



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Grado en Administración y Dirección de Empresas y Relaciones Internacionales (E-6)

Emprendimiento: Plan de Negocio de SinPlato

Autor: Inés Antoñanzas Fernández-Durán
Director: Nicolás Santamaría

RESUMEN EJECUTIVO

El desarrollo sostenible del planeta para garantizar el bienestar y supervivencia de sus sociedades futuras es algo que preocupa en gran medida a la comunidad de naciones, siendo España un gran afectado. El grado de contaminación que produce el sector de la restauración en el país es preocupantemente elevado, lo que genera una urgencia a la hora de tomar medidas para cambiar la situación. Para fomentar el cambio, una alumna de la Universidad Pontificia de Comillas ha desarrollado una *startup* para aumentar la sostenibilidad de los restaurantes españoles.

El propósito de este Trabajo de Fin de Grado es la presentación del modelo de negocio de SinPlato, una *startup* cuyo objetivo principal es satisfacer las necesidades de los consumidores en el mercado actual, que demandan mayor responsabilidad social y ambiental de los negocios, a través de un cambio en las prácticas de los restaurantes y sus servicios “take away”.

Palabras clave: sostenibilidad, desarrollo sostenible, sector hostelero, restaurantes, *startup*, emprendimiento, *app* móvil.

ABSTRACT

The sustainable development of the planet, to guarantee the well-being and survival of its future societies, is of great concern to the community of nations, with Spain being one of the countries most affected. The degree of pollution generated by the country's catering sector is worryingly high, which generates an urgency to take measures to change the situation. To encourage change, a student from the Universidad Pontificia de Comillas has developed a startup to increase the sustainability of Spanish restaurants.

The purpose of this Final Degree Project is to present the business model of SinPlato, a startup whose main objective is to meet the needs of consumers in today's market, who demand greater social and environmental responsibility from businesses, through a change in the practices of restaurants and their "take away" services.

Keywords: sustainability, sustainable development, hospitality sector, restaurants, startup, entrepreneurship, mobile app.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	7
1.1 Introducción	7
1.2 Objetivos	8
1.3 Metodología	8
CAPÍTULO 2: OPORTUNIDADES DE NEGOCIO	10
2.1 Auge del servicio “take away”	10
2.1.1 Consecuencias medio ambientales del servicio “take away”	11
2.2 Nuevas tendencias de consumo	18
2.2.1 Consumo sostenible	18
2.2.2 Encuesta de investigación - sostenibilidad	21
2.2.3 Objetivos de Desarrollo Sostenible y Marco Regulatorio	23
CAPÍTULO 3: SINPLATO	25
3.1 ¿Qué problemas resuelve SinPlato?	25
3.2 Generación de la Idea – Oportunidad (¿Porqué “SinPlato?”).....	27
3.3 Idea de Negocio y descripción del producto	28
3.4 Business Model Canvas	30
3.4.1 Clientes: Segmento, relación y canales	30
3.4.2 Propuesta de valor	39
3.4.3 Socios, Recursos y actividades clave	45
3.4.4 Estructura de Costes y Fuentes de ingreso	48
CAPÍTULO 4: PLAN ESTRATÉGICO	56
4.1 Análisis Externo	56
4.1.1 Análisis PESTEL.....	56
4.1.2 Análisis Cinco Fuerzas de Porter.....	59
4.2 Análisis Interno	63
4.2.1 Misión, Visión y Valores.....	63

4.2.2 Análisis DAFO	64
4.3 Plan de Acción	66
5. CONCLUSIONES.....	69
6. BIBLIOGRAFÍA.....	73
ANEXOS.....	77
Anexo 1: Encuesta 1.....	77
Anexo 2: Encuesta 2.....	81
Anexo 3: Encuesta 3.....	83

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo <i>Business Model Canvas</i> (Plantilla)	9
Figura 2 - Metodología	10
Figura 3 – Evolución de la comida para llevar en España (“comida rápida”).....	10
Figura 4 – Evolución de la comida para llevar en España (arrocerías, tapas y braserías).....	11
Figura 5 – Plástico PET (Tereftalato)	14
Figura 6 – Plástico PP (Polipropileno)	14
Figura 7 – Plástico PS (Poliestireno)	14
Figura 8 - Fragmentos de plástico (microplásticos).....	15
Figura 9 - El efecto de la “Cadena de Valor Sostenible” en la fidelización con el cliente....	20
Figura 10 – Sostenibilidad en la vida de los participantes.....	21
Figura 11 – Pregunta sobre la necesidad de incentivos para aumentar la sostenibilidad	22
Figura 12 – Actividades sostenibles	22
Figura 13 – Pregunta sobre la posible segunda vida de productos	23
Figura 14 – Problemas identificados a raíz del análisis.....	27
Figura 15 – Representación del <i>Two-Sided Market</i> entre clientes y restaurantes	31
Figura 16 – Pregunta por la preocupación por el medio ambiente	32
Figura 17 – Pregunta sobre la frecuencia de consumo de comida para llevar	32
Figura 18 – Pregunta sobre la propuesta de valor que ofrece SinPlato	33
Figura 19 – Pregunta sobre la propuesta de valor que ofrece SinPlato	33
Figura 20 – Pregunta sobre la conciencia de los restaurantes sobre su impacto medioambiental.....	34
Figura 21 – Pregunta sobre la potencial disminución de precios de los restaurantes	35
Figura 22 – Pregunta en base a la anterior con un incentivo	35
Figura 23 – Pregunta sobre la visibilidad ofrecida en redes	36
Figura 24 – Pregunta en base a lo preguntado anteriormente sobre el atractivo de la propuesta.....	36
Figura 25 – Inicio App SinPlato	41

Figura 26 – Sección “Restaurantes” y “Updates” de la App SinPlato.....	42
Figura 27 – Sección “Impacto” y “Ahorra” de la App SinPlato.....	43
Figura 28 - Estimación de la Inversión	49
Figura 29 - Estimación del incremento de los gastos en 5 años	50
Figura 30 - Estimación del crecimiento en n° de restaurantes dados de alta según cada escenario	51
Figura 31 - Estimación del Total de cuotas fijas anuales cobradas en 5 años	51
Figura 32 - Estimación de la Facturación normal de los 16 restaurantes base en 5 años	52
Figura 33 – Resumen de los escenarios planteados para cobrar las comisiones	52
Figura 34 - Estimación de la fuente de ingresos total en el Escenario Pesimista/Caso Éxito	53
Figura 35 - Estimación de la fuente de ingresos total en el Escenario Pesimista/Caso Fracaso	53
Figura 36 - Estimación de la fuente de ingresos total en el Escenario Medio/Caso Éxito	53
Figura 37 - Estimación de la fuente de ingresos total en el Escenario Medio/Caso Fracaso	53
Figura 38 - Estimación de la fuente de ingresos total en el Escenario Optimista/Caso Éxito	54
Figura 39 - Estimación de la fuente de ingresos total en el Escenario Optimista/Caso Fracaso	54
Figura 40 - Estimación de la fuente total de ingresos en el caso de “abandono” (Escenario Medio/ Caso Éxito).....	54
Figura 41 – Esquema Business Model Canvas SinPlato	55
Figura 42 – Análisis PESTEL de SinPlato	59
Figura 43 – Análisis Cinco Fuerzas de Porter de SinPlato	60
Figura 44 – Análisis de los competidores de SinPlato.....	63
Figura 45 – Análisis DAFO de SinPlato.....	66

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1 Introducción

SinPlato es una nueva aplicación móvil para luchar por un mundo sostenible, desde el activo más básico de los restaurantes: sus utensilios. Una empresa que aboga por que los restaurantes puedan dar una imagen real de sostenibilidad, mejorando así su compromiso social y su reputación.

¿De qué se trata? Existe una amplia conciencia de la creciente preocupación por el medioambiente en la sociedad actual, lo que hace que los consumidores busquen empresas que cumplan y reflejen sus valores. Es sin duda una tremenda oportunidad para el éxito de distintos negocios, y SinPlato se centre en el sector hostelero (sobre todo enfocado en los restaurantes que ofrecen un servicio “take-away”, tan de moda ahora mismo).

Una de las mayores fuentes de contaminación de los restaurantes que ofrecen servicio “take-away” son los envases utilizados (vasos, utensilios, platos, *tupperwares* de plástico...) y si bien es cierto que en muchos casos son de materiales reciclables, para reducir el consumo del plástico, nadie sabe realmente dónde se acaba destinando esos envases “sostenibles”, ya que en la mayoría de los casos acaban en una basura que no se recicla, o incluso en el suelo. Más allá de eso, es una idea que se ha ido quedando obsoleta de alguna manera por dos motivos: en primer lugar, la gran mayoría de negocios ya lo están llevando a cabo, lo que complica la diferenciación y no aumenta su competitividad, y en segundo lugar, no resulta tan fiable para los clientes concienciados por el medio ambiente al no tener la capacidad de saber, verdaderamente, el destino final de los envases.

Por todo ello surge esta idea de negocio: SinPlato, donde los clientes podrán llevar sus propios envases y utensilios (desde tazas, cubiertos, *tuppers*, platos, servilletas, vasos...) a los restaurantes dados de alta en la *app* y como recompensa recibir un descuento en su pedido del día. Por otro lado, los restaurantes se beneficiarán al dar esa imagen al público que tanto buscan los negocios de hoy en día, para aumentar su competitividad y diferenciación. De esta manera, tanto el restaurante como el consumidor serán “verdaderamente sostenibles” a través del uso de envases “verdaderamente reutilizables”, satisfaciendo las nuevas necesidades y disminuyendo el gasto de los clientes, mejorando la reputación de los establecimientos y más allá de eso, reduciendo los costes de los restaurantes.

1.2 Objetivos

El **principal objetivo** de este Trabajo de Fin de Grado es el desarrollo del modelo de negocio de la *startup* SinPlato, una idea de emprendimiento consciente de la necesidad de aumentar las prácticas sostenibles de los restaurantes, debido al impacto negativo que representan en la contaminación del planeta. Para ello, pretende conectar a clientes y restaurantes para que juntos luchen por el desarrollo sostenible a través de lo que ofrece SinPlato.

Este objetivo será logrado a través de una serie de objetivos más **específicos**:

1. El análisis del mercado actual para identificar los problemas que se pretende resolver.
2. Identificar las oportunidades de negocio que existen tras el estudio de esos riesgos.
3. Crear el plan de negocio para SinPlato a través de la realización de un Business Model Canvas.
4. Realizar el plan estratégico de SinPlato que brota del estudio del entorno externo en donde se situará el negocio, así como el análisis de las características internas de la empresa, para proyectar las acciones a implementar en un ciclo de cinco años.

1.3 Metodología

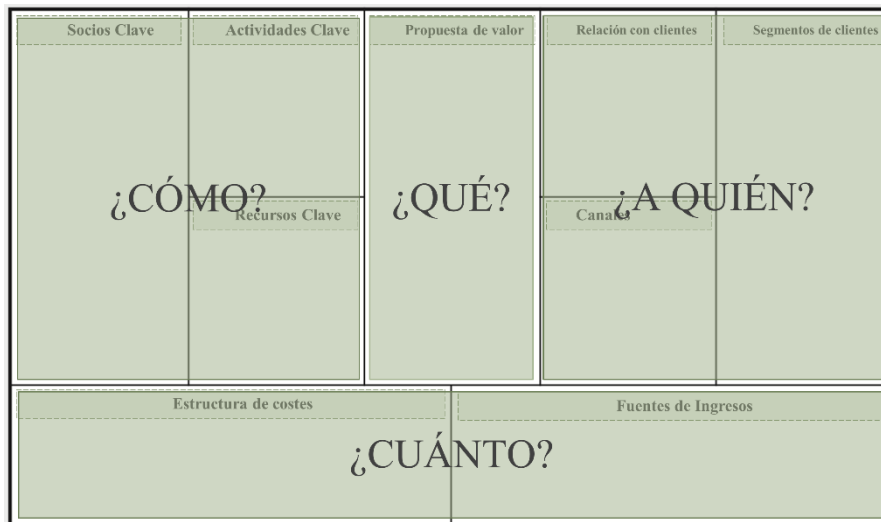
Con la finalidad de poder conseguir la realización del objetivo principal del trabajo a raíz del cumplimiento de los objetivos específicos, la investigación se ha dividido en tres secciones diferentes en su organización. En primer lugar, se realiza el estudio de los retos y oportunidades del sector hostelero, seguido del modelo de negocio planteado para la empresa como solución a los problemas identificados y en última instancia la elaboración de un plan estratégico para SinPlato.

El análisis de los retos y oportunidades a los que se enfrenta el sector hostelero en el mundo actual se ha basado primordialmente en estudios, informes y encuestas elaborados por grandes consultoras y expertos en el tema, así como informes del Gobierno de España y las Naciones Unidas. Fuentes profesionales que ofrecen una información fiable y actualizada.

Para el desarrollo del modelo de negocio de SinPlato se ha utilizado la plantilla del *Business Model Canvas*, propuesta por Osterwalder en 2011. El autor presenta esta herramienta como una manera de dar respuesta a cuatro cuestiones que los emprendedores deben responder a la hora de establecer sus negocios: ¿a quién?, ¿qué?, ¿cómo? y ¿cuánto? Se da respuesta a través de nueve divisiones: segmento de clientes, relación con ellos, canales de distribución y

comunicación, propuesta de valor, recursos clave, actividades clave, socios clave y la fuente de ingresos y costes.

Figura 1 – Modelo *Business Model Canvas* (Plantilla)



Fuente: Elaboración propia a partir del modelo propuesto por Osterwalder (2011)

Por otro lado, se han utilizado tres encuestas diferentes elaboradas por el equipo de SinPlato, con el objetivo de conocer en profundidad las ideas e inquietudes de los grupos de interés que afectan a la actividad de la empresa, y poder establecer soluciones más personalizadas a partir de sus respuestas. Estas investigaciones han sido posible gracias a la utilización de la herramienta *Google Forms*, dirigidas a muestras representativas de la población. Estas muestras están constituidas por 500 participantes para la primera, de los cuales 160 particulares responden a la segunda encuesta dirigida específicamente a la segmentación de clientes y, por último, 16 restaurantes de la ciudad de Madrid, para determinar la viabilidad y potencial del proyecto.

El plan estratégico ha sido elaborado a partir de herramientas para el estudio más en profundidad del negocio y su entorno. Por ello, se hace uso del análisis PESTEL, como manera de estudiar el macroentorno de SinPlato que le influye (ThePowerMBA, 2020). Del mismo modo, se utiliza la herramienta de las Cinco Fuerzas de Porter, para el entendimiento de los factores que afectan a la rentabilidad de la empresa en una industria en concreto (Porter, 1979). En último lugar, se analizan las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa, a través del análisis DAFO de esta que permite entender la situación actual del negocio (Humphrey, 1960).

Figura 2 - Metodología

Análisis Sector Hostelero	Plan de Negocio	Plan Estratégico
Fuentes profesionales Encuestas Informes	<i>Business Model Canvas</i> Encuestas Fuentes profesionales	PESTEL análisis Cinco Fuerzas de Porter DAFO análisis

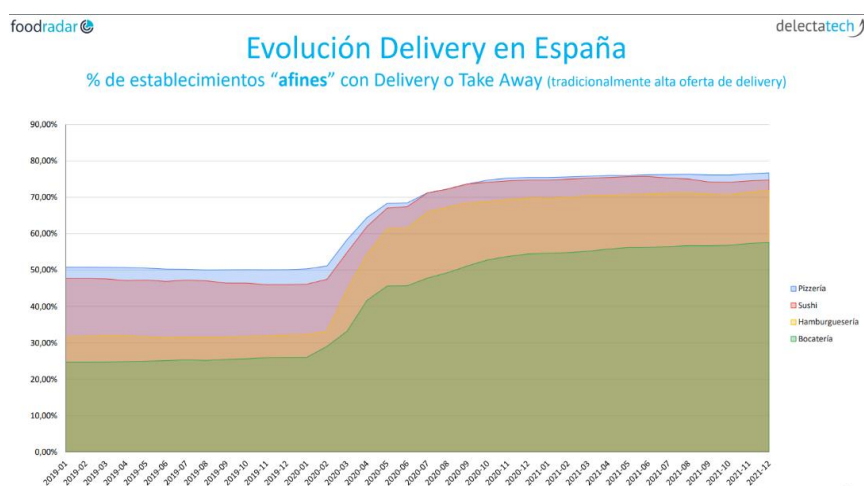
Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 2: OPORTUNIDADES DE NEGOCIO

2.1 Auge del servicio “take away”

Es sabido que, hoy en día, la restauración colectiva se encuentra en un momento de auge, ya que comer fuera de casa es cada vez más habitual, ya sea en un restaurante, en un bar o en establecimientos de comida para llevar (“take away”). Es más, este hábito se ha incrementado desde la vuelta a la normalidad después de la pandemia, aumentando así el consumo extra doméstico en un 10,4% durante el pasado año 2021, según el Informe de Desperdicio Alimentario en España (2021). Este hecho se debe sobre todo a la vuelta al ocio de la sociedad y a una mayor presencialidad laboral, lo que contribuye a una reducción, en casi un 5%, en las ocasiones de consumo del hogar. Dentro de esta rutina renovada tras las duras consecuencias del COVID-19 en el sector hostelero, destacan sobre todo los datos adquiridos del servicio “delivery” y “take away” de los restaurantes.

Figura 3 – Evolución de la comida para llevar en España (“comida rápida”)



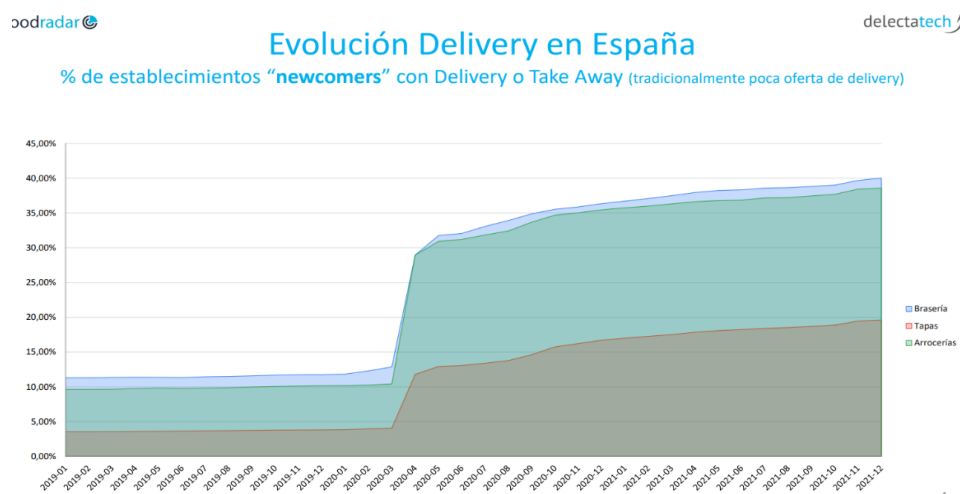
Fuente: Delectatech

El término “comida para llevar” se refiere a la comida que se sirve en un restaurante y que el consumo final de la misma se realiza a las afueras del recinto hostelero, y si bien es

cierto que se trata de un concepto asociado generalmente a la comida rápida, se trata de un fenómeno que se ha visto altamente incrementado durante estos últimos años, ya que ofrece a los establecimientos la oportunidad de incrementar su cartera de clientes sin que sea necesario ampliar el espacio del que dispone el restaurante para consumir “in situ”.

Por tanto, aunque el tipo de restaurante más asociado a este servicio de manera tradicional hayan sido las pizzerías o hamburgueserías, estos compiten ahora con nuevos restaurantes que antes no frecuentaban el servicio “take away”, como pueden ser desde arrocerías, hasta braserías y restaurantes de alto standing.

Figura 4 – Evolución de la comida para llevar en España (arrocerías, tapas y braserías)



Fuente: Delectatech

De hecho, el incremento en el número de establecimientos de estos tipos que ofrece servicio “take away” se ha incrementado notablemente hasta el pasado 2021, partiendo (arrocerías y braserías), de un 10% y 12% respectivamente en marzo de 2020, para ambos aumentar hasta un 40% y 38% en 2021. Por último, incluso los bares de tapas, que presentaban prácticamente una nulidad de oferta del servicio en cuestión antes de la pandemia, se han visto influidos por la nueva corriente actual y para sobrevivir van incorporándolo, aumentando en un 20% los bares de tapas españoles que ofrecen servicios de comida para llevar (AEOC, 2022)

Para analizar los datos de manera acumulada y más generalizada, se puede observar, según un informe elaborado por Delectatech donde se analizaron más de 250 mil establecimientos Horeca, el aumento de este tipo de consumo extra doméstico se ha visto aumentado, en Madrid y Barcelona respectivamente, en un 45,87% y 43,35% desde 2019.

2.1.1 Consecuencias medio ambientales del servicio “take away”

Tras conocer estos datos, es indudable que esta nueva tendencia de consumo extra doméstica ha triunfado a lo largo y ancho de la sociedad española, debido a los beneficios que ofrece tanto a los clientes como a los establecimientos. Sin embargo, esta nueva modalidad presenta efectos negativos entorno a la sostenibilidad, ya que genera una gran cantidad de residuos, pasando factura a la huella de carbono.

Un estudio australiano analizó las toneladas de CO₂ generadas durante 2020 teniendo en cuenta únicamente el “packaging” de usar y tirar, dando lugar a la impactante cifra de 5.600 toneladas al año. El mismo estudio explica el hecho de que grandes cantidades de recursos naturales, desde energía hasta materias primas, son utilizadas con el objetivo de producir envases, y dos tercios de estos se destinan al sector hostelero. De esta manera, la demanda incrementada de energía y materias primas afecta directamente y de manera negativa al medio ambiente, fomentando así el agotamiento de estos recursos y la consecuente liberación de gases de efecto invernadero (GEI), así como la producción y eliminación de envases destinados a ofrecer este tipo de servicio, que generan una amplia gama de contaminantes negativos para la conservación del medio ambiente (ONU, 2022)

El Banco Mundial elaboró un informe donde menciona la urgencia de tomar medidas para reducir los desechos a nivel mundial, o de lo contrario los mismos aumentarán en un 70% en 2050. El estudio prevé que estos desechos aumentarán hasta 3400 millones de toneladas desde las 2010 millones registradas en 2016, siendo el % de países desarrollados los generadores de más del 34% de estos residuos. De entre ellos, explica que los plásticos son los mayores contaminantes, pudiendo afectar al curso del agua y al ecosistema durante miles de años si no se gestionan de la manera adecuada. Los plásticos son la fracción más grande, más dañina y persistente de los desechos marinos, y representan al menos el 85 por ciento del total de los desechos marinos (ONU, 2022).

Por tanto, un aumento en el uso de envases de plástico destinados a aumentar la capacidad para cubrir la demanda de servicios de comida para llevar, utilizados debido a sus bajos costes de producción y durabilidad, es motivo de especial preocupación, ya que la contaminación plástica se ha convertido en un problema ambiental importante en los últimos años.

“La mala gestión de los desechos está perjudicando la salud humana y los entornos locales, agravando al mismo tiempo los desafíos que plantea el cambio climático” (Tuck, 2018)

Envases

La ley 11/1997 de envases y residuos de envases define, en su artículo 2, apartado 1, los envases como: “todo producto fabricado con materiales de cualquier naturaleza, que se utilice para contener, proteger, manipular, distribuir y presentar mercancías, desde materias primas hasta artículos acabados, en cualquier fase de la cadena de fabricación, distribución y consumo. Se consideran también envases todos los artículos desechables utilizados con este mismo fin” (BOE-A-1997-8875 Ley 11/1997, 2022)

El Estudio de Gestión de Residuos del Canal Horeca, presentó una encuesta sobre el servicio “take away” de los restaurantes en España. El perfil de los encuestados recoge a un 53% de propietarios de restaurantes, de los cuales el 30,3% afirma que su establecimiento consta de un servicio de recogida en el local “take away”. A pesar de ser una cifra reducida, crece año tras año, debido sobre todo al surgimiento de nuevas tipologías y necesidades de consumo por parte de los clientes que serán discutidas más adelante.

Sin embargo, la cuestión principal de este estudio hace referencia al tipo de material utilizado por los restaurantes para cubrir la demanda de esta tipología de servicio. De entre los restaurantes que ofrecen comida para llevar, el 36,3% utilizan envases de cartón plastificado, el 14,6% usa envases de plástico, y el restante 49% hace uso de ambos tipos de envase (Horeca, 2021).

Una de las mayores preocupaciones que hacen referencia al impacto negativo del servicio de comida para llevar, es aquella relacionada con los envases de un solo uso, es decir, no reutilizables y con bajo potencial de reciclado. Este tipo de envases están compuestos a nivel global por tres materiales principales: polipropileno (PP), poliestireno (PS), tereftalato de polietileno (PET) y aluminio. Un grupo de investigadores de la Universidad de Mánchester (Reino Unido), llevó a cabo un estudio sobre los impactos ambientales de los envases utilizados para el servicio “take away”, analizando los tres tipos de materiales mencionados. Para comprobar el impacto de estos, estudiaron el ciclo de vida de estos materiales, desde su fabricación, uso y gestión al final de su vida útil. El estudio, sin embargo, no tiene en cuenta ni el papel ni el cartón, ya que son materiales utilizados en menor porcentaje ya que no son del todo útiles para la mejor conservación de la comida.

A la hora de reciclar este tipo de materiales, concretamente el plástico siendo el más dañino entre todos ellos, existe un código de identificación (Código de Identificación de Resinas) que tienen el objetivo de explicar, en los envases plásticos, la resina con la que el

mismo producto ha sido producido (Asociación de la Industria del Plástico, 1988). De esta manera, cada tipo de plástico es identificable para facilitar su separación, por ejemplo:

PET: Una vez reciclado, su uso se puede destinar a la fabricación de automóviles, piezas textiles o en ocasiones a otros envases de alimentos.

Figura 5 – Plástico PET (Tereftalato)



Fuente: Greenpeace

PP: Tras su reciclado, puede ser destinado a la fabricación de cables, cepillos, bandejas, bicicletas...

Figura 6 – Plástico PP (Polipropileno)



Fuente: Greenpeace

PS: Difícil reciclaje y potencial emisor de toxinas

Figura 7 – Plástico PS (Poliestireno)



Fuente: Greenpeace

Por tanto, es cierto que los envases utilizados en los servicios de comida para llevar podrían ser reciclados y, por ende, tener un menor impacto en el medio ambiente. Sin embargo, ¿hasta qué punto se reciclan verdaderamente esos materiales?

Los océanos que rodean a la Unión Europea reciben entre 150 mil y 500 mil toneladas de residuos plásticos al año, cantidad que, a no ser que se establezcan urgentes medidas, se

prevé se duplicará en 2050. Al no realizarse un correcto reciclaje de estos plásticos, la mayoría de estos terminan por convertirse en micro plásticos (fragmentos de plástico de menos de cinco milímetros) formando todos ellos el 50% de la basura marina. Un estudio realizado por la Universidad Médica de Viena calculó que se vierten entre 75 mil y 300 mil toneladas de estos micro plásticos en la naturaleza de la Unión Europea, lo que tiene un efecto directo sobre el medio ambiente, la salud humana a raíz de la cadena de alimentos y diversos productos de uso diario de la sociedad.

Figura 8: Fragmentos de plástico (microplásticos)



Fuente: National Geographic

En España concretamente, existe un bajo porcentaje de reciclaje de residuos domésticos, siendo este un 33%, ya que el 82,6% de los residuos procedentes de las casas españolas se recogen mezclados, por lo que la recuperación de materiales pierde mucha calidad (Greenpeace, 2019). Por otro lado, el diseño de los envases “take away” contiene elementos que contribuyen a no reciclar los mismos, entre ellos se distinguen:

1. Envases producidos con distintos tipos de plásticos, aquellos recubiertos con publicidad de los restaurantes, envases recubiertos de cartón, aluminio o polietileno... entre otras características.
2. Envases de menor tamaño que 80-100 milímetros, como pueden ser las pajitas, los tapones o envases de yogur, se consideran material orgánico y por tanto terminarán incinerados o en vertederos.
3. Pegatinas, etiquetas, trozos de papel que forman parte del envase que los restaurantes utilizan para fomentar la publicidad de su establecimiento, por el propio material utilizado para la función o bien por los pegamentos utilizados para elaborarlo (Greenpeace, 2019).

Por tanto, este hecho tiene un impacto directo sobre el eficiente reciclaje en España. La OCU (Organización de Consumidores y Usuarios), advirtió el año pasado que, efectivamente, de los residuos de los contenedores amarillos, en donde supuestamente se debe incorporar el

plástico para posteriormente ser reciclado, únicamente se puede reciclar alrededor del 30% de los residuos depositados. Esto es así, ya que parte de estos residuos son rechazados por los recicladores, por las cuestiones mencionadas anteriormente que dificultan su recuperación.

Por todo esto, el análisis del reciclado de envases de los servicios de comida para llevar de los restaurantes españoles se podría calificar como negativo. De este modo, se entiende que no todos los envases teóricamente “reciclables” son finalmente reciclados correctamente, algo que a ojos del consumidor no es siempre del todo evidente, ya que se trata de un complejo procedimiento que depende, no solo del tipo del envase y de su diseño, sino también de la capacidad tecnológica de las plantas de reciclado para la separación de componentes y, por último, de la rentabilidad que estas plantas pretenden obtener, ya que se centrarán en aquellos materiales que podrían tener cierto valor de mercado en un futuro (Organización de Consumidores y Usuarios, 2021).

Desperdicio de alimentos

La Organización Mundial de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura (FAO), explica que para el año 2050 será necesario multiplicar la producción de alimentos en alrededor de un 70%, para poseer la capacidad de alimentar a la población incrementada. Sin embargo, este objetivo se ve increíblemente afectado por el desperdicio de alimentos, que escala a más de 1.300 millones de toneladas anuales a nivel global, lo que en términos monetarios equivale a un billón de euros a nivel económico, 700 mil millones de euros a nivel medioambiental y 900 mil millones de euros a nivel social (FAO, 2021).

En España, se desperdician más de 7 millones de toneladas de comida al año, el sector hostelero es responsable del 12% de ese dato, según la Comisión Europea. El desperdicio de alimentos es un reto que afecta a nivel global, tanto en los sectores hosteleros del mundo como en los hogares (Comisión Europea, 2020).

Sin embargo, es en los establecimientos de comida donde se encuentran las mayores imperfecciones con relación a esta materia, a causa de la normalización de las porciones servidas y la manera en la que los platos se encuentran presentados, entre otros factores. Este hecho quiere decir que el consumo real del cliente final se ve afectado por variables que escapan de su control.

Se han llevado a cabo múltiples acciones para combatirlo, tanto a nivel local, regional, así como global, que serán discutidas más adelante. A pesar de ello, es fundamental sensibilizar a la población sobre el despilfarro de alimentos e identificar los posibles cambios que se podrían establecer a lo largo de la cadena alimentaria. La urgencia se da también a raíz de los costes que surgen como consecuencia de este tipo de desperdicio, desde costes derivados del cambio climático, como la energía, escasez de recursos, agua, entre otros, hasta costes económicos y sociales, como el aumento de precios de las materias primas o la salud (Hidalgo, 2020).

De hecho, durante el verano del pasado año 2022, el Consejo de Ministros español aprobó una ley con el objetivo de reducir esta gran pérdida de alimentos, dentro del contexto del proyecto de Prevención de las Pérdidas y el Desperdicio Alimentario. De esta manera, a raíz de la nueva propuesta, los establecimientos de comida se verán obligados a ofrecer al consumidor final si desea llevarse a su hogar lo que no ha consumido del plato ordenado, en envases reciclables. El castigo por no hacerlo escala a una multa de 2.000 euros (Planas, 2022)

Agua

A pesar de vivir en un “planeta azul”, el agua dulce y potable que consumimos a diario es en realidad un recurso escaso. Las Naciones Unidas advirtieron hace más de cinco años en su “Informe Mundial sobre el Agua”, que este bien se encontraba ante un gran riesgo de carestía, sobre todo debido a la industrialización en incremento y al riego del que precisa el sector agropecuario. Por otro lado, y como se ha podido ver en párrafos anteriores, el cambio climático que tanto afecta hoy en día modifica por su parte el ciclo natural del agua a nivel mundial, y actualmente, a más de la mitad de la población mundial le afecta esta falta de agua. De esta manera, existen motivos suficientes para aumentar la responsabilidad en el trato de este recurso escaso (Naciones Unidas, 2021).

La demanda de agua a nivel global ha aumentado a un múltiplo de seis a lo largo de los últimos cien años, y ya desde los años ochenta, este incremento de la demanda crece a un 1% anual, debido a varios factores como el crecimiento demográfico, el mejor desarrollo de la economía y el cambio en los hábitos de consumo (Aquastat, 2021). Por otro lado, las tendencias demográficas indican que la demanda de alimentos aumentará en un 60% en 2050, lo que significa, además, que la producción de alimentos necesitados de regadío se tendrá que incrementar en un 50%, y según el Informe Mundial de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo

de Recursos Hídricos, no hay suficiente bien hídrico para cubrir el incremento (Naciones Unidas, 2021).

Si no cambia esta situación, el mundo encontrará un 40% de déficit hídrico en menos de diez años (Water Resources Group, 2009). De esta manera, la potencial escasez de agua es otro tema de preocupación mundial, y al que es necesario hacer frente para un futuro sostenible.

2.2 Nuevas tendencias de consumo

2.2.1 Consumo sostenible

Desde hace ya varios años se han podido observar entre la población nuevos patrones de consumo, que enraízan a su vez en estilos de vida transformados hacia la preservación del medio ambiente y a la preocupación incrementada por la sostenibilidad del futuro. El consumismo generalizado de los últimos años ha tenido, sin duda, un impacto directo en la progresiva degradación medioambiental, algo que comenzó a calar entre algunos estratos de la ciudadanía, dando lugar a nuevos movimientos sociales que presentan alternativas de consumo sostenible, siendo el caso español uno de los primeros lugares del mundo en aparecer, desde hace ya más de treinta años (Gong et al., 2019)

Es complicado establecer una definición universal sobre lo que en nuestra sociedad se considera como “consumo sostenible”, ya que es un modelo que empieza en simples hábitos de consumo, como podría ser adquirir productos con etiquetas que así los refieran, o extremarse hasta el punto de conseguir un cambio completo en el estilo de vida. Sin embargo, es innegable que el consumo ecológico es una nueva práctica que combina motivaciones tanto individuales como colectivas, que presentan el objetivo primordial de luchar por un mundo con menores costes medioambientales, un futuro sostenible y la supervivencia del mundo como se conoce hoy. Todo ello ha hecho que se den nuevas demandas de los consumidores a la hora de elegir cierto producto, lo que indudablemente incide en la oferta de las diferentes empresas, cada vez más concienciadas de estos nuevos hábitos de consumo y con el objetivo de cumplir con las demandas y expectativas de los clientes, para retener a los actuales y conseguir otros potenciales (Programa Cambio Global Espala 2020/2050).

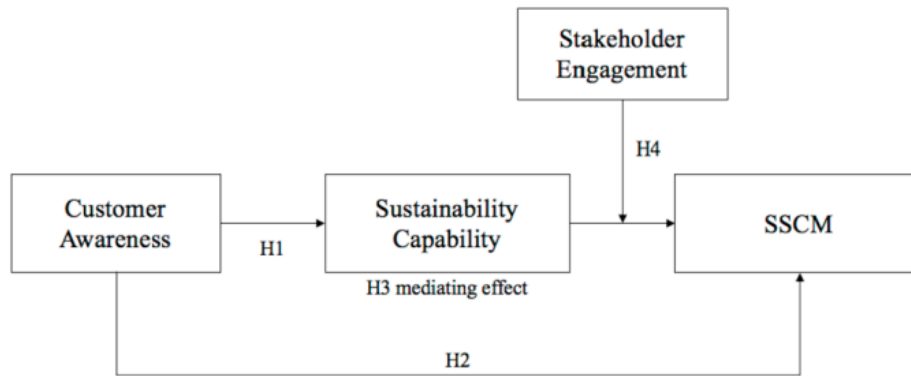
Más allá de este hecho, también es cierto que esta nueva modalidad de consumo y exigencias por parte de los consumidores ha hecho que en cierto modo surjan una serie de paradojas a tener en cuenta, como el *márketing* de las empresas frente a los verdaderos valores

éticos de la población, o el contraste entre lo voluntario y aquello impuesto. Así, muchos cuestionan la honestidad de las organizaciones, en relación con lo que pretenden vender enfrentado a lo que realmente ofrecen. Es decir, muchas empresas realizan campañas de *márketing* para promocionarse como “verdes”, y así ser capaces de competir en el mercado cada vez más ecológicamente exigente, sin embargo, sus productos o servicios no son verdaderamente sostenibles, llevando a ciertos grupos a extremos negacionistas sobre las buenas prácticas ecológicas de las empresas. Esto hace que los consumidores pierdan confianza en los establecimientos donde eligen consumir, ya que lo “ecológico y sostenible” no es del todo transparente (Cano, Dimuro, 2019).

Es por tanto incuestionable que la sostenibilidad de las empresas sea algo cada vez más importante dentro de sus modelos de negocio, por el continuo escrutinio que reciben por parte de las partes interesadas que les rodean, hasta convertirse en un contrato social entre negocios y sociedad (Gold et al, 2015). En este momento surge el concepto de la “cadena de valor sostenible”, definida por Seuring y Muller (2008) como “la gestión del flujo materiales, información y capital, así como la cooperación entre negocios a lo largo de sus cadenas de valor”. Las nuevas tendencias de consumo implican la importancia de comunicar y promover la sostenibilidad en la cadena de valor de los negocios a la hora de mantener y adquirir nuevos clientes, ya que estos tienen un impacto directo sobre las ventas y por ende, ingresos de los negocios. Así, el aumento de las expectativas por parte de la sociedad ha generado que los negocios sean cada vez más responsables con el medioambiente y además crea una oportunidad de negocio para aquellas firmas con una fuerte marca sostenible (Berrone y Gómez Mejía, 2009).

Por otro lado, es cierto que ser capaz de mantener una cadena de valor sostenible, puede conllevar ciertos costes que se deben tener en cuenta, pero sin embargo, estas iniciativas de sostenibilidad en los negocios se verán favorecidas y compensadas si estos consiguen una mayor sensibilización por parte de los clientes, creando así un ciclo entre la “cadena de valor sostenible” de un negocio, el *márketing* y comunicación que realiza para darlo a conocer y la consecución de la fidelización y sensibilización de los clientes, como se muestra en el siguiente gráfico (Mcwilliams y Siegel, 2001).

Figura 9 - El efecto de la “Cadena de Valor Sostenible” en la fidelización con el cliente



Fuente: The role of customer awareness in promoting firm sustainability and sustainable supply chain management (2019)

Estos nuevos hábitos de consumo han ido incrementando en este sentido a lo largo de los años. El pasado julio de 2021, la consultora Simon and Kutcher elaboró un estudio donde comprobaron que, efectivamente, la sostenibilidad forma parte de uno de los criterios de consumo de los consumidores en la actualidad. Tras realizar una encuesta entre más de 10.000 consumidores, concluyeron que más de un tercio de la población estaría dispuesta a pagar un precio mayor por un producto sostenible, comprobando que el 85% de los consumidores se han vuelto más “verdes” durante los últimos años, y la razón principal de ello es porque se consideran personalmente responsables de lograr un cambio en la sociedad. “Los Millennials y Gen Z se están convirtiendo en una fuerza a tener en cuenta, ya que siguen representando una mayor parte de la demografía de los consumidores. Las empresas que no tienen la sostenibilidad como parte de su propuesta de valor central deben actuar ahora para protegerse contra futuros impactos en la reputación y pérdida de participación de mercado” (Jain, 2021).

Deloitte también realizó un estudio cuestionando la manera en que los consumidores adoptan y prefieren estilos de vida más sostenibles, o bien decantándose por marcas con valores y prácticas ambientalmente sostenibles, o reduciendo su consumo por preocupaciones éticas o sostenibles respecto a ciertas marcas. La mayoría de estos consumidores comienzan adoptando el estilo de vida sostenible desde sus propios hogares, reduciendo los desechos o dejando de desperdiciar alimentos. Dentro de esta encuesta se muestran datos interesantes y pertinentes para el tema en cuestión, como, por ejemplo, que el 64% de los encuestados ha limitado el consumo de plásticos de un solo uso, el 37% elige marcas sostenibles frente a aquellas que no lo son y el 34% dejó de comprar ciertas marcas por no tener valores ambientalmente responsables. Finalmente, la encuesta redujo a cinco los puntos que los consumidores tienen

en cuenta a la hora de juzgar si un negocio es sostenible o no, siendo estos los siguientes (Deloitte, 2021):

1. La producción de envases y *packaging* sostenible
2. La reducción de los desechos en el proceso de manufacturas
3. El compromiso con prácticas éticamente responsables
4. La reducción de la huella de carbono
5. El respeto de los Derechos Humanos

2.2.2 Encuesta de investigación - sostenibilidad

Dada la importancia que se ha determinado que tiene la sostenibilidad para los negocios de la sociedad actual, se ha realizado una encuesta para comprobar si, verdaderamente, existe un deseo común por adoptar un estilo de vida más sostenible y reducir los desechos que se generan diariamente. Para ello, se analizan 500 encuestados entornos a sus hábitos de responsabilidad ambiental, la importancia que tiene en sus vidas y su manera de afrontar nuevos hábitos de consumo para el desarrollo sostenible del planeta.

En primer lugar, es importante conocer que casi un 50% de aquellos que realizaron el cuestionario se considera sostenible, pero sin embargo mencionan que agradecerían tener ciertos incentivos para aumentar su responsabilidad en la materia. Esto quiere decir que efectivamente existe concienciación frente a la necesidad de ser más sostenibles, pero que por otro lado, la sociedad reclama algo a cambio por modificar su estilo de vida.

Figura 10 – Sostenibilidad en la vida de los participantes



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta (Anexo 1)

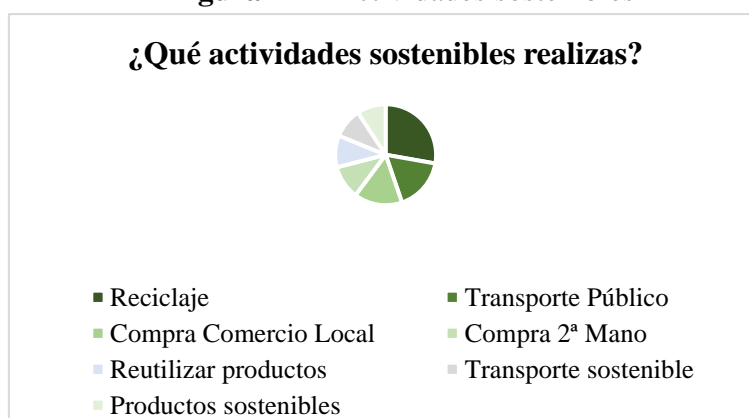
Figura 11 – Pregunta sobre la necesidad de incentivos para aumentar la sostenibilidad



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta (Anexo 1)

En segundo lugar, al investigar el tipo de actividad que los encuestados realizan para ser más sostenibles, se obtuvieron diversas respuestas con las que se concluye que, en general, los individuos están concienciados al respecto, aludiendo el hecho de que se ha pasado a la acción en los cambios de hábitos de consumo, si bien entre ellos destacan el uso de transportes públicos y el consumo “ecológico”.

Figura 12 – Actividades sostenibles



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta (Anexo 1)

Seguidamente, es interesante conocer lo que los clientes potenciales consideran que no podrían, o deberían, tener una segunda vida, es decir, conocer los productos que se consideran como desechables y que, por ende, terminarán siendo un desecho al final de su vida útil. En esta investigación se descubre que la mayoría de los encuestados opinan que los envases de plástico no son reutilizables.

Figura 13 – Pregunta sobre la posible segunda vida de productos



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta (Anexo 1)

Por último, se realizó una pregunta para entender aquellas barreras que podrían encontrarse al adoptar un estilo de vida más sostenible, es decir, conocer las dificultades que podrían existir y que son consideradas a la hora de ser responsable ambientalmente. La conclusión principal de esta investigación es que la sociedad actual encuentra problemas a la hora de ser más sostenible relacionado principalmente con tres elementos: costes, tiempo e información. De esta manera, se comprende que la sociedad está concienciada de la necesidad de mantener un estilo de vida más sostenible para el futuro del planeta y su desarrollo, pero sin embargo muchos ven dificultades a la hora de modificar su consumo hacia uno más ecológico, ya sea bien por falta de información, tiempo o porque sea visto como algo más costoso.

2.2.3 Objetivos de Desarrollo Sostenible y Marco Regulatorio

El cambio climático es, hoy en día, una de las mayores preocupaciones de autoridades y sociedades a nivel mundial. Supone un indudable riesgo para la vida y supervivencia del planeta y por ello, se han llevado a cabo normativas y objetivos de cooperación mundial en torno a este tema. Las Naciones Unidas publicó sus Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para la acción urgente por la lucha del medio ambiente, a nivel social, político y económico. Se trata de una hoja de ruta de treinta objetivos a conseguir para el año 2030, haciendo alusión a temas que abarcan desde el fin de la pobreza y desigualdad en el mundo, hasta la producción, consumo y alimentación sostenible (Griggs, 2013).

Por tanto, los ODS son un compromiso social que alude a todos los espectros de la sociedad, una lucha en común a la que deben asistir desde agentes sociales hasta agentes políticos y económicos, organizaciones, empresas, movimientos e instituciones, para lograr el “desarrollo sostenible” del planeta.

Entre todos los objetivos redactados, el número doce responde a la producción y el consumo sostenible. La finalidad principal de esta meta es hacer alusión en primer lugar al gran desperdicio de comida a nivel mundial, que se pudre y posteriormente pasa a ser desecho por una mala gestión de esta. Por otro lado, las Naciones Unidas hacen una llamada a la necesidad de gestionar de manera eficiente los recursos naturales, ya que según mencionan, desde 1990 el total de materia prima extraída para producir el consumo final de la población mundial ha escalado 113%, por lo que es de extrema importancia la toma de medidas para modificar este consumo exagerado que genera tal cantidad de desechos.

Las Naciones Unidas urgen la necesidad de potenciar el cambio en la mentalidad de las sociedades del mundo, para conseguir fomentar el consumo sostenible y no necesariamente tener que relacionar el crecimiento y desarrollo de la economía con la destrucción continua de la naturaleza y el medio ambiente.

“Las empresas del sector privado juegan un rol clave para lograr estas metas, debiendo incorporar en sus modelos de producción y consumo criterios de economía circular, potenciando el consumo responsable entre sus grupos de interés y construyendo una cultura empresarial ligada al desarrollo sostenible. Esto les permitirá también alinearse con los requisitos que se establecen en las nuevas normativas que se están desarrollando en los últimos años en muchos países.” (Naciones Unidas, 2015)

Por otro lado, las prácticas ambientalmente responsables en España se ven recompensadas a través de diferentes regulaciones establecidas por el Gobierno, a través de la Ley de Cooperación y el Desarrollo Sostenible y la Solidaridad Global, potenciada por el objetivo de establecer al país como un ejemplo para el mundo en términos de sostenibilidad y cooperación. Esta nueva normativa se sitúa en la línea de los objetivos mencionados anteriormente, así como los Acuerdos de París sobre el cambio climático y otros acuerdos a nivel internacional. José Manuel Albares, ministro de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación, explica que esta nueva norma aporta a España un liderazgo legal en las Naciones Unidas al destinar el 0,7% de la Renta Nacional Bruta a Ayuda al Desarrollo en 2030, lo que, por ejemplo, hizo que el año pasado aumentase en 400 millones de euros la ayuda destinada al desarrollo de los Presupuestos Generales del Estado (Albares, 2022). Más allá de esto, la aprobación de Plan Anual Normativo (PAN), por el Consejo de Ministros español enmarca el 40% de sus leyes en un Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia de España, el cual recibió fondos por 10 mil millones de euros y establece su hoja de ruta entorno a unos ejes que

de nuevo benefician a las prácticas sostenibles en el país, ya que entre ellos destacan la transición ecológica (Consejo de Ministros, 2022).

CAPÍTULO 3: SINPLATO

3.1 ¿Qué problemas resuelve SinPlato?

Es evidente que, a medida que la crisis del medio ambiente se incrementa con la actividad económica y sus consecuencias, aumenta también la urgencia, y demanda, de establecer soluciones efectivas de la mano de los responsables de estos efectos. Existe por ello, un escenario global que se empeña en establecer modelos más sostenibles, con nuevas regulaciones y acuerdos a nivel internacional, así como presión por diferentes actores para potenciar el cambio. Se ha hecho visible en el análisis, los impactantes datos de contaminación que genera el sector hostelero en España, el coste ambiental que produce la mala gestión de los residuos de diversos tipos y los desechos provenientes de los materiales utilizados, en especial el plástico. Más allá de eso, el gran desperdicio de alimentos que surge a raíz de los restos de los restaurantes, además del desperdicio de agua, que genera una urgencia a hacerle frente por la escasez de este recurso. De esta manera, SinPlato nace como solución a la preocupación generalizada que existe entre la sociedad española, para dar respuesta a la demanda por un cambio mayor. Este problema se analiza en la encuesta personal explicada anteriormente, donde se puede concluir que los españoles están concienciados de la necesidad que existe de reflexionar y actuar de manera más sostenible, aunque sin embargo se puede analizar también en otros informes públicos, como en el “Informe Juventud en España 2020”, donde casi el 80% de los encuestados muestran sensibilidad por las prácticas sostenibles de los negocios y un 47% se declara preocupado por el medio ambiente del país. (INJUVE, 2020).

El segundo problema que se pretende resolver es la relación entre negocios y consumidores en las líneas de la sostenibilidad. Tras haber realizado un estudio sobre la sostenibilidad en el sector hostelero, enfocado especialmente en los servicios de comida para llevar de los restaurantes, surge uno de los principales problemas que se encuentran los establecimientos que pretenden llevar a cabo prácticas social y ambientalmente responsables, que les impide obtener el beneficio esperado. Se trata de la desconfianza generalizada de los consumidores ante estas nuevas prácticas, que en teoría se comprometen con el cambio climático y la sostenibilidad pero que sin embargo empieza a ser cada vez más evidente que, a

pesar de estos intentos, sigue existiendo un impacto negativo a raíz de las actividades de los negocios en cuestión. Esto genera un efecto adverso en los consumidores, que pretenden modificar su estilo de vida con un consumo aparentemente más sostenible, hasta que caen en la cuenta de los resultados no tan positivos de éste, lo que genera esa desconfianza y reticencia a continuar consumiendo en esos lugares. Además, este sentimiento se exagera de alguna manera con el marketing publicitario que llevan a cabo estos establecimientos para anunciar al público sus prácticas responsables, ya que una vez los consumidores se percatan de la incongruencia, la desconfianza generada anteriormente se solapa con una desestimación hacia los restaurantes por vender su producto de manera deshonesta. Se ha podido comprobar que la sostenibilidad no se trata de una moda pasajera entre los consumidores de nuestra sociedad, sino que se trata de una serie de hábitos y costumbres que estos pretenden interiorizar en el consumo diario de sus vidas, y eso quiere decir que van a demandar el mismo cambio por parte de los establecimientos donde consuman, un cambio de verdad, “verdaderamente” sostenible. Por tanto, se trata de otra solución que ofrece SinPlato, una relación honesta entre negocio y consumidor, donde la transparencia se visualice en todos los niveles de la interacción, para devolver la confianza a los clientes y ayudarles en sus cambios de hábito.

Por otro lado, SinPlato trata de aportar una solución tanto a negocios como consumidores. En primer lugar, pretende ofrecer una solución distinta, creativa, alcanzable y, sobre todo, verdaderamente sostenible, a aquellos negocios conscientes de la necesidad de actuar de manera responsable con el medio ambiente, pero que sin embargo se encuentran con dificultades a la hora de establecer diferentes medidas o métodos sostenibles por un incremento en los costes o por falta de información. Por otro lado, aporta una solución a los consumidores que hasta ahora no han encontrado un negocio completamente fiable en términos de sostenibilidad, al existir dudas sobre la procedencia de los envases, o por otro lado, a aquellos que quieren ser sostenibles pero no saben cómo (como se ve en la encuesta), para ofrecerles una sencilla manera de modificar su estilo de vida y brindar la oportunidad de fácilmente ser más responsables y contribuir a la lucha contra el cambio climático.

Figura 14 – Problemas identificados a raíz del análisis

Problemas identificados
Crisis medioambiental
Desconfianza de los consumidores
Falta de sostenibilidad del sector hostelero
Búsqueda de estilos de vida más responsables

Fuente: Elaboración propia

3.2 Generación de la Idea – Oportunidad (¿Porqué “SinPlato?”)

Tras haber analizado el mercado hostelero actual, enfocándose sobre todo en los servicios “take away” de los restaurantes, se han podido comprobar tres elementos principales a partir de los cuales surge la idea de crear esta aplicación móvil. En primer lugar, el mercado de la comida para llevar comenzó a crecer exponencialmente tras la pandemia y los datos indican que así continuará. En segundo lugar, los establecimientos con prácticas sostenibles son cada vez más importantes para los consumidores, y sin duda es tanto una oportunidad como un desafío al cual los restaurantes deben hacer frente por dos principales motivos: fidelizar a los clientes actuales que comienzan a percatarse de la necesidad de preservar el medio ambiente y conseguir potenciales clientes a través de su “sostenibilidad real”, potenciada por el marketing. Por último, este negocio surge a medida que aumenta la urgencia de modificar el estilo de vida actual de la sociedad para frenar el cambio climático y los desastres medioambientales. Como se comprende en el anterior análisis de los efectos negativos que tiene el sector hostelero, existe una gran necesidad de actuar al respecto y generar un cambio social, donde todos los agentes económicos estén involucrados en la lucha por el desarrollo sostenible del planeta, para garantizar el futuro de este y de las sociedades venideras.

SinPlato surge como respuesta a las nuevas necesidades que presenta el mercado hostelero español, ya que, aunque es cierto que la sostenibilidad se comienza a imponer en todos los sectores de la economía, es necesario conocer y hacer al cliente consciente de que lo que consume es *verdaderamente* sostenible, porque se ha comprobado que existen controversias en lo que se vende como medioambientalmente responsable, y lo que verdaderamente lo es. Y qué mejor manera de conseguir ese objetivo que haciendo del consumidor su propio proveedor de envases. De esta manera, se logra que los clientes tengan

claro la procedencia y el resultado de parte de sus consumiciones, alentando además una mayor responsabilidad social y ambiental por su parte.

De esta manera, SinPlato pretende ayudar a los restaurantes a aumentar su sostenibilidad real, con el objetivo de que, de cara al público, sean más atractivos frente a sus competidores, al respetar la Tierra y al luchar por el desarrollo sostenible de la misma, aprovechando una oportunidad y convirtiéndola en negocio para mejorar el impacto medioambiental del sector hostelero español.

Por último, SinPlato pone en contacto a restaurantes y consumidores a través de su aplicación móvil, ofreciendo un incentivo económico para ambos y ofertas especiales que mantendrán vivo este nuevo modelo de consumo.

3.3 Idea de Negocio y descripción del producto

Al tratarse de una aplicación móvil centrada en el sector hostelero español y en relación con sus clientes, el objetivo principal es ofrecer un servicio real y de calidad, permitiendo un acercamiento sencillo, llevadero y duradero entre establecimientos y consumidores, para facilitar el incremento del consumo sostenible entre la sociedad, eliminando residuos y desperdicio energético.

Por ello, la idea principal de SinPlato es permitir que los clientes que deseen un servicio “take away”, ya sea de comida, cafés, refrescos, *snacks*, o cualquier otro producto ofrecido para llevar, puedan utilizar sus propios envases para transportar el producto desde el establecimiento hasta donde deseen consumirlo. Así, serán capaces de utilizar sus propias tazas y envases como *tupperwares* o tazas, en vez de los envases “take away” tradicionales (explicados anteriormente) que suelen disponer los restaurantes, que a pesar de ser a veces “sostenibles” siguen aumentando el desperdicio y la creación de residuos, es decir, teniendo un impacto negativo en la preservación del medio ambiente y desarrollo sostenible.

La aplicación por tanto contiene dos funciones principales que le harán distinguirse y situarse en el mercado. En primer lugar, dará a conocer a través de un mapa interactivo, los diferentes restaurantes asociados que ofrecen el servicio SinPlato, su localización y el descuento que los clientes obtendrán en caso de aportar su propio envase a la hora de consumir un producto del restaurante. En segundo lugar, se crearán y se comunicarán diferentes ofertas para los usuarios de la aplicación, desde aperturas de nuevos establecimientos, lugares de moda y recomendaciones, hasta invitaciones a eventos exclusivos a los que asistir con sus amigos.

Tanto la idea de negocio, como el funcionamiento de este no presentan grandes complicaciones. sin embargo, es necesario explicar la aplicación desde dos puntos de vista: los restaurantes asociados y los consumidores.

Los restaurantes son clave en el buen desarrollo y funcionamiento de la idea. El objetivo principal de cara a los establecimientos en cuanto a incrementar su margen de beneficio, será aumentar su comunicación y márketing enfocado a la sostenibilidad de su establecimiento a través de esta aplicación. Con ello, obtendrán el beneficio de contar con mayor número de clientes interesados, así como una fidelización de los actuales. Esto se conseguirá con la comunicación del establecimiento a través de las redes sociales de la App, pero también con su marca en la propia *app*, posicionándose como “eco-friendly” sin tener que contratar una campaña de publicidad externa para conseguirlo. Además de aumentar su cuota, a su vez reducirán costes, tanto de energía como, sobre todo, de proveedores, ya que, pese a que seguirán necesitando poseer ciertos envases en el caso de que el cliente no aporte el suyo propio, serán capaces de reducir estos costes de compra en gran medida a través de la idea de SinPlato. A cambio de que sus clientes lleven sus propios envases para consumir los productos, los restaurantes asociados ofrecerán una reducción en el precio final de la consumición, variando en función del producto. Esta reducción se podrá acumular como puntos en la propia *app*, o utilizada en el mismo momento del pago en el establecimiento, pero siempre a través de la aplicación. Esta reducción en el precio no afectará al beneficio del establecimiento ya que se verá compensado por la reducción de gastos de proveedores y energía, así como un aumento de ingresos por ventas.

Por otro lado, el público que se descargue SinPlato encontrará un mapa interactivo con la localización de los restaurantes que ofrecen este tipo de servicio “take away”. Así, podrán saber cuáles son los establecimientos que permiten que se lleve el envase propio y que además ofrecen una reducción en el precio final. Estos clientes podrán ser fieles a su consumo sostenible, ayudar a los restaurantes a reducir su huella de carbono y contribuir al desarrollo sostenible. Más allá de eso, sus acciones responsables social y medioambientalmente, se verán recompensadas por parte de los restaurantes al realizar un descuento por aportar sus propios envases externo. Además, la *app* les ofrecerá la posibilidad de asistir a diferentes eventos para dar a conocer a los establecimientos, así como información sobre su huella de carbono, noticias y recomendaciones.

La generación de ingresos de la aplicación SinPlato proviene de una comisión cobrada a los restaurantes, que dependerá de la cantidad de productos que vendan a través de la aplicación. De esta manera, los clientes de SinPlato tendrán un código por cada restaurante asociado, el cual tendrán que escanear en el establecimiento a la hora de pagar (o bien acumularlo), para que la *app* sea capaz de rastrear la cantidad de ventas que se generan en el restaurante con clientes que llevan sus propios envases a través del uso de SinPlato. A medida que estas ventas aumenten, la comisión del restaurante aumentará en función a unos rangos que serán explicados más adelante.

3.4 Business Model Canvas

A continuación, se presentará el modelo de negocio de SinPlato a través de una herramienta visual y sencilla conocida como Business Model Canvas, desarrollada por Alexander Osterwalder en 2010, para dar a conocer y estudiar la propuesta de valor del negocio en relación con los elementos que le afectan y debe considerar.

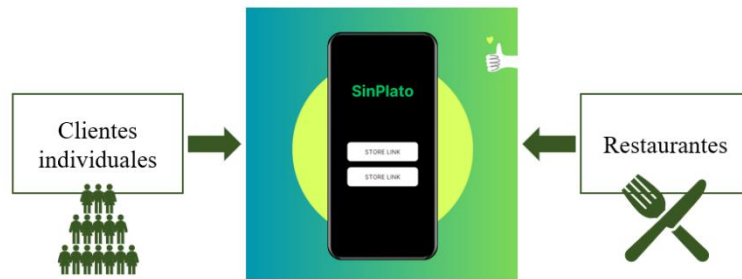
3.4.1 Clientes: Segmento, relación y canales

a. Segmento de clientes

Segmentar el mercado quiere decir conseguir dividir a los distintos grupos que forman parte de él en grupos más pequeños, homogéneos y con características parecidas para posteriormente poder evaluar su potencial. Así, se conseguirá una mayor facilidad para determinar cuál es el público objetivo de SinPlato, poder agruparlo en bloques y detallar cada perfil de cliente a los que el negocio se dirigirá, con la finalidad de establecer la mejor propuesta de valor que se asocie con cada grupo.

SinPlato es una aplicación móvil cuyo objetivo principal es tener la capacidad de conectar a los restaurantes que quieren aumentar su sostenibilidad y reducir su huella de carbono, con aquellos consumidores que dan importancia al desarrollo sostenible del planeta y que optan por un estilo de vida más responsable con el medio ambiente. Por eso, SinPlato pretende desarrollar una estrategia basada en un mercado bilateral, *two-sided market*, la cual conforma una red bilateral en una plataforma económica con dos grupos que se benefician mutuamente a nivel económico (Quintana Sequeira, 2011). Es por ello que se necesitan ambas partes de la red para garantizar el funcionamiento del modelo y de su estrategia, ya que se trata de dos grupos conectados con interdependencia donde una mayor demanda por parte de un grupo hará estimularse la demanda del otro.

Figura 15 – Representación del *Two-Sided Market* entre clientes y restaurantes



Fuente: Elaboración propia

La estrategia de SinPlato es conectar a estos dos grupos, restaurantes con consumidores, para que en conjunto puedan luchar por el desarrollo sostenible y colaborar para una mayor sostenibilidad en el mercado independientemente del crecimiento económico y sus efectos negativos en el medio ambiente.

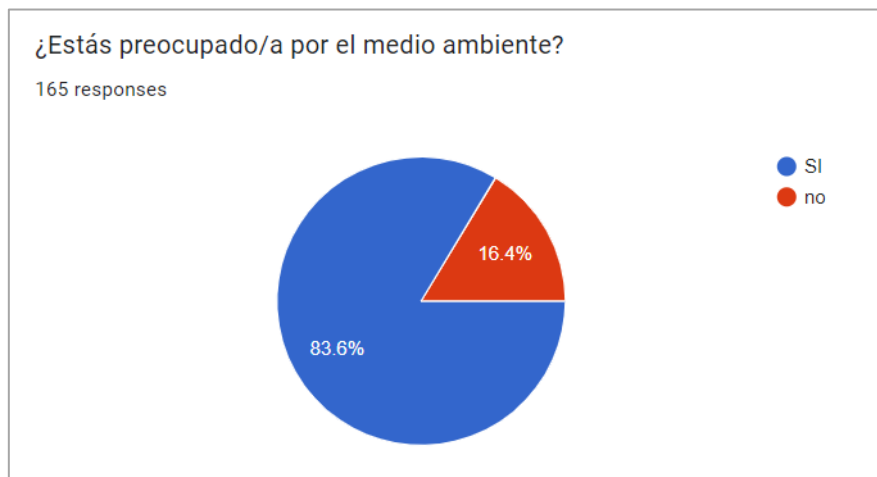
Se ha desarrollado una encuesta dirigida al público para poder determinar si la propuesta de valor de la empresa tendría un resultado positivo en él y que por tanto hubiese un número suficiente de usuarios. Es necesario que tanto restaurantes como consumidores se registren, por lo que también se ha tenido en cuenta la visión de los restaurantes sobre la propuesta de SinPlato, donde se ha realizado una encuesta a 16 restaurantes en Madrid, para determinar si la idea sería atractiva en el sector hostelero.

De esta manera, se han detectado dos segmentos diferentes de interés para el negocio, a los cuales se abordará de maneras distintas para satisfacer su demanda y sus necesidades. Por ello, se analizan las características de ambos por separado, en primer lugar, se hará alusión al segmento compuesto por los usuarios **individuales**, es decir, aquellos que se registran en la *app* para posteriormente encontrar restaurantes que les ofrezcan la posibilidad de aportar sus propios envases a cambio de una reducción en el precio de su consumición final. En segundo lugar, se estudiarán las características del segmento de los **restaurantes** a los que se contactará para que, del mismo modo, puedan ser registrados en la aplicación de SinPlato, para favorecer su visibilidad a través de prácticas más sostenibles de la mano de este negocio.

Forman parte del segmento individuales tanto personas jóvenes como mayores, desde los 18 años hasta la edad de jubilación, ya que uno de los potenciadores del auge del “take away” es el hecho de ser trabajador, por lo que todos los encuestados se encuentran en edad de

trabajar. Entre el grupo de jóvenes, aquellas edades más predominantes son entre los 18 y los 25 años, sin embargo también forman parte de este segmento aquellos de edades superiores a 35 años. En primer lugar, se ha de hacer referencia al hecho de que la gran mayoría de ellos se encuentran preocupados por el medio ambiente, un hecho de interés para el negocio ya que, en caso contrario, la idea no tendría, probablemente, el éxito esperado.

Figura 16 – Pregunta por la preocupación por em medio ambiente



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta (Anexo 2)

Seguidamente, para que SinPlato tenga la capacidad de crecer y asentarse en el mercado, es necesario conocer la frecuencia con la que los consumidores consumen comida para llevar, ya que es en ese momento cuando la propuesta de valor del negocio tendría más sentido. Tras estudiar esta cuestión, se concluye únicamente un 14% nunca consume servicios “take away” de los restaurantes, lo que significa que la mayoría del segmento pide comida para llevar de manera frecuente, como indica el siguiente gráfico.

Figura 17 – Pregunta sobre la frecuencia de consumo de comida para llevar



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta (Anexo 2)

Más allá de esto, y todavía haciendo referencia al segmento individuales, se presenta a raíz de la encuesta la propuesta de valor de SinPlato, ante la cual se utilizan dos preguntas diferentes. Por un lado, se cuestiona si fuese atractivo para este segmento aportar su propio envase a los restaurantes en caso de que así se ofreciese, con la finalidad de reducir la huella de carbono de los establecimientos y la suya propia. Aunque las respuestas a esta pregunta tienden hacia una actuación más positiva, el porcentaje de encuestados que responden “no” sigue siendo significativamente alto (un 40%), lo que podría indudablemente ser un riesgo para el buen funcionamiento del negocio. Sin embargo, prestando atención al hecho de que consumir los propios envases (aunque sean contaminantes) de los restaurantes puede resultar más cómodo, se realizó la misma pregunta, pero introduciendo el incentivo económico que recibirían si así lo hicieran. Esta pregunta obtiene un resultado mucho más positivo que la anterior, significando que la propuesta de valor de SinPlato es por tanto atractiva para el segmento individuales. A continuación, se muestran los resultados de ambas preguntas.

Figura 18 – Pregunta sobre la propuesta de valor que ofrece SinPlato



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta (Anexo 2)

Figura 19 – Pregunta sobre la propuesta de valor que ofrece SinPlato



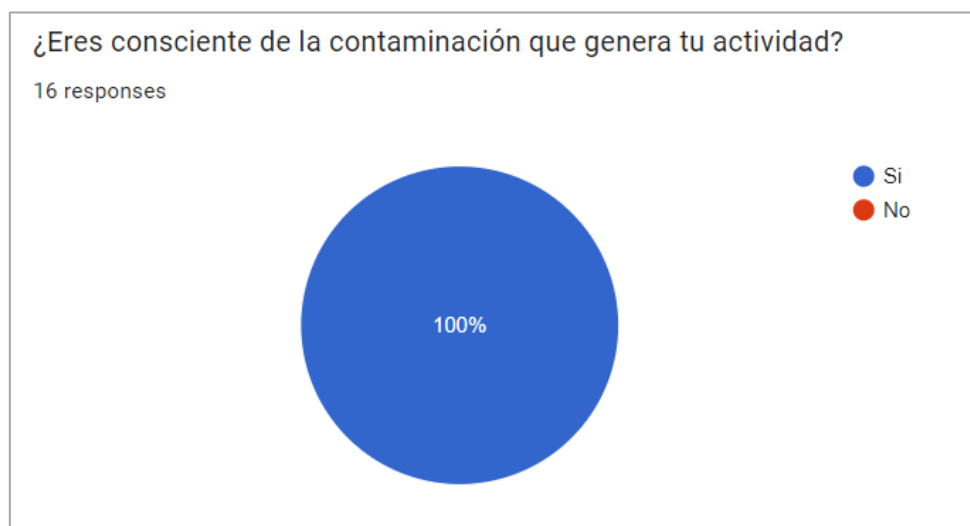
Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta (Anexo 2)

En segundo lugar, se deben estudiar las características del **segmento restaurantes**, para tener claro que la propuesta de valor de SinPlato también resultaría atractiva para ellos, ya que son el fundamento de la idea y sin su colaboración no se podría desarrollar la empresa.

Para ello, se realiza una encuesta a 16 restaurantes de Madrid que ofrecen servicio de comida para llevar, desde cafeterías como “Rodilla” o “Miga Bakery”, hasta restaurantes formales como “Los Remos” o “La Gran Pulpería”, o aquellos denominados de “comida rápida” que desarrollan en mayor medida este tipo de servicios, como “Junk Burger” o “Pinks”. Así, entre todos ellos, el 37% son cafeterías, el 31% son restaurantes de comida rápida y el 31% son restaurantes formales.

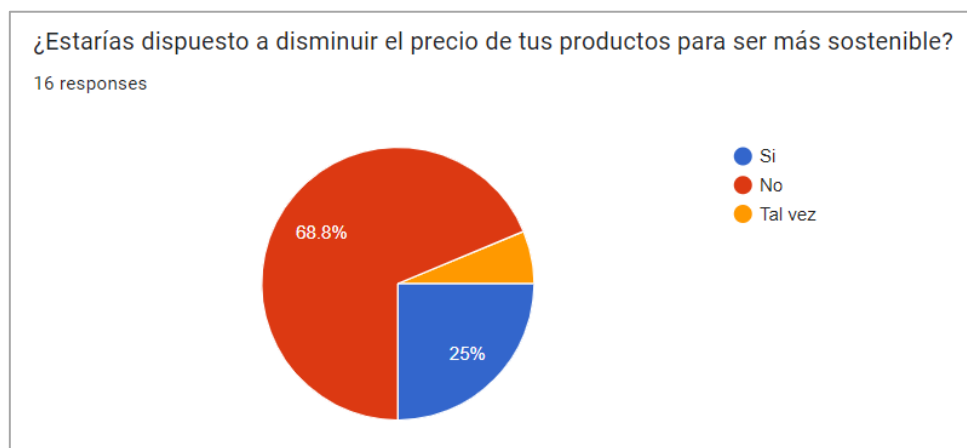
Lo que se pretende conocer a través de esta encuesta es el nivel de concienciación que tienen los establecimientos respecto su impacto negativo al medio ambiente a raíz de su actividad, y sobre todo a raíz de los envases que ofrecen con el “take away”. Por ello de esto se trata la primera pregunta, a la cual el 100% de los establecimientos responde estar al tanto de sus impactos a la sociedad. De la mano de esta pregunta brota la segunda, donde se quiere conocer si estarían dispuestos a cambiar sus prácticas habituales a unas más sostenibles, si ello conllevara una reducción del precio de los productos que consumen los clientes. Esta pregunta genera mayor reticencia entre los establecimientos, algo que no sorprende al ser el primer impacto una reducción de los ingresos.

Figura 20 – Pregunta sobre la conciencia de los restaurantes sobre su impacto medioambiental



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta (Anexo 3)

Figura 21 – Pregunta sobre la potencial disminución de precios de los restaurantes



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta (Anexo 3)

Sin embargo, esta no es la propuesta de valor real para el segmento restaurantes. De esta manera, se realiza una tercera pregunta para hacerles reflexionar sobre la práctica que ofrece SinPlato, para determinar si ven en ella una potencial reducción de costes por ahorro en compras de envases. El 80% de los establecimientos encuestados responden de manera positiva, lo que parece significar que la propuesta les es atractiva.

Figura 22 – Pregunta en base a la anterior con un incentivo



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta (Anexo 3)

La propuesta de SinPlato para el segmento restaurantes también implica aumentar la visibilidad de los mismos a través de la app, no sólo a nivel físico al aparecer en el mapa interactivo de la aplicación, sino también a nivel de sostenibilidad, algo que como se ha podido

comprobar, es cada vez más importante para los consumidores actuales. La siguiente pregunta deja ver que indudablemente esta propuesta les es de interés a todos ellos.

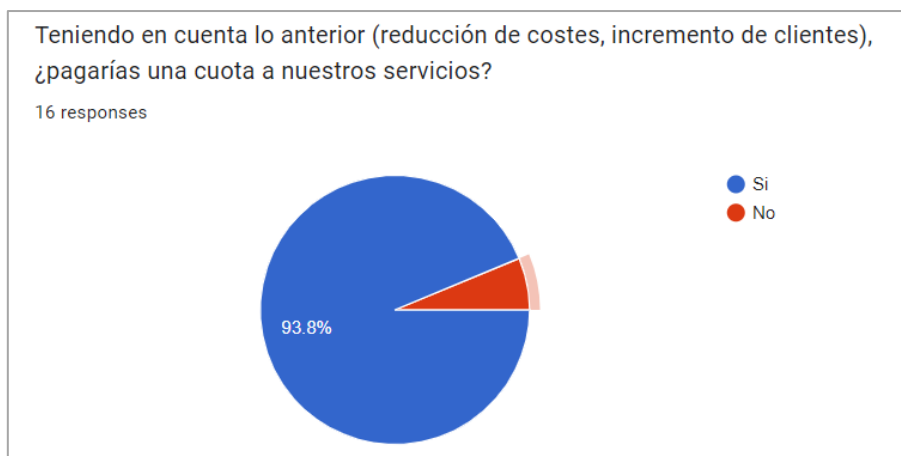
Figura 23 – Pregunta sobre la visibilidad ofrecida en redes



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta (Anexo 3)

Si bien es cierto que los restaurantes serán cobrados una comisión en el momento que aparezcan en la aplicación de SinPlato y ofrezcan la posibilidad de que los clientes aporten sus propios envases. Por esta razón, también se debe aludir a este hecho, teniendo en cuenta los datos anteriores, a la hora de presentarles la propuesta. De nuevo, la gran mayoría de ellos estarían dispuestos a contratar el servicio de SinPlato para garantizar la mejora del desarrollo sostenible, un ahorro de costes en sus negocios y un incremento en el márketing del restaurante, dándoles mayor visibilidad y conectividad con el cliente.

Figura 24 – Pregunta en base a lo preguntado anteriormente sobre el atractivo de la propuesta



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta (Anexo 3)

En conclusión, la propuesta de valor de SinPlato para el segmento restaurantes resulta de un gran atractivo para ellos, lo que da mayor seguridad de la viabilidad y éxito del negocio.

b. Relación con clientes y canales

Este apartado está dedicado a la explicación de la relación que se establecerá con ambos segmentos de clientes y el tipo de canal que se utilizará para llevar a cabo esa relación. La propuesta de SinPlato es conectar a ambos grupos a través de su *app* móvil, una plataforma que tiene el objetivo de disminuir el impacto social y ecológico que tienen los envases de la comida para llevar que ofrecen los restaurantes. A través de la aplicación, consumidores y restaurantes colaboran para luchar por conseguir este objetivo y potenciar el desarrollo sostenible del planeta. Así, uno de los objetivos de este negocio es ser capaz de crear una comunidad para que todos juntos puedan generar un cambio y tener un impacto positivo en la sociedad, al ser conscientes de la urgencia de ello. SinPlato ayuda a todos los interesados en la propuesta a colaborar y unirse a través de su plataforma, conocerse en persona a través de sus eventos y crear una conexión entre todos ellos al estar implicados en el mismo objetivo.

Para conseguirlo, SinPlato tiene la estrategia de comenzar dándose a conocer haciendo uso de las grandes redes sociales que generan impacto en todos los niveles de la sociedad. En primer lugar, a través de Instagram, una red social más visual y “divertida” donde se podrá colgar contenido continuo para dar a conocer la actividad y propuestas del negocio. En segundo lugar, se hará uso de la red social profesional LinkedIn, ya que tiene un tipo de alcance distinto a Instagram, pero sin embargo de gran utilidad para aumentar la red de contactos. A través de ambas redes sociales SinPlato podrá establecer tanto un primer contacto con su público objetivo, así como fomentar la permanencia de este.

En primer lugar, para el segmento individuales, se ha llegado a la conclusión de que la red social con más sentido es Instagram. Esto es así ya que es una plataforma que utilizan personas de todas las edades y para muchos objetivos, no únicamente profesionales, y, además, a través de la publicación de contenido atractivo tiene más capacidad de generar eco entre los clientes potenciales y darse a conocer al público. La idea de SinPlato, por tanto, es ser capaz de darse a conocer a través de esta red y de las herramientas que posee para generar contenido. Así, el negocio podrá difundir desde su misión y visión, su actividad y ofertas, hasta los eventos que pretende organizar, permitiendo que se comparta todo ese contenido y que genere reacciones para darse a conocer al mayor número de personas posible. Sin duda Instagram ofrece cantidad de herramientas audiovisuales que servirán a SinPlato para potenciar su

visibilidad, sin embargo, también es cierto que hay un grupo de personas, *Influencers*, con un elevado número de seguidores, que podrían servir de ayuda para la exposición del negocio en redes. Por esto se pretende contactar con algunas de ellas para que compartan el contenido de la empresa y generar mayor número de interacciones. Por último, el perfil de Instagram de SinPlato también se utilizará para dar a conocer a los restaurantes que contraten el servicio, a través de fotos del establecimiento, así como fotos de clientes haciendo uso del servicio que ofrecen.

Además, el perfil de Instagram permite establecer un *link* que dirige directamente a la descarga de la *app*, que al ser gratuita, contará con un mayor número de descargas. Será a través de la aplicación donde el segmento individuales podrá encontrar en el mapa interactivo todos los restaurantes que ofrecen una reducción del precio a cambio de aportar sus propios envases, así como noticias sobre ellos y ofertas especiales y eventos. La interacción más directa del segmento individuales con el segmento restaurantes se realizará, por tanto, a través de la aplicación de SinPlato.

Para el segmento restaurantes, se considera la red social LinkedIn la más adecuada para establecer el primer contacto con ellos. Se trata de una red que pone en contacto perfiles profesionales, y es a través de su plataforma donde se puede dar a conocer la principal actividad profesional de las empresas. Por eso, se utilizará para contactar con los restaurantes, primeramente, aunque tras establecer un primer contacto con ellos de manera telemática, se planea reunirse de manera presencial en segunda instancia. Esto es así ya que se pretende crear una relación más personal con este segmento, ya que cada restaurante demanda y ofrece elementos diferentes y es por eso que se les debe atender de manera personalizada. La reunión presencial permitirá mostrarles cómo SinPlato les podría beneficiar a nivel de visibilidad y sostenibilidad, así como las características de la aplicación y lo que se espera de la interacción.

Por otro lado, SinPlato establecerá relación con ambos segmentos a través de la organización de eventos puntuales por diversos motivos. Pueden ser eventos para dar a conocer un nuevo restaurante o bien la aparición en eventos organizados por terceros con fines sostenibles que podrían dar a conocer la *app*, como podrían ser las ferias de Ifema “Pick and Pack”, o “Eco Living Iberia”.

Tras generar las primeras reacciones a través de estas redes sociales y una vez se haya creado la *app* de SinPlato para IOS y Android, los consumidores podrán descargarla en sus teléfonos móviles para realizar un seguimiento de los restaurantes.

El segmento individuales podrá hacer uso de la aplicación de manera sencilla y rápida, ya que en primera instancia se mostrará un mapa con la ubicación de los restaurantes a los que podrán acudir con sus envases a por productos para llevar con una reducción de su precio. Además, la aplicación contará con un canal especial de dudas a través de un correo electrónico en caso de que surjan o los clientes tengan otras inquietudes con respecto de la utilización de la aplicación.

Por otro lado, habrá otras dos funcionalidades a disposición de los usuarios. Habrá una sección principal de novedades, donde se establecerán noticias sobre los restaurantes vinculados, así como de sus ofertas, y también la comunicación de entrada de nuevos establecimientos. En esta sección también se incluirán noticias de interés general sobre acontecimientos sostenibles y actualizaciones mundiales que tengan que ver con el medio ambiente y su desarrollo positivo.

La otra sección se trata de actualizaciones sobre cómo cada usuario es capaz de reducir su huella de carbono a través de las prácticas que ofrece la *app*. De esta manera, se mostrará un panel con las emisiones de óxido de carbono ahorradas por cada usuario, así como el dinero que se han ahorrado al aportar su propio envase en los restaurantes que acudan.

Para el segmento restaurantes, la aplicación también será de utilidad para estar al tanto de las actualizaciones y noticias que se comunicarán. Sin embargo, la principal utilidad de la *app* para este segmento de clientes será la posibilidad de establecer contacto con SinPlato, por lo que habrá un buzón especial para restaurantes que deseen contactar y unirse a la comunidad para reducir su huella en el medio ambiente.

3.4.2 Propuesta de valor

Como explica Osterwalder en su modelo, la propuesta de valor se trata de todos aquellos productos y servicios que ofrece la empresa que aumenta el valor añadido de su segmento de clientes.

La propuesta de valor de SinPlato brota principalmente de la intención de poner una solución efectiva ante el problema de la falta de sostenibilidad de los restaurantes y la demanda de aumentar esta responsabilidad por parte de los consumidores. Muchos restaurantes

pretenden disminuir la huella de carbono generada por sus actividades, pero sin embargo en muchas ocasiones encuentran dificultades por costes o falta de información, lo que impide conectar su oferta con la demanda de los consumidores, que buscan cada vez más un estilo de vida sostenible, lo que incluye a los establecimientos a los que acuden.

Tras haber analizado ambos segmentos, de interés para la empresa, se realiza una propuesta de valor por separado para cada uno de ellos, con la finalidad de que la aplicación de SinPlato genere margen en el valor añadido y ayudarles a conseguir sus objetivos.

a. Propuesta de valor para el segmento individuales

Las preocupaciones sociales por la complicada situación para el desarrollo sostenible del planeta, auspiciada en parte por el impacto de distintos sectores de la economía (el hostelero en este caso) genera un sentimiento generalizado de querer alcanzar unos hábitos de consumo más sostenibles y responsables con el medio ambiente. Sin embargo, muchos se encuentran con un problema a la hora de modificar sus conductas, ya que a pesar de sus demandas como consumidores conscientes de la necesidad vigente de cambio, en muchas ocasiones se ven afectados por un incremento en los costes, o por poca información sobre las prácticas sostenibles de los establecimientos que eligen.

Existen muchas maneras de abordar este problema real con el que se encuentra nuestra sociedad actual, sin embargo, el objetivo de SinPlato es hacerle frente a través de la reducción de la producción y consumo de envases, provenientes de los servicios “take away”, que afectan al medio ambiente de manera negativa.

SinPlato propone una solución para este segmento de cliente para facilitar un estilo de vida más sostenible de acuerdo a su demanda, sin que ello signifique una transformación total de sus hábitos de consumo. Su propuesta de valor más simplificada es que los clientes sean capaces de aportar sus propios envases a la hora de consumir comida para llevar.

Esta solución no sólo afronta directamente el hecho de ayudarles a aumentar su responsabilidad social y ambiental, sino que lo consigue con una reducción en el coste de su consumo y con una total transparencia en cuanto a la procedencia y resultado de los envases utilizados. Generando así una mayor confianza y satisfacción por parte del consumidor, simplemente a través del uso de la aplicación de SinPlato, cuyo funcionamiento se explica a continuación.

Figura 25 – Inicio App SinPlato

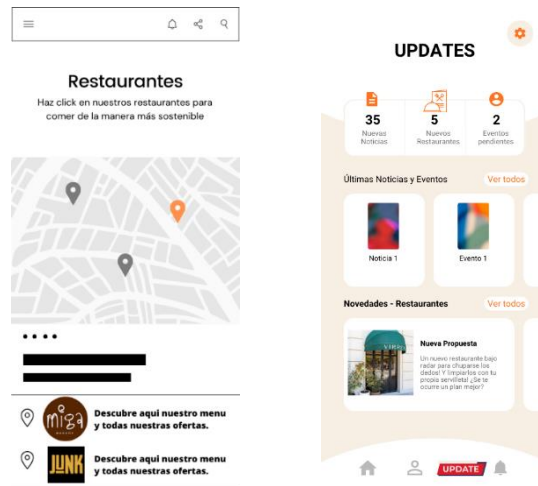


Fuente: Elaboración propia a partir de Canva

Como se puede observar en la figura anterior, una vez los usuarios se hayan descargado la aplicación en su teléfono, de manera gratuita, el primer paso será la creación de un perfil personal, a través de “Soy consumidor”. Se vela por la seguridad de todos aquellos que decidan hacer uso de SinPlato, por lo que, con la finalidad de no permitir problemas comunes como la suplantación de identidad, una vez los usuarios introduzcan su e-mail para crear un perfil, deberán aceptar la confirmación que les llegará a su buzón. Tras ese procedimiento, los usuarios podrán comenzar a hacer uso de SinPlato.

Habrá cuatro secciones principales en la aplicación: “Restaurantes”, *Updates*, “Impacto”, y “Ahorra”, a las cuales se podrá acceder a través del menú principal de SinPlato. La primera sección, “Restaurantes” está dedicada exclusivamente a la información necesaria para encontrar los establecimientos que ofrecen la posibilidad de llevar envases personales para sus servicios de “take away”. Con esta finalidad, se mostrará un mapa interactivo con un “pin” en la localización de cada restaurante. De esta manera, los usuarios tendrán facilidad para localizar todos los establecimientos que disponen de este servicio y aun más, conocer más información sobre los restaurantes si hacen *click* en ellos. Cuando se pincha en un restaurante, el usuario podrá descubrir más información acerca de éste, como la carta o menú que ofrecen, pero sobre todo, podrán descubrir el % que se le reducirá de su consumición final en caso de aportar su propio envase.

Figura 26 – Sección “Restaurantes” y “Updates” de la App SinPlato



Fuente: Elaboración propia a partir de Canva

En segundo lugar, la sección *Updates* se reserva para la actualización sobre noticias que se consideran de interés para los usuarios, como se observa en la figura superior. Estas serán noticias de actualidad en relación con el medio ambiente, la sostenibilidad, políticas y prácticas ejemplares... etc. Sin embargo no se muestra únicamente esto, ya que en esta sección, los usuarios serán capaces de descubrir también actualizaciones sobre los restaurantes dados de alta en la app, sobre ofertas que realicen, eventos propios o propuestas, así como información sobre restaurantes que se incorporen a la app de manera novedosa. Por último, esta sección también notificará a los usuarios sobre los eventos que SinPlato organice junto con los establecimientos, e información pertinente sobre estos, como su precio si se da el caso, la localización, temática y objetivos.

La tercera sección, “Impacto” se dedica al seguimiento del usuario en términos sostenibles. Se trata de una sección sencilla pero que resultará atractiva y de valor para los clientes ya que no sólo se muestra la cantidad de emisiones que han ahorrado a través del uso de la *app*, sino que también podrán ver el dinero que han ahorrado a partir de la misma. En esta sección los usuarios también podrán encontrar el “Centro de Ayuda”, con un buzón de correo en caso de que tengan dudas o deseen ponerse en contacto con SinPlato.

Finalmente, la sección “Ahorra”, tiene una connotación irónica porque en realidad es la sección que los usuarios utilizarán para pagar, recibiendo el descuento correspondiente. Esta sección se crea con la finalidad de saber cuántas ventas realiza cada restaurante a través de nuestra aplicación, por lo que el usuario realmente no paga a través de SinPlato, únicamente

deberá enseñar un código QR que será escaneado por el restaurante para contabilizarlo, como se muestra en la figura inferior derecha.

Figura 27 – Sección “Impacto” y “Ahorra” de la App SinPlato



Fuente: Elaboración propia a partir de Canva

Mediante esta propuesta de valor para los individuales, SinPlato ofrece una manera sencilla, original y llevadera de conseguir llevar un estilo de vida más sostenible. Los usuarios que se den de alta en la aplicación y sigan los pasos indicados, estarán contribuyendo a la mejora de la atroz situación medioambiental presente en el mundo, a su desarrollo sostenible y a la preservación de la tierra para las generaciones futuras. Además, es una manera de conocer nuevos restaurantes y noticias, poder asistir a eventos especiales y sobre todo, ser consciente del impacto tan positivo que tiene una simple acción.

b. Propuesta de valor para el segmento restaurantes

Se ha presentado con anterioridad los problemas que los consumidores encuentran con sus hábitos de consumo diarios, el impacto negativo que tiene en el medio ambiente y lo que ello conlleva. Se ha presentado una solución para que éstos sean capaces de modificar, de manera sencilla, parte de ese hábito para tener un impacto más positivo, pero sin embargo, es algo que deben realizar en conexión con la otra rama de la cadena, los restaurantes, que serán los que aseguren a sus clientes la posibilidad de ser más sostenibles. De hecho, una gran parte de la sociedad elige a los establecimientos con prácticas sostenibles por encima de otros (7 de cada 10 consumidores consideran que apostar por la sostenibilidad es algo diferencial de un restaurantes frente a los que compite (Ecovidirio, ElTenedor, 2016)).

Además, los restaurantes no sólo se enfrentan al problema de tener que satisfacer estas nuevas demandas de la sociedad, sino que también hacen frente a otros factores que SinPlato pretende ayudar a solucionar. Entre ellos, el que suele ocasionar mayor preocupación es el incremento de costes que suelen suponer las prácticas sostenibles en el establecimiento. Esto quiere decir que en general, se concibe la idea de que los negocios sostenibles llevan consigo un mayor coste, que o bien podría ser asumido por el establecimiento o trasladado al consumidor final. Estos costes suelen ir asociados al uso de energías alternativas, materiales reciclables que suelen ser más caros... entre otros. Por ello, SinPlato propone a los negocios conseguir esa sostenibilidad que buscan, pero ahorrando costes y aumentando su visibilidad. Esta es la principal propuesta de valor de SinPlato para los restaurantes.

En primer lugar, todos aquellos restaurantes que estén interesados en la idea, serán dados de alta en la aplicación, a través de nuestro desarrollados de *apps*. Darse de alta significará aparecer en el mapa interactivo a disposición de los usuarios, poder publicar noticias y actualizaciones en el establecimiento y tener la oportunidad de organizar eventos promocionales junto SinPlato. Es decir, darse de alta en la aplicación de SinPlato es un sinónimo de mayor visibilidad para los restaurantes. Podrán ser descubiertos por nuestros usuarios, pero sobretodo, serán capaces de poseer esa imagen que todo negocio busca a día de hoy, una imagen de sostenibilidad y responsabilidad con la sociedad y el medio ambiente, generando mayor atractivo al consumidor tras haber estudiado sus nuevas demandas y hábitos de consumo y beneficiándose de un aumento de clientes.

Por otro lado, los restaurantes que se asocien con SinPlato aparecerán en las redes sociales del negocio, donde se creará contenido de las ofertas, recetas e impacto que tienen los restaurantes de la mano de SinPlato, lo que les permitirá alcanzar así una mayor red de clientes al ser más visibles en el mercado posicionándose en él con fuerza.

El hecho de dar visibilidad a los establecimientos es una estrategia para conseguir que se incrementen sus ventas, con el objetivo de que el porcentaje que quede reducido de la consumición final del usuario que lleve su propio envase, no afecte directamente a la cuenta de resultados del restaurante. De esta manera, SinPlato permite a los restaurantes conseguir mayor sostenibilidad, ahorrando costes: con el incremento de ventas por un lado, y por otro, la disminución de sus costes de compras. Esta reducción brota del hecho de que podrán reducir sus compras de envasado para sus servicios de comida para llevar, dado que un % de su clientela aportará su envase propio. Así, la reducción del precio de sus productos a los usuarios

de SinPlato, se verá compensado financieramente por el incremento de ventas y disminución de costes por compras.

Los restaurantes, al descargarse la aplicación, deberán seleccionar antes de proceder a realizarse un perfil, la opción de “Soy Restaurante”. Esta rama de la aplicación les permitirá acceder a una pestaña donde podrán introducir sus datos para ponerse en contacto directamente con la empresa. Se ha considerado que, al tener el objetivo de querer establecer una relación cercana con los establecimientos, la mejor manera de conseguirlo es a través de un trato personal. De esta manera, una vez los restaurantes muestren su interés a través de la aplicación, serán contactados por el personal de SinPlato para proceder a la negociación de precios y explicación y análisis del modelo de negocio de la empresa y cómo se podría ajustar a sus necesidades.

3.4.3 Socios, Recursos y actividades clave

a. Socios Clave

Dado que algunas actividades de la empresa se deben externalizar y del mismo modo, ciertos recursos necesarios para su desarrollo también se obtienen de fuera (Osterwalder, 2010), es necesario estudiar cuales son los socios clave para SinPlato, los cuales contribuirán a su modelo de negocio y al buen funcionamiento de este.

En primer lugar, los **socios financieros** son aquellos que aportarán cierto nivel de capital para hacer nacer el negocio, así como para garantizar su crecimiento y mantenimiento a lo largo del ciclo. Por eso, se hace evidente que para situar a SinPlato en el mercado, será necesario una serie de inversiones. De esta manera, la empresa participará en rondas de inversión en función a las etapas de financiación que el negocio necesite. Estos inversores serán los socios necesarios, entre los cuales se puede distinguir entre:

- Inversores FFF: Se trata de las siglas en inglés para “Friends, family and fools”, el primer grupo inversor compuesto por las aportaciones de la familia y amigos de la socia fundadora.
- Business Angels: Este grupo inversor está formado por una serie de personas, en su mayor parte aquellos que fueron emprendedores en su día y que ahora están retirados, que ayudan a startups en su primera fase de desarrollo a cambio de un porcentaje de participación. Este último hecho beneficia a la empresa ya que se podrá favorecer con los consejos y visión de estos partícipes (BusinessInFact, 2020)

En segundo lugar, los **socios proveedores**, implicados directamente en el éxito del negocio y con un papel activo para mejorar las actividades y la oferta de SinPlato. Teniendo en cuenta de que una de las actividades clave se trata de la *app*, resulta necesario mantener una relación estratégica con los siguientes socios:

- **Desarrolladores de aplicaciones:** Estos socios serán clave para poder garantizar el desarrollo de la aplicación móvil de SinPlato en dispositivos con software tanto IOS como Android. “Los dispositivos móviles se están convirtiendo no sólo en el centro del mundo digital, sino en el puente que une con el mundo físico” (Husson, 2021). Lo que deja claro que es de suma importancia contar con una aplicación móvil que sea accesible para distintos tipos de usuarios, de uso sencillo y con funcionalidades que vayan adaptándose a las necesidades y demandas de los usuarios. Este motivo hace que la contratación de un desarrollador es sin duda necesario.
- Las tiendas de apps donde se ofertará la descarga de la aplicación de SinPlato, para que se encuentre a disposición de los usuarios con IOS o Android, siendo estas **App Store y Google Play Store**.

El último grupo de socios a tener en cuenta son los **restaurantes**, que a pesar de ser un segmento de clientes también se consideran como socios, ya que serán los protagonistas de la aplicación y contribuirán a su desarrollo y estabilidad de ingresos. Los restaurantes serán cobrados una comisión mensual en base a las ventas que realicen a través del uso de SinPlato por parte de los usuarios, y cambio no sólo verán sus gastos por compras reducidos sino también un aumento en las ventas, a través de la comunicación de su actividad en la app y las redes sociales de la empresa, aumentando su visibilidad como restaurantes sostenibles y ganando mayor audiencia.

b. Recursos Clave

Los recursos clave son todos aquellos que un negocio debe desplegar para conseguir que su actividad funcione de manera correcta. Entre todos ellos se incluyen recursos humanos, físicos, intelectuales y financieros, y es de importancia detectar todos los necesarios para coordinar el funcionamiento de la empresa (Osterwalder, 2010).

- **Recursos humanos:** Los primeros años desde el nacimiento del negocio, el equipo de trabajadores de SinPlato estará formado por su única socia fundadora, que se hará cargo de todas las direcciones que hacen falta para dirigir una empresa, financiera, de marketing, operaciones y recursos humanos. Se espera sin embargo poder contratar a

dos personas más para el mejor desarrollo de la empresa una vez ya se haya iniciado. Por otro lado, hará falta subcontratar a especialistas para la creación, seguimiento y mantenimiento de la aplicación, por lo que se contratarán desarrolladores de aplicaciones.

- Recursos físicos: Entre ellos, los más necesarios para comenzar el desarrollo del negocio son el alquiler de un espacio de oficina, así como las herramientas necesarias para poder mantener la actividad diaria, que en su mayoría son equipos informáticos. Durante el primer año desde la puesta en marcha de la aplicación, sin embargo, no será necesario alquilar un espacio específico para trabajar, ya que la socia lo podrá hacer desde su hogar. Sin embargo, a partir del segundo año cuando se incremente el número de personas del equipo, se alquilará un espacio de Coworking en Madrid.
- Recursos financieros: Los socios con relación a las finanzas de la empresa realizarán una inversión inicial para que se pueda dar el inicio del desarrollo del negocio. Se estima una cuantía de 20.000 euros para poder comenzar las primeras actividades de SinPlato durante el primer año. SinPlato realizará más rondas de inversión a lo largo de la vida del proyecto para garantizar su crecimiento.
- Recursos intelectuales: El recurso intelectual clave de SinPlato será la propiedad de la aplicación móvil.

c. Actividades Clave

SinPlato considera ciertas actividades a realizar como fundamentales para que el negocio sea capaz de alcanzar sus fines en todos los niveles. A través de la realización de estas actividades, SinPlato será capaz de establecerse en el mercado y desarrollar su propuesta de valor, así como establecer relaciones con los grupos de interés de la empresa y generar ingresos. Estas actividades clave son las siguientes:

- En primer lugar, y por el hecho de tener la necesidad de trabajar con un desarrollador de aplicaciones para que la empresa sea capaz de establecer su *app* en el mercado móvil, tener una buena y sana relación con éste es una de las actividades que SinPlato realizará. Esto ayudará al negocio a poder realizar un seguimiento continuado del funcionamiento de la aplicación, necesario para poder establecer los precios cobrados a los restaurantes, así como el impacto que genera entre los usuarios.
- En segundo lugar, se han mencionado los segmentos de clientes a los que la empresa se dirige. Estos son clave para el buen funcionamiento de esta, por lo que una actividad

esencial es establecer una cercana y buena relación con ellos. El uso de las redes sociales mencionadas para llegar tanto a individuales como a restaurantes es necesario para mantenerles al día de todas las actualizaciones del negocio y de la publicidad que se realiza. A través de las redes se facilita la interacción con los grupos de interés, al tener la capacidad de entender sus reacciones a la actividad de la empresa, y así solidificar las relaciones de la manera más efectiva posible.

- Organizar eventos en los establecimientos que así lo deseen. Esta actividad será llevada a cabo por SinPlato de la mano de los restaurantes que estén interesados. El coste de la organización será por tanto compartido, y es una actividad que fomentará la visibilidad de la aplicación, así como de los restaurantes, y que además aumentará el *engagement* de los clientes usuarios y atraerá otros nuevos.
- La realización de las cuentas anuales, presupuestos y documentos legales necesarios para el desarrollo y continuidad del negocio. No sólo para mantener las relaciones financieras con los socios sino también para llevar el seguimiento de la contabilidad de la empresa y garantizar su viabilidad.
- Realizar todos los procesos en relación con los recursos clave de la empresa, desde la contratación de terceros como de personal necesario para el equipo, hasta el alquiler de un espacio de oficina cuando sea necesario.

3.4.4 Estructura de Costes y Fuentes de ingreso

a. Estructura de costes

La estructura de costes es, de los nueve elementos descritos en el modelo, el que muestra los gastos que incurre el negocio a raíz de sus actividades. Tanto la propuesta de valor de a empresa, como su relación con los grupos de interés y su capacidad de generar ingresos, suponen un coste para la empresa (Osterwalder, 2010).

Uno de los costes principales de la empresa brota del desarrollo y mantenimiento de la aplicación, para ello, se ha establecido contacto con un programador de la empresa Nazaríes Inteligencia para llevar a cabo el presupuesto de desarrollo de SinPlato, con los costes asociados que su puesta en el mercado suponga. El precio de una app puede variar entre 1.000 euros y 120.000 euros, o incluso más, por lo que al especificar las características propuestas para la aplicación de SinPlato en específico, concluyó en un precio aproximado de 15.000 euros. Sin embargo, el desarrollo de la *app* lleva consigo otros costes a considerar, en relación a su constitución como empresa: en primer lugar, los 3.000 euros de capital social mínimo, la

solicitud de tramitación del nombre social (20 euros), gastos notariales (150 euros) y gastos de registro en el Registro Mercantil (210 euros) (Gestoría Tomás, 2022).

Figura 28 - Estimación de la Inversión Inicial

Inversión Inicial	18.380
Desarrollo de la app	15.000
Registro Mercantil (+ gastos asociados)	380
Capital Inicial	3.000

Fuente: Elaboración propia según datos en Excel

Además de esta inversión inicial necesaria para dar inicio al nacimiento de SinPlato, también se deben tener en cuenta otros costes que afectarán a las cuentas del negocio a lo largo de los años. Se tiene en cuenta que los costes tienen un incremento anual en base al euríbor. Por otro lado, para aquellos gastos que van asociados a la generación de ingresos, se ha tomado el Escenario Medio, Modelo Éxito (explicado en el apartado de Fuentes de Ingreso, a continuación).

La aplicación necesita un mantenimiento y actualización continua, y el gasto que se asocia a esta actividad suele variar entre el 15-20% de su coste inicial. No se planea pagar sueldos hasta el tercer año de la vida del negocio, a partir del cual se establece un gasto de salarios que se estima incrementar en un 20% anual. A partir del tercer año también se espera iniciar el alquiler anual de un espacio de *coworking*, donde según datos de la empresa WeWork, el alquiler mensual asciende a 220 euros. Seguidamente, tras haber explicado la propuesta de valor de la empresa, donde se ofrece una mayor visibilidad a los restaurantes a base de *marketing* a través de la red de SinPlato, será necesario establecer un gasto oportuno para conseguir dicho objetivo, de la misma manera que será importante destinar otro % de gasto para la organización de los eventos explicados con anterioridad. De esta manera, el gasto de ambos incrementará según aumente el beneficio del negocio, destinando a ambos un 20% de los ingresos durante los dos primeros años, un 25% durante los dos siguientes, para aumentar ambos gastos a un 30% de los ingresos a partir del último año proyectado.

Figura 29 - Estimación del incremento de los gastos en 5 años

Gastos operativos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Soporte y mantenimiento	2.250	2.281	2.318	2.357	2.397
Salarios	NA	NA	60.000	72.000	86.400
Alquiler espacios	NA	NA	2.683	2.685	2.685
Márketing y Publicidad	12.006	325.354	1.278.859	4.016.016	8.654.625
Organización de eventos	12.006	325.354	1.278.859	4.016.016	8.654.625
TOTAL	26.262	652.989	2.622.718	8.109.074	17.400.733

Fuente: Elaboración propia según datos en Excel

b. Fuentes de ingreso

Como explica Osterwalder, las fuentes de ingreso de una empresa pueden proceder de dos factores: o bien a raíz de ingresos puntuales que los clientes pagan por la adquisición de un bien o un servicio de la empresa, o por otro lado a raíz de ingresos periódicos que provienen de cuotas recurrentes a cambio de un bien o servicio (Osterwalder, 2010).

El caso de SinPlato presenta ambos tipos de fuentes de ingreso, ya que se cobrará tanto una cuota mensual por suscribirse a la aplicación y aparecer en ella y en sus redes, como una comisión anual que se cobra a partir del supuesto incremento en la facturación del restaurante gracias al apoyo de los servicios de SinPlato.

Para la proyección de ingresos en los próximos cinco años, se han elaborado una serie de supuestos en base a diferentes estimaciones. En primer lugar, para el cobro de la **cuota anual fija**, se ha tenido en cuenta la facturación media de cada tipo de restaurante, por lo que varía entre 50 euros y 65 euros al mes en función de su facturación anual. Por ello, las cafeterías, que cobran de media unos 400.000 euros anuales, pagarán 60 euros de cuota mensual, mientras que los establecimientos de comida rápida facturan 200.000 euros al año, siendo así su cuota mensual algo menor, 50 euros. Finalmente, los restaurantes formales suelen facturar alrededor de 800.000 euros, por lo que la cuota fija que pagarán al mes es de 65 euros.

Siguiendo en la línea de esta **fuentes de ingresos fija**, se establecen tres escenarios: pesimista, medio y optimista, según el crecimiento en el número de restaurantes que se dan de alta en la aplicación. Los tres escenarios comienzan con los 16 restaurantes base contactados para las encuestas, y en función de los escenarios crecen en distintos porcentajes. Así, en el escenario pesimista comienzan creciendo en un 10% mensual durante los dos primeros años, para estabilizarse en un crecimiento del 5% mensual durante los años 3 y 4 y una vez se haya alcanzado cierto número de restaurantes, sigue creciendo a un ritmo más lento del 3% mensual

a partir del quinto año. El escenario medio estima un primer crecimiento más grande durante los dos primeros años, de un 15% mensual, mientras que los dos siguientes se establecen en un incremento del número de restaurantes dados de alta de un 10% mensual, mientras que el crecimiento se ralentiza de nuevo a partir del quinto año, en un 5% mensual. Por último, en el escenario optimista, el número de restaurantes comienza creciendo de manera fuerte, en un 20% mensual durante el primer año. Tras este primer incremento, el número sigue creciendo de manera algo más moderada durante los años 2 y 3 (15% mensual), para continuar creciendo, en menor medida, los últimos dos años proyectados (10% y 5% respectivamente). El número estimado de restaurantes en cada año según el escenario se presenta en la siguiente figura:

Figura 30 - Estimación del crecimiento en nº de restaurantes dados de alta según cada escenario.

Crecimiento N° restaurantes		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pesimista	Cafeterías	6	19	59	106	191	272
	C Rápida	5	16	49	88	159	226
	Restaurantes	5	16	49	88	159	226
Medio	Cafeterías	6	32	172	539	1692	3038
	C Rápida	5	27	143	449	1410	2532
	Restaurantes	5	27	143	449	1410	2532
Optimista	Cafeterías	6	53	286	1531	4806	8631
	C Rápida	5	45	239	1276	4005	7192
	Restaurantes	5	45	239	1276	4005	7192

Fuente: Elaboración propia según datos en Excel

Tras analizar el crecimiento del número de restaurantes dados de alta, y teniendo en cuenta la cuota mensual que pagaría cada uno de ellos, se han proyectado los ingresos fijos que SinPlato generaría, según cada escenario, al consolidar los tres tipos de restaurantes se obtiene el siguiente resultado:

Figura 31 - Estimación del Total de cuotas fijas anuales cobradas en 5 años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pesimista	35.213 €	110.514 €	198.467 €	356.419 €	508.168 €
Medio	60.030 €	338.350 €	1.061.886 €	3.332.653 €	5.984.966 €
Optimista	100.039 €	535.232 €	2.863.624 €	8.987.278 €	16.139.861 €

Fuente: Elaboración propia según datos en Excel

La siguiente fuente de ingresos se trata de aquellos que proceden de una **fente variable**, en este caso, las **comisiones cobradas sobre el incremento de ventas** que consiguen los restaurantes gracias al apoyo de SinPlato. Estas comisiones se cobrarán a partir del segundo año, para ofrecer la posibilidad a los interesados de darse de baja en el caso de que los servicios que ofrece SinPlato no les sean rentables. Como se ha mencionado, la comisión se calcula a

partir del incremento de ventas de los restaurantes, por lo que se parte de la base de su facturación normal si no contasen con su suscripción en SinPlato. Al igual que los costes, se espera que la facturación de los restaurantes crezca en función del Euríbor.

Figura 32 - Estimación de la Facturación normal de los 16 restaurantes base en 5 años

Facturación Normal de los restaurantes	Facturación anual	NºInicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cafeterías	400.000	6	2.430.720	2.464.118	2.504.111	2.546.681	2.589.974
Comida Rápida	200.000	5	1.012.800	1.026.716	1.043.379	1.061.117	1.079.156
Restaurantes	800.000	5	4.051.200	4.106.863	4.173.518	4.244.468	4.316.624
TOTAL	1.400.000	16	7.494.720	7.597.697	7.721.008	7.852.265	7.985.754

Fuente: Elaboración propia según datos en Excel

Siendo la anterior figura la facturación **normal** de los restaurantes, se realizan dos modelos diferentes para determinar el potencial crecimiento marginal que éstos podrían lograr a partir del apoyo de la empresa SinPlato. Para ello, se estiman dos modelos, *éxito* o *fracaso*, donde el primero valora que las ventas de los restaurantes se incrementan en más de un 10% cada año, tras su suscripción a SinPlato, y el segundo que se incrementa en menos de un 10%. En el caso del modelo *éxito*, se cobrará un 5% del incremento entre su facturación normal y la conseguida con la ayuda de SinPlato, y en el caso contrario se cobrará un 2% de comisión sobre este incremento (si lo hubiera).

Figura 33 – Resumen de los escenarios planteados para cobrar las comisiones

Éxito - Sus ventas se incrementan más de 10%	Comisión variable: 5% del incremento	Se empieza a cobrar a partir del 2º año
Fracaso - Su ventas se incrementan menos de un 10%	Comisión variable: 2% del incremento	

Fuente: Elaboración propia según datos de Excel

Una vez se ha dado a conocer la manera en la que se cobrará la cuota mensual fija y la comisión variable, en los siguientes apartados se representan los resultados de los tres escenarios de crecimiento en el número de restaurantes (pesimista, medio y optimista), consolidados con los modelos de *éxito* o *fracaso* para cada uno de ellos. Ambos modelos utilizan los mismos datos para cada tipo de escenario.

- **Escenario Pesimista:** Este escenario estima que el número de restaurantes registrados en SinPlato crezca en un 10% mensual durante los dos primeros años, para continuar con un crecimiento del 5% mensual los años 3 y 4 y disminuir el crecimiento a un 3% mensual a partir del quinto.
 - Modelo *éxito*: En este modelo, la estimación indica que la facturación de los restaurantes crece más de un 10% anual (se ha utilizado un 12% para el cálculo)

gracias al apoyo de SinPlato, ya que genera un incremento de ventas en los restaurantes. De este modo, cada restaurante paga una comisión del 5% al año sobre el incremento de ventas, siendo el siguiente el resultado:

Figura 34 - Estimación de la fuente de ingresos total en el Escenario Pesimista/Caso Éxito

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cuota Mensual Fija	35.213	110.514	198.467	356.419	508.168
Comisión variable	0	443.337	798.125	1.434.404	2.045.117
TOTAL	35.213	553.851	996.592	1.790.823	2.553.285

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Excel.

- Modelo *fracaso*: Este modelo estima que la facturación de los restaurantes crezca por debajo de un 10% anual (se ha utilizado un 8% para el cálculo), siendo la comisión por cobrar un 2% sobre el incremento, si lo hubiera.

Figura 35 - Estimación de la fuente de ingresos total en el Escenario Pesimista/Caso Fracaso

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cuota Mensual Fija	35.213	110.514	198.467	356.419	508.168
Comisión variable	0	118.223	212.833	382.508	545.365
TOTAL	35.213	228.737	411.301	738.926	1.053.532

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Excel.

- **Escenario Medio:** Este escenario estima que el número de restaurantes registrados en SinPlato crezca un 15% mensual durante los dos primeros años, reduzca el crecimiento de cada mes a un 10% durante los años 3 y 4 y a un 5% a partir del quinto proyectado.
 - Modelo *éxito*: El resultado final de ambas fuentes de ingresos en este modelo resultaría de la siguiente manera:

Figura 36 - Estimación de la fuente de ingresos total en el Escenario Medio/Caso Éxito

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cuota Mensual Fija	60.030	338.350	1.061.886	3.332.653	5.984.966
Comisión variable	0	1.288.421	4.053.548	12.731.411	22.863.785
TOTAL	60.030	1.626.770	5.115.434	16.064.064	28.848.751

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Excel.

- Modelo *fracaso*:

Figura 37 - Estimación de la fuente de ingresos total en el Escenario Medio/Caso Fracaso

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cuota Mensual Fija	60.030	338.350	1.061.886	3.332.653	5.984.966
Comisión variable	0	343.579	1.080.946	3.395.043	6.097.009
TOTAL	60.030	681.928	2.142.832	6.727.696	12.081.975

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Excel.

- **Escenario Optimista:** Este escenario estima que el número de restaurantes registrados en SinPlato crezca rápidamente en el inicio un 20% mensual, y que posteriormente se estabilice en un 15% mensual durante los dos años siguientes, para continuar con un crecimiento del 10% y 5% mensual durante los dos últimos años proyectados.
 - Modelo éxito:

Figura 38 - Estimación de la fuente de ingresos total en el Escenario Optimista/Caso éxito

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cuota Mensual Fija	100.039	535.232	2.863.624	8.987.278	16.139.861
Comisión variable	0	2.147.131	11.515.906	36.169.230	64.954.741
TOTAL	100.039	2.682.363	14.379.530	45.156.509	81.094.602

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Excel

- Modelo fracaso:

Figura 39 - Estimación de la fuente de ingresos total en el Escenario Optimista/Caso Fracaso

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cuota Mensual Fija	100.039	535.232	2.863.624	8.987.278	16.139.861
Comisión variable	0	572.568	3.070.908	9.645.128	17.321.264
TOTAL	100.039	1.107.800	5.934.532	18.632.407	33.461.125

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Excel

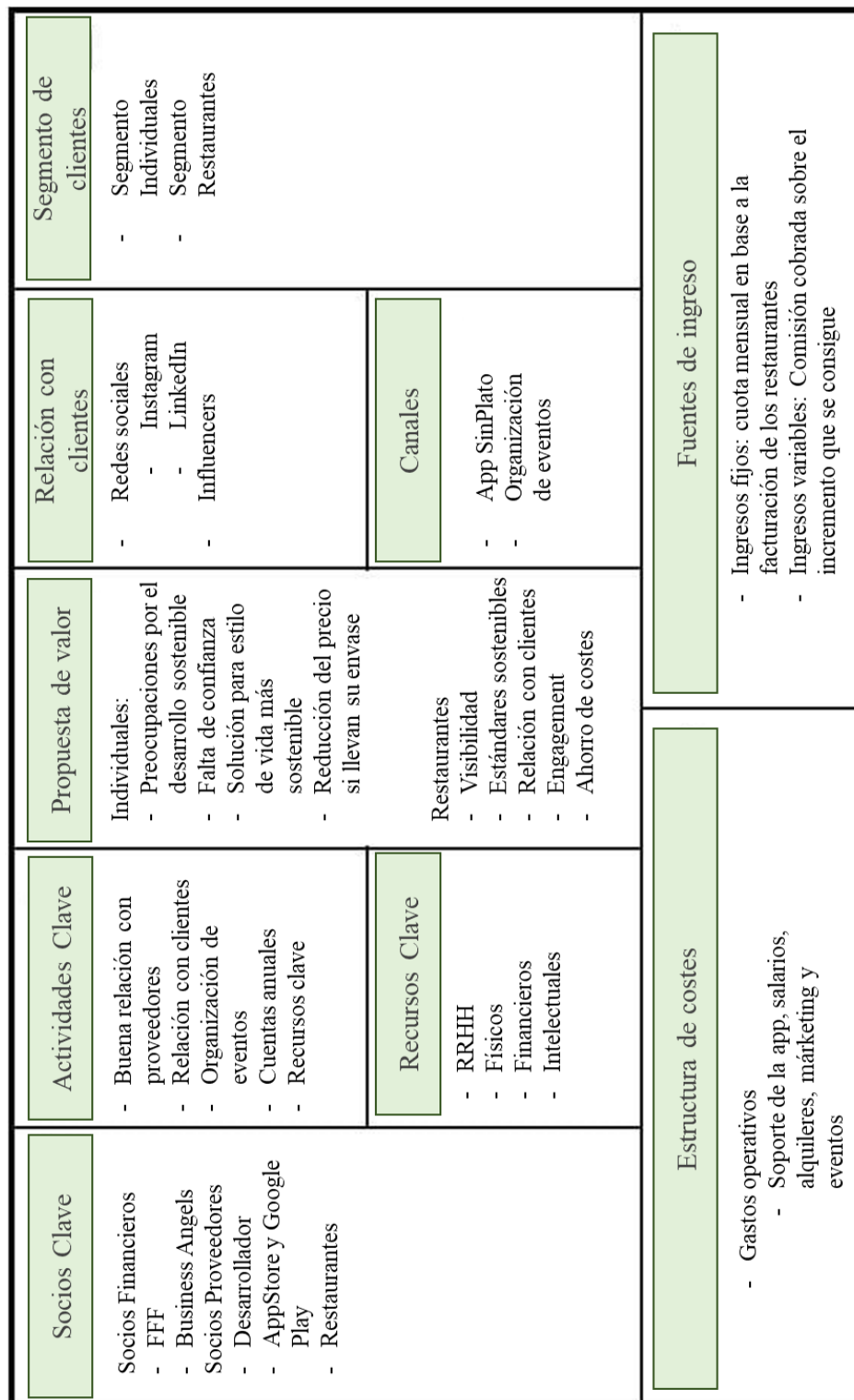
Por último, para conseguir una visión más realista de lo que podría pasar una vez se lance al mercado el negocio, se ha realizado un tercer modelo teniendo en cuenta el posible “abandono” de los restaurantes. Para ello, se ha establecido que el 20% de los restaurantes se dan de baja de manera anual, lo que afectaría a ambas fuentes de ingresos, ya que el cobro de la cuota anual fija, así como de las comisiones anuales por el incremento de ventas, dependen del número de restaurantes dados de alta en la *app* de SinPlato. Se ha calculado esta estimación para cada uno de los escenarios que se muestran anteriormente, sin embargo, dado que se usa de base el Escenario Medio/ Caso Éxito, se muestra a continuación cómo se verían afectados los ingresos si un 20% de los restaurantes abandonasen la aplicación cada año:

Figura 40 - Estimación de la fuente total de ingresos en el caso de “abandono” (Escenario Medio/ Caso Éxito)

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cuota Mensual Fija	60.030	338.350	1.061.886	3.332.653	5.984.966
Comisión variable	0	1.030.737	3.242.839	10.185.129	18.291.028
TOTAL	60.030	1.369.086	4.304.725	13.517.782	24.275.994

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Excel

Figura 41 – Esquema Business Model Canvas SinPlato



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 4: PLAN ESTRATÉGICO

A la hora de definir un negocio, es necesario recopilar cierta cantidad de información para ser capaz de calificar el sector en el que se establece y el entorno de la empresa, del cual será partícipe en un futuro (Gutiérrez, 2020). Es por esta razón por la que a continuación se va a realizar un análisis del entorno, así como del negocio para poder tener claros los objetivos estratégicos y establecer un plan de acción.

4.1 Análisis Externo

Existen factores externos que afectan a todos los tipos de negocio y que estos no son capaces de controlar. Así, estos elementos que forman parte de entorno macro alrededor de los negocios, deben ser estudiados con una serie de herramientas para posteriormente conocer el lugar donde se sitúa la empresa en cuestión, y así poder identificar las posibles dificultades y riesgos a los que el negocio se podría encontrar expuesto para facilitar su prevención.

Las empresas se encuentran en entornos cada vez más volátiles, lo que significa que existen mayores posibilidades de cambios fuertes y rápidos, por lo que una buena planificación ofrecerá mayor flexibilidad y agilidad a la hora de adaptarse a dichos cambios. A continuación, se presentará un análisis PESTEL para ofrecer una visión de todos los elementos que afectan a este negocio, enmarcando el estudio en un entorno general, ya que se trata de factores que afectan a todas las empresas independientemente del sector en el que se encuentren, y que por tanto escapan de su control. Seguidamente, se realizará un estudio de los factores externos que afectan a SinPlato específicamente, centrado únicamente en el sector donde se sitúa el negocio, a través del análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.

4.1.1 Análisis PESTEL

Este apartado se centra en el análisis de los elementos externos que irrumpen en el entorno general de SinPlato, y que por tanto le influyen a pesar de no poder ser controlados. Entre ellos se diferencian factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y medioambientales, y por ello el estudio se centrará en detectar los elementos que podrían ser considerados como bien una amenaza o por el contrario, una oportunidad.

A **nivel político**, una nueva empresa basada en una aplicación móvil y dedicada al incremento de la sostenibilidad en restaurantes debe estar al corriente de la estabilidad política en el país donde desarrolle su actividad, ya que este hecho podría afectar a las inversiones en el país, sobre todo. Sin embargo, a pesar de las últimas noticias políticas que desencantan la

imagen de España, la inversión aumentó un 87,7% durante el año 2022 (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2022), un dato a tener en cuenta ya que sin duda favorece la creación de empresas. Por otro lado, también se deben considerar las leyes que podrían ser alteradas por el gobierno y que pudiesen tener un impacto directo sobre el negocio. También es cierto que, desde que España sufrió la crisis, el Gobierno ha impulsado una serie de programas con el objetivo de brindar ayuda a las nuevas empresas emergentes y sus emprendedores, un elemento para tener en cuenta para la facilidad de generar una oportunidad de negocio a través de esta aplicación. Un ejemplo de estos programas que podrían ser de atractivo para SinPlato es el E-Social Hub, promovido por la Comunidad de Madrid.

En el **entorno económico** se debe de tener en cuenta los impuestos, el aumento de los tipos de interés por parte del Banco Central Europeo, la inflación, las previsiones de la desaceleración económica y la evolución del PIB, así como los niveles de renta de la población española y posibles factores que podrían estancar el crecimiento de las cifras del negocio. El Banco Central Europeo, a raíz de los problemas macroeconómicos a los que se enfrenta el mundo, sobre todo a partir de la crisis del COVID-19 y la Guerra en Ucrania, siguiendo con las prácticas de la Reserva Federal Estadounidense, comenzó a subir los tipos de interés para frenar la inflación europea. Actualmente, el tipo de interés en Europa se sitúa en el 2%, lo que significa que podría afectar al coste de la deuda si se requiriera. Por otro lado, existen otros factores que harán crecer y aumentar exponencialmente el potencial de SinPlato, como el acceso a financiación que ofrece el entorno económico español y las iniciativas de emprendimiento que existen. Como muestra el IX Informe sobre la PYME en España, el 63,3% de las mismas pudo acceder a la financiación necesitada sin dificultad alguna.

A **nivel social** se debe tener en cuenta la manera en la que las aplicaciones móviles han cambiado el estilo de vida de aquellos quienes las usan, ya que cada vez incorporan mayor cantidad de funciones, algo que favorecerá la utilización de SinPlato, además del impacto que tienen las redes sociales en la sociedad. En 2022, más de cuarenta millones de españoles se identificaban como usuarios activos en las redes sociales, conectándose al menos una vez al mes e interactuando con terceros usuarios de forma online (WeAreSocial, 2022). Por otro lado, se debe prestar atención a los valores de la sociedad donde se integra el negocio, así como la estructura demográfica del país, que al ser una pirámide invertida con el envejecimiento de la población podría ser un elemento negativo. De hecho, más del 20% de la población española tiene más de 65 años, mientras que el porcentaje de niños es tan solo un 13% (DatosMacro,

2022). Esto podría suponer un problema, ya que los nuevos hábitos de consumo afectan sobre todo a las generaciones más jóvenes, por lo que es un dato por considerar.

El **entorno tecnológico** también presenta tanto oportunidades como posibles riesgos a la hora de incorporar SinPlato en el mercado. Por un lado, los dispositivos móviles y el uso de apps son cada vez mayor en todos los niveles, lo que aumenta la conectividad entre personas y negocios, así como la influencia que tienen las redes sociales y la comunicación a través de ellas en el estilo de vida de las personas. Además, según la consultora IDC, las inversiones en empresas españolas tecnológicas continuarán creciendo, a pesar de la posible recesión económica y los factores macro que afectan (La Razón, 2022). Sin embargo, también cabe mencionar que la tecnología es cada vez más avanzada y los ciclos cada vez más cambiantes, con constantes innovaciones que implicarán una constante renovación y capacidad de adaptarse al cambio. De esta manera se debe tener en cuenta que el desarrollo de las aplicaciones conlleva un mantenimiento y seguimiento continuo, cuyo gasto, en el caso de SinPlato, escala hasta casi 3.000 euros al año (figura 26).

Dentro de los **factores ecológicos** que afectan de manera directa a la aplicación, se encuentran los estándares que tienen que cumplimentar todos los negocios con respecto a las normativas y regulaciones impuestas por el gobierno, como la Ley de Responsabilidad Ambiental (Ley 26/2007), la cual establece una serie de sanciones a aquellas empresas que causen daños medioambientales en base a varios criterios (Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico, 2007). Sin embargo, es cierto que se trata de una oportunidad para SinPlato, ya que, si su objetivo primordial es establecer un estilo de vida más sostenible entre la población española, prestará especial atención a los elementos ecológicos que debe tener en cuenta, para fomentar un mayor impacto positivo en el medio ambiente y adoptar las medidas que se establezcan tanto a nivel nacional como internacional.

Finalmente, el **entorno legal** que impacta a la aplicación está compuesto por todas aquellas normas y leyes que le afectan, que por un lado pueden considerarse como una oportunidad, como aquellas mencionadas sobre el emprendimiento e innovación, pero otras, sin embargo, deben de tenerse en cuenta también para ser capaces de adaptarse en todo momento, como pueden ser las normas que están específicamente centradas en la industria del software. Además, la aplicación deberá estar protegida desde el primer momento a través de patentes y derechos, y por último, deberá prestar atención a otras leyes que podrían afectarle, como aquellas que hacen referencia a la violación del copyright, el uso de nombres de marcas

sin autorización o la venta de los datos que se obtienen de los clientes. Cabe mencionar un comentario realizado por Víctor Calvo-Sotelo, director de DigitalEs, donde explica que los próximos años se iban a caracterizar por una intensidad desde el punto de vista legislativo en relación con el marco regulatorio de la tecnología (Calvo-Sotelo, 2022).

Figura 42 – Análisis PESTEL de SinPlato

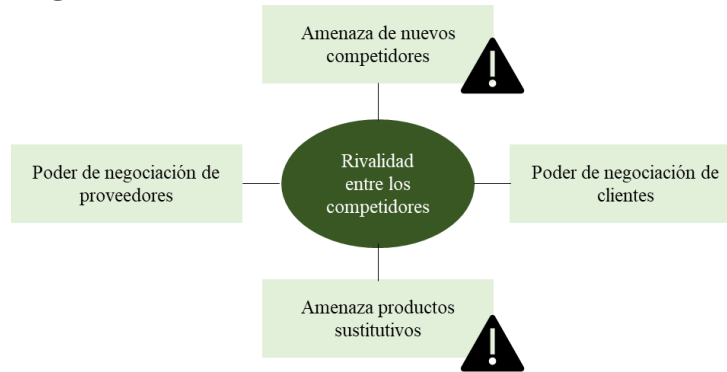
PESTEL	
Factores Políticos	<ul style="list-style-type: none"> - Estabilidad política - Leyes de Gobierno - Programas emergentes
Factores Económicos	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento tipos de interés (BCE) - Previsiones económicas - PIB - Financiación en el entorno español
Factores Sociales	<ul style="list-style-type: none"> - Nuevo estilo de vida - Impacto de redes sociales - Estructura demográfica
Factores Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor uso de dispositivos - Mayor conectividad - Avances tecnológicos
Factores Ecológicos	<ul style="list-style-type: none"> - Estándares a cumplir - Medidas nacionales e internacionales
Factores Legales	<ul style="list-style-type: none"> - Normas y leyes - Ayudas al emprendimiento - Patentes y derechos

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis

4.1.2 Análisis Cinco Fuerzas de Porter

A continuación, se presenta el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, donde se analizará el posible atractivo de la industria donde SinPlato se incorporará, y para ello se procede a estudiar cinco variables a través de un modelo que potenciará la reflexión a nivel estratégico para determinar si el sector será a largo plazo verdaderamente rentable (ThePowerMBA, 2020).

Figura 43 – Análisis Cinco Fuerzas de Porter de SinPlato



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis

En primer lugar, se analiza la **amenaza de nuevos competidores**, ante la cual se debe prestar atención a las barreras de entrada que presenta el sector, así como analizar si el negocio fuese capaz de defender la cuota de mercado que tuviese en ese momento, a través de su posicionamiento y estrategia.

Las barreras de entrada que se deben considerar son en primer lugar, las economías de escala, así como la inversión que se requiere y la diferenciación de los productos existentes. Teniendo en cuenta que se está tratando con un negocio tecnológico, la mayoría de sus costes tienen una raíz fija, como se puede ver en la figura 26 del apartado de costes. De esta manera, los costes no tienen un componente escalable, lo que viene a significar que a medida que se incrementen los ingresos fijos y variables, con la entrada de nuevos restaurantes y el aumento del incremento en su facturación, la empresa sería capaz de alcanzar dicha economía de escala. Del mismo modo que SinPlato, la mayoría de las empresas que consideren entrar en este sector se vería con características parecidas y facilidad para alcanzar economías de escala, por lo que no se trata de una barrera de entrada de suma importancia.

Más allá de este primer factor, la inversión inicial que requieren las empresas de esta categoría no suele ser muy elevada, ya que para lanzar el negocio al mercado sería suficiente invertir en el desarrollo del software y los requisitos necesarios para darla de alta en el Registro. Las nuevas tecnologías son un gran atractivo de inversión actualmente, por lo que no se considera una dificultad poder ser financiado en esta fase de la vida de la empresa.

Finalmente, es de suma importancia realizar una buena diferenciación del producto que se ofrece. Las empresas tecnológicas sostenibles son cada vez más numerosas en el mercado, en España, se han sumado más de 750 startups de estas características en el año 2022 (ICEX,2022). Por ello, a través de la idea de SinPlato, donde no se ha detectado todavía ninguna

empresa que ofrezca el mismo servicio, se pretende realizar una fuerte diferenciación y además, establecer un vínculo especial con el cliente, a través de las redes sociales, el marketing y los eventos a organizar, con la finalidad de que, en caso de entrada de una empresa con un servicio parecido, los clientes sigan a disposición de elegir SinPlato por encima de otros.

Seguidamente, la amenaza de nuevos **productos sustitutivos**, los cuales tienen la capacidad de establecer los precios entorno a los cuales se debe comercializar para poder competir y aumentar la cuota de mercado, es otro elemento a tener en cuenta para la estrategia de SinPlato. Factores mencionados con anterioridad, como la facilidad de creación de aplicaciones móviles, podrían afectar de nuevo a SinPlato. Esto quiere decir que sería muy sencillo para nuevos negocios el establecimiento de una aplicación con servicios parecidos que afectarían a este al ser un potencial competidor y luchar por el mismo segmento de clientes. Los productos sostenibles, además, pueden ser de muchos tipos, y esto se considera como una amenaza ya que se genera un gran rango de actuación entorno al aumento de la sostenibilidad de los restaurantes, aunque no se traten de servicios exactamente iguales. De esta manera, surge la necesidad de aumentar la visibilidad y calidad de los servicios de SinPlato, con el fin de posicionarse como la mejor opción entre todas las variables, ofreciendo la mejor solución sostenible tanto a los restaurantes como a los consumidores.

El **poder de negociación de los proveedores** no se trata de una cuestión que implante una gran amenaza. Esto es así ya que existen gran cantidad de desarrolladores de aplicaciones móviles, por lo que hay una amplia piscina en la que elegir, reduciendo su poder de negociación frente a la empresa. Sin embargo, cabe mencionar que, teniendo en cuenta la necesidad que hay de renovar las aplicaciones constantemente con nuevos softwares o innovaciones para adaptarse a la demanda del mercado y ofrecer un uso más sencillo y llevadero cada vez, es importante ser capaz de establecer la mejor relación con estos proveedores que proporcionarán las mejoras continuadas de la aplicación, para poder mantener unas buenas condiciones de precios y alianzas que funcionen en el largo plazo.

En cuarto lugar, el **poder de negociación de los clientes** se podría estudiar desde dos puntos de vista distintos. Primeramente, los usuarios de SinPlato cuyo objetivo es entrar en relación con los establecimientos que ofrezcan el servicio que proponemos, así como estar al día de eventos y noticias de interés. En este sentido, su poder de negociación no es tan relevante para la empresa, ya que en términos económicos son ellos los que terminan beneficiándose al ver una reducción en el precio final de su consumición si aportan sus propios envases, ya que

se trata de una aplicación gratuita con el objetivo de poner en contacto a los usuarios con los establecimientos. Si bien es cierto que una de las ramas de SinPlato es la organización de eventos que potencien la visibilidad sostenible de los restaurantes, por lo que en algunos casos podrían ser eventos de pago. En este caso, los usuarios de sin plato podrían tener cierto nivel de negociación en el caso de encontrar otros eventos de menor precio y a su juicio más atractivos. Por ello, SinPlato debe realizar esfuerzos junto con los restaurantes, de planificación y eficiencia de costes en este tipo de ofertas, teniendo en cuenta que se trata de una estrategia de márketing y que a largo plazo serán probablemente beneficiados.

En segundo lugar, se debe atender al poder negociador de los Restaurantes, ya que se trata de la fuente de ingresos de la empresa. Su poder de negociación es alto de esta manera, ya que son el recurso principal para que SinPlato pueda desarrollar su actividad con éxito. Sin embargo, el negocio les presenta unos servicios y una visibilidad con un modelo de negocio donde se estima el incremento de sus ventas, siendo así un servicio atractivo para ellos. Las cuotas y comisiones por pagar están establecidas según criterios justos en base a su facturación anual, por lo que, en caso de ser disminuida o dañada por factores externos, cabría la posibilidad de renegociar el precio.

Por último, el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter estudia la **rivalidad entre competidores**. Analizando el sector español, se han encontrado un número de negocios que ofrecen servicios similares a SinPlato y que se definirían como sus competidores más directos. La mayoría de ellos se centran en la lucha por un incremento de la sostenibilidad del planeta haciendo alusión de la necesidad de reducir el consumo de envases de un solo uso, o incluso la eliminación por completo de todo tipo de envase no reutilizable, ya que, aunque puedan ser ecológicos, terminan contaminando en cierto modo, como se ha comprobado en el análisis del coste ambiental del principio.

“Bumerang” ha sido la empresa encontrada que podría realizar la competencia más directa, ya que se trata de una *app* que nace de la misma raíz que SinPlato, siendo esta la eliminación de todo envase “take away” que no sea realmente sostenible y que terminará siendo desecho. Ofrece un tipo de servicio a través del cual también relaciona a los usuarios con restaurantes, los cuales poseen unos envases específicos patrocinados por la aplicación, que los consumidores podrán demandar a través de un código QR, y posteriormente devolverlos al establecimiento tras quince días. “Notpla” por otro lado, es una *startup* que presenta el mismo objetivo de terminar con los envases de la comida para llevar. Por ello, ha creado unos envases

alternativos al plástico, basados en algas, que además son comestibles. A pesar de mantener una idea similar a este tipo de empresas, “Notpla” negocia directamente con los restaurantes para ofrecerles sus envases, por lo que no les pone en contacto con los consumidores. En este modelo de negocio se establecen otras empresas españolas que podrían considerarse como competencia, ya que tienen el mismo objetivo y, a pesar de ofrecer servicios diferentes, surgen como una alternativa que los consumidores podrían elegir por encima de SinPlato, entre ellas destacan “VEnvirotech”, “Oiomo” y “Vicky Foods”, tres startups que han desarrollado materiales alternativos para hacer frente al plástico y potenciar la circularidad de los envases en el servicio de comida para llevar de los restaurantes, por lo que podrían acaparar a clientes de SinPlato al ofrecer vías sostenibles para llevar un estilo de vida más responsable con el medio ambiente.

Para comprender en mayor profundidad la comparación entre todos los negocios mencionados, se presenta a continuación una tabla comparativa que explica lo que ofrece cada uno de los competidores. Se analiza pues, que SinPlato tiene una propuesta más completa y que presenta una generación de valor mayor a los demás.

Figura 44 – Análisis de los competidores de SinPlato

	“SinPlato”	Bumerang	Notpla	VEnvirotech	Oiomo	Vicky Foods
Envases sostenibles	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Relación restaurante-consumidor	✓	✓	✗	✗	✗	✓
Reducción de precios	✓	✗	✗	✗	✗	✗
Aplicación móvil	✓	✓	✗	✗	✗	✗
Eventos, ofertas, actualizaciones	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Seguimiento del impacto ambiental	✓	✗	✓	✗	✗	✓

Fuente: Elaboración propia

4.2 Análisis Interno

4.2.1 Misión, Visión y Valores

La **visión** de SinPlato es promover un cambio hacia un futuro más sostenible, en el que los consumidores y las empresas sean conscientes de su impacto en el medio ambiente y trabajen juntos para protegerlo.

La **misión** de SinPlato es fomentar la reducción de los residuos generados por los envases de comida, proporcionando a los usuarios una herramienta sencilla para llevar sus propios envases reutilizables a los restaurantes. La *app* también busca sensibilizar a los usuarios y establecimientos sobre el impacto ambiental de los residuos de envases y la necesidad de reducir su uso.

Como la propia empresa, sus **valores** también son sostenibles en sí mismos, duraderos, coherentes y justos, los cuales se sustentan sobre una base de objetivos sencillos y claros.

- a. Lucha por la preservación del Medio Ambiente: Todos los proyectos tienen el mismo objetivo, apoyar la supervivencia de la Tierra, logrando el cuidado conjunto del entorno y el desarrollo sostenible.
- b. Extrapolar nuestras ideas y servir como ejemplo: Comunicar nuestros valores y objetivos a toda la sociedad para lograr que se unan a la causa.
- c. Satisfacer y superar las expectativas de los clientes: Es decir, tanto de los usuarios de la aplicación como el de los restaurantes asociados, aumentando no solo su sostenibilidad, sino también su rentabilidad y bienestar.
- d. Satisfacer el compromiso y la rentabilidad de nuestros accionistas: Con resultados positivos, respuestas y acción.
- e. Dar un valor añadido a nuestra actividad: que tenga impacto positivo en todos los interesados, fomentando su fidelidad y compromiso.
- f. Responsabilidad y esfuerzo como método para lograr los objetivos.

4.2.2 Análisis DAFO

Con el fin de continuar con el análisis estratégico de SinPlato, resulta de gran utilidad para el emprendimiento la utilización de la herramienta DAFO, ya que, tras haber analizado el entorno externo que impacta sobre el negocio, también es necesario conocer las características internas de este en relación con sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que encontrará cuando se lance al mercado.

En cuanto a las **debilidades** que tiene SinPlato, es decir, aquellas limitaciones que presenta a la hora de desarrollar la idea por sus características intrínsecas se han detectado las siguientes. En primer lugar, aquellas debilidades relacionadas con el propio desarrollo de la aplicación, ya que el mercado de las aplicaciones hoy en día se encuentra fragmentado, con miles de desarrolladores dentro de él y creciendo. Por otro lado, otra debilidad se enmarca en

el hecho de no ser capaces de conseguir un suficiente número de restaurantes interesados en la idea, que den su consentimiento a formar parte de la aplicación, ya que forman parte del “core” de la idea. También brota de este hecho la falta de capacidad de conseguir una fuente de ingresos estable, ya que ellos dependen en parte de los restaurantes, y por último, no conseguir una cifra suficiente de usuarios partidarios de la utilización de SinPlato, lo que representaría el mayor riesgo para la empresa.

Entre las **amenazas** que existen para el negocio, se encuentra en primer lugar el hecho de que los restaurantes establezcan por su cuenta una estrecha relación con los clientes que atraen a raíz de la aplicación, una vez ya se hayan consolidado, y que comiencen a ofrecer el servicio independientemente de SinPlato, es por eso por lo que se hace evidente la necesidad de establecer una buena y duradera relación con los establecimientos, y conseguir que el impacto que la comunicación que se realice a través de la *app* y sus redes sociales sobre los restaurantes tenga un gran impacto positivo sobre ellos. Más allá de eso, aparece también la amenaza respecto la aplicación en sí, de no conseguir un desarrollador óptimo y que, por tanto, resulte de complicada utilización para los usuarios.

Las **fortalezas** de SinPlato son diversas a su vez, ya que, en primer lugar, se trata de una idea innovadora y diferenciada, que ofrece grandes beneficios tanto a establecimientos como a consumidores, lo que favorecerá el “engagement” de ambos y el éxito de la aplicación. El hecho de ser un modelo de negocio sostenible, por un lado, y tener el objetivo de aumentar la sostenibilidad de otros modelos, por otro, en un momento donde existen grandes preocupaciones por el desarrollo sostenible del planeta, hace que sean fortalezas para considerar también.

Finalmente, se dan múltiples **oportunidades** que se deben tener en cuenta y aprovechar. En primer lugar, el eco que tiene el desarrollar una empresa sostenible, por la popularidad que está ganando entre la población y por las facilidades y ayudas que se ofrecen por el hecho de serlo. En segundo lugar, el servicio de SinPlato ayuda a otros establecimientos a lograr dar esa visibilidad sostenible que tanto se busca en el mercado hoy en día, lo que brinda otra oportunidad al ser muy atractivo para esos negocios que necesitan ayuda y apoyo para conseguirlo. Por último, el auge de los servicios de la comida para llevar representa una evidente oportunidad para el negocio, ya que la *app* se basa en ese tipo de consumo y además, no solo ofrece un ahorro para los restaurantes, sino también para los consumidores, lo que podría significar un mayor uso de SinPlato.

Figura 45 – Análisis DAFO de SinPlato

DAFO	
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de la aplicación - N°suficiente de restaurantes - Fuente de ingresos estable
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> - Relación con clientes independiente - Falta de desarrollador óptimo
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> - Innovación y diferenciación - Beneficios para segmentos - Modelo de negocio sostenible
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> - Popularidad de la sostenibilidad - Visibilidad - Mercado atractivo - Auge del <i>take away</i>

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis

4.3 Plan de Acción

Este apartado se dedica al estudio del desarrollo de crecimiento del negocio de SinPlato, en base a que las estimaciones sigan de acuerdo con el Escenario Medio – Modelo Éxito, siendo una visión conservadora.

Año 1: Recaudación del capital necesario para la inversión inicial y desarrollo de la aplicación

Durante el primer año, desde mayo de 2023, se pretende iniciar con el levantamiento del capital necesario para dar comienzo al desarrollo del negocio y poder realizar acuerdos con los primeros restaurantes. Para esta inversión inicial se hará uso de los socios clave para SinPlato mencionados anteriormente: FFF (*Friends, family and fools*) y los *Business Angels*. Entre ambos socios se necesita recaudar un monto de 20.000 euros para comenzar, ya que, dadas las cifras calculadas para la inversión inicial necesaria, se considera suficiente para dar nacimiento a la empresa. El primer paso será acudir a la Asociación Española de Business Angels, la cual incluye numerosos socios y presenta facilidad para mandar los proyectos y que puedan ser evaluados. Se trata de una asociación de agentes españoles cuyo objetivo es invertir en proyectos de emprendedores nacientes, así como fomentar su aprendizaje, lo que se ha considerado como útil y atractivo para SinPlato.

Este capital se destinará a elementos *core* para el nacimiento de la empresa. Así, 15.000 de ese capital recaudado se destinará específicamente al desarrollo de la aplicación, es decir, la contratación de un desarrollador de *apps*, de la empresa Nazaríes Intelligenia. Una de las primeras actividades que se realizará durante esta etapa será comenzar a negociar con los

restaurantes objetivo, así como conseguir otros nuevos en la zona geográfica de Madrid. Durante este primer año, los restaurantes únicamente tendrán que pagar la cuota mensual fija establecida según rangos, ahorrándose la comisión variable hasta que estén seguros de su satisfacción con SinPlato. Esta primera versión permitirá al negocio detectar posibles fallos o mejoras, con la finalidad de posteriormente ser capaz de identificar nuevos mercados atractivos e incidir en ellos de la mejor manera. En este momento, se querrá conocer la satisfacción de los restaurantes con el servicio ofrecido por la aplicación. De esta manera, se utilizará el NPS (*Net Promoter Score*), a través del cual el negocio será capaz de conocer si los restaurantes estuvieran dispuestos a recomendar los servicios de SinPlato a otros establecimientos, en base a una escala de 0 a 10. El primer corte se establecería entre el 0-5, “restaurante insatisfecho”, lo que quiere decir que no se recomendaría a terceros. En segundo lugar, 6-8, los restaurantes no se considerarían como “insatisfechos”, pero tampoco habrían notado un gran cambio positivo en sus negocios. Finalmente, aquellos que marquen entre 9-10 estarían “muy satisfechos” con el negocio de SinPlato y, por ende, lo recomendarían a otros establecimientos. La media de resultados buscada por SinPlato se establece entre el rango 8-10, por lo que se realizarían continuas mejoras hasta alcanzar esos resultados.

Dado que las fuentes de ingreso calculadas tienen en cuenta que no se cobrará la comisión variable, se pretende igualmente dar comienzo al servicio que se ofrece, con la intención de poder realizar seguimientos y establecer mejoras al detectar fallos. Así, durante este primer año también se destinará parte del gasto al *Márketing* y Publicidad de SinPlato, para comenzar a darlo a conocer, aunque la mayor parte de este se realizará sin contrataciones externas y será llevado a cabo por la socia fundadora, lo que significa que no acarrearía grandes costes.

Año 2: Lanzamiento oficial y penetración de mercado

Una vez solucionados todos los errores detectados a partir del seguimiento del negocio y los resultados del NPS hasta conseguir el resultado objetivo, el negocio estaría preparado para oficialmente lanzarse al mercado, darse a conocer a través de un mayor gasto en *márketing* y publicidad, así como la organización de un evento de lanzamiento.

Además, con el objetivo de poder conseguir otros *Business Angels* e inversores para potenciar el crecimiento de la empresa, así como dar conocer el negocio cada vez más, una vez se haya desarrollado la aplicación al completo y se hayan establecido las mejoras en el servicio,

se aplicará a la competición de startups *SouthSummit* de 2024 en Madrid, donde se dará la posibilidad de aumentar la visibilidad de la empresa y conseguir otros inversores interesados.

A partir de este año, se comienza a cobrar la comisión variable a los restaurantes dados de alta en la aplicación. De esta manera, se considera de suma importancia tener la mejor relación posible con ellos, con reuniones continuadas de seguimiento para ajustar sus demandas al modelo y seguir con mejoras en el servicio ofrecido. Además, se dará lugar a una mayor penetración de mercado, al tener el objetivo de conseguir la suscripción de mayor número de restaurantes, para aumentar la cuota de mercado en la primera ciudad y ser un referente de sostenibilidad.

Este año se tratará, por tanto, de asentarse en el mercado y posicionarse con fuerza. Por este motivo, se ha presupuestado un gasto en *márketing* y publicidad de 325.324 euros, para lanzar un plan en las redes detectadas sobre SinPlato, pero también de los restaurantes suscritos, al ser una de las propuestas de valor para los mismos, para aumentar la visibilidad sostenible de ambos y aumentar el número de consumidores que utilizan los servicios de SinPlato, ya que este hecho no sólo beneficiará a los restaurantes sino que también al negocio de SinPlato, que de ese incremento de ventas depende la comisión variable que cobrará a final de año. Por otro lado, se destinarán otros 325.354 euros para la organización de un evento de lanzamiento, donde SinPlato se asociará con los restaurantes suscritos para compartir gasto y éxito.

Año 3: Lanzamiento del negocio en una segunda ciudad

Una vez se haya alcanzado el mínimo número de restaurantes suscritos objetivo, así como consumidores dados de alta en la aplicación: que en este caso serían casi 1.500 restaurantes y un número suficiente de consumidores para conseguir un aumento mayor al 10% de la facturación de cada restaurante (Escenario Medio – Modelo *Éxito*), SinPlato tendría el objetivo de asentarse en otra ciudad de España que pudiese tener un buen resultado. Teniendo en cuenta el segmento de clientes de SinPlato y la propuesta de valor, se ha considerado que Barcelona sería la mejor opción, ya que se trata de otra gran ciudad con un gran mercado objetivo, dado que su sector hostelero presenta un tamaño considerable, con más de 10.000 restaurantes (Ayuntamiento de Barcelona, 2019).

Por otro lado, también se tiene como objetivo durante este año llevar a cabo la segunda ronda de financiación, para potenciar el crecimiento del negocio y poder destinar fondos al correcto mantenimiento de la aplicación, así como a la esperada contratación de personal

durante este año y el alquiler de un espacio de oficinas para fomentar en trabajo efectivo entre el equipo.

Internacionalizar SinPlato

Uno de los objetivos más a largo plazo del negocio (a partir del quinto año) se trata de irrumpir en ciudades extranjeras con el modelo mejorado. Se considera que una de las ciudades del mundo donde SinPlato podría tener éxito es Osaka, en Japón. Esto es así ya que es una ciudad tremendamente concienciada con el medio ambiente. Presenta una de las regulaciones más estrictas de emisiones, por lo que los restaurantes deben cumplir ciertos estándares que SinPlato podría ayudar a alcanzar. Asimismo, esta ciudad presentó ante el G20 una propuesta de “Visión del Océano Azul”, para conseguir la reducción de los residuos plásticos (Naciones Unidas, 20212). Si las estimaciones siguen como proyectado, se podría destinar alrededor de un 60% de los gastos al marketing y publicidad y organización de eventos, lo cual será de gran utilidad para comenzar a darse a conocer en una ciudad extranjera.

De esta manera, una vez el negocio haya crecido lo suficiente como para generar ingresos que permitan esta internacionalización, se pretende penetrar en este mercado con expectativas de éxito y continuo crecimiento.

5. CONCLUSIONES

Con la finalidad de dar respuesta a los objetivos presentados en el comienzo de este trabajo, se presentan a continuación una serie de conclusiones que hacen referencia:

1. El análisis del mercado actual para identificar los problemas que se pretende resolver.

Tras haber realizado el exhaustivo análisis de los diferentes factores que podrían auspiciar el éxito o el fracaso del negocio en el mercado actual, se detectaron tres problemas fundamentales a los que se debe hacer frente y establecer una solución. En primer lugar, la penosa situación en la que se encuentra el medio ambiente. Este hecho brota de múltiples causas que lo provocan, desde el desperdicio de materiales, como el plástico, hasta el desperdicio de agua y la contaminación provocada por las emisiones que generan las actividades económicas en general. En segundo lugar, y sobre todo a raíz de este hecho, los hábitos de consumo de la sociedad comienzan a cambiar, para empezar a adoptar maneras de vida más sostenibles, con el fin de acabar con esta situación y favorecer al desarrollo sostenible del planeta. Este nuevo

modo de consumir afecta directamente a las empresas, ya que va de la mano de una mayor demanda de sostenibilidad por parte de los clientes, que en ocasiones elegirán aquellas opciones que sean más responsables social y medioambientalmente. En último lugar, el problema que se detecta es la desconfianza que ha generado este cambio en los consumidores, ya que los establecimientos, con el objetivo de dar respuesta a estas demandas, dan una visibilidad no veraz de la sostenibilidad de sus restaurantes.

Por ello, se identifica que las empresas tienen un reto entre manos: conseguir satisfacer esa necesidad y aumentar su desarrollo sostenible en base a las nuevas demandas de la sociedad, de manera honesta y sencilla.

2. Identificar las oportunidades de negocio que existen tras el estudio de esos riesgos.

Todo reto conlleva una oportunidad, si la empresa es capaz de acogerlo y hacer de él una idea de negocio. Del análisis y sus conclusiones brota la idea de SinPlato, ya que se trata de un modelo que pretende satisfacer esa demanda de mayor sostenibilidad por parte de los restaurantes, en este caso, aportando además un beneficio tanto a consumidores como a restaurantes, ya que uno de los problemas a los que se enfrentan los negocios sostenibles es el alto coste que supone incluir esas prácticas en una empresa.

3. Crear el plan de negocio para SinPlato a través de la realización de un Business Model Canvas.

Para desarrollar el modelo de negocio de SinPlato, se ha utilizado la herramienta de Business Model Canvas, donde se analizan nueve bloques diferentes que forman las características que necesita un modelo de negocio básico, entre ellas:

- Segmento de clientes: SinPlato se desarrolla a través de la puesta en contacto de clientes con restaurantes, lo que se conoce como *Two-Sided Market*.
- Relación con los clientes y canales: La actividad principal de SinPlato se lleva a cabo a través de su aplicación móvil, sin embargo, también dispone de otras plataformas para mejorar y aumentar las relaciones con los interesados. Cuenta con dos redes sociales, Instagram y Linkdn, así como un trato personal con los restaurantes, ya que se desea una mayor personalización con ellos.
- Propuesta de valor: La propuesta para los consumidores es poner a su disposición, de manera sencilla y a un menor coste, el consumo sostenible de la comida para llevar, una tendencia de moda en la sociedad actual, consistiendo en la posibilidad de poder aportar

sus propios envases en los restaurantes que ofrecen servicios de comida para llevar. La propuesta para los restaurantes es apoyarles en su capacidad para atender esta demanda y aumentar su visibilidad sostenible ante los clientes, aumentando sus ventas y clientes.

- Socios clave: Para conseguir el buen funcionamiento del modelo de SinPlato se identifican una serie de socios fundamentales. Los inversores en primer lugar (*Business Angels* y *FFF*), los proveedores, es decir, el equipo encargado de desarrollar la aplicación y los dos mercados online, Google Play y App Store. Por último, los restaurantes son también un socio clave.
- Recursos clave: SinPlato necesita disponer de cuatro tipos de recursos. Humanos, en primer lugar, recursos físicos, como el alquiler de la oficina, recursos financieros, la inversión inicial y el capital necesario y por último, recursos intelectuales, en este caso será el desarrollo de la aplicación móvil.
- Actividades clave: Para el mejor funcionamiento del negocio, SinPlato identifica una serie de actividades necesarias. En primer lugar, la buena relación con los proveedores, así como con los clientes, ya que ambos son necesarios para la supervivencia y éxito de la aplicación. Dentro de su propuesta también será importante la organización de eventos oportunos, las cuentas anuales de la empresa y mantener y disponer de recursos clave.
- Estructura de costes: Los costes de la empresa son similares de año en año, incrementando en base al euríbor los costes fijos y, en función al incremento de los ingresos, aumentando el gasto en márketing y publicidad y organización de eventos, ya que son necesarios para dar a conocer la empresa y los restaurantes.
- Fuentes de ingreso: SinPlato presenta dos fuentes diferentes de ingresos. La primera se trata de una fuente de ingresos fija, donde se cobra una cuota anual a los restaurantes que se dan de alta en la aplicación, en función de su nivel de facturación anual. Por otro lado, se cobrará una comisión variable, que depende del incremento en las ventas de los restaurantes que sea conseguida a raíz del apoyo de la aplicación en su modelo de negocio.

4. Realizar el plan estratégico de SinPlato que brota del estudio del entorno externo en donde se situará el negocio, así como el análisis de las características internas de la empresa, para proyectar las acciones a implementar en un ciclo de cinco años.

Para dar veracidad al modelo de negocio, es necesario también llevar a cabo un análisis estratégico, para tratar de comprender hasta qué punto es viable la idea. En primer lugar, para el análisis externo se utiliza el PESTEL, donde se analiza qué factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales podrían afectar a la empresa. Entre todos ellos, se identifican aquellos tales como la estabilidad política, los programas emergentes del gobierno, las previsiones económicas de decrecimiento, los nuevos estilos de vida de la sociedad, los estándares ecológicos de obligado cumplimiento o las patentes y leyes. Por otro lado, a través de la herramienta de las Cinco Fuerzas de Porter, se identifican un grupo de competidores actuales que podrían hacer frente a SinPlato, sin embargo, ninguno de ellos presenta la misma propuesta de valor que el negocio en cuestión, por lo que la amenaza es reducida. Sin embargo, la amenaza de nuevos competidores con plataformas más innovadoras o ideas parecidas, así como la amenaza de productos sustitutivos por el “boom” de los productos ecológicos, son mayores amenazas ante las cuales SinPlato deberá tomar medidas de precaución. Para el análisis interno de la compañía, a través del DAFO, se ha comprobado que su mayor debilidad será no conseguir un suficiente número de restaurantes dados de alta en la aplicación, y que existe la amenaza de que los restaurantes ofrezcan el servicio de manera independiente. Por otro lado, SinPlato tiene múltiples fortalezas relacionadas con su idea de negocio innovador y actualizado al mercado, así como oportunidades de negocio mencionadas anteriormente.

Tras haber analizado todo aquello externo e interno que afecta e implica a SinPlato, se ha realizado un plan de acción a seguir durante los próximos cinco años, donde una vez haya alcanzado un crecimiento suficiente, tras la recaudación de capital, desarrollo de la aplicación y lanzamiento oficial al mercado después de los dos primeros años de vida de SinPlato, se pretende lanzar la aplicación a una segunda ciudad española, Barcelona, en el tercer año, y en caso de tener éxito, internacionalizar la empresa a ciudades donde el éxito estará asegurado, como Osaka.

El presente Trabajo de Fin de Grado expone el plan de negocio para desarrollar SinPlato, una aplicación móvil que pretende conectar restaurantes con clientes para que estos últimos sean capaces de aportar sus propios envases en el servicio de comida para llevar. A través de esta idea, se persigue el desarrollo sostenible del planeta, reduciendo los desechos plásticos y la huella de carbono de los restaurantes, adaptándose así a las nuevas modalidades de consumo y a las demandas de la sociedad.

6. BIBLIOGRAFÍA

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (2022). *Desperdicio alimentario en España 2021* [PDF].

https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/desperdicio/07052022_desperdicio_alimentario_2021_v2_tcm30-626538.pdf

AECOC. (s.f.). *Tendencias en hostelería para el sector HORECA*.

<https://www.aecoc.es/articulos/tendencias-hosteleria-sector-horeca/>

Delectatech. (2022). *Informe masivo sobre los Resultado de Restauración en España 2022*.

EcoHostelero. (2022, 10 febrero). *Trae tu envase, un nuevo método sostenible para take away* [Blog post]. <https://ecohostelero.com/trae-tu-envase-un-nuevo-metodo-sostenible-para-take-away/>

Chen, Z., Liu, J., Luo, J., Feng, Y., & Wu, Y. (2021). *A comparative study on two sustainable food waste recycling systems: Bioconversion into animal feed and composting*. *Journal of Cleaner Production*, 277, 123239. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123239>

Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente. (2016). *Pollution solution: A global assessment of marine litter and plastic pollution*. <https://www.unep.org/resources/pollution-solution-global-assessment-marine-litter-and-plastic-pollution>

Facyre. (2021). *Estudio sobre la gestión de residuos en el sector, 2021*. Blog Facyre | FACYRE

Gallego-Schmid, A. Mendoza, J.M., Azapagic, A. (2019). *Environmental impacts of takeaway food containers*, 211, 417-427. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.11.220>

Greenpeace. (2021). *Reciclar no es suficiente*. reciclar_no_es_suficiente.pdf (greenpeace.org)

Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico. (2021). *¿Qué pensamos de los plásticos?* [Blog post]. https://www.miteco.gob.es/es/blog/20210525-que-pensamos-plasticos_tcm30-540471.pdf

Rodrigo-Cano, D. Picó, M.J. y Dimuro, G. (2019). *Los Objetivos de Desarrollo Sostenible como marco para la acción y la intervención social y ambiental*. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 9(17), 25-36. <https://doi.org/10.17163/ret.n17.2019.02>

Ministerio de Consumo/EC-JRC, Sostenibilidad del consumo en España. *Evaluación del impacto ambiental asociado a los patrones de consumo mediante Análisis del Ciclo de Vida*, Ministerio de Consumo, Madrid, 2022.

National Geographic en Español. (2018). *Hallan por primera vez microplásticos en heces humanas*. https://www.nationalgeographic.com.es/ciencia/hallan-primera-vez-microplasticos-heces-humanas_12975

Heras, M. (2019). Cambio Global España 2020/2050. <http://www.cceimfundacionucom.org/>.

Simon-Kucher & Partners. (2021). *Global Sustainability Study 2021*. https://www.simon-kucher.com/sites/default/files/studies/Simon-Kucher_Global_Sustainability_Study_2021.pdf

Deloitte. (s.f.). *Sustainable consumer: The future of consumer markets*. <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/consumer-business/articles/sustainable-consumer.html>

La Moncloa. (2022) *Resumen del Consejo de Ministros*. https://www.lamoncloa.gob.es/consejodeministros/resumenes/Paginas/2022/110122-rp_cministros.aspx

PwC. (2021). *El cliente sostenible: una oportunidad para las empresas*. <https://www.pwc.es/es/consultoria/assets/informe-cliente-sostenible-pwc-uncommon.pdf>

Instituto de la Juventud. (2020). *Informe Juventud en España 2020*. <https://www.adolescenciayjuventud.org/blog/presentacion-del-informe-juventud-en-espana-2020-elaborado-por-el-instituto-de-la-juventud/>

Gutiérrez, D. F. (2018). *Planeación financiera y gestión*. México: Trillas

ThePowerMBA. (n.d.). *Las 5 fuerzas de Porter*. <https://www.thepowermba.com/es/blog/las-5-fuerzas-de-porter>

Rochet, J. C., & Tirole, J. (2003). *Platform competition in two-sided markets*. Journal of the European Economic Association, 1(4), 990-1029. https://jcquintana.files.wordpress.com/2011/08/two-sided-markets_jcq.pdf

Itaú. (2021). *Programa de Asesoría de Negocio*. [https://s2.q4cdn.com/476556808/files/doc_downloads/Folleto-3-\(2\).pdf](https://s2.q4cdn.com/476556808/files/doc_downloads/Folleto-3-(2).pdf)

Business in Fact. (2016). *La diferencia entre business angels y capital riesgo*. <https://businessinfact.com/bloggers/la-diferencia-los-business-angels-capital-riesgo-201604142599.html>

Sortlist. (s.f.). *Cómo contratar a un desarrollador para tu empresa o startup*. <https://www.sortlist.es/blog/contratar-desarrollador/>

Greenpeace España. (s.f.). *Datos sobre la producción de plásticos*. <https://es.greenpeace.org/es/trabajamos-en/mareas-plasticas/datos-sobre-la-produccion-de-plasticos/>

Residuos Profesional. (2021,). *El 74% de los españoles pagaría más por un restaurante sostenible*. <https://www.residuosprofesional.com/el-74-de-los-espanoles-pagaria-mas-por-un-restaurante-sostenible/>

Gestoría Tomás (2019). *¿Cuánto cuesta crear una sociedad limitada?* <https://www.gestoriapalmademallorca.com/cuanto-cuesta-crear-una-sociedad-limitada/#:~:text=Alta%20en%20el%20registro%20mercantil,var%C3%ADa%20dependiendo%20de%20la%20regi%C3%B3n.>

WeWork. (s.f.). *WeWork All Access*. <https://www.wework.com/es-LA/solutions/wework-all-access>

Hostelería Madrid. (2022). *Gastos deducibles para restaurantes y bares*. <https://www.hosteleriamadrid.com/blog/fiscal/gastos-hosteleria/>

Comunidad de Madrid. (2022). *Programas específicos de apoyo a emprendedores*. <https://www.comunidad.madrid/servicios/empleo/programas-especificos-apoyo-emprendedores>

Datosmacro. (2023). *Tipo de interés en la eurozona*. <https://datosmacro.expansion.com/tipo-interes/zona-euro>

CESGAR. (2022). *XI Informe financiación de la PYME*. http://www.cesgar.es/wp-content/uploads/2022/05/XI-Informe-financiacion-de-la-pyme.-Resultados-2021_VF.pdf

Datosmacro. (2023). *Estructura demográfica de la población*. <https://datosmacro.expansion.com/demografia/estructura-poblacion/espana>

IE University. (2022). *IE University Global Entrepreneurship Monitor Spain 2021/2022*. <https://indd.adobe.com/view/15280b35-8827-433f-9e5a-07f1ec8c23f2?allowFullscreen=true>

ComputerWorld. (2022). *Hacia una España digital en 2022: Grandes retos y oportunidades*. <https://www.computerworld.es/tendencias/hacia-una-espana-digital-en-2022-grandes-retos-y-oportunidades>

La Razón. (2022). *Emprender con impacto social, el futuro de las start-ups*. <https://www.larazon.es/economia/startups/20221121/atuztycs7fftbfydfpztg2fp44.html>

Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico. (n.d.). *Responsabilidad ambiental*. <https://www.miteco.gob.es/es/calidad-y-evaluacion-ambiental/temas/responsabilidad-mediambiental/>

ICEX. (2022). *Informe sobre el ecosistema Cleantech en España 2023*.

Ayuntamiento de Barcelona. (s.f.). *Bares y restaurantes / OMIC*. <https://ajuntament.barcelona.cat/OMIC/es/bares-y-restaurantes>



Panel de Recursos. (s.f.). *Opciones de política para eliminar la basura plástica marina adicional*.
<https://www.resourcepanel.org/reports/options-policy-address-additional-marine-plastic-debris>

Osterwalder, A. (2010). *Business Model Generation*. Strategyzer.

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta 1

Investigación sostenibilidad

 iantonanzasfd@gmail.com (not shared) [Switch account](#) 

* Required

¿Cómo de sostenible dirías que es tu estilo de vida? *

0 1 2 3 4 5

Nada sostenible Muy sostenible

¿Qué actividades sostenibles realizas? *

- Reciclar
- Usar transporte público
- Comprar artículos de segunda mano
- Participar en huertos urbanos
- Usar transportes sostenibles (vehículos eléctricos, bici, patinetes...)
- Reutilizar productos desechados
- Comprar en comercio local
- Consumir productos ecológicos
- Comprar a granel
- Other: _____

¿Cuál es el volumen de residuos y desperdicios que crees que generas con respecto a la media? La media es de 1,25 kg de residuos al día por persona. *

- Menos de la media
- En la media
- Más de la media

¿Crees que podrías mejorar tu sostenibilidad y la cantidad de residuos que generas? *

- Sí, es mejorable
- No, ya no puedo hacer más

¿Tienes claro cómo se recicla? Es decir, sabes qué desecho va en cada contenedor. *

- Sí
- Tengo dudas
- No

¿Qué objetos diarios que son considerados basura crees que NO pueden tener una segunda vida? *

Your answer _____

¿Qué objetos diarios que son considerados basura crees que Sí pueden tener una * segunda vida?

Your answer _____

¿Qué es lo más difícil para tener un estilo de vida sostenible? *

- No me da tiempo
- No tengo información suficiente
- Es costoso
- No se adapta a mi estilo de vida
- No me parece difícil
- Other: _____

¿En qué tipo de casa vives? *

- Vivienda independiente
- Piso en bloque
- Vivienda en urbanización
- Finca
- Other: _____

¿Dirías que tu comunidad, vecindario, barrio, etc. es sostenible? *

¿Necesitas incentivos para ser sostenible? *

- Sí, los necesito
- Tal vez sí influirían
- No, mi opinión al respecto es firme

¿Qué clase de incentivos crees que serían necesarios para motivar la sostenibilidad? *

- Dinero directo al usuario
- Beneficios fiscales
- Formación
- Descuentos en establecimientos
- Competiciones de sostenibilidad
- Merchandising y regalos
- Other: _____

Ahora necesitamos saber algo más sobre ti. ¿Género? *

- Mujer
- Hombre
- No binario

Edad *

Anexo 2: Encuesta 2

SinPlato

Se conduce una encuesta con el objetivo de conocer los hábitos de consumo de nuestra sociedad, para comprender la viabilidad de negocio de una nueva empresa. Por favor, conteste honestamente a las siguientes preguntas:

 iantonanzasfd@gmail.com (not shared) [Switch account](#)



¿Estás preocupado/a por el medio ambiente?

- SI
- no

¿Tienes en cuenta que un restaurante tenga prácticas sostenibles?

- SI
- NO

¿Con qué frecuencia pides comida para llevar?

- Nunca
- A veces
- Frecuentemente
- Muy frecuentemente

Quando pides comida para llevar, ¿Estarías dispuesto a llevar tus propios envases para reducir la contaminación?

- Si
- No
- Probablemente

Si has respondido que no, ¿Lo harías si eso redujera el precio de lo que consumas?

- Si
- No

Cuantos años tienes?

- 18-25
- 25-30
- 30-40
- 40 o más

Submit

Clear form

Anexo 3: Encuesta 3

Encuesta a Restaurantes

Se lleva a cabo esta encuesta con el objetivo de entender los objetivos y visión de los restaurantes de la ciudad, para conocer posteriormente la viabilidad de una idea de negocio. Por favor, responde a las preguntas de manera honesta. Muchas gracias

 iantonanzasfd@gmail.com (not shared) [Switch account](#)



¿Qué tipo de restaurante eres?

- Cafetería (cafés, sandwiches, ensaladas, wraps...)
- Comida rápida
- Formal

¿Eres consciente de la contaminación que genera tu actividad?

- Si
- No

¿Estarías dispuesto a disminuir el precio de tus productos para ser más sostenible?

- Si
- No
- Tal vez

¿Estarías dispuesto a disminuir el precio de tus productos para ser más sostenible, si ello conllevase una reducción del coste de tus compras?

- Si
- No
- Tal vez

¿Ofreecerías por tanto que los clientes pudiesen llevar sus propios envases a cambio de reducirles el precio?

- Si
- No

¿Querrías tener mayor visibilidad en redes sociales (al ser más sostenible) a través de nuestra app?

- Si
- No

Teniendo en cuenta lo anterior (reducción de costes, incremento de clientes), ¿pagarías una cuota a nuestros servicios?

- Si
- No