



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
ICADE

# **Propuesta de Modelo de Negocio Sostenible**

Autor: Miguel Gutiérrez Aguilera  
Director: Raúl González Fabre

MADRID | Junio 2025

## Resumen

Este Trabajo de Fin de Grado desarrolla un modelo de negocio destinado a abordar dos desafíos contemporáneos: el desperdicio alimentario y la inseguridad alimentaria. La propuesta se basa en la transformación de excedentes agrícolas, principalmente frutas y verduras que, aunque aptas para el consumo, son descartadas por motivos estéticos o económicos, en productos naturales de higiene personal como champús, geles y jabones. Por lo tanto, esta iniciativa, bajo el nombre de FresSave, busca generar un impacto social positivo.

El trabajo inicia con un análisis exhaustivo sobre las causas y consecuencias del desperdicio alimentario y la inseguridad alimentaria, estableciendo una base sólida para justificar la necesidad y la viabilidad del negocio planteado. A continuación, se valida la propuesta a través de una encuesta, cuyos resultados destacan la relevancia de la sostenibilidad y la responsabilidad social en las decisiones de compra. Se detalla además el modelo de negocio utilizando herramientas como el *Business Model Canvas*, y se presentan planes operativos, de marketing y financiero detallados, que incluyen proyecciones económicas a tres años, así como el análisis de dos escenarios alternativos (optimista y pesimista).

Finalmente, el estudio concluye que FresSave puede consolidarse como una empresa económicamente sostenible y socialmente comprometida, demostrando cómo el sector privado puede liderar iniciativas que combinen de forma eficaz la rentabilidad económica con la responsabilidad social.

**Palabras clave:** desperdicio alimentario, inseguridad alimentaria, sostenibilidad, impacto social, productos naturales.

## **Abstract**

This Final Degree Project develops a business model aimed at addressing two contemporary challenges: food waste and food insecurity. The proposal is based on the transformation of agricultural surpluses, mainly fruit and vegetables that, although suitable for consumption, are discarded for aesthetic or economic reasons, into natural personal hygiene products such as shampoos, gels and soaps. Therefore, this initiative, under the name FresSave, seeks to generate a positive social impact.

The work begins with an exhaustive analysis of the causes and consequences of food waste and food insecurity, establishing a solid basis to justify the need and viability of the proposed business. The proposal is then validated through a survey, the results of which highlight the relevance of sustainability and social responsibility in purchasing decisions. The business model is also detailed using tools such as the Business Model Canvas, and detailed operational, marketing and financial plans are presented, including three-year economic projections, as well as the analysis of two alternative scenarios (optimistic and pessimistic).

Finally, the study concludes that FresSave can consolidate itself as an economically sustainable and socially committed company, demonstrating how the private sector can lead initiatives that effectively combine economic profitability with social responsibility.

**Keywords:** food waste, food insecurity, sustainability, social impact, natural products.

## Índice de Contenidos

1.	Introducción.....	8
1.1.	Contextualización del Tema e Idea de Negocio .....	8
1.2.	Objetivo del TFG .....	9
1.3.	Metodología .....	10
1.4.	Desarrollo.....	11
2.	Oportunidad de Negocio .....	13
2.1.	Descripción del Problema .....	13
2.2.	Explicación de la Idea de Negocio .....	15
2.3.	Idea Inicial y Motivación del Cambio .....	16
2.4.	Business Model Canvas.....	18
2.5.	Competencia.....	26
3.	Validación de la Idea .....	29
3.1.	Estructura de la Encuesta .....	29
3.2.	Resultados de la Encuesta .....	30
4.	Plan de Negocio.....	32
4.1.	Misión de la Empresa.....	32
4.2.	Plan Operativo .....	33
4.2.1.	Cadena de Producción .....	33
4.2.2.	Estructura Organizacional.....	34
4.2.3.	Recursos Materiales .....	36
4.3.	Plan de Marketing .....	37
4.3.1.	Acciones de Marketing.....	38
5.	Plan Financiero .....	40
5.1.	Ingresos y Costes .....	40
5.1.1.	Ingresos .....	40

5.1.2.	Costes Variables .....	41
5.1.3.	Costes Fijos .....	42
5.1.4.	Beneficios .....	43
5.2.	Financiación y Flujos de Caja .....	45
5.3.	Escenarios Alternativos .....	46
5.3.1.	Escenario Pesimista .....	46
5.3.2.	Escenario Optimista.....	46
6.	Conclusiones.....	48
7.	Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa	49
8.	Bibliografía .....	50
9.	Anexo .....	53
9.1.	Encuesta de Validación de la Idea .....	53
9.2.	Detalle Financiero por Periodo de FresSave – Caso Base .....	56
9.3.	Detalle Financiero por Periodo de FresSave – Caso Pesimista.....	63
9.4.	Detalle Financiero por Periodo de FresSave – Caso Optimista .....	70

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> Resumen Financiero Anual de FresSave.....	45
<b>Tabla 2</b> Detalle Financiero por Periodo de la Primera Mitad del Año 2026 – Caso Base.....	57
<b>Tabla 3</b> Detalle Financiero por Periodo de la Segunda Mitad del Año 2026 – Caso Base.....	58
<b>Tabla 4</b> Detalle Financiero por Periodo de la Primera Mitad del Año 2027 – Caso Base.....	59
<b>Tabla 5</b> Detalle Financiero por Periodo de la Segunda Mitad del Año 2027 – Caso Base.....	60
<b>Tabla 6</b> Detalle Financiero por Periodo de la Primera Mitad del Año 2028 – Caso Base.....	61
<b>Tabla 7</b> Detalle Financiero por Periodo de la Segunda Mitad del Año 2028 – Caso Base.....	62
<b>Tabla 8</b> Detalle Financiero por Periodo de la Primera Mitad del Año 2026 – Caso Pesimista.....	64
<b>Tabla 9</b> Detalle Financiero por Periodo de la Segunda Mitad del Año 2026 – Caso Pesimista.....	65
<b>Tabla 10</b> Detalle Financiero por Periodo de la Primera Mitad del Año 2027 – Caso Pesimista.....	66
<b>Tabla 11</b> Detalle Financiero por Periodo de la Segunda Mitad del Año 2027 – Caso Pesimista.....	67
<b>Tabla 12</b> Detalle Financiero por Periodo de la Primera Mitad del Año 2028 – Caso Pesimista.....	68
<b>Tabla 13</b> Detalle Financiero por Periodo de la Segunda Mitad del Año 2028 – Caso Pesimista.....	69
<b>Tabla 14</b> Detalle Financiero por Periodo de la Primera Mitad del Año 2026 – Caso Optimista.....	71
<b>Tabla 15</b> Detalle Financiero por Periodo de la Segunda Mitad del Año 2026 – Caso Optimista.....	72
<b>Tabla 16</b> Detalle Financiero por Periodo de la Primera Mitad del Año 2027 – Caso Optimista.....	73

<b>Tabla 17</b> Detalle Financiero por Periodo de la Segunda Mitad del Año 2027 – Caso Optimista.....	74
<b>Tabla 18</b> Detalle Financiero por Periodo de la Primera Mitad del Año 2028 – Caso Optimista.....	75
<b>Tabla 19</b> Detalle Financiero por Periodo de la Segunda Mitad del Año 2028 – Caso Optimista.....	76

## **1. Introducción**

### **1.1. Contextualización del Tema e Idea de Negocio**

Actualmente, el desperdicio de alimentos sigue siendo una de las cuestiones más preocupantes a nivel global. Mientras que una parte de la población se permite el lujo de tirar comida, otra se muere de hambre. Además, el desperdicio de alimentos tiene otra serie de consecuencias como, por ejemplo, la contaminación o el despilfarro de agua que, aunque menos evidentes, son igual de relevantes. Por ello, es de vital importancia concienciarse de este problema y tomar medidas para combatirlo entre las que se encuentran desarrollar modelos de negocio alternativos y garantizar el acceso a una alimentación mínima y saludable (Mestre Montserrat & Martínez Sánchez, 2017).

El propósito de este Trabajo de Fin de Grado es desarrollar un modelo de negocio que, a la vez que económicamente rentable y sostenible, permita combatir directamente el desperdicio de alimentos y los diversos problemas que emergen de él.

En este sentido, se plantea la idea de utilizar aquellos alimentos que iban a ser desechados, principalmente frutas y verduras, para transformarlos en otros productos. Concretamente, se propone convertir estos excedentes de comida en productos de higiene naturales como podrían ser champús, jabones y geles. Además, la empresa contribuirá mediante donaciones económicas a comedores sociales. De esta manera, se propone una solución orientada a reducir el desperdicio alimentario optimizando el uso de recursos y fomentando prácticas más sostenibles y socialmente responsables.

Mediante el desarrollo de este modelo de negocio se busca hacer frente a dos problemas principalmente: el desperdicio de alimentos y la falta de acceso a una alimentación mínima o inseguridad alimentaria. Sin embargo, existen otros problemas derivados de los anteriores que también se pretende combatir como son: la contaminación, el desperdicio de agua y las prácticas comerciales abusivas contra los agricultores.

Atendiendo a la definición del Parlamento Europeo, el desperdicio de alimentos es:

El conjunto de productos alimenticios descartados de la cadena agroalimentaria por razones económicas o estéticas o por la proximidad de la fecha de caducidad, pero que siguen siendo perfectamente comestibles y adecuados para el consumo humano y que, a falta de posibles usos alternativos, terminan eliminados como residuos, lo que genera externalidades negativas desde el punto de vista del medio ambiente, costes económicos y pérdida de beneficios para las empresas (Parlamento Europeo, 2012)

Cuantificando este problema y para entender su magnitud, según la ONU (Organización de Naciones Unidas), alrededor de un tercio del total de la comida producida para consumo humano es desperdiciada, lo que supone un coste de más de 1 billón de dólares al año (United Nations Environment Programme, 2024).

Asimismo, se estima que la huella de carbono creada por todos estos alimentos que terminan desechados supone entre el 8% y el 10% de las emisiones de gases de efecto invernadero a nivel global (United Nations Environment Programme, 2024).

Además, los alimentos que no acaban siendo consumidos ocupan para su producción cerca del 30% del total de la superficie mundial destinada a la agricultura (United Nations Environment Programme, 2024).

Todo este desperdicio contrasta enormemente con la cantidad de personas en el mundo que no tienen acceso a una alimentación mínima y pasa hambre. Concretamente, se estima que en el año 2022 el 29.6% de la población sufrió de inseguridad alimentaria moderada o grave y que hasta 783 millones de personas pasaron hambre (United Nations Environment Programme, 2024).

## **1.2. Objetivo del TFG**

En vista de lo anterior, el objetivo principal de este Trabajo de Fin de Grado es plantear el desarrollo de un modelo de negocio que, además de ser viable y sostenible a largo plazo, contribuya de forma activa a la reducción de la cantidad

de comida que acaba desechándose y, al mismo tiempo, mejore el acceso a una alimentación adecuada para aquellas personas o colectivos con mayores dificultades.

A través de este planteamiento, se busca ilustrar cómo la empresa, entendida como motor de innovación y crecimiento, puede convertirse también en un agente de cambio social. Para ello, se realizará un análisis detallado de la estrategia a seguir de modo que queden perfectamente definidos los procesos, recursos y acciones necesarias para asegurar la viabilidad económica de la iniciativa.

### **1.3. Metodología**

El plan de negocio será desarrollado conforme a la estructura planteada en la plataforma Elevatorfy que se compone de 15 pasos agrupados de la siguiente manera:

- 1-** Definición del problema: En esta sección se pretende llevar a cabo un análisis que permita validar la existencia de los problemas a resolver, el desperdicio de alimentos y la inseguridad alimentaria en este caso, y que además ayude a entender la magnitud de la situación. Con este fin, se hará una búsqueda de la literatura existente en referencia a estos temas de modo que se consolide una buena base teórica acerca de las causas, consecuencias y las barreras existentes. Con ello, se busca no solo sentar las bases conceptuales sobre las que descansa el proyecto, sino también identificar los puntos críticos en los que la propuesta planteada puede tener un mayor impacto, garantizando así que la solución responda de manera efectiva a las causas del problema.
- 2-** Definición de la solución propuesta: Una vez obtenida una buena comprensión acerca del problema, se plantea el modelo de negocio a seguir y la forma en que este permitirá dar respuesta a la situación problemática identificada con anterioridad. En esta sección, se detallan los objetivos de la iniciativa, los valores que la sustentan y el modo en que la propuesta de valor

se orienta a reducir el desperdicio alimentario y aportar soluciones para la falta de acceso a una alimentación adecuada.

- 3- Validación de la idea: Posteriormente, se procede a contrastar la hipótesis sobre la que descansa el modelo de negocio con el entorno real. Para ello, se realiza una encuesta que permite obtener la impresión y la actitud de potenciales usuarios y clientes hacía la situación que se pretende mejorar. El objetivo de este paso es entender si realmente la idea que se plantea puede tener éxito comercial, así como detectar oportunidades antes de avanzar hacia la fase del desarrollo del plan de negocio.
- 4- Creación de plan operativo, de marketing y financiero:
  - a. Plan operativo: Determina la cadena de suministro, la logística interna y la organización de los recursos materiales y humanos, de modo que la empresa opere de forma eficiente y se cumplan los objetivos marcados.
  - b. Plan de marketing: Ayuda a establecer las estrategias de promoción y comunicación necesarias para posicionar la marca y captar clientes que demanden productos o servicios alineados con la filosofía de la empresa.
  - c. Plan financiero: Permite obtener una idea de la viabilidad económica del modelo de negocio identificando puntos clave para la supervivencia de la empresa.

#### **1.4. Desarrollo**

En lo referente al desarrollo del trabajo, se seguirá la siguiente estructura:

En el Capítulo 2, se describirán los problemas a resolver por el modelo de negocio y se presentará la evolución de la idea inicial así como las razones que motivaron su modificación hasta llegar al modelo definitivo describiendo los factores que llevaron a replantear ciertos aspectos de la propuesta. Posteriormente, se realizará un *Business Model Canvas* que servirá como herramienta para entender los pilares clave de la empresa, y se llevará a cabo

un estudio acerca de los competidores y de las oportunidades que existen para diferenciarse en el mercado.

Después, en el Capítulo 3 se analizarán las conclusiones de la encuesta de validación de la idea, destacando cómo esta ha servido para terminar de corroborar la posibilidad de éxito de la empresa.

En lo que se refiere al Capítulo 4, el objetivo será detallar los elementos que conforman el plan de negocio, comenzando por la misión de la empresa. A continuación, se desarrollará el plan operativo, en el que, con un horizonte temporal de tres años, se fijarán los procesos internos, la logística y la organización de recursos necesarios para alcanzar el éxito. Además, se establecerá el plan de marketing, definiendo las estrategias para dar a conocer la empresa y captar clientes.

El Capítulo 5 se centrará únicamente en realizar el plan financiero. En base a un modelo operativo en Excel con proyecciones hasta tres años, se explicarán los supuestos de partida, la relación entre costes e ingresos y los ratios que permitirán analizar la evolución económica del negocio con el paso del tiempo, junto con dos escenarios alternativos al caso base. De esta forma, se busca ofrecer una visión realista y cuantitativa de la viabilidad de la empresa, identificando, de manera detallada, la situación financiera en cada periodo proyectado.

Por último, en el Capítulo 6 se ofrece una conclusión del análisis hecho a lo largo de todo el trabajo. Además, se incluirán reflexiones sobre la capacidad del sector privado para establecerse como el referente en la lucha contra los desafíos planteados, destacando la posibilidad de crear negocios rentables y socialmente responsables al mismo tiempo.

## **2. Oportunidad de Negocio**

### **2.1. Descripción del Problema**

En primer lugar, antes de profundizar en la idea de negocio que se propone, resulta fundamental entender los problemas que se busca resolver y las consecuencias que estos conllevan. En especial, se pretende combatir dos grandes retos: el desperdicio de alimentos y la inseguridad alimentaria.

Empezando con el desperdicio de alimentos, antes que nada, es esencial entender su origen y los agentes responsables del problema. En esta línea, se pueden agrupar los causantes en función de la posición que ocupan dentro de la cadena de valor de los alimentos, distinguiendo cinco grupos principalmente: Producción primaria, Procesado, Distribución (tanto mayorista como minorista), Hostelería y Hogares (Stenmarck et al., 2016).

Según datos de Eurostat, en la Unión Europea se desperdiciaron cerca de 59 millones de toneladas de alimentos en 2022, lo que equivale aproximadamente a 132 kilogramos de comida por persona (Eurostat, 2024).

Por segmentos, los hogares concentraron el 54% del desperdicio total, seguidos de la fase de producción con un 19%, mientras que el resto se repartió entre la hostelería (11%), la distribución (8%) y la producción primaria (8%) (Eurostat, 2024).

Las causas del desperdicio alimentario varían ampliamente en función de cada etapa de la cadena de valor. En la producción primaria, buena parte del desperdicio se asocia a cuestiones como la climatología, las plagas, la apariencia de los productos, la planificación deficiente o cuestiones económicas (Díaz-Ruiz et al., 2017). Este último aspecto es especialmente preocupante dado que, en numerosas ocasiones, el bajo precio de venta impide a los productores obtener una ganancia suficiente por su inventario, lo que provoca que este se acabe desechando.

En la etapa de procesado y en la distribución, gran parte del desperdicio se debe a errores humanos en la manipulación de los productos, sin embargo, otra

cantidad de comida se desecha por exigencias comerciales relacionadas con la apariencia, como son el color y el tamaño (Díaz-Ruiz et al., 2017).

Finalmente, en el ámbito doméstico y en el sector de hostelería, las causas son más diversas y, en muchos casos, se deben a comportamientos individuales ligados a la falta de concienciación y de responsabilidad (Mestre Montserrat & Martínez Sánchez, 2017).

En resumen, las causas del desperdicio de alimentos son casi tan variadas como sus responsables, lo que hace que sea extremadamente complicado encontrar una solución general y nos obliga a crear alternativas específicas para cada nicho.

Por otro lado, el desperdicio de alimentos contrasta con el segundo problema que se busca tratar con este plan de negocio, la inseguridad alimentaria.

Actualmente, la inseguridad alimentaria se entiende como la falta de acceso de manera regular a una cantidad suficiente de alimentos saludables y nutritivos que permitan garantizar el crecimiento, desarrollo y bienestar de las personas. Desde esta perspectiva, no solo se considera la cantidad de comida de la que disponen las personas, sino también la calidad y la estabilidad del acceso, que son aspectos fundamentales para poder llevar una vida saludable (FAO et al., 2019).

En términos de alcance y niveles, la FAO diferencia fundamentalmente tres categorías de inseguridad alimentaria que son: la inseguridad leve, la moderada y la severa. La fase moderada se caracteriza por tener un acceso limitado a alimentos, lo que puede afectar a la calidad de la dieta y favorecer el consumo de productos procesados y poco saludables. Mientras tanto, en la fase severa las personas pueden llegar a pasar hambre por no tener comida que ingerir (FAO et al., 2019).

En España, se estima que el 5.2% de los hogares padece inseguridad alimentaria moderada o severa, lo que equivale a cerca de un millón de familias (975,249) y supone que un total de 2,438,124 personas se han visto obligadas a reducir el consumo de cierto tipo de alimentos al no tener capacidad para adquirirlos (Moragues-Faus & Magaña-González, 2022).

Además, es preocupante ver cómo la inseguridad alimentaria se produce mayoritariamente en las familias con un nivel económico menor, lo que evidencia que existe una clara relación entre determinados problemas de salud y la condición económica y social de los hogares (Moragues-Faus & Magaña-González, 2022).

Las causas de este problema son muy variadas e incluyen factores económicos, como el desempleo, los bajos salarios o el encarecimiento de la vida, así como otros relacionados con el medioambiente y el nivel social (FAO et al., 2019). Además, el debilitamiento de las redes de apoyo y la falta de regulación también contribuyen de forma significativa a agravar la inseguridad alimentaria (Moragues-Faus & Magaña-González, 2022).

Las consecuencias sociales y sanitarias son igualmente relevantes. La inseguridad alimentaria está asociada a un mayor riesgo de malnutrición, que puede manifestarse tanto en forma de desnutrición o carencias de micronutrientes, como en sobrepeso y obesidad (FAO et al., 2019).

En conclusión, queda claro que la inseguridad alimentaria es un desafío de gran magnitud que afecta a la salud y el bienestar de millones de personas en todo el país. Esto es especialmente grave cuando se compara con el despilfarro de alimentos, una contradicción que evidencia una gran brecha entre quienes apenas llegan a fin de mes y no pueden cubrir sus necesidades, y otra parte de la población que se puede permitir desperdiciar comida a diario.

## **2.2. Explicación de la Idea de Negocio**

Para combatir el desperdicio de alimentos y la inseguridad alimentaria, se ha desarrollado un modelo de negocio que, a la vez que económica y operativamente sostenible, contribuye de manera significativa a la lucha contra estos dos problemas. Es decir, este plan de empresa no prioriza por encima de todo la maximización de beneficios a largo plazo, sino que busca servir como sustento a un proyecto socialmente responsable que trata de mejorar algunas de las situaciones adversas a las que se enfrenta un alto porcentaje de la población.

Con esto en mente, se propone la creación de un negocio, llamado FresSave, que se sirva de los excedentes de fruta y verdura que iban a ser desperdiciados por los agricultores, por ejemplo, por su apariencia o por la imposibilidad de venderlos a un precio justo, para utilizarlos en la creación de productos de higiene completamente naturales, concretamente champús, geles y jabones. La elaboración de estos productos estará a cargo de dos compañías fabriles ya existentes, Natac y Farmacéutica Vicorva, que se ocuparán de todo el proceso de transformación de las frutas y verduras en artículos de higiene, para que estos se comercialicen posteriormente bajo la marca FresSave.

Además, la empresa donará un porcentaje de sus ingresos a comedores sociales con la intención de frenar la inseguridad alimentaria y maximizar el impacto social.

De igual modo, se buscarán maneras de contribuir, aunque en menor medida, a otras causas sociales mediante, por ejemplo, el uso de envases fabricados a partir de materiales sostenibles o reciclados, o acuerdos comerciales con agricultores en los que se les ofrezca un precio razonable por sus excedentes de alimentos, promoviendo así pequeñas mejoras en otras causas como son la conservación del medio ambiente o el comercio justo.

En resumen, es importante recalcar la relevancia de la dimensión social de este proyecto por encima del aspecto económico que, si bien es indispensable para asegurar la supervivencia de la empresa y sostener su impacto a lo largo del tiempo, se sitúa un escalón por debajo de la aspiración principal que es contribuir a reducir el desperdicio de alimentos y mejorar la situación de quienes sufren de inseguridad alimentaria.

### **2.3. Idea Inicial y Motivación del Cambio**

Originalmente, el modelo de negocio pensado para dar solución a los problemas anteriormente mencionados era distinto al que se ha acabado eligiendo. En este sentido, aunque también se planteaba utilizar los excedentes de fruta y verduras que iban a ser desechados por los agricultores, se proponía destinarlos a la

creación de zumos naturales que se comercializarían en un establecimiento propio.

Por otro lado, también se contemplaba el aspecto de las donaciones a comedores sociales o a personas necesitadas como pilar fundamental del proyecto, ámbito que sí que acabo por ser incluido en la idea final.

Tras analizar en detalle la idea de la elaboración de zumos, se concluyó que no contaba con las condiciones necesarias para ser una solución real a los problemas planteados, ya que se observaron una serie de cuestiones que podían poner en riesgo la viabilidad a largo plazo del negocio y el impacto social real de la empresa.

Estas cuestiones que derivaron en la modificación de la idea de negocio son:

- 1-** Tiempo de vida de los alimentos: En primer lugar, se encontraba la complejidad que implica trabajar con productos perecederos, especialmente aquellos con una fecha de caducidad tan corta como las frutas y verduras frescas. Esto hacía que la planificación logística, procesado de los alimentos y la gestión de inventarios fuese tremendamente complicada. Asimismo, era previsible enfrentarse a duras exigencias a nivel regulatorio en materia de sanidad y control de calidad, que añaden una capa más de dificultad a la gestión del negocio. Además, la calidad final de los zumos podría verse comprometida si no se garantizaba un flujo continuo y seguro de la materia prima.
- 2-** Competidores: Por otro lado, el segmento de los zumos naturales ya está altamente saturado con una cantidad elevada de grandes marcas ya establecidas y con una cuota de mercado significativa, como es el caso de Granini y Don Simón. De igual modo, son cada vez más los supermercados que ofrecen la posibilidad a sus clientes de exprimir sus propios zumos a partir de naranjas frescas, lo que los hubiera convertido en unos competidores directos muy potentes. Por lo tanto, el alto nivel de competencia exigía que se llevase a cabo una mayor inversión en marketing para lograr un buen posicionamiento y diferenciación, lo que involucraba un riesgo elevado de agotar los recursos de la empresa.

**3- Impacto Social:** Por último, se observó otro inconveniente relevante y con impacto directo en el objetivo del proyecto. Este residía en el hecho de que el modelo de negocio se centrara en la venta directa desde un local propio, lo que limitaba el alcance de la empresa y reducía drásticamente la capacidad de la iniciativa para llegar a un número significativo de consumidores minando también el impacto social que se pretendía generar. Aunque se barajó la posibilidad de ampliar el negocio mediante modelos de venta no presencial como, por ejemplo, suscripciones o entregas a domicilio, se volvía a las dificultades relacionadas a la logística, el control de calidad y la caducidad de los productos. Estas barreras hacían más compleja la gestión operativa, encarecían los costes y afectaban directamente a la viabilidad y la sostenibilidad del proyecto a largo plazo.

En conclusión, tras estudiar detenidamente las complicaciones que podían surgir si se seguía adelante con el plan inicial, se tomó la decisión de cambiar el enfoque del negocio, encaminándolo hacia una solución que evitase las barreras de la caducidad y la logística compleja, y que, al mismo tiempo, ampliase el alcance social de la propuesta. A partir de ello, se optó por un modelo orientado a productos de higiene completamente naturales, que no solo reduce los riesgos operativos, sino que también permite maximizar la contribución a las causas sociales, consolidando un negocio sostenible y capaz de generar un impacto positivo más amplio.

#### **2.4. Business Model Canvas**

En primer lugar, antes de comenzar a analizar los distintos aspectos de la idea que se propone, es importante comprender exactamente qué es lo que se entiende por un modelo de negocio. Tal y como señalan Osterwalder y Pigneur (2010, p.14) en su reconocido libro *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, “un modelo de negocio describe el razonamiento de cómo una organización crea, entrega y capta valor”.

Por lo tanto, a la hora de describir una idea de negocio, es clave que queden perfectamente definidos los mecanismos, los agentes y las relaciones que

permiten tanto la creación de valor como la consecución de los objetivos organizacionales.

Con este fin, se utiliza el *Business Model Canvas*, una herramienta que permite describir modelos de negocio de manera universal y simplificada, y que cuenta con el nivel de detalle justo y necesario para que no se pierda la visión completa de cómo funciona y qué pretende conseguir una empresa (Osterwalder & Pigneur, 2010).

El Business Model Canvas se compone de nueve elementos fundamentales: Propuesta de valor, Segmentos de clientes, Canales, Relación con clientes, Fuentes de ingresos, Recursos clave, Actividades clave, Socios clave y Estructura de Costes (Osterwalder & Pigneur, 2010).

A continuación, se realiza un análisis de los nueve pilares del *Business Model Canvas* en relación a la iniciativa propuesta:

**1- Propuesta de Valor:** La propuesta de valor de este modelo de negocio parte de la convicción de que el consumo y el sector privado pueden convertirse en una palanca de cambio social y medioambiental. En este sentido, la propuesta de valor se divide en dos partes;

- a. Por un lado, se dirige a las personas que desean implicarse de manera activa en la lucha contra injusticias sociales como el desperdicio de alimentos y la inseguridad alimentaria, ofreciendo productos que se distinguen por su alto compromiso con el impacto social. Además, la iniciativa contribuye a resolver otros desafíos, como la contaminación ambiental o la promoción de un comercio justo, de modo que cada compra se traduce en un efecto positivo en múltiples ámbitos sociales y medioambientales.
- b. Por otro lado, el modelo satisface las necesidades de quienes exigen productos de higiene elaborados con ingredientes naturales y libres de químicos agresivos. Mediante el uso de extractos de frutas y verduras, se aprovechan al máximo las propiedades beneficiosas de dichos alimentos, desde la hidratación hasta el aporte de vitaminas, lo que

permite crear productos de higiene más saludables y respetuosos con el cuerpo.

**2- Segmentos de Clientes:** En relación a lo anterior, se identifican principalmente dos grupos de clientes a los que se dirige la empresa.

- a. Primero, los consumidores comprometidos con la sostenibilidad y la justicia social. Este grupo incluye a aquellas personas que buscan, mediante sus elecciones de compra, contribuir a la protección del medio ambiente y la reducción de desigualdades sociales. Para ellos, la adquisición de productos de higiene producidos con excedentes agrícolas significa contribuir a la lucha contra el desperdicio de alimentos y la inseguridad alimentaria, al mismo tiempo que promueven el comercio justo y el respeto por los productores locales. De esta forma, no solo obtienen un producto de calidad, sino que también son capaces de traducir en su consumo sus principios morales.
- b. Después, se encuentran los consumidores que priorizan el cuidado personal con ingredientes naturales. Este segundo grupo está formado por clientes que dan mucha importancia al uso de productos libres de químicos agresivos y que son amables con la piel. Por lo tanto, la elección de artículos de higiene elaborados a partir de frutas y verduras no solo implica asegurarse la compra de un producto natural y saludable, sino también la seguridad de contar con fórmulas que respetan el equilibrio de su cuerpo. Asimismo, el componente medioambiental y social forma parte del valor añadido, pero su decisión de compra está basada principalmente en la búsqueda de ingredientes de origen natural y respetuosos con su cuerpo.

**3- Canales:** La estrategia de distribución se realizará principalmente en dos canales, cada uno dirigido a potenciar la presencia de la marca y facilitar el acceso de los clientes al producto:

- a. Venta online a través de la página web de la empresa: Al ofrecer un canal de venta digital, se posibilita el alcance a un público más amplio,

sin demasiadas limitaciones geográficas y con la comodidad de recibir el producto a domicilio.

- b. **Venta en locales especializados:** Para llegar a los consumidores que prefieren la experiencia de compra presencial, se crearán acuerdos comerciales para la venta en establecimientos dedicados a productos ecológicos y socialmente responsables como, por ejemplo, BioRetiro o Espacio Orgánico. La venta en estos locales permitirá aumentar la presencia de la marca y ayudará a llegar directamente a parte de los clientes objetivo.

**4- Relación con los clientes:** La interacción con los clientes se basará en una presencia activa en redes sociales donde se buscará crear una comunidad fiel a los valores de la marca. A través de contenidos cercanos y transparentes, se compartirán noticias, historias de impacto y logros alcanzados en la lucha contra el desperdicio de alimentos y la inseguridad alimentaria, invitando a la participación y el diálogo. De igual forma, en la página web se incluirán secciones de noticias, blogs y apartados especializados con el objetivo de concienciar a los clientes acerca de los problemas sociales y medioambientales que se afrontan.

En conjunto, todo este planteamiento pretende consolidar una relación basada en la confianza, el compromiso y la coherencia con los principios éticos que ambos, empresa y clientes, comparten.

**5- Fuentes de Ingresos:** De cara a generar ventas, el negocio se basará en tres fuentes de ingresos que pueden ser agrupadas de la siguiente manera:

- a. **Venta no recurrente:**

- i. **Venta en establecimientos especializados:** la comercialización de los productos en tiendas de higiene natural y sostenible permitirá captar consumidores que buscan alternativas con ingredientes naturales, libres de químicos agresivos y responsables con la sociedad.

- ii. Venta online: a través de la página web de la propia empresa, los clientes pueden adquirir artículos de manera puntual en todo el territorio español y con la comodidad de recibirlos en la puerta de su casa.
- b. Venta recurrente: Con el fin de lograr un flujo de ingresos más estable y recurrente, se ofrece un modelo de suscripción que facilita a los usuarios recibir periódicamente los productos de higiene que necesitan. Al inscribirse, los clientes pueden elegir la frecuencia de entrega y, de esta forma, evitar la preocupación de realizar compras puntuales o que se agoten los productos en sus casas. Además, para la empresa, este sistema refuerza la previsión de ingresos y agiliza la planificación de recursos.

**6- Recursos Clave:** Para desarrollar satisfactoriamente este modelo de negocio, es necesario contar con varios recursos esenciales que permitirán convertir la propuesta de valor en una realidad:

- a. Excedentes de frutas y verduras: Constituyen la materia prima indispensable para la elaboración de los productos de higiene. Sin un suministro de calidad, sería imposible materializar el objetivo de reaprovechar los alimentos y, con ello, marcar la diferencia en la lucha contra el desperdicio.
- b. Infraestructura de almacenamiento: Se requiere de un espacio apropiado para guardar el inventario de la compañía que está a la espera de ser vendido ya que, sin él, la gestión logística sería sencillamente imposible de llevar a cabo.
- c. Plataforma y tecnología: Para que la venta online sea posible y la gestión del modelo de suscripción funcione correctamente, se requiere de una página web que facilite la comunicación con los clientes e incluya maneras de tratar bases de datos y herramientas de marketing digital que permitan el seguimiento y la atención posventa.

**7- Actividades Clave:** Además de la importancia de garantizar el acceso a los recursos indispensables para la elaboración de los productos, resulta

esencial disponer de la capacidad operativa para transformar dichos recursos en soluciones concretas. En este sentido, las principales actividades que la empresa debe ser capaz de llevar a cabo son las siguientes:

- a. **Distribución y logística:** Se requiere una estructura que permita mover y distribuir tanto los excedentes de frutas y verduras como los productos finales de forma estable y eficiente. Este apartado engloba la gestión del transporte, el control de inventarios y la coordinación con puntos de venta, además de la planificación de envíos a clientes online.
- b. **Producción:** La formulación de champús, geles y jabones a partir de ingredientes naturales requiere de conocimientos técnicos específicos para garantizar la calidad, eficacia y seguridad del producto. En este sentido, los socios comerciales que se encargarán de la producción jugarán un papel clave en el éxito de la empresa.
- c. **Posicionamiento de la Marca:** Dado el enfoque social y sostenible de la empresa, es clave comunicar adecuadamente los valores y beneficios que diferencian a estos productos de otras alternativas disponibles en el mercado. A través de estrategias de marketing digital, presencia en redes sociales y colaboraciones con establecimientos especializados, se buscará difundir el compromiso de la iniciativa y fortalecer el vínculo con el público interesado en el consumo responsable.

**8- Socios Clave:** El buen funcionamiento y la eficiencia operativa del modelo de negocio depende también de la colaboración con diversos actores que, desde sus respectivas áreas de conocimiento, aportan valor y viabilidad al proyecto:

- a. **Agricultores:** Constituyen la fuente principal de la materia prima, ya que proveen los excedentes de frutas y verduras que de otro modo acabarían desechados. A través de acuerdos comerciales justos, estos productores reciben un pago adecuado que ayuda a fortalecer su economía.

- b. Empresas de distribución y logística: Garantizan el transporte seguro y puntual tanto de la materia prima como de los productos terminados, permitiendo un flujo constante que responda a la demanda de los clientes. Su papel resulta esencial para minimizar costes, optimizar el transporte y asegurar la frescura de los alimentos rescatados.
- c. Empresas Productoras:
  - i. Natac: Esta empresa se especializa en la producción de extractos vegetales destinados a sectores como la cosmética o la nutracéutica mediante procesos que respetan y mantienen las cualidades de las frutas y verduras. Así, es capaz de aportar las bases y componentes necesarios para la formulación de champús, geles y jabones con ingredientes naturales (NATAC Group, s.f.).
  - ii. Química Farmacéutica Vicorva: Se trata de una empresa especializada en la fabricación de productos cosméticos para terceros al por mayor. Por ello, será la encargada de desarrollar la fórmula final de los productos de higiene partiendo de los extractos proporcionados. Su experiencia en cosmética ecológica, basada únicamente en ingredientes orgánicos y naturales, permite diseñar artículos respetuosos con el medio ambiente y que son al mismo tiempo eficaces y seguros para su uso en la piel. Asimismo, Vicorva se responsabiliza del proceso de empaquetado, ofreciendo soluciones de envasado sostenible y reciclable que refuerzan la coherencia medioambiental del proyecto (Vicorva, s.f.)
- d. Establecimientos especializados: Representan un canal de comercialización clave para llegar a un público que valora la filosofía de consumo responsable y la procedencia natural de los productos. Su colaboración facilita la visibilidad de la marca en un entorno afín a la propuesta de valor. Concretamente, se han considerado BioRetiro y Espacio Orgánico como posibles socios iniciales por su

reconocimiento en la industria y su compromiso con la venta de productos socialmente responsables.

- e. ONG y comedores sociales: Son destinatarios de las donaciones, contribuyendo de manera efectiva a la lucha contra la inseguridad alimentaria. Al mismo tiempo, estas alianzas refuerzan la dimensión social del negocio y fomentan la conciencia sobre la necesidad de redistribuir recursos.

**9- Estructura de costes:** Por último, ya entendidos todos los elementos necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa, se puede llegar a una idea de cuál será la estructura de costes que esta va a soportar. Así, la mayoría de los costes esperados se pueden agrupar de la siguiente manera:

- a. Coste de adquisición de la materia prima: Aunque se trate de excedentes de frutas y verduras, resulta esencial ofrecer a los agricultores un pago justo que cubra la recogida y el suministro de estos alimentos.
- b. Transporte y logística: Incluye tanto el gasto de trasladar la fruta desde los campos de cultivo hasta las instalaciones de producción, como la recogida de los productos terminados del fabricante y su transporte al almacén, y el posterior envío de los productos terminados a los diferentes canales de distribución (puntos de venta, clientes finales). También se contemplan los costes de almacenamiento, embalaje y gestión de inventario para garantizar la calidad y seguridad de los ingredientes y de los artículos de higiene.
- c. Proceso de producción: Abarca el coste de la elaboración de los extractos vegetales llevada a cabo por Natac y el del desarrollo de las fórmulas, la fabricación y el envasado final que corresponde a Química Farmacéutica Vicorva. De esta manera, se engloban los gastos en ingredientes adicionales, mano de obra especializada, certificaciones que avalen la naturalidad del producto y soluciones de empaquetado sostenible.

- d. Marketing: Cubre la promoción de la marca y la difusión de sus valores. Aquí se incluyen inversiones en publicidad digital, gestión de redes sociales, actualización de la página web y posibles colaboraciones o acuerdos con *influencers* y medios afines a la filosofía de consumo responsable.
- e. Gastos administrativos: Se refieren a los costes incurridos por la actividad diaria de la empresa que incluye; salarios del equipo, costes de oficina, facturas de luz, agua, teléfono e internet, así como las licencias de software necesarias para poder trabajar cómodamente.
- f. Donaciones: Tal como se estableció en la propuesta de valor, una parte de los ingresos se destinará a donaciones a comedores sociales y ONG. Este apartado conlleva un coste directo que, si bien reduce el margen de beneficio, refuerza la vocación social de la empresa y sirve como herramienta de marketing para potenciar la diferenciación.

## **2.5. Competencia**

Actualmente, el mercado español de productos de higiene tradicionales se encuentra altamente saturado debido a la presencia de marcas muy establecidas respaldadas por grandes empresas de consumo como Procter & Gamble o Unilever.

Sin embargo, el nicho de los productos de higiene sostenibles, responsables con el medio ambiente y elaborados a partir de ingredientes completamente naturales, no está tan masificado, lo que supone una oportunidad de penetrar en el mercado.

En este sentido, es de vital importancia entender bien las características y el posicionamiento exacto de los competidores para tratar de diferenciar la imagen y la marca de FresSave y que esta pueda prosperar.

Podemos clasificar en dos grupos la competencia a la que se enfrenta la empresa:

**1- Competencia Directa:** Se entiende por competencia directa aquella que comercializa productos de higiene, concretamente champús, geles y jabones, y basa su propuesta de valor en criterios de sostenibilidad y el uso de ingredientes naturales. Así, se han identificado las siguientes compañías como competidores directos a FresSave:

- a. Lush: Compañía británica fundada en 1995 y con sede en Inglaterra que se distingue por la producción y venta de artículos de higiene sostenibles, entre los que destacan champús, geles y jabones. La marca pone especial énfasis en el uso de frutas y verduras naturales en sus productos, así como en una imagen de marca fuertemente vinculada a la responsabilidad medioambiental (Lush, s.f.-a). En lo relativo a precios, se caracteriza por un coste elevado ya que, por ejemplo, los champús suelen partir de los 20 euros / 100 gramos (Lush, s.f.-b).
- b. The Body Shop: Fundada en 1976 en Brighton, Inglaterra, esta empresa integra la dimensión social y medioambiental en todas sus actividades. Entre sus productos destacan los cosméticos, champús, geles y jabones, con un posicionamiento muy marcado hacia el empoderamiento de la mujer y en prácticas *cruelty-free* (The Body Shop, s.f.-a). Al igual que Lush, sus precios son elevados, aunque algo inferiores, con, por ejemplo, productos capilares que suelen rondar los 18 euros / 100 gramos (The Body Shop, s.f.-b).
- c. Freshly Cosmetics: Empresa española nacida en 2016 que comercializa productos cosméticos socialmente responsables entre los que se incluyen champús, geles y una línea completa de cuidado facial y corporal. Su propuesta de valor se centra en fórmulas 100% naturales, veganas y libres de siliconas, sulfatos y plásticos, envasadas en recipientes de aluminio reciclable para reforzar su compromiso medioambiental (Freshly Cosmetics®, s.f.-a). En cuanto a precios se refiere, sus productos se sitúan en torno a los 20 € /

100 gramos, es decir, un coste muy similar al de los artículos de Lush y The Body Shop (Freshly Cosmetics®, s.f.-b).

**2- Competencia indirecta:** Bajo esta categoría se incluyen aquellas marcas y productos cuyo enfoque o propuesta de valor difieren de los de FresSave, pero que pueden llegar a satisfacer la necesidad de los consumidores en cuanto a higiene personal se refiere, lo que los sitúa como otros posibles sustitutos de los artículos ofrecidos por este proyecto.

- a. Marcas tradicionales de cosmética: Compañías de mucho reconocimiento como L'Oréal, Pantene o Garnier, que si bien no basan su estrategia en la sostenibilidad ni en la naturalidad de sus ingredientes, ofrecen un amplio rango de líneas de champús, geles y jabones que cubren la demanda de un gran sector de la población. En esta categoría los precios son más variados ya que cambian drásticamente de una marca a otra.
- b. Productos de Farmacia: En este segmento se incluyen los productos especializados en el cuidado de la piel y el cuerpo, que suelen ser recomendados por profesionales para consumidores que presentan necesidades específicas, como pieles sensibles o problemas dermatológicos. Aunque la propuesta de valor se aleja de la de FresSave al no centrarse en generar un impacto social positivo, pueden ser una alternativa al uso de ingredientes naturales para aquellas personas que buscan productos que ofrezcan un buen cuidado de la piel. De igual modo, el precio de estos productos suele ser elevado al tratarse de artículos muy especializados y que no están disponibles en cualquier establecimiento.

En resumen, aunque es evidente que existen una gran cantidad de jugadores en la industria de la cosmética, y específicamente en productos de higiene, también se puede apreciar que el sector al que se enfoca FresSave está menos saturado y presenta espacios en los que situar la marca enfatizando los valores y la propuesta de valor que ofrece.

### **3. Validación de la Idea**

#### **3.1. Estructura de la Encuesta**

Previo al desarrollo de los distintos elementos del plan de negocio, se llevó a cabo una encuesta cuyo objetivo principal era validar la idea y valorar en qué medida existe concienciación respecto al desperdicio de alimentos y la inseguridad alimentaria entre la sociedad.

Con este fin, se diseñó una encuesta estructurada en distintos bloques cada uno con un fin concreto. En primer lugar, se incluyó una breve introducción en la que se transmitía el compromiso del grupo con estos dos problemas, evitando revelar la solución planteada para no condicionar las respuestas.

A continuación, se incluyeron preguntas demográficas relativas al género, ciudad de residencia, edad y nivel de formación, con el fin de contextualizar las respuestas y analizar posibles diferencias de opinión en función al perfil de cada encuestado.

Seguidamente, se planteó un bloque de preguntas orientadas a conocer el grado de concienciación y conocimiento de los participantes respecto a los problemas del desperdicio de alimentos y la falta de acceso a una alimentación suficiente y saludable. Del mismo modo, se exploró la disposición de los encuestados a consumir productos con impacto social positivo y a pagar un pequeño sobrecoste por ellos.

Después, la encuesta derivó hacia el ámbito de la cosmética, preguntando a los participantes si habían consumido con anterioridad productos naturales o socialmente responsables y si daban importancia a la ausencia de químicos agresivos en su higiene personal. También, se incluyó una pregunta sobre los factores más determinantes a la hora de elegir un producto de higiene como, por ejemplo, calidad, precio, sostenibilidad o marca, con el fin de entender el peso que las personas otorgan a cada aspecto.

Por último, se concluyó con un cierre en el que se reveló la idea de negocio a la que la encuesta servía de apoyo y se agradeció a los encuestados por el tiempo dedicado a responder las preguntas.

### **3.2. Resultados de la Encuesta**

La encuesta fue respondida por 107 personas, de las cuales aproximadamente un 61 % eran mujeres. La mayoría tenía entre 22 y 25 años y residía en Madrid. En cuanto al nivel educativo, la totalidad de los participantes disponía o estaba cursando un título universitario.

En cuanto a la concienciación respecto al desperdicio de alimentos y a la inseguridad alimentaria, más del 90% de las personas encuestadas manifestó ser consciente de la magnitud del problema del desperdicio de alimentos, mientras que en torno a un 76% mostró la misma concienciación acerca de la inseguridad alimentaria. Adicionalmente, cerca de un 80% de los participantes afirmó preferir comprar productos con impacto social y medioambiental positivo, incluso si ello conllevaba un coste ligeramente más elevado.

Por otro lado, únicamente un 23% de las personas encuestadas había consumido previamente productos de cosmética naturales. Este bajo porcentaje, según las respuestas obtenidas, se debe mayoritariamente al desconocimiento de la existencia de marcas que ofrecen este tipo de productos. De igual modo, se apreció que más de un 80% de los participantes otorga mucha importancia a la ausencia de químicos agresivos en sus productos de higiene, buscando artículos respetuosos con la piel y la salud.

Finalmente, al preguntar por los factores de elección a la hora de adquirir productos cosméticos, la calidad fue el atributo más valorado, seguida por el precio y, en un tercer lugar, la marca. No obstante, un buen número de encuestados resaltó de forma positiva el hecho de que los productos fueran socialmente responsables.

En resumen, a la vista de los resultados obtenidos es evidente que existe concienciación respecto a los problemas que se propone solucionar y que, además, hay voluntad por parte de las personas de contribuir a resolverlos. También, parece claro que la competencia a día de hoy no ha sido capaz de generarse una imagen de marca reconocida por el público general, lo que supone una oportunidad para FresSave para diferenciarse. En este contexto, la combinación de una propuesta clara y diferenciada, un mensaje contundente y

la implicación de los consumidores en una solución tangible, pueden convertirse en factores clave para reforzar la posición del proyecto en el mercado y consolidar una marca que logre conectar con el público.

## 4. Plan de Negocio

### 4.1. Misión de la Empresa

Antes de formular el plan de negocio, resulta esencial establecer con claridad la misión de la empresa. Una definición apropiada del propósito de la firma garantiza que todas las personas de la organización comprendan el motivo de su existencia, estableciendo así las bases conceptuales para identificar los recursos clave, tanto internos como externos, y para diseñar estrategias coherentes para la asignación de estos recursos, la organización del trabajo, la estructura funcional y la planificación de actividades (David et al., 2014).

En este sentido, la misión de la empresa se concibe como aquello que describe la razón de ser de la compañía y la distingue de otras con características similares. Para describirla, se recurre al *mission statement*, una declaración que expone el propósito fundamental de la organización (David et al., 2014). Esta declaración debe contar con alrededor de 100 palabras y evitar elementos como números, ratios o porcentajes. Asimismo, el *mission statement* debe incluir la máxima cantidad posible de los siguientes nueve puntos: (1) Clientes, (2) Productos y servicios, (3) Mercados, (4) Tecnología, (5) Supervivencia, crecimiento y beneficio, (6) Filosofía, (7) Autoconcepto, (8) Imagen pública y (9) Empleados (David et al., 2014).

A partir de lo anterior, la misión de FresSave puede formularse de la siguiente manera:

*La misión de este proyecto empresarial es ofrecer productos de higiene completamente naturales que combatan el desperdicio de alimentos y contribuyan de forma significativa a atenuar la inseguridad alimentaria, brindando a los clientes la oportunidad de sumarse a un consumo responsable y solidario. Para ello, se sirve de excedentes de frutas y verduras que mediante procesos de producción respetuosos con el entorno transforma en artículos de higiene personal. Así, se persigue mejorar el bienestar social promoviendo una filosofía de responsabilidad colectiva. Al mismo tiempo, aumenta la concienciación acerca de los problemas mencionados apoyándose en la imagen pública de una*

*compañía comprometida y solidaria que además potencia el desarrollo profesional de sus empleados.*

## **4.2. Plan Operativo**

El plan operativo constituye el eje de toda la actividad de la empresa, ya que define de forma tangible cómo se llevarán a cabo los procesos y cómo se usarán los recursos para convertir la propuesta de valor en una realidad.

En esta sección, se detallará la cadena de valor que permitirá transformar los excedentes de frutas y verduras en productos de higiene naturales y, finalmente, distribuirlos a los distintos canales de venta. Asimismo, se describirá, en base a un plan de tres años, la estructura organizativa y los recursos humanos y materiales necesarios para el correcto funcionamiento del negocio en cada fase del plan. Con ello, se busca establecer una estrategia que asegure la eficiencia en el desempeño de las distintas actividades de la empresa y cubra todos los aspectos necesarios para poner en marcha el negocio.

### **4.2.1. Cadena de Producción**

En lo que se refiere a la cadena de valor, el funcionamiento de este modelo de negocio se articula de la siguiente manera: En primer lugar, a principio de temporada se firman acuerdos comerciales con los agricultores de modo que, si obtienen excedentes de frutas y verdura, FresSave tiene prioridad de compra sobre ellos. De esta manera, la compañía se reserva la opción de adquirir o no los excedentes de cada agricultor en función de la necesidad de materia prima prevista. De igual modo, en los acuerdos se fijará que: (i) el agricultor, una vez cosechada la partida y atendidos sus canales de venta habituales, notificará a FresSave dentro de las primeras veinticuatro horas la existencia de cualquier excedente disponible, detallando variedad, peso neto y fecha límite de vida útil; (ii) FresSave contará con un máximo de doce horas laborales para ejercer su derecho preferente, confirmando la compra total, parcial o su renuncia; (iii) el precio se calculará sobre la base del índice mayorista de la semana en curso más un diferencial pactado al inicio de temporada, asegurando que se realiza un pago justo al agricultor

A continuación, una empresa de logística se encarga de recoger dichos excedentes en cada explotación agrícola y transportarlos a las plantas de procesado de Natac, localizadas en Córdoba, Extremadura y La Coruña. Ya que cada uno de estos centros está especializado en una serie de extractos, la planta de procesado elegida dependerá del tipo de producto a tratar. En estas instalaciones, se extraen los compuestos naturales de la fruta y verdura, que posteriormente serán usados en la elaboración de los productos de higiene, preservando sus propiedades beneficiosas.

Una vez listos los extractos, se trasladan hasta la fábrica de Farmacéutica Vicorva, ubicada en Valencia, donde se desarrollan las fórmulas específicas para cada producto de higiene y se llevan a cabo la producción y el envasado, utilizando envases sostenibles que incluyen serigrafiado, etiquetado y cartonaje.

Posteriormente, los productos terminados se trasladan a un almacén alquilado por FresSave en la misma región de Valencia para su almacenamiento y gestión de inventario. Desde aquí, se distribuyen bien a los distintos canales de venta, o bien directamente a los clientes que opten por la modalidad de suscripción.

Todas las operaciones se gestionaran desde las oficinas centrales de la empresa en Valencia, que estarán situadas en la misma ubicación que la nave alquilada para almacenar el inventario.

Por último, resulta fundamental destacar que un porcentaje de los ingresos generados se destina a donaciones a comedores sociales, con el objetivo de maximizar el impacto social y destacar esta iniciativa en acciones de marketing con el fin de promover la diferenciación de la marca.

#### **4.2.2. Estructura Organizacional**

Inicialmente, la empresa contará con cuatro empleados, el director general, dedicado a gestionar las operaciones de la empresa, el director financiero, encargado del ámbito económico del negocio, el director de marketing, centrado en las funciones de publicidad de la marca, y por último, el director comercial, encargado del área de ventas y de gestionar las compras.

Cada uno de estos cargos desempeña un conjunto de funciones clave para el correcto funcionamiento de la empresa. El director general se responsabiliza de definir la estrategia global, coordinar los objetivos de las distintas áreas y supervisar el desarrollo de nuevos proyectos. Asimismo, se encarga de la toma de decisiones estratégicas y se asegura de la coordinación de las distintas actividades como, por ejemplo, logística, producción y distribución.

Por otro lado, el director financiero administra todos los recursos económicos, elaborando y controlando presupuestos, supervisando la contabilidad, y manteniendo relaciones con inversores, entidades bancarias y la Agencia Tributaria. Además, impulsa políticas de optimización de costes y analiza el rendimiento financiero para garantizar la supervivencia del negocio a largo plazo.

El director de marketing diseña las campañas de promoción y comunicación, gestiona la imagen de la marca en diferentes canales y lleva a cabo estudios de mercado para identificar oportunidades de crecimiento. Su labor también incluye la gestión de redes sociales, el desarrollo de estrategias de posicionamiento y la medición del impacto de las acciones publicitarias.

Finalmente, el director comercial no solo se ocupa de las ventas y del trato directo con los clientes, organizando la estructura de precios, las negociaciones y la supervisión del equipo comercial, sino que también asume la gestión de las compras de materia prima a los productores. Así, mantiene una relación fluida con los agricultores, firma los contratos que otorgan a la empresa prioridad para adquirir sus excedentes y asegura condiciones que garanticen un pacto justo para ambas partes. De este modo, cumple los objetivos de facturación, preserva los vínculos con la cartera de clientes y proveedores, y explora nuevas oportunidades de negocio que amplían la red de distribución.

Para sostener el crecimiento de la empresa, se prevén contrataciones progresivas durante los tres años contemplados en el plan de negocio, incorporando nuevo personal en los departamentos clave para el desarrollo de la organización.

La primera contratación tendría lugar a los seis meses de iniciar las operaciones y se destinaría al departamento de marketing, reflejando la importancia de

establecer una imagen de marca sólida y reconocida. En este sentido, pasado medio año, parece razonable reforzar las tareas de publicidad para seguir posicionando la empresa en el mercado.

Seis meses después, al cumplirse el primer año de actividad, se sumarían tres empleados más: uno al departamento de operaciones, otro al departamento comercial y un tercero nuevamente en marketing. El nuevo miembro de operaciones apoyaría al director general en la coordinación de la logística, la gestión de inventarios y otras tareas relacionadas con el mayor volumen de negocio. En el área comercial, el refuerzo se centraría en ampliar la cartera de clientes, ofrecer mejor servicio a los ya existentes y mantener la relación con los agricultores. Por su parte, la incorporación al equipo de marketing permitiría continuar expandiendo la presencia de la marca y aprovechar nuevas oportunidades de crecimiento.

Tras 18 meses de funcionamiento, se contrataría una persona para el departamento financiero con el objetivo de asistir al director en la estructuración de procesos contables, la supervisión de gastos, el cierre de ejercicio y la elaboración de proyecciones financieras.

Cumplido el segundo año, se incorporarían otras tres personas en las áreas de operaciones, comercial y marketing, consolidando así la capacidad de la empresa para responder a la demanda y reforzar su estrategia de crecimiento.

Por último, seis meses más tarde, se produciría la última contratación contemplada en el plan de negocio, nuevamente dirigida al departamento de marketing. Este refuerzo es crucial para continuar dando a conocer la marca, fortalecer su posicionamiento y difundir la misión y valores de la compañía.

En total, al concluir los tres años del plan, la plantilla pasaría de los 4 integrantes iniciales a un total de 13, garantizando la capacidad de sostener las operaciones y asegurar la continuidad de la empresa en el mercado.

#### **4.2.3. Recursos Materiales**

En primera instancia, se alquilará una nave con oficinas incluidas en la región de Valencia, cerca de la fábrica de Vicorva, para agilizar la logística. Desde estas

instalaciones se gestionará la actividad de la empresa y se mantendrá el inventario. Tras dos años de actividad, se prevé que el crecimiento en la demanda de los productos requiera un espacio industrial mayor, por lo que se buscará una nueva nave con mayor capacidad en la misma zona, a la que también se trasladarán las oficinas.

Por otra parte, se considera indispensable contar con licencias de software, líneas telefónicas y otros recursos tecnológicos, cuya necesidad se incrementará conforme la empresa vaya expandiéndose.

En conclusión, se puede apreciar cómo el desarrollo del plan operativo permite tener una visión integral del funcionamiento del negocio, desde las necesidades de personal, hasta la cadena de suministro y el escalado progresivo de la capacidad productiva de la empresa. Por lo tanto, esta perspectiva global del plan, sienta las bases para comprender la estructura funcional del negocio así como los posibles costes y necesidades que puedan surgir durante su actividad.

### **4.3. Plan de Marketing**

El plan de marketing es especialmente relevante ya que define cómo la empresa dará a conocer su identidad y sus valores al mercado. En un entorno cada vez más competitivo, no basta con ofrecer productos de calidad, sino que es fundamental comunicar de manera clara la propuesta de valor, mostrando la historia, la misión y la visión que hay detrás de los productos de la marca. De esta forma, se trata de establecer una conexión emocional con el público, generando confianza y creando un posicionamiento sólido que ayuda a fidelizar a los clientes. Igualmente, al transmitir mensajes coherentes con los principios de la compañía, como son en este caso la sostenibilidad, la responsabilidad social y el uso de ingredientes naturales, se refuerza la diferenciación frente a la competencia y se construye una reputación sólida que permite crecer a largo plazo.

### **4.3.1. Acciones de Marketing**

En este sentido, la estrategia de marketing se construirá sobre varios pilares para asegurar una presencia diversificada y abarcar el mayor número posible de canales de comunicación. En primer lugar, FresSave tendrá perfiles en las redes sociales más conocidas, como Instagram y TikTok, donde se publicarán imágenes y vídeos con una estética cuidada que muestren los productos de la marca y reflejen los valores de la empresa. Además, una parte del contenido estará orientado a concienciar sobre los problemas que FresSave busca resolver, maximizando así el impacto social del proyecto.

Asimismo, la empresa dedicará gran parte de su actividad en redes sociales a colaboraciones con creadores de contenido reconocidos, sobre todo del ámbito de la cosmética, que gocen de credibilidad y cuenten con seguidores fieles. El objetivo de estas colaboraciones será destacar los beneficios de los productos para la piel y subrayar la contribución social que implica cada compra: por cada adquisición, FresSave dona dinero a comedores sociales y ONG.

De manera complementaria, FresSave llevará a cabo campañas de publicidad en medios digitales, como Google Ads y Facebook Ads, dirigidas a los segmentos de clientes que más interesen a la empresa o que ya hayan mostrado interés a través de interacciones previas en la web o redes sociales. Estos anuncios resaltarán la importancia de reducir el desperdicio de alimentos y pondrán en valor los beneficios que aportan los productos naturales de la marca.

Por otra parte, en la página web corporativa se publicarán artículos y vídeos acerca de los problemas del desperdicio de alimentos y la inseguridad alimentaria, con el propósito de concienciar al público y mostrar cómo FresSave contribuye a mejorar estas situaciones.

Además, a medida que el negocio crezca, también lo harán algunas de estas acciones de marketing. Es decir, se incrementarán las colaboraciones con creadores de contenido y la cantidad de anuncios dirigidos para potenciar el crecimiento y el impacto social de la empresa.

En resumen, la publicidad de la marca estará enfocada en establecer una conexión emocional con los consumidores y, al mismo tiempo, generar una imagen reconocible que asocie a FresSave con sus valores fundamentales.

## **5. Plan Financiero**

Una vez completados el plan operativo y el plan de marketing, se dispone de la información necesaria para elaborar el plan financiero. Así, en este capítulo se detallan las proyecciones de ingresos, costes, flujos de caja y necesidades de financiación correspondientes a los tres ejercicios que abarca el proyecto, e incluye además un análisis de la evolución de los principales ratios de rentabilidad, así como el estudio de dos escenarios alternativos, a partir del modelo en Excel desarrollado como soporte para este apartado.

### **5.1. Ingresos y Costes**

#### **5.1.1. Ingresos**

Para empezar, las proyecciones de ventas se han modelado a partir de las tres líneas de negocio recogidas en el *business model canvas*: suscripciones, ventas en establecimientos especializados y ventas a través de la página web.

En lo que se refiere a las suscripciones, se ha asumido que se ofrece un pack formado por un champú, un gel y un jabón, con un precio unitario de 39 €, que se mantiene estable durante todo el periodo analizado. El servicio arranca con un único suscriptor y crece mes a mes hasta alcanzar 4,156 suscriptores al cierre del tercer ejercicio, aplicando una tasa de cancelación mensual del 3%.

Para las ventas en tiendas especializadas y en la web se han fijado precios idénticos y constantes: 20 € por cada 100 g de champú, 15 € por 100 g de gel y 10 € por 100 g de jabón, en línea con la competencia. Se prevé que el canal físico registre inicialmente un mayor volumen gracias a su visibilidad, pero que, de forma gradual, el canal online lo supere por su mayor alcance.

Conviene subrayar que la rentabilidad de los productos vendidos en establecimientos especializados es ligeramente inferior a la obtenida en la web, dado que los distribuidores retienen un margen para obtener beneficios, que en este caso se ha fijado en un 15%.

Con estas hipótesis, al final del tercer año se estiman ventas mensuales de 1,669 champús, 1,252 geles y 2,253 jabones en tiendas especializadas, frente a 2,089 champús, 1,392 geles y 3,481 jabones a través de la página web.

En conjunto, tras tres años de actividad, la empresa proyecta una facturación mensual de 323,018 €, distribuida del siguiente modo: 50% suscripciones, 20% ventas en tiendas especializadas y 30% ventas online.

### **5.1.2. Costes Variables**

En cuanto a los costes variables, se han estimado, para cada producto, los costes directamente asociados a su producción y comercialización, es decir, los costes conocidos como costes de productos vendidos. Estos incluyen: (i) la materia prima; (ii) la producción; (iii) el transporte.

En lo relativo a la materia prima, se estima un coste inicial de 4 € por unidad para los champús, 3 € para los geles de baño y 1.5 € para los jabones. Sin embargo, al incrementarse el volumen de compras a los agricultores, se prevé obtener descuentos por volumen que reduzcan estos costes a 2.8 €, 2.1 € y 1.3 € por unidad respectivamente.

El coste de producción representará la mayor proporción dentro de los costes variables. Al inicio de la actividad, se estima en 5 € por champú, 3.3 € por gel de baño y 2 € por jabón. Conforme la empresa incrementa su producción, estos costes se reducirán a 3.8 €, 2.6 € y 1.6 € por unidad respectivamente gracias a rebajas en el precio por volumen.

El coste de transporte se ha estimado inicialmente en 2 € por unidad vendida, asumiendo que no existen diferencias significativas entre productos desde el punto de vista logístico. No obstante, se prevé que este importe se reduzca progresivamente hasta 1 € por unidad gracias, una vez más, a descuentos por volumen, y a la optimización de rutas a medida que aumenten las ventas.

En resumen, los costes variables por unidad disminuirán sustancialmente a medida que la empresa crezca: de 11 € a 7.6 € por champú, de 8.25 € a 5.7 € por gel de baño, y de 5.5 € a 3.8 € por jabón, reflejando así las ventajas asociadas a los descuentos por volumen y la eficiencia operativa.

De este modo, los costes variables totales pasarán de 902 € en el primer mes, distribuidos en 301 € para materia prima, 371 € para producción, y 230 € para distribución, a 136,480 € en el último mes proyectado, de los cuales 48,798 € corresponderán a la materia prima, 63,044 € al proceso de producción y 24,627 € a la distribución.

Asimismo, tal como se recoge en el *business model canvas*, la empresa destinará un porcentaje de su facturación a la donación a comedores sociales. Aunque esto reducirá el beneficio, reforzará el posicionamiento social de la marca y actuará como palanca de marketing para potenciar la diferenciación de la empresa. El plan fija la donación en el 5% de los ingresos, lo que equivaldrá a unos 16,150 € mensuales al final del horizonte proyectado.

Es importante señalar que las cifras relativas a los costes variables son estimaciones preliminares, lo que supone una limitación en la precisión del análisis. Por tanto, para la puesta en marcha del modelo de negocio, sería necesario llevar a cabo un estudio más detallado que permita afinar estos valores.

### **5.1.3. Costes Fijos**

En base a lo establecido en los planes operativo y de marketing, los costes fijos se agrupan en cuatro grandes bloques: (i) personal; (ii) campañas de marketing; (iii) alquiler de la nave industrial con oficinas; (iv) otros gastos, que incluye licencias de software, tasas administrativas y partidas menores.

Por su lado, los gastos de personal se calculan partiendo de una plantilla inicial de cuatro profesionales, cada uno con un salario bruto de 1,800 € mensuales, que, al añadir el 31 % de cotizaciones a la Seguridad Social (Asociación de Empresas de Búsqueda y Selección, 2025), eleva el coste efectivo a unos 2,365 € por empleado, lo que supone un desembolso global cercano a 9,461 € al mes. A medida que se incorporan nuevos trabajadores conforme al calendario previsto, aumentan tanto el número de personas contratadas como la retribución media. Al final del tercer ejercicio, la empresa contará con 13 empleados con un

salario medio de 2,500 € mensuales, que tras incluir las cuotas sociales, eleva el gasto de personal hasta aproximadamente 42,705 € al mes.

En materia de marketing se ha reservado un presupuesto ambicioso para desplegar las acciones previstas en el plan. Durante los primeros meses se invertirán unos 1,500 € mensuales en iniciativas promocionales, sin embargo, esta cifra irá aumentando de forma escalonada hasta alcanzar los 50,000 € al mes, con el objetivo de posicionar la marca, reforzar sus valores y sostener un ritmo de crecimiento sólido en ventas.

En cuanto al alquiler, se prevé un coste inicial de 2,000 € mensuales por una nave-oficina situada en la provincia de Valencia. Según los datos de Idealista, el precio medio para este tipo de inmuebles en la zona es de 5.98 €/m<sup>2</sup> al mes (Idealista.com, s.f.), por lo que el espacio dispuesto sería de aproximadamente 334 m<sup>2</sup>, que cubre las necesidades logísticas de los primeros años. No obstante, para absorber el incremento de la demanda, al inicio del tercer ejercicio se trasladarán las instalaciones a un recinto de mayor tamaño, duplicando la capacidad de almacenamiento y elevando la renta a unos 4,000 € al mes.

En último lugar, el bloque de “otros gastos” partirá de unos 1,000 € mensuales y crecerá de forma proporcional a la expansión del negocio hasta situarse en torno a 5,000 € al mes al final del periodo proyectado.

En conjunto, los costes fijos comenzarán siendo de en torno a 13,960 € mensuales y ascenderán gradualmente hasta aproximadamente 101,705 € al final de los 3 años.

#### **5.1.4. Beneficios**

Inicialmente, se estima un margen bruto total del 40% en el primer mes, que, teniendo en cuenta la evolución de los ingresos y de los costes variables, aumentará hasta el 58% al cierre del horizonte proyectado, generando un beneficio bruto mensual de 186,538 €.

Por líneas de negocio, la mayor rentabilidad corresponderá a las ventas online, con un margen del 62%, seguidas de las suscripciones, con un 56%, que aportan ingresos recurrentes aunque con un precio unitario inferior, y, finalmente, de las

ventas en establecimientos especializados (55%), lastradas por el margen comercial obtenido por los establecimientos.

Al incorporar los costes fijos y las donaciones, la proyección financiera muestra un resultado negativo de -13,438 € en el primer mes, cifra que progresa favorablemente hasta alcanzar unas ganancias de 68,683 € en el último periodo analizado. Este resultado representa un margen del 21.3% sobre las ventas y pone de manifiesto la capacidad de la empresa para crecer con rapidez y absorber sus costes operativos.

Además, a partir del tercer ejercicio la compañía alcanzará una rentabilidad sostenida que dará lugar al pago de impuesto sobre sociedades. En concreto, en base a un tipo impositivo del 25% (Banco Santander, s.f.), para el último año se estima una carga fiscal de 68,189 €, al haberse consolidado un flujo de beneficios positivos de forma continuada. Con esto, el resultado del ejercicio de FresSave en el último mes del plan de negocio sería de 51,512 €, que refleja un margen del 15.9%.

En el anexo 9.2, “Detalle financiero por periodo de FresSave – caso base”, se incluyen una serie de tablas con la información desglosada de ingresos y costes por periodo, que permiten comprender la evolución de la empresa a lo largo del horizonte temporal analizado.

Además, la Tabla 1 presenta una versión simplificada de los ingresos y costes a lo largo de los tres años. En ella se puede observar el rápido crecimiento de la compañía, impulsado por una inversión significativa en acciones publicitarias. Asimismo, se evidencia cómo, a pesar de la estructura de costes necesaria para sostener su actividad, la empresa logra alcanzar resultados positivos, consolidando así su viabilidad económica.

**Tabla 1***Resumen Financiero Anual de FresSave.*

<b>Euros</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
<b>Ingresos</b>	<b>111,156</b>	<b>753,569</b>	<b>2,450,521</b>
<i>Crecimiento anual</i>	<i>n.d.</i>	<i>577.9%</i>	<i>225.2%</i>
<b>Beneficio Bruto</b>	<b>43,060</b>	<b>341,303</b>	<b>1,393,549</b>
<i>% Sobre Ventas</i>	<i>38.7%</i>	<i>45.3%</i>	<i>56.9%</i>
<b>Beneficio Operativo</b>	<b>(174,984)</b>	<b>(147,010)</b>	<b>266,988</b>
<i>% Sobre Ventas</i>	<i>--</i>	<i>--</i>	<i>10.9%</i>
<b>Beneficio Neto</b>	<b>(174,984)</b>	<b>(147,010)</b>	<b>198,799</b>
<i>% Sobre Ventas</i>	<i>--</i>	<i>--</i>	<i>8.1%</i>

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

## **5.2. Financiación y Flujos de Caja**

Para poner en marcha el proyecto se estima que se requiere una inversión inicial de 250,000 €, cifra calculada tras proyectar los flujos de caja incluyendo las necesidades de circulante, ya que el modelo refleja un incremento mensual del inventario para atender a la creciente demanda. Así, esta partida, que alcanzará un valor de 36,020 € en el último periodo, genera una salida de caja mes a mes que presiona la liquidez a corto plazo, pero resulta imprescindible para sostener el funcionamiento del negocio.

Debido a la quema de efectivo prevista durante los primeros meses, se prevé que será necesaria una inyección adicional de 200,000 € al cierre del primer ejercicio, momento en el que el saldo de caja será de 76,167 €. Este refuerzo permitirá cubrir los déficits hasta el cuarto mes del tercer año, cuando la compañía empiece a generar flujos positivos de forma estable. El horizonte proyectado se cierra con un saldo de tesorería de 217,361 € y una conversión de EBITDA a caja del 81% en el último mes.

### **5.3. Escenarios Alternativos**

Además del análisis principal, se han considerado dos escenarios alternativos, uno pesimista y otro optimista, con el objetivo de evaluar la resiliencia del modelo de negocio ante posibles variaciones en las hipótesis planteadas.

#### **5.3.1. Escenario Pesimista**

En el escenario pesimista se parte de la premisa de que la empresa no logra alcanzar la tracción esperada con los clientes, lo que se traduce en una reducción de las ventas. Concretamente, se estima una captación de nuevos suscriptores un 10% inferior por periodo, así como un crecimiento de ventas en el resto de canales un 5% menor en cada mes.

Para contrarrestar esta situación, se contemplaría la contratación de personal adicional en puestos clave, con el fin de reforzar la capacidad operativa de la empresa. De este modo, el número total de empleados aumentaría a 17, en comparación con los 13 previstos en el escenario base.

Bajo estos nuevos supuestos, la facturación en el último mes del horizonte proyectado se reduciría a 179,496 €, y el resultado operativo sería negativo, concretamente -21,936 €. Asimismo, en este escenario se prevé que la empresa agote su caja a principios de julio del segundo año proyectado, lo que llevaría a la necesidad de captar financiación adicional por un importe aproximado de 750,000 € para poder continuar operando hasta el final del periodo analizado.

El anexo 9.3, “Detalle financiero por periodo de FresSave – caso pesimista”, presenta las tablas con las proyecciones de ingresos y costes, así como la evolución de los márgenes y resultados de la empresa en este escenario alternativo.

#### **5.3.2. Escenario Optimista**

En este caso se parte de la hipótesis de que la empresa logra crecer por encima de lo inicialmente previsto, alcanzando mejores resultados.

En concreto, se asume una captación de clientes para el modelo de suscripción un 10% superior en cada periodo, así como un crecimiento de ventas en el resto de canales un 5% mayor por mes.

Como consecuencia de este mayor ritmo de expansión, también se incrementaría la necesidad de recursos humanos. Por ello, el número total de empleados ascendería a 26 en el último periodo, frente a los 13 contemplados en el escenario base.

Bajo estas condiciones, las ventas del último mes analizado alcanzarían los 898,474 €, generando un beneficio operativo de 337,983 €. Además, este crecimiento permitiría a la empresa cubrir sus necesidades de capital con sus propios flujos de caja, lo que eliminaría la necesidad de levantar financiación adicional más allá de la inicialmente prevista.

Para este escenario, el anexo 9.4, “Detalle financiero por periodo de FresSave – caso optimista”, muestra las proyecciones económicas para cada mes del horizonte estudiado, lo que permite analizar el impacto de un crecimiento más acelerado sobre la rentabilidad del negocio.

## **6. Conclusiones**

En conclusión, tras haber realizado un análisis del modelo de negocio, se observa que FresSave no solo tiene el potencial de convertirse en un agente de cambio social, sino también en una empresa económicamente sostenible.

No obstante, es importante señalar que, debido a las limitaciones de este trabajo, particularmente en lo relativo a la estimación de los costes variables, sería necesario realizar una investigación más detallada en el futuro para validar las hipótesis planteadas y afinar la viabilidad económica del plan de negocio.

De todos modos, este caso pone de manifiesto cómo las empresas, actuando desde el sector privado, pueden desempeñar un papel fundamental en la transformación de la sociedad. A través de su actividad, las organizaciones no solo deben buscar generar valor económico, sino también abordar problemas sociales específicos, contribuyendo activamente a mejorar las comunidades en las que operan.

En este sentido, FresSave ilustra cómo el éxito empresarial y el compromiso social no son conceptos opuestos, sino complementarios: las empresas pueden, y deben, devolver a la sociedad parte de los recursos y oportunidades que reciben, generando un impacto positivo y sostenible en el tiempo.

Por lo tanto, este enfoque pone de manifiesto que el sector privado posee tanto la capacidad como la responsabilidad de liderar transformaciones que impulsen un desarrollo positivo, inclusivo y sostenible en la sociedad.

## 7. Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa

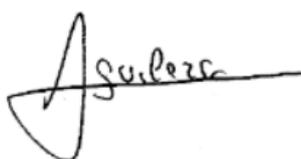
Por la presente, yo, Miguel Gutiérrez Aguilera, estudiante de Administración y Dirección de Empresas y Business Analytics de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "Propuesta de Modelo de Negocio Sostenible", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Crítico:** Para encontrar contra-argumentos a una tesis específica que pretendo defender.
3. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
4. **Metodólogo:** Para descubrir métodos aplicables a problemas específicos de investigación.
5. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
6. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
7. **Generador de encuestas:** Para diseñar cuestionarios preliminares.
8. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: Junio 2025

Firma:



## 8. Bibliografía

Asociación de Empresas de Búsqueda y Selección. (2025, 6 de febrero). ¿Cuánto cuesta contratar a un empleado en España en 2025? Cálculo y factores clave. <https://www.aebys.com/noticias/cuanto-cuesta-contratar-a-un-empleado-en-espana-en-2025-calculo-y-factores-clave/>

Banco Santander. (s.f.). ¿Qué impuestos paga una empresa en España? Banco Santander Impulsa Empresas. <https://www.impulsa-empresa.es/impuestos-empresas-espana/>

David, M. E., David, F. R. [Forest], & David, F. R. [Fred] (2014). Mission statement theory and practice: a content analysis and new direction. *International Journal Of Business, Marketing, And Decision Sciences*, 7(1). <https://strategyclub.com/wp-content/uploads/2014/09/David-pdf-file.pdf>

Díaz-Ruiz, R., Antón, S., & Reinoso, D. (2017). ¿Por dónde empezamos? Identificación de las causas y los puntos críticos del desperdicio alimentario en el sector primario, la transformación y la distribución al por mayor en Cataluña. En S. Antón & D. Reinoso (Eds.). *XI Congreso de la Asociación Española de Economía Agraria* (pp. 300-301). Asociación Española de Economía Agraria.

Eurostat. (2024, September 27). Food waste: 132 kg per inhabitant in the EU in 2022. Eurostat. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20240927-2>

FAO, IFAD, UNICEF, WFP y OMS. (2019). The state of food security and nutrition in the world 2019: Safeguarding against economic slowdowns and downturns. FAO. <https://www.fao.org/3/ca5162en/ca5162en.pdf>

Freshly Cosmetics®. (s.f.-a). Historia <https://www.freshlycosmetics.com/es/historia>

- Freshly Cosmetics®. (s.f.-b). Pelo  
<https://www.freshlycosmetics.com/es/productos-pelo/>
- Idealista.com. (s.f.). Alquiler naves en València — idealista.  
<https://www.idealista.com/alquiler-locales/valencia-valencia/con-naves/>
- Lush. (s.f.-a). Quiénes Somos. <https://weare.lush.com/es/lush-life/nuestra-empresa/quienes-somos/>
- Lush. (s.f.-b). Cabello. <https://www.lush.com/es/es/c/hair-care>
- Mestre Montserrat, M., & Martínez Sánchez, V. (2017). Desperdicio alimentario, análisis de una problemática poliédrica. *Papeles de Relaciones Ecosociales y Cambio Global*, 139, 93–103.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6201908>
- Moragues-Faus, A., & Magaña-González, C. R. (2022). Alimentando un futuro sostenible: Estudio sobre la inseguridad alimentaria en hogares españoles antes y durante la COVID-19 [Informe]. Universidad de Barcelona y Fundación Daniel y Nina Carasso.
- NATAC Group. (s.f.). Sobre Nosotros. <https://natacgroup.com/en/about-us/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.  
[https://vace.uky.edu/sites/vace/files/downloads/9\\_business\\_model\\_generation.pdf](https://vace.uky.edu/sites/vace/files/downloads/9_business_model_generation.pdf)
- Parlamento Europeo. (2012). Resolución del Parlamento Europeo, de 19 de enero de 2012, sobre cómo evitar el desperdicio de alimentos: estrategias para mejorar la eficiencia de la cadena alimentaria en la UE (2011/2175(INI)) [P7\_TA(2012)0014].  
[https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-7-2012-0014\\_ES.pdf](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-7-2012-0014_ES.pdf)

Stenmarck, Å., Jensen, C., Quedsted, T., & Moates, G. (2016). Estimates of European food waste levels (FUSIONS Project). IVL Swedish Environmental Research Institute. [https://www.researchgate.net/publication/301216380\\_Estimates\\_of\\_European\\_food\\_waste\\_levels](https://www.researchgate.net/publication/301216380_Estimates_of_European_food_waste_levels)

The Body Shop. (s. f.-a). Sobre Nostros. <https://www.thebodyshop.es/sobrenosotros>

The Body Shop. (s. f.-b). Champú. <https://www.thebodyshop.es/capilar/champu>

United Nations Environment Programme (2024). Food Waste Index Report 2024. Think Eat Save: Tracking Progress to Halve Global Food Waste. <https://wedocs.unep.org/20.500.11822/45230>.

Vicorva. (s. f.). Servicios. <https://www.vicorva.com/servicios>

## **9. Anexo**

### **9.1. Encuesta de Validación de la Idea**

#### **1- Introducción:**

Creemos que cada vez es mayor la cantidad de comida que se desperdicia a diario por diversos motivos y también la cantidad de gente que pasa hambre cada día. Por ello queremos evaluar si sería posible reducir este desperdicio de alguna manera

#### **2- Preguntas demográficas**

a. Género:

i. Hombre

ii. Mujer

b. Ciudad

c. Código Postal

d. Edad

e. Nivel de educación

i. ESO

ii. Bachillerato

iii. Tengo o estoy cursando un grado universitario

#### **3- Preguntas acerca de la concienciación**

a. ¿Crees que en España se desperdician muchos alimentos?

i. Si

ii. No

b. ¿Cómo de concienciado estas con este tema?

i. 1-10

c. ¿Crees que en España existe falta de acceso a una alimentación mínima y saludable?

- i. Si
  - ii. No
- d. ¿Cómo de concienciado estas con este tema?
  - i. 1-10
- e. ¿Incluyes productos con impacto social positivo en tus compras habituales?
  - i. Si
  - ii. No
- f. ¿Prefieres comprar productos con impacto social positivo aunque esto pueda suponer un mayor coste?
  - i. Si
  - ii. No

#### **4- Preguntas acerca de la cosmética**

- a. ¿Has consumido con anterioridad productos cosméticos sostenibles (Champús, Geles, Jabones etc.)?
  - i. Si
  - ii. No
- b. Si nunca has utilizado productos cosméticos sostenibles, ¿a qué se debe?
  - i. Desconocimiento de marcas
  - ii. Precio demasiado caro
  - iii. No sé dónde comprarlos
  - iv. Otros
- c. ¿Cómo de importante es para ti la ausencia de químicos agresivos en tus productos cosméticos?
  - i. Nada

- ii. Muy poco
  - iii. Poco
  - iv. Bastante
  - v. Mucho
- d. ¿Qué factores son los más determinantes a la hora de elegir tus productos de cosmética?
- i. Precio
  - ii. Marca
  - iii. Calidad
  - iv. Sostenibilidad
  - v. Recomendaciones
  - vi. Ingredientes
  - vii. Otro (especificar)
- e. ¿Valoras positivamente que tus productos cosméticos contribuyan de alguna manera a generar un impacto social positivo?
- i. Si
  - ii. No

## **5- Cierre**

- a. Como ya hemos comentado, creemos que el desperdicio de comida es un problema muy serio y por ello queremos desarrollar un negocio que rescate los excedentes de frutas y verduras de los agricultores y los convierta en productos de higiene sostenibles bajo la marca FresSave. Con esta iniciativa buscamos dar una segunda vida a alimentos aptos para el consumo y ofrecerte alternativas de consumo responsables y de calidad. ¡Muchísimas gracias por tu tiempo y colaboración!

## **9.2. Detalle Financiero por Periodo de FresSave – Caso Base**

**Tabla 2**

*Detalle Financiero por Periodo de la Primera Mitad del Año 2026 – Caso Base*

<b>Euros</b>	<b>31/01/26</b>	<b>28/02/26</b>	<b>31/03/26</b>	<b>30/04/26</b>	<b>31/05/26</b>	<b>30/06/26</b>
Suscripción	39	194	500	875	1,434	2,132
Ventas en tiendas	761	951	1,189	1,486	1,857	2,322
Ventas en la web	700	875	1,094	1,367	1,709	2,136
<b>Ingresos</b>	<b>1,500</b>	<b>2,020</b>	<b>2,782</b>	<b>3,728</b>	<b>5,000</b>	<b>6,590</b>
Costes Variables de Suscripciones	(25)	(123)	(317)	(555)	(910)	(1,353)
Costes Variables de Ventas en tiendas	(492)	(615)	(769)	(961)	(1,202)	(1,502)
Costes Variables de Ventas en la web	(385)	(481)	(602)	(752)	(940)	(1,175)
<b>Beneficio Bruto</b>	<b>598</b>	<b>800</b>	<b>1,094</b>	<b>1,459</b>	<b>1,948</b>	<b>2,560</b>
<i>% Margen bruto</i>	39.9%	39.6%	39.3%	39.1%	39.0%	38.8%
Donaciones	(75)	(101)	(139)	(186)	(250)	(329)
Coste de personal	(9,461)	(9,461)	(9,461)	(9,461)	(9,461)	(11,826)
Coste de marketing	(1,500)	(1,500)	(1,500)	(3,000)	(3,000)	(3,000)
Alquiler de nave y oficinas	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)
Otros gastos fijos	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)
<b>Beneficio Operativo</b>	<b>(13,438)</b>	<b>(13,262)</b>	<b>(13,006)</b>	<b>(14,188)</b>	<b>(13,762)</b>	<b>(15,596)</b>
<i>% Margen operativo</i>	--	--	--	--	--	--
Impuestos	-	-	-	-	-	-
<b>Beneficio Neto</b>	<b>(13,438)</b>	<b>(13,262)</b>	<b>(13,006)</b>	<b>(14,188)</b>	<b>(13,762)</b>	<b>(15,596)</b>
<i>% Margen neto</i>	--	--	--	--	--	--

Nota. Fuente: Elaboración propia

**Tabla 3**

*Detalle Financiero por Periodo de la Segunda Mitad del Año 2026 – Caso Base*

<b>Euros</b>	<b>31/07/26</b>	<b>31/08/26</b>	<b>30/09/26</b>	<b>31/10/26</b>	<b>30/11/26</b>	<b>31/12/26</b>
Suscripción	2,848	3,815	4,871	6,090	7,545	9,035
Ventas en tiendas	2,902	3,482	4,179	5,015	6,018	7,221
Ventas en la web	2,670	3,204	3,845	4,614	5,537	6,645
<b>Ingresos</b>	<b>8,420</b>	<b>10,502</b>	<b>12,895</b>	<b>15,719</b>	<b>19,100</b>	<b>22,900</b>
Costes Variables de Suscripciones	(1,807)	(2,421)	(3,091)	(3,865)	(4,788)	(5,734)
Costes Variables de Ventas en tiendas	(1,878)	(2,253)	(2,704)	(3,245)	(3,894)	(4,673)
Costes Variables de Ventas en la web	(1,469)	(1,762)	(2,115)	(2,538)	(3,045)	(3,654)
<b>Beneficio Bruto</b>	<b>3,266</b>	<b>4,065</b>	<b>4,985</b>	<b>6,071</b>	<b>7,372</b>	<b>8,840</b>
<i>% Margen bruto</i>	38.8%	38.7%	38.7%	38.6%	38.6%	38.6%
Donaciones	(421)	(525)	(645)	(786)	(955)	(1,145)
Coste de personal	(11,826)	(11,826)	(11,826)	(11,826)	(11,826)	(11,826)
Coste de marketing	(4,500)	(4,500)	(4,500)	(6,000)	(6,000)	(6,000)
Alquiler de nave y oficinas	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)
Otros gastos fijos	(1,200)	(1,200)	(1,200)	(1,200)	(1,200)	(1,400)
<b>Beneficio Operativo</b>	<b>(16,681)</b>	<b>(15,986)</b>	<b>(15,186)</b>	<b>(15,741)</b>	<b>(14,609)</b>	<b>(13,531)</b>
<i>% Margen operativo</i>	--	--	--	--	--	--
Impuestos	-	-	-	-	-	-
<b>Beneficio Neto</b>	<b>(16,681)</b>	<b>(15,986)</b>	<b>(15,186)</b>	<b>(15,741)</b>	<b>(14,609)</b>	<b>(13,531)</b>
<i>% Margen neto</i>	--	--	--	--	--	--

Nota. Fuente: Elaboración propia

**Tabla 4***Detalle Financiero por Periodo de la Primera Mitad del Año 2027 – Caso Base*

<b>Euros</b>	<b>31/01/27</b>	<b>28/02/27</b>	<b>31/03/27</b>	<b>30/04/27</b>	<b>31/05/27</b>	<b>30/06/27</b>
Suscripción	10,714	12,537	14,696	16,985	19,401	21,939
Ventas en tiendas	8,665	9,965	11,460	13,179	15,156	17,429
Ventas en la web	7,973	9,169	10,545	12,127	13,946	16,037
<b>Ingresos</b>	<b>27,353</b>	<b>31,672</b>	<b>36,701</b>	<b>42,291</b>	<b>48,502</b>	<b>55,405</b>
Costes Variables de Suscripciones	(6,057)	(7,088)	(8,309)	(9,603)	(10,969)	(12,404)
Costes Variables de Ventas en tiendas	(4,995)	(5,745)	(6,606)	(7,597)	(8,737)	(10,047)
Costes Variables de Ventas en la web	(3,907)	(4,493)	(5,167)	(5,942)	(6,833)	(7,858)
<b>Beneficio Bruto</b>	<b>12,393</b>	<b>14,346</b>	<b>16,619</b>	<b>19,148</b>	<b>21,963</b>	<b>25,096</b>
<i>% Margen bruto</i>	<i>45.3%</i>	<i>45.3%</i>	<i>45.3%</i>	<i>45.3%</i>	<i>45.3%</i>	<i>45.3%</i>
Donaciones	(1,368)	(1,584)	(1,835)	(2,115)	(2,425)	(2,770)
Coste de personal	(21,024)	(21,024)	(21,024)	(21,024)	(21,024)	(23,652)
Coste de marketing	(8,000)	(8,000)	(8,000)	(10,000)	(10,000)	(10,000)
Alquiler de nave y oficinas	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)
Otros gastos fijos	(1,400)	(1,400)	(1,400)	(1,400)	(1,600)	(1,600)
<b>Beneficio Operativo</b>	<b>(21,399)</b>	<b>(19,662)</b>	<b>(17,640)</b>	<b>(17,390)</b>	<b>(15,086)</b>	<b>(14,926)</b>
<i>% Margen operativo</i>	<i>--</i>	<i>--</i>	<i>--</i>	<i>--</i>	<i>--</i>	<i>--</i>
Impuestos	-	-	-	-	-	-
<b>Beneficio Neto</b>	<b>(21,399)</b>	<b>(19,662)</b>	<b>(17,640)</b>	<b>(17,390)</b>	<b>(15,086)</b>	<b>(14,926)</b>
<i>% Margen neto</i>	<i>--</i>	<i>--</i>	<i>--</i>	<i>--</i>	<i>--</i>	<i>--</i>

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

**Tabla 5**

*Detalle Financiero por Periodo de la Segunda Mitad del Año 2027 – Caso Base*

<b>Euros</b>	<b>31/07/27</b>	<b>31/08/27</b>	<b>30/09/27</b>	<b>31/10/27</b>	<b>30/11/27</b>	<b>31/12/27</b>
Suscripción	24,986	28,136	31,582	35,314	39,325	43,605
Ventas en tiendas	20,044	23,050	25,355	27,891	30,680	33,748
Ventas en la web	18,443	21,210	23,330	25,663	28,230	31,053
<b>Ingresos</b>	<b>63,472</b>	<b>72,396</b>	<b>80,268</b>	<b>88,869</b>	<b>98,235</b>	<b>108,406</b>
Costes Variables de Suscripciones	(14,126)	(15,908)	(17,856)	(19,966)	(22,234)	(24,654)
Costes Variables de Ventas en tiendas	(11,555)	(13,288)	(14,617)	(16,078)	(17,686)	(19,455)
Costes Variables de Ventas en la web	(9,037)	(10,393)	(11,432)	(12,575)	(13,833)	(15,216)
<b>Beneficio Bruto</b>	<b>28,754</b>	<b>32,808</b>	<b>36,363</b>	<b>40,249</b>	<b>44,482</b>	<b>49,082</b>
<i>% Margen bruto</i>	<i>45.3%</i>	<i>45.3%</i>	<i>45.3%</i>	<i>45.3%</i>	<i>45.3%</i>	<i>45.3%</i>
Donaciones	(3,174)	(3,620)	(4,013)	(4,443)	(4,912)	(5,420)
Coste de personal	(23,652)	(23,652)	(23,652)	(23,652)	(23,652)	(23,652)
Coste de marketing	(12,000)	(12,000)	(12,000)	(15,000)	(15,000)	(15,000)
Alquiler de nave y oficinas	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)
Otros gastos fijos	(1,600)	(1,600)	(1,600)	(1,600)	(2,500)	(3,250)
<b>Beneficio Operativo</b>	<b>(13,671)</b>	<b>(10,064)</b>	<b>(6,902)</b>	<b>(6,446)</b>	<b>(3,581)</b>	<b>(241)</b>
<i>% Margen operativo</i>	<i>--</i>	<i>--</i>	<i>--</i>	<i>--</i>	<i>--</i>	<i>--</i>
Impuestos	-	-	-	-	-	-
<b>Beneficio Neto</b>	<b>(13,671)</b>	<b>(10,064)</b>	<b>(6,902)</b>	<b>(6,446)</b>	<b>(3,581)</b>	<b>(241)</b>
<i>% Margen neto</i>	<i>--</i>	<i>--</i>	<i>--</i>	<i>--</i>	<i>--</i>	<i>--</i>

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

**Tabla 6**

*Detalle Financiero por Periodo de la Primera Mitad del Año 2028 – Caso Base*

<b>Euros</b>	<b>31/01/28</b>	<b>29/02/28</b>	<b>31/03/28</b>	<b>30/04/28</b>	<b>31/05/28</b>	<b>30/06/28</b>
Suscripción	48,537	54,101	60,278	67,050	74,398	82,306
Ventas en tiendas	37,123	38,979	40,928	42,974	45,123	47,379
Ventas en la web	34,158	37,574	41,331	45,464	50,011	55,012
<b>Ingresos</b>	<b>119,818</b>	<b>130,654</b>	<b>142,537</b>	<b>155,488</b>	<b>169,532</b>	<b>184,697</b>
Costes Variables de Suscripciones	(22,402)	(24,970)	(27,821)	(30,946)	(34,338)	(37,987)
Costes Variables de Ventas en tiendas	(17,469)	(18,343)	(19,260)	(20,223)	(21,234)	(22,296)
Costes Variables de Ventas en la web	(13,663)	(15,030)	(16,533)	(18,186)	(20,004)	(22,005)
<b>Beneficio Bruto</b>	<b>66,283</b>	<b>72,311</b>	<b>78,924</b>	<b>86,133</b>	<b>93,956</b>	<b>102,409</b>
<i>% Margen bruto</i>	<i>55.3%</i>	<i>55.3%</i>	<i>55.4%</i>	<i>55.4%</i>	<i>55.4%</i>	<i>55.4%</i>
Donaciones	(5,991)	(6,533)	(7,127)	(7,774)	(8,477)	(9,235)
Coste de personal	(39,420)	(39,420)	(39,420)	(39,420)	(39,420)	(42,705)
Coste de marketing	(20,000)	(20,000)	(20,000)	(30,000)	(30,000)	(30,000)
Alquiler de nave y oficinas	(4,000)	(4,000)	(4,000)	(4,000)	(4,000)	(4,000)
Otros gastos fijos	(2,500)	(2,500)	(2,500)	(2,500)	(3,000)	(3,000)
<b>Beneficio Operativo</b>	<b>(5,628)</b>	<b>(141)</b>	<b>5,877</b>	<b>2,439</b>	<b>9,059</b>	<b>13,469</b>
<i>% Margen operativo</i>	<i>--</i>	<i>--</i>	<i>4.1%</i>	<i>1.6%</i>	<i>5.3%</i>	<i>7.3%</i>
Impuestos	-	-	(1,469)	(610)	(2,265)	(3,367)
<b>Beneficio Neto</b>	<b>(5,628)</b>	<b>(141)</b>	<b>4,408</b>	<b>1,829</b>	<b>6,794</b>	<b>10,102</b>
<i>% Margen neto</i>	<i>--</i>	<i>--</i>	<i>3.1%</i>	<i>1.2%</i>	<i>4.0%</i>	<i>5.5%</i>

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

**Tabla 7**

*Detalle Financiero por Periodo de la Segunda Mitad del Año 2028 – Caso Base*

<b>Euros</b>	<b>31/07/28</b>	<b>31/08/28</b>	<b>30/09/28</b>	<b>31/10/28</b>	<b>30/11/28</b>	<b>31/12/28</b>
Suscripción	91,537	102,051	114,589	128,312	143,962	162,068
Ventas en tiendas	49,748	52,235	54,847	57,589	60,469	63,492
Ventas en la web	60,513	66,565	73,221	80,543	88,597	97,457
<b>Ingresos</b>	<b>201,798</b>	<b>220,851</b>	<b>242,657</b>	<b>266,444</b>	<b>293,028</b>	<b>323,018</b>
Costes Variables de Suscripciones	(40,135)	(44,745)	(50,243)	(56,260)	(63,122)	(71,061)
Costes Variables de Ventas en tiendas	(22,240)	(23,352)	(24,520)	(25,746)	(27,033)	(28,385)
Costes Variables de Ventas en la web	(22,995)	(25,295)	(27,824)	(30,606)	(33,667)	(37,034)
<b>Beneficio Bruto</b>	<b>116,427</b>	<b>127,458</b>	<b>140,070</b>	<b>153,832</b>	<b>169,206</b>	<b>186,538</b>
<i>% Margen bruto</i>	<i>57.7%</i>	<i>57.7%</i>	<i>57.7%</i>	<i>57.7%</i>	<i>57.7%</i>	<i>57.7%</i>
Donaciones	(10,090)	(11,043)	(12,133)	(13,322)	(14,651)	(16,151)
Coste de personal	(42,705)	(42,705)	(42,705)	(42,705)	(42,705)	(42,705)
Coste de marketing	(40,000)	(40,000)	(40,000)	(50,000)	(50,000)	(50,000)
Alquiler de nave y oficinas	(4,000)	(4,000)	(4,000)	(4,000)	(4,000)	(4,000)
Otros gastos fijos	(3,000)	(3,000)	(3,000)	(5,000)	(5,000)	(5,000)
<b>Beneficio Operativo</b>	<b>16,632</b>	<b>26,711</b>	<b>38,233</b>	<b>38,805</b>	<b>52,850</b>	<b>68,683</b>
<i>% Margen operativo</i>	<i>8.2%</i>	<i>12.1%</i>	<i>15.8%</i>	<i>14.6%</i>	<i>18.0%</i>	<i>21.3%</i>
Impuestos	(4,158)	(6,678)	(9,558)	(9,701)	(13,212)	(17,171)
<b>Beneficio Neto</b>	<b>12,474</b>	<b>20,033</b>	<b>28,674</b>	<b>29,104</b>	<b>39,637</b>	<b>51,512</b>
<i>% Margen neto</i>	<i>6.2%</i>	<i>9.1%</i>	<i>11.8%</i>	<i>10.9%</i>	<i>13.5%</i>	<i>15.9%</i>

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

### **9.3. Detalle Financiero por Periodo de FresSave – Caso Pesimista**

**Tabla 8**

*Detalle Financiero por Periodo de la Primera Mitad del Año 2026 – Caso Pesimista*

<b>Euros</b>	<b>31/01/26</b>	<b>28/02/26</b>	<b>31/03/26</b>	<b>30/04/26</b>	<b>31/05/26</b>	<b>30/06/26</b>
Suscripción	35	174	450	788	1,290	1,919
Ventas en tiendas	761	913	1,095	1,315	1,577	1,893
Ventas en la web	700	840	1,008	1,210	1,452	1,742
<b>Ingresos</b>	<b>1,496</b>	<b>1,927</b>	<b>2,553</b>	<b>3,312</b>	<b>4,319</b>	<b>5,553</b>
Costes Variables de Suscripciones	(22)	(111)	(286)	(500)	(819)	(1,218)
Costes Variables de Ventas en tiendas	(492)	(591)	(709)	(851)	(1,021)	(1,225)
Costes Variables de Ventas en la web	(385)	(462)	(554)	(665)	(798)	(958)
<b>Beneficio Bruto</b>	<b>596</b>	<b>764</b>	<b>1,005</b>	<b>1,296</b>	<b>1,681</b>	<b>2,153</b>
<i>% Margen bruto</i>	<i>39.9%</i>	<i>39.6%</i>	<i>39.3%</i>	<i>39.1%</i>	<i>38.9%</i>	<i>38.8%</i>
Donaciones	(75)	(96)	(128)	(166)	(216)	(278)
Coste de personal	(9,461)	(9,461)	(9,461)	(9,461)	(9,461)	(14,191)
Coste de marketing	(1,500)	(1,500)	(1,500)	(3,000)	(3,000)	(3,000)
Alquiler de nave y oficinas	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)
Otros gastos fijos	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)
<b>Beneficio Operativo</b>	<b>(13,439)</b>	<b>(13,293)</b>	<b>(13,084)</b>	<b>(14,330)</b>	<b>(13,995)</b>	<b>(18,316)</b>
<i>% Margen operativo</i>	<i>--</i>	<i>--</i>	<i>--</i>	<i>--</i>	<i>--</i>	<i>--</i>
Impuestos	-	-	-	-	-	-
<b>Beneficio Neto</b>	<b>(13,439)</b>	<b>(13,293)</b>	<b>(13,084)</b>	<b>(14,330)</b>	<b>(13,995)</b>	<b>(18,316)</b>
<i>% Margen neto</i>	<i>--</i>	<i>--</i>	<i>--</i>	<i>--</i>	<i>--</i>	<i>--</i>

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

**Tabla 9***Detalle Financiero por Periodo de la Segunda Mitad del Año 2026 – Caso Pesimista*

<b>Euros</b>	<b>31/07/26</b>	<b>31/08/26</b>	<b>30/09/26</b>	<b>31/10/26</b>	<b>30/11/26</b>	<b>31/12/26</b>
Suscripción	2,563	3,434	4,384	5,481	6,791	8,131
Ventas en tiendas	2,272	2,612	3,004	3,455	3,973	4,569
Ventas en la web	2,090	2,404	2,764	3,179	3,656	4,204
<b>Ingresos</b>	<b>6,925</b>	<b>8,450</b>	<b>10,152</b>	<b>12,115</b>	<b>14,419</b>	<b>16,904</b>
Costes Variables de Suscripciones	(1,627)	(2,179)	(2,782)	(3,478)	(4,309)	(5,160)
Costes Variables de Ventas en tiendas	(1,470)	(1,690)	(1,944)	(2,235)	(2,571)	(2,956)
Costes Variables de Ventas en la web	(1,150)	(1,322)	(1,520)	(1,748)	(2,011)	(2,312)
<b>Beneficio Bruto</b>	<b>2,679</b>	<b>3,258</b>	<b>3,906</b>	<b>4,652</b>	<b>5,529</b>	<b>6,475</b>
<i>% Margen bruto</i>	38.7%	38.6%	38.5%	38.4%	38.3%	38.3%
Donaciones	<b>(346)</b>	<b>(422)</b>	<b>(508)</b>	<b>(606)</b>	<b>(721)</b>	<b>(845)</b>
Coste de personal	(14,191)	(14,191)	(14,191)	(14,191)	(14,191)	(14,191)
Coste de marketing	(4,500)	(4,500)	(4,500)	(6,000)	(6,000)	(6,000)
Alquiler de nave y oficinas	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)
Otros gastos fijos	(1,200)	(1,200)	(1,200)	(1,200)	(1,200)	(1,400)
<b>Beneficio Operativo</b>	<b>(19,559)</b>	<b>(19,055)</b>	<b>(18,493)</b>	<b>(19,344)</b>	<b>(18,584)</b>	<b>(17,961)</b>
<i>% Margen operativo</i>	--	--	--	--	--	--
Impuestos	-	-	-	-	-	-
<b>Beneficio Neto</b>	<b>(19,559)</b>	<b>(19,055)</b>	<b>(18,493)</b>	<b>(19,344)</b>	<b>(18,584)</b>	<b>(17,961)</b>
<i>% Margen neto</i>	--	--	--	--	--	--

Nota. Fuente: Elaboración propia

**Tabla 10**

*Detalle Financiero por Periodo de la Primera Mitad del Año 2027 – Caso Pesimista*

<b>Euros</b>	<b>31/01/27</b>	<b>28/02/27</b>	<b>31/03/27</b>	<b>30/04/27</b>	<b>31/05/27</b>	<b>30/06/27</b>
Suscripción	9,642	11,284	13,227	15,287	17,461	19,745
Ventas en tiendas	5,254	5,780	6,358	6,993	7,693	8,462
Ventas en la web	4,835	5,318	5,850	6,435	7,079	7,786
<b>Ingresos</b>	<b>19,731</b>	<b>22,382</b>	<b>25,434</b>	<b>28,715</b>	<b>32,232</b>	<b>35,993</b>
Costes Variables de Suscripciones	(5,452)	(6,380)	(7,478)	(8,643)	(9,872)	(11,163)
Costes Variables de Ventas en tiendas	(3,029)	(3,332)	(3,665)	(4,032)	(4,435)	(4,878)
Costes Variables de Ventas en la web	(2,369)	(2,606)	(2,867)	(3,153)	(3,468)	(3,815)
<b>Beneficio Bruto</b>	<b>8,882</b>	<b>10,064</b>	<b>11,425</b>	<b>12,888</b>	<b>14,457</b>	<b>16,136</b>
<i>% Margen bruto</i>	<i>45.0%</i>	<i>45.0%</i>	<i>44.9%</i>	<i>44.9%</i>	<i>44.9%</i>	<i>44.8%</i>
Donaciones	(987)	(1,119)	(1,272)	(1,436)	(1,612)	(1,800)
Coste de personal	(28,908)	(28,908)	(28,908)	(28,908)	(28,908)	(31,536)
Coste de marketing	(8,000)	(8,000)	(8,000)	(10,000)	(10,000)	(10,000)
Alquiler de nave y oficinas	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)
Otros gastos fijos	(1,400)	(1,400)	(1,400)	(1,400)	(1,600)	(1,600)
<b>Beneficio Operativo</b>	<b>(32,413)</b>	<b>(31,363)</b>	<b>(30,155)</b>	<b>(30,856)</b>	<b>(29,663)</b>	<b>(30,799)</b>
<i>% Margen operativo</i>	<i>--</i>	<i>--</i>	<i>--</i>	<i>--</i>	<i>--</i>	<i>--</i>
Impuestos	-	-	-	-	-	-
<b>Beneficio Neto</b>	<b>(32,413)</b>	<b>(31,363)</b>	<b>(30,155)</b>	<b>(30,856)</b>	<b>(29,663)</b>	<b>(30,799)</b>
<i>% Margen neto</i>	<i>--</i>	<i>--</i>	<i>--</i>	<i>--</i>	<i>--</i>	<i>--</i>

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

**Tabla 11**

*Detalle Financiero por Periodo de la Segunda Mitad del Año 2027 – Caso Pesimista*

<b>Euros</b>	<b>31/07/27</b>	<b>31/08/27</b>	<b>30/09/27</b>	<b>31/10/27</b>	<b>30/11/27</b>	<b>31/12/27</b>
Suscripción	22,487	25,322	28,424	31,783	35,392	39,245
Ventas en tiendas	9,308	10,239	10,751	11,289	11,853	12,446
Ventas en la web	8,565	9,422	9,893	10,387	10,907	11,452
<b>Ingresos</b>	<b>40,360</b>	<b>44,983</b>	<b>49,067</b>	<b>53,459</b>	<b>58,152</b>	<b>63,142</b>
Costes Variables de Suscripciones	(12,714)	(14,317)	(16,070)	(17,970)	(20,010)	(22,188)
Costes Variables de Ventas en tiendas	(5,366)	(5,903)	(6,198)	(6,508)	(6,833)	(7,175)
Costes Variables de Ventas en la web	(4,197)	(4,617)	(4,847)	(5,090)	(5,344)	(5,611)
<b>Beneficio Bruto</b>	<b>18,084</b>	<b>20,147</b>	<b>21,952</b>	<b>23,892</b>	<b>25,965</b>	<b>28,168</b>
<i>% Margen bruto</i>	<i>44.8%</i>	<i>44.8%</i>	<i>44.7%</i>	<i>44.7%</i>	<i>44.6%</i>	<i>44.6%</i>
Donaciones	(2,018)	(2,249)	(2,453)	(2,673)	(2,908)	(3,157)
Coste de personal	(31,536)	(31,536)	(31,536)	(31,536)	(31,536)	(31,536)
Coste de marketing	(12,000)	(12,000)	(12,000)	(15,000)	(15,000)	(15,000)
Alquiler de nave y oficinas	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)
Otros gastos fijos	(1,600)	(1,600)	(1,600)	(1,600)	(2,500)	(3,250)
<b>Beneficio Operativo</b>	<b>(31,070)</b>	<b>(29,238)</b>	<b>(27,637)</b>	<b>(28,917)</b>	<b>(27,979)</b>	<b>(26,775)</b>
<i>% Margen operativo</i>	<i>--</i>	<i>--</i>	<i>--</i>	<i>--</i>	<i>--</i>	<i>--</i>
Impuestos	-	-	-	-	-	-
<b>Beneficio Neto</b>	<b>(31,070)</b>	<b>(29,238)</b>	<b>(27,637)</b>	<b>(28,917)</b>	<b>(27,979)</b>	<b>(26,775)</b>
<i>% Margen neto</i>	<i>--</i>	<i>--</i>	<i>--</i>	<i>--</i>	<i>--</i>	<i>--</i>

Nota. Fuente: Elaboración propia

**Tabla 12**

*Detalle Financiero por Periodo de la Primera Mitad del Año 2028 – Caso Pesimista*

<b>Euros</b>	<b>31/01/28</b>	<b>29/02/28</b>	<b>31/03/28</b>	<b>30/04/28</b>	<b>31/05/28</b>	<b>30/06/28</b>
Suscripción	43,683	48,691	54,250	60,345	66,958	74,076
Ventas en tiendas	13,068	13,068	13,068	13,068	13,068	13,068
Ventas en la web	12,025	12,626	13,257	13,920	14,616	15,347
<b>Ingresos</b>	<b>68,776</b>	<b>74,385</b>	<b>80,575</b>	<b>87,333</b>	<b>94,642</b>	<b>102,490</b>
Costes Variables de Suscripciones	(20,162)	(22,473)	(25,039)	(27,851)	(30,904)	(34,189)
Costes Variables de Ventas en tiendas	(6,150)	(6,150)	(6,150)	(6,150)	(6,150)	(6,150)
Costes Variables de Ventas en la web	(4,810)	(5,050)	(5,303)	(5,568)	(5,846)	(6,139)
<b>Beneficio Bruto</b>	<b>37,655</b>	<b>40,712</b>	<b>44,084</b>	<b>47,764</b>	<b>51,742</b>	<b>56,013</b>
<i>% Margen bruto</i>	<i>54.8%</i>	<i>54.7%</i>	<i>54.7%</i>	<i>54.7%</i>	<i>54.7%</i>	<i>54.7%</i>
Donaciones	(3,439)	(3,719)	(4,029)	(4,367)	(4,732)	(5,125)
Coste de personal	(45,990)	(45,990)	(45,990)	(45,990)	(45,990)	(55,845)
Coste de marketing	(20,000)	(20,000)	(20,000)	(30,000)	(30,000)	(30,000)
Alquiler de nave y oficinas	(4,000)	(4,000)	(4,000)	(4,000)	(4,000)	(4,000)
Otros gastos fijos	(2,500)	(2,500)	(2,500)	(2,500)	(3,000)	(3,000)
<b>Beneficio Operativo</b>	<b>(38,274)</b>	<b>(35,497)</b>	<b>(32,435)</b>	<b>(39,093)</b>	<b>(35,980)</b>	<b>(41,956)</b>
<i>% Margen operativo</i>	<i>--</i>	<i>--</i>	<i>--</i>	<i>--</i>	<i>--</i>	<i>--</i>
Impuestos	-	-	-	-	-	-
<b>Beneficio Neto</b>	<b>(38,274)</b>	<b>(35,497)</b>	<b>(32,435)</b>	<b>(39,093)</b>	<b>(35,980)</b>	<b>(41,956)</b>
<i>% Margen neto</i>	<i>--</i>	<i>--</i>	<i>--</i>	<i>--</i>	<i>--</i>	<i>--</i>

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

**Tabla 13**

*Detalle Financiero por Periodo de la Segunda Mitad del Año 2028 – Caso Pesimista*

<b>Euros</b>	<b>31/07/28</b>	<b>31/08/28</b>	<b>30/09/28</b>	<b>31/10/28</b>	<b>30/11/28</b>	<b>31/12/28</b>
Suscripción	82,383	91,846	103,130	115,481	129,566	145,862
Ventas en tiendas	13,068	13,068	13,068	13,068	13,068	13,068
Ventas en la web	16,114	16,920	17,766	18,654	19,587	20,566
<b>Ingresos</b>	<b>111,565</b>	<b>121,834</b>	<b>133,964</b>	<b>147,203</b>	<b>162,221</b>	<b>179,496</b>
Costes Variables de Suscripciones	(36,122)	(40,271)	(45,219)	(50,634)	(56,810)	(63,955)
Costes Variables de Ventas en tiendas	(5,842)	(5,842)	(5,842)	(5,842)	(5,842)	(5,842)
Costes Variables de Ventas en la web	(6,123)	(6,429)	(6,751)	(7,089)	(7,443)	(7,815)
<b>Beneficio Bruto</b>	<b>63,478</b>	<b>69,291</b>	<b>76,152</b>	<b>83,638</b>	<b>92,126</b>	<b>101,884</b>
<i>% Margen bruto</i>	<i>56.9%</i>	<i>56.9%</i>	<i>56.8%</i>	<i>56.8%</i>	<i>56.8%</i>	<i>56.8%</i>
Donaciones	(5,578)	(6,092)	(6,698)	(7,360)	(8,111)	(8,975)
Coste de personal	(55,845)	(55,845)	(55,845)	(55,845)	(55,845)	(55,845)
Coste de marketing	(40,000)	(40,000)	(40,000)	(50,000)	(50,000)	(50,000)
Alquiler de nave y oficinas	(4,000)	(4,000)	(4,000)	(4,000)	(4,000)	(4,000)
Otros gastos fijos	(3,000)	(3,000)	(3,000)	(5,000)	(5,000)	(5,000)
<b>Beneficio Operativo</b>	<b>(44,945)</b>	<b>(39,646)</b>	<b>(33,391)</b>	<b>(38,567)</b>	<b>(30,830)</b>	<b>(21,936)</b>
<i>% Margen operativo</i>	<i>--</i>	<i>--</i>	<i>--</i>	<i>--</i>	<i>--</i>	<i>--</i>
Impuestos	-	-	-	-	-	-
<b>Beneficio Neto</b>	<b>(44,945)</b>	<b>(39,646)</b>	<b>(33,391)</b>	<b>(38,567)</b>	<b>(30,830)</b>	<b>(21,936)</b>
<i>% Margen neto</i>	<i>--</i>	<i>--</i>	<i>--</i>	<i>--</i>	<i>--</i>	<i>--</i>

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

#### **9.4. Detalle Financiero por Periodo de FresSave – Caso Optimista**

**Tabla 14**

*Detalle Financiero por Periodo de la Primera Mitad del Año 2026 – Caso Optimista*

<b>Euros</b>	<b>31/01/26</b>	<b>28/02/26</b>	<b>31/03/26</b>	<b>30/04/26</b>	<b>31/05/26</b>	<b>30/06/26</b>
Suscripción	43	213	550	963	1,577	2,345
Ventas en tiendas	761	989	1,286	1,671	2,173	2,825
Ventas en la web	700	910	1,183	1,538	1,999	2,599
<b>Ingresos</b>	<b>1,504</b>	<b>2,112</b>	<b>3,019</b>	<b>4,172</b>	<b>5,749</b>	<b>7,769</b>
Costes Variables de Suscripciones	(27)	(135)	(349)	(611)	(1,001)	(1,488)
Costes Variables de Ventas en tiendas	(492)	(640)	(832)	(1,081)	(1,406)	(1,828)
Costes Variables de Ventas en la web	(385)	(501)	(651)	(846)	(1,100)	(1,429)
<b>Beneficio Bruto</b>	<b>599</b>	<b>836</b>	<b>1,187</b>	<b>1,634</b>	<b>2,243</b>	<b>3,023</b>
<i>% Margen bruto</i>	39.8%	39.6%	39.3%	39.2%	39.0%	38.9%
Donaciones	(75)	(106)	(151)	(209)	(287)	(388)
Coste de personal	(9,461)	(9,461)	(9,461)	(9,461)	(9,461)	(14,191)
Coste de marketing	(1,500)	(1,500)	(1,500)	(3,000)	(3,000)	(3,000)
Alquiler de nave y oficinas	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)
Otros gastos fijos	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)
<b>Beneficio Operativo</b>	<b>(13,437)</b>	<b>(13,230)</b>	<b>(12,925)</b>	<b>(14,036)</b>	<b>(13,505)</b>	<b>(17,556)</b>
<i>% Margen operativo</i>	--	--	--	--	--	--
Impuestos	-	-	-	-	-	-
<b>Beneficio Neto</b>	<b>(13,437)</b>	<b>(13,230)</b>	<b>(12,925)</b>	<b>(14,036)</b>	<b>(13,505)</b>	<b>(17,556)</b>
<i>% Margen neto</i>	--	--	--	--	--	--

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

**Tabla 15**

*Detalle Financiero por Periodo de la Segunda Mitad del Año 2026 – Caso Optimista*

<b>Euros</b>	<b>31/07/26</b>	<b>31/08/26</b>	<b>30/09/26</b>	<b>31/10/26</b>	<b>30/11/26</b>	<b>31/12/26</b>
Suscripción	3,133	4,197	5,358	6,699	8,300	9,938
Ventas en tiendas	3,672	4,590	5,737	7,172	8,965	11,206
Ventas en la web	3,379	4,223	5,279	6,599	8,249	10,311
<b>Ingresos</b>	<b>10,183</b>	<b>13,010</b>	<b>16,375</b>	<b>20,470</b>	<b>25,513</b>	<b>31,455</b>
Costes Variables de Suscripciones	(1,988)	(2,663)	(3,400)	(4,251)	(5,267)	(6,307)
Costes Variables de Ventas en tiendas	(2,376)	(2,970)	(3,712)	(4,641)	(5,801)	(7,251)
Costes Variables de Ventas en la web	(1,858)	(2,323)	(2,904)	(3,630)	(4,537)	(5,671)
<b>Beneficio Bruto</b>	<b>3,961</b>	<b>5,054</b>	<b>6,358</b>	<b>7,948</b>	<b>9,909</b>	<b>12,226</b>
<i>% Margen bruto</i>	38.9%	38.8%	38.8%	38.8%	38.8%	38.9%
Donaciones	(509)	(651)	(819)	(1,023)	(1,276)	(1,573)
Coste de personal	(14,191)	(14,191)	(14,191)	(14,191)	(14,191)	(14,191)
Coste de marketing	(4,500)	(4,500)	(4,500)	(6,000)	(6,000)	(6,000)
Alquiler de nave y oficinas	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)
Otros gastos fijos	(1,200)	(1,200)	(1,200)	(1,200)	(1,200)	(1,400)
<b>Beneficio Operativo</b>	<b>(18,439)</b>	<b>(17,488)</b>	<b>(16,352)</b>	<b>(16,466)</b>	<b>(14,758)</b>	<b>(12,938)</b>
<i>% Margen operativo</i>	--	--	--	--	--	--
Impuestos	-	-	-	-	-	-
<b>Beneficio Neto</b>	<b>(18,439)</b>	<b>(17,488)</b>	<b>(16,352)</b>	<b>(16,466)</b>	<b>(14,758)</b>	<b>(12,938)</b>
<i>% Margen neto</i>	--	--	--	--	--	--

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

**Tabla 16**

*Detalle Financiero por Periodo de la Primera Mitad del Año 2027 – Caso Optimista*

<b>Euros</b>	<b>31/01/27</b>	<b>28/02/27</b>	<b>31/03/27</b>	<b>30/04/27</b>	<b>31/05/27</b>	<b>30/06/27</b>
Suscripción	11,785	13,791	16,166	18,684	21,341	24,133
Ventas en tiendas	14,008	16,809	20,171	24,205	29,046	34,855
Ventas en la web	12,889	15,467	18,560	22,272	26,727	32,072
<b>Ingresos</b>	<b>38,682</b>	<b>46,067</b>	<b>54,897</b>	<b>65,161</b>	<b>77,113</b>	<b>91,060</b>
Costes Variables de Suscripciones	(6,663)	(7,797)	(9,140)	(10,564)	(12,066)	(13,644)
Costes Variables de Ventas en tiendas	(8,075)	(9,690)	(11,628)	(13,953)	(16,744)	(20,093)
Costes Variables de Ventas en la web	(6,316)	(7,579)	(9,094)	(10,913)	(13,096)	(15,715)
<b>Beneficio Bruto</b>	<b>17,628</b>	<b>21,001</b>	<b>25,035</b>	<b>29,731</b>	<b>35,207</b>	<b>41,607</b>
<i>% Margen bruto</i>	<i>45.6%</i>	<i>45.6%</i>	<i>45.6%</i>	<i>45.6%</i>	<i>45.7%</i>	<i>45.7%</i>
Donaciones	(1,934)	(2,303)	(2,745)	(3,258)	(3,856)	(4,553)
Coste de personal	(34,164)	(34,164)	(34,164)	(34,164)	(34,164)	(47,304)
Coste de marketing	(8,000)	(8,000)	(8,000)	(10,000)	(10,000)	(10,000)
Alquiler de nave y oficinas	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)
Otros gastos fijos	(1,400)	(1,400)	(1,400)	(1,400)	(1,600)	(1,600)
<b>Beneficio Operativo</b>	<b>(29,870)</b>	<b>(26,866)</b>	<b>(23,274)</b>	<b>(21,091)</b>	<b>(16,412)</b>	<b>(23,850)</b>
<i>% Margen operativo</i>	<i>--</i>	<i>--</i>	<i>--</i>	<i>--</i>	<i>--</i>	<i>--</i>
Impuestos	-	-	-	-	-	-
<b>Beneficio Neto</b>	<b>(29,870)</b>	<b>(26,866)</b>	<b>(23,274)</b>	<b>(21,091)</b>	<b>(16,412)</b>	<b>(23,850)</b>
<i>% Margen neto</i>	<i>--</i>	<i>--</i>	<i>--</i>	<i>--</i>	<i>--</i>	<i>--</i>

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

**Tabla 17**

*Detalle Financiero por Periodo de la Segunda Mitad del Año 2027 – Caso Optimista*

<b>Euros</b>	<b>31/07/27</b>	<b>31/08/27</b>	<b>30/09/27</b>	<b>31/10/27</b>	<b>30/11/27</b>	<b>31/12/27</b>
Suscripción	27,484	30,950	34,740	38,846	43,257	47,966
Ventas en tiendas	41,826	50,192	57,720	66,378	76,335	87,785
Ventas en la web	38,486	46,184	53,111	61,078	70,239	80,775
<b>Ingresos</b>	<b>107,797</b>	<b>127,325</b>	<b>145,571</b>	<b>166,302</b>	<b>189,832</b>	<b>216,526</b>
Costes Variables de Suscripciones	(15,539)	(17,498)	(19,642)	(21,963)	(24,457)	(27,119)
Costes Variables de Ventas en tiendas	(24,112)	(28,934)	(33,274)	(38,265)	(44,005)	(50,606)
Costes Variables de Ventas en la web	(18,858)	(22,630)	(26,024)	(29,928)	(34,417)	(39,580)
<b>Beneficio Bruto</b>	<b>49,288</b>	<b>58,262</b>	<b>66,631</b>	<b>76,146</b>	<b>86,953</b>	<b>99,222</b>
<i>% Margen bruto</i>	<i>45.7%</i>	<i>45.8%</i>	<i>45.8%</i>	<i>45.8%</i>	<i>45.8%</i>	<i>45.8%</i>
Donaciones	(5,390)	(6,366)	(7,279)	(8,315)	(9,492)	(10,826)
Coste de personal	(47,304)	(47,304)	(47,304)	(47,304)	(47,304)	(47,304)
Coste de marketing	(12,000)	(12,000)	(12,000)	(15,000)	(15,000)	(15,000)
Alquiler de nave y oficinas	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)
Otros gastos fijos	(1,600)	(1,600)	(1,600)	(1,600)	(2,500)	(3,250)
<b>Beneficio Operativo</b>	<b>(19,006)</b>	<b>(11,008)</b>	<b>(3,551)</b>	<b>1,927</b>	<b>10,657</b>	<b>20,841</b>
<i>% Margen operativo</i>	<i>--</i>	<i>--</i>	<i>--</i>	<i>1.2%</i>	<i>5.6%</i>	<i>9.6%</i>
Impuestos	-	-	-	(481.7)	(2,664.3)	(5,210.4)
<b>Beneficio Neto</b>	<b>(19,006)</b>	<b>(11,008)</b>	<b>(3,551)</b>	<b>1,445</b>	<b>7,993</b>	<b>15,631</b>
<i>% Margen neto</i>	<i>--</i>	<i>--</i>	<i>--</i>	<i>0.9%</i>	<i>4.2%</i>	<i>7.2%</i>

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

**Tabla 18***Detalle Financiero por Periodo de la Primera Mitad del Año 2028 – Caso Optimista*

<b>Euros</b>	<b>31/01/28</b>	<b>29/02/28</b>	<b>31/03/28</b>	<b>30/04/28</b>	<b>31/05/28</b>	<b>30/06/28</b>
Suscripción	53,391	59,511	66,306	73,755	81,838	90,537
Ventas en tiendas	100,953	111,049	122,153	134,369	147,806	162,586
Ventas en la web	92,892	106,825	122,849	141,276	162,468	186,838
<b>Ingresos</b>	<b>247,236</b>	<b>277,385</b>	<b>311,308</b>	<b>349,400</b>	<b>392,111</b>	<b>439,961</b>
Costes Variables de Suscripciones	(24,642)	(27,467)	(30,603)	(34,041)	(37,771)	(41,786)
Costes Variables de Ventas en tiendas	(47,507)	(52,258)	(57,484)	(63,232)	(69,556)	(76,511)
Costes Variables de Ventas en la web	(37,157)	(42,730)	(49,140)	(56,511)	(64,987)	(74,735)
<b>Beneficio Bruto</b>	<b>137,930</b>	<b>154,930</b>	<b>174,082</b>	<b>195,616</b>	<b>219,797</b>	<b>246,928</b>
<i>% Margen bruto</i>	<i>55.8%</i>	<i>55.9%</i>	<i>55.9%</i>	<i>56.0%</i>	<i>56.1%</i>	<i>56.1%</i>
Donaciones	(12,362)	(13,869)	(15,565)	(17,470)	(19,606)	(21,998)
Coste de personal	(68,985)	(68,985)	(68,985)	(68,985)	(68,985)	(85,410)
Coste de marketing	(20,000)	(20,000)	(20,000)	(30,000)	(30,000)	(30,000)
Alquiler de nave y oficinas	(4,000)	(4,000)	(4,000)	(4,000)	(4,000)	(4,000)
Otros gastos fijos	(2,500)	(2,500)	(2,500)	(2,500)	(3,000)	(3,000)
<b>Beneficio Operativo</b>	<b>30,083</b>	<b>45,576</b>	<b>63,032</b>	<b>72,661</b>	<b>94,207</b>	<b>102,520</b>
<i>% Margen operativo</i>	<i>12.2%</i>	<i>16.4%</i>	<i>20.2%</i>	<i>20.8%</i>	<i>24.0%</i>	<i>23.3%</i>
Impuestos	(7,521)	(11,394)	(15,758)	(18,165)	(23,552)	(25,630)
<b>Beneficio Neto</b>	<b>22,562</b>	<b>34,182</b>	<b>47,274</b>	<b>54,496</b>	<b>70,655</b>	<b>76,890</b>
<i>% Margen neto</i>	<i>9.1%</i>	<i>12.3%</i>	<i>15.2%</i>	<i>15.6%</i>	<i>18.0%</i>	<i>17.5%</i>

Nota. Fuente: Elaboración propia

**Tabla 19**

*Detalle Financiero por Periodo de la Segunda Mitad del Año 2028 – Caso Optimista*

<b>Euros</b>	<b>31/07/28</b>	<b>31/08/28</b>	<b>30/09/28</b>	<b>31/10/28</b>	<b>30/11/28</b>	<b>31/12/28</b>
Suscripción	100,691	112,256	126,048	141,143	158,359	178,275
Ventas en tiendas	178,845	196,729	216,402	238,042	261,847	288,031
Ventas en la web	214,864	247,093	284,157	326,781	375,798	432,168
<b>Ingresos</b>	<b>494,399</b>	<b>556,079</b>	<b>626,608</b>	<b>705,966</b>	<b>796,003</b>	<b>898,474</b>
Costes Variables de Suscripciones	(44,149)	(49,220)	(55,267)	(61,886)	(69,434)	(78,167)
Costes Variables de Ventas en tiendas	(79,954)	(87,950)	(96,744)	(106,419)	(117,061)	(128,767)
Costes Variables de Ventas en la web	(81,648)	(93,895)	(107,980)	(124,177)	(142,803)	(164,224)
<b>Beneficio Bruto</b>	<b>288,648</b>	<b>325,014</b>	<b>366,616</b>	<b>413,485</b>	<b>466,705</b>	<b>527,317</b>
<i>% Margen bruto</i>	<i>58.4%</i>	<i>58.4%</i>	<i>58.5%</i>	<i>58.6%</i>	<i>58.6%</i>	<i>58.7%</i>
Donaciones	(24,720)	(27,804)	(31,330)	(35,298)	(39,800)	(44,924)
Coste de personal	(85,410)	(85,410)	(85,410)	(85,410)	(85,410)	(85,410)
Coste de marketing	(40,000)	(40,000)	(40,000)	(50,000)	(50,000)	(50,000)
Alquiler de nave y oficinas	(4,000)	(4,000)	(4,000)	(4,000)	(4,000)	(4,000)
Otros gastos fijos	(3,000)	(3,000)	(3,000)	(5,000)	(5,000)	(5,000)
<b>Beneficio Operativo</b>	<b>131,518</b>	<b>164,800</b>	<b>202,876</b>	<b>233,776</b>	<b>282,495</b>	<b>337,983</b>
<i>% Margen operativo</i>	<i>26.6%</i>	<i>29.6%</i>	<i>32.4%</i>	<i>33.1%</i>	<i>35.5%</i>	<i>37.6%</i>
Impuestos	(32,879)	(41,200)	(50,719)	(58,444)	(70,624)	(84,496)
<b>Beneficio Neto</b>	<b>98,638</b>	<b>123,600</b>	<b>152,157</b>	<b>175,332</b>	<b>211,871</b>	<b>253,487</b>
<i>% Margen neto</i>	<i>20.0%</i>	<i>22.2%</i>	<i>24.3%</i>	<i>24.8%</i>	<i>26.6%</i>	<i>28.2%</i>

*Nota.* Fuente: Elaboración propia