



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

PLAN DE NEGOCIO DE UNA START-UP:
FOOD4US – UNA NUEVA FORMA DE
HACER LA COMPRA

Autor: Alejandro Villarrubia González

Director: Miguel Ángel López Gómez

MADRID | Marzo 2023

Resumen ejecutivo

La alta inflación vivida en el último año ha provocado un encarecimiento del precio de todos los productos, especialmente en el sector de la alimentación, hasta niveles inéditos – 2022 fue un año de gasto récord en los supermercados. Esta situación ha impactado directamente a muchas familias españolas, que han tenido que modificar sus hábitos de compra para paliar su pérdida de poder adquisitivo. En este contexto surge Food4Us, una start-up que ofrece al consumidor una nueva forma de hacer la compra y que pretende ayudarlo a ahorrar tiempo y dinero. Para ello, Food4Us ofrece una aplicación que compara los precios de los productos de diferentes supermercados, genera una cesta de la compra óptima y la envía a casa del consumidor de tal manera que se minimiza el coste para el usuario. El enfoque de la empresa en el ahorro de costes y la comodidad, junto con el hecho de contar con una propuesta de valor clara y diferenciada, hace que Food4Us se dirija a un público muy amplio y tenga un gran potencial para entrar en muchos hogares con un objetivo: revolucionar la manera en la que se hace la compra.

Palabras clave: inflación, subida de precios, cesta de la compra, comparador, ahorro, comodidad.

Abstract

The high inflation we have experienced in the last year has caused the price of all products to rise, especially in the grocery sector, to unprecedented levels – 2022 was a year of record spending in supermarkets. This situation has directly impacted many Spanish families, who have had to modify their shopping habits to alleviate their loss of purchasing power. It is in this context that Food4Us, a start-up that offers consumers a new way of shopping and aims to help them save time and money, has emerged. To this end, Food4Us offers an application that compares the prices of products from different supermarkets, generates an optimal shopping basket and sends it to the consumer's home in a way that minimizes the cost to the user. The company's focus on cost savings and convenience, together a clear and differentiated value proposition, allows Food4Us to target a very wide audience, having great potential to enter many homes with one goal: to revolutionize the way grocery shopping is done.

Índice

1. Introducción.....	6
1.1 Introducción a Food4Us.....	7
1.2 Misión de la empresa.....	8
1.3 Visión de la empresa.....	8
1.4 Valores de la empresa.....	8
1.5 Equipo de Food4Us.....	9
2. Objetivos del trabajo.....	11
3. Estructura.....	11
4. Problemática y oportunidad.....	12
4.1 El sector de los supermercados, la inflación y los cambios en los hábitos de consumo.....	12
4.2 Oportunidad – ahorro potencial.....	14
4.3 Análisis de la competencia de Food4Us.....	15
5. Business Model Canvas.....	17
5.1 Propuesta de valor.....	18
5.2 Clientes.....	19
5.3 Canales.....	19
5.4 Relación con los clientes.....	21
5.5 Actividades clave.....	22
5.6 Recursos clave.....	24
5.7 Alianzas clave.....	27
5.8 Fuentes de ingresos.....	29
5.9 Estructura de costes.....	30
5.10 Soportes visuales.....	33
5.10.1 Canvas.....	33
5.10.2 Modelo de Negocio.....	33

5.10.3	Cadena de valor	34
6.	<i>Plan Estratégico</i>	35
6.1	Modelo de negocio	35
6.1.1	Monetización	35
6.1.2	Conclusiones	42
6.2	Plan Estratégico a tres años	43
6.2.1	Año 1 – Proyecto Piloto y testeo del PMV	43
6.2.2	Año 2 – Lanzamiento completo en Madrid y primer acuerdo con supermercados	45
6.2.3	Año 3 – Expansión a otras dos ciudades + acuerdo con tres supermercados	48
6.3	Oportunidades a largo plazo	51
7.	<i>Plan de inversión y financiación inicial</i>	52
7.1	Plan de inversión	52
7.2	Plan de financiación	54
8.	<i>Plan de Marketing</i>	55
9.	<i>Conclusiones</i>	57
10.	<i>Anexos</i>	59
10.1	<i>Encuesta</i>	59
10.2	<i>Comparativa Precios</i>	63
11.	<i>Bibliografía</i>	64

Índice de figuras

Figura 1: Variación del IPC General con respecto al IPC de alimentos y bebidas no alcohólicas, INE (2022).	12
Figura 2: Comparativa del precio de varios productos en distintos supermercados. @marclife, (2023).	13
Figura 3: Comparativa del precio de una misma lista de la compra en distintos supermercados y de la cesta ideal de Food4Us. Elaboración propia, (2023).	15
Figura 4: Logo de Soysuper. Soysuper.com, (2023).	16
Figura 5: Matriz de posicionamiento de Food4Us. Elaboración propia, 2023	17
Figura 6: Ventajas de usar Stuart para el delivery de productos. stuart.com (2023).	28
Figura 7: Business Model Canvas de Food4Us. Elaboración propia (2023).	33
Figura 8: Modelo de negocio de Food4Us. Elaboración propia (2023).	34
Figura 9: Cadena de valor de Food4Us. Elaboración propia (2023).	34
Figura 10: Proyecciones del año 1. Elaboración propia (2023).	45
Figura 11: Proyecciones del año 2. Elaboración propia (2023).	47
Figura 12: Ahorro potencial en España por ciudades. OCU (2023).	48
Figura 13: Proyecciones del año 3. Elaboración propia (2023).	50
Figura 14: Cuenta de resultados de los tres primeros años de Food4Us. Elaboración propia (2023).	50
Figura 15: Balance de situación inicial previsto. Elaboración propia (2023).	55

1. Introducción

El objetivo principal de este trabajo es la elaboración del plan de negocio de la start-up “Food4Us”. Esta start-up, desarrollada en el marco del concurso de Comillas Emprende y finalista del mismo pretende, mediante un software comparador de precios, hacer llegar al consumidor a su domicilio una “cesta óptima” (entendiendo por óptima aquella que minimiza el precio) de la compra, ofreciendo así una solución a uno de los principales de la sociedad en el contexto actual de crisis e inflación. Cabe destacar, además, que esta idea se ve respaldada por un informe de la Organización de Consumidores y Usuarios (“OCU”) que dice que el ahorro derivado de hacer la compra eligiendo bien el establecimiento “puede rondar los 1.000 euros al año” (OCU, 2022).

La situación que pretende solucionar Food4Us no es nueva – en los últimos años, el coste de vida ha ido en aumento progresivamente y los salarios no han crecido al mismo ritmo. Esta pérdida de poder adquisitivo ha provocado que muchas personas tengan dificultades para llegar a final de mes, incluso teniendo que recortar en gastos cotidianos como la compra de alimentos. Hacer la compra puede llevar mucho tiempo y ser caro, y muchas personas luchan por encontrar tiempo para buscar las mejores ofertas o visitar varias tiendas para conseguir todo lo que tienen en su lista. Además, el ajetreado ritmo de la vida moderna hace que muchas personas no tengan tiempo ni energía para dedicarse a hacer la compra, sobre todo después de una larga jornada laboral.

Asimismo, la pandemia del COVID-19 puso aún más de relieve los retos que existen en la experiencia de compra de alimentos: ante la necesidad de distanciamiento social y la importancia de minimizar el contacto con los demás, muchas personas han recurrido a la compra en línea para obtener bienes básicos, haciendo que este mercado gane importancia en los últimos años. Sin embargo, la realidad es que las soluciones tradicionales de compra online no siempre ofrecen el mismo nivel de comodidad, fiabilidad o asequibilidad que la compra tradicional.

Afortunadamente, los avances tecnológicos en el campo de la logística y el comercio electrónico han creado una oportunidad para abordar estos retos – con el desarrollo de sofisticados algoritmos y procesos logísticos, hoy es posible optimizar el proceso de compra y entrega, proporcionando a los usuarios los precios más bajos posibles y el

mayor nivel de comodidad. Esto crea una clara oportunidad para que una plataforma como Food4Us aporte una solución muy necesaria a los retos a los que se enfrentan los consumidores modernos. Aprovechando la tecnología y la innovación logística, Food4Us puede ayudar a los usuarios a ahorrar tiempo y dinero, a la vez que proporciona una forma segura y fiable de obtener bienes esenciales sin contacto.

1.1 Introducción a Food4Us

Food4Us es una plataforma en la que el usuario puede subir su lista de la compra (ya sean productos genéricos como “huevos” o de marcas específicas como “Coca-Cola”) y recibir una lista de la compra que minimiza el coste de la cesta tras una comparación a tiempo real de los precios de los productos incluidos en esa cesta en distintos supermercados. No obstante, la plataforma va más allá de ser un comparador de precios, puesto que Food4Us realiza también el envío a domicilio de la cesta a casa del cliente, suponiéndole así no solo un ahorro monetario (porque puede acceder a una cesta más barata de lo normal, al recibir de una sola vez productos de varios supermercados) sino también de tiempo.

Por ello, esta aplicación no sólo optimiza la decisión de compra del usuario logrando abaratar el coste de su cesta, sino que también consigue hacer que el proceso en su conjunto sea más eficiente. Además, cabe destacar que conforme crezca la plataforma, el uso de los datos recopilados sobre las preferencias de los usuarios permitirá incrementar su valor añadido, llegando a automatizar su compra, aportar recomendaciones personalizadas y otras ofertas que pudieran interesarles. Asimismo, esta información también puede servir como base para establecer acuerdos con supermercados, ofreciéndoles una forma de liberar inventario y de reducir el desperdicio de alimentos.

Sea como fuere, cabe puntualizar que este apartado simplemente ha de servir de introducción a la actividad de Food4Us, puesto a lo largo del desarrollo de este trabajo se irán explicando con un mayor grado de detalle todos los aspectos relevantes de la compañía.

1.2 Misión de la empresa

La misión de Food4Us es la de revolucionar la forma de hacer la compra de los usuarios proporcionando una experiencia fluida, cómoda y personalizada. El objetivo de la empresa es hacer que la compra sea más accesible y eficiente, promoviendo al mismo tiempo las opciones de compra saludables y sostenibles y reduciendo así el desperdicio de alimentos. Todo ello se une al compromiso de Food4Us con la excelencia y la innovación, que sirve como impulso para mejorar continuamente su tecnología y servicios para superar las expectativas de clientes y socios hasta llegar a ofrecerles la experiencia de compra definitiva.

1.3 Visión de la empresa

Food4Us tiene como visión convertirse en la plataforma de referencia de los usuarios a la hora de hacer la compra con el objetivo de crear un mundo en el que este proceso sea lo más cómodo y agradable posible. Con el fin de lograr este objetivo, Food4Us pretende otorgarle al usuario la oportunidad de personalizar al máximo su proceso de compra, dándole la capacidad de tomar decisiones informadas sobre los productos que compra sean cuales sean sus criterios de elección – yendo para ello mucho más allá del precio, dando lugar también a consumidores con otros requerimientos específicos (dietas especiales, nutrición...).

1.4 Valores de la empresa

Los valores de la empresa son un pilar clave para la actividad de Food4Us, ya que conforman la cultura, la toma de decisiones y la imagen de la empresa. Al adherirse a un sólido conjunto de valores, Food4Us puede crear un entorno de trabajo positivo, inspirar el compromiso de los empleados y fomentar la lealtad de los clientes. Por ello, un sistema de valores bien definido ayuda a diferenciar a Food4Us de la competencia, posicionando a la empresa como centrada en el cliente, innovadora y responsable con el medio ambiente. Los valores también atraen y retienen a empleados con talento que comparten las mismas creencias, lo que da lugar a una plantilla más comprometida. Además, influyen en las relaciones con diversos *stakeholders*, como proveedores e inversores.

Demostrando prácticas empresariales éticas y responsabilidad social, Food4Us puede generar confianza y credibilidad, lo que se traduce en alianzas más sólidas y una empresa más resistente ante las adversidades que pudieran surgir.

Los valores sobre los que se sustenta Food4Us y que han de servir de guía de cara al desarrollo e implementación de la misión y visión de la misma son los siguientes:

- **Accesibilidad:** Uno de los pilares principales de la empresa es el hacer accesibles opciones alimentarias sanas y asequibles para todos, independientemente del nivel socioeconómico del cliente.
- **Sostenibilidad:** La empresa se compromete a reducir su impacto medioambiental y a promover prácticas sostenibles en todas sus operaciones, así como a combatir el desperdicio de alimentos.
- **Transparencia:** Food4Us valora la transparencia en todos los aspectos de su negocio, desde los precios hasta el abastecimiento y la gestión de datos, ya que es una de las bases de la propuesta del valor para el cliente.
- **Innovación:** La búsqueda constante de la innovación y el siempre buscar formas nuevas y creativas de mejorar el servicio ofrecido al cliente son otros de los valores básicos de Food4Us de cara a crecer como empresa y ser sostenible a largo plazo.
- **Satisfacción del cliente:** La compañía se dedica a ofrecer la mejor experiencia posible al cliente, desde la calidad de sus productos hasta la capacidad de respuesta de su equipo de atención al cliente.

Aunque se han enumerado los valores principales de Food4Us, resulta importante señalar que esta lista no es en absoluto exhaustiva, ya que a los previamente mencionados se soportan en otros como el esfuerzo, la humildad, el trabajo en equipo...

1.5 Equipo de Food4Us

El equipo de Food4Us está compuesto por cinco alumnos de ICADE, formando un grupo que combina una capacidad analítica excepcional con ganas de aprender y trabajar para desarrollar una solución sólida y coherente a uno de los principales problemas a los que

se enfrenta la sociedad en la actualidad. Este es un breve resumen del perfil de los miembros del equipo:

- Clara Álvarez Ordinas: como responsable de Marketing de Food4Us, Clara aporta su creatividad y esfuerzo para encontrar las mejores maneras de captar al cliente mientras que asegura el buen posicionamiento de la empresa dentro del sector. A sus ganas y su motivación suma una experiencia de dos meses en el departamento de Business Development en Generation Spain (Fundación de McKinsey) y de seis en el área de Purchasing de Ecoalf.
- Gonzalo Faus Dávila: con experiencia de seis meses en el área de banca de inversión del BBVA, Gonzalo se encarga de la gestión de riesgos dentro de Food4Us aportando para ello su visión tanto estratégica como financiera de la empresa.
- Laura Menéndez González: habiendo trabajado más de seis meses en el área financiera de un fondo de Venture Capital, Laura ha experimentado el mundo de las start-ups de primera mano y ha tenido cercanía con empresas emergentes en fase seed y pre-seed. En Food4Us es la responsable de las operaciones y la logística de la empresa, una de las áreas más relevantes de la entidad.
- Álvaro Sanz Velasco: tras haber realizado unas prácticas en el área de Auditoría y Contabilidad de ASCEM, Álvaro es ahora el responsable de la parte financiera de Food4Us, asegurando que las proyecciones y estimaciones realizadas son coherentes y buscando las mejores opciones de financiación para el crecimiento de la empresa.
- Alejandro Villarrubia González: experiencia en consultoría estratégica (McKinsey), pero con interés en todas las áreas de una empresa y su interrelación, por lo que es el responsable de la dirección estratégica de Food4Us y el encargado de mantener una visión holística del negocio.

2. Objetivos del trabajo

El primer y más importante objetivo de este trabajo es el de desarrollar un plan estratégico para Food4Us que pueda garantizar su crecimiento sostenible a largo plazo a la vez que se da una visión global sobre la empresa, su razón de ser y su forma de operar. Con este fin, los objetivos más concretos que se persiguen son los siguientes:

- a. **Estudiar y analizar el problema** al que pretende hacer frente Food4Us, llevando a cabo para ello un análisis cuali- y cuantitativo sobre el sector de los supermercados, resaltando también el entorno macroeconómico y social en el que nos encontramos y su impacto en este sector.
- b. **Identificar la oportunidad** que busca aprovechar la empresa, mediante un análisis de la competencia existente.
- c. **Sentar las bases del posicionamiento y la forma de operar de Food4Us**, a través de la elaboración de un plan de negocio con la herramienta del Business Model Canvas.
- d. **Profundizar en el análisis de las distintas opciones de modelo de negocio y monetización** para justificar las elecciones que se han tomado con respecto a la compañía y **sentar las bases para elaborar un plan estratégico a corto-medio plazo**, teniendo en cuenta las particularidades y la incertidumbre que rodean a cualquier start-up.
- e. **Complementar todo este análisis con una breve exposición de los planes de finanzas y marketing**, para ofrecer así una visión global de la empresa en su conjunto.

3. Estructura

Con todos estos objetivos en mente, y habiendo desarrollado ya un pequeño apartado introductorio sobre la empresa, se dedicará una primera parte del trabajo a ahondar en el análisis del problema que pretende solucionar Food4Us y cómo pretende hacerlo, definiendo para ello su entorno tanto económico como competitivo de tal manera que se sienten las bases del modelo de negocio de la empresa mediante un Business Model Canvas.

En una segunda parte del trabajo, el foco recaerá sobre el Plan Estratégico de la compañía, para lo que se analizarán desde un punto de vista estratégico las distintas opciones de monetización existentes y más tarde se definirá la estrategia de la empresa a un plazo de tres años según las proyecciones financieras realizadas.

Por último, a modo de conclusión y redondeo del trabajo, se recopilarán las principales consideraciones de los planes de financiación e inversión y el de marketing, desarrollados por los demás miembros de Food4Us.

Todo este análisis, así como el desarrollo de cada uno de los planes que conforman el plan de negocio de la empresa, se verá respaldado en todo momento por el marco teórico correspondiente cuando se estime necesario, haciendo uso para ello de distintas herramientas de análisis vistas a lo largo del Grado.

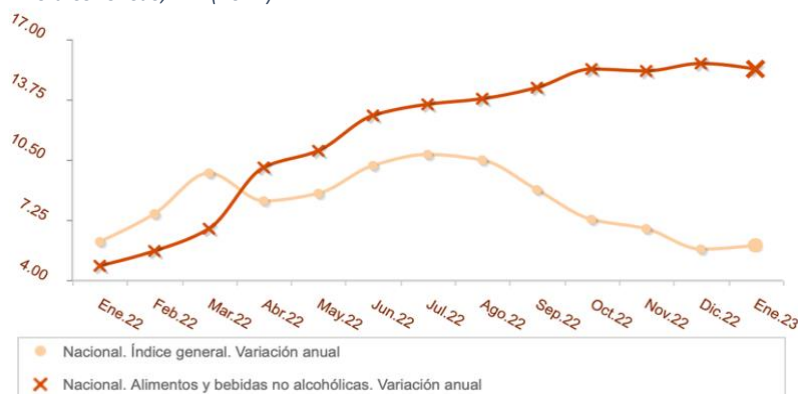
4. Problemática y oportunidad

En este apartado se pretenden cumplir los dos primeros objetivos de los previamente mencionados: por un lado, analizar el problema que quiere solucionar Food4Us y, por otro, identificar la oportunidad que pretende aprovechar para solucionarlo.

4.1 El sector de los supermercados, la inflación y los cambios en los hábitos de consumo

Según NielsenIQ, el 2022 fue un año de récord para el sector de los supermercados en España: los consumidores gastaron un total de 105.000 millones de euros, principalmente por el encarecimiento de la cesta media de la compra (Galindo, 2023). Esta subida de precios, de casi un 15,2% en el último año, no es exclusiva al sector de la alimentación (se

Figura 1: Variación del IPC General con respecto al IPC de alimentos y bebidas no alcohólicas, INE (2022).



extiende a la energía, las materias primas...), pero el Índice de Precios de Consumo (IPC) en el segmento de “Alimentos y bebidas no alcohólicas” ha variado más significativamente que el IPC general, según datos del Instituto Nacional de Estadística.

Para ejemplificar mejor esta subida de precios, el gráfico de la derecha muestra una comparativa de los precios en distintos supermercados de cuatro productos (huevos, macarrones, leche y aceite) entre septiembre de 2022 y enero de 2023. En ella, puede observarse como la subida de precios ha sido generalizada, aunque no afecta a todos los productos por igual – siendo algunos básicos como la leche y el aceite los más afectados.

Figura 2: Comparativa del precio de varios productos en distintos supermercados. @marcliffe, (2023).



Según una encuesta de elaboración propia (cuyos resultados detallados se encuentran en el anexo), la inflación ha provocado un cambio en los hábitos de compra del 90,9% de los encuestados. En concreto, estos cambios se ven reflejados de dos maneras – por un lado, los consumidores compran menos productos frescos (cambiándolos por congelados o ultraprocesados), siendo el pescado el alimento más afectado con un descenso del volumen de venta de un 9,1% (Galindo, 2023). Por otro lado, los consumidores tiran más de las marcas blancas (Roperó, 2023), que tienden a ser más económicas y en España tienen ya un peso del 46% sobre la cesta de la compra – cifra que solo se ve superada por Suiza, donde la marca blanca representa el 52% de la cesta media (Galindo, 2023).

Hasta aquí, el problema es claro: dado el aumento generalizado de los precios durante el último año, que ha afectado particularmente al sector de la alimentación, los consumidores españoles se han visto obligados a cambiar sus hábitos de consumo con el fin de ahorrar, recurriendo para ello a productos congelados o ultraprocesados (sacrificando para ello calidad y/o salud) y a las marcas blancas. Ahora bien, ¿cómo está organizado el sector de los supermercados en España? ¿Existen oportunidades de introducir un nuevo negocio de compra online en este sector?

Analizando este sector y sus características, podemos observar que el sector de los supermercados en España difiere del de otros países por su baja concentración –

Mercadona, con un 27,4%, es la única cadena que tiene una cuota de mercado superior al 10% (Molpeceres, 2023), mientras que existen otros países como Australia en los que dos cadenas (“Woolworths” y “Coles”) acaparan casi el 70% del mercado (Bourlioufas, 2023). A priori, esta característica del mercado español supone simultáneamente una oportunidad y una ventaja para Food4Us, ya que su propuesta de valor será potencialmente mucho más atractiva si la comparativa de precios puede realizarse entre un mayor número de supermercados.

Otro factor relevante a analizar de cara a evaluar el tamaño de la oportunidad es el mercado potencial de alimentación online en España. Actualmente, su cuota de mercado se sitúa en torno al 4% con respecto al total de compras que se realizan en supermercados (suponiendo así un valor aproximado de unos 4.000 millones de euros), pero lo realmente interesante es su crecimiento: en 2020, gracias a la pandemia del coronavirus, el “comercio electrónico en alimentación creció un 71,6%” (Álvarez, 2021), y no ha dejado de crecer desde entonces, con previsiones de crecimiento a futuro muy optimistas. Asimismo, cabe destacar que el crecimiento no se concentra solo en el segmento de la población joven – si bien los resultados de la encuesta (que fue dirigida principalmente al segmento de población estudiantil joven) nos dicen que el 54,5% de los encuestados ya suele hacer la compra online, un informe de Kantar establece que gran parte del crecimiento del comercio online de alimentación en los últimos años proviene de clientes más senior (Álvarez, 2021). Esto se debe a que las personas de edad avanzada tienen mayores dificultades para moverse y cargar peso, por lo que, pese a su poca propensión al uso de servicios digitales, está adoptando hábitos de compra online en supermercados con mayor facilidad.

4.2 Oportunidad – ahorro potencial

En su informe anual sobre los precios de los supermercados, la OCU dice que el ahorro medio potencial que podrían tener todos los españoles comprando en un supermercado más barato de su misma ciudad es de unos 1.000 euros. En el caso de ciudades como Madrid este ahorro potencial llega hasta casi los 3.500 euros, de tal manera que resulta evidente que la cesta actual de la compra no está siendo todo lo eficiente que podría pese a que el 96,4% de las personas que han sido encuestadas consideran que el precio es un factor decisivo a la hora de hacer la compra. Asimismo, cabe destacar que la totalidad de

los encuestados (todos residentes en la Comunidad de Madrid) ha contestado a la pregunta de “¿Cuánto crees que podrías ahorrar al año en tu cesta de la compra haciendo un esfuerzo?” con una cifra muy inferior a los 3.500 euros de ahorro potencial que marca la OCU, siendo la respuesta registrada más alta de 1.500 euros y habiendo encuestados que no creen poder ahorrar más de 100 euros anuales haciendo un esfuerzo – por lo que cabe concluir que la población general no parece ser consciente de que puede ahorrar más de lo que ya lo hace.

Para visibilizar mejor el ahorro y comprobar que exista una oportunidad de negocio para Food4Us, se ha elaborado la siguiente comparativa:

Figura 3: Comparativa del precio de una misma lista de la compra en distintos supermercados y de la cesta ideal de Food4Us. Elaboración propia, (2023).

Producto/Supermercado	Alcampo	Día	Mercadona	AhorraMas	Cesta Ideal Food4Us
Huevos tamaño L	2,79 €	2,21 €	2,20 €	2,98 €	2,20 €
Cereales Chocoflakes	3,29 €	3,49 €	2,45 €	3,49 €	2,45 €
Queso Gouda	1,72 €	2,05 €	2,30 €	1,59 €	1,59 €
Pizza Boloñesa	3,19 €	2,49 €	2,70 €	2,90 €	2,49 €
Lavavajillas	1,00 €	1,69 €	1,95 €	1,60 €	1,00 €
Pan de molde blanco	2,75 €	2,10 €	1,25 €	2,29 €	1,25 €
Preparado Burguer 1kg	9,99 €	9,93 €	7,45 €	14,97 €	7,45 €
IMPORTE TOTAL	24,73 €	23,60 €	20,30 €	29,82 €	18,43 €

En ella podemos identificar que, incluso para compras pequeñas de unos 25 euros aproximadamente, existen discrepancias entre los precios de distintos supermercados que hacen que la propuesta de valor tenga sentido – una persona que compre habitualmente en supermercados como Alcampo o AhorraMas tiene, para la cesta utilizada en el ejemplo, una oportunidad de ahorro relativamente grande. En el anexo se ha realizado también una comparativa entre los mismos supermercados para una compra más grande, y en ella podemos observar resultados muy similares a esta: existe una oportunidad de ahorro para los clientes y Food4Us les presenta una forma de capturar ese ahorro.

4.3 Análisis de la competencia de Food4Us

Aunque no existen empresas operativas en la actualidad que tengan al 100% la misma propuesta de valor que Food4Us, sí que resulta posible identificar a competidores que desarrollan las mismas actividades que la empresa en ciertas partes de su cadena de valor,

por lo que pueden considerarse competencia de la misma. Se han identificado competidores en dos vertientes principales:

a) Comparadores de precios:

Soysuper es una aplicación/plataforma que cuenta con un servicio gratuito de comparación de precios de supermercados según el código postal de residencia del cliente. Para ello, cuenta con un buscador de productos individuales que permite al usuario ver a qué precios se encuentra el producto indicado en los supermercados cercanos a su ubicación. Asimismo, el usuario tiene también la opción de ser redirigido a la página del supermercado para hacer el pedido a través de su web. A diferencia de la propuesta de Food4Us, Soysuper no permite tener una idea global de forma sencilla del potencial ahorro – solo hace pedidos a un supermercado a la vez y para efectuar compras en diferentes comercios habría que realizar pedidos individuales creando una cuenta en el supermercado elegido y asumiendo unos costes de envío a domicilio inviábiles (Soysuper, 2023).

Figura 4: Logo de Soysuper.
Soysuper.com, (2023).



Existen otras webs con comparadores similares a Soysuper, pero ninguna de ellas ofrece una opción de envío a domicilio propia o la oportunidad de comprar productos de varios supermercados a la vez, por lo que puede decirse que su aporte de valor para el cliente es mucho menor que en el caso de Food4Us.

b) Delivery de comida:

Glovo, Getir y Deliveroo son algunas de las empresas que también llevan la compra a domicilio (obviando a todos los supermercados que cuentan con este servicio de manera propia, y que indirectamente también forman parte de la competencia), con la diferencia de que Food4Us facilita el comprar productos de varios supermercados a la vez (incluyendo por ejemplo marcas blancas, que están cada vez más extendidas) para maximizar el ahorro del cliente. Otra diferencia fundamental es que este tipo de empresas no están pensadas para hacer compras muy voluminosas, sino más bien para cubrir necesidades puntuales con una entrega ultrarrápida. Por ello, distan de la idea de Food4Us poder llegar a todos los hogares y que el servicio sea un método recurrente de hacer la compra y no uno puntual como en el caso de los competidores.

No obstante, cabe destacar que Food4Us también podría llegar a complementarse (o incluso fusionarse) con alguno de estos competidores, ya que ambas partes podrían salir beneficiadas de una posible alianza porque aportan valor en distintas partes de la cadena. En resumidas cuentas, podemos definir el posicionamiento de Food4Us con respecto a la competencia con la siguiente matriz:

Figura 5: Matriz de posicionamiento de Food4Us. Elaboración propia, 2023



Tal y como podemos observar, la empresa se diferencia de su competencia por ser la única que ofrece el servicio de delivery de manera conjunta con el comparador de precios, posibilitando así un ahorro de tiempo y dinero que no ofrece ninguna otra empresa en el entorno nacional.

5. Business Model Canvas

El Business Model Canvas es una herramienta estratégica introducida en el año 2008 por Alexander Osterwalder y que ayuda, de forma esquemática, al desarrollo de nuevos modelos de empresa (Vicedo y Rodríguez, 2015). Se compone de nueve puntos diferenciados pero interrelacionados, que pretenden dar una visión holística del modelo de negocio y que pueden agruparse en cuatro componentes principales (Santandreu Mascarell et al., 2014):

- **¿Qué?** Propuesta de valor.
- **¿Cómo?** Socios clave, actividades clave y recursos clave.

- **¿A quién?** *Relación con clientes, canales y segmentos de cliente.*
- **¿Con qué?** *Fuentes de ingresos y estructura de costes.*

Establecido el marco teórico que soporta el uso de esta herramienta, a continuación se expondrá el Canvas completo con todos los puntos que lo componen desarrollados.

5.1 Propuesta de valor

La propuesta de valor recoge el valor que un negocio ofrece a sus clientes, por lo que definirla de manera que sea clara y diferenciada de los competidores resulta clave para el éxito del modelo de negocio. Como ya se mencionó en apartados anteriores, la **propuesta de valor de Food4Us consiste en ofrecer a sus clientes una experiencia de compra cómoda y personalizada a través de su aplicación móvil, buscando siempre los precios más bajos y ofreciendo para ello funciones como recomendaciones personalizadas, pedidos fáciles y rápidos, y un proceso de entrega sin complicaciones con el de hacer de la compra una experiencia agradable y sin estrés para sus clientes.** Podrían clasificarse los pilares de la propuesta de valor actual de la siguiente manera, de mayor a menor importancia:

- Precios bajos: se ofrece al cliente la posibilidad de ahorrar dinero mediante la comparación de los precios de los distintos supermercados.
- Comodidad: el poder recibir la compra en casa de todos los productos que necesita el cliente, aunque estos sean de diferentes supermercados, hace que otra gran forma de añadir valor de Food4Us sea mediante la comodidad, ya que el cliente no tiene que hacer múltiples viajes a diferentes tiendas para adquirir los mismos productos.
- Variedad: el hecho de incluir una amplia gama de productos de distintos supermercados hace que los clientes puedan encontrar todo lo que buscan en una sola plataforma, mientras que lo más probable es que en la actualidad tengan un acceso limitado a productos de un solo supermercado.
- Ahorro de tiempo: finalmente, el ofrecer un servicio de entrega hace que la empresa ahorre tiempo a los clientes, que no han de desplazarse físicamente a diferentes tiendas.

5.2 Clientes

El cliente objetivo, al menos en un principio, de Food4Us son todas aquellas **personas independientes mayores de 18 años, con un estatus socioeconómico bajo/medio, residentes en la Comunidad de Madrid**, pero con amplias posibilidades de expandirlo a otras geografías y segmentos. Esta elección encuentra justificación en el hecho de que Food4Us está diseñado para aquellas personas que compran semanalmente en supermercados de bajo coste, que consideran la compra como una tarea tediosa y para las cuales el factor de decisión determinante a la hora de adquirir productos es el precio.

Por ello, en un inicio, la empresa se centrará en el segmento de jóvenes estudiantes y trabajadores independientes (18-30 años), pero sabiendo que en Food4Us también hay cabida a otros clientes potenciales a los que puede encajarles la propuesta de valor, como familias, personas más senior o personas con movilidad reducida. Por tanto, puede establecerse que los segmentos a los que Food4Us puede llegar a aportar valor son:

- Jóvenes, tanto estudiantes como trabajadores.
- Aquellas personas ocupadas que buscan ahorrar dinero y tiempo durante el proceso de compra.
- Familias en búsqueda de una mayor comodidad y eficiencia a la hora de hacer sus compras.
- Personas mayores o con movilidad reducida que necesiten un servicio de entrega a domicilio por sus dificultades para hacer la compra por si mismo.
- Cualquier otro grupo potencialmente interesado en hacer la compra de una manera innovadora ahorrando tiempo y dinero.

5.3 Canales

Los canales representan la manera en la que el producto o servicio llega al cliente final, por lo que una buena forma de ilustrarlos es mediante el “customer journey”, el proceso que experimenta el cliente desde que entra en la plataforma hasta que recibe el pedido en su domicilio:

1. El servicio, desde la perspectiva del cliente, comienza a través de la página web o de la aplicación disponible en GooglePlay y AppStore.
2. El usuario introduce en el buscador su lista de la compra y se le muestra la cesta más barata posible combinando productos de diferentes supermercados. Además, el cliente tiene la opción de escoger la cesta seleccionada por el algoritmo o puede desglosar por productos y elegir de una lista ordenada por precio el que más le interese. En este punto, resulta importante remarcar una idea clave: la calidad de todos los supermercados no es la misma y el cliente no lo percibe así, por lo que tiene la posibilidad de filtrar/excluir determinados supermercados si así lo desea (por ejemplo, puede no querer comprar ningún producto del Lidl).
3. Una vez decidida la cesta, el cliente visualiza un resumen de su pedido junto al ahorro que le ha supuesto y pasa a la página de configuración del envío.
4. En este paso del proceso de compra, se escoge entre ir a recoger el pedido al almacén (servicio Click and Collect) o recibirlo directamente en el domicilio.
 - a) El servicio de entrega permite al consumidor recibir el pedido en casa desde dos días laborables después del pago en adelante (acogiéndose a la condición de cerrar el pedido antes de las 18h) y debe escoger el rango horario en el que se compromete a estar en casa para recoger el pedido. Estos rangos serían de una hora, comprendidos entre las 12h y las 18h. Así mismo, si el cliente quiere recibir el pedido fuera del rango horario podría seleccionar la hora que le venga bien pagando una cuota extra fija de tres euros (siempre teniendo en consideración la hora máxima de las 18h).
 - b) Por otro lado, si el cliente así lo prefiere, puede optar por la opción de Click-and-Collect, y pasar a recoger el pedido en el almacén el segundo día después de la orden de compra en el horario que más le convenga.

Se ha optado por un modelo mixto entre envío a domicilio y Click-and-Collect porque se dirigen a distintos segmentos de la población, y de este modo se alcanza a un público más amplio (Galante et. al, 2013).

A partir de las 18h de cada día, se cierra a nivel interno de la empresa el conjunto de pedidos que van a hacerse en el propio día y se agregan todas las cestas individuales de cada cliente para realizar pedidos a supermercados (uno por cada tienda, con el objetivo de diluir al máximo el coste de envío sobre el total de clientes). De este modo, para obtener los productos necesarios para realizar los envíos, se hacen los pedidos online a los supermercados y se selecciona la fecha de entrega más próxima posible (casi siempre será el día siguiente a la realización del pedido), con dirección de entrega en el centro de distribución. Ahí se reciben, se registran y se clasifican y ordenan para garantizar la máxima eficiencia y operatividad del sistema de inventario y reparto.

5. Finalmente, los clientes reciben su cesta óptima en casa, de acuerdo con unos estándares de calidad y aptas para la manipulación de alimentos, en el horario establecido, a través de un servicio de envío subcontratado. De esta forma, los pedidos llegan al domicilio de los clientes en perfecto estado.
6. Por último, el contacto final con el cliente se produce mediante el servicio de atención al cliente, disponible durante todo el proceso desde que se hace la orden de compra hasta que llega el pedido a casa y el cliente verifica que todo está correcto, pudiendo hacer reclamaciones si así lo desea.

5.4 Relación con los clientes

La relación con los clientes es extremadamente importante para cualquier empresa, ya que un buen manejo de estas relaciones correlaciona positivamente con la satisfacción de los clientes y aumenta la retención de los mismos (Hassan et al., 2015), incrementando así las posibilidades de la empresa de lograr un crecimiento sostenido en el tiempo.

En el caso de Food4Us, es posible identificar tres momentos clave del *customer journey* explicado anteriormente a la hora de gestionar esta relación:

- Una vez el cliente ya ha ingresado en la plataforma, añadirá los productos que desea a la cesta de la compra, que de forma instantánea se mostrará al cliente en qué supermercados a de comprar qué productos para conseguir la cesta más

económica. En este punto, y antes de realizar el pedido, el cliente siempre tendrá a su disposición un asistente que dará soporte al usuario con aquello que pueda necesitar, de tal manera que el proceso de compra sea lo más fácil e intuitivo posible.

- Durante el proceso de preparación del pedido y reparto, el cliente puede hacer un seguimiento a tiempo real del mismo, y recibirá una notificación en caso de que haya surgido cualquier modificación.
- Por último, la empresa cuida también del cliente tras la entrega del pedido. Aparte de todo el servicio de atención al cliente previamente mencionado, se enviará también al usuario una encuesta de satisfacción, en la que podrá realizar comentarios y/o sugerencias y podrá optar a suscribirse a newsletters semanales. Además, la plataforma cuenta con un foro donde los compradores pueden compartir consejos y recomendaciones entre ellos, creando así una comunidad de consumidores que comparten el interés por ahorrar, fomentando la lealtad y el compromiso por Food4Us.

No obstante, una buena relación con los clientes va más allá de una buena gestión del *customer journey*, y una manera de mejorarla es la introducción de programas de fidelización y suscripción, que, siempre y cuando aporten un valor añadido al cliente, ayudan a establecer relaciones a largo plazo y a aumentar la lealtad de los clientes (Yi y Jeon, 2003). Por ello, se ha optado también por introducir Food4Us Plus, un plan de suscripción como Glovo Prime o Uber One similar al de otras empresas y que, por una cuota mensual fija, elimina los gastos de envío para el cliente y le ofrece otras promociones exclusivas. Asimismo, estos planes tienen la ventaja de que significan un ingreso recurrente para la start-up, aumentando así la predictibilidad de los ingresos, tal y como se explicará en ese apartado.

5.5 Actividades clave

Las actividades clave son aquellas que la empresa debe saber hacer de manera eficiente para garantizar el correcto funcionamiento de su negocio, aunque resulta evidente que no

todas son igual de importantes. En el caso de Food4Us, las actividades que presentan una gran importancia (sin ellas, la empresa no puede funcionar) son las tres siguientes:

- Desarrollo y mantenimiento de la web y aplicación: Diseño, desarrollo y mantenimiento de la App y web para garantizar que sean fáciles de usar, fiables y estén actualizadas en todo momento con los últimos datos disponibles.

Para empezar, en la etapa de desarrollo la App tiene que diseñarse procurando optimizar la experiencia del usuario, haciendo que diseñar la lista de la compra sea lo más intuitivo posible y ofreciendo facilidades a la hora de realizar el pago o guardar la lista para futuras compras. Asimismo, a nivel de requerimientos técnicos es importante que la App sea compatible con los principales sistemas operativos (iOS, Android y Windows Phone) para no limitar su uso a un solo segmento de los potenciales usuarios. Por otro lado, en términos de mantenimiento hará falta también asegurar la escalabilidad de la App/Web ante subidas en el número de usuarios y transacciones, así como garantizar que la plataforma es segura en todo momento y se encuentra protegida ante potenciales ataques por parte de *hackers*.

- Gestión de datos: La recopilación, almacenamiento y análisis de datos sobre los precios de los productos para garantizar el buen funcionamiento de la App y que se están comparando los datos deseados, así como garantizar una actualización a tiempo real de los precios de los supermercados, de tal manera que la propuesta de valor sea fiel a la misión de la empresa de ofrecer la cesta de la compra más barata en todo momento.

Asimismo, aparte de gestionar los datos de precios de los supermercados para ofrecérselos a los usuarios, resulta también importante a nivel interno gestionar los datos que recopila la empresa sobre el comportamiento de los usuarios y la logística de entrega para mejorar el rendimiento de la aplicación y poder adaptar la estrategia de la empresa. Por ejemplo, esto puede ser muy útil para optimizar los horarios de entrega analizando en qué franjas horarias se realizan la mayoría de los pedidos.

- Logística y entrega: En esta línea, resulta evidente que la logística y la entrega de los productos a los clientes, incluida la gestión del inventario, el transporte y la programación de las entregas son otras de las actividades clave de Food4Us.

Tal y como se ha explicado en el apartado de Canales, el sistema de logística es el encargado de garantizar que el producto llegue en tiempo y forma adecuados al cliente. Por ello, aunque partes de la logística como la gestión del almacén o la entrega final estén subcontratadas, su buena planificación será clave para asegurar una óptima experiencia del cliente, sin retrasos ni complicaciones que pudieran perjudicarla. Por ejemplo, será necesario subcontratar a una empresa que cuente con almacenes y cámaras frigoríficas que permitan el almacenamiento de productos frescos hasta su entrega a los clientes finales. Las entregas puntuales y eficientes son esenciales para mantener la satisfacción del cliente – por ello, Food4Us necesita establecer relaciones sólidas con proveedores de servicios de entrega fiables, implantar sistemas de seguimiento de pedidos en tiempo real y desarrollar planes de contingencia para gestionar problemas o retrasos en las entregas. La comunicación y coordinación eficaces con los socios de reparto son cruciales para optimizar el proceso de entrega.

5.6 Recursos clave

Los recursos clave son los activos y capacidades esenciales que una empresa necesita para llevar a cabo eficazmente sus operaciones comerciales, crear valor y alcanzar sus objetivos estratégicos. Constituyen la base sobre la que se construyen la propuesta de valor, la generación de ingresos y la ventaja competitiva de una empresa. Por ello, comprender y gestionar los recursos clave es crucial para el éxito de una empresa, ya que contribuyen al rendimiento general y al potencial de crecimiento de la organización. Al identificar y aprovechar estos recursos, las empresas pueden optimizar sus operaciones, reducir costes y mejorar su capacidad para innovar y adaptarse a los cambios del mercado. Además, la gestión eficaz de los recursos clave puede ayudar a las empresas a diferenciarse de sus competidores y establecer una posición sólida en el mercado. En el caso de Food4Us, los recursos más importantes son los siguientes:

- Recursos físicos

Para poder operar satisfactoriamente, Food4Us necesita una serie de infraestructuras y herramientas que garanticen el correcto funcionamiento del negocio. Por ello, durante el primer año se subcontratará un espacio para utilizarlo como centro de distribución, pero se espera que a partir del segundo año de operaciones Food4Us tenga su propio centro de reparto – este centro serviría para el almacenaje y la gestión de los pedidos hasta que se repartan, sin que exista inventario.

Por otro lado, se necesita el mobiliario para el almacenaje y la correcta manipulación de los alimentos, así como para la conservación de la cadena del frío, lo que incluyen estanterías, sistemas de refrigeración (que suponen una inversión considerable) y sistemas para la gestión del almacén como lectores de códigos. Asimismo, cabe puntualizar que en principio no se requerirá el alquiler de una oficina, dado que el número de personal es muy limitado y puede ejercer su trabajo de forma no presencial.

- Recursos humanos

Aparte del equipo fundador, los recursos humanos empleados por Food4Us son en un principio bastante limitados. Por un lado, se necesita un departamento de operaciones que se encargue de hacer los pedidos y analizar la información obtenida a través de la web, que sería también el encargado del servicio postventa y de atención al cliente, aclarando dudas, resolviendo reclamaciones y completando el servicio para asegurar la mayor satisfacción de los clientes. Por otro lado, debe haber un *controller* financiero que se encargue de la financiación, la monetización, la fiscalidad y la gestión en general de las finanzas de la empresa para que sea rentable, aunque podría también subcontratarse.

Por último, se contará con un experto en programación e informática que se encargue, en una primera instancia, de desarrollar la web y a partir de ahí, del mantenimiento y el control de su funcionamiento óptimo. Por otro lado, sería el encargado de desarrollar el sistema de web scraping (para la obtención de los datos) y de su actualización y mantenimiento.

- Recursos técnicos

La tecnología básica de Food4Us es su algoritmo patentado que compara los precios de los supermercados y genera una lista de la compra óptima para los usuarios. Este algoritmo debe actualizarse, mantenerse y mejorarse periódicamente para garantizar que ofrece recomendaciones precisas y pertinentes. Además, la interfaz de usuario y la aplicación móvil de la plataforma deben ser fáciles de usar y visualmente atractivas para atraer y retener a los clientes.

- Acuerdos

En las primeras fases de la empresa, donde se estima que el número de pedidos será no muy elevado, se subcontratarán servicios de profesionales en distintas partes de la cadena de valor para abaratar costes y minimizar así las pérdidas. El almacén y todos los sistemas del proceso de almacenaje se subcontratarán a una empresa especializada en la gestión de mercancía, que podría ofrecer, la recepción de los pedidos en el almacén y toda la gestión del inventario y la preparación (embalajes) de los productos para el momento de su entrega – todo ello atendiendo a la correcta manipulación de alimentos para respetar la cadena de frío. Este proveedor podría encargarse también de la gestión de los pedidos para Click-and-Collect y atender a los clientes que hayan optado por esta opción físicamente.

El servicio de entrega a domicilio también estará subcontratado a una empresa de soluciones de logística, que cuenta con todo el equipamiento y requisitos necesarios para la manipulación de alimentos. Para los productos frescos, desde el lanzamiento de la empresa, se estudiarán diferentes pequeños comercios con el fin de conseguir alianzas estratégicas para atraer a más clientes mediante precios más competitivos y mayor calidad de los productos. En el medio plazo (en función del número de pedidos) se pretende proponer a los supermercados alianzas estratégicas que permitan optimizar todo el proceso de logística y ofrecer promociones atractivas para los usuarios.

- Recursos de datos y análisis

La empresa necesita recopilar, almacenar y analizar los datos de los usuarios para tomar decisiones y mejorar sus operaciones. Esto incluye datos sobre el comportamiento del cliente, los plazos de entrega y la demanda de productos. A largo plazo, la facilitación de

esta información a terceros será una forma de atraer a los supermercados para colaborar con Food4Us.

- Reputación

De igual manera, aunque sea un “recurso” intangible, la reputación también es esencial para que Food4Us logre una ventaja competitiva sostenible, ya que diferencia a la empresa en el mercado de la alimentación en línea y fomenta la fidelidad de los clientes.

Para forjarse una reputación sólida, Food4Us debe centrarse en asegurar una experiencia del cliente excepcional, transparencia y prácticas empresariales responsables. No obstante, cabe remarcar que más allá de ser un recurso independiente de los demás, la reputación está entrelazada con los demás recursos clave de Food4Us, ya que contribuyen colectivamente a la imagen de marca y a la obtención de una ventaja competitiva – un equipo con talento garantiza un excelente servicio al cliente, la tecnología punta y las continuas mejoras de la plataforma consolidan la imagen de la empresa como innovadora y centrada en el cliente y, por último, las asociaciones estratégicas con supermercados y proveedores fiables y éticos refuerzan la confianza y promueven prácticas empresariales responsables – todo ello contribuye a la mejora de la reputación de Food4Us. Por ello, centrándose en estos recursos interconectados, la empresa puede reforzar su reputación y asegurarse el éxito a largo plazo en el mercado de la alimentación en línea.

5.7 Alianzas clave

La creación de alianzas estratégicas y *partnerships* es un elemento clave para garantizar un crecimiento prolongado y sostenible en el tiempo de una start-up. Es por ello que, en los últimos años, las alianzas entre este tipo de empresas innovadoras y corporaciones más grandes y establecidas ha ido en aumento, ya que existen beneficios para los dos lados (Freytag, 2019). En el caso de Food4Us, existe potencial para establecer alianzas en cuatro vertientes distintas:

- Alianzas con supermercados

Colaborar con cadenas de supermercados es crucial para que Food4Us pueda acceder a datos precisos sobre precios, obtener productos y, potencialmente, negociar descuentos u ofertas exclusivas para sus clientes. Establecer relaciones sólidas con los supermercados también puede ayudar a agilizar la gestión de pedidos y el proceso de cumplimiento, lo que lleva a una mayor eficiencia y satisfacción del cliente. No obstante, lo más probable es que no sea posible establecer alianzas con supermercados importantes a corto plazo (sí que sería posible, seguramente, con otros más pequeños, pero el aporte de valor para el cliente de Food4Us sería menor) por la falta de poder de negociación por parte de la empresa hasta que tenga una base de clientes sólida.

- Proveedores de servicios de entrega

Food4Us depende de servicios de entrega subcontratados para transportar los pedidos desde el centro de distribución hasta los hogares de los clientes, de tal manera que es esencial asociarse con proveedores de servicios de entrega fiables y rentables para garantizar entregas puntuales y eficientes que cumplan las expectativas de los clientes. Estas asociaciones pueden implicar la negociación de condiciones contractuales favorables, la coordinación de la logística y el entablamiento de acuerdos de nivel de servicio. Sin embargo, lo más probable que sea posible el establecer alianzas con empresas de delivery ya establecidas como Glovo, que están enfocadas en entregas ultrarrápidas de pedidos más pequeños y donde respetar la cadena de frío no es tan importante. Por ello, se estima que un potencial aliado que encaja con las necesidades de Food4Us sea Stuart, una empresa de envíos que cuenta con furgonetas grandes acondicionadas para transportar productos frescos y ofrece flexibilidad en términos de volumen.

Figura 6: Ventajas de usar Stuart para el delivery de productos. stuart.com (2023).

No hagas esperar a tus clientes, ofrece envíos express

01 Envíos urgentes o programados en 3 clics

Con Stuart podrás elegir entre: reparto a domicilio, envío urgente desde almacén (en franjas de 15 min) o con el Servicio de Conserjería (tu cliente puede realizar la compra en tu supermercado y Stuart se lo lleva a su domicilio).

02 Automatiza los envíos de tu supermercado online

Integra nuestra API para delivery de eCommerce, la mejor forma de aprovechar tu red de tiendas y llegar de forma efectiva a todos tus clientes

03 Accede a la mayor flota de repartidores

Repartidores a domicilio en bicicletas, motos o furgonetas que cumplen con los requisitos de la cadena de frío

04 Todos los supermercados, todos volúmenes

Podemos realizar un envíos express de productos grandes: nuestro algoritmo siempre elegirá el tipo de transporte más adecuado

05 Envíos rápidos disponibles los 7 días de la semana

Solicita los repartidores a domicilio con solo 3 clics de 8h a 00h, los 365 días del año

- Proveedores de tecnología

Para mantener y mejorar su plataforma, Food4Us puede beneficiarse de alianzas con proveedores de tecnología especializados en desarrollo web, desarrollo de apps o análisis de datos. Colaborar con estos proveedores puede ayudar a Food4Us a acceder a tecnología de vanguardia, mejorar las características de la plataforma y optimizar su algoritmo de precios.

- Socios de marketing y promoción

Para llegar a nuevos usuarios y promocionar su plataforma, Food4Us puede asociarse con influencers, bloggers o empresas locales que compartan un público objetivo similar. Estos socios pueden ayudar a aumentar el conocimiento de la marca, generar marketing boca a boca y, potencialmente, impulsar la adquisición de usuarios a través de campañas de marketing conjunto u ofertas promocionales.

5.8 Fuentes de ingresos

Generar ingresos recurrentes y sostenibles a largo plazo es de vital importancia para cualquier empresa. Por ello, la estrategia que se va a seguir de cara a obtener estos ingresos. A modo de aclaración, hay que decir que este apartado pretende enunciar brevemente cuál es la estrategia de monetización y el modelo de ingresos de Food4Us, pero en el apartado 4.1 que explica el modelo de negocio se lleva a cabo un análisis más exhaustivo desde un punto de vista estratégico de las opciones de monetización existentes, con el fin de justificar por qué se ha optado por el siguiente modelo:

Food4Us cuenta principalmente con dos fuentes de ingresos bien diferenciadas durante las primeras etapas de existencia de la compañía. La primera de estas fuentes de ingresos es una **comisión 5% sobre el importe total del pedido** – esta comisión se aplica a todos los pedidos realizados sin excepción. Para ello, se ha estimado que el cliente promedio realizará un pedido de unos 100 € utilizando la aplicación, por lo que al aplicar la comisión del 5% se obtendría un ingreso aproximado de 5 € por pedido. El cálculo del importe de esta comisión se ha realizado teniendo en cuenta su impacto en el precio final

para que Food4Us siga aportando valor al cliente – no puede cobrarse una comisión que sea superior al ahorro que supone para los clientes, ya que el valor obtenido por el cliente sería negativo y por lógica a nadie le interesaría el servicio de la empresa.

La segunda gran fuente de ingresos es la **suscripción a Food4Us Plus**, el servicio de suscripción mensual por el cual se podrán realizar pedidos sin coste de envío y se tendrá acceso a ofertas personalizadas. En un inicio, el precio de esta suscripción es de 7,95 € al mes, de tal manera que el usuario tenga que hacer tres pedidos para que le compense suscribirse al plan.

Además de lo mencionado, cabe puntualizar que, técnicamente, Food4Us también ingresa dinero por los productos que entrega a sus clientes y por realizar el envío, pero estos van destinados íntegramente a cubrir costes, por lo que no representan una potencial fuente de beneficios para la empresa.

5.9 Estructura de costes

Como contrapartida a los ingresos se encuentran los costes: un factor clave para el plan financiero y una variable determinante para la estrategia de la empresa a futuro. Para Food4Us, los costes principales para que el negocio funcione, clasificados clasifican por fijos y variables (dependen del número de pedidos que se hagan por la plataforma), son los siguientes:

a) Costes variables:

- **Coste de adquisición de productos:** se trata del principal coste de la empresa y también del más básico, pero se compensa automáticamente con un ingreso equivalente. Las compras de productos en los diferentes supermercados se realizan de forma diaria con el total de productos que formen los pedidos de ese día, para después clasificarlos y entregarlos en el centro de distribución de Food4Us.
- **Coste de envío y reparto:** estos incluyen los costes de entrega de comestibles a los clientes, incluidos los gastos de transporte, materiales de embalaje y otros

costos relacionados con la entrega. Utilizando el servicio de Stuart y teniendo en cuenta el coste de recibir el pedido por parte de los supermercados, se estima que el coste por el envío de cada pedido será de 3,95 €. Igual que en el caso anterior, es un coste que se deriva directamente al cliente en caso de que no esté suscrito a Food4Us Plus. Se aplica el mismo coste a todos los pedidos, independientemente de su tamaño, para fomentar que el cliente aproveche para hacer un pedido de mayores dimensiones (así, la comisión cobrada será mayor). Asimismo, cabe remarcar que no todos los pedidos serán enviados directamente a domicilio, ya que se estima que en torno a un 15% serán recogidos en el almacén por el usuario mediante la opción de Click-and-Collect.

- **Coste de gestión del almacén:** este es el coste asociado al procesamiento de los pedidos por parte de un equipo que irá preparando las cestas de la compra para que estén listas para ser enviadas al domicilio de los clientes. En un principio, este servicio se subcontratará en función del número de pedidos que se procesen al mes, por lo que supone un coste variable.
- **Costes de atención al cliente:** estos costes se relacionan con el personal y recursos necesarios para dar asistencia y resolver todas aquellas incidencias que puedan tener los clientes durante el *customer journey*, puesto que esto contribuye a aumentar su satisfacción.

b) Costes fijos:

- **Coste de mantenimiento y desarrollo de la aplicación:** estos costes, que representan un gran porcentaje de la inversión inicial de la empresa, van asociados al desarrollo y mantenimiento de la aplicación móvil y su infraestructura tecnológica subyacente, incluyendo el desarrollo de software, el alojamiento de servidores y otros gastos de TI.
- **Coste de marketing y publicidad:** estos incluyen gastos relacionados con la promoción de los productos y servicios de la compañía a clientes potenciales, como publicidad en línea, marketing de influencers y demás formas de

adquisición de clientes que se explicarán en el apartado de este trabajo correspondiente al plan de marketing.

- **Alquiler del centro de distribución:** este gasto se refiere al alquiler de un espacio en algún área del centro de Madrid que se pueda emplear como almacén o centro de distribución. Para aprovechar al máximo el espacio y minimizar los costes de estructura, el plan inicial consiste en empezar compartiendo las instalaciones con alguna organización o empresa. Aun así, no habrá muchos pedidos y el procesamiento no ocupará mucho espacio, por lo que los productos no necesitarán almacenarse durante mucho tiempo y rotarán rápidamente. Cuando la demanda de pedidos empiece a aumentar, Food4Us se trasladará a un lugar que pueda acogerlos o se modificará el espacio de su ubicación actual.
- **Software y licencias:** se trata del coste de utilización y mantenimiento de determinados programas informáticos y licencias para que la empresa pueda realizar su actividad. Por ejemplo, algunas partidas concretas de este coste son el software que se utiliza para gestionar el inventario del centro de reparto o del de la gestión de la contabilidad de la empresa.

Por ello, este coste se refiere al coste de utilización y mantenimiento de determinados programas informáticos y licencias necesarios para que la empresa pueda desarrollar su actividad, como por ejemplo el software utilizado para gestionar el inventario del centro de distribución o la gestión de la contabilidad de la empresa.

- **Suministros:** gasto relacionado principalmente con el acceso del centro de distribución a Internet o electricidad. Mientras que otros materiales como cajas, bolsas o etiquetas se considerarían costes variables y se incluirían en el coste variable en caso de externalizar la administración del centro de distribución, este tipo de suministros se consideran costes fijos.

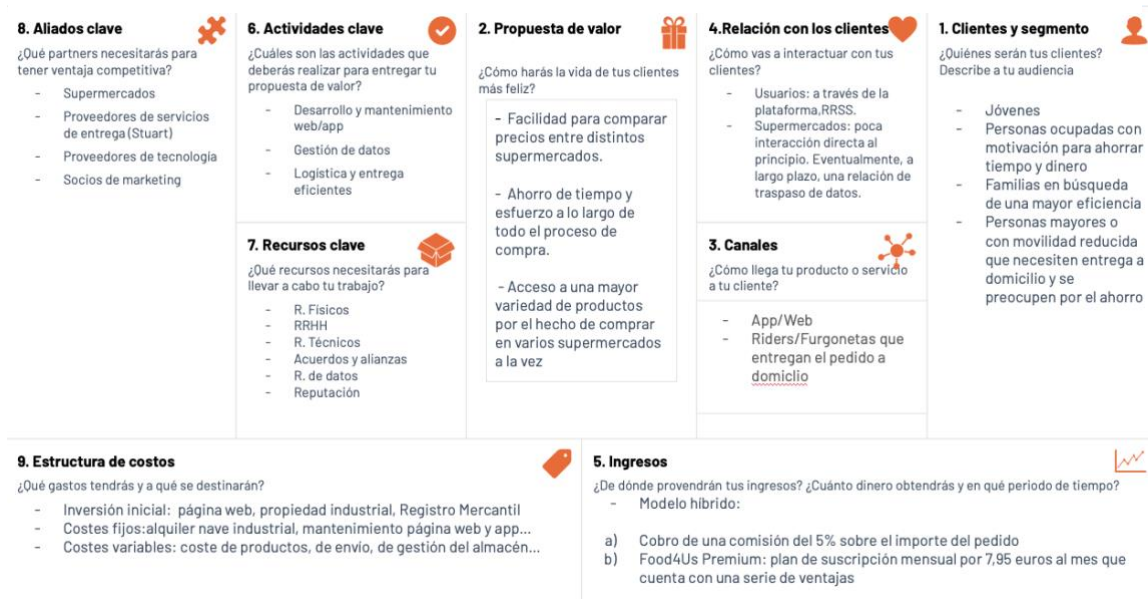
5.10 Soportes visuales

Teniendo en cuenta todo lo expuesto en el marco del Business Model Canvas, y a modo de condensar de manera gráfica la gran cantidad de información que se ha presentado, en este apartado se exponen de manera muy breve imágenes que han de ayudar a una mejor comprensión del negocio de Food4Us y a condensar la información presentada previamente.

5.10.1 Canvas

En este gráfico pueden verse, de manera resumida, todos los elementos del Canvas expuestos anteriormente con el objetivo de dar una imagen clara y compacta del modelo de negocio de Food4Us.

Figura 7: Business Model Canvas de Food4Us. Elaboración propia (2023).



5.10.2 Modelo de Negocio

En el siguiente gráfico podemos observar el modelo de negocio de Food4Us, que como ya se ha comentado consiste en un plan básico (sin suscripción) en el que los clientes pagan una comisión por servicio del 5% sobre el importe total de su pedido y 3,95 € en concepto de gastos de envío. Por otro lado, con el plan de suscripción (Food4Us Plus),

los clientes pagan 7,95 € al mes y acceden a una serie de ventajas exclusivas, como la eliminación de los gastos de envío y otras ofertas y promociones.

Figura 8: Modelo de negocio de Food4Us. Elaboración propia (2023).



5.10.3 Cadena de valor

Por último, la siguiente imagen muestra la cadena de valor de Food4Us: desde que el cliente realiza un pedido a través de la plataforma, esta genera la lista óptima de la compra y hace pedidos a los supermercados. Una vez los supermercados hacen entrega de los productos en el almacén/centro de distribución de Food4Us, se organizan y se preparan para realizar la entrega a domicilio a través del servicio de delivery subcontratado a Stuart.

Figura 9: Cadena de valor de Food4Us. Elaboración propia (2023).



6. Plan Estratégico

El siguiente apartado tiene por objetivo profundizar en el análisis de las distintas opciones de modelo de negocio y monetización existentes para justificar las elecciones que se han tomado con respecto a la compañía y sentar las bases para elaborar un plan estratégico a tres años, teniendo en cuenta las particularidades y la incertidumbre que rodean a cualquier empresa emergente.

6.1 Modelo de negocio

Este primer apartado de “decisiones estratégicas clave” tiene como objetivo analizar las distintas opciones que se han estudiado antes de determinar el modelo de negocio de Food4Us en términos de monetización, ya que es el pilar principal de una start-up – por muy innovadora que sea una idea, no podrá convertirse en un negocio si no existe forma de monetizarla. Por ello, se elaborará una profunda discusión de las ventajas y desventajas de cada alternativa de monetización con el fin de justificar por qué se ha decidido optar por un modelo de negocio B2C en un principio.

6.1.1 Monetización

Una de las decisiones clave que tiene que afrontar cualquier proveedor de servicios es cómo va a monetizar su servicio – no hay una fórmula única que funcione siempre ni una respuesta que podamos catalogar como correcta en el 100% de los casos, ya que el modelo de negocio óptimo dependerá de las particularidades de cada empresa y del sector en el que opere. No obstante, existen una serie de fórmulas muy extendidas (anuncios, modelos de suscripción, cobro de comisiones...) que suelen funcionar. En el caso concreto de Food4Us, se han analizado y evaluado las siguientes alternativas antes de tomar la decisión de cobrar una comisión del 5% y ofrecer un plan de suscripción:

6.1.1.1 Modelo de comisiones

Un modelo de negocio basado en el cobro de comisiones implica que Food4Us cobra una comisión porcentual por cada compra realizada a través de la plataforma, y suele utilizarse en negocios que actúan como plataforma para conectar compradores y vendedores

(Rappa, 2004). Como ya se ha comentado, si un cliente gasta 100 euros en su compra a través de Food4Us con una comisión es del 5%, Food4Us le cobrará 5 euros por utilizar la plataforma. Normalmente, las comisiones se suelen encontrar entre el 2% y el 10%, pero resulta lógico que en el caso de Food4Us no pueden ser muy elevadas ya que de lo contrario el servicio sería demasiado caro, de tal manera que el cliente no obtendría ningún ahorro y la plataforma dejaría de aportar valor. Por ello, el modelo basado en comisiones presenta varias ventajas e inconvenientes, que pueden analizarse en profundidad para comprender sus implicaciones para el negocio Food4Us:

En el lado positivo, resulta evidente que este modelo correlaciona de manera muy directa los ingresos de la plataforma con su rendimiento, garantizando que a medida que crecen los volúmenes de pedidos, también lo hacen los ingresos. Esto crea un incentivo para que Food4Us mejore continuamente su servicio y optimice los precios para sus clientes, ya que esto les incitará a hacer más pedidos de mayor cantidad. Además, al cobrar un porcentaje del valor total de cada pedido, Food4Us anima a sus usuarios a hacer pedidos más grandes o más frecuente, lo que podría dar lugar a comisiones más altas y a una mayor fidelización de los clientes, así como una dilución de otros costes (principalmente de logística) para la empresa por la aparición de economías de escala. Otra ventaja es la escalabilidad del modelo basado en comisiones – a medida que Food4Us amplie sus servicios a nuevas ciudades o países, la estructura de comisiones permite que los ingresos crezcan proporcionalmente a la base de usuarios y al volumen de pedidos, lo que la convierte en una opción más sostenible para una start-up con previsiones de crecimiento a futuro.

Sin embargo, existen también algunos retos asociados a este modelo de negocio, que hacen que no sea viable como única fuente de ingresos para la empresa. Por ejemplo, en las primeras fases de la plataforma, cuando el volumen de pedidos previsiblemente será menor, el modelo basado en comisiones puede no generar ingresos significativos. A su vez, esto podría dificultar la capacidad de la empresa para invertir en infraestructura, tecnología o marketing, limitando su potencial de crecimiento o haciendo que sea necesario recurrir a fuentes de financiación externas para cumplir con las necesidades de financiación. En esta línea, el modelo basado en comisiones puede hacer difícil predecir con exactitud los ingresos, ya que dependerán de la fluctuación de los volúmenes de pedidos y de los hábitos de gasto de los clientes. Esta imprevisibilidad puede complicar

la planificación financiera y la asignación de recursos, lo que también podría afectar a la capacidad de la plataforma para invertir en futuras iniciativas de crecimiento o gestionar eficazmente los gastos operativos. Por última, existe el riesgo de que los clientes puedan percibir el modelo basado en comisiones como menos transparente, ya que los ingresos de la plataforma están directamente vinculados al coste de los productos. Esto podría crear una percepción de conflicto de intereses, ya que los usuarios podrían cuestionar si la plataforma está ofreciendo realmente las mejores ofertas o simplemente maximizando sus propios beneficios.

6.1.1.2 Modelo de suscripción

Un modelo de precios basado en la suscripción implica que Food4Us cobra a los clientes una cuota periódica por el acceso a su plataforma y servicios. Los clientes pagan una cuota fija mensual o anual para utilizar Food4Us, independientemente de la cantidad que gasten en comida. En los últimos años, estos modelos de negocio se han popularizado en muchas industrias como los gimnasios o los servicios de *streaming*, pero poco a poco se están introduciendo también en el sector de los supermercados (Wagner et al., 2021).

Una de las principales ventajas del modelo basado en suscripciones es el flujo de ingresos constante y predecible que genera – al tener clientes que pagan una cuota periódica por acceder a los servicios de la plataforma, Food4Us puede planificar y asignar mejor los recursos, invertir en infraestructura, tecnología o marketing y gestionar los gastos operativos con mayor eficacia. Esta estabilidad puede contribuir significativamente a la salud financiera de la empresa y a su éxito a largo plazo, así como a la atracción de inversores externos que buscan invertir en empresas con flujos de caja asegurados. Otra ventaja del modelo de suscripción es su potencial para fidelizar a los clientes y fomentar un uso más frecuente de la plataforma. Según Wagner (2021), los clientes que pagan una cuota de suscripción pueden estar más inclinados a maximizar el valor que reciben del servicio, lo que conduce a una mayor frecuencia y volumen de pedidos. Además, ofrecer ventajas o descuentos exclusivos a los suscriptores como en el caso de Food4Us puede aumentar aún más la retención y la satisfacción de los clientes, puesto que el hecho de tener que pagar un precio de antemano en los modelos de suscripción hace que el valor percibido sea más alto (Wang et. al, 2005).

Sin embargo, el modelo basado en la suscripción también presenta algunos retos para la empresa. Uno de los más importantes es que los clientes potenciales pueden tener dudas a la hora de suscribirse, sobre todo si aún no han experimentado de primera mano las ventajas del servicio o la plataforma todavía no está muy extendida. Esta barrera de entrada podría ralentizar el ritmo de adquisición de usuarios y limitar el potencial de crecimiento de la plataforma. Para superar este reto, Food4Us podría tener que ofrecer periodos de prueba o planes de suscripción flexibles para animar a los nuevos usuarios a probar el servicio. Además, el modelo de suscripción puede requerir que Food4Us proporcione continuamente valor añadido o beneficios exclusivos para justificar la cuota recurrente a los clientes. Esto podría afectar a los márgenes de beneficio de la plataforma y exigir una inversión continua en la mejora de funciones, servicios o descuentos. Equilibrar el coste de estas mejoras con los ingresos generados por las cuotas de suscripción es esencial para mantener la rentabilidad. Otra desventaja es que, en algunos casos, los clientes pueden pensar que no utilizan la plataforma con la frecuencia suficiente para justificar el coste de la suscripción, lo que provocaría cancelaciones o bajas. Por ello, Food4Us tendría que asegurarse de que su servicio sigue siendo relevante y valioso para una amplia gama de clientes para minimizar este riesgo. Por otra parte, el modelo de suscripción podría limitar el atractivo de la plataforma para los usuarios más sensibles al precio o poco frecuentes, reduciendo potencialmente el mercado total al que puede dirigirse. Para dar cabida a estos usuarios, Food4Us podría tener que explorar otros niveles de precios u opciones de servicio, lo que añadiría complejidad a su modelo de negocio, pero teniendo en cuenta que los modelos de suscripción no son muy compatibles con otros modelos como el de anuncios (Tani et al., 2022).

En conclusión, el modelo de suscripción ofrece ventajas e inconvenientes a Food4Us. Aunque proporciona un flujo de ingresos consistente y predecible, fomenta la fidelidad de los clientes y permite una mejor planificación financiera, también plantea retos relacionados con la adquisición de usuarios, la creación continua de valor y la atención a una base de clientes diversa. Food4Us tendría que sopesar cuidadosamente los pros y los contras del modelo basado en suscripciones frente a otras estrategias de monetización y considerar su mercado objetivo y sus objetivos de crecimiento antes de decidirse por el enfoque más adecuado.

6.1.1.3 Modelo de anuncios

La publicidad es un modelo de ingresos habitual en muchas plataformas digitales y sitios web, y consiste en vender espacios publicitarios en la plataforma a empresas que quieren llegar a los usuarios de la misma. Para Food4Us, la publicidad podría suponer una fuente adicional de ingresos, así como una forma de ofrecer publicidad muy específica a las empresas en función de los hábitos de compra y las preferencias de los usuarios. Sin embargo, este modelo de ingresos también puede tener inconvenientes, como la experiencia del usuario, la privacidad y los conflictos de intereses.

El modelo publicitario cuenta con la gran ventaja de que puede proporcionar una fuente de ingresos diversificada y que no depende tan directamente de los usuarios – al mostrar anuncios o presentar productos patrocinados de diferentes marcas y supermercados, Food4Us puede generar ingresos sin que ello repercuta directamente en el coste de sus servicios para los clientes. Esto puede hacer que la plataforma sea más accesible y atractiva para un público más amplio, impulsando potencialmente el crecimiento de usuarios y el aumento del volumen de pedidos. Otra ventaja del modelo publicitario es que permite a Food4Us aprovechar su creciente base de usuarios para atraer anunciantes – a medida que la plataforma se expanda a nuevas ciudades y países, su mayor alcance puede utilizarse para conseguir más acuerdos publicitarios y tarifas más altas, lo que contribuye a la sostenibilidad financiera y al crecimiento de la plataforma.

Sin embargo, el modelo publicitario también tiene sus inconvenientes. Un inconveniente importante es que algunos usuarios pueden encontrar intrusiva o molesta la presencia de anuncios, lo que podría disminuir su experiencia general y alejarlos de la plataforma – esto dependerá también de lo relevante que sea la publicidad para cada cliente (Immonen et al., 2006). Por ello, Food4Us tendría que considerar cuidadosamente la ubicación y el formato de los anuncios para minimizar el impacto negativo en la experiencia del usuario y, al mismo tiempo, generar ingresos publicitarios. En esta línea, otra desventaja que se presenta es la posibilidad de que el modelo publicitario desvirtúe la propuesta de valor principal de la plataforma, que consiste en ofrecer una experiencia de compra óptima y eficiente. Los usuarios pueden percibir la inclusión de anuncios o contenidos patrocinados como una distracción de su objetivo principal de encontrar los mejores precios y las soluciones de compra más convenientes. Lograr un equilibrio entre la

generación de ingresos publicitarios y el mantenimiento de una experiencia de usuario sólida es crucial para el éxito de esta estrategia de monetización

Además, el modelo publicitario podría comprometer la imparcialidad de la plataforma a la hora de comparar precios y sugerir productos. El contenido patrocinado puede primar sobre las recomendaciones imparciales, lo que podría provocar una pérdida de confianza entre los usuarios que valoran las comparaciones objetivas de precios. Para solucionar este problema, Food4Us debería establecer directrices claras y políticas de divulgación de los contenidos patrocinados para mantener la transparencia y preservar la confianza de los usuarios. Asimismo, el modelo publicitario está sujeto a fluctuaciones en los ingresos publicitarios, que pueden depender de las condiciones del mercado, los presupuestos de los anunciantes y los cambios en las preferencias de los usuarios. Esta imprevisibilidad puede dificultar a Food4Us la previsión exacta de los ingresos y la asignación eficaz de los recursos, lo que podría afectar a la estabilidad financiera y los planes de crecimiento de la plataforma.

En conclusión, el modelo publicitario ofrece ventajas e inconvenientes para Food4Us, ya que aunque proporciona una fuente de ingresos diversificada y oportunidades de escalabilidad, también presenta retos relacionados con la experiencia del usuario, la imparcialidad de la plataforma y la previsibilidad de los ingresos. Por ello, antes de lanzarse a monetizar de esta forma Food4Us tendría que estudiar detenidamente las ventajas y desventajas del modelo publicitario y sopesarlas con estrategias de monetización alternativas antes de decidir cuál es el enfoque más adecuado para su plataforma.

6.1.1.4 Modelo de venta de datos

Los modelos de monetización mediante la venta de datos consisten en generar ingresos mediante la recopilación, el análisis y la venta de datos valiosos generados a partir de las interacciones y preferencias de los usuarios en la plataforma Food4Us. Estos datos pueden proporcionar información valiosa sobre el comportamiento de los clientes, las pautas de compra y las preferencias de productos, lo que los convierte en un activo atractivo para diversas partes interesadas, como investigadores de mercado, fabricantes de bienes de consumo y otros minoristas.

En el contexto de Food4Us, el modelo de venta de datos implicaría la recopilación y agregación de datos de clientes anónimos y no sensibles, garantizando el cumplimiento de la normativa de protección de datos. Los datos pueden incluir hábitos de compra, artículos comprados con frecuencia, plazos de entrega preferidos e información demográfica, entre otros datos. Una vez recopilados y procesados los datos, Food4Us puede ofrecer informes personalizados, análisis de tendencias de mercado o conjuntos de datos agregados a las partes interesadas. El modelo de venta de datos ofrece varias ventajas y desventajas para Food4Us, que pueden examinarse a fondo para evaluar su idoneidad para la plataforma:

Una de las principales ventajas del modelo de venta de datos es que permite a Food4Us capitalizar su acceso único a los hábitos de compra, preferencias y tendencias de los clientes. Al anonimizar y analizar estos datos, la plataforma puede generar información valiosa que puede venderse a empresas de investigación de mercado, fabricantes de productos u otros minoristas. Este enfoque puede desbloquear nuevas fuentes de ingresos sin afectar directamente a los costes o la experiencia de los clientes en la plataforma. Otra ventaja del modelo de venta de datos es que puede atraer a otros socios y crear oportunidades sinérgicas. Las empresas interesadas en comprar los datos también pueden estar dispuestas a colaborar con Food4Us de otras maneras, como ofreciendo descuentos exclusivos, promociones o servicios que pueden mejorar aún más la propuesta de valor de la plataforma. Por último, hay que destacar que en este modelo no hace falta necesariamente vender los datos “en crudo” a otras empresas – estos podrían ser procesados para producir estudios de mercado para supermercados o fabricantes de tal manera que el aporte de valor sea mayor.

Sin embargo, el modelo de venta de datos también plantea varios retos. Uno de los más importantes es la gestión de la privacidad de los datos de los clientes. La venta de datos de clientes plantea problemas de privacidad, y es crucial mantener la transparencia en el tratamiento de la información de los usuarios. Food4Us debe asegurarse de que sigue las estrictas regulaciones de privacidad de datos, como el Reglamento General de Protección de Datos de la Unión Europea y comunica sus prácticas de datos claramente a los clientes. Además, el modelo de venta de datos puede no generar un flujo de ingresos constante, ya que depende de la demanda de datos de partes externas. Esta imprevisibilidad puede

complicar la planificación financiera y la asignación de recursos, lo que podría afectar a la capacidad de la plataforma para invertir en futuras iniciativas de crecimiento o gestionar eficazmente los gastos operativos. Otro problema en este sentido surge porque el valor de los datos recopilados puede disminuir con el tiempo a medida que cambien las tendencias del mercado o que los competidores accedan a conjuntos de datos similares, por lo que Food4Us tendría que perfeccionar continuamente sus capacidades de recopilación y análisis de datos para mantener una ventaja competitiva en el mercado y garantizar que los conocimientos que genera siguen siendo valiosos para los compradores potenciales.

Por último, crear y mantener la confianza de los usuarios es fundamental para el éxito del modelo de venta de datos – si los usuarios perciben que sus datos se venden sin su conocimiento o consentimiento, o si creen que su privacidad no está adecuadamente protegida, es menos probable que sigan utilizando la plataforma. Para mitigar este riesgo, Food4Us debe obtener el consentimiento explícito del usuario para la recopilación y el intercambio de datos y ofrecer a los clientes la posibilidad de optar por no participar en las prácticas de intercambio de datos.

En conclusión, el modelo de venta de datos ofrece ventajas e inconvenientes a Food4Us. Aunque permite a la plataforma aprovechar su acceso único a los datos de los clientes y crear nuevas fuentes de ingresos, también presenta retos relacionados con la privacidad, la confianza de los usuarios y la previsibilidad de los ingresos. Por ello, una potencial alternativa podría ser la de vender los datos ya procesados (por ejemplo, en forma de estudio de mercado) a partes interesadas, ya que se eliminaría el riesgo de infringir las normas de protección de datos y se aportaría un mayor valor a la hora de venderlos. No obstante, Food4Us tendría que sopesar cuidadosamente los pros y los contras del modelo de venta de datos frente a otras estrategias de monetización y considerar las implicaciones para su base de clientes y sus objetivos empresariales generales antes de decidirse por el enfoque más adecuado.

6.1.2 Conclusiones

La conclusión principal que se extrae de este análisis es que no hay un solo modelo de negocio que se adapte al 100% a la propuesta de valor de Food4Us, pero que la decisión

de optar por un modelo híbrido entre el cobro de comisiones y un modelo por suscripción está justificada por la naturaleza del negocio. Esto se debe a que esto presenta múltiples ventajas en términos de escalabilidad, así como por tener ingresos garantizados por cada pedido que se haga o la posibilidad de tener ingresos recurrentes que favorezcan la planificación de la empresa a nivel interno.

No obstante, hay una segunda conclusión a extraer que resulta igualmente relevante: el modelo de negocio no tiene por qué ser estático a lo largo de toda la vida de la empresa, y puede ir cambiando según lo hagan las condiciones externas del mercado (Huotari y Ritala, 2021). Esto quiere decir que, sobre todo en etapas iniciales de su crecimiento, el modelo de negocio puede ir adaptándose según crezca Food4Us. Por ejemplo, la venta de datos seguramente no podría ser una fuente de ingresos sustancial con una base pequeña de clientes, pero cuenta con un gran potencial a largo plazo. Es por ello que, a nivel estratégico, la mejor decisión es la de no cerrarse ninguna puerta y realizar un análisis continuo de las oportunidades que vayan surgiendo.

6.2 Plan Estratégico a tres años

En este apartado se sentarán las bases de la estrategia de Food4Us durante los tres primeros años de la mano con las proyecciones financieras y los KPIs en los que ha de centrarse el negocio. Cabe puntualizar que, aunque algunas empresas realizan planes estratégicos a un plazo de cinco años, en el caso de una start-up como Food4Us la incertidumbre y las interminables posibilidades de crecimiento en distintas direcciones hacen que carezca de sentido planificar a tan largo plazo, puesto que habrá que analizar en detalle en qué situación se encuentra la empresa en ese momento.

6.2.1 Año 1 – Proyecto Piloto y testeo del PMV

El primer año de Food4Us se centrará en lanzar y probar el producto mínimo viable (PMV) en el barrio de Chamberí, aprovechando la demografía de la zona y que hasta 10 cadenas de supermercados diferentes se encuentran dentro el barrio. El plan estratégico para este primer año está diseñado para validar el modelo de negocio, aprender del mercado y perfeccionar la oferta de productos basándose en las opiniones de los clientes.

El primer trimestre del año se dedicará a finalizar el MVP, establecer la logística y la infraestructura necesarias, y asegurar las asociaciones necesarias con supermercados y proveedores de servicios de entrega. Esta fase también incluirá la contratación de personal clave, como personal de marketing y atención al cliente, para garantizar un lanzamiento y unas operaciones continuas sin contratiempos.

En el segundo trimestre, Food4Us lanzará una campaña de marketing dirigida a crear conciencia y generar interés en la plataforma entre los residentes del barrio seleccionado en Madrid. Esta campaña incluirá una combinación de canales de marketing digital, como redes sociales, optimización de motores de búsqueda y marketing por correo electrónico, junto con esfuerzos promocionales locales, como folletos y colaboraciones con negocios locales para incrementar el conocimiento de la marca entre potenciales usuarios..

Una vez que la plataforma esté operativa, la atención se centrará en el seguimiento de los comentarios de los clientes, la medición de los indicadores clave de rendimiento (KPIs) y el perfeccionamiento de la plataforma en función de estos comentarios. Entre los indicadores clave de rendimiento que deben seguirse en esta fase figuran el número de nuevos usuarios, la tasa de retención de clientes, el valor medio de los pedidos y el plazo de entrega (para garantizar que la logística está funcionando de forma adecuada), entre otros. Estas métricas proporcionarán información valiosa sobre la eficacia de la plataforma y ayudarán a identificar áreas de mejora.

En el tercer trimestre, Food4Us utilizará la información obtenida del lanzamiento inicial para realizar los ajustes necesarios en la plataforma, mejorar la experiencia del cliente y racionalizar la logística. Esto puede implicar el perfeccionamiento del algoritmo de precios, la mejora de la interfaz de usuario o la optimización de las rutas de reparto. Lo aprendido en esta fase será fundamental para preparar la plataforma para un lanzamiento más amplio en el futuro.

Durante el último trimestre del año, Food4Us se centrará en evaluar el éxito del proyecto piloto, analizar los datos recogidos de los usuarios e identificar los problemas pendientes que haya que resolver. La empresa también empezará a planificar la siguiente fase de expansión, que incluye un lanzamiento completo en Madrid y el establecimiento de

asociaciones con grandes supermercados. Este proceso de planificación incluirá el desarrollo de una estrategia de marketing actualizada, la evaluación de la viabilidad financiera y operativa de la ampliación de la plataforma y la identificación de los recursos adicionales necesarios para la siguiente fase de crecimiento.

A lo largo del primer año, el plan estratégico de Food4Us se centra en aprender del proyecto piloto, perfeccionar la oferta de productos y sentar unas bases sólidas para el crecimiento futuro. Mediante un estrecho seguimiento de los indicadores clave de rendimiento, la adaptación de la plataforma en función de los comentarios de los clientes y la planificación de la expansión, Food4Us puede posicionarse para triunfar en el competitivo mercado de la alimentación en línea.

Las previsiones de algunos de los indicadores más importantes para Food4Us durante este primer año de testeo del PMV son las siguientes:

Figura 10: Proyecciones del año 1. Elaboración propia (2023).

Cientes	400
N^a Pedidos medio por cliente	4
Número de pedidos total	1600
Importe medio de pedido	100,00 €
% clientes suscritos	10%
Nº Suscriptores	40

Lógicamente, los números no son excesivamente altos, puesto que se trata de un año en el que objetivo principal para la compañía no es tanto el de captar a un gran número de clientes y crecer, sino más bien el de garantizar que el producto funciona tanto a nivel técnico como en términos de logística.

6.2.2 Año 2 – Lanzamiento completo en Madrid y primer acuerdo con supermercados

En el segundo año de Food4Us, el objetivo principal será lanzar la plataforma en toda la ciudad de Madrid y establecer una primera asociación con un gran supermercado. El plan estratégico para este año tiene como objetivo aprovechar los aprendizajes del proyecto piloto, ampliar el negocio y consolidar la posición de la plataforma en el mercado.

Durante el primer trimestre, Food4Us aprovechará los conocimientos y experiencias del proyecto piloto para perfeccionar la plataforma, mejorar la experiencia del usuario y optimizar los procesos logísticos. La empresa también iniciará negociaciones con un supermercado para formar una asociación estratégica, que proporcionará acceso a mejores datos de precios, una gama más amplia de productos y descuentos potencialmente exclusivos para los clientes de Food4Us. Un potencial candidato para establecer este primer acuerdo puede ser Supeco, un supermercado extendido por varias regiones españolas con precios muy bajos y ubicado en zonas periféricas de Madrid que actualmente no cuenta con envío a domicilio, por lo que una alianza con Food4Us podría hacerle llegar a un amplio abanico de clientes potenciales a los que no captura en la actualidad.

En el segundo trimestre, la plataforma se lanzará para toda la ciudad de Madrid, con el apoyo de una amplia campaña de marketing. Esta campaña se dirigirá a un público más amplio y utilizará una combinación de canales de marketing digital, como las redes sociales, el marketing en buscadores y el marketing de contenidos, así como métodos de marketing tradicionales, como eventos locales y colaboraciones con personas influyentes. El objetivo de la campaña de marketing es aumentar la notoriedad de la marca, impulsar la adquisición de usuarios y establecer Food4Us como la plataforma de referencia para la compra de alimentos en línea en Madrid.

A medida que la plataforma se extienda por Madrid, Food4Us tendrá que supervisar de cerca los indicadores clave de rendimiento (KPIs) para garantizar que se mantiene la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. Entre los KPIs que se controlarán durante esta fase se incluyen el coste de captación de clientes, el valor del ciclo de vida del cliente (“lifetime value”), el plazo de entrega, la precisión de los pedidos y la satisfacción general del cliente.

En el tercer trimestre, Food4Us se centrará en mejorar la asociación con el supermercado (asumiendo que se ha logrado formar) y explorar oportunidades para ampliar aún más la colaboración. Esto puede implicar iniciativas de marketing conjuntas, promociones exclusivas para los clientes de Food4Us o incluso productos de marca compartida, aunque seguramente este último punto sea demasiado atrevido para esta fase del proceso. El

fortalecimiento de la asociación no sólo mejorará la oferta de la plataforma, sino que también ayudará a diferenciar Food4Us de sus competidores en el mercado y a mejorar la eficiencia de sus procesos.

Durante el último trimestre del año, Food4Us evaluará el éxito del lanzamiento en toda la ciudad y la eficacia de la asociación con los supermercados. La empresa analizará los datos recopilados para identificar las áreas que requieren mejoras o ajustes, como la experiencia del usuario, los procesos logísticos o las condiciones de la asociación. Esta evaluación proporcionará información valiosa para el plan estratégico del tercer año, que incluirá la expansión a otras ciudades españolas y el establecimiento de nuevas asociaciones con supermercados.

A lo largo del segundo año, el plan estratégico de Food4Us se centra en ampliar el negocio, consolidar su posición en el mercado y aprovechar la asociación con el gran supermercado para mejorar la oferta de la plataforma. Mediante un estrecho seguimiento de los indicadores clave de rendimiento, la adaptación a los comentarios de los clientes y el fomento de la asociación con el supermercado, Food4Us puede hacer crecer con éxito su negocio y sentar las bases para una mayor expansión en los próximos años.

Las previsiones de algunos de los indicadores más importantes para la empresa durante el segundo año de operaciones son las que se indican a continuación:

Figura 11: Proyecciones del año 2. Elaboración propia (2023).

Clientes	5000
Nº Pedidos medio por cliente	6
Número de pedidos total	30000
Importe medio de pedido	100,00 €
% clientes suscritos	15%
Nº Suscriptores	750

Las previsiones para este año son mucho más elevadas que para el anterior, dado que está previsto que Food4Us se encuentre disponible para la totalidad de la población de la ciudad de Madrid. Por ello, se estima que puedan llegar a alcanzar 5000 hogares que hagan una media de 6 pedidos en el año (este número tiene en cuenta que habrá clientes que no repitan después de haber probado Food4Us por primera vez).

6.2.3 Año 3 – Expansión a otras dos ciudades + acuerdo con tres supermercados

En el tercer año de Food4Us, los principales objetivos son ampliar la plataforma a otras dos ciudades españolas y establecer asociaciones con al menos tres supermercados más. El plan estratégico para este año se centra en el crecimiento geográfico del negocio, la diversificación de la oferta de productos y el fortalecimiento de la ventaja competitiva de la empresa.

En el primer trimestre, Food4Us llevará a cabo un análisis exhaustivo de las posibles ciudades objetivo de expansión, teniendo en cuenta factores como el tamaño del mercado, la demografía, la competencia y la viabilidad logística. Basándose en este análisis, la empresa seleccionará las dos ciudades más prometedoras para su expansión y desarrollará estrategias de marketing a medida para entrar en estos nuevos mercados de forma eficaz. A priori, dos ciudades muy atractivas

pueden ser Barcelona y Valencia, ya que según el informe de la OCU de 2022 tienen un ahorro potencial muy elevado (sin llegar a los niveles de Madrid) y son las dos ciudades más pobladas del país después de la capital, por lo que existe un mayor mercado potencial.

Durante el segundo trimestre, Food4Us iniciará el proceso de expansión, empezando por el establecimiento de la infraestructura logística local y la contratación de personal clave en las ciudades seleccionadas. Simultáneamente, la empresa entablará negociaciones con otros tres supermercados para formar asociaciones estratégicas – algunos candidatos potenciales son Alcampo, Lidl y Aldi, que están posicionados como supermercados con precios bajos. Estas asociaciones mejorarán los datos de precios de la plataforma (por ejemplo, si hay descuentos puntuales por fecha de caducidad temprana podrán incluirse en el comparados) y ofrecerán potencialmente promociones exclusivas a los clientes de Food4Us.

Figura 12: Ahorro potencial en España por ciudades. OCU (2023).



En el tercer trimestre, Food4Us lanzará su plataforma en Barcelona y Valencia, con el apoyo de campañas de marketing específicas diseñadas para impulsar la captación de usuarios y el conocimiento de la marca. Las campañas aprovecharán una combinación de canales de marketing digital y esfuerzos promocionales locales, como colaboraciones con personas influyentes y empresas locales, para llegar al público objetivo con eficacia.

A medida que la plataforma se expanda, Food4Us tendrá que supervisar de cerca los indicadores clave de rendimiento (KPIs) para garantizar que la calidad del servicio se mantiene y que la satisfacción del cliente sigue siendo alta en todos los mercados. Entre los indicadores clave de rendimiento que hay que controlar en esta fase figuran el coste de captación de clientes en cada mercado, el valor del ciclo de vida del cliente, el plazo de entrega regional, la precisión de los pedidos y la satisfacción general del cliente.

En el último trimestre de este tercer año, Food4Us se centrará en optimizar sus operaciones en los nuevos mercados y reforzar las asociaciones con supermercados recién formadas. Esto puede implicar el perfeccionamiento de los procesos logísticos, el ajuste de las estrategias de marketing en función de las preferencias regionales (puede ser que, por factores como el clima, los hábitos de consumo de Barcelona y Valencia sean distintos a los de Madrid) y la exploración de oportunidades de promociones conjuntas u ofertas exclusivas con los supermercados asociados.

A lo largo de este tercer año, el plan estratégico de Food4Us se centra en el éxito de la expansión geográfica, la diversificación de la oferta de productos y la formación de asociaciones estratégicas con supermercados. Mediante un estrecho seguimiento de los indicadores clave de rendimiento, la adaptación a las condiciones del mercado local y el fomento de las relaciones con los supermercados asociados, Food4Us puede seguir haciendo crecer su negocio y consolidar su posición como plataforma líder de alimentación en línea en España, con vistas a seguir ganando clientes, reconocimiento de marca y posicionándose para una posible expansión internacional.

Estas son las estimaciones de los KPIs para el tercer año de operaciones, marcado por la entrada en otras ciudades y la intensificación de los acuerdos con los supermercados:

Figura 13: Proyecciones del año 3. Elaboración propia (2023).

Clientes	30000
Nº Pedidos medio por cliente	6
Número de pedidos total	180000
Importe medio de pedido	100,00 €
% clientes suscritos	15%
Nº Suscriptores	4500

En caso de que se cumplan las proyecciones expuestas para cada uno de los años y utilizando las estimaciones de costes e ingresos desarrolladas en el Business Model Canvas, esta sería la cuenta de resultados de Food4Us, que lógicamente estaría sujeta a variaciones según los distintos escenarios que pudieran darse:

Figura 14: Cuenta de resultados de los tres primeros años de Food4Us. Elaboración propia (2023).

Escenario previsto	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos por pedidos (más comisión)	168.000,00 €	3.150.000,00 €	25.200.000,00 €
Ingresos por suscripciones	1.908,00 €	35.775,00 €	358.200,00 €
Ingresos por envío	4.834,80 €	85.616,25 €	644.640,00 €
Ingresos por publicidad	- €	10.000,00 €	30.000,00 €
Otros ingresos (datos y alianzas)	- €	25.000,00 €	100.000,00 €
Total de ingresos	174.742,80 €	3.306.391,25 €	26.332.840,00 €
Costos variables de compra de productos	160.000,00 €	3.000.000,00 €	24.000.000,00 €
Costos de envío y reparto (subcontratado)	8.000,00 €	150.000,00 €	1.200.000,00 €
Costos de subcontratación logística	10.000,00 €	60.000,00 €	120.000,00 €
Comisiones por transacciones y pagos	1.747,43 €	32.713,91 €	262.028,40 €
Costos de atención al cliente	160,00 €	3.000,00 €	24.000,00 €
Total de costes variables	179.907,43 €	3.245.713,91 €	25.606.028,40 €
Costo de desarrollo y servidores de la aplicación	8.000,00 €	25.000,00 €	40.000,00 €
Costos de marketing y publicidad	20.000,00 €	75.000,00 €	200.000,00 €
Alquiler centro de reparto	12.000,00 €	25.000,00 €	80.000,00 €
Software y licencias	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €
Suministros	2.000,00 €	5.000,00 €	15.000,00 €
Total de costes fijos	52.000,00 €	140.000,00 €	345.000,00 €
EBITDA	- 57.164,63 €	- 79.322,66 €	381.811,60 €

Como puede observarse, el EBITDA de los dos primeros años es negativo, principalmente porque la gran inversión inicial y los costes fijos que han de asumirse no logran cubrirse con los ingresos procedentes de los pedidos de los clientes. Esta situación es, dentro de lo que cabe, previsible ya que hace falta considerar que el primer año se dedica íntegramente al proyecto piloto y que con gran probabilidad la adopción durante el segundo año, donde la plataforma ya se encontrará disponible en toda la ciudad de Madrid, no sea lo suficientemente rápida como para compensar los gastos de marketing y otros.

Sin embargo, las previsiones indican que durante el tercer año puede producirse el break-even gracias a dos factores principales: la expansión de Food4Us a otras dos ciudades y los ingresos provenientes de los acuerdos con varios supermercados. Estos dos factores, unidos al hecho de que la empresa ya estará más asentada en Madrid y existirán muchos más clientes que hagan su compra de forma recurrente a través de la plataforma, hacen que el EBITDA de este año pase a ser positivo pese a la gran inversión que ha de realizarse en marketing (derivada de la introducción de Food4Us a los mercados de Barcelona y Valencia).

6.3 Oportunidades a largo plazo

Aunque, tal y como se ha mencionado arriba, probablemente no merezca la pena hacer un plan estratégico al uso a más largo plazo, existen numerosas vías de desarrollo y crecimiento que pueden resultar de la evolución de Food4Us como plataforma en línea con la misión y la visión de la entidad.

En primer lugar, están las evidentes oportunidades de expansión y diversificación geográfica: el hecho de que no se requiera una inversión inicial muy elevada y que las barreras de entrada a los mercados en países desarrollados no sean muy altas (no así en países subdesarrollados, donde el comercio online es menos preponderante y la falta de adopción de nuevas tecnologías puede lastrar la propuesta de valor de Food4Us) hace que una potencial entrada a otras regiones sea factible. No obstante, cabe destacar que no todos los mercados son igual de atractivos para Food4Us: hay que encontrar mercados en los que, como en España, la concentración dentro del sector de los supermercados no sea muy elevada (un mayor número de supermercados entre los que elegir hace que la propuesta de la empresa tenga más valor) y a nivel logístico exista cierta viabilidad. En este sentido, seguramente países europeos como Alemania, Reino Unido u Holanda sean potencialmente atractivos, ya que en otros como Francia la concentración es mayor (entre Carrefour, E.Leclerc y Les Mousquetaires dominan casi el 60% del mercado) mientras que en Estados Unidos se presenta un problema distinto: la estructura de sus ciudades y el hecho de que las distancias sean tan grandes (la gran mayoría de los desplazamientos se realizan el coche) dificulta/encarece en gran medida la logística, puesto que no es posible cubrir áreas tan grandes sin aumentar el gasto.

Por otro lado, también existen oportunidades para Food4Us de diversificar su negocio mediante cambios y novedades que afectan a la propuesta de valor. Teniendo en cuenta que la misión de la entidad tiene como motivación principal el crear “una nueva forma de hacer la compra”, resulta posible mejorar este proceso no solo haciéndolo más barato, sino también más automatizado, personalizado y adaptado a las necesidades de cada usuario. Para lograr este objetivo, aparte de las oportunidades de mejora continua que vayan surgiendo con la recolección de datos de usuarios en términos de maximizar el rendimiento de la App en sí, pueden introducirse nuevas funcionalidades. Por ejemplo, si el algoritmo de Food4Us avanza lo suficiente, la App puede pasar de utilizar como criterio único de comparación los precios a usar criterios nutricionales, convirtiéndose así en una plataforma que compara productos

Por último, resulta clave resaltar el potencial que tiene el modelo de negocio de Food4Us para pasar de ser un modelo B2C a un B2B2C a medida que crece el negocio y se entablan acuerdos con supermercados, introduciendo monetización mediante la venta de datos, aunque quizás también a través de la introducción de anuncios y promociones pagadas (no obstante, este último punto puede ser demasiado arriesgado, ya que potencialmente puede poner en peligro la objetividad y credibilidad de Food4Us ante sus usuarios, por lo que habría que estudiarlo con cuidado para cada caso). Este potencial para convertir el modelo de negocio en un B2B2C viene dado por el alto valor que pueden llegar a tener los datos que maneja Food4Us para los supermercados, ya que pueden obtener *insights* sobre su público objetivo que les serían mucho más difíciles de conseguir en otras circunstancias.

7. Plan de inversión y financiación inicial

7.1 Plan de inversión

Este apartado tiene como objetivo clarificar las necesidades de inversión inicial para Food4Us, que es uno de los aspectos más importantes a considerar a la hora de desarrollar el plan de negocio de una start-up. Un buen plan de inversión puede ser un factor crucial para el éxito a largo plazo de la empresa, ya que determinará la velocidad y facilidad con las que se alcancen los objetivos. Por ello, se ha planificado esta inversión de manera

efectiva para asegurar tener suficiente capital para hacer frente a los costes iniciales y tener una base sólida para el crecimiento futuro. Para calcular el importe de la inversión inicial necesaria se han tenido en cuenta en cuenta varios factores:

En primer lugar, una gran parte de la inversión inicial es necesaria destinarla al desarrollo y diseño de la aplicación que será la base de la actividad de Food4Us. Si bien el CTO será el encargado de gestionar los recursos destinados a esta tarea, se han presupuestado un total de 100.000 € para esta inversión de cara al diseño de la app, utilización de servidores y preparación de la base algorítmica del software de comparación de precios. Esta inversión formará parte del inmovilizado intangible del activo de la empresa.

También será necesario llevar a cabo una inversión inicial en inmovilizado tangible de cara a adquirir materiales y mobiliario necesarios para el correcto funcionamiento del centro de distribución, por lo que se han presupuestado un total de 20.000 € adicionales para adquirir mesas, sillas, clasificadores y tablets para realizar las tareas de procesamiento, clasificación y preparación de los pedidos.

Además de las inversiones anteriormente mencionadas tanto en inmovilizado intangible como material, también se han tenido en cuenta de cara a la inversión inicial las pérdidas esperadas durante los dos primeros años de funcionamiento de la empresa (detalladas al final del plan estratégico), que indirectamente incluyen las inversiones necesarias en marketing y otros conceptos. Esto, junto con un colchón adicional superior a los 40.000€ aporta a la empresa la capacidad de estar preparada para hacer frente a esas pérdidas durante la primera fase de consolidación del negocio.

Resumen inversión inicial:

- **Desarrollo App / PMV: 100.000€**
- **Material, equipamiento, desarrollo actividad: 20.000€**
- **Pérdidas de los 2 primeros años: 136.487€**
- **Colchón de seguridad: 43.512€**
- **Total = 300.000€**

7.2 Plan de financiación

Para financiar esta inversión inicial de 300.000€ se recurrirá tanto a fuentes de financiación propias como ajenas. En esta primera ronda de financiación, lo más probable es que no existan muchos inversores interesados en invertir su capital en la compañía debido a que el negocio aún no se encuentra en funcionamiento y el MVP no ha sido desarrollado, por lo que tienen más incógnitas que certidumbres. Teniendo esto en cuenta, a continuación se presentan las fuentes de financiación que van a ser solicitadas en la fase inicial de la empresa:

En primer lugar, los socios fundadores de la empresa aportarán en total 90.000 €, es decir, 15.000 € cada uno (incluye a los cinco fundadores + al CTO). Además, un total de 135.000€ serán aportados por FFF (friends, family and fools), de forma que se constituirá un capital social de 128.272 € en total. Los inversores anteriormente mencionados se convertirán en accionistas de la compañía y el retorno de su inversión llegará en su debido momento en forma de dividendos o posible revalorización de su participación, pudiendo obtener un amplio margen de beneficio en caso de venta de la compañía o crecimiento y desarrollo exitoso de la misma.

Además, el resto de la financiación necesaria se conseguirá en forma de un préstamo concedido por la organización ENISA. Esta organización depende del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo y busca ayudar a impulsar a pequeñas y medianas empresas españolas con proyectos viables e innovadores en sus primeras fases de desarrollo. Más concretamente, existe una línea de préstamo que se concede a startups creadas por jóvenes para abordar las inversiones necesarias para poner en funcionamiento el proyecto en sus fases iniciales. El importe máximo de este préstamo es de 75.000 €. Tiene una comisión de apertura del 0,5% y el tipo de interés se aplica en dos tramos: en el primero el euríbor más un 3,25% y en el segundo un interés variable en función de la rentabilidad financiera de la empresa, con un límite máximo marcado entre el 3 y el 6%. Este préstamo vence como máximo a los 7 años y tiene un periodo de carencia de principal de hasta 5 años.

Resumen financiación inversión inicial:

- **Socios: 12.000 € por 6 socios: 90.000 €**
- **Family & Friends: 135.000 €**
- **ENISA: 75.000 €**
- **Total= 300.000€**

El Balance de Situación Inicial queda entonces de la siguiente manera:

Figura 15: Balance de situación inicial previsto. Elaboración propia (2023).

Activo		Pasivo y PN	
Inm. Intangible	100.000,00 €	Capital Social	225.000,00 €
Inm. Material	20.000,00 €	Préstamo ENISA	75.000,00 €
Caja	180.000,00 €		
Total	300.000,00 €	Total	300.000,00 €

8. Plan de Marketing

Uno de los principales objetivos de Food4Us es conseguir hacerse hueco en el mercado y establecer una comunidad sólida y leal de usuarios. Para conseguir esto, el marketing es una herramienta clave que supone además un componente importante de la inversión inicial de la empresa. Por ello, se ha elaborado un breve plan de marketing consistente de varias fases:

La primera es la fase pre-inicial y se encuentra dentro del primer año de operaciones de la empresa: la validación de la idea de negocio. Para ello, se iniciará un proyecto piloto en cinco supermercados del barrio madrileño de Chamberí concentrados en un espacio reducido (por ejemplo alrededor la glorieta de Quevedo, que cuenta con un Carrefour, BM, Alcampo, Aldi, Mercadona, Corte Inglés y Día a menos de 500 metros). Esta fase es clave ya que la empresa comenzará a construir su comunidad: la idea consiste en colocar a personal de Food4Us a la salida de los supermercados pidiendo a las personas que acaban de hacer su compra que muestren el importe total de su compra para demostrarles de manera inmediata lo que se podrían haber ahorrado si hubiera utilizado la App, empezando así a generar la sensación entre los clientes de que no están optimizando su proceso de compra.

Una vez haya terminado esta fase pre-inicial, se pasará a la fase inicial de atracción y promoción: el objetivo de esta fase es conseguir el mayor número de visitas posibles a la página web de Food4Us y crear interés en el usuario, por lo que se llevarán a cabo esfuerzos orgánicos de marketing digital. Para ello, se realizará un marketing de contenidos a través de la cuenta de Food4Us de Instagram y TikTok, con el objetivo de viralizar la marca y conseguir el boca a boca online. Por otro lado, se colocará publicidad a la salida de los supermercados y en universidades, con un QR que dirija a la web, dado que el target de esta fase inicial es relativamente joven. Además, el plan financiero contempla una inversión en SEM comprando los siguientes *keywords*: precio comparación, cesta barata y mejores precios, para así conseguir mejorar el posicionamiento de búsqueda en Google.

En siguientes fases de la compañía, cuando la plataforma ya se haya lanzado por completo en Madrid, se hará publicidad pagada enfocada en awareness a través de Influencers. Los creadores de contenido elegidos para promocionar la App son padres de familia, ya que por la transparencia y cercanía que transmiten en sus redes en el día a día encajan a la perfección con el nuevo target de familias y personas más mayores. Algunas de las influencers concretas con las que se podría contactar son Natalia Olsao, 7paresdekatiuskas o Papasymamas. Además, se llevará a cabo Email Marketing, subcontractando el servicio a la empresa LowPost y se procurará llegar a acuerdos con blogs especializados para que amplíen información sobre Food4Us y animen a los usuarios potenciales a hacer un primer pedido, quizás ofreciendo promociones exclusivas.

Durante la siguiente fase de la estrategia de marketing, que va estrechamente ligada con el plan estratégico de la compañía, el enfoque recaerá en conseguir el máximo crecimiento posible en el número de usuarios que utilizan la aplicación con regularidad, añadiendo funcionalidades extra en la aplicación. Para ello, se invertirá en Marketing Digital enfocado en redes sociales y se llevará a cabo una potente estrategia de Marketing de Referidos para fomentar la fidelidad del cliente y aumentar el número de suscriptores. La duración de esta etapa es difícil de estimar, puesto que lo más probable es que los esfuerzos de marketing hayan de ser continuados durante toda la vida de la empresa e intensificados ante la aparición de competencia o la expansión a otras geografías.

9. Conclusiones

En conclusión, Food4Us es una start-up que propone revolucionar el proceso de compra y entrega de alimentos a través de una plataforma que compara precios y ofrece a sus clientes la posibilidad de recibir en sus hogares una cesta de la compra óptima. Esta idea cubre de manera clara y evidente una necesidad actual que se ha visto intensificada por el contexto inflacionario del último año: la de ofrecer a los consumidores españoles una posibilidad de ahorro real y sencilla que pueda suponerles un alivio económico.

Esta idea de negocio cuenta con un alto potencial de crecimiento gracias a su escalabilidad a otros mercados y a su capacidad para desarrollar la App hasta que sirva no solo como comparador de precios, sino también como plataforma en la que poder comparar y elegir productos de supermercados según otros muchos criterios.

A nivel de modelo de negocio, Food4Us propone un B2C en el que se le cobra al usuario una comisión del 5% sobre el total del importe del pedido, además de cobrar 3,95€ en concepto de gastos de envío. Adicionalmente, aparte del modelo de cobro de comisiones, se propone un modelo de suscripción (“Food4Us Plus”), en el que se eliminan los gastos de envío y se ofrecen una serie de ventajas adicionales para el cliente por 7,95€ al mes. No obstante, resulta importante remarcar como el modelo de negocio no tiene por qué ser estático a lo largo de toda la vida de la empresa y puede ir adaptándose según evolucione la plataforma para capturar el mayor valor posible.

Estratégicamente, el plan de Food4Us a tres años empieza de manera lenta, con el objetivo de desarrollar y testear el PMV en un barrio de Madrid durante el primer año para garantizar la viabilidad de la idea y optimizar la logística. Después, la plataforma ya se lanzará en el resto de Madrid y se establecerá un primer acuerdo con un supermercado, con el objetivo de facilitar el desarrollo de las operaciones antes de incrementar su base de clientes. En el tercer año, si todo va como previsto, se iniciará la expansión de la plataforma a otras dos ciudades españolas a la vez que se intensifica la estrategia de realizar acuerdos con supermercados y se estima que Food4Us tenga, finalmente un EBITDA positivo. Más allá de estos tres años, las posibilidades a nivel estratégico son diversas y van desde la expansión internacional hasta el cambio en la forma de monetizar

la plataforma, pasando por la introducción de innovaciones en términos de funcionalidades para el usuario.

Todas estas consideraciones estratégicas se ven, a su vez, apoyadas por el plan de inversión/financiación y por el plan de marketing, con el objetivo de garantizar que las previsiones de crecimiento de la empresa puedan cumplirse.

En resumen y a modo de conclusión, la idea de Food4Us es una solución innovadora y prometedora para el delivery de alimentos que, si se ejecuta correctamente, podría cambiar la forma en que las familias españolas hacen la compra en el futuro.

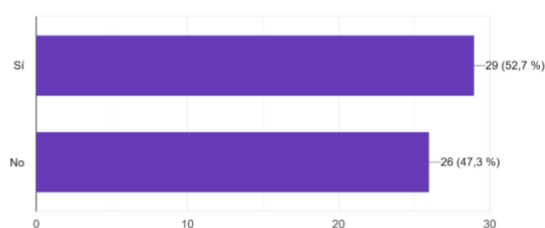
10. Anexos

10.1 Encuesta

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta que se distribuyó entre los alumnos de la universidad que viven fuera de su casa o que se entran dentro de la concepción de nuestro público objetivo (por ejemplo, se evitaron respuestas de estudiantes que vivieran con sus padres ya que lo más probable es que no se encarguen de hacer la compra del hogar), también con el objetivo de que ellos lo difundieran entre sus amigos/conocidos. El total de respuestas fue de 55, un número no particularmente elevado, pero lo suficientemente representativo como para extraer conclusiones preliminares que sean potencialmente extrapolables al resto del público objetivo. Las preguntas planteadas más relevantes con sus respectivas respuestas son las siguientes:

- *¿Eres fiel a una cadena de supermercados?*

¿Eres fiel a una cadena de supermercados?
55 respuestas

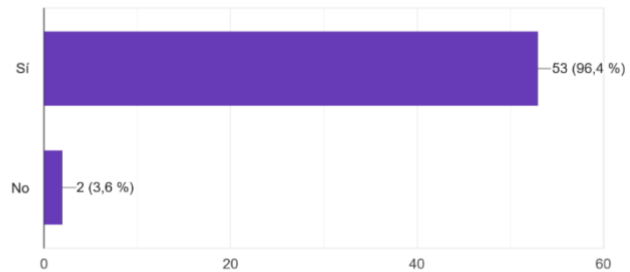


Como puede observarse, dentro de la muestra de 55 personas, el 52,7% de los encuestados se consideran fieles a una cadena de supermercados. Esto supone una noticia positiva para Food4Us, ya que la propensión de los clientes a probar cosas nuevas y a adquirir productos de varios supermercados será mayor si no son muy fieles a un solo supermercado. En caso de que la gran mayoría de los encuestados hubiera respondido que sí son fieles a una sola cadena de supermercados, Food4Us se hubiese encontrado ante un problema ya que su cesta de la compra óptima estará formada por productos de varios tipos de supermercados.

- *¿Es decisivo el factor Precio a la hora de hacer la compra?*

A la luz de estos resultados, puede afirmarse que Food4Us va por buen camino al centrar su propuesta de valor en el ahorro monetario, ya que casi el 100% de los encuestados en esta pregunta contestó que consideran el factor precio como clave a la hora de seleccionar unos productos u otros.

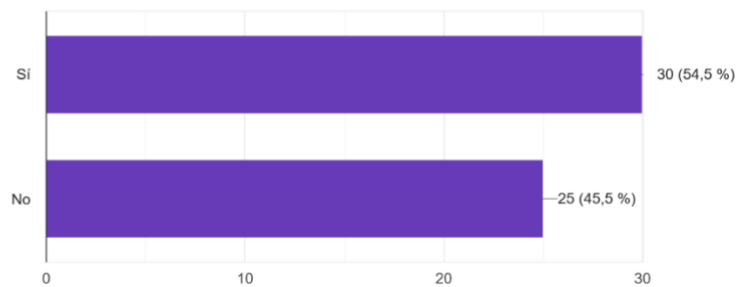
¿Es decisivo el factor Precio a la hora de hacer la compra?
55 respuestas



- *¿Sueles hacer la compra online?*

A priori, la cifra de personas que suele hacer la compra online parece muy elevada si la comparamos con la media española, pero

¿Sueles hacer la compra online?
55 respuestas

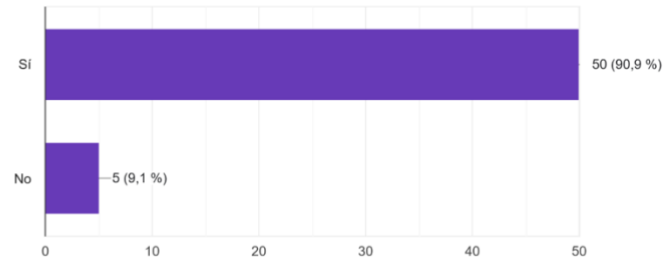


hay que tener en cuenta que los encuestados viven en Madrid (donde mucha más gente hace la compra online que en poblaciones con menos habitantes) y que pertenece al segmento de población joven, que a priori es más propensa a adoptar hábitos de compra online. Además, mucha gente prefiere no hacer la compra online por el hecho de que, generalmente, el envío suele ser muy caro o el supermercado puede demorarse mucho en enviar la cesta a casa, pero en pisos compartidos por estudiantes el coste del envío se diluye entre todos los habitantes del hogar.

- *¿Estarías dispuesto hacer la compra online habitualmente si esto supone un ahorro?*

Sin embargo, en el momento en el que se añade a la misma pregunta el matiz de la posibilidad ahorro, las respuestas varían significativamente – ahora puede observarse como casi un 91% de los encuestados sí estaría dispuesto a hacer la compra de manera online.

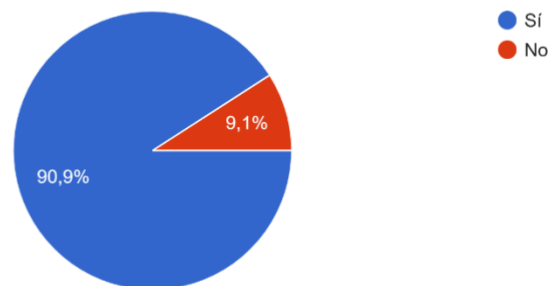
¿Estarías dispuesto a hacer la compra online habitualmente si esto supone un ahorro?
55 respuestas



- *¿Han cambiado tus hábitos de compra a raíz de la inflación?*

Como era de esperar, la gran mayoría de los encuestados, por no decir toda la población, se ha visto obligado a modificar sus hábitos de consumo debido a la subida generalizada de precios en este último año. Esto ratifica la impresión de que existe un problema extendido en España que ha surgido durante el último año.

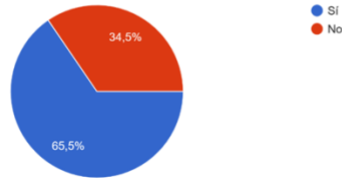
¿Han cambiado tus hábitos de compra a raíz de la inflación?
55 respuestas



- *¿Estarías dispuesto a pagar una suscripción mensual a cambio de eliminar los gastos de envío y otras ventajas?*

Estos resultados nos apoyan la idea establecida en el plan de negocio de introducir Food4Us Plus para ofrecer a los usuarios la posibilidad de suscribirse a la plataforma a cambio de una serie de ventajas exclusivas, ya que dos tercios de los encuestados parece que estarían dispuestos a suscribirse a dicho plan.

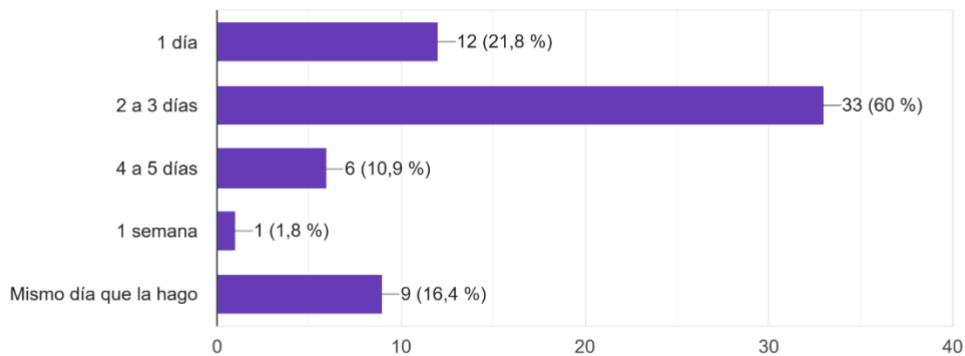
¿Estarías dispuesto a pagar una suscripción mensual a cambio de eliminar los gastos de envío y otras ventajas?
55 respuestas



- *¿Cuánto tiempo estarías dispuesto a esperar para recibir la compra online en tu casa?*

¿Cuánto tiempo estarías dispuesto a esperar para recibir la compra online en tu casa?

55 respuestas



Finalmente, podemos observar como la gran mayoría de los encuestados espera recibir la compra online a domicilio en un periodo de tiempo no superior a 3 días desde el momento de realización del pedido, que es lo que se había establecido en Food4Us. No obstante, un 38% de los encuestados querría recibir el pedido en el mismo día que se realiza o con una demora máxima de un día, por lo que es posible que haga falta buscar soluciones logísticas para poder entregar los pedidos más rápido.

10.2 Comparativa Precios

Producto	Ahorramas	Alcampo	Mercadona	DIA	Food4Us
Nuez natural pelada (200g)	3,23 €	2,24 €	2,25 €	2,79 €	2,24 €
Salsa BBQ (350g)	1,34 €	1,10 €	1,15 €	2,10 €	1,10 €
Yogur griego natural (6 ud x 125g)	1,45 €	1,59 €	1,45 €	1,59 €	1,45 €
Natillas sabor vainilla (4ud x 125g)	1,05 €	1,04 €	1,05 €	1,55 €	1,04 €
Pizza jamón y queso (415g) [no congelada]	3,01 €	2,43 €	2,50 €	2,49 €	2,43 €
Filete salmón (bandeja 400g aprox)	8,80 €	9,43 €	8,98 €	8,69 €	8,69 €
Servilleta papel 1 capa 30x30cm (200 uds)	1,40 €	0,99 €	1,40 €	1,49 €	0,99 €
Lejía normal tradicional (botella 2L)	0,80 €	1,24 €	0,80 €	1,19 €	0,80 €
Mantequilla sin sal añadida (pastilla 250g)	3,79 €	2,48 €	2,10 €	2,15 €	2,10 €
Leche semidesnatada (6 bricks x 1L)	5,40 €	5,40 €	5,40 €	5,40 €	5,40 €
12 Huevos grandes L	2,20 €	2,45 €	2,20 €	2,21 €	2,20 €
Champiñón pequeño (bandeja 300g aprox.)	1,52 €	1,39 €	1,42 €	1,49 €	1,39 €
Zanahorias (paquete 1kg)	1,15 €	0,99 €	1,15 €	1,15 €	0,99 €
Ajos morados (malla 250g)	1,72 €	1,35 €	1,39 €	1,39 €	1,35 €
Cebollas (malla 1 kg)	1,99 €	2,99 €	2,48 €	2,39 €	1,99 €
Patatas (malla 5kg)	4,19 €	4,49 €	5,28 €	5,29 €	4,19 €
Canónigos base para ensalada (paquete 125g)	1,32 €	1,13 €	1,14 €	1,31 €	1,13 €
Fresón (bandeja 500g aprox)	1,99 €	2,09 €	2,70 €	1,99 €	1,99 €
Mandarina (malla 2kg)	4,49 €	3,89 €	4,69 €	3,98 €	3,89 €
Jabón de manos dermoprotector líquido (bote 500 ml)	0,90 €	1,19 €	0,90 €	1,30 €	0,90 €
Desodorante roll-on cuidado aloe (50 ml)	0,79 €	0,79 €	0,85 €	0,85 €	0,79 €
Caldo de pollo (brick 1L)	0,80 €	0,79 €	0,80 €	0,85 €	0,79 €
Gazpacho tradicional (botella 1L)	1,70 €	1,69 €	1,70 €	1,79 €	1,69 €
Guisantes extra (bote 390g/250g escurrido)	0,99 €	0,78 €	0,70 €	1,14 €	0,70 €
Atún claro en aceite de oliva (6 latas x 60g)	5,05 €	5,09 €	5,05 €	3,95 €	3,95 €
Queso untar suave (tarrina 300g)	1,67 €	1,49 €	1,39 €	1,72 €	1,39 €
Queso Havarti lonchas (paquete 300g)	2,96 €	2,83 €	2,98 €	3,73 €	2,83 €
Bacón cintas (2 paquetes x 125g)	2,49 €	1,68 €	2,10 €	1,75 €	1,68 €
Pechuga de pavo finas lonchas (paquete 200g)	2,07 €	2,08 €	2,07 €	2,07 €	2,07 €
Galletas María dorada (paquete 4 ud. 800g)	1,70 €	1,69 €	1,70 €	1,70 €	1,69 €
Burger de vacuno (6 uds / 540g)	7,20 €	5,40 €	4,60 €	4,79 €	4,60 €
Lomo de cerdo adobado (bandeja 470g aprox)	3,99 €	3,95 €	3,27 €	3,75 €	3,27 €
Pechugas enteras de pollo (bandeja 500g aprox)	3,58 €	4,81 €	3,58 €	3,69 €	3,58 €
Café molido natural (paquete 500g)	3,10 €	2,88 €	3,20 €	3,49 €	2,88 €
Colacao original (bote 383g)	3,49 €	3,48 €	3,49 €	3,49 €	3,48 €
Azúcar blanco (paquete 1 kg)	1,35 €	1,35 €	1,35 €	1,35 €	1,35 €
Fideo mediano (500g)	0,76 €	0,76 €	0,76 €	0,79 €	0,76 €
Garbanzo cocido (tarro 570g/400g escurrido)	0,79 €	0,78 €	0,79 €	0,85 €	0,78 €
Arroz redondo (1kg)	1,30 €	1,29 €	1,30 €	1,35 €	1,29 €
Patatas fritas lisas (150g)	0,70 €	1,32 €	0,90 €	1,19 €	0,70 €
Aceite de oliva virgen extra (botella 1L)	5,99 €	5,58 €	5,63 €	5,99 €	5,58 €
Lavavajillas ultra concentrado (botella 1,3L)	2,20 €	2,20 €	1,95 €	1,45 €	1,45 €
Limpieza todo en 1 en pastillas (paquete 30 lavados)	3,00 €	4,59 €	3,10 €	2,70 €	2,70 €
Papel de aluminio (caja 30m)	2,30 €	2,05 €	2,30 €	2,99 €	2,05 €
TOTAL	111,69 €	109,26 €	105,99 €	109,36 €	98,31 €

11. Bibliografía

Álvarez, J.I. (2021, 19 octubre). *La alimentación 'online' crece el 72% impulsada por los mayores*. El Economista. Recuperado el 26 de marzo de 2023 de <https://www.economista.es/empresas-finanzas/noticias/11436648/10/21/La-alimentacion-online-crece-el-72-impulsada-por-los-mayores.html>

Bourlioufas, N. (2023, 16 febrero). *The supermarket wars: Aldi gaining on Woolworths and Coles*. Morningstar. Recuperado el 26 de marzo de 2023 de <https://www.morningstar.com.au/insights/stocks/231938/the-supermarket-wars-aldi-gaining-on-woolworths-and-coles>

Enisa, S. I. D. N. E. S. A. (s. f.). *Enisa con el emprendimiento innovador*. Recuperado el 24 de marzo de 2023 de <https://www.enisa.es/es/financia-tu-empresa/lineas-de-financiacion/d/jovenes-emprendedores>

Freytag, R. (2019). Strategic negotiations: three essentials for successful partnerships with startups. *Strategy & Leadership*, 47(1), 19-25. Recuperado el 23 de marzo de 2023 de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SL-11-2018-0115/full/pdf?title=strategic-negotiations-three-essentials-for-successful-partnerships-with-startups>

Galante, N., López, E. G., & Monroe, S. (2013). The future of online grocery in Europe. *McKinsey & Company*, 22-31. Recuperado el 26 de marzo de 2023 de https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Retail/Our_Insights/The_future_of_online_grocery_in_Europe/The_future_of_online_grocery.ashx

Galindo, C. (2023, 26 enero). *El gasto en la cesta de la compra supera por primera vez los 100.000 millones y cae el consumo de frescos*. El País. Recuperado el 26 de marzo de 2023 de <https://elpais.com/economia/2023-01-26/el-gasto-en-la-cesta-de-la-compra-supera-por-primera-vez-los-100000-millones-y-cae-el-consumo-de-frescos.html>

Hassan, R. S., Nawaz, A., Lashari, M. N., & Zafar, F. (2015). Effect of customer relationship management on customer satisfaction. *Procedia economics and finance*, 23,

563-567. Recuperado el 26 de marzo de 2023 de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115005134?via=ihub>

Huotari, P., & Ritala, P. (2021). When to switch between subscription-based and ad-sponsored business models: Strategic implications of decreasing content novelty. *Journal of Business Research*, 129, 14-28. Recuperado el 23 de marzo de 2023 de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296321001272>

Immonen, O., Galli, L., Haaker, T., Killström, U., Pitkänen, O., & de Reuver, M. (2006). Can advertising based earnings logic become a basis for future mobile business models?. In *Proceedings of the 3rd International CICT Conference, Mobile and Wireless Content, Services and Networks, Technical University of Denmark, Copenhagen*. Recuperado el 24 de marzo de 2023 de https://www.academia.edu/17510076/Can_Advertising_Based_Earnings_Logic_Become_a_Basis_for_Future_Mobile_Business_Models

INE, Instituto Nacional de Estadística. (febrero de 2023), *Índice de precio de Consumo (IPC), febrero de 2023*. Recuperado el 12 de marzo de 2023: <https://www.ine.es/calcula/>

Molpeceres, D. (2023, 26 enero). *Mercadona sigue ganando cuota y controla junto a Carrefour y Lidl el 41,1% del mercado*. El Independiente. Recuperado el 12 de marzo de 2023 de <https://www.elindependiente.com/economia/2023/01/26/mercadona-sigue-ganando-cuota-y-controla-junto-a-carrefour-y-lidl-el-41-1-del-mercado/>

Organización de Consumidores y Usuarios (“OCU”). (2022). *Localiza las cadenas con mejor precio*. Recuperado el 12 de marzo de 2023 de www.ocu.org. <https://www.ocu.org/consumo-familia/supermercados/informe/cadenas-mas-baratas>

Santandreu Mascarell, C., Canós Darós, L., & Marín-Roig Ramón, J. (2014). Business Model Canvas y redacción del plan de negocio. Recuperado el 20 de marzo de 2023 de <https://riunet.upv.es/handle/10251/38381>

Rappa, M. A. (2004). The utility business model and the future of computing services. *IBM systems journal*, 43(1), 32-42. Recuperado el 26 de marzo de 2023 de <https://web.archive.org/web/20060312085625id/http://researchweb.watson.ibm.com/journal/sj/431/rappa.pdf>

Ropero, J. G. (2023, 27 febrero). *El 93% de los consumidores apoyaría algún tope al precio de los alimentos*. Cinco Días. Recuperado el 12 de marzo de 2023 de <https://cincodias.elpais.com/companias/2023-02-27/en-93-de-los-consumidores-apoyaria-algun-tope-al-precio-de-los-alimentos.html>

Soysuper. (s. f.). *Soysuper, tu supermercado online*. Recuperado el 24 de marzo de 2023 de <https://soysuper.com/>

Ship-from-Hub Delivery. Scheduled Delivery. (s. f.). Stuart. Recuperado el 24 de marzo de 2023 de <https://stuart.com/delivery-ship-from-hub/>

Tani, M., Troise, C., & O'Driscoll, A. (2022). Business model innovation in mobile apps market: Exploring the new subscription plans with a behavioral reasoning perspective. *Journal of Engineering and Technology Management*, 63, 101674. Recuperado el 26 de marzo de 2023 de https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0923474822000042?casa_token=v7uJGUaBw1IAAAAAA:ptpxGynwPiMBMXjy-I9wP3J5UOKjbhSFc7hdGvzsBh-ZPgsA4d0cz1Rjjj8ojJ7WrtcUzBOM

Vicedo, J. C., & Rodríguez, B. O. (2015). 10 Pasos para desarrollar un plan estratégico y un Business Model Canvas. *3c Empresa: investigación y pensamiento crítico*, 4(4), 231-247. Recuperado el 20 de marzo de 2023 de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5266035>

Wagner, L., Pinto, C., & Amorim, P. (2021). On the value of subscription models for online grocery retail. *European Journal of Operational Research*, 294(3), 874-894. Recuperado el 24 de marzo de 2023 de https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0377221720304392?casa_token=Ec

[e8PU4 iUYAAAAA:lAeRFI5w3f-UoDy1J2T9JhwSevpTBJ4WVxhm4I-kKB47rMC8 Jh VP VOT21mRqcmixw-VwS](http://www.jecr.org/sites/default/files/06_4_p04.pdf)

Wang, C. L., Zhang, Y., Ye, L. R., & Nguyen, D. D. (2005). Subscription to fee-based online services: What makes consumer pay for online content?. *Journal of electronic commerce research*, 6(4), 304. Recuperado el 24 de marzo de 2023 de http://www.jecr.org/sites/default/files/06_4_p04.pdf

Yi, Y., & Jeon, H. (2003). Effects of loyalty programs on value perception, program loyalty, and brand loyalty. *Journal of the academy of marketing science*, 31(3), 229-240. Recuperado el 26 de marzo de 2023 de https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0092070303031003002?casa_token=sKkCOC58I8kAAAAA:OUDqr0aKR7ntZasH4dpNYHd5n2KMqpOt0MTWIMPcNN2nfiHMAB-tuiQ8cI6CxnltQsXjq68QwIc