



Universidad Pontificia Comillas

TRABAJO DE FIN DE GRADO

Plan de Negocio de “SavEat”



Clave: 201700832

Autor: Adriana Iglesias Moreno

Director: María del Pilar Melara San Román

MADRID | Junio 2022

RESUMEN

El objetivo de este Trabajo de Fin de Grado (TFG) es la elaboración de un Plan de Negocio de una empresa.

La idea es crear una aplicación en la que los restaurantes suban los platos que no han conseguido vender y que, consecuentemente, se van a tirar. Por otra parte, los clientes podrán hacer pedidos de estos platos por un precio menor pudiendo también recibir asesoramiento nutricional. Estos platos los recibirán en *tuppers* que estarán listos para calentarse unos minutos y consumirlos. Esta idea contribuirá a combatir el desperdicio de alimentos y a la lucha contra el hambre.

El origen de este trabajo remite a la participación en la novena edición del concurso “Ideas Comillas Emprende”; nuestro equipo está formado por cinco miembros y un mentor. Debido a esta participación, tenemos acceso a una plataforma en la que hemos ido subiendo los contenidos para poder realizar el plan de negocio de SavEat.

Palabras clave: plan de negocio, emprendimiento, innovación, desperdicio de alimentos, asesoramiento nutricional.

Advertencia:

En el presente trabajo se podrán encontrar fuentes de investigación y de elaboración propia común al equipo. Por lo tanto, toda similitud puede estar relacionada con otras fuentes de las que mis compañeros (Laura Hernández, Laura Castro, Íñigo Fernández de Mesa y Pedro Domecq) y yo somos coautores.

ABSTRACT

The aim of this memory is to make a Business Plan for a company.

The idea is to create an application in which restaurants will upload the dishes that they have not been able to sell and that, consequently, are going to be thrown away. On the other hand, customers will be able to order these dishes for a lower price and can also receive nutritional advice. These dishes will be received in tupperwares that will be ready to be heated for a few minutes and consumed. This idea will contribute to fight food waste and hunger.

The origin of this work lies in the participation in the ninth edition of the competition “Ideas Comillas Emprende”, our team consists of five members and a mentor. Due to this participation, we have access to a platform on which we have been uploading content to create SavEat’s business plan.

Key words: business plan, entrepreneurship, innovation, food waste, nutritional advice.

Warning:

In the present project it will be possible to find sources of research and own elaboration common to the team. Therefore, any similarity may be related to other sources of which my colleagues (Laura Hernández, Laura Castro, Íñigo Fernández de Mesa and Pedro Domecq) and I are co-authors.

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	5
1.1 Objetivo del TFG.....	5
1.2 Justificación de la idea de negocio	5
1.3 Metodología	6
1.4 Estructura del trabajo	6
2. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO.....	8
2.1 Descripción del problema y de la oportunidad.....	8
2.2 Descripción del negocio.....	9
2.3 Características generales del negocio	11
2.4 Propuesta de valor CANVAS.....	11
2.5 Presentación de los fundadores.....	14
3. ANÁLISIS EXTERNO	16
3.1 Descripción del sector	16
3.2 Análisis del entorno: Análisis PESTEL.....	17
3.3 Modelo de las cinco fuerzas de Porter	21
3.4 Análisis de los potenciales competidores.....	23
4. ANÁLISIS INTERNO	27
4.1 Misión, visión y valores.....	27
4.2 Entrega de valor	27
5. DIAGNÓSTICO.....	28
5.1 Amenazas	28
5.2 Oportunidades	29
5.3 Debilidades.....	30
5.4 Fortalezas	30
5.5 Ventaja competitiva	31
5.6 Objetivos	32
6. PLAN DE MARKETING.....	34
6.1 Marketing estratégico	34
6.2 Marketing operacional.....	41
7. CONCLUSIONES.....	44
8. BIBLIOGRAFÍA.....	46
9. ANEXOS.....	49
9.1 Aplicación.....	49

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Objetivo del TFG

Para la elaboración de mi TFG decidí elegir la creación y diseño de un plan de negocio, esta opción llamó mi atención desde el primer momento ya que España está siendo cada vez un territorio más emprendedor. Como dice Nacho Meneses en El País, esta etapa postpandemia puede ser un gran momento para emprender siempre que prestemos atención a las nuevas tendencias y busquemos resolver los problemas de nuestros clientes (Meneses, 2021).

El objetivo de este trabajo es la creación de una empresa que tiene como fin luchar contra el desperdicio de alimentos, contribuir a la reactivación del sector de la restauración, facilitar la vida de los usuarios y fomentar hábitos saludables. Esta empresa es SavEat.

Gracias a la elaboración de este trabajo podremos saber si la idea es viable, rentable, si tiene posibilidad de éxito o si, por el contrario, no es un buen proyecto para lanzar y desarrollar.

A la hora de elegir qué idea de negocio desarrollar, todos los miembros del equipo estuvimos de acuerdo en buscar algo innovador, encontrar nuestro *Blue Ocean*. Esto quiere decir que queríamos encontrar un mercado hasta ahora vacío, fácilmente conquistable y de rápido crecimiento (Goikolea, 2020).

1.2 Justificación de la idea de negocio

Desde el principio queríamos crear una empresa que fuese responsable con la sociedad y con el medioambiente, es decir, que tuviese impacto.

Nos queríamos centrar en el sector de restauración porque era uno de los que más había sufrido tras la pandemia y creíamos que podíamos crear algo para aportar nuestro grano de arena para darles un impulso. Se estima que las ventas de la restauración en 2021 son un 23% inferiores a 2019 (García J. , 2022).

Investigando vimos que uno de los principales gastos para los restaurantes además de los alquileres y suministros eran los excedentes de alimentos. Aquí es donde detectamos la oportunidad. Vimos que aprovechando estos excedentes para hacer platos y venderlos haría que los restaurantes recortaran gastos y a la vez reduciríamos la contaminación, ya que se genera contaminación a partir de los residuos (Naciones Unidas, 2018).

Más allá, veíamos que el sector del *delivery* de comida no contaba con procesos muy eficientes y que la mayoría utilizaban transportes y *packagings* que estaban dañando al medioambiente.

A todo esto se le unió la necesidad que veíamos a nuestro alrededor de llevar un estilo de vida saludable, la gente cada vez se preocupaba más por comer bien y estar en forma.

Juntando todos estos aspectos dimos con SavEat, una plataforma donde los restaurantes podrían vender platos de excedentes a un precio competitivo, con asesoramiento nutricional y donde la logística sería lo menos dañina posible para el medioambiente.

1.3 Metodología

Para la elaboración del Plan de Negocio nos apoyamos en la plataforma de Comillas Emprende, en la cual se nos iban indicando los pasos a seguir. Mediante esta plataforma, seguimos el Modelo Goldsmith que se estructura alrededor de tres áreas de trabajo: producto, mercado y negocio (Universidad Pontificia Comillas, 2021):

- **Producto:** consiste en la validación de la propuesta de valor y del conjunto de productos y servicios ofrecidos al mercado.
- **Mercado:** se trata de validación del mercado y de la estrategia de comercialización de los productos y servicios de la empresa.
- **Negocio:** se basa en la validación del modelo de negocio y del plan estratégico de creación, desarrollo y escalado del negocio.

Este modelo ofrece a los emprendedores una hoja de ruta para avanzar de forma óptima, paso a paso, validando cada etapa y maximizando su potencial. En los últimos años, este modelo ha ayudado a prosperar a miles de negocios alrededor del mundo (Universidad Pontificia Comillas, 2021).

Además, se nos asignó un mentor, Víctor Hugo Alonso, para guiarnos y aconsejarnos durante esta experiencia. Paralelamente, hemos tenido la oportunidad de acudir a *workshops* y *webinars* de emprendimiento donde hemos recibido una formación especializada de otros profesionales para ir dando forma a nuestro proyecto e ir corrigiendo aspectos fundamentales para nuestro negocio.

1.4 Estructura del trabajo

Este trabajo consistirá en desarrollar el plan de negocio de SavEat. Para ello, comenzaremos describiendo detalladamente la idea de negocio, haciendo hincapié en el problema que queremos solventar, las características generales y utilizaremos el modelo Canvas para conocer los aspectos clave del negocio.

A continuación, haremos un análisis externo para conocer el sector, el entorno, los potenciales competidores... Este análisis será muy valioso ya que veremos la posición en la que nos encontramos y las posibles oportunidades o amenazas con las que nos podremos encontrar.

Seguidamente, llevaremos a cabo un análisis interno de nuestra compañía donde determinaremos nuestra misión, visión y valores y expondremos el valor que les vamos a aportar a nuestros clientes y *partners*.

En paralelo, haremos un diagnóstico de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas de SavEat para posteriormente definir nuestros objetivos.

Por último, desarrollaremos el plan de marketing, tanto la parte más estratégica como la operacional enfocándonos en las cuatro variables del *marketing mix*: producto, precio, distribución y comunicación.

2. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

2.1 Descripción del problema y de la oportunidad

La idea de negocio nació a raíz de dos problemas: el desperdicio de comida y el poco tiempo que tienen los trabajadores entre semana. El primer problema afecta tanto al medio ambiente como a los restaurantes ya que para estos últimos los excedentes de comida suponen un enorme gasto. Además, tirar la comida está mal visto socialmente ya que en el mundo hay millones de personas que se mueren de hambre. El segundo problema afecta a la mayoría de los trabajadores e incluso a estudiantes, ya que durante la semana trabajan sin parar y no tienen tiempo para cocinarse platos elaborados y que sean saludables. Se estima que los españoles dedicamos un promedio de tres horas al día a hacer las comidas diarias y es por esto por lo que el 43% opta por los platos preparados cuando no tiene tiempo para cocinar y un 31% pide comida a domicilio (Conde, 2021). Hemos podido comprobar mediante encuestas y entrevistas que estos problemas son reales y que supone una preocupación tanto los restaurantes como para las personas.

Nuestra idea surge como una alternativa al *batch cooking*, en vez de tener que pasar el domingo cocinando para tener comida en *tuppers* para toda la semana, se podrán pedir los menús que se necesiten a través de nuestra plataforma. Estos platos serán los que les hayan sobrado a los restaurantes con los que trabajemos.

En este caso los excedentes de comida de los restaurantes son la “oferta” y los consumidores son la “demanda”. SavEat nace para unirlos, acabar con los problemas que enunciábamos anteriormente y facilitarles la vida. SavEat será una plataforma en la que los restaurantes podrán subir los platos que les han sobrado los domingos y que si no se consumen van a tirar. Por otro lado, los mismos domingos los consumidores podrán hacer sus encargos de comida para toda la semana. Estos encargos los recibirán en *tuppers* los lunes y para consumirlos sólo tendrán que calentarlos, por lo que no tendrán que invertir largos periodos de tiempo en hacer sus comidas.

Además, existe una versión “premium” que acaba con otro gran problema que podríamos llamar “el mal comer”. En la aplicación habrá un paquete de suscripción que ofrece asesoramiento nutricional a los clientes para asegurarse de que los platos que van a consumir se adaptan a sus objetivos o características garantizado que se comerá de la mejor manera posible. A través de nuestra encuesta hemos podido observar que la población está cada vez más preocupada por comer bien y llevar un estilo de vida saludable, por eso hemos pensado que este aspecto será fundamental en nuestra idea.

Otro aspecto clave de SavEat es que todos los platos que no consigamos vender se recogerán y se llevarán a bancos de alimentos contribuyendo así a la causa social de la lucha contra el hambre. Este aspecto será primordial ya que reduciremos al mínimo el desperdicio de alimentos y conseguiremos contribuir al bien común. Ahora mismo, es fundamental colaborar con los bancos de alimentos ya que a raíz de la pandemia hay una demanda mucho mayor debido al crecimiento del desempleo en España. Según la Federación Española de Bancos de Alimentos, la demanda de los bancos de alimentos se disparó un 50% debido a la pandemia (Pinedo, 2021).

Consideramos que existe una gran oportunidad de negocio a pesar de que se trate de un sector muy maduro donde existen potentes competidores ya que ninguno de ellos pone foco en resolver todos estos problemas que hemos identificado. Cada competidor se centra únicamente en resolver un problema. Más allá, la sociedad está cada vez más concienciada con el desperdicio de comida, con la lucha contra el hambre y con llevar un estilo de vida saludable por lo que es un punto más a favor para que nuestra idea tenga éxito.

En el artículo de Restauración News afirman que el 88% de la población espera que los restaurantes ofrezcan opciones más saludables, un 77% afirman que seguirán pidiendo a domicilio después de la pandemia, a un 84% les preocupa el desperdicio de comida y al 89% les gustaría saber qué restaurantes actúan contra el desperdicio de alimentos (Restauración News, 2021). En definitiva, todos estos datos son favorables para nuestra idea de negocio.

2.2 Descripción del negocio

SavEat se puede describir como un *marketplace* que pone en contacto a restaurantes y a usuarios que no tienen tiempo o directamente no quieren cocinar durante la semana. Gracias a esta aplicación los restaurantes podrán disminuir los gastos que suponen los excedentes de alimentos al venderlos a través de la plataforma a un precio menor al que lo venderían en sus instalaciones. Acabar con estos excedentes no solo beneficiará a sus cuentas de resultados, sino que también al medioambiente y a la sociedad.

Por el lado de los consumidores, además de contribuir a reducir al mínimo el desperdicio de alimentos, podrán disfrutar de comidas de sus restaurantes favoritos durante toda la semana a un precio competitivo, recibéndolo en un *tupper* sin tener que moverse de casa y sólo tendrán que calentarlo unos minutos antes de consumirlo. Es decir, son todo puntos positivos para los usuarios.

Tal y como se comentaba en el apartado anterior del presente trabajo, todas las raciones de comida que no se vendan irán destinadas a bancos de alimentos por lo que los restaurantes

estarían aportando su grano de arena en la lucha contra el hambre. Los restaurantes podrán gozar de una mejor imagen de marca debido a este aspecto social al que están contribuyendo.

Otro servicio del que podrán disfrutar los clientes de SavEat será el asesoramiento nutricional. Así se podrá asegurar que los platos que piden se adaptan a sus objetivos o características ya sea pérdida de peso, ganar masa muscular, celiaquía, diabetes... Comer bien estará garantizado y será de lo más fácil ya que se podrá seleccionar una opción para que sólo te salgan los platos que van en línea con tus objetivos evitando así “caer en la tentación”. El contacto con nuestros nutricionistas será a través de la aplicación, ellos se encargarán de diseñar los menús de cada usuario con platos de los distintos restaurantes y estarán siempre a disposición de los éstos para aclarar cualquier duda que les pueda surgir. Además, habrá un apartado en la aplicación donde los usuarios podrán ver su evolución y así percibir que cada vez están más cerca su objetivo. Podemos ver este apartado de la aplicación en la siguiente Figura.

Figura 1. App SavEat apartado nutricionistas.



Fuente: Elaborado por el equipo SavEat

Ofreceremos la mejor calidad de los productos ya que los restaurantes tendrán que pasar un proceso exhaustivo donde garanticen esta calidad y sólo podrán subir a la plataforma raciones que puedan aguantar sin problema unos días en la nevera y que para consumirlos solo haya que calentarlos en el microondas. El tiempo de calentado de cada *tupper* y los días que aguanta vendrán especificados también en la aplicación para asegurarnos de que el resultado es el mejor.

Existirán diferentes opciones para nuestros clientes dentro de SavEat:

- **Pedidos puntuales:** podrán hacer pedidos esporádicos cuando lo necesiten. Por ejemplo, *este miércoles tengo reuniones y no voy a tener tiempo para cocinar entonces pediré un tupper a SavEat el domingo.*
- **Suscripción mensual:** el cliente podrá pagar una suscripción mensual para ahorrarse los gastos de envío durante ese mes por sólo 14,99€. Si no decidiesen contratar esta suscripción, tendrían que pagar 4,99€ a la semana (19,96€ al mes).
- **Premium:** los usuarios podrán disfrutar del servicio de asesoramiento nutricional por sólo 44,99€ al mes. En este paquete de suscripción estarían también incluidos los gastos de envío del paquete mencionado anteriormente.

2.3 Características generales del negocio

En la siguiente figura tenemos las características generales de SavEat:

Figura 2. Características generales de Saveat

Nombre de la empresa	SavEat
Sector	Comercio al por menor
Actividad	Comercio de productos alimenticios
Forma jurídica	Sociedad anónima
Localización	Madrid, España
Instalaciones	130m ² de almacén
Cartera de servicios	Envío de menús a domicilio + asesoramiento nutricional + aprovechamiento de excedentes
Inversión	200.000€

Fuente: Elaboración propia

2.4 Propuesta de valor CANVAS

El *Business Model Canvas* constituye una herramienta esencial para crear modelos de negocio, describiendo diferentes aspectos de la idea de negocio necesarios para el correcto funcionamiento del proyecto (Sánchez X. , 2021). En el Canvas podemos encontrar los siguientes apartados: red de *partners*, actividades clave, recursos clave, propuesta de valor, relación con clientes, canales, segmentos de clientes, estructura de costes y flujo de ingresos.

A continuación, podemos ver el *Business Model Canvas* de SavEat. Gracias a esta herramienta podremos ver de forma esquemática los aspectos principales de nuestro modelo de negocio.

Figura 3. Business Model CANVAS de SavEat



Fuente: Elaboración propia

Vamos a pasar a hacer una pequeña explicación de cada uno de los nueve apartados que conforman el *Business Model Canvas*:

- **Red de partners:** este bloque describe los *partners* necesarios para que el modelo de negocio funcione (Sánchez X. , 2021). En SavEat deberemos tener alianzas con restaurantes y nutricionistas para ofrecer nuestro servicio a los usuarios, con una red de logística para hacer llegar los pedidos y con bancos de alimentos para darles las raciones de comida que no se han vendido en la aplicación.
- **Actividades clave:** aquí quedan reflejados los procesos que serán los más importantes para el desempeño de la actividad de nuestro negocio. Estas actividades clave para SavEat serán la captación de clientes, el mensaje, la marca, la logística y la plataforma. Sin estas actividades no conseguiremos que el negocio sea exitoso.
- **Recursos clave:** describe los recursos más importantes que necesitamos para que funcione nuestro modelo de negocio (Sánchez X. , 2021). Los recursos que hemos considerado imprescindibles para que nuestro negocio sea viable han sido la marca,

la aplicación, los nutricionistas y los restaurantes ya que sin ellos no habría servicios que ofrecer y la logística para hacer llegar los *tuppers* a nuestros usuarios.

- **Propuesta de valor:** describe el conjunto de características y beneficios que crean valor a un segmento específico (Sánchez X. , 2021). Aquí concretamos lo que ofrecemos a nuestros clientes. En primer lugar, a nuestros usuarios les ofrecemos comodidad, ahorro de tiempo ya que no tendrán que cocinar, menús de calidad que vienen de restaurantes, un precio competitivo y asesoramiento nutricional. En segundo lugar, a los restaurantes les ofrecemos una mejora de su imagen y de su identidad al colaborar con SavEat, una empresa concienciada con el medioambiente y la sociedad, una nueva fuente de ingresos y rentabilidad de sus excedentes que suponían uno de sus mayores gastos. Por último, a los nutricionistas les ofrecemos una nueva fuente de ingresos al ponerles en contacto con nuevos clientes a los que no accederían de otra manera.
- **Relación con clientes:** para relacionarnos con nuestros usuarios contaremos con *customer service*. Además, podrán resolver todas sus dudas contactando con nosotros a través de nuestras redes sociales y el chat de nuestra aplicación.
- **Canales:** se seleccionan los canales para comunicarnos y alcanzar a nuestros clientes y proveedores (restaurantes y nutricionistas) para hacerles llegar nuestro mensaje y nuestra propuesta de valor. Hemos hecho una distinción para asegurarnos de adaptar el mensaje y de que les llegue correctamente.
 - Usuarios: utilizaremos las redes sociales y campañas de *influencers* así como anuncios de Google ya que en principio van a ser gente joven. Además, en las puertas y webs de los restaurantes se anunciará que pueden pedir sus platos a través de SavEat, llegando así a un público muy amplio.
 - Restaurantes: tendremos agentes comerciales que irán restaurante por restaurante. Empezarán por las grandes cadenas para que les cuenten detalladamente nuestra propuesta de valor y, una vez captadas las grandes cadenas de restaurantes, además de contar con una amplia oferta, estimamos que habrá un “efecto llamada” y que los restaurantes más pequeños se animarán a unirse.
 - Nutricionistas: llegaremos a ellos a través de redes sociales profesionales como LinkedIn.

- **Segmentos de clientes:** son los grupos de personas a los que queremos ofrecer nuestro servicio o producto (Sánchez X. , 2021). En este caso, tenemos a nuestros usuarios que serán mayormente personas con poco tiempo (principalmente estudiantes y trabajadores), que no cocinan y que además están preocupados por el medioambiente y por su salud.
- **Estructura de costes:** describe todos los costes en los que se incurren al operar el modelo de negocio (Sánchez X. , 2021). Los costes de SavEat no serán muy altos al ser puramente los mediadores entre los restaurantes y nutricionistas con los usuarios finales. Nuestros principales costes vendrán por la logística, el almacén que se necesitará para organizar los pedidos, los salarios de los trabajadores que en principio seremos los 5 socios, marketing para captar clientes y hacer llegar nuestro mensaje, desarrollo de la aplicación, soporte de usuarios y los *tuppers* en los que pondremos el logo de SavEat.
- **Flujo de ingresos:** representa la forma en la que la empresa genera los ingresos para cada cliente (Sánchez X. , 2021). Como ya hemos comentado en apartados anteriores, existirán dos modelos de suscripción, el modelo básico y el modelo *premium*, con estos modelos conseguiremos unos ingresos recurrentes ya que nos llevaremos una parte fija por cada cliente que se suscriba. Por otro lado, recibiremos una comisión sobre el precio por cada plato que vendamos a través de nuestra plataforma.

2.5 Presentación de los fundadores

SavEat es un proyecto empresarial creado por cinco cofundadores: Laura Hernández, Laura Castro, Íñigo Fernández de Mesa, Pedro Domecq y yo, Adriana Iglesias.

En la siguiente tabla se podrán observar tanto la función de cada uno dentro de la organización como las habilidades y capacidades.

Figura 4. Fundadores de SavEat

<p>Laura Hernández <i>Chief Executive Officer</i></p>	<p>Será la encargada de supervisar todos los departamentos que conforman SavEat. Estará al cargo de la estrategia y la adaptará a la situación en la que nos encontremos.</p> <p>Sus habilidades son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proactividad
--	--

-
- Resolución de conflictos

Laura Castro
Chief Financial Officer

Estará al cargo de la planificación económica y financiera de la empresa. Deberá estar en constante contacto con Laura Hernández para asegurarse de que la estrategia que se lleva a cabo es viable financieramente.

Sus habilidades son:

- Organización
- Visión de futuro

Íñigo Fernández de Mesa
Chief Operating Officer

Íñigo será el encargado de asegurarse de que en el día a día de la empresa todo funcione correctamente y que los pedidos lleguen de los restaurantes y a los usuarios finales en perfectas condiciones.

Sus habilidades son:

- Capacidad de innovación
- Adaptación al cambio

Pedro Domecq
Chief Commercial Officer

Estará al cargo de captar a los restaurantes y mantener la relación con ellos. Su puesto será primordial ya que para que nuestro negocio funcione necesitamos a restaurantes que estén dispuestos a cedernos sus platos que han hecho con los excedentes que tienen.

Sus habilidades son:

- Capacidad de persuasión
- Previsión y adaptación

Adriana Iglesias
Chief Marketing Officer

Seré la persona encargada de desarrollar y supervisar las acciones de marketing con el fin de dar a conocer a nuestra compañía y captar a nuevos usuarios.

Mis habilidades son:

- Capacidad de comunicación
- Creatividad

Fuente: Elaboración propia

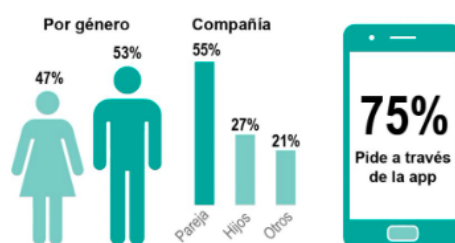
3. ANÁLISIS EXTERNO

3.1 Descripción del sector

Se procede a realizar un análisis del sector *delivery* en España. Este sector existe desde hace muchos años, pero en un principio solo se ofrecían entregas de pizza y comida china. A principios del presente siglo se creó la página web ComerComer.com, pero no tuvo éxito debido a la escasez de usuarios de internet. Diez años más tarde, JustEat comenzó a ganar terreno en el mercado español y empieza a despegar La Nevera Roja. En el año 2015 ya entraron en España otros competidores como Deliveroo y Glovo (García L. , 2022). Hoy en día existen numerosas empresas de comida a domicilio, reflejando así que es un sector muy potente.

En cuanto al perfil de los consumidores de comida a domicilio en España, Gastrómetro ha hecho un esbozo, se trata de mujeres y hombres (47% mujeres, 53% hombres) de entre 33 y 55 años que vive en una gran ciudad. Este usuario pide comida generalmente en pareja (55%), en familia (27%) o con amigos (21%) y, su motivación suele ser no querer cocinar o por capricho (Efe: Agro, 2021).

Figura 5. Principales datos del sector en España.



Fuente: Gastrómetro (2021)

Gastrómetro también ha realizado un estudio para saber qué tipo de comida se pide más por provincia de España. En la siguiente Figura podemos observar que los tipos de comida más pedidos son: americana, italiana, oriental y turca. La distribución será la siguiente.

Figura 6. Tipo de comida más pedida por provincia 2020.



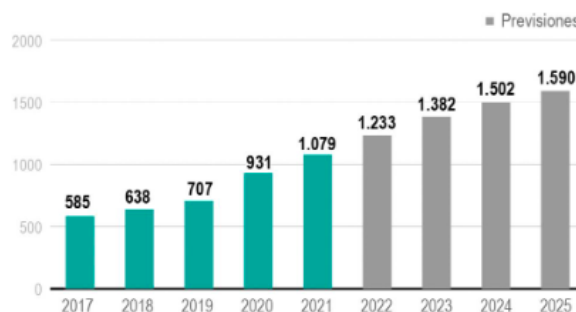
Fuente: *Gastrómetro (2021)*

3.1.1 Actualidad del sector

A pesar de que el sector del *delivery* y el sector restauración van muy de la mano, la pandemia ha tenido impactos muy diferentes en ambos. Mientras que el sector restauración se vio muy negativamente afectado, el *delivery* ha conseguido salir muy reforzado. La gente tenía miedo a salir de casa y ha optado por no dejar de consumir platos de restaurantes, por lo que los pedían a través de una aplicación para consumirlos en casa. La pandemia impulsó un 40% los pedidos de comida a domicilio haciendo que personas que en un principio eran reticentes a probar estas *apps* hayan hecho sus primeros encargos y las usen cada vez más (Efe: Agro, 2021).

El sector de la comida a domicilio ha crecido notablemente en los últimos años y se estima que siga creciendo en los años que siguen. Podemos observar en la siguiente Figura la previsión que ha hecho *Gastrómetro* para los próximos años del sector en España en millones de euros.

Figura 7. Evolución y previsión del sector de comida a domicilio en España (en millones de €).



Fuente: *Gastrómetro (2021)*

3.2 Análisis del entorno: Análisis PESTEL

El siguiente paso será realizar un análisis PESTEL. Se ha decidido utilizar el PESTEL para analizar el entorno en vez de otras herramientas como el PEST debido a que para nuestro negocio los factores ecológicos son clave. El PESTEL es un instrumento de evaluación que permite conocer el entorno en el que participará nuestra empresa en el futuro. De este modo, es posible identificar las oportunidades y amenazas que puede ofrecerte el contexto a corto y medio plazo y, en base a estas, planificar y adaptar la estrategia empresarial con antelación. Es decir, es una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno (Santander, 2021).

3.2.1 Factores políticos

Los factores políticos hacen referencia a cómo las decisiones o posturas gubernamentales a nivel local, regional, nacional e internacional pueden afectar a la marcha del negocio (Santander, 2021).

En nuestro caso, el país donde va a operar SavEat y, por tanto, los factores políticos que vamos a analizar son los del marco político español que afecten a nuestro negocio. España se trata de un país democrático y políticamente estable. Este aspecto es positivo a la hora de lanzar un negocio ya que se podrán asentar unas bases que no se van a alterar con facilidad. Hay elecciones generales cada cuatro años, pero, a pesar de ser un país pluripartidista, desde 1982 la formación de gobiernos se ha alternado entre el Partido Popular (PP) y el Partido Socialista Obrero Español (PSOE) (Comisión Europea, 2021).

Los cambios más notables que ha habido últimamente han tenido que ver con medidas restrictivas respecto al Covid-19, que han afectado al sector hostelero. De todas formas, para nuestra aplicación este aspecto sólo nos afectará si obligaran a cerrar los restaurantes lo cual es bastante improbable debido a la mejora de la situación gracias a la vacunación.

3.2.2 Factores económicos

En este apartado habrá que analizar tanto los datos macroeconómicos de España como los ciclos económicos. Ahora mismo España está atravesando una crisis económica ya que ha sido uno de los países más impactados por la pandemia, como consecuencia, los niveles de deuda y de déficit públicos se han incrementado drásticamente. Para reducir al mínimo los efectos de la pandemia, se han llevado a cabo una serie de medidas fiscales que han hecho que la inflación se haya disparado. Debemos tener en cuenta este aspecto debido a que los precios están muy altos. En cuanto al ciclo económico, actualmente nos encontramos en un periodo de recesión, pero se espera que haya un efecto rebote y que no se prolongue.

Otro aspecto que considerar es la tasa de desempleo, en el año 2020 se disparó debido a la situación, pero en 2021 ha bajado 1,2 puntos porcentuales mostrando una clara mejora (Europa Press, 2022).

A pesar de esta situación económica de incertidumbre y vulnerabilidad, España forma parte de la Unión Europea por lo que tiene el compromiso de mantener unas finanzas públicas saneadas para lograr la estabilidad de precios y un crecimiento fuerte y sostenible, además, contará con este “respaldo” si la situación empeorara. La pertenencia a la UE será un aspecto

positivo a la hora de lanzar un negocio en España ya que habrá una supervisión que garantizará una estabilidad económica dentro de unos límites.

3.2.3 Factores sociales

Este apartado se centra en estudiar las características sociales, culturales y demográficas de nuestro mercado, prestando especial atención a los cambios en el comportamiento de los consumidores (Santander, 2021).

Según Puro Marketing, las tendencias del consumo del 2022 se pueden resumir en un incremento del consumo *online*, sostenible y local, así como la consagración del teletrabajo (Puro Marketing, 2022).

En primer lugar, el incremento de las compras online incluye el pedido de comida, como ya comentaba anteriormente, el 77% de los encuestados por Restauración News seguirán haciendo pedidos de comida tras la pandemia (Restauración News, 2021).

En segundo lugar, la sostenibilidad y la importancia de cuidar al planeta cada vez toman más relevancia en la sociedad. La gente cada vez está más comprometida y, en concreto, las generaciones más jóvenes se decantan por marcas con propósitos y movimientos sostenibles.

En tercer lugar, el teletrabajo ha venido para quedarse, esto hace que la gente pase más tiempo en casa, lo que claramente repercute en el modo de comprar y en el gasto de los consumidores. Además, muy en línea con este aspecto, hay mucha gente que tiene miedo al contagio y prefiere quedarse en casa, esto engloba no querer salir a restaurantes a comer o cenar, de nuevo reforzando el *delivery*. Con SavEat podrán seguir comiendo “de restaurante” sin exponerse al contagio.

Por último, es una realidad que estamos en una etapa en la que la sociedad está más concienciada con cuidarse y llevar un estilo de vida saludable. El 65% de las personas en España afirman preocuparse por llevar una vida saludable y esta preocupación es mayor entre las mujeres que entre los hombres. Además, la preocupación por llevar una vida saludable en España es muy superior a la media global, situándose en el puesto número siete del total de países (Borja, 2020).

3.2.4 Factores tecnológicos

Es uno de los factores más complejos, debido a la velocidad a la que evolucionan las innovaciones tecnológicas, pero precisamente por este motivo es tan importante que se estudie cómo la tecnología puede afectar a tu negocio (Santander, 2021).

Tras el estancamiento de la inversión de España en tecnología, el gasto se ha vuelto a acelerar. Ha habido un incremento del 4,4% en el gasto TIC de nuestro país, hasta los 47.800 millones de euros durante 2021. Con esta inversión se prevé un gran paso adelante en cuanto a tecnología 5G, drones, IA, nuevos softwares, metaverso... (Iglesias, 2021). Esto puede afectar a nuestro negocio ya que gracias a estas tecnologías podríamos hacer que nuestra logística sea más eficiente.

Además, se está incentivando la creación de nuevas *start-ups* y la innovación, cada vez hay una mayor concienciación hacia lo tecnológico, esto nos favorecerá a la hora de lanzar nuestro negocio.

3.2.5 Factores ecológicos

Como ya hemos comentado en los factores sociales, la sociedad está cada vez más concienciada sobre la necesidad de proteger el medioambiente. Además, es importante saber que los gobiernos están siguiendo esta tendencia y están prohibiendo y sancionando actos que van en contra de la sostenibilidad como la prohibición de la utilización de plásticos de un solo uso.

Es importante ser ecológicamente responsables ya que el planeta está sufriendo y cambiando debido a nuestros comportamientos y es nuestra responsabilidad cambiar esta tendencia.

3.2.6 Factores legales

Es fundamental analizar los factores legales ya que los cambios en la normativa pueden ser muy positivos o llevar al fracaso a tu negocio. Como empresa, SavEat tendrá que cumplir con leyes ambientales tales como: ley de la responsabilidad medioambiental, ley de envases y residuos de envases, ley de evaluación ambiental, ley de derechos de emisión de gases de efecto invernadero...

También deberemos tener muy en cuenta todas las normas establecidas en relación con la manipulación de alimentos para cumplirlas tanto nosotros como todos nuestros *partners* (restaurantes, personal que se encargue de los envíos...)

Además, tendremos que cumplir con toda la normativa referente a la contratación de nuestros empleados, seguridad social, sueldos, número de horas de trabajo semanales...

3.3 Modelo de las cinco fuerzas de Porter

A continuación, para estudiar el sector en el que opera SavEat, vamos a realizar un análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter. La utilidad de esta herramienta de gestión es analizar y medir los recursos de nuestra empresa frente a estas cinco fuerzas, así como conocer mejor el sector en el que vamos a operar. Tras haber realizado este análisis y teniendo en cuenta los *learnings* del PESTEL, SavEat estará en condiciones óptimas para establecer y planificar estrategias que potencien sus oportunidades o fortalezas para hacer frente a las amenazas y debilidades (The Power Business School, 2020).

3.3.1 Poder de negociación de los clientes

En el caso de SavEat los clientes serán los que hagan pedidos de comida. En primer lugar, existe una gran multitud de potenciales clientes, esto es positivo ya que al ser tantos no tendremos que hacer estrategias de bajada de precios para retener a nuestros clientes. En segundo lugar, los clientes no tienen la posibilidad de hacer una integración hacia atrás, es decir, no van a poder acceder a platos que los restaurantes tirarían por un precio menor y preparados para calentar y consumir, de nuevo, es un aspecto positivo. La única “integración hacia atrás” que podrían hacer sería si optaran por cocinar ellos, pero no sería comida de restaurante. Por último, no existe una situación monopolística en nuestro mercado, al contrario, existen muchos competidores que, aunque no ofrecen exactamente lo mismo, podrían hacer que los clientes cambien de aplicación si no les convence y satisfacer sus necesidades con la competencia. De todas formas, ya hemos comentado anteriormente que ningún competidor ofrece todos los aspectos en los que se centra SavEat por lo que, si quieren un servicio tan completo, no podrán cambiar de plataforma.

En definitiva, podemos decir que el poder de negociación de nuestros clientes es **medio**, habiendo hecho este análisis podremos centrarnos en estos aspectos y convertirlo en una fortaleza.

3.3.2 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de SavEat serán los restaurantes que suban los platos a la plataforma. De nuevo, existen miles de restaurantes a los que podemos acudir por lo que ningún proveedor tendrá mucha fuerza de negociación ya que si uno rechaza nuestra propuesta tendremos muchos otros a los que acudir. De todas formas, las grandes cadenas de restaurantes tendrán un mayor poder de negociación ya que nos compensará mucho poder contar con ellos al tener más

excedentes. Por otra parte, la capacidad de integración hacia adelante es alta ya que ellos mismos se podrían plantear vender los platos que tirarían por su cuenta. Pero, de nuevo al poder elegir entre tantos restaurantes, que alguno decida hacer integración hacia adelante no supondría un gran problema para nosotros.

Dicho esto, podemos concluir con que el poder de negociación de los proveedores es **medio** ya que hay un gran número de restaurantes con los que podemos contar, pero a la vez necesitamos a estos proveedores para que haya negocio. Es decir, no supone una gran amenaza para nosotros, pero sí debemos estar alerta.

3.3.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes

El mercado del *delivery* es un mercado bastante saturado ya que existen muchos competidores que ya están muy asentados y es difícil ponerse al mismo nivel. De todas formas, nosotros traemos una idea innovadora centrándonos en la lucha contra el desperdicio de alimentos y a la vez ofrecemos asesoramiento nutricional y un “servicio de *batch cooking*” con comida de restaurantes. Con esto quiero decir que la amenaza de entrada de nuevos competidores es **baja** ya que para entrar en un mercado con unas barreras de entrada tan grandes se necesitaría llegar con una idea que consiga diferenciarse de los demás tal y como hemos hecho nosotros. Este aspecto tampoco supone una amenaza para SavEat ya que consideramos que nuestra propuesta de negocio conseguirá fidelizar a nuestros clientes.

3.3.4 Amenaza de nuevos productos sustitutos

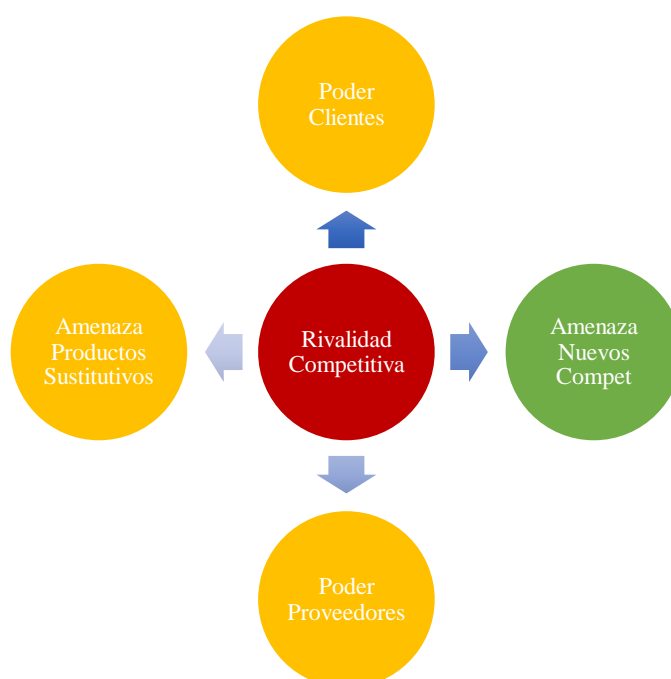
En este caso, nuestro producto es innovador ya que va más allá de lo que existe actualmente en el mercado y se centra en las necesidades sociales del momento. El riesgo de que aparezca un producto sustitutivo es medio, aunque creemos que al ser una idea tan completa conseguiremos captar y retener a nuestros usuarios y no cambiarán de plataforma a no ser que aparezca algo mejor. De momento, con las tecnologías actuales, consideramos que no aparecerá un producto sustitutivo que esté muy diferenciado, pero para evitar este riesgo tendremos que estar muy al día y estar en continuo cambio.

De todas formas, si aparecieran, el coste de cambio para los clientes será mínimo y podrá convertirse en una gran amenaza. Sin embargo, centrándonos en el medio plazo creemos que la amenaza es **media**.

3.3.5 Rivalidad entre los competidores

El mercado del *delivery* está compuesto por varios competidores que han conseguido en unos pocos años convertirse en un servicio esencial. Además, los competidores que han sobrevivido se han hecho muy fuertes y compiten constantemente por hacerse con el primer puesto. Es decir, la rivalidad entre los competidores es **muy alta** porque luchan por ser la opción elegida de los consumidores de la comida a domicilio. Este aspecto supondrá la mayor amenaza para SavEat ya que lo difícil será conseguir hacernos un hueco en este mercado.

Figura 8. Las 5 Fuerzas de Porter para SavEat



Fuente: Elaboración propia

Lo importante en este caso será tener muy claro cuáles son nuestras posibles amenazas para ir siempre por delante e intentar evitarlas y hacerlas frente. Para ello, tendremos que estar continuamente actualizándonos para ofrecer el mejor servicio a todos nuestros grupos de interés.

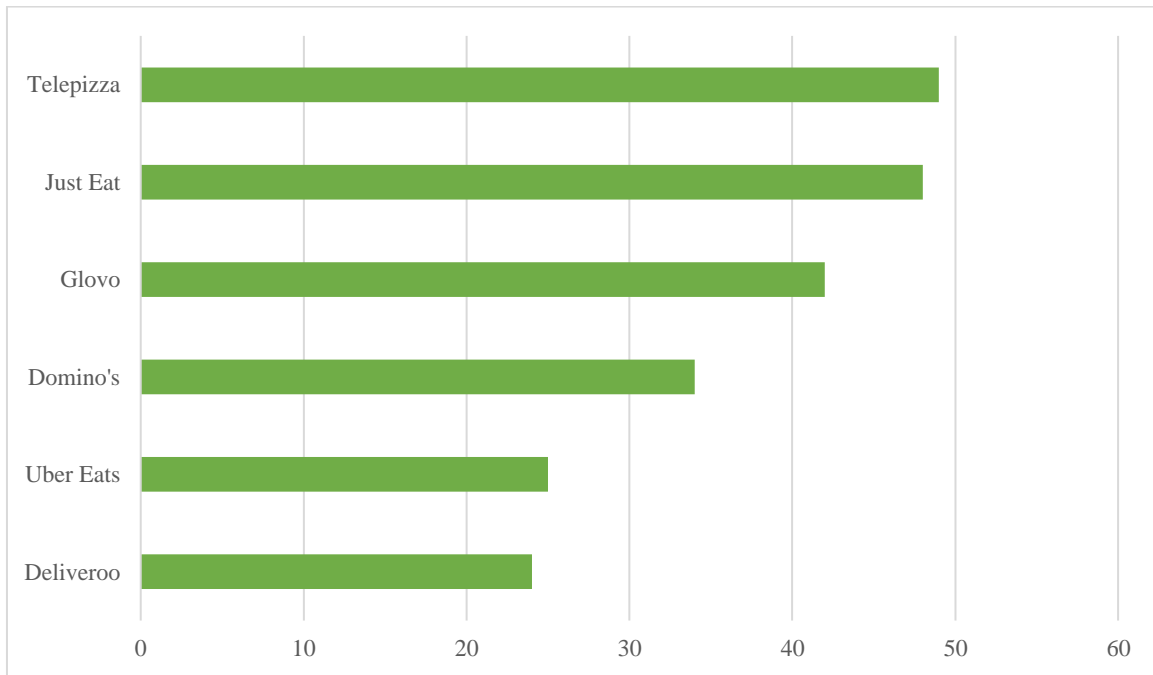
3.4 Análisis de los potenciales competidores

Como ya se ha comentado con anterioridad, en el mercado del *delivery* existen muchos competidores muy relevantes como Glovo, Uber Eats, Just Eat... Además de los servicios de entrega que tienen los propios restaurantes como Telepizza, Domino's, Burger King... Todos ellos satisfacen una necesidad: hacer llegar platos de restaurantes a las casas de sus clientes.

Esta necesidad también es una de las que satisface SavEat, a pesar de no ser la más relevante, pero consideramos que debemos tenerlo en cuenta en nuestro análisis y no perderlos de vista.

Según los resultados de una encuesta llevada a cabo por Statista, el 50% de los encuestados pide comida online de forma recurrente y los proveedores *online* de servicios de restauración o comida a domicilio más usados en el último año son los siguientes:

Figura 9. Top Proveedores de Comida a Domicilio.



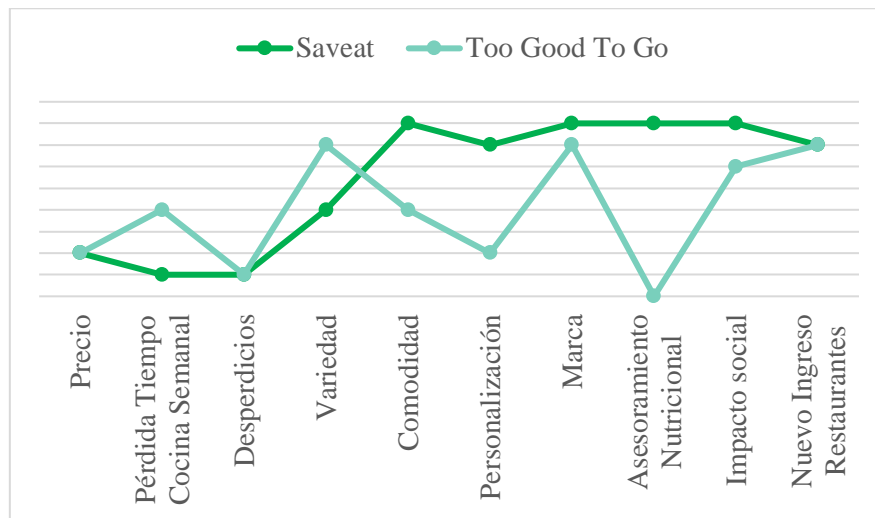
Fuente: Elaboración propia a partir de Business Insider (2021)

Es decir, el 49% de los encuestados piden de forma recurrente comida al Telepizza, el 48% a Just Eat, el 42% a Glovo, el 34% a Domino's, el 25% a Uber Eats y el 24% a Deliveroo. Sin embargo, Deliveroo ha decidido cesar su actividad en España.

Una vez analizados estos competidores más generales, centraremos el análisis en nuestros competidores más directos. Consideramos que estos competidores serán los que ofrecen algún aspecto clave más que ofrece SavEat y no sólo están enfocados en la entrega de comida. Dependiendo del aspecto clave que tengamos en cuenta, podemos encontrar unos competidores u otros. Para el desperdicio de alimentos nuestro principal competidor es Too Good To Go, para el servicio de comidas de restaurante serán los restaurantes con menú del día y en cuanto a ofrecer un menú semanal estarán Wetaca y MenuDiet.

Vamos a empezar elaborando una gráfica comparativa con nuestro principal competidor en cuanto a la lucha contra el desperdicio de alimentos, Too Good To Go.

Figura 10. Comparativa SavEat vs. Too Good To Go

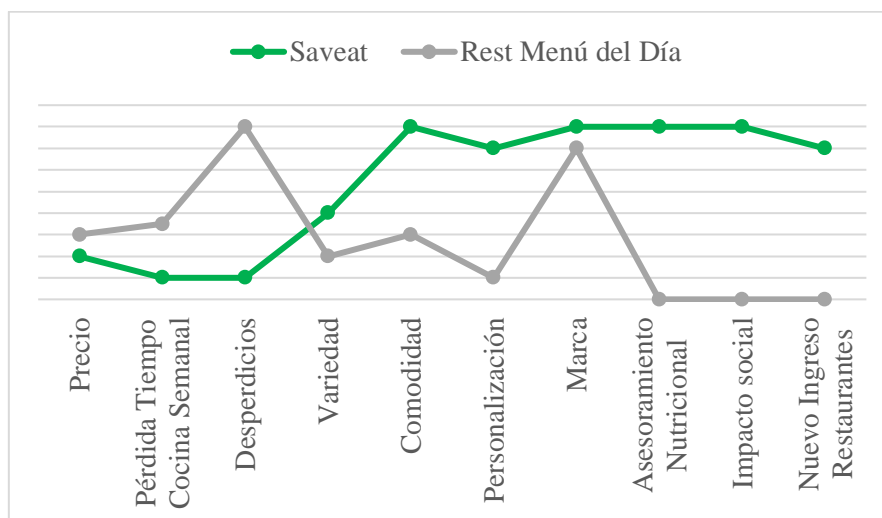


Fuente: Elaboración propia.

Podemos observar que en el gráfico anterior que el único aspecto que tenemos peor que nuestro competidor Too Good To Go es la variedad ya que ellos ofrecen todo tipo de comidas de restaurantes, pastelerías... Nosotros nos centramos únicamente en platos para comidas y cenas. Nuestra mayor diferenciación en este caso es el asesoramiento nutricional y la personalización de los pedidos ya que en Too Good To Go te llega un paquete con comida que no puedes elegir.

A continuación, vamos a pasar a comparar a Saveat con sus mayores competidores que ofrecen comida de restaurante, los restaurantes con menú del día.

Figura 11. Comparativa SavEat y Restaurantes con Menú del Día

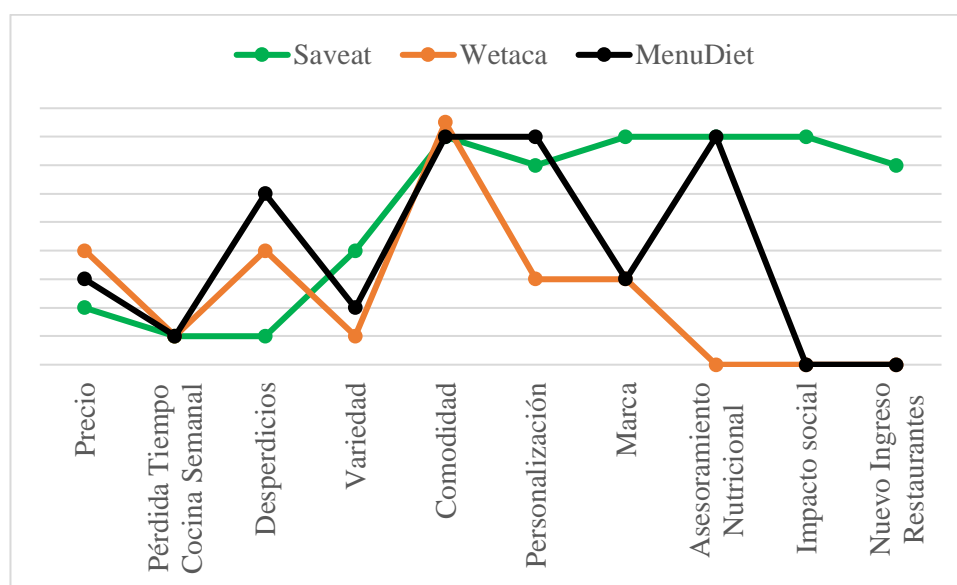


Fuente: Elaboración propia.

En este caso, lo que más nos diferencia de estos competidores será el nivel de desperdicio de alimentos, de nuevo el asesoramiento nutricional y el impacto social ya que los otros dos no tienen ningún tipo de servicio para estos dos aspectos.

Por último, haremos la comparativa entre las plataformas que ofrecen menú semanal, Wetaca y MenuDiet.

Figura 12. Comparativa SavEat vs. Wetaca y MenuDiet



Fuente: Elaboración propia.

En este caso, nuestro aspecto más diferenciador sería el impacto social y el suponer un nuevo ingreso para los restaurantes ya que ninguno de estos dos competidores colabora con restaurantes, sino que sus platos vienen de cocinas fantasma.

Podemos observar que los aspectos más diferenciadores respecto a todos los competidores que hemos analizado en este apartado son: asesoramiento nutricional, impacto social y nuevo ingreso para los restaurantes. Este análisis nos sirva para saber qué puntos tenemos que explotar más, centrándonos mucho en ellos a la hora de elaborar nuestra estrategia de marketing, y para saber cuál es nuestro posicionamiento en el mercado. Tras este análisis y al observar que existen varios aspectos diferenciadores respecto a nuestros competidores, podemos concluir con que existe un espacio dentro de este mercado para SavEat ya que hemos sabido encontrar puntos que generan valor para nuestros clientes.

4. ANÁLISIS INTERNO

4.1 Misión, visión y valores

La misión, visión y los valores de una empresa constituyen los elementos que la identifican, puesto que los valores indican los propósitos que definen la misión y visión y estas le dan la razón de por qué y para qué existe. Definir una misión y una visión claras y precisas para la empresa es muy importante, ya que esto le ayudará a alcanzar con éxito los objetivos propuestos (Quiroa, 2020).

Misión

Promover el cambio social, concienciar a las personas en la lucha contra el desperdicio de alimentos y contribuir a la consecución de una dieta sana, sin perder el tiempo cocinando y a un precio inigualable.

Visión

Cuidar y mejorar la vida de las personas y del planeta.

Valores

La empresa se centra en una serie de valores que conforman nuestra cultura empresarial. La solidaridad e impacto social al colaborar con bancos de alimentos; la sostenibilidad al contribuir al desperdicio de alimentos; calidad ya que nuestros productos vendrán de los mejores restaurantes; pasión, eficiencia y ahorro.

4.2 Entrega de valor

La entrega de valor de SavEat a nuestros clientes y proveedores (restaurantes y nutricionistas) son el conjunto de beneficios que les ofrece para satisfacer sus necesidades.

En primer lugar, los beneficios para los usuarios serán comer bien y de forma saludable, con la seguridad y tranquilidad de saber que su *tupper* ha sido cocinado por un restaurante que ha pasado todos los controles de calidad y a un precio inigualable.

En segundo lugar, los beneficios para los restaurantes serán la mejora de la imagen de marca ya que los consumidores verán esta asociación con SavEat como una manera de ser responsables socialmente por parte de los restaurantes, una nueva fuente de ingresos y rentabilizar los excedentes que supone uno de los mayores gastos para los restaurantes.

Por último, los beneficios de los nutricionistas serán una nueva fuente de ingresos y una forma de llegar a más clientes que no lograrían alcanzar por su cuenta.

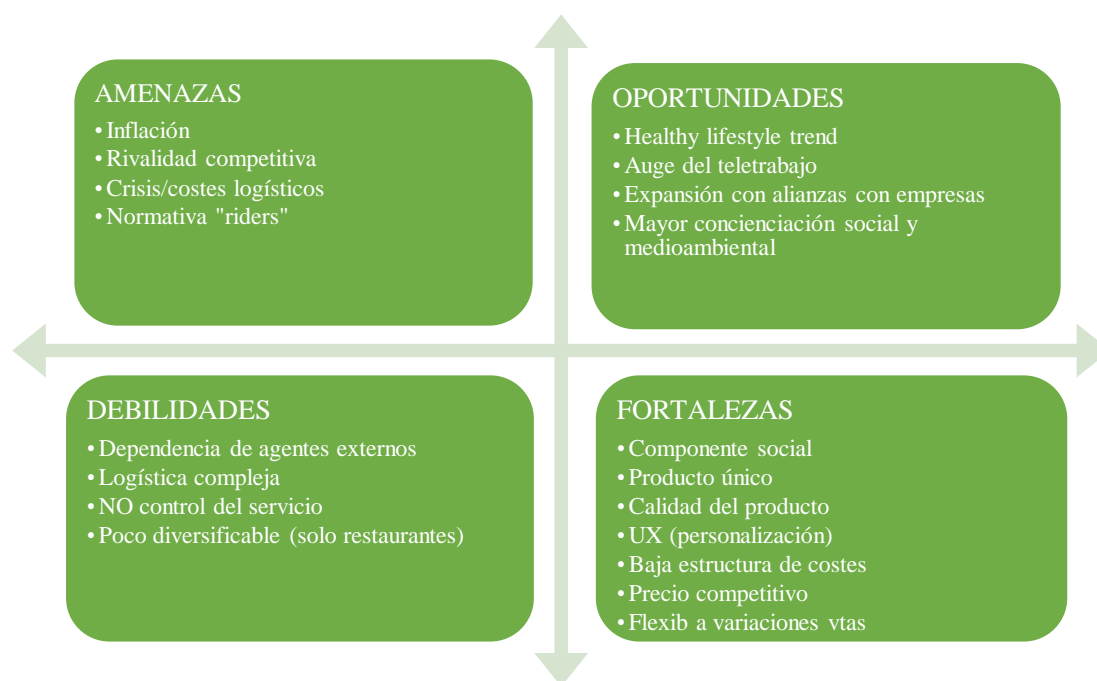
5. DIAGNÓSTICO

A continuación, analizaremos las características tanto internas como externas de SavEat para detectar las posibles debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de nuestro negocio, es decir, elaboraremos un análisis DAFO.

El DAFO es una herramienta que nos va a permitir analizar la realidad de nuestra empresa para ayudarnos a establecer nuestra estrategia intentando potenciar las fortalezas, superar las debilidades, controlar las amenazas y beneficiarnos de las oportunidades (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo).

En primer lugar, vamos a elaborar una matriz resumen donde aparecerán nuestras amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas y posteriormente, las analizaremos con mayor profundidad.

Figura 13. Análisis DAFO de SavEat



Fuente: Elaboración propia

5.1 Amenazas

A continuación, exponemos una serie de amenazas que hemos seleccionado debido a su relevancia para nuestro negocio y también porque creemos que son las que tienen más probabilidad de ocurrir:

1. **Inflación:** estamos en un periodo de inflación como consecuencia de las medidas expansionistas llevadas a cabo tras la crisis pandémica. Los precios están subiendo sin

control y esto puede suponer un problema para nosotros ya que una de las claves de SavEat son los precios competitivos y si sigue subiendo el precio de la luz, por ejemplo, nuestros márgenes se podrían ver muy reducidos.

2. **Rivalidad competitiva:** en el análisis Porter hemos visto que el sector de SavEat es un sector maduro en el que ya están asentados una serie de competidores que tienen clientes fieles. Este aspecto podrá suponer una amenaza al principio ya que tenemos que convencer a los consumidores que nuestra opción les ofrece más beneficios que el resto.
3. **Crisis/costes logísticos:** el tema de la logística ha sido uno de los aspectos más complicados de gestionar para SavEat ya que existen dos etapas dentro de los envíos. En primer lugar, subcontrataremos a camiones refrigerados para recoger todos los platos de los restaurantes, estos camiones llevarán los productos a un almacén donde gestionaremos los pedidos y por último los *riders* llevarán los pedidos ya organizados a las casas de los usuarios finales. Si hubiera algún tipo de cambio dentro de la cadena logística podría ser complicado reestructurarlo.
4. **Normativa “riders”:** últimamente se han visto numerosas manifestaciones en cuanto a las condiciones de trabajo de los *riders*. Este aspecto podrá afectar a nuestro negocio ya que estos *riders* van a formar parte de nuestra cadena logística y si cambian sus condiciones podrían subir nuestros costes.

5.2 Oportunidades

De nuevo, en este apartado hemos hecho una selección de las oportunidades que son más relevantes para SavEat o que creemos que tienen más probabilidad de ocurrir:

1. **Tendencia de estilo de vida saludable:** ya hemos visto que una de las tendencias de los últimos años es llevar a cabo un estilo de vida más saludable haciendo deporte y combinándolo con una dieta equilibrada. Nuestra opción de asesoramiento nutricional ayudará a nuestros usuarios a cuidarse y conseguir sus objetivos de vida saludable.
2. **Auge del teletrabajo:** a raíz de la pandemia más empresas han optado por dar flexibilidad a sus trabajadores y que teletrabajen algunos días de la semana. Esto es una oportunidad para nosotros ya que llevar los *tuppers* a la oficina puede suponer un obstáculo para nuestros usuarios, en cambio, al quedarse en casa y tener los *tuppers* en la cocina la comodidad será mucho mayor.
3. **Expansión con alianzas con empresas:** podríamos expandirnos de una manera fácil y conseguir más usuarios para nuestra aplicación a través de alianzas con grandes

empresas. Estas empresas podrán animar a sus empleados a utilizar SavEat y a cambio tendrán el “sello” de colaborar con nosotros y mejorar su imagen.

4. **Mayor concienciación social y medioambiental:** de nuevo, ya hemos comentado que otra de las principales tendencias actuales es esta concienciación y SavEat es una de las mejores opciones existentes para contribuir a la lucha contra el cambio climático y contra el desperdicio de alimentos y al colaborar con bancos de alimentos también contribuimos a la sociedad.

5.3 Debilidades

Las debilidades que he detectado de nuestra idea de negocio son las siguientes:

1. **Dependencia de agentes externos:** para ofrecer nuestros productos y servicios dependemos de que los restaurantes hagan platos con sus excedentes y que suban el número de platos que tienen disponibles a la aplicación. Por otra parte, para poder empezar a ofrecer el asesoramiento nutricional, necesitaremos una red de profesionales de la nutrición.
2. **Logística compleja:** como ya he comentado con anterioridad, nuestra logística se divide en dos etapas y tenemos que garantizar que no se rompa la cadena de frío durante todo el proceso, desde que salen del restaurante hasta que llegan a nuestros usuarios.
3. **No control del servicio:** los restaurantes son los encargados de elaborar el producto y los nutricionistas de proveer el servicio de asesoramiento por lo que no tenemos ese control de garantizar que todo lo que le llega al usuario está en perfectas condiciones.
4. **Poco diversificable:** los productos que ofrecemos en nuestra plataforma son platos de restaurantes de buena calidad por lo que llegará un momento en el que no podremos seguir expandiéndonos dentro de la misma ciudad ya que hay un número finito de restaurantes.

5.4 Fortalezas

Las fortalezas que he detectado de nuestra idea de negocio son las siguientes:

1. **Componente social:** la gente cada vez opta más por utilizar aplicaciones que tengan un componente social o medioambiental. SavEat ofrece ambos por lo que será un aspecto muy atractivo para nuestros potenciales usuarios.
2. **Producto único:** nuestro producto son platos de restaurantes que vienen en *tuppers* listos para calentar para practicar el *bacth cooking* sin necesidad de cocinar.

3. **Calidad de los platos:** al ofrecer platos de restaurantes que han pasado una serie de requisitos de calidad, podremos ofrecer en nuestra aplicación los mejores productos. Además, nuestros principales competidores no ofrecen productos de restaurantes, sino que los platos vienen de cocinas fantasma y esto a veces no da seguridad al consumidor.
4. **User experience (personalización):** nuestros usuarios podrán elegir entre una extensa variedad de platos para poder pedir lo que más les guste o lo que más se adapte a sus objetivos nutricionales. Otros competidores como Too Good To Go no ofrecen la opción de elegir los productos.
5. **Baja estructura de costes:** podemos decir que nuestros costes principales no son muy altos y podemos dividirlos en costes de logística y costes de marketing principalmente. Esto nos dará una flexibilidad a la hora de fijar nuestros precios y podremos maximizar el margen por producto.
6. **Precio competitivo:** el precio tanto de los productos como de los servicios que ofrecemos en SavEat son muy competitivos y están muy en línea con los precios de mercado a pesar de que ofrecemos mucho valor a nuestros clientes.
7. **Flexibilidad a variaciones de ventas:** al tener una estructura de costes baja y al recibir ingresos tanto de los pedidos como de los dos paquetes de suscripción que ofrecemos, las fluctuaciones en las ventas no nos harán tanto daño siempre que estén dentro de unos límites.

5.5 Ventaja competitiva

Tras todo el análisis que hemos realizado a lo largo del presente trabajo, podemos afirmar que la ventaja que tiene SavEat respecto a sus competidores son los aspectos que hemos destacado como los diferenciadores que son: precios por debajo de la media del mercado, asesoramiento nutricional y preocupación por el medioambiente y por la sociedad. Lo que estamos ofreciendo es beneficioso tanto para los restaurantes y nutricionistas como para los usuarios, es decir, para nuestros clientes y proveedores.

La ventaja competitiva dirigida a los usuarios ha sido ofrecerles lo que estaban pidiendo. Lo que hemos hecho es analizar las tendencias actuales de la sociedad y ajustar nuestra propuesta de valor a lo que nuestro público objetivo está demandando, esto es, principalmente, la concienciación con el cuidado del medioambiente y de la sociedad y la necesidad de tener un estilo de vida saludable.

En cuanto a la ventaja competitiva respecto a los restaurantes, les estamos ofreciendo una nueva vía para obtener ingresos y reducir sus gastos. Analizando el mercado vimos que uno de los principales gastos para los restaurantes eran los excedentes de alimentos que no habían podido utilizar. Además, al estar involucrados con SavEat, mejorarán su imagen ya que indirectamente están contribuyendo al cuidado del planeta y ayudando a los bancos de alimentos.

Con respecto a los nutricionistas, les ofrecemos una manera de llegar a clientes que requieren sus servicios a los que no podrían tener acceso de otra manera, es decir, tendrán una nueva fuente de ingresos al asesorar a nuestros usuarios *premium*.

Al haber cubierto las necesidades actuales de todos nuestros ellos, pensamos que nuestra propuesta de valor será diferenciadora y hará que muchos usuarios de nuestra competencia decidan cambiarse y comenzar a usar SavEat. Además, muchos restaurantes y nutricionistas se animarán a ofrecer sus productos y servicios a través de nuestra plataforma. Podemos observar que estamos ofreciendo un servicio muy completo que les beneficia a todos.

5.6 Objetivos

Tras haber elaborado el análisis DAFO, podremos establecer los objetivos de nuestro negocio a futuro, éstos deben ser objetivos SMART, es decir, específicos, medibles, alcanzables, relevantes y delimitados en el tiempo. Nuestros objetivos están fijados a cinco años.

Nuestro negocio ha nacido en el centro de Madrid y hemos querido ser prudentes y hemos estimado que nuestro *Serviceable Objective Market*, es decir, el número de clientes que aspiramos a captar en el primer año de vida de la compañía será de 2.566 personas esta cifra hace referencia al 1% de nuestro universo en Madrid capital, consideramos que es una estimación conservadora pero realista. Nuestro objetivo será que este número de clientes crezca un 20% cada año en los próximos cinco años. Este crecimiento lo lograremos gracias a nuestro plan de comunicación, que hará que nos conozcan muchos más potenciales clientes y gracias a la expansión geográfica. En el año 2 daremos servicio a toda la Comunidad de Madrid, en el año 3 nos expandiremos a Barcelona y en el año 4 a Valencia y a Sevilla.

En cuanto al margen bruto de SavEat, nuestro objetivo será que experimente un crecimiento del 16,7% en el año 5 respecto al año 1 y obtendremos un 5,1% de margen respecto al EBITDA en el año 5. Todo esto resultará en un total de 282.294€ de ingresos netos para nuestro negocio en el año 5.

Otro de nuestros principales objetivos será diferenciarnos del resto de nuestros competidores. Ya hemos visto que hay una gran rivalidad dentro de nuestro sector y que hay unos competidores muy potentes que cuentan muchos clientes. Por esto consideramos que la diferenciación es fundamental para nosotros, debemos conseguir que nuestros potenciales clientes nos vean como una alternativa que, a pesar de acabar de lanzarse, cree valor y ofrezca un servicio más completo.

Además, queremos que la identidad de nuestra marca quede muy clara, es decir, que cuando alguien escuche SavEat o vea nuestro logo lo relacione directamente con sostenibilidad, responsabilidad social, calidad, innovación... es decir, con los valores de nuestra empresa. Para ello tendremos que planear una estrategia de marketing para darnos a conocer que se centre plenamente en estos aspectos con los que queremos que se nos relacione.

6. PLAN DE MARKETING

Podemos definir un plan de marketing como “un documento que elaboran las empresas a la hora de planificar un trabajo, proyecto o negocio en particular. Señala cómo pretenden lograr sus objetivos de marketing y de este modo, facilita y gestiona los esfuerzos de marketing” (Sánchez J. , 2015).

Para elaborar un Plan de Marketing, debemos poner foco tanto en el marketing estratégico como en el operativo ya que cada uno se centra en aspectos diferentes, pero a la vez, son complementarios.

6.1 Marketing estratégico

El marketing estratégico es la parte del marketing que se ocupa de detectar oportunidades que ayuden a la empresa a satisfacer las necesidades de los consumidores y a localizar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo que puedan diferenciarlas y así elaborar una estrategia a largo plazo (Instituto Europeo de Posgrado).

6.1.1 Segmentación de mercado y perfiles de los clientes

A continuación, vamos a hacer una segmentación del mercado, es decir, vamos a dividir el mercado en grupos de personas que comparten características o necesidades. Vamos a llevar a cabo esta segmentación por dos razones, en primer lugar, para definir las características de los perfiles de nuestros clientes y, en segundo lugar, para una vez analizadas estas características, poder hacer estrategias de marketing personalizadas para cada uno de nuestros segmentos de clientes.

El perfil de nuestro *buyer persona* será gente joven (entre 18 y 45 años), con poco tiempo en su día a día (principalmente trabajadores o estudiantes), que no les gusta cocinar o que prefieren invertir su tiempo libre en otras cosas, que están concienciados con el medioambiente y quieren cuidar de su salud. Estas son las características principales, pero pensamos que no será obligatorio tenerlas todas, por lo que podemos hacer sub-segmentos según el motivo por el que se animarán a convertirse en miembros de nuestra comunidad:

- **Perfil trabajador/estudiante:** optarán por usar nuestra aplicación debido al poco tiempo que tienen para hacerse la comida en su día a día.
- **Perfil concienciado con el medioambiente:** utilizarán nuestra aplicación antes que las de otros competidores debido al componente social y a su preocupación por cuidar el medioambiente ya acabar con el desperdicio de alimentos.

- **Perfil saludable:** se unirán debido al servicio *premium* de asesoramiento nutricional que ofrecemos, quieren seguir un estilo de vida saludable o tienen algún objetivo de pérdida de peso o ganancia de masa muscular que quieren conseguir adaptando su alimentación.

6.1.2 Posicionamiento en el mercado

Podemos definir posicionamiento de mercado como el lugar relativo que ocupa nuestra marca frente a la competencia en la mente de los consumidores, según los atributos que consideran determinantes. Se lleva a cabo para superar a los competidores mediante la diferenciación.

Para analizar el posicionamiento que podría tener SavEat en el mercado hemos lanzado una encuesta en la que hemos contado los aspectos clave de nuestra idea para que los encuestados se hagan una idea de lo que sería SavEat y poder hacer este posicionamiento. Además, hemos preguntado por la percepción que tienen sobre nuestros principales competidores que son Too Good To Go, Wetaca, MenuDiet y los restaurantes que ofrecen menú del día.

En nuestra encuesta, los encuestados han clasificado por orden de importancia distintos atributos por los que basan su elección (precio, preocupación por el medioambiente y por la sociedad, variedad, comodidad, servicio diario, asesoramiento nutricional, existencia de una app, atención al cliente...). Para hacer la tabla de posicionamiento, nos hemos quedado con los cuatro atributos que más han valorado los encuestados que son: precio, variedad, preocupación por el medioambiente y por la sociedad y comodidad, en este orden.

Con esta información, volvimos a lanzar una encuesta para que se les asignara una puntuación a SavEat y a los competidores respecto a estos cuatro atributos para poder hacer una comparativa y ver qué empresa está en una posición más aventajada.

A continuación, se ha creado una tabla con estos atributos determinantes y la valoración de nuestros encuestados. Se han normalizado y se ha dado una valoración del 0 al 100 para cada atributo para así poder compararlo mejor.

Figura 14. Tabla de posicionamiento

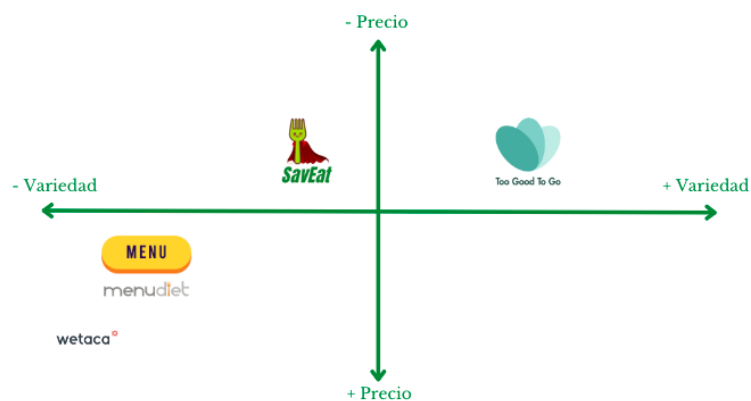
Competidores	Precio	Variedad	Preocupación	Comodidad	Total
SavEat	60	40	80	80	260
Too Good To Go	60	70	60	40	230
Menú del día	40	20	0	30	90
Wetaca	20	10	0	85	115
MenuDiet	40	20	0	80	140

Fuente: Elaboración propia

Como se comentaba anteriormente, el posicionamiento no tiene que ser la realidad, se basa en la percepción de los encuestados. Además, como SavEat todavía no se ha lanzado, su percepción se ha basado en la explicación de los aspectos clave que hemos adjuntado en la encuesta, este posicionamiento podría cambiar cuando comencemos nuestra actividad.

A continuación, se ha realizado el mapa de posicionamiento de SavEat respecto a su competencia. Para ello, tendremos que quedarnos con los dos atributos que ha sido considerados más relevantes por nuestros potenciales clientes que han sido encuestados ya que vamos a trabajar en dos dimensiones. Estos atributos son precio y variedad, los clientes valorarán más un precio bajo y una alta variedad.

Figura 15. Mapa de posicionamiento



Fuente: Elaboración propia

Podemos observar que SavEat es uno de los que están mejor posicionados en cuanto a precio, pero tendremos que poner foco en mejorar su percepción respecto a la variedad para que nuestros clientes sientan que pueden encontrar todo lo que necesitan en nuestra aplicación

y no tengan que acudir a otra de la competencia. Sin embargo, consideramos que este atributo mejorará cuando prueben SavEat ya que verán que pueden encontrar una gran variedad de platos y una infinidad de restaurantes.

También es importante saber que el siguiente atributo más relevante para nuestros potenciales clientes es la preocupación por el medioambiente y por la sociedad y, en ese aspecto, somos los mejor posicionados con mucha diferencia.

6.1.3 *Producto*

Como ya hemos explicado anteriormente, SavEat será un Marketplace que pone en contacto a restaurantes y nutricionistas con usuarios que serán principalmente personas que no tienen tiempo o se preocupan por su alimentación o que no quieren cocinar en su día a día. Ofrecemos varios servicios a nuestros clientes, por un lado, les hacemos llegar *tuppers* con comida preparada por restaurantes para que consuman durante la semana y, por otro lado, les ofrecemos asesoramiento nutricional según sus objetivos o características.

Un aspecto muy importante será la marca SavEat. Una marca se puede definir como un nombre, término, diseño, símbolo o cualquier otra característica que identifica el bien o servicio de un vendedor como distinto de los de otros vendedores. Puede identificar un artículo, una familia de artículos o todos los artículos de ese vendedor. En definitiva, la marca es un conjunto de asociaciones mentales, mantenidas por el consumidor, que hacen que se distingan en el mercado los productos o servicios de una empresa.

En este caso, hemos creado la marca SavEat para que nuestros clientes puedan identificarnos y asociarnos con nuestros valores (sostenibilidad, calidad, responsabilidad social...), así como diferenciarnos de nuestros principales competidores. Hemos querido poner mucho foco en esta asociación con nuestros valores ya que esto ayudará a su vez a nuestros *partners* a tener una mejor imagen de marca al contribuir a causas sociales y medioambientales.

En cuanto al “naming”, desde el principio queríamos que fuera sencillo y descriptivo de nuestro negocio, pero que a la vez fuera divertido y fácil quedarte con él.

- **Sencillo:** se trata de una sola palabra que no es muy larga y aunque se pronuncie en inglés, nuestra idea va dirigida a un público que ya está completamente familiarizado con el idioma por lo que no supondrá un problema.
- **Descriptivo:** SavEat nace de una fusión entre los conceptos “save” y “eat” haciendo referencia por un lado a la lucha contra el desperdicio de alimentos y por otro lado a comer que al fin y al cabo es sobre lo que gira nuestra idea.

- **Memorable:** al ser un concepto que surge de la fusión de *save* y *eat* será fácil quedarte con él y, además, al pronunciarlo suena divertido y cercano por lo que creemos que es un buen nombre por el que se nos puede identificar muy fácilmente.

Queremos destacar que nos hemos asegurado de que nuestro nombre no estaba previamente registrado por lo que será el nombre definitivo para nuestro negocio.

Uno de los principales componentes de la marca es el logo. Economipedia define logo como un símbolo que se utiliza para representar a una institución, marca, persona o sociedad. (Peiró, 2017). En este caso, lo utilizaremos para representar nuestra marca.

Durante estos meses nuestro logo ha ido sufriendo modificaciones para que representara por completo nuestra idea. Desde el principio teníamos claro que el color tenía que ser verde para que se relacionara con la naturaleza y la sostenibilidad que es uno de nuestros puntos clave. A partir de ahí queríamos introducir algún dibujo que tuviera que ver con la comida y terminamos decantándonos por un tenedor. Más tarde, decidimos ponerle una capa al tenedor ya que consideramos que uno de nuestros elementos diferenciadores es nuestra preocupación por el medioambiente y la lucha contra el desperdicio de alimentos. Finalmente, pensamos añadirle una cara a nuestro tenedor para que se nos viera una opción más cercana y para transmitir confianza a nuestros clientes, así como para conectar con el público más joven que son los que vemos más propensos a utilizar nuestra aplicación. Para completar, hemos decidido utilizar un tipo de letra que fuera sencillo y que se leyese fácilmente para que no haya confusiones.

Figura 16. Logo SavEat



Fuente: Elaborado por el equipo SavEat.

6.1.4 Precio

Nuestro objetivo en cuanto a precio será diferenciarnos por ofrecer precios más bajos que nuestros competidores. Ya hemos visto que el precio es un atributo determinante para nuestros potenciales clientes a la hora de tomar la decisión de compra, por ello creemos que ofrecer un precio menor al de nuestros competidores muchos de ellos probarán nuestro servicio.

Todos los platos que ofertaremos en nuestra plataforma rondarán el 60% del precio por el que lo venden los mismos restaurantes, es decir, existe una diferencia notoria.

En cuanto al precio de la suscripción para el asesoramiento nutricional que son 44,99€ al mes, está muy por debajo de la media del mercado. Normalmente el asesoramiento nutricional que ofrecen los profesionales ronda los 70€ al mes. Nuestros nutricionistas al poder llegar a una gran masa de clientes gracias a SavEat podrán fijar precios más bajos que los que tendrían si trabajaran por su cuenta en una consulta presencial.

Las razones por las que hemos decidido seguir una estrategia de bajos precios son las siguientes:

1. Necesitamos entrar rápidamente en el mercado y ganar cuota de mercado, estimulará la demanda.
2. El precio de los platos debe ser bastante menor al que lo venden los mismos restaurantes ya que sino los clientes preferirán pedirlos directamente al restaurante y no a través de SavEat.
3. Los platos se hacen con excedentes de comida de los restaurantes.
4. Queremos diferenciarnos de nuestros competidores tanto por mejora de los servicios ofrecidos y creación de valor como por precios.
5. Nuestro objetivo será generar un gran volumen de ventas para conseguir grandes ingresos a pesar de los bajos precios y márgenes por plato vendido.

6.1.5 Distribución

Una política de distribución es la estrategia aplicada por una empresa para el correcto envío de sus productos desde la cadena de producción y hasta su posicionamiento en el mercado.

Las políticas de distribución hacen referencia a las medidas tomadas por una compañía para asegurar que el producto alcanza los canales y puntos de venta más adecuados y en los plazos de lanzamiento y reposición previstos. Desde la manufactura hasta el empaquetado y transporte final.

El proceso de distribución de SavEat consiste básicamente en proveedores que serán los restaurantes, los platos se recogerán, se llevarán a nuestro almacén para gestionar los pedidos y finalmente se enviarán a los consumidores finales.

Por lo tanto, al haber solo un intermediario y al no ser productos que se venden en puntos de venta como podría ser una tienda física propia o en *retailers*, que va a ser el distribuidor, la política de distribución que vamos a seguir en SavEat es directa. Es decir, existe un único

intermediario que va a hacer llegar los pedidos desde los restaurantes hasta el consumidor final y habrá un único canal de venta que será nuestra plataforma.

Al tratarse de platos de comida, el tiempo de trayecto tiene que ser el mínimo posible para que los productos lleguen en perfectas condiciones, por ello hemos elegido un canal lo más corto posible que evite que los pedidos pasen de unas manos a otras.

6.1.6 Comunicación

La comunicación hace referencia a uno de los elementos que conforman el marketing mix (*promotion*) y se utiliza para hacer llegar el mensaje a nuestros diferentes grupos de interés correctamente. En el caso de SavEat, contaremos con distintos canales dependiendo de a quién queremos llegar:

- **Restaurantes:** para este grupo de clientes utilizaremos a agentes comerciales para asegurarnos de que les llega bien el mensaje y para animarlos a participar con SavEat. Ellos podrán contactar con nosotros a través de nuestro email o de un chat que habrá en nuestra web y aplicación.
- **Usuarios:** llegaremos a ellos principalmente a través de canales digitales como anuncios en Google como a través de las redes sociales. Creemos que nuestro mensaje podrá ser transmitido perfectamente también a través de *influencers* que animarán a sus audiencias a probar nuestra aplicación.
- **Nutricionistas:** para llegar a los nutricionistas utilizaremos redes sociales más profesionales como por ejemplo LinkedIn. Además, podremos llegar a ellos a través de las universidades en las que se han licenciado.

A parte de esto, tendremos nuestra propia página web y cuentas de Instagram y Facebook para que si nuestros clientes nos buscan puedan entender bien de qué se trata SavEat y podrán ponerse en contacto con nosotros por si tienen alguna duda o incidencia.

Al tratarse de un negocio nuevo, tendremos que hacer una gran inversión en marketing para dar a conocer nuestra marca y nuestro mensaje y para captar a nuestros clientes. En el caso de SavEat la inversión será bastante grande ya que tenemos que conseguir que varios grupos de clientes diferentes se animen a utilizar nuestra aplicación. Por ejemplo, no sirve de nada tener muchos usuarios si no contamos con restaurantes que nos den platos hechos con sus excedentes.

Los agentes comerciales serán la parte que supondrá un mayor gasto ya que deberán tener un sueldo mensual que les motive a hacer su trabajo de la mejor manera posible para que podamos contar con una gran variedad de restaurantes en nuestra aplicación.

Además de la captación, gran parte de nuestra estrategia de comunicación se centrará en dar a conocer nuestros valores, queremos que nuestros consumidores nos vean como algo más que una plataforma mediante la cual puedes pedir *tuppers*. Queremos que se nos conozca por ser una marca sostenible, preocupada por el medioambiente y por la sociedad que ofrece valor y comida de calidad a sus consumidores, así como asesoramiento nutricional para que cumplan sus objetivos y que les ayude a no invertir su tiempo cocinando durante la semana. En definitiva, una marca que lucha por un planeta y por una sociedad mejor.

6.2 Marketing operacional

El marketing operacional es aquel tipo de marketing que se encarga del desarrollo y la realización de las acciones tácticas, es decir, es la acción, ejecución y puesta en marcha de planes y estrategias a corto plazo (Enciclopedia Económica, 2019). En nuestro caso, nos vamos a centrar en los planes que tenemos previstos para nuestro primer año.

6.2.1 Producto (Mínimo Producto Viable)

El concepto de “Mínimo Producto Viable” aparece en las teorías de autores de la metodología *Lean Startup* como Eric Ries o Steve Blank y se trata de lanzar al mercado la versión más mínima de tu propuesta para comprobar si esta propuesta satisface las necesidades o soluciona los problemas de tus clientes. El desarrollo de esta versión requerirá una inversión más pequeña que la del producto o servicio al completo y nos ayudará a demostrar si los usuarios estarán dispuestos a pagar por ello (ThePowerMBA, 2021).

En el caso de SavEat, hemos optado por dos opciones diferentes que no han requerido apenas inversión. Por un lado, hemos hecho un *elevator pitch* y, por otro lado, hemos desarrollado un prototipo de nuestra *app*. Hemos elegido dos opciones para saber la opinión tanto de potenciales inversores como de clientes.

Por el lado de los inversores, queríamos saber si veían esta propuesta como algo innovador y que podría tener éxito en el mercado. Al final se trata de gente con mucha experiencia en este aspecto y si veían a SavEat como una propuesta atractiva podría ser más fácil acceder a la financiación necesaria para lanzar nuestro producto.

Por el lado de los clientes, necesitábamos saber si era una propuesta que les podía interesar, si realmente había una preocupación por luchar contra el desperdicio de alimentos y por llevar un estilo de vida más saludable. Además, era importante asegurar que los precios fijados tanto

de los platos como de los paquetes de suscripción eran una cantidad que iban a estar dispuestos a pagar.

En primer lugar, hicimos un *elevator pitch* en la presentación final del concurso de Comillas Emprende, es decir, una breve presentación de nuestra idea de negocio a posibles inversores destacando nuestra propuesta de valor. La idea fue muy bien acogida por parte de los potenciales inversores ya que nos otorgaron el segundo premio entre once ideas diferentes.

En segundo lugar, lanzamos el prototipo de la *app* de SavEat y gracias a ello hemos observado que el *feedback* ha sido muy positivo ya que hemos comprobado que tanto los servicios que ofrecemos como los precios fijados han sido aceptados por nuestros potenciales clientes. Esto lo hemos podido comprobar por el número de descargas de la *app* y por el número de *clicks* que se han hecho para realizar los pedidos y para acceder a los paquetes de suscripciones.

6.2.2 Precio

En cuanto al precio lo que haremos en nuestro primer año será mantener los precios que hemos fijado y que sigan estando por debajo de los de nuestra competencia a pesar de que nos encontramos en un periodo de inflación.

En caso de que la subida de precios fuese insostenible, haríamos una revisión para garantizar que sea viable para nuestro negocio, pero siempre estando por debajo de nuestros competidores.

6.2.3 Distribución

Nuestra estrategia de distribución en el primer año será directa al tener un único intermediario y un canal de venta, el objetivo será poder dar servicio a todos los clientes que tengan domicilio en Madrid capital. El proceso consistirá en recoger los platos de todos los restaurantes que son nuestros *partners*, hacerlos llegar a nuestro almacén para gestionarlos y, por último, hacérselos llegar a nuestros clientes.

6.2.4 Comunicación

En nuestro primer año nuestra estrategia de comunicación estará centrada en la captación tanto de usuarios como de restaurantes y nutricionistas y siempre queriendo hacerles llegar los pilares en los que nos basamos (nuestros valores).

Primeramente, contaremos con un agente comercial que se encargará de contarles a los restaurantes nuestra propuesta de valor para que se unan a nuestra plataforma. En LinkedIn abriremos una vacante y nos pondremos en contacto con nutricionistas para conseguir cubrir

la parte del asesoramiento nutricional. Por último, nos centraremos en llevar a cabo una estrategia de comunicación en Instagram de una manera orgánica, esto lo haremos lanzando mensajes llamativos en nuestra cuenta y animando a *micro-influencers* a probar nuestro servicio de manera gratuita para que compartan su experiencia a través de sus redes.

7. CONCLUSIONES

Tras haber realizado un análisis completo tanto externo como interno y tras haber elaborado el plan de negocio, podemos concluir con que SavEat es una empresa sostenible, rentable, viable y, sobre todo, que cubre las necesidades actuales del sector al que pertenece.

Tal y como se ha comentado a lo largo de este trabajo, SavEat es una empresa que ofrece ventajas a todos sus grupos de interés, aportando una nueva fuente de ingresos a los restaurantes al rentabilizar sus excedentes, haciendo que los nutricionistas puedan llegar a nuevos clientes y ofreciendo a los usuarios platos para toda la semana de sus restaurantes favoritos a precios muy competitivos y que siempre van en línea con sus objetivos nutricionales.

El hecho de haber podido ponernos en contacto con restaurantes y potenciales clientes ha resultado en una mayor convicción por nuestra parte del éxito del negocio ya que sin ellos nuestra idea no podría funcionar. Por un lado, hemos lanzado una encuesta a nuestros potenciales usuarios de la que hemos podido sacar valiosas conclusiones sobre los atributos que más valoran, hemos podido construir nuestro *customer persona* y, finalmente, nos han corroborado que es una idea que les parece muy completa y que les gustaría probar. Por otro lado, hemos realizado entrevistas a distintos restaurantes para asegurarnos de que contaban con suficientes excedentes, es decir, que realmente estos excedentes les suponían un problema y de que estaban interesados en participar. La conclusión de estas entrevistas fue muy positiva ya que tras el impacto que ha tenido la pandemia en el sector de la restauración ofrecerles una nueva fuente de ingresos les vendría muy bien. Esta confirmación por parte de ambos grupos ha sido primordial para el equipo de SavEat ya que sin ellos no podríamos funcionar.

A lo largo del trabajo hemos podido detectar una serie de debilidades y amenazas que hemos estudiado con detenimiento y que no perderemos de vista para evitar que puedan afectar al negocio. Por otro lado, también hemos detectado una serie de fortalezas y oportunidades que nos encargaremos de explotar y aprovechar para conseguir que SavEat experimente un crecimiento sostenible en el tiempo.

Gracias al análisis que hemos hecho de nuestra competencia hemos podido observar en qué aspectos debemos hacer más hincapié para conseguir diferenciarnos dentro de un sector maduro que ya cuenta con una serie de *players* muy reconocidos. Estos aspectos son asesoramiento nutricional, impacto social y nuevo ingreso para los restaurantes. De todas formas, esto no se ha quedado aquí, hemos podido comprobar que estos aspectos diferenciadores son muy valorados por nuestros potenciales clientes ya que existe una tendencia creciente por la preocupación social y medioambiental y por tener un estilo de vida

saludable. Que nuestros potenciales clientes nos vean como una empresa que aporta valor y que busca tener un impacto positivo en la sociedad y en el medioambiente será fundamental para conseguir captarles.

Detectar estos factores diferenciadores y tener claros los pilares sobre los que se basa nuestra compañía (valores) nos ha ayudado a construir nuestra estrategia de marketing, en concreto en dar forma a nuestro plan de comunicación ya que será fundamental poner mucho énfasis para que se nos considere una marca significativa. Los consumidores ya no solo buscan satisfacer sus necesidades, van más allá y tratan de comprar los productos de las compañías que van más allá y SavEat es una de ellas.

Adicionalmente, gracias a las dos alternativas de mínimo producto viable por las que hemos optado que hemos comentado con anterioridad, hemos podido recibir un *feedback* muy positivo tanto por parte de los inversores a raíz del *elevator pitch* como por parte de nuestros potenciales clientes con nuestro prototipo de aplicación.

En definitiva, SavEat es una idea de negocio muy completa, muy valorada por nuestros principales grupos de interés y que cuenta con elementos diferenciadores respecto a la competencia por lo que su éxito está casi garantizado.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Borja, M. (2020). Al 65% de los españoles les preocupa llevar una vida saludable. *20 Minutos*. Recuperado el 14 de Marzo de 2022, de <https://www.20minutos.es/noticia/4291488/0/el-65-de-los-espanoles-se-preocupa-por-llevar-una-vida-saludable/>
- Carrera, J. (2021). Estas son las empresas más utilizadas por los españoles a la hora de pedir comida a domicilio. *Business Insider*. Recuperado el 18 de Enero de 2022, de <https://www.businessinsider.es/empresas-populares-espana-pedir-comida-domicilio-909987>
- Comisión Europea. (2021). *Situación política y económica*. Recuperado el 15 de Marzo de 2022, de https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/political-and-economic-situation-79_es
- Conde, J. L. (2021). *Los españoles dedicamos un promedio de tres horas a la comida*. Recuperado el 18 de Mayo de 2022, de <https://abogados.es/2021/08/17/los-espanoles-dedicamos-un-promedio-de-tres-horas-a-la-comida/>
- Efe: Agro. (2021). La pandemia impulsó un 40% los pedidos de comida a domicilio. Recuperado el 22 de Abril de 2022, de <https://www.efeagro.com/noticia/la-pandemia-impulso-un-40-los-pedidos-de-comida-a-domicilio/>
- Enciclopedia Económica. (2019). Marketing operativo. Recuperado el 15 de Mayo de 2022, de <https://enciclopediaeconomica.com/marketing-operativo/>
- Europa Press. (2022). Datos paro España: El empleo aumentó en 840.700 personas en 2021 y el paro bajó en 615.900 personas. Recuperado el 22 de Enero de 2022, de https://www.ondacero.es/noticias/economia/empleo-aumento-840700-personas-2021-paro-615900-personas_2022012761f25437334ddc000116d89b.html
- García, J. (2022). Las ventas de la restauración en 2021 se quedaron un 23% por debajo de niveles pre-Covid. *Cinco Días*. Recuperado el 20 de Mayo de 2022, de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/02/09/companias/1644423532_721732.html
- García, L. (2022). De ComerComer a La Nevera Roja, los primeros pasos del 'delivery' en España antes de la 'era Glovo': "Pedir la comida a domicilio a través del móvil sonaba a ciencia ficción". *Business Insider*. Recuperado el 22 de Abril de 2022, de <https://www.businessinsider.es/estos-fueron-pioneros-delivery-espana-antes-glovo-1000481>

- Goikolea, M. (2020). Deja de competir y diferénciate: La búsqueda del Océano Azul. *IEBS*. Recuperado el 19 de Octubre de 2021, de <https://www.iebschool.com/blog/estrategia-teoria-oceano-azul-rojo-creacion-empresas/>
- Iglesias, A. (2021). El gasto en tecnología se acelera en España durante 2021: la nube y la crisis del silicio tienen la culpa. *El Español*. Recuperado el 20 de Enero de 2022, de https://www.elespanol.com/invertia/disruptores-innovadores/innovadores/tecnologicas/20210714/gasto-tecnologia-acelera-espana-tesis-silicio-culpa/596190806_0.html
- Instituto Europeo de Posgrado. (s.f.). Diferencias entre el marketing estratégico y operativo. Recuperado el 17 de Mayo de 2022, de <https://www.iep.edu.es/diferencias-entre-el-marketing-estrategico-y-operativo/>
- Meneses, N. (2021). Si quieres emprender, este puede ser tu momento. *El País*. Recuperado el 15 de Marzo de 2022, de <https://elpais.com/economia/formacion/2021-08-19/si-quieres-emprender-este-puede-ser-tu-momento.html>
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (s.f.). *¿En qué consiste el DAFO?* Recuperado el 28 de Febrero de 2022, de <https://dafo.ipyme.org/Home#&&q=en-que-consiste>
- Naciones Unidas. (2018). *El desperdicio de comida, una oportunidad para acabar con el hambre*. Recuperado el 20 de Mayo de 2022, de <https://news.un.org/es/story/2018/10/1443382>
- Peiró, R. (2017). *Logotipo*. Recuperado el 2 de Marzo de 2022, de <https://economipedia.com/definiciones/logotipo.html>
- Pinedo, M. (2021). La demanda de los bancos de alimentos se dispara un 50% en España por la pandemia. *El País*. Recuperado el 25 de Abril de 2022, de <https://elpais.com/sociedad/2021-04-19/la-demanda-de-los-bancos-de-alimentos-se-dispara-un-50-en-espana-por-la-pandemia.html>
- Puro Marketing. (2022). Tendencias de consumo 2022: más compras online, sostenibles y de proximidad. Recuperado el 20 de Enero de 2022, de <https://www.puromarketing.com/88/35989/tendencias-consumo-2022-compras-online-sostenibles-proximidad.html>
- Quiroa, M. (2020). *Misión, visión y valores de una empresa*. Recuperado el 28 de Febrero de 2022, de <https://economipedia.com/definiciones/mision-vision-y-valores-de-una-empresa.html>

Restauración News. (2021). Los españoles esperan más opciones saludables en los restaurantes. Recuperado el 15 de Enero de 2022, de <https://restauracionnews.com/espanoles-opciones-saludables-restaurantes/>

Sánchez, J. (2015). *Plan de Marketing*. Recuperado el 1 de Marzo de 2022, de <https://economipedia.com/definiciones/plan-de-marketing.html>

Sánchez, X. (2021). *Business Model Canvas: la Herramienta definitiva para crear modelos de negocio*. Recuperado el 1 de Marzo de 2022, de <https://www.emprenderalia.com/aprende-a-crear-modelos-de-negocio-con-business-model-canvas/>

Santander. (2021). Análisis PESTEL: el oráculo para emprender con éxito. Recuperado el 15 de Enero de 2022, de <https://www.becas-santander.com/es/blog/analisis-pestel.html>

The Power Business School. (2020). Las 5 fuerzas de Porter: análisis de las fuerzas competitivas de una empresa. Recuperado el 18 de Enero de 2022, de <https://www.thepowermba.com/es/blog/las-5-fuerzas-de-porter>

ThePowerMBA. (2021). Cómo validar un mínimo producto viable. Recuperado el 17 de Marzo de 2022, de [https://www.thepowermba.com/es/blog/como-validar-un-minimo-producto-viable#:~:text=Minimum%20Awesome%20Product\)-,%C2%BFQu%C3%A9%20es%20el%20M%C3%ADnimo%20Producto%20Viable%3F,necesidades%20o%20soluciona%20sus%20problemas](https://www.thepowermba.com/es/blog/como-validar-un-minimo-producto-viable#:~:text=Minimum%20Awesome%20Product)-,%C2%BFQu%C3%A9%20es%20el%20M%C3%ADnimo%20Producto%20Viable%3F,necesidades%20o%20soluciona%20sus%20problemas)

Universidad Pontificia Comillas. (2021). *Comillas Emprende*. Recuperado el 26 de Octubre de 2021, de <https://comillasemprende.comillas.edu/>

Universidad Pontificia Comillas. (2021). *Comillas Emprende: Metodología*. Recuperado el 26 de Octubre de 2021, de https://comillasemprende.comillas.edu/static/goldsmith_model.html

Wetaca. (2022). Recuperado el 22 de Enero de 2022, de <https://wetaca.com/home>

9. ANEXOS

9.1 Aplicación

