocinado por ti	9	5	No	Sí	Sí
1/4/2022 20:41:34			10	4	Sí	Sí	No
1/4/2022 21:02:05			7	4	Sí	Sí	No
1/4/2022 22:42:56	5	Tupper, cocinado por ti	4	4	No	No	No
1/5/2022 0:28:06			10	4	No	Sí	Sí
1/5/2022 9:09:20			14	4	Sí	Sí	Sí
1/5/2022 11:12:21	4	Menú del día de restaurante	5	5	Sí	Sí	Sí
1/5/2022 13:46:57			12	5	Sí	Sí	Sí
1/16/2022 10:31:29	3	Tupper, cocinado por ti	10	3	No	Sí	Sí
1/16/2022 10:38:34	5	Tupper, cocinado por ti	10	5	Sí	Sí	Sí

0	9	10	11	12	13	14	15
Marca temporal	De lunes a viernes, ¿cuántos días?	Y cuando de lunes a viernes comes fuera de casa, ¿qué tipo de menú prefieres?	¿Cuánto te gastas de media aproximadamente, por 1 comida, ya sea cocinada, en restaurante o pedida?	¿Le das importancia a tu alimentación?	Considerando todo lo anterior, ¿te suscribirías a un plan que te proporciona un Batch Cooking (tuppers con comida preparada) cocinado por restaurantes de tu ciudad elegidos por ti?	Pese a que el precio del menú dependa de los precios de cada restaurante, ¿te parece razonable que el precio de un menú estándar (primero, segundo y postre) estuviese entre 6 y 10€?	¿Estarías dispuesto a pagar más por este servicio si recibieses también consejos de expertos sobre qué restaurantes y menús elegir según los objetivos que busques alcanzar (perder peso, ganar músculo, mejorar tus niveles de algún tipo, etc)?
1/16/2022 10:54:08			10	4	Sí	Sí	Sí
1/16/2022 11:30:59			10	4	No	Sí	No
1/16/2022 11:32:29	5	Menú del día de restaurante	12	5	No	Sí	No
1/16/2022 11:38:21			25	4	No	No	Sí
1/16/2022 11:39:58			7	5	Sí	Sí	Sí
1/16/2022 11:42:01			12	5	No	No	Sí
1/16/2022 11:54:05			6	3	No	Sí	No
1/16/2022 12:28:22			5	3	No	Sí	No
1/16/2022 13:05:28			15	3	Sí	Sí	Sí
1/16/2022 13:27:25			12	3	Sí	Sí	No
1/16/2022 14:51:27			4	4	No	Sí	Sí
1/16/2022 14:56:05			9	5	No	Sí	No
1/16/2022 15:02:24	5	Tupper, cocinado por ti	10	4	Sí	Sí	Sí
1/16/2022 15:07:01			5	5	No	Sí	No
1/16/2022 17:00:33			10	5	No	Sí	Sí
1/16/2022 17:16:53			10	5	Sí	Sí	Sí
1/16/2022 17:20:24	3	Carta de restaurante	30	5	Sí	Sí	Sí
1/17/2022 9:39:04			10	4	No	Sí	Sí
1/17/2022 19:26:32			-	2	Sí	Sí	Sí
1/17/2022 23:39:58	4	Menú del día de restaurante	12	5	Sí	Sí	Sí
1/18/2022 23:37:14			5	4	No	Sí	No
1/24/2022 19:01:48			5	5	Sí	No	Sí

0	9	10	11	12	13	14	15
Marca temporal	De lunes a viernes, ¿cuántos días?	Y cuando de lunes a viernes comes fuera de casa, ¿qué tipo de menú prefieres?	¿Cuánto te gastas de media aproximadamente, por 1 comida, ya sea cocinada, en restaurante o pedida?	¿Le das importancia a tu alimentación?	Considerando todo lo anterior, ¿te suscribirías a un plan que te proporciona un Batch Cooking (tuppers con comida preparada) cocinado por restaurantes de tu ciudad elegidos por ti?	Pese a que el precio del menú dependa de los precios de cada restaurante, ¿te parece razonable que el precio de un menú estándar (primero, segundo y postre) estuviese entre 6 y 10€?	¿Estarías dispuesto a pagar más por este servicio si recibieses también consejos de expertos sobre qué restaurantes y menús elegir según los objetivos que busques alcanzar (perder peso, ganar músculo, mejorar tus niveles de algún tipo, etc)?
1/24/2022 19:07:02	5	Carta de restaurante	-	5	Sí	Sí	Sí
1/24/2022 19:13:49			15	3	Sí	Sí	Sí
1/24/2022 19:14:30			4	4	Sí	Sí	Sí
1/24/2022 19:16:22	3	Tupper, cocinado por ti	12	5	Sí	Sí	Sí
1/24/2022 19:18:37	4	Tupper, cocinado por ti	6	3	Sí	Sí	No
1/24/2022 19:20:12	4	Menú del día de restaurante	13	4	Sí	Sí	Sí
1/24/2022 19:23:33			20	5	No	Sí	No
1/24/2022 19:26:03	5	Menú del día de restaurante	14	5	No	Sí	Sí
1/24/2022 19:28:22	5	Tupper, cocinado por ti	7	3	Sí	Sí	No
1/24/2022 19:31:57			10	4	No	Sí	No
1/24/2022 19:33:48	3	Menú del día de restaurante	15	5	No	Sí	Sí
1/24/2022 19:41:30			15	4	Sí	Sí	No
1/24/2022 19:50:31	5	Tupper, cocinado por ti	13	4	Sí	Sí	No
1/24/2022 20:00:32			15	5	Sí	Sí	Sí
1/24/2022 20:03:32	4	Tupper, cocinado por ti	5	4	Sí	Sí	No
1/24/2022 20:04:58	4	Menú del día de restaurante	12	5	Sí	Sí	Sí
1/24/2022 20:06:34			30	5	Sí	Sí	Sí
1/24/2022 20:33:30	2	Menú del día de restaurante	9	5	Sí	Sí	No
1/24/2022 20:50:13			5	5	Sí	Sí	No
1/24/2022 21:02:28			15	5	Sí	Sí	Sí
1/24/2022 21:26:58	3	Menú del día de restaurante	10	5	Sí	Sí	No
1/24/2022 21:31:07	4	Menú del día de restaurante	12	3	No	Sí	Sí

0	9	10	11	12	13	14	15
Marca temporal	De lunes a viernes, ¿cuántos días?	Y cuando de lunes a viernes comes fuera de casa, ¿qué tipo de menú prefieres?	¿Cuánto te gastas de media aproximadamente, por 1 comida, ya sea cocinada, en restaurante o pedida?	¿Le das importancia a tu alimentación?	Considerando todo lo anterior, ¿te suscribirías a un plan que te proporciona un Batch Cooking (tuppers con comida preparada) cocinado por restaurantes de tu ciudad elegidos por ti?	Pese a que el precio del menú dependa de los precios de cada restaurante, ¿te parece razonable que el precio de un menú estándar (primero, segundo y postre) estuviese entre 6 y 10€?	¿Estarías dispuesto a pagar más por este servicio si recibieses también consejos de expertos sobre qué restaurantes y menús elegir según los objetivos que busques alcanzar (perder peso, ganar músculo, mejorar tus niveles de algún tipo, etc)?
1/24/2022 21:44:21	4	Menú del día de restaurante	10	5	Sí	Sí	Sí
1/24/2022 21:55:28			4	4	Sí	Sí	Sí
1/25/2022 8:14:07			5	4	Sí	Sí	Sí
1/25/2022 8:27:36			15	4	No	Sí	Sí
1/25/2022 9:18:55			18	5	No	Sí	No
1/25/2022 9:22:41			20	4	No	Sí	Sí
1/25/2022 11:33:43	3	Tupper, cocinado por ti	10	5	Sí	Sí	Sí
1/25/2022 17:59:48			-	3	No	Sí	No
1/26/2022 17:17:22			8	5	No	Sí	Sí
1/26/2022 17:19:30			25	5	Sí	Sí	No
1/26/2022 17:46:20			7	3	Sí	Sí	Sí
1/30/2022 13:57:42	4	Menú del día de restaurante	12	5	Sí	Sí	Sí
1/30/2022 14:01:04			15	5	No	Sí	Sí

**Tabla 3: Respuestas de la sección 7**

0	16	17	18	19
Marca temporal	¿Cuál es tu género?	¿Qué edad tienes?	Vives...	¿Cuál es tu código postal?
12/31/2021 11:37:18	Hombre	Entre 18 y 25	En familia	28027
12/31/2021 12:00:23	Hombre	Entre 41 y 55	En familia	28027
1/3/2022 13:38:20	Hombre	Entre 18 y 25	En familia	28100
1/4/2022 14:23:17	Mujer	Entre 41 y 55	En familia	28027
1/4/2022 15:16:04	Hombre	Entre 18 y 25	En familia	28100
1/4/2022 15:24:02	Mujer	Entre 26 y 40	En familia	19004
1/4/2022 15:56:14	Mujer	Entre 18 y 25	Solo	6003
1/4/2022 16:27:07	Mujer	Entre 18 y 25	En familia	28222
1/4/2022 16:33:58	Hombre	Entre 18 y 25	En familia	28027
1/4/2022 16:35:31	Mujer	Entre 26 y 40	En familia	28017
1/4/2022 16:36:43	Mujer	Entre 26 y 40	En familia	28017
1/4/2022 16:40:30	Mujer	Entre 18 y 25	En familia	28034
1/4/2022 16:46:40	Hombre	Entre 18 y 25	En familia	28034
1/4/2022 16:47:25	Hombre	Entre 41 y 55	En familia	28028
1/4/2022 16:48:39	Hombre	Entre 56 y 68	En familia	28017
1/4/2022 16:52:21	Mujer	Entre 18 y 25	En familia	28029
1/4/2022 16:57:07	Hombre	Entre 18 y 25	En familia	28023
1/4/2022 16:57:07	Hombre	Entre 18 y 25	En familia	28023
1/4/2022 16:58:21	Hombre	Entre 18 y 25	En familia	28029
1/4/2022 17:17:50	Mujer	Entre 18 y 25	En familia	28029
1/4/2022 17:19:47	Mujer	Entre 18 y 25	En familia	28034
1/4/2022 17:25:10	Mujer	Entre 18 y 25	En familia	28034
1/4/2022 17:36:09	Mujer	Entre 18 y 25	En familia	28034

0	16	17	18	19
Marca temporal	¿Cuál es tu género?	¿Qué edad tienes?	Vives...	¿Cuál es tu código postal?
1/4/2022 17:38:34	Mujer	Entre 18 y 25	En familia	28035
1/4/2022 17:40:27	Mujer	Entre 41 y 55	En familia	28029
1/4/2022 17:41:10	Hombre	Entre 18 y 25	En familia	28035
1/4/2022 17:42:49	Mujer	Entre 18 y 25	En familia	28029
1/4/2022 17:47:20	Mujer	Entre 18 y 25	En familia	28034
1/4/2022 17:52:36	Hombre	Entre 56 y 68	En familia	28013
1/4/2022 18:05:46	Hombre	Entre 18 y 25	En familia	28925
1/4/2022 18:21:00	Mujer	Entre 41 y 55	En familia	28034
1/4/2022 18:24:50	Mujer	Entre 18 y 25	En familia	28034
1/4/2022 18:32:57	Otros	Entre 18 y 25	En familia	28006
1/4/2022 19:05:58	Mujer	Entre 18 y 25	En familia	28034
1/4/2022 20:41:34	Mujer	Entre 18 y 25	En familia	28043
1/4/2022 21:02:05	Hombre	Entre 18 y 25	En familia	28049
1/4/2022 22:42:56	Mujer	Entre 18 y 25	Solo	33012
1/5/2022 0:28:06	Mujer	Entre 18 y 25	En familia	28033
1/5/2022 9:09:20	Mujer	Entre 41 y 55	En familia	28720
1/5/2022 11:12:21	Mujer	Entre 18 y 25	En familia	28109
1/5/2022 13:46:57	Mujer	Entre 56 y 68	En familia	28017
1/16/2022 10:31:29	Mujer	Entre 18 y 25	En familia	28109
1/16/2022 10:38:34	Mujer	Entre 18 y 25	En familia	28750
1/16/2022 10:54:08	Mujer	Entre 18 y 25	Con mi pareja	28791
1/16/2022 11:30:59	Mujer	Entre 41 y 55	En familia	28001
1/16/2022 11:32:29	Hombre	Entre 56 y 68	En familia	28017
1/16/2022 11:38:21	Mujer	Entre 56 y 68	En familia	28027



0	16	17	18	19
Marca temporal	¿Cuál es tu género?	¿Qué edad tienes?	Vives...	¿Cuál es tu código postal?
1/16/2022 11:39:58	Mujer	Entre 41 y 55	En familia	28027
1/16/2022 11:42:01	Hombre	Entre 56 y 68	En familia	28027
1/16/2022 11:54:05	Mujer	Entre 41 y 55	En familia	28029
1/16/2022 12:28:22	Hombre	Entre 56 y 68	En familia	28017
1/16/2022 13:05:28	Mujer	Entre 41 y 55	En familia	28027
1/16/2022 13:27:25	Hombre	Entre 18 y 25	En familia	28001
1/16/2022 14:51:27	Mujer	Entre 41 y 55	En familia	28109
1/16/2022 14:56:05	Mujer	Entre 56 y 68	En familia	28521
1/16/2022 15:02:24	Mujer	Entre 18 y 25	En familia	28027
1/16/2022 15:07:01	Mujer	Entre 56 y 68	En familia	28027
1/16/2022 17:00:33	Mujer	Entre 41 y 55	En familia	28007
1/16/2022 17:16:53	Mujer	Entre 18 y 25	En familia	28007
1/16/2022 17:20:24	Mujer	Entre 41 y 55	En familia	28017
1/17/2022 9:39:04	Mujer	Entre 41 y 55	En familia	28034
1/17/2022 19:26:32	Hombre	Entre 18 y 25	En familia	28017
1/17/2022 23:39:58	Mujer	Entre 56 y 68	En familia	28109
1/18/2022 23:37:14	Mujer	Entre 41 y 55	En familia	28043
1/24/2022 19:01:48	Mujer	Entre 18 y 25	En familia	36201
1/24/2022 19:07:02	Mujer	Entre 41 y 55	Solo	28002
1/24/2022 19:13:49	Mujer	Entre 41 y 55	En familia	28033
1/24/2022 19:14:30	Hombre	Entre 18 y 25	En familia	36204
1/24/2022 19:16:22	Mujer	Entre 18 y 25	Solo	28033
1/24/2022 19:18:37	Mujer	Entre 18 y 25	En familia	36204
1/24/2022 19:20:12	Mujer	Entre 26 y 40	En familia	28009

0	16	17	18	19
Marca temporal	¿Cuál es tu género?	¿Qué edad tienes?	Vives...	¿Cuál es tu código postal?
1/24/2022 19:23:33	Mujer	Entre 18 y 25	En familia	28028
1/24/2022 19:26:03	Hombre	Entre 41 y 55	En familia	28042
1/24/2022 19:28:22	Mujer	Entre 18 y 25	Con amigos	15701
1/24/2022 19:31:57	Hombre	Entre 41 y 55	En familia	28670
1/24/2022 19:33:48	Hombre	Entre 41 y 55	En familia	28042
1/24/2022 19:41:30	Mujer	Entre 18 y 25	En familia	36201
1/24/2022 19:50:31	Hombre	Entre 26 y 40	Solo	28100
1/24/2022 20:00:32	Mujer	Entre 26 y 40	En familia	28231
1/24/2022 20:03:32	Mujer	Entre 26 y 40	Con mi pareja	28043
1/24/2022 20:04:58	Hombre	Entre 18 y 25	En familia	28221
1/24/2022 20:06:34	Hombre	Entre 26 y 40	Con mi pareja	28033
1/24/2022 20:33:30	Mujer	Entre 41 y 55	Solo	28224
1/24/2022 20:50:13	Hombre	Entre 26 y 40	Con mi pareja	28050
1/24/2022 21:02:28	Hombre	Entre 41 y 55	En familia	28034
1/24/2022 21:26:58	Hombre	Entre 41 y 55	En familia	28806
1/24/2022 21:31:07	Hombre	Entre 41 y 55	En familia	28049
1/24/2022 21:44:21	Mujer	Entre 41 y 55	En familia	28760
1/24/2022 21:55:28	Hombre	Entre 18 y 25	En familia	28223
1/25/2022 8:14:07	Hombre	Entre 18 y 25	En familia	28023
1/25/2022 8:27:36	Hombre	Entre 18 y 25	En familia	28023
1/25/2022 9:18:55	Hombre	Entre 18 y 25	En familia	28023
1/25/2022 9:22:41	Hombre	Entre 18 y 25	En familia	28006
1/25/2022 11:33:43	Mujer	Entre 18 y 25	Solo	28003
1/25/2022 17:59:48	Hombre	Entre 18 y 25	En familia	28023

0	16	17	18	19
Marca temporal	¿Cuál es tu género?	¿Qué edad tienes?	Vives...	¿Cuál es tu código postal?
1/26/2022 17:17:22	Hombre	Entre 18 y 25	En familia	28250
1/26/2022 17:19:30	Mujer	Entre 18 y 25	En familia	28028
1/26/2022 17:46:20	Hombre	Entre 18 y 25	En familia	28010
1/30/2022 13:57:42	Mujer	Entre 18 y 25	En familia	28027
1/30/2022 14:01:04	Mujer	Entre 26 y 40	En familia	28027

### III. Anexo III: Entrevistas personales a restaurantes

#### ENTREVISTA A RESTAURANTES

¡Hola! Somos un grupo de emprendedores que estamos analizando la viabilidad de una idea de negocio que pensamos sacar al mercado en los próximos meses. Tengo familia en el sector y el Covid ha tenido un impacto enorme; por lo que pensando en cómo ayudar a la hostelería a mejorar sus números se nos ocurrió la siguiente idea. ¿Os importaría responder a unas preguntas rápidas por favor? No os arrepentiréis lo prometo.

Básicamente nos presentamos como una solución para restaurantes que a final de semana tienen que tirar comida que está en buen estado, pero no pueden vender al consumidor final, o que no ha tenido salida directamente; y para usuarios sin tiempo o ganas de cocinar y que les encante la comida de restaurante (que es a casi todo el mundo)

Se trata de una APP de Batch Cooking semanales realizados con los excedentes que tienen los restaurantes los domingos, a final de semana. No se si sabéis lo que es el Batch Cooking, pero básicamente es cocinar el domingo durante 1-2h la comida de toda la semana y meterlo en túper. Por lo tanto, los usuarios tendrían tupperes variados para sus comidas/cenas de martes a lunes, los días que ellos elijan y de los restaurantes que prefieran (pudiendo ser varios).

Básicamente, vosotros a lo largo de la mañana/mediodía del domingo publicaríais qué platos podríais ofrecer a los consumidores con excedentes que prevéis que no vais a dar salida, y los cocinaríais durante la tarde del domingo y en cantidades industriales (lo que supondría menos gasto energético y de productos como aceite, etc.). Lo colocaríais en Túper que os proporcionamos nosotros y el lunes por la mañana pasaríamos a recogerlos para hacérselos llegar al consumidor final.

Los platos que ofrecéis a nuestros usuarios solo tendrán la condición de ser perecederos; ya que, dependiendo de los excedentes, podrían ser platos habituales de vuestro menú o diferentes.

Es una idea bastante interesante para los restaurantes porque:

- Conseguiríais una nueva fuente de ingresos sacando rentabilidad a comida que os ha supuesto un coste e ibais a tirar.
- Y mejoraríais vuestra imagen de marca porque estaríais luchando contra el desperdicio de alimentos, el cambio climático y la pobreza; ya que los platos que no tuviesen salida los llevaríamos a bancos de alimentos.

Os daríamos una pegatina como la de TripAdvisor por si queréis poner en la puerta para que los clientes sepan que colaboráis con nosotros

#### PREGUNTAS

1. ¿Qué porcentaje de excedentes soléis tener a final de semana?
2. ¿Cuántos platos podríais hacer entonces?
3. Habíamos pensado que los restaurantes publicasen los platos que podrían hacer con sus excedentes a lo largo del domingo hasta las 15.00 y que hiciesen el Batch Cooking ese domingo por la tarde o lunes por la mañana, lo que mejor os viniese y que os lo recogiésemos el lunes por la mañana ¿os viene bien este planteamiento?

De no ser así ¿Qué os vendría mejor?

4. Con la información que os he dado, ¿estaríais dispuestos a incorporaros en nuestra plataforma, haciendo Batch Cooking con vuestros excedentes y sacando rentabilidad de ello?