



**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE**

**PLAN DE NEGOCIO DE UNA
*STARTUP: ELEVARE***

Autor: Elisa Cano Alcantarilla
Director: Javier Morales Mediano

MADRID | Marzo 2026

RESUMEN

Este Trabajo de Fin de Grado desarrolla el plan de negocio de *Elevare*, una startup de impacto social que conecta a consumidores conscientes con pequeños productores locales sostenibles a través de un ecosistema digital. El proyecto se articula en torno a tres líneas principales: un marketplace especializado en productos locales y sostenibles, un sistema de etiquetas inteligentes orientado a mejorar la trazabilidad y la transparencia, y un servicio de suscripción mensual basado en el descubrimiento de productos gourmet de proximidad. El trabajo analiza la oportunidad de mercado, el perfil del consumidor, el modelo de negocio y la viabilidad económico-financiera del proyecto, con el fin de evaluar su potencial como iniciativa innovadora, escalable y alineada con las tendencias actuales de consumo responsable.

Palabras clave: *Elevare*, startup, consumo responsable, sostenibilidad, productores locales, *Marketplace*, trazabilidad, suscripción.

ABSTRACT

This Final Degree Project develops the business plan for *Elevare*, a social impact startup that connects conscious consumers with small sustainable local producers through a digital ecosystem. The project is structured around three main pillars: a specialized marketplace for local and sustainable products, a smart labeling system designed to improve traceability and transparency, and a monthly subscription service focused on discovering gourmet local products. The study examines the market opportunity, consumer profile, business model, and economic-financial viability of the project in order to assess its potential as an innovative, scalable initiative aligned with current responsible consumption trends.

Keywords: *Elevare*, startup, responsible consumption, sustainability, local producers, marketplace, traceability, subscription.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	6
1.1 Justificación del tema y relevancia social.....	6
1.2 Objetivos del TFG	7
1.3 Metodología y fuentes de información.....	8
1.4 Estructura del trabajo.....	9
2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y PROPUESTA DE VALOR	10
2.1 Origen e idea de negocio de <i>Elevare</i>	10
2.2 Misión, visión y valores	12
2.3 Oportunidad de mercado y problemática detectada	14
2.4 Elementos diferenciales del modelo (<i>Elevare Market</i> , <i>Elevare Tag</i> y <i>Elevare Box</i>)..	16
3. MODELO DE NEGOCIO: BUSINESS MODEL CANVAS	24
3.1 Segmentos de clientes (B2C – B2B)	24
3.2 Propuesta de Valor	25
3.3 Canales	26
3.4 Relación con clientes	27
3.5 Fuentes de ingresos.....	28
3.6 Recursos clave	28
3.7 Actividades clave.....	30
3.8 Socios clave	32
3.9 Estructura de costes	33
4. ANÁLISIS DEL MERCADO Y DEL CONSUMIDOR	35
4.1 Evolución del consumo sostenible y local.....	35
4.2 Perfil consumidor consciente	37
4.3 Análisis del entorno (PESTEL).....	39
5. PLAN FINANCIERO	42
5.1 Financiación inicial	42
5.2 Inversión inicial	44
5.3 Estructura de Ingresos	46
5.4 Estructura de Costes	49
6. PROYECCIONES FINANCIERAS	57
6.1 Cuenta de Pérdidas y Ganancias.....	57
6.2 Balance de situación	59
6.3 Estados de Flujo de Caja	60
7. CONCLUSIONES	61
8. DECLARACIÓN DE USO DE HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL GENERATIVA EN EL TRABAJO DE FIN DE GRADO	62
9. BIBLIOGRAFÍA	63

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1: Evolución consumo sostenible en España (millones de euros) (2015-2024)..</i>	<i>11</i>
<i>Figura 2: Logotipo de Elevare</i>	<i>12</i>
<i>Figura 3: Prototipo de la página web de Elevare</i>	<i>17</i>
<i>Figura 4: Ejemplo de código QR integrado en el envase mediante el sistema Elevare Tag</i>	<i>21</i>
<i>Figura 5: Ejemplo del contenido digital accesible al escanear el código QR del sistema Elevare Tag.....</i>	<i>22</i>
<i>Figura 6: Ejemplo de selección de productos a través de Elevare Box</i>	<i>23</i>
<i>Figura 7: Business Model Canvas para Elevare.....</i>	<i>34</i>
<i>Figura 8: Volumen de negocio electrónico y variación interanual (millones de euros y porcentaje) (2019-2025).....</i>	<i>40</i>
<i>Figura 9: Análisis PESTEL aplicado a Elevare</i>	<i>41</i>
<i>Figura 10: Composición del capital social en el momento de constitución</i>	<i>42</i>
<i>Figura 11: Primera ampliación de capital.....</i>	<i>43</i>
<i>Figura 12: Composición del capital social tras la ampliación de capital.....</i>	<i>44</i>
<i>Figura 13: Proyección de ingresos de Elevare Market</i>	<i>47</i>
<i>Figura 14: Proyección de ingresos de Elevare Box.....</i>	<i>47</i>
<i>Figura 15: Proyección de ingresos de Elevare Tag.....</i>	<i>48</i>
<i>Figura 16: Proyección de ingresos por promoción en el marketplace</i>	<i>49</i>
<i>Figura 17: Proyección total de ingresos de Elevare.....</i>	<i>49</i>
<i>Figura 18: Presupuesto anual en marketing.....</i>	<i>51</i>
<i>Figura 19: Proyección costes en recursos humanos.....</i>	<i>52</i>
<i>Figura 20: Total Costes fijos estimados.....</i>	<i>53</i>
<i>Figura 21: Proyección costes asociados a Elevare Market.....</i>	<i>55</i>
<i>Figura 22: Total Costes variables estimados.....</i>	<i>55</i>
<i>Figura 23: Total amortización estimada.....</i>	<i>56</i>
<i>Figura 24: Proyección costes financieros estimados</i>	<i>56</i>
<i>Figura 25: Proyección Costes Totales de Elevare (en euros).....</i>	<i>57</i>
<i>Figura 26: Cuenta pérdidas y ganancias de Elevare.....</i>	<i>58</i>
<i>Figura 27: Balance de situación de Elevare</i>	<i>59</i>
<i>Figura 28: Estado de Flujos de Caja de Elevare</i>	<i>60</i>

ABREVIATURAS

AECOSAN	Agencia Española de Consumo, Seguridad Alimentaria y Nutrición
3Fs	<i>Family, Friends and Fools</i>
Ads	Abreviación habitual de <i>advertisements</i> / publicidad digital
AWS	<i>Amazon Web Services</i>
B2B	<i>Business to business</i> (empresa a empresa)
B2C	<i>Business to consumer</i> (empresa a consumidor)
BMC	<i>Business Model Canvas</i>
C2C	<i>Consumer to Consumer</i>
CNMC	Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia
COVID-19	<i>Coronavirus Disease 2019</i>
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
EBIT	<i>Earnings Before Interest and Taxes</i>
EBITDA	<i>Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization</i>
GDPR	<i>General Data Protection Regulation</i>
LOPD	Ley Orgánica de Protección de Datos
MAPA	Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación
MVP	<i>Minimum Viable Product</i>
OECD	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OEPM	Oficina Española de Patentes y Marcas
PESTEL	Modelo de factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales
QR	Código de respuesta rápida (<i>Quick Response</i>)
RGPD	Reglamento General de Protección de Datos
SEO	<i>Search Engine Optimization</i>
SL	Sociedad Limitada
TFG	Trabajo de Fin de Grado
TPV	Terminal de Punto de Venta
WWF	<i>World Wildlife Fund</i>

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del tema y relevancia social

En los últimos años, el consumo responsable y sostenible ha adquirido una creciente relevancia en las decisiones de compra de los consumidores, especialmente en aquellos segmentos más sensibilizados con el impacto social, ambiental y económico de los productos que adquieren (PwC, 2024). Esta transformación responde a una mayor conciencia sobre la necesidad de apoyar modelos productivos más justos, transparentes y respetuosos con el entorno, así como a la búsqueda de una conexión más auténtica entre el consumidor y el origen e historia de los productos (Ramos Hernández et al., 2026).

En este contexto, los productores locales y artesanales, especialmente en sectores como el agroalimentario y gourmet, desempeñan un papel clave en el desarrollo económico local y la preservación de tradiciones productivas. Sin embargo, a pesar de la alta calidad de sus productos y de su contribución al desarrollo sostenible, muchos de estos productores continúan enfrentándose a importantes barreras de acceso al mercado, debidas principalmente de una baja digitalización, una limitada visibilidad frente a grandes marcas industriales y la dificultad para comunicar de manera efectiva el valor social y ambiental de su actividad (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación y Grupo Cajamar, 2024).

Paralelamente, la digitalización del comercio y el crecimiento de los *marketplaces*¹ en España han transformado la forma en que los consumidores conocen y adquieren nuevos productos. Según un artículo de The Officer, el crecimiento de los *marketplaces* en España puede observarse a través de la evolución de los principales actores en este sector. Un ejemplo clave es Amazon, que en 2024 incrementó sus ingresos en España un 13%, superando los 8.000 millones de euros (Santander, 2025). Estos datos reflejan una mayor adopción del modelo *marketplace* por parte de consumidores y empresas, así como la consolidación de este canal como uno de los principales motores del comercio electrónico

¹ Un *marketplace* es una plataforma digital que conecta múltiples vendedores con compradores, permitiendo a distintos negocios ofrecer sus productos y servicios bajo un mismo techo virtual, aprovechando así la logística e infraestructuras a su disposición.

en España. No obstante, la mayoría de estas plataformas priorizan criterios de precio y volumen, dejando en un segundo plano la sostenibilidad, trazabilidad o el impacto social. Esta situación genera una oportunidad para el desarrollo de modelos de negocio que integren tecnología, sostenibilidad y *storytelling*² como elementos clave de diferenciación.

En respuesta a esta problemática surge *Elevare*, una *startup*³ de impacto social concebida como un ecosistema digital que conecta a consumidores conscientes con productores tradicionales y sostenibles. A través de un *marketplace* especializado⁴, un sistema de etiquetas inteligentes y un modelo de suscripción, *Elevare* busca no solo facilitar la comercialización de productos de proximidad, sino también recuperar la conexión emocional entre el consumidor y el origen del producto. La elección de este proyecto como objeto del Trabajo de Fin de Grado se justifica por su relevancia social y su relación con las tendencias actuales de consumo responsable.

1.2 Objetivos del TFG

El presente Trabajo de Fin de Grado tiene como objetivo general analizar y desarrollar el proyecto empresarial *Elevare*, una *startup* de impacto social orientada a conectar a consumidores conscientes con productores tradicionales, mediante un ecosistema digital basado en tres ejes: *Elevare Market* (*marketplace* de productos locales con criterios de sostenibilidad), *Elevare Tag* (etiquetas inteligentes que muestran el impacto y la trazabilidad de los productos) y *Elevare Box* (servicio de suscripción mensual que acerca al consumidor a productos de proximidad); evaluando su viabilidad estratégica, de mercado y de modelo de negocio en el contexto actual. A través de este trabajo se pretende estudiar de manera integral la coherencia del proyecto, su encaje en el mercado y su potencial como iniciativa sostenible, innovadora y escalable.

A partir de este propósito general, los objetivos específicos del trabajo son los siguientes:

² El *storytelling* empresarial es el arte de narrar la historia, valores y misión de una marca para crear conexiones emocionales con la audiencia

³ Una *startup* es una empresa emergente y joven, generalmente tecnológica, que se basa en una idea innovadora para resolver un problema y que busca un crecimiento rápido y escalable, a menudo creando un nuevo mercado o revolucionando uno existente.

⁴ Con *marketplace* especializado nos referimos a una plataforma digital de venta enfocada en un nicho concreto, que reúne exclusivamente productos y productores seleccionados según criterios específicos de calidad, sostenibilidad e impacto social.

1. Analizar el entorno y las tendencias de consumo que favorecen el auge de productos sostenibles y locales, mediante un estudio PESTEL que identifique las principales oportunidades y retos del mercado.
2. Identificar la oportunidad de mercado y la problemática existente en la conexión entre productores locales sostenibles y consumidores conscientes.
3. Definir la propuesta de valor del proyecto *Elevare*, así como sus elementos diferenciales y su alineación con las tendencias de sostenibilidad y digitalización.
4. Evaluar el mercado, el perfil del consumidor objetivo y el entorno competitivo en el que se inserta el proyecto, identificando oportunidades y riesgos relevantes.
5. Determinar las necesidades de financiación inicial del proyecto, identificando las fuentes de financiación más adecuadas para la fase inicial de la startup.
6. Analizar la inversión inicial necesaria para la puesta en marcha de *Elevare*, incluyendo activos tecnológicos, gastos legales y recursos de tesorería.
7. Definir la estructura de ingresos del modelo de negocio.
8. Identificar y estimar la estructura de costes del proyecto, distinguiendo entre costes fijos, costes variables y otros costes financieros asociados al funcionamiento de la plataforma.
9. Elaborar proyecciones financieras a medio plazo, incluyendo la cuenta de pérdidas y ganancias, el balance de situación y el estado de flujos de efectivo.
10. Analizar la rentabilidad potencial del proyecto y su evolución en los primeros años de actividad, evaluando el crecimiento esperado de ingresos y costes.

En conjunto, el trabajo pretende evidenciar el potencial de *Elevare* como un modelo de negocio sostenible y competitivo, capaz de posicionarse en el mercado gourmet a través de una estrategia de marketing centrada en el propósito, la transparencia y la experiencia del consumidor.

1.3 Metodología y fuentes de información

El trabajo adoptará una metodología mixta de carácter descriptivo y aplicado, orientada al diseño estratégico y operativo de la *startup Elevare*. Se combinarán técnicas cualitativas y cuantitativas con el objetivo de integrar la investigación teórica con el análisis práctico del proyecto empresarial.

En primer lugar, se llevará a cabo una revisión bibliográfica y documental basada en literatura académica, informes de mercado y fuentes institucionales relacionadas con el marketing sostenible, el consumo responsable, la digitalización del sector gourmet y la gestión de startups de impacto social. Esta fase permitirá establecer el marco teórico y contextual del trabajo.

En segundo lugar, se desarrollará un análisis del entorno mediante la herramienta PESTEL, con el fin de identificar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que influyen en el desarrollo del mercado de productos sostenibles y locales. Asimismo, se realizará un análisis del mercado y del consumidor, centrado en la evolución del consumo responsable y en la definición del perfil del consumidor objetivo de *Elevare*.

En tercer lugar, se realiza una revisión de fuentes académicas y sectoriales para fundamentar el modelo de negocio. Posteriormente, se elaboran estimaciones y proyecciones financieras a partir de supuestos realistas sobre ingresos, costes y crecimiento del proyecto.

Finalmente, el trabajo concluirá con una síntesis de los resultados obtenidos y la formulación de conclusiones y recomendaciones estratégicas para la puesta en marcha y consolidación del proyecto. El enfoque del estudio será deductivo y aplicado, combinando teoría académica y práctica empresarial para ofrecer una propuesta realista, coherente y alineada con los valores de la marca.

1.4 Estructura del trabajo

El presente Trabajo de Fin de Grado se estructura en cuatro bloques principales, además de la bibliografía y anexos. El primer capítulo introduce el tema, justifica su relevancia, define los objetivos, explica la metodología y presenta la estructura del documento. El segundo capítulo describe el proyecto *Elevare*, su origen, la problemática detectada, la oportunidad de mercado y su propuesta de valor, incluyendo misión, visión y valores. El tercer capítulo desarrolla el modelo de negocio mediante el *Business Model Canvas*, analizando sus nueve bloques. El cuarto capítulo estudia el mercado y el consumidor, abordando el consumo sostenible y local y el análisis PESTEL.

En cuanto al quinto capítulo, se desarrolla el plan financiero, donde se analizan la inversión inicial, las fuentes de financiación y la estructura de ingresos y costes. Posteriormente, se presentan las proyecciones económicas, incluyendo los principales estados financieros estimados. Finalmente, se exponen las conclusiones del estudio.

Finalmente, el trabajo culmina con las conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis, así como con las referencias bibliográficas y los anexos complementarios.

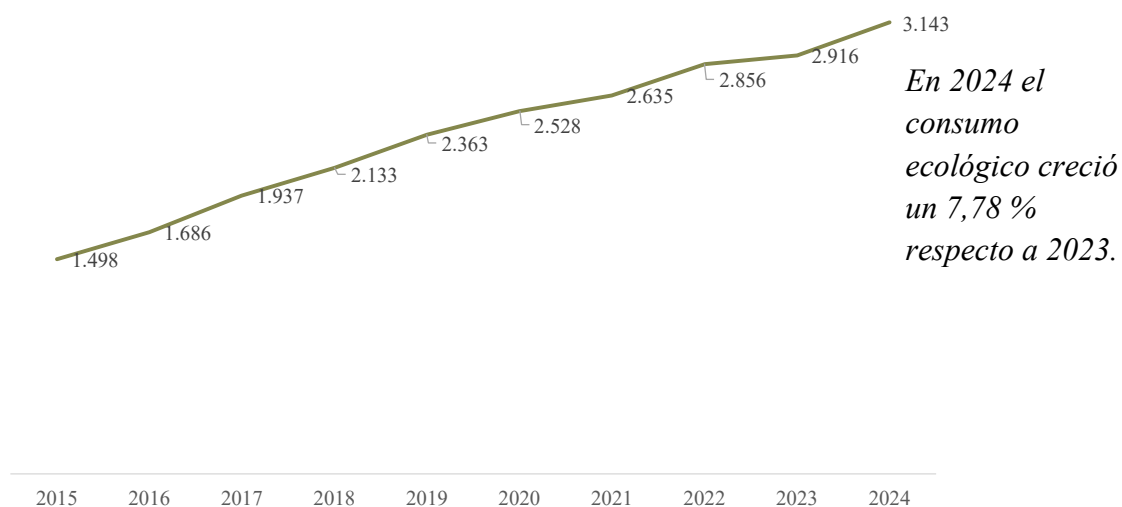
2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y PROPUESTA DE VALOR

2.1 Origen e idea de negocio de *Elevare*

El proyecto *Elevare* surge como respuesta a una doble realidad del mercado actual: por un lado, el creciente interés de los consumidores por productos sostenibles, locales y con impacto social positivo. Según el estudio *Hábitos de compra sostenible en España*, elaborado por OnePoll en 2024, el 81 % de los consumidores españoles desea que sus compras tengan un impacto medioambiental y social. Asimismo, el 44 % de los encuestados afirma que la alineación de un producto o marca con sus valores sociales y medioambientales influye de manera significativa en su decisión de compra. Estos resultados evidencian una demanda creciente de productos responsables y una oportunidad para plataformas que faciliten la identificación y el acceso a este tipo de oferta. A esto se le suma la dificultad que muchos pequeños productores locales encuentran para acceder a canales de comercialización digitales que les permitan ganar visibilidad y competir en igualdad de condiciones frente a grandes marcas y plataformas generalistas.

Como se observa en la figura 1, el consumo de productos sostenibles en España ha experimentado un crecimiento sostenido durante la última década, pasando de aproximadamente 1.500 millones de euros en 2015 a más de 3.100 millones en 2024. Esta evolución confirma una tendencia creciente hacia el consumo responsable y sostenible por parte de los hogares españoles.

Figura 1: Evolución consumo sostenible en España (millones de euros) (2015-2024)



Fuente: elaboración propia a raíz de *datos de Asobio (2025), Ecovalia (2023) y Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación de España (s.f)*

Además, en los últimos años, el sector agroalimentario y gourmet ha experimentado una transformación significativa impulsada por la digitalización del consumo y el auge del comercio electrónico según el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA). Sin embargo, este proceso no ha beneficiado de manera homogénea a todos los actores del mercado. Mientras que las grandes empresas y marcas industriales han logrado adaptarse con rapidez a los entornos digitales, numerosos productores locales, artesanales y sostenibles continúan operando en circuitos de distribución tradicionales, con una presencia online limitada o inexistente. Esta brecha digital dificulta su acceso a nuevos mercados y reduce su capacidad para comunicar el valor diferencial de sus productos.

A esta problemática se suma la pérdida progresiva de la conexión emocional entre el consumidor y el origen de los productos que adquiere (Mailchimp, s. f.). En un entorno dominado por la estandarización, la producción a gran escala y la competencia basada en el precio, la historia detrás del producto y el impacto social de su producción quedan invisibilizados (World Wildlife Fund, s. f.). Como consecuencia, muchos consumidores interesados en un consumo más consciente encuentran dificultades para identificar opciones que sean verdaderamente coherentes con sus valores.

Es en este contexto donde nace *Elevare*, una *startup* de impacto social cuyo propósito es reconectar al consumidor con el origen del producto, poniendo en valor el trabajo de los pequeños productores locales sostenibles. La idea de negocio se basa en la creación de un ecosistema digital que no solo facilite la compraventa de productos, sino que también actúe como una plataforma de visibilidad, transparencia y *storytelling*. Como parte de su identidad visual, el proyecto se representa a través del siguiente logotipo (véase figura 2).

Figura 2: Logotipo de Elevare



Fuente: elaboración propia

Elevare se plantea desde su origen como un proyecto que combina tecnología, impacto y experiencia de usuario. A través de un *marketplace* especializado en productos locales con criterios sostenibles y artesanales, un sistema de etiquetas inteligentes que permiten acceder a información sobre trazabilidad e impacto, y un modelo de suscripción basado en el descubrimiento, la empresa busca ofrecer una propuesta de valor diferenciada tanto para consumidores como para productores.

De este modo, *Elevare* no nace únicamente como un canal de venta, sino como un modelo de intermediación consciente que aspira a transformar la manera en que se consumen productos gourmet, fomentando un consumo más informado, responsable y emocionalmente conectado con el territorio.

2.2 Misión, visión y valores

Elevare se construye sobre una base clara de propósito y compromiso con la sostenibilidad, la transparencia y el impacto social. Desde su concepción, el proyecto define una misión, una visión y unos valores que orientan todas sus decisiones

estratégicas, su modelo de negocio y su relación tanto con consumidores como con productores locales.

La misión de *Elevare* es conectar a consumidores conscientes con productores locales sostenibles, impulsando la digitalización, la transparencia y el consumo responsable a través de experiencias auténticas que generen un impacto positivo. Esta misión refleja la voluntad de la empresa de actuar como un puente entre ambos actores, facilitando no solo el acceso a productos de calidad, sino también la transmisión de los valores y la historia que hay detrás de cada producto. La incorporación de las etiquetas inteligentes y el uso del *storytelling*, permite reforzar la confianza, la trazabilidad y la conexión emocional con el origen del producto.

La visión de *Elevare* es convertirse en el ecosistema digital de referencia en España para el consumo consciente, donde cada compra contribuya a empoderar a los productores locales y a transformar la forma en que las personas se relacionan con lo que consumen. A largo plazo, la empresa aspira a liderar un cambio cultural en los hábitos de consumo, demostrando que es posible combinar tecnología, rentabilidad y sostenibilidad en un mismo modelo de negocio. Esta visión posiciona a *Elevare* como un proyecto con vocación de crecimiento y escalabilidad, capaz de ampliar su impacto a nuevos territorios y mercados.

Los valores que guían la actividad de *Elevare* constituyen el eje central de su identidad corporativa y de su propuesta de valor. El impacto social se manifiesta en la apuesta por una economía local, justa y regenerativa, que pone en el centro a los pequeños productores y fomenta el desarrollo del territorio. La sostenibilidad orienta todas las prácticas del proyecto, promoviendo modelos productivos y de consumo respetuosos con el medio ambiente, desde el origen del producto hasta su llegada al consumidor final.

Asimismo, *Elevare* se apoya en la innovación con propósito, entendida como el uso de la tecnología no solo para mejorar la eficiencia del negocio, sino para generar un cambio positivo y medible en la sociedad. Finalmente, la transparencia constituye un valor clave del proyecto, materializándose en la comunicación clara del origen, la trazabilidad y el impacto real de cada producto.

En conjunto, la misión, visión y valores de *Elevare* no solo definen su identidad como empresa, sino que actúan como un elemento diferenciador frente a otros actores del mercado.

2.3 Oportunidad de mercado y problemática detectada

El contexto actual del mercado presenta una oportunidad clara para el desarrollo de modelos de negocio que integren sostenibilidad, digitalización y consumo consciente, ya que, en los últimos años, se ha producido un cambio progresivo en las preferencias de los consumidores. Este cambio se ha visto reforzado tras la pandemia COVID-19, que ha incrementado la sensibilidad social y ambiental en las decisiones de consumo. En este contexto, Vergara (2022, p.109) señala que *“un emprendimiento sostenible es aquel que dentro de sus objetivos estratégicos incluye componentes económicos, sociales y ambientales, generando impacto positivo tanto para la empresa como para la sociedad y el medio ambiente”*. A partir de esta definición, puede afirmarse que aquellas empresas que logren identificar estas nuevas demandas del consumidor e integrarlas en su modelo de negocio estarán en una posición ventajosa para generar valor y aprovechar nuevas oportunidades de crecimiento en el mercado.

Este cambio en las preferencias de consumo está impulsado también por un mayor acceso a la información, que permite a los consumidores cuestionar el origen, los procesos de producción y el impacto de los productos que adquieren. En este sentido, marcos internacionales como la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (Organización de las Naciones Unidas, 2015) han contribuido a reforzar la concienciación global sobre la necesidad de promover modelos de producción y consumo más responsables. Como señala Soto (2024), el consumidor surgido tras la pandemia es más informado, más digital y más exigente, valorando especialmente aquellas marcas con un propósito claro y una propuesta centrada en la experiencia. Sin embargo, esta evolución no siempre encuentra una respuesta adecuada por parte de la oferta, lo que genera ineficiencias en el encuentro entre productores y consumidores.

Uno de los principales problemas detectados es la baja digitalización de los productores locales, especialmente en el ámbito agroalimentario y gourmet. Según Gallardo en el estudio *Retos para la digitalización en el Sector Agroalimentario* (2024), aunque existen tecnologías como sensores o big data que podrían mejorar la eficiencia y la

competitividad, su adopción sigue siendo limitada entre pequeños y medianos productores debido a barreras como la falta de inversión, la escasa formación tecnológica o la persistencia de modelos de negocio tradicionales. Como consecuencia, muchos productores encuentran dificultades para acceder a nuevos mercados, aumentar la visibilidad de sus productos y comunicar de forma efectiva su propuesta de valor, lo que limita su capacidad para competir con marcas industriales con mayor presencia online (Admin, 2024).

Desde la perspectiva del consumidor, la problemática se refleja en la falta de información clara de los productos disponibles en el mercado. Tal como señala Calvo Dopico (2016), los consumidores no siempre disponen de conocimientos suficientes para identificar atributos clave, como el origen del producto, el método de producción o el impacto real, incluso cuando muestran interés por esta información. Además, el estudio evidencia que la complejidad del etiquetado y el uso de términos poco claros dificultan la comprensión, lo que hace que el proceso de compra consciente resulte en ocasiones complejo y poco accesible.

Asimismo, se detecta una oportunidad en la dimensión experiencial del consumo. Los consumidores actuales no solo buscan productos, sino experiencias que les permitan descubrir, aprender y sentirse parte de una comunidad con valores compartidos. Sin embargo, esta dimensión está poco explotada en los canales de venta tradicionales y en la mayoría de *marketplaces* generalistas, que ofrecen una experiencia de compra estandarizada y poco emocional.

En este escenario, *Elevare* identifica una oportunidad de mercado clara al posicionarse como un intermediario especializado que reduce la brecha entre productores locales sostenibles y consumidores conscientes. El proyecto responde a la problemática detectada mediante un ecosistema digital que facilita el acceso al mercado para los productores, al tiempo que simplifica el proceso de compra responsable para el consumidor, aportando información, transparencia y una experiencia de descubrimiento diferenciada.

De este modo, *Elevare* no solo responde a una necesidad existente, sino que entra en un mercado en crecimiento (PwC, 2024), con un potencial significativo tanto en términos económicos como de impacto social y ambiental. La combinación de digitalización, sostenibilidad y experiencia de usuario convierte esta oportunidad en un espacio idóneo

para el desarrollo de un modelo de negocio innovador, escalable y alineado con las tendencias actuales de consumo.

2.4 Elementos diferenciales del modelo (*Elevare Market*, *Elevare Tag* y *Elevare Box*)

El modelo de negocio de *Elevare* se articula en torno a una propuesta de valor claramente diferenciada que combina sostenibilidad, tecnología y experiencia de usuario. A diferencia de otros canales de comercialización de productos gourmet o sostenibles, *Elevare* no se limita a ofrecer un espacio de compraventa, sino que construye un ecosistema digital que integra tres elementos complementarios: *Elevare Market*, *Elevare Tag* y *Elevare Box*. Esta combinación permite responder de forma integral a las necesidades tanto de los productores locales como de los consumidores conscientes.

El primer pilar del modelo es *Elevare Market*, un *marketplace* digital especializado exclusivamente en productos tradicionales y sostenibles. A diferencia de los *marketplaces* generalistas, la selección de productos en *Elevare* se basa en criterios claros de sostenibilidad, proximidad, producción responsable y compromiso social. Cada productor que forma parte de la plataforma es previamente evaluado, lo que garantiza la coherencia del proyecto y refuerza la confianza del consumidor. *Elevare Market* no solo facilita la venta de productos, sino que actúa como una plataforma de visibilidad para los productores locales, permitiéndoles acceder a un canal digital profesional sin necesidad de asumir los elevados costes y complejidades asociados a la creación y gestión de un *e-commerce* propio. Asimismo, el *marketplace* permite al consumidor descubrir productos de diferentes regiones, acceder a información detallada sobre su origen y realizar compras alineadas con sus valores de forma sencilla y accesible.

Con el objetivo de validar la propuesta de valor y visualizar el funcionamiento del proyecto, se ha desarrollado un *mockup* de la plataforma *Elevare*. Este prototipo permite ilustrar la estructura básica del *marketplace*, la navegación del usuario y la presentación de los productos locales sostenibles. Tal y como puede observarse en la figura 3, la plataforma muestra una interfaz intuitiva que puede consultarse en el siguiente enlace: <https://elevaree.wixsite.com/elevare/nuestra-historia>

Figura 3: Prototipo de la página web de Elevare





MISIÓN

Conectar a consumidores conscientes con productores locales sostenibles, impulsando la digitalización, la transparencia y el consumo responsable a través de experiencias auténticas que generen un impacto positivo.



VISIÓN

Convertirse en el ecosistema digital de referencia en España para el consumo consciente, donde cada compra contribuya a empoderar a los productores locales y a transformar la forma en que las personas se relacionan con lo que consumen.



VALORES

Los valores que guían la actividad de Elevare constituyen el eje central de su identidad corporativa y de su propuesta de valor.

- **Impacto social:** impulso de una economía local, justa y regenerativa que apoya a pequeños productores.
- **Sostenibilidad:** promoción de modelos de producción y consumo respetuosos con el medio ambiente.
- **Innovación con propósito:** uso de la tecnología para mejorar la eficiencia y generar impacto positivo.
- **Transparencia:** comunicación clara sobre el origen, la trazabilidad y el impacto de los productos.

ELEVARE

Conecta, Genera, Eleva el impacto

Elevare nace con el propósito de acercar los sabores más auténticos del Mediterráneo a quienes buscan experiencias gastronómicas únicas.

[Explorar Marketplace](#)



ELEVARE MARKET

Selección de productos locales y artesanales



AOVE de Jaén
€35,00



Vino tinto de La Rioja
€30,00



Queso curado de Castilla-La Mancha
€25,00



Sobrasada de Mallorca
€25,00

[Compra aquí](#)

ELEVARE TAG

Imagina que cada producto gourmet tuviera una historia que contar. No solo de dónde viene, sino quién lo produce, cómo se elabora y por qué es especial. Eso es **Elevare Tag**.

Elevare Tag es una etiqueta inteligente que conecta el producto físico con una experiencia digital. A través de un simple escaneo, el consumidor accede a información exclusiva: el origen del producto, la tradición detrás de su elaboración, recomendaciones de consumo e incluso contenido que acerca al productor con el consumidor.

No es solo una etiqueta. Es una puerta a la historia, la calidad y la autenticidad que hay detrás de cada producto. Con Elevare Tag, los productos gourmet dejan de ser solo alimentos para convertirse en experiencias.*



¡ESCANÉAME!



ELEVARE BOX

Elevare Box es nuestro servicio de suscripción mensual pensado para quienes disfrutan descubriendo nuevos sabores y tradiciones.

Cada mes, los suscriptores reciben una caja sorpresa con una selección de productos gourmet elaborados por pequeños productores locales de diferentes regiones de España. Cada edición está diseñada para explorar territorios, estaciones o tradiciones gastronómicas concretas, convirtiendo cada entrega en una nueva experiencia de descubrimiento.

Más que una simple caja de productos, Elevare Box es una invitación a viajar por la riqueza gastronómica del país, conocer nuevos productores y redescubrir el valor de lo auténtico.

ELEVARE Inicio Elevare Market Elevare Box Contacto

DESCRUBRE LOS SABORES AUTÉNTICOS DE ESPAÑA

Recibe cada mes una selección exquisita de productos gourmet

Introduce tu email aquí *

Suscríbete



ELEVARE

C/ Alberto Aguilera 31, 28015 Madrid, España

Lun - Vie: 8:00 - 20:00
Sábados 9:00 - 20:00
Domingo: 9:00 - 20:00

Instagram @elevare

info@elevare.com +34 672 334 426

ELEVARE Inicio Elevare Market Elevare Box Contacto

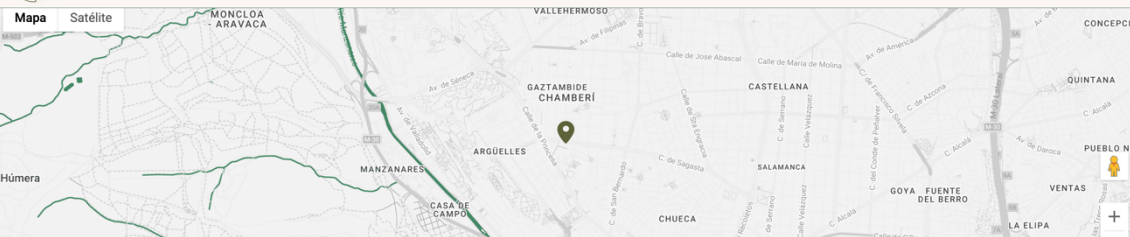
CONTACTO

¿Eres productor de alimentos sostenibles y artesanales?

Queremos conocerte. Completa el formulario o contáctanos y descubre cómo Elevare puede ayudarte a alcanzar nuevos mercados.

<p> Dirección</p> <p>C/ Alberto Aguilera 31, 28015 Madrid, España</p>	<p> Teléfono</p> <p>+34 672 334 426</p>	<p>Nombre <input type="text"/> Apellido <input type="text"/></p> <p>Email * <input type="text"/></p> <p>Mensaje <input type="text"/></p> <p>Enviar</p>
<p> Email</p> <p>info@elevare.com</p>	<p> Instagram</p> <p>@elevare</p>	

ELEVARE Inicio Elevare Market Elevare Box Contacto



ELEVARE

C/ Alberto Aguilera 31, 28015 Madrid, España

Lun - Vie: 8:00 - 20:00
Sábados 9:00 - 20:00
Domingo: 9:00 - 20:00

Instagram @elevare

info@elevare.com +34 672 334 426

El segundo elemento diferencial del modelo es *Elevare Tag*, un sistema de etiquetas inteligentes integradas en los envases de los productos mediante códigos de respuesta rápida (QR⁵). Estas etiquetas enlazan a contenidos digitales que ofrecen información sobre la trazabilidad del producto, el proceso de producción, el impacto social y ambiental, así como la historia del productor. De este modo, cada producto se convierte en un canal de comunicación directa entre el productor y el consumidor. La figura 4 muestra un ejemplo del código QR integrado en el envase mediante el sistema *Elevare Tag*, mientras que la figura 5 presenta un ejemplo del contenido digital al que el consumidor accede tras escanear dicho código.

Figura 4: Ejemplo de código QR integrado en el envase mediante el sistema Elevare Tag



Fuente: elaboración propia a través de generador QR de Canva

⁵ Código QR (*Quick Response*): código que, al ser escaneado con un dispositivo móvil, permite acceder directamente a información digital.

Figura 5: Ejemplo del contenido digital accesible al escanear el código QR del sistema Elevare Tag



Fuente: elaboración propia mediante Wix y Canva

Elevare Tag refuerza la transparencia y la autenticidad de la propuesta de valor de *Elevare*, al tiempo que responde a una de las principales demandas del consumidor consciente: disponer de información clara, verificable y accesible sobre lo que consume. Además, este sistema permite generar *engagement*⁶ y fidelización, al transformar la compra en una experiencia educativa y emocional, diferenciándose de la experiencia de compra tradicional.

El tercer pilar del modelo es *Elevare Box*, un servicio de suscripción mensual basado en el descubrimiento de productos gourmet de pequeños productores locales. A través de esta modalidad, los consumidores reciben periódicamente una selección de productos organizada por regiones, temporadas o temáticas, acompañada de material informativo y acceso digital a las historias de cada productor. A modo ilustrativo, la figura 6 muestra

⁶ *Engagement* es el nivel de compromiso, conexión emocional e interacción activa que una audiencia tiene con una marca, contenido o empresa.

un ejemplo del tipo de productos que podrían integrar una caja de suscripción mensual *Elevare Box*, diseñada para el descubrimiento de productos gourmet de pequeños productores locales.

Figura 6: Ejemplo de selección de productos a través de Elevare Box



Fuente: elaboración propia mediante inteligencia artificial

Este tipo de presentación contribuye a reforzar el componente experiencial clave al modelo de negocio, fomentando la curiosidad, el aprendizaje y la conexión emocional con el territorio. Desde el punto de vista empresarial, este formato permite generar ingresos recurrentes, mejorar la previsibilidad de la demanda y actuar como un canal de adquisición de nuevos usuarios para el *marketplace*. Asimismo, ofrece a los productores una vía adicional de promoción y visibilidad, especialmente valiosa para aquellos que se encuentran en fases iniciales de digitalización. Todo esto se explicará en apartados posteriores.

La integración de estos tres elementos convierte a *Elevare* en un modelo híbrido y complementario, en el que cada componente refuerza al resto. Mientras *Elevare Market* actúa como canal principal de venta, *Elevare Box* impulsa la fidelización, y *Elevare Tag* garantiza la transparencia y el *storytelling*. Esta estructura permite a *Elevare* diferenciarse de otros actores del mercado y construir una propuesta de valor sólida, coherente y difícilmente replicable.

3. MODELO DE NEGOCIO: BUSINESS MODEL CANVAS

A la hora de desarrollar el plan de negocio de *Elevare*, una herramienta ampliamente utilizada que facilita la estructuración y presentación del modelo empresarial es el Business Model Canvas (BMC) (Osterwalder & Pigneur, 2010). Esta herramienta se apoya en una plantilla dividida en nueve apartados, que permite sintetizar de forma visual los elementos clave del modelo. En el caso de *Elevare*, el BMC permitirá definir qué ofrece el proyecto (propuesta de valor), a quién se dirige (segmentos de clientes, relaciones con clientes y canales), cómo opera y genera valor (actividades clave, recursos clave y socios estratégicos) y cómo se sostiene económicamente (estructura de costes y fuentes de ingresos).

3.1 Segmentos de clientes (B2C – B2B)

Los segmentos de clientes del Business Model Canvas hacen referencia a los diferentes grupos de usuarios a los que *Elevare* dirige su propuesta de valor (Osterwalder & Pigneur, 2010). En el contexto actual del mercado agroalimentario y gourmet, uno de los principales retos identificados es la desconexión entre los consumidores interesados en un consumo más consciente y los pequeños productores locales que ofrecen productos sostenibles, pero carecen de visibilidad y acceso a canales digitales adecuados. Esta situación da lugar a dos segmentos de clientes claramente diferenciados, pero interdependientes, a los que *Elevare* busca dar respuesta.

Por un lado, *Elevare* se dirige a consumidores finales que muestran una creciente preocupación por el origen de los productos que consumen, su impacto social y ambiental, así como por la calidad y autenticidad de los alimentos. Se trata de consumidores con hábitos de compra digitales, que valoran la transparencia, la información clara y la posibilidad de establecer una conexión emocional con el producto y el productor. Este perfil incluye tanto a compradores habituales de productos gourmet como a consumidores interesados en experiencias de descubrimiento, aprendizaje y consumo responsable, especialmente a través de formatos como el *marketplace* especializado o el servicio de suscripción *Elevare Box*.

Por otro lado, *Elevare* identifica como segmento clave a los pequeños productores locales del sector agroalimentario y gourmet. Este colectivo está formado por productores

artesanales y de proximidad que, a pesar de ofrecer productos de alta calidad y alineados con criterios sostenibles, presentan limitaciones en términos de digitalización, recursos y acceso a mercados online. En muchos casos, estos productores operan en circuitos de distribución tradicionales y encuentran dificultades para comunicar de manera efectiva el valor diferencial de sus productos, su historia y su impacto positivo, lo que limita su capacidad de crecimiento y competitividad frente a grandes marcas y plataformas generalistas.

De este modo, *Elevare* estructura su modelo de negocio como una plataforma de intermediación que conecta ambos segmentos, facilitando el encuentro entre una demanda de consumo consciente y una oferta local sostenible. Los segmentos definidos se plantean de forma amplia y flexible, lo que permite al proyecto adaptarse a la evolución del mercado y escalar progresivamente, manteniendo siempre el foco en consumidores alineados con valores de sostenibilidad y en productores locales comprometidos con una producción responsable.

3.2 Propuesta de Valor

La propuesta de valor hace referencia al conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de clientes específico, satisfaciendo necesidades concretas (Osterwalder & Pigneur, 2010). En el caso de *Elevare*, resulta necesario diferenciar la propuesta de valor dirigida a los consumidores finales, interesados en productos gourmet y sostenibles, de aquella orientada a los pequeños productores locales, que buscan mejorar su visibilidad, acceso al mercado y procesos de digitalización.

En el marco del Business Model Canvas, la propuesta de valor de *Elevare* se fundamenta en la creación de un ecosistema digital que conecta a consumidores conscientes con pequeños productores locales sostenibles, aportando valor a ambos a través de la digitalización, la transparencia y la experiencia de usuario. A diferencia de los *marketplaces* generalistas, *Elevare* integra venta, información y experiencia en un único entorno, configurando una propuesta diferenciada y difícilmente replicable.

Propuesta de valor para los consumidores:

- Acceso a una oferta seleccionada de productos gourmet locales con criterios sostenibles.

- Información clara, accesible y verificable sobre el origen, la trazabilidad y el impacto social y ambiental de los productos.
- Experiencia de compra enriquecida mediante *storytelling*, descubrimiento y conexión emocional con el territorio.
- Comodidad y confianza en el proceso de compra a través de un *marketplace* especializado.
- Posibilidad de descubrir nuevos productos y productores mediante el servicio de suscripción *Elevare Box*.

Propuesta de valor para los productores locales:

- Acceso a un canal digital de comercialización sin necesidad de desarrollar un *e-commerce* propio.
- Mejora de la visibilidad y posicionamiento de marca en un entorno alineado con valores sostenibles.
- Herramientas digitales (*Elevare Tag*) para comunicar la historia, el valor y el impacto de sus productos.
- Apoyo en los procesos de digitalización y reducción de la brecha digital.
- Oportunidad de diversificar ingresos y ampliar su base de clientes a través del *marketplace* y el modelo de suscripción.

3.3 Canales

Los canales representan las vías a través de las cuales la empresa comunica su propuesta de valor y se relaciona con sus segmentos de clientes (Osterwalder & Pigneur, 2010). En el caso de *Elevare*, los canales se estructuran principalmente en torno a medios digitales, coherentes con la naturaleza online del proyecto y con los hábitos de consumo de su público objetivo.

El canal principal será la página web de *Elevare*, que funcionará como el punto central de la experiencia de compra. A través de la plataforma, los usuarios podrán descubrir productores, conocer la historia de los productos y realizar compras o suscripciones a *Elevare Box*.

Para atraer nuevos usuarios, *Elevare* utilizará redes sociales, especialmente Instagram, donde se compartirán contenidos relacionados con los productos, las historias de los

productores y la cultura gastronómica local. Estas acciones se complementarán con colaboraciones con microinfluencers del ámbito gastronómico y con estrategias de posicionamiento orgánico en buscadores (SEO) para atraer tráfico cualificado hacia la plataforma.

En el caso de los productores locales, la captación se realizará principalmente mediante contacto directo, asociaciones del sector agroalimentario y participación en ferias y eventos vinculados al ámbito gastronómico.

Finalmente, para mantener la relación con los usuarios, *Elevare* utilizará herramientas de email marketing y newsletters, que permitirán comunicar novedades, nuevos productores o productos y reforzar la fidelización de los clientes.

3.4 Relación con clientes

La relación con los clientes constituye un elemento fundamental del Business Model Canvas, ya que define el tipo de vínculo que la empresa establece con sus segmentos de clientes y la forma en que interactúa con ellos a lo largo del tiempo (Osterwalder & Pigneur, 2010). En el caso de *Elevare*, el objetivo es construir relaciones basadas en la confianza, la transparencia y la conexión con el origen de los productos.

La relación con los consumidores se apoya principalmente en la experiencia digital de la plataforma y en una comunicación continua a través de distintos canales. El storytelling de los productores, la información sobre el origen y la trazabilidad de los productos, así como herramientas como *Elevare Tag* o el servicio de suscripción *Elevare Box*, permiten transformar la compra en una experiencia más cercana y significativa.

Además, la plataforma ofrecerá soporte al cliente integrado en la propia web para resolver incidencias relacionadas con pedidos, envíos o el uso del *marketplace*. Este servicio se complementará con recursos de ayuda como secciones de preguntas frecuentes que faciliten la navegación y el uso de la plataforma.

Por otra parte, *Elevare* buscará fomentar una comunidad digital en torno al proyecto mediante contenidos, recomendaciones y espacios de interacción entre usuarios interesados en la gastronomía local y el consumo responsable.

En el caso de los productores locales, la relación se basa en un acompañamiento cercano durante su integración en la plataforma, facilitando el uso de herramientas digitales y la comunicación de la historia y el valor de sus productos.

3.5 Fuentes de ingresos

Las fuentes de ingresos describen la manera en que la empresa genera valor económico a partir de cada segmento de clientes y cómo monetiza su propuesta de valor (Osterwalder & Pigneur, 2010). En el caso de *Elevare*, el modelo de ingresos se caracteriza por su diversificación, combinando ingresos asociados a cada venta e ingresos recurrentes, lo que contribuye a mejorar la sostenibilidad económica y la estabilidad financiera del proyecto.

La principal fuente de ingresos de *Elevare* proviene de la intermediación en *Elevare Market*, donde la plataforma obtiene un porcentaje por cada transacción entre consumidores y productores. Otra fuente relevante es la suscripción *Elevare Box*, que genera ingresos recurrentes mediante el envío mensual de productos gourmet, mejorando la previsibilidad y la fidelización.

Además, se contemplan ingresos por el sistema *Elevare Tag* como servicio de valor añadido para productores, así como futuras líneas como planes premium de visibilidad y servicios de marketing dentro del *marketplace*.

Estos ingresos serán desarrollados y detallados con mayor profundidad en el apartado 5.3, correspondiente al plan financiero.

3.6 Recursos clave

Los recursos clave de *Elevare* son los activos necesarios para ofrecer su propuesta de valor, operar la plataforma y sostener el crecimiento del proyecto. Estos recursos combinan elementos tecnológicos, relacionales, intelectuales y financieros.

3.6.1 Recursos tecnológicos y digitales

En primer lugar, uno de los recursos clave más relevantes de *Elevare* es su infraestructura tecnológica y digital, diseñado para integrar en una única infraestructura las distintas

líneas del proyecto: *Elevare Market*, *Elevare Box* y *Elevare Tag*. Este ecosistema estará compuesto por una plataforma web responsive y una aplicación móvil.

En primer lugar, *Elevare Market* actúa como *marketplace* especializado en productos locales y sostenibles, así como los sistemas asociados a la gestión de pagos, seguimiento de pedidos, logística y experiencia de usuario. A ello se suma la infraestructura necesaria para el funcionamiento del sistema *Elevare Tag*, basado en códigos QR inteligentes capaces de redirigir al usuario a contenidos digitales específicos asociados a cada producto. Estos contenidos incluirán información sobre el origen del producto, el productor, procesos de elaboración, certificaciones y contenido audiovisual. Además de la gestión del servicio de suscripción *Elevare Box*. La plataforma tecnológica no solo permite la operativa diaria del proyecto, sino que constituye la base sobre la que se articula la escalabilidad del modelo de negocio.

3.6.2 *Recursos relacionales: red de productores locales*

Uno de los recursos más diferenciadores de *Elevare* es su red de productores locales, artesanales y sostenibles, seleccionados bajo criterios de calidad, trazabilidad, compromiso medioambiental y coherencia con los valores del proyecto. Esta red constituye un activo estratégico, ya que determina la autenticidad y credibilidad de la propuesta de valor ofrecida al consumidor final. La gestión de esta red implica procesos específicos de identificación, selección, evaluación y seguimiento de los productores, así como el establecimiento de relaciones de colaboración a medio y largo plazo. resulta clave para garantizar la calidad del servicio.

3.6.3 *Recursos intelectuales y de conocimiento*

Dentro de los recursos intelectuales destacan el *know-how* del equipo fundador, el diseño del modelo de negocio y los contenidos digitales asociados a los productos y productores. En particular, los contenidos vinculados a *Elevare Tag* (textos, imágenes, vídeos, historias de marca) constituyen un activo intangible de gran valor, ya que contribuyen a reforzar la diferenciación del proyecto y a generar una experiencia de consumo más informada y consciente.

3.6.4 *Recursos financieros*

Los recursos financieros son imprescindibles para financiar el desarrollo tecnológico, las acciones de marketing, la captación de productores, la logística asociada a *Elevare Box* y los costes operativos iniciales del proyecto. Estos recursos procederán principalmente de aportaciones de capital propio y, en fases posteriores, de posibles financiaciones externas. La adecuada planificación financiera permitirá garantizar la continuidad del proyecto en sus primeras etapas, absorber los costes iniciales de puesta en marcha y sentar las bases para un crecimiento sostenible.

3.7 **Actividades clave**

Las actividades clave de *Elevare* son aquellas que permiten poner en funcionamiento el modelo de negocio y sostener su propuesta de valor. Dado el carácter híbrido del proyecto, estas actividades se centran en la gestión del ecosistema digital, la relación con productores, el marketing y la coordinación operativa.

3.7.1 *Desarrollo y mantenimiento del ecosistema digital*

Una de las actividades centrales de *Elevare* es el desarrollo, mantenimiento y mejora continua de su ecosistema digital, que incluye la plataforma web, la infraestructura tecnológica asociada a *Elevare Tag* y la gestión digital del servicio de suscripción *Elevare Box*. Esta actividad resulta crítica, ya que la plataforma constituye el principal punto de contacto entre la marca, los consumidores y los productores. En este sentido, *Elevare* deberá asegurar una experiencia de usuario funcional, intuitiva y coherente con los valores de la marca, garantizando la accesibilidad a la información, la facilidad en el proceso de compra y la correcta visualización de los contenidos de trazabilidad y *storytelling*.

De manera específica, el sistema *Elevare Tag* requiere una gestión tecnológica constante para asegurar el correcto funcionamiento de los códigos QR y la actualización de los contenidos digitales asociados a cada producto.

3.7.2 *Captación, gestión y acompañamiento de productores locales*

Otra actividad clave del modelo de negocio de *Elevare* es la captación, selección y gestión de los productores locales que forman parte del ecosistema, en donde es necesario

establecer criterios claros de selección que aseguren la coherencia del proyecto con su misión y valores.

Esta actividad incluye la identificación de productores alineados con los principios de sostenibilidad y proximidad, la evaluación de sus prácticas productivas, la incorporación de sus productos a la plataforma y el acompañamiento durante el proceso de digitalización. Asimismo, la gestión de la relación con los productores implica una comunicación continua, la resolución de incidencias, el seguimiento del desempeño comercial y la construcción de relaciones a largo plazo basadas en la confianza y la colaboración.

3.7.3 *Marketing, comunicación y storytelling de marca*

El diseño y ejecución de acciones de marketing y comunicación constituye otra de las actividades clave, especialmente en las fases iniciales del proyecto. Entre las principales actividades se incluyen el desarrollo de campañas de marketing digital, la gestión de redes sociales y la colaboración con creadores de contenido afines al sector agroalimentario. Estas acciones permiten no solo atraer tráfico al *marketplace*, sino también construir una comunidad de consumidores conscientes comprometidos con los valores de *Elevare*.

En el caso de *Elevare Box*, el marketing desempeña además un papel clave en la captación y fidelización de suscriptores, poniendo en valor el componente experiencial, el descubrimiento de productos y la exclusividad del servicio.

3.7.4 *Gestión operativa y coordinación logística*

Aunque parte de las operaciones logísticas puedan ser externalizadas, *Elevare* debe asumir como actividad clave la coordinación y supervisión de los procesos operativos vinculados a la comercialización de los productos. Esto incluye la gestión de pedidos, la coordinación con productores y operadores logísticos, el control de tiempos de entrega y la garantía de una experiencia satisfactoria para el cliente. En el caso de *Elevare Box*, esta actividad adquiere una relevancia adicional, ya que requiere la planificación de las selecciones mensuales de productos, la coordinación de envíos agrupados y el control de la calidad y presentación de las cajas. Una gestión eficiente de estas operaciones resulta esencial para mantener la coherencia de la experiencia de marca y asegurar la satisfacción del consumidor.

3.7.5 *Atención al cliente y gestión de la comunidad*

El servicio de atención al cliente es necesario para reforzar la confianza, la fidelización y el sentimiento de pertenencia a la comunidad *Elevare*. Esta actividad incluye la gestión de consultas, incidencias y devoluciones, así como la atención tanto a consumidores como a productores. Más allá de la resolución de problemas, *Elevare* concibe la atención al cliente como un canal de escucha activa, que permite recoger *feedback*, identificar áreas de mejora y fortalecer la relación con los distintos actores del ecosistema, reforzando así el posicionamiento de la marca como un proyecto transparente y comprometido.

3.8 Socios clave

Los socios clave constituyen un elemento necesario para el desarrollo y escalabilidad del proyecto *Elevare*, ya que su modelo de negocio se basa en la creación de un ecosistema colaborativo que conecta a múltiples actores con intereses que se complementan. Siguiendo el enfoque propuesto por Osterwalder y Pigneur (2010), las alianzas clave permiten a las empresas optimizar su modelo de negocio, reducir riesgos, acceder a recursos estratégicos y desarrollar actividades para las que no disponen internamente del conocimiento o la infraestructura necesaria.

A continuación, se identifican y analizan los principales socios y alianzas clave del proyecto, clasificados según su función estratégica dentro del ecosistema *Elevare*.

3.8.1 *Productores locales sostenibles*

Los productores locales sostenibles constituyen el socio clave central del modelo de negocio. *Elevare* ofrece a los productores acceso a un canal de comercialización digital profesional, reduciendo las barreras de entrada al comercio electrónico y permitiéndoles ampliar su alcance más allá de los circuitos de distribución tradicionales. Asimismo, la plataforma les proporciona herramientas de comunicación y *storytelling* que facilitan la puesta en valor de su historia, su impacto social y ambiental y su vínculo con el territorio. A cambio, los productores aportan productos de alta calidad, coherentes con los criterios de sostenibilidad y proximidad definidos por la marca, reforzando la credibilidad y autenticidad del ecosistema *Elevare*.

Esta alianza resulta especialmente relevante en un contexto de baja digitalización del pequeño productor, ya que permite a *Elevare* posicionarse como un facilitador de la transición digital y como un agente de desarrollo local.

3.8.2 *Proveedores tecnológicos, de infraestructura digital y plataformas de pago*

Elevare requiere la colaboración con proveedores tecnológicos especializados que aseguren el correcto funcionamiento de la plataforma y la escalabilidad del modelo. Dentro de esta categoría se incluyen los proveedores de servicios de alojamiento en la nube, gestión de datos y desarrollo tecnológico, como plataformas de infraestructura cloud. Asimismo, resultan clave para el desarrollo y mantenimiento del sistema *Elevare Tag*, que requiere una integración fluida entre los códigos QR físicos y los contenidos digitales asociados a cada producto.

Otro proveedor clave del modelo de negocio de *Elevare* es el proveedor de pagos digitales que permite gestionar las transacciones entre consumidores, la plataforma y los productores. En el caso de *Elevare*, los pagos se realizarán mediante un TPV virtual proporcionado por Banco Santander, que permite procesar pagos de forma segura dentro de la plataforma y garantizar un proceso de compra fiable para el usuario.

3.8.3 *Empresas de logística y distribución sostenible*

La logística representa un elemento importante en el modelo de *Elevare*, especialmente en lo relativo a la entrega de los productos y a la gestión del servicio de suscripción *Elevare Box*. Para ello, la plataforma colaborará con empresas de mensajería especializadas en comercio electrónico como GLS, que cuentan con una amplia red de distribución en España y permiten garantizar entregas seguras y fiables a los consumidores.

3.9 Estructura de costes

La estructura de costes de *Elevare* recoge los principales gastos necesarios para el desarrollo, mantenimiento y crecimiento del modelo de negocio. Al tratarse de una plataforma digital que conecta productores locales con consumidores, la mayor parte de los costes se concentran en el desarrollo tecnológico, la infraestructura digital, el marketing y los recursos humanos. En general, el proyecto presenta una estructura de

costes relativamente ligera, lo que permite que, a medida que aumenta el volumen de transacciones, los ingresos crezcan a un ritmo superior al de los costes, favoreciendo la escalabilidad del negocio.

Los costes se dividen en fijos y variables. Los costes fijos incluyen el funcionamiento de la plataforma y el equipo humano. La inversión inicial en tecnología se estima en 18.000 euros, con un mantenimiento anual de unos 6.000 euros. También forman parte de estos costes la infraestructura digital y servicios en la nube, el marketing y la adquisición de usuarios, así como los recursos humanos y gastos administrativos.

Por otro lado, los costes variables dependen del nivel de actividad e incluyen comisiones de pago, costes del servicio *Elevare Box*, logística de pedidos y el sistema *Elevare Tag*. A esto se suman amortizaciones, costes financieros e impuestos cuando hay beneficios.

Estos costes serán desarrollados con mayor profundidad en el apartado 5.4, correspondiente al plan financiero.

Figura 7: Business Model Canvas para Elevare

Socios clave - Productores locales - Proveedores tecnológicos - Banco Santander (pagos) - Empresas logísticas - Ferias y asociaciones	Actividades clave - Gestión de la plataforma - Captación de productores - Marketing y comunicación - Gestión logística - Atención al cliente	Propuesta de valor - Productos locales y sostenibles - Transparencia y trazabilidad - Experiencia de compra diferencial - Visibilidad para productores - Digitalización del pequeño productor	Relaciones con clientes - Atención personalizada - Comunicación en redes y email - Fidelización- Comunidad digital - Acompañamiento a productores	Segmentos de clientes B2C: consumidores conscientes y digitales B2B: pequeños productores locales y sostenibles
	Recursos - Plataforma web/app - Tecnología e infraestructura - <i>Elevare Tag</i> - Red de productores - Marca y contenido		Canales - Web propia - Instagram y redes sociales - SEO - Email marketing - Ferias y contacto directo	
Estructura de costes - Desarrollo tecnológico - Marketing- Personal - Logística - Infraestructura digital			Fuente de ingresos - Comisión por venta - Suscripción <i>Elevare Box</i> - Servicio <i>Elevare Tag</i> - Promoción premium	

Fuente: elaboración propia

4. ANÁLISIS DEL MERCADO Y DEL CONSUMIDOR

4.1 Evolución del consumo sostenible y local

En las últimas décadas, el consumo sostenible y local ha experimentado una evolución significativa, impulsada por cambios sociales, económicos y culturales que han transformado la forma en que los consumidores toman decisiones de compra. Este giro responde, en parte, a la creciente incorporación de políticas globales que buscan garantizar modalidades de producción y consumo más sostenibles, como propone el Objetivo de Desarrollo Sostenible 12 de Naciones Unidas, que promueve un uso más eficiente de los recursos y estilos de vida sostenibles dentro de los patrones de consumo actuales (Naciones Unidas, 2015). La creciente preocupación por el impacto ambiental, la justicia social y la salud ha llevado a una revisión de los modelos de consumo tradicionales, favoreciendo alternativas más responsables y con impacto. Tal como documenta la OECD (2025), el interés de los consumidores por productos con atributos ambientales ha aumentado en los últimos años, y con ello los retos regulatorios y de protección del consumidor en la transición verde, reflejando que las decisiones de compra ya no se basan únicamente en precio o conveniencia, sino también en criterios ambientales y de sostenibilidad (PwC, 2024; McKinsey & Company, 2023).

Uno de los factores clave en esta evolución ha sido el aumento de la conciencia medioambiental. Problemas como el cambio climático, la contaminación o la sobreexplotación de recursos naturales han generado una mayor sensibilidad hacia el origen de los productos y las prácticas productivas. Como consecuencia, los consumidores muestran un mayor interés por productos que reduzcan su huella ecológica, priorizando opciones de proximidad, producción responsable y menor impacto ambiental, ya que las marcas locales tienden a percibirse como más sostenibles y alineadas con prácticas responsables de consumo (Lamberti et al., 2025).

Paralelamente, se ha producido una revalorización del consumo local como respuesta a los efectos de la globalización y la estandarización de los productos. En este contexto, el apoyo a productores locales se percibe cada vez más como una forma de contribuir al desarrollo económico del territorio, preservar tradiciones y fomentar una economía más resiliente (Sherwood-Walter, 2024).

El sector agroalimentario y gourmet ha sido uno de los ámbitos donde esta evolución resulta más evidente. Los consumidores demandan productos de mayor calidad, con identidad propia y vinculados a un territorio concreto. Aspectos como la autenticidad, el origen de los ingredientes o los métodos de producción adquieren un peso creciente en las decisiones de compra frente a criterios tradicionales como el precio. En este contexto, los pequeños productores locales encuentran una oportunidad para posicionarse, siempre que sepan comunicar eficazmente el origen y la singularidad de sus productos (Tellström et al., 2006).

Paralelamente, esta evolución del consumo también ha generado cambios en el lado de los productores. Cada vez más productores, especialmente pequeños productores agroalimentarios y artesanales están incorporando prácticas más sostenibles en sus procesos de producción para responder a la creciente demanda de transparencia, trazabilidad y respeto por el medio ambiente (FAO, 2022). Además, muchos productores están apostando por poner en valor el origen de sus productos, la calidad y la autenticidad como forma de diferenciarse frente a modelos de producción más estandarizados. En este contexto, la sostenibilidad no solo responde a una exigencia del mercado, sino que también se ha convertido en una oportunidad para que los productores locales generen mayor valor añadido y se posicionen en segmentos de mercado vinculados al consumo responsable (European Commission, 2023).

No obstante, la intención de compra responsable no siempre se traduce en comportamientos efectivos, lo que revela una brecha entre actitud y acción en el consumo sostenible. Factores como la falta de información clara, la dificultad para identificar productos realmente sostenibles y la limitada accesibilidad a estas opciones explican esta contradicción y refuerzan la necesidad de modelos que simplifiquen el proceso de compra.

La digitalización ha jugado un papel ambivalente en esta evolución. Por un lado, ha ampliado el acceso a la información y ha permitido a los consumidores comparar opciones, conocer el origen de los productos y acceder a nuevas propuestas de valor. Por otro lado, el predominio de grandes plataformas digitales ha reforzado dinámicas de consumo masivo y estandarizado, dificultando la visibilidad de alternativas locales y

sostenibles. Esta tensión ha generado un espacio de oportunidad para iniciativas que combinen tecnología y sostenibilidad de manera coherente (UNCTAD, 2023).

En este escenario, el crecimiento del consumo sostenible y local no debe entenderse como una moda pasajera, sino como una transformación progresiva de los hábitos de consumo. Aunque su adopción no es homogénea entre todos los segmentos de la población, la tendencia apunta hacia una consolidación de este tipo de consumo, especialmente entre generaciones más jóvenes y perfiles urbanos con mayor acceso a información y sensibilidad social. Esta evolución configura un contexto favorable para el desarrollo de proyectos como *Elevare*, que buscan facilitar y potenciar el acceso a productos locales sostenibles a través de soluciones digitales adaptadas a las nuevas expectativas del consumidor.

4.2 Perfil consumidor consciente

El consumidor consciente se caracteriza por integrar criterios sociales y ambientales en sus decisiones de compra, más allá de los atributos tradicionales del producto como el precio o la conveniencia. Este perfil de consumidor ha ganado relevancia en los últimos años como resultado de una mayor sensibilización social, el acceso a información y la creciente preocupación por el impacto que el consumo tiene en el entorno y en la sociedad.

Desde una perspectiva sociodemográfica, el consumidor consciente suele concentrarse en entornos urbanos o semiurbanos, con un nivel educativo medio-alto y una mayor exposición a información relacionada con sostenibilidad, salud y estilos de vida responsables. Aunque este perfil está presente en diferentes franjas de edad, se observa una especial incidencia entre generaciones jóvenes y adultas (como los millennials y la generación Z), que muestran una mayor predisposición a cuestionar los modelos de consumo tradicionales y a apoyar iniciativas alineadas con sus valores.

En cuanto a sus motivaciones, el consumidor consciente busca coherencia entre lo que consume y lo que considera importante a nivel personal y social. Valora especialmente aspectos como el origen del producto, las condiciones de producción, el respeto al medio ambiente y el impacto económico local. Asimismo, existe una creciente preferencia por

productos que transmitan autenticidad, identidad y una historia detrás, frente a propuestas estandarizadas y anónimas.

No obstante, este perfil de consumidor también se enfrenta a diversas barreras en su proceso de compra. La falta de información clara y accesible, la dificultad para identificar productos verdaderamente sostenibles o la desconfianza frente a prácticas de greenwashing limitan, en muchos casos, la materialización de la intención de compra responsable. Como resultado, el consumidor consciente demanda mayor transparencia, trazabilidad y garantías que respalden las afirmaciones de sostenibilidad de las marcas.

En el ámbito digital, el consumidor consciente presenta un alto grado de familiaridad con herramientas tecnológicas y canales online. Utiliza plataformas digitales no solo para adquirir productos, sino también para informarse, comparar alternativas y conocer la reputación de las marcas. Redes sociales, páginas web especializadas y contenidos audiovisuales desempeñan un papel relevante en la construcción de sus decisiones de compra, así como las recomendaciones de otros consumidores y prescriptores alineados con valores sostenibles.

Asimismo, este perfil muestra una creciente valoración de la experiencia asociada al consumo. Más allá del producto en sí, el consumidor consciente busca sentirse parte de una comunidad, participar en un relato compartido y establecer una conexión emocional con las marcas y los productores. En este sentido, formatos como las suscripciones, las experiencias de descubrimiento o el acceso a contenidos exclusivos refuerzan su implicación y fidelización.

En relación con el proyecto *Elevare*, el consumidor consciente representa un público objetivo especialmente relevante, ya que comparte los valores centrales de la marca y presenta una predisposición favorable hacia modelos de consumo basados en la sostenibilidad, la transparencia y el apoyo a productores locales. La combinación de *marketplace* especializado, etiquetas inteligentes y un servicio de suscripción experiencial permite responder de manera directa a las expectativas y necesidades de este perfil, reduciendo las barreras existentes y facilitando un consumo responsable accesible y atractivo.

4.3 Análisis del entorno (PESTEL)

El análisis del entorno mediante el modelo de factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales (PESTEL) permite obtener una visión global del contexto en el que opera la empresa y de los elementos externos que pueden representar oportunidades o amenazas para su crecimiento.

Factor	Contexto	Implicaciones para <i>Elevare</i>
Político	Políticas públicas europeas y nacionales como la Política Agrícola Común 2023-2027 y el Plan Estratégico del MAPA promueven la sostenibilidad, el desarrollo rural y el apoyo a productores locales. También se fomenta la digitalización de las pymes.	Estas políticas generan un entorno favorable para proyectos como <i>Elevare</i> , que conectan consumidores con productores locales. Sin embargo, una excesiva dependencia de subvenciones o programas públicos podría suponer un riesgo si cambian las prioridades políticas.
Económico	El crecimiento del comercio electrónico (véase figura 8) y del sector gourmet ha impulsado nuevas oportunidades de mercado. Según Statista, el segmento de bienes de lujo alimentario alcanzará cerca de 8.000 millones de euros en 2025. Sin embargo, la inflación y la pérdida de poder adquisitivo pueden afectar al consumo.	<i>Elevare</i> puede aprovechar el crecimiento del mercado gourmet y del e-commerce. No obstante, debe equilibrar sostenibilidad y accesibilidad para justificar el precio a través de la calidad, la experiencia y el impacto generado.
Social	Existe un aumento de la conciencia social y ambiental, el interés por el origen de los productos y el apoyo a la economía local. También crece la demanda de marcas con propósito y transparencia.	Estas tendencias favorecen la propuesta de valor de <i>Elevare</i> . Sin embargo, persiste una brecha entre la intención de consumo responsable y el comportamiento real del consumidor, lo que evidencia la necesidad de plataformas que faciliten decisiones de compra más informadas.
Tecnológico	La expansión de los dispositivos móviles y la familiaridad con plataformas digitales favorecen el crecimiento del comercio online. Tecnologías como los códigos QR	Estas tecnologías permiten a <i>Elevare</i> desarrollar funcionalidades como el <i>marketplace</i> o el sistema <i>Elevare Tag</i> . Sin embargo, la brecha digital entre pequeños

	permiten mejorar la trazabilidad y la transparencia del producto.	productores puede representar una barrera que la plataforma deberá ayudar a superar.
Ecológico	Existe una creciente preocupación por el impacto ambiental del consumo y por la reducción de emisiones asociadas al transporte. Esto favorece modelos basados en proximidad y producción responsable.	<i>Elevare</i> se alinea con estas tendencias al promover productos locales y sostenibles. No obstante, deberá asegurar coherencia ambiental en toda la cadena de valor, incluyendo packaging, logística y gestión de residuos.
Legal	El comercio electrónico está regulado por normativas relacionadas con la protección de datos, seguridad alimentaria, etiquetado e información al consumidor.	Estas regulaciones condicionan el diseño de la plataforma y la gestión de la información, pero también contribuyen a generar confianza en el consumidor y profesionalizar el mercado.

Figura 8: Volumen de negocio electrónico y variación interanual (millones de euros y porcentaje) (2019-2025)⁷



Fuente: elaboración propia a raíz de *datos de la CNMC*.

⁷ La variación interanual de 2022 es especialmente alta (25,37%) porque el volumen de negocio aumentó en 14.653 millones de euros respecto de 2021. En los siguientes años, aunque el crecimiento absoluto sigue siendo significativo, el volumen base ya es mayor, por lo que cualquier incremento representa un porcentaje menor.

Figura 9: Análisis PESTEL aplicado a Elevare



Fuente: elaboración propia mediante Canva.

5. PLAN FINANCIERO

Este apartado se centrará en el plan financiero con el objetivo de reflejar la viabilidad financiera y económica de la *startup Elevare*. Se analizará tanto la inversión inicial, como las fuentes de financiación, estructura de ingresos y costes y el análisis de cuentas, y por último, el análisis de sensibilidades durante los cinco primeros años.

5.1 Financiación inicial

Elevare se constituirá en el año 0 como una *startup* de impacto social en fase *pre-seed*⁸, con el objetivo de financiar el desarrollo inicial de la plataforma digital, la validación del modelo de negocio y las primeras acciones de captación de productores y consumidores. Para ello, la empresa contará con una financiación inicial de 40.000 euros, aportados por las socias fundadoras.

El capital social inicial se dividirá equitativamente entre las dos socias fundadoras, quienes aportarán 20.000 euros cada una, reflejando un compromiso financiero equilibrado y alineado con el desarrollo conjunto del proyecto. La sociedad se constituirá con un capital social dividido en 40.000 participaciones sociales con un valor nominal de 1 euro por participación. En el momento de la constitución, cada socia será titular de 20.000 participaciones, lo que representa un 50 % del capital social de la empresa. Esta estructura accionarial inicial permite una gestión equilibrada del proyecto y facilita la toma de decisiones estratégicas en la fase inicial (véase figura 10).

Figura 10: Composición del capital social en el momento de constitución

Capital social	40.000 €
Número de participaciones	40.000
Valor nominal por participación	1 €
Aportación por socia	20.000 €
Porcentaje de participación por socia	50%

Fuente: elaboración propia.

⁸ La fase *pre-seed* (pre-semilla) es la etapa más temprana de una *startup*, centrada en transformar una idea en un modelo de negocio validado.

Una vez constituida la sociedad y tras la validación inicial del modelo de negocio, *Elevare* llevará a cabo una primera ampliación de capital por importe de 20.000 euros, destinada a reforzar los recursos propios de la empresa y financiar el crecimiento inicial del proyecto. Esta ampliación permitirá acelerar el desarrollo tecnológico del *marketplace*, la implementación del sistema *Elevare Tag* y las primeras acciones de marketing y comunicación. Para esta financiación se recurrirá a las 3Fs (*Family, Friends and Fools*), una fuente de financiación habitual en fases tempranas de proyectos emprendedores, especialmente en *startups* de impacto social, debido a su mayor flexibilidad y a la menor exigencia de rentabilidad en comparación con los inversores profesionales (Kumar & Das, 2018).

Dado que *Elevare* se encuentra en una fase inicial se aplicará una dilución para esta primera ampliación de capital, reduciendo así el porcentaje de propiedad de los accionistas existentes cuando se emitan nuevas participaciones para captar capital externo. La dilución llevada a cabo será del 10 %, coherente con las prácticas habituales en este tipo de proyectos. En consecuencia, se emitirán 4.000 nuevas participaciones, manteniendo el valor nominal de 1 euro por participación, lo que supone la emisión de 1 nueva participación por cada 10 participaciones existentes. Aunque este mecanismo es habitual en las fases de crecimiento de *startups*, implica cierta pérdida de control y participación sobre la empresa para los socios iniciales (DigitalOcean, 2024).

Tras la ampliación, las socias fundadoras pasarán de tener el 100 % del capital social al 90 % conjunto, es decir, un 45 % cada una, mientras que los nuevos inversores serán titulares del 10 % del capital social de la empresa. De los 20.000 euros aportados en esta ronda, 4.000 euros corresponderán a capital social, mientras que los 16.000 euros restantes se registrarán como prima de emisión, reforzando los fondos propios sin incrementar en exceso la dilución (véase figura 11).

Figura 11: Primera ampliación de capital

Concepto	Valor
Importe total de la ampliación	20.000 €
Porcentaje de dilución	10%
Valor nominal por participación	1 €

Capital social ampliado (4.000 acciones x 1€)	4.000 €
Prima de emisión	16.000 €

Fuente: elaboración propia.

Como resultado de esta operación, la estructura accionarial de *Elevare* quedará configurada de la siguiente manera:

Figura 12: Composición del capital social tras la ampliación de capital

Capital Social	Porcentaje aportado	Importe
Socios fundadores	90%	40.000 €
Nuevos inversores	10%	4.000 €
Total	100%	44.000 €

Fuente: elaboración propia.

5.2 Inversión inicial

La inversión inicial de *Elevare* es un componente esencial que recoge el conjunto de activos necesarios para poner en marcha la actividad operativa y tecnológica de la empresa, además de gastos legales, tesorería y equipamiento. El plan financiero contempla unos recursos iniciales de 60.000 €, con el objetivo de construir un producto mínimo viable⁹ (MVP), validar el modelo de negocio y las primeras acciones de captación de usuarios.

5.2.1 Activo intangible: desarrollo de la plataforma digital

El principal activo de *Elevare* es el desarrollo del *marketplace* digital, que incluye la página web y la infraestructura tecnológica necesaria para poner en contacto a productores locales con consumidores finales, además de la implementación del sistema *Elevare Tag*.

⁹ El Producto Mínimo Viable (MVP) de un *marketplace* es la versión más simplificada de una plataforma de comercio que conecta compradores y vendedores, diseñada para validar la idea con el mínimo costo y tiempo.

Según varias fuentes sobre los costes habituales para el desarrollo de plataformas digitales de mercado, el desarrollo de un *marketplace* con funcionalidades básicas oscila entre 6.000 y 20.000 euros, dependiendo de si se trata de un desarrollo a medida o se recurre a soluciones existentes, con funcionalidades básicas o avanzadas (BusinessDojo, 2025).

El desarrollo será subcontratado a proveedores especializados, priorizando funcionalidades clave como:

- Registro y gestión de productores.
- Catálogo de productos con información sobre su trazabilidad y sostenibilidad.
- Pasarela de pago integrada.

5.2.2 *Activo materiales: equipamiento tecnológico*

Es necesario contar con un equipamiento tecnológico para poder desarrollar funciones operativas, de gestión y coordinación con proveedores tecnológicos. Tomando como referencia precios de mercados actuales, se contempla la adquisición de dos ordenadores portátiles para llevar a cabo tareas de gestión, análisis de datos y coordinación del desarrollo tecnológico, con un coste estimado de 900 euros por unidad.

5.2.3 *Gastos legalidad y constitución*

Una parte de la inversión inicial se destinará a los gastos asociados a la constitución de la empresa, registro de marca, elaboración de términos y condiciones del servicio, así como consultoría legal para asegurar el cumplimiento de regulaciones como el Reglamento general de Protección de Datos (GDPR), lo que pueden suponer entre 800 y 3.500 euros para *startups* digitales en España (Infoautónomos, 2024; Oficina Española de Patentes y Marcas, 2024; GoDaddy, 2023; Ático34, s.f.).

5.2.4 *Tesorería inicial y liquidez*

El importe restante de la inversión inicial se destinará a la tesorería, con el fin de garantizar la capacidad de la empresa para cubrir primeros gastos operativos hasta conseguir cierto grado de validación del modelo de negocio. En total, se destinarán 12.000 euros a tesorería inicial, proporcionando un colchón financiero suficiente para los primeros meses de operación sin necesidad de recurrir inmediatamente a financiación externa.

5.3 Estructura de Ingresos

La estructura de ingresos de *Elevare* define las distintas fuentes a través de las cuales el proyecto genera valor económico, en coherencia con su propuesta de valor, su modelo de negocio híbrido y su orientación hacia la sostenibilidad y la creación de impacto social.

Para estimar la evolución de los ingresos de *Elevare* se han elaborado proyecciones financieras a cuatro años basadas en un escenario conservador de crecimiento. Este escenario tiene en cuenta la expansión progresiva de la base de usuarios, el aumento del número de productores activos y la consolidación gradual de los servicios ofrecidos por el *marketplace*.

Las hipótesis de crecimiento utilizadas se fundamentan en tendencias observadas en *marketplaces* digitales y plataformas de comercio electrónico en fase inicial (McKinsey & Company, 2022).

5.3.1 Ingresos por comisiones del marketplace (*Elevare Market*)

La principal fuente de ingresos de *Elevare* procede de las comisiones generadas por las transacciones realizadas a través del *Elevare Market*, modelo utilizado en plataformas digitales de intermediación, ya que permite alinear los ingresos de la empresa con el volumen de actividad generado por consumidores y productores locales.

Elevare ofrece a dichos productores servicios de visibilidad, gestión de pedidos y comunicación del valor diferencial de sus productos. A cambio, la plataforma aplicará una comisión media estimada del 18 % sobre el valor de cada transacción, porcentaje alineado con *marketplaces* del sector agroalimentario y gourmet, donde las comisiones suelen situarse entre el 10 % y el 20 % (Agencia DeSEO, 2021; Berzerk, 2026).

A partir de una base de usuarios registrados de 1200 , se estima que aproximadamente un 2,9 % de los usuarios registrados actúan como compradores activos, en línea con datos de comercio electrónico y *marketplaces* en fase inicial (Modelos de Plan de Negocios, 2025), con una frecuencia media de 5,8 pedidos anuales, coherente con patrones de compra en alimentación online no recurrente (Red.es, 2025), y un ticket medio de 91 euros por pedido, dentro del rango medio del comercio electrónico de alimentación en España (Modelos de Plan de Negocios, 2025). Asimismo, se prevé la incorporación progresiva de productores hasta alcanzar 40 productores activos durante el primer año.

Figura 13: Proyección de ingresos de Elevare Market

Año	Usuarios registrados	Compradores activos	Pedidos anuales	Ticket medio (€)	Volumen transacciones (€)	Ingresos comisión 18 % (€)
Año 1	1.200	35	203	91	18.473	3.325
Año 2	1.620	65	377	94	35.438	6.379
Año 3	2.187	109	632	97	61.304	11.035
Año 4	2.952	177	1.026	100	102.600	18.468

Fuente: elaboración propia

5.3.2 Otros ingresos (Elevare Box, Elevare Tag, publicidad)

La segunda línea de ingresos corresponde al servicio de suscripción mensual *Elevare Box*, que permite generar ingresos recurrentes, reduciendo la dependencia exclusiva de las ventas puntuales del *marketplace*. Para el lanzamiento del servicio se plantea un precio de suscripción estimado de 49,95 euros mensuales, en línea con cajas gourmet existentes en el mercado.

En un escenario conservador para el primer año se estiman 120 suscriptores activos de media, con una duración media de la suscripción de 8 meses. Además de su contribución directa a la facturación, *Elevare Box* actúa como herramienta de fidelización, aumentando la probabilidad de que los suscriptores realicen compras adicionales en *Elevare Market*.

Figura 14: Proyección de ingresos de Elevare Box

Año	Suscriptores medios	Meses promedio	Precio suscripción (€)	Ingresos anuales (€)
Año 1	120	8	49,95	47.952
Año 2	220	9	49,95	98.901
Año 3	350	10	49,95	174.825
Año 4	520	10	49,95	259.740

Fuente: elaboración propia

De manera complementaria, *Elevare* incorpora una línea de ingresos vinculada al sistema de etiquetas QR *Elevare Tag*. Se plantea su monetización desde el primer año de actividad, ya que forma parte del valor diferencial que ofrece la plataforma a los productores que desean mejorar la transparencia y comunicación de sus productos.

El servicio se estructura mediante una cuota anual de 90 euros por productor, que da acceso al sistema de etiquetas inteligentes y a la generación de contenidos digitales asociados a cada producto. Para estimar los ingresos derivados se considera el crecimiento progresivo del número de productores activos en la plataforma, así como una adopción gradual del servicio. Estudios señalan que las tecnologías digitales aplicadas a la cadena alimentaria contribuyen a mejorar la confianza del consumidor y la comunicación del valor añadido de los productos sostenibles (OECD, 2023).

Figura 15: Proyección de ingresos de Elevare Tag

Año	Productores activos	% adopción <i>Tag</i>	Productores con <i>Tag</i>	Ingresos (€)
Año 1	40	60 %	24	2.160
Año 2	65	70 %	46	4.095
Año 3	90	75 %	68	6.075
Año 4	120	80 %	96	8.640

Fuente: elaboración propia

Además de los ingresos procedentes de *Elevare Box* y *Elevare Tag*, la plataforma incorpora una tercera línea de monetización basada en servicios de visibilidad y promoción para productores dentro del *marketplace*. Este modelo es habitual en plataformas digitales, donde los vendedores pueden mejorar el posicionamiento de sus productos mediante publicidad o promociones patrocinadas (Parker, Van Alstyne & Choudary, 2016).

El servicio se ofrece mediante una cuota mensual estimada de 30 € por productor. Diversos estudios indican que entre un 20 % y un 40 % de los vendedores utilizan herramientas de promoción interna cuando la plataforma alcanza cierto volumen de tráfico (Marketplace Pulse, 2023).

Figura 16: Proyección de ingresos por promoción en el marketplace

Año	Productores activos	% que promocionan	Productores con promoción	Cuota mensual (€)	Ingresos anuales (€)
Año 1	40	25 %	10	30	3.600
Año 2	65	30 %	20	30	7.200
Año 3	90	35 %	32	30	11.520
Año 4	120	40 %	48	30	17.280

Fuente: elaboración propia

Como se observa en la figura 17, los ingresos del proyecto presentan una tasa media de crecimiento anual superior al 50 %, reflejando el potencial de escalabilidad del modelo de negocio y en la expansión progresiva de la base de usuarios y productores.

Figura 17: Proyección total de ingresos de Elevare

Año	<i>Elevare Market</i> (€)	<i>Elevare Box</i> (€)	<i>Elevare Tag</i> (€)	Ingresos por promoción y publicidad (€)	Total ingresos (€)
Año 1	3.325	47.952	2160	3.600	57.037
Año 2	6.379	98.901	4095	7.200	116.575
Año 3	11.035	174.825	6075	11.520	203.455
Año 4	18.468	259.740	8640	17.280	304.128

Fuente: elaboración propia

5.4 Estructura de Costes

La estructura de costes de *Elevare* recoge los principales gastos necesarios para el desarrollo, mantenimiento y crecimiento del modelo de negocio. Al tratarse de una plataforma digital que conecta productores locales con consumidores, los costes se concentran principalmente en el desarrollo tecnológico, la infraestructura digital y las actividades de marketing. En general, el proyecto presenta una estructura de costes relativamente ligera, lo que permite que a medida que aumenta el volumen de transacciones en el *marketplace*, los ingresos crezcan a un ritmo mayor que los costes,

generando economías de escala y favoreciendo la escalabilidad del modelo de negocio (Parker, Van Alstyne & Choudary, 2016).

5.4.1 Costes fijos

Los costes fijos están principalmente vinculados al funcionamiento de la plataforma, el equipo humano y las actividades de marketing necesarias para impulsar el crecimiento del *marketplace*.

a) Desarrollo y mantenimiento tecnológico

Incluyen todos los recursos necesarios para garantizar el correcto funcionamiento de la plataforma digital de *Elevare*. Durante la fase inicial del proyecto, se estima una inversión inicial en desarrollo tecnológico de aproximadamente 18.000 euros, destinada a:

- Diseño y programación de la plataforma web.
- Integración de sistemas de pago y logística.
- Desarrollo del sistema de trazabilidad y etiquetas inteligentes *Elevare Tag*.
- Implementación de herramientas básicas de analítica de datos.

Posteriormente, la plataforma requerirá costes anuales de mantenimiento y actualización, estimados en aproximadamente 6.000 euros anuales, destinados a:

- Actualizaciones de software.
- Corrección de errores.
- Mejora de funcionalidades.
- Seguridad informática.

El uso de servicios cloud (por ejemplo AWS o Google Cloud) permite reducir la necesidad de inversión en infraestructura propia y adaptar los recursos tecnológicos al crecimiento del proyecto.

b) Infraestructura digital y servidores

Elevare opera como una plataforma digital que requiere almacenamiento de datos, gestión de tráfico web y procesamiento de transacciones. Para ello se utilizarán servicios de computación en la nube. Se estima un coste inicial de 2.400 euros anuales, que cubre:

- *Hosting*¹⁰ y almacenamiento en la nube.
- Servicios de bases de datos.
- Sistemas de seguridad y protección de datos.

Este coste puede aumentar gradualmente con el crecimiento del número de usuarios, aunque sigue siendo relativamente bajo en comparación con modelos de negocio físicos.

c) Marketing y adquisición de usuarios

Uno de los elementos clave para el crecimiento de un *marketplace* es la captación de productores y consumidores. Por ello, una parte relevante de los costes fijos se destina a marketing digital y posicionamiento de marca. Las principales acciones previstas incluyen:

- publicidad digital (Google Ads y Meta Ads)
- colaboraciones con creadores de contenido gastronómico
- estrategias de marketing de contenido
- participación en ferias y eventos gastronómicos

Para el lanzamiento del proyecto se estima el siguiente presupuesto anual:

Figura 18: Presupuesto anual en marketing

Año	Total marketing
Año 1	8.000 €
Año 2	10.000 €
Año 3	14.000 €
Año 4	18.000 €

Fuente: elaboración propia

d) Recursos humanos

Aunque *Elevare* nace como una startup con una estructura ligera, el funcionamiento de la plataforma requiere un equipo mínimo encargado de la gestión operativa, atención a

¹⁰ *Hosting* significa o alojamiento web, se refiere al servicio que permite almacenar una página web o plataforma en servidores conectados a Internet, para que los usuarios puedan acceder a ella en cualquier momento.

productores y desarrollo del negocio. Durante los primeros años se prevé un equipo reducido compuesto por:

- 1 responsable de operaciones y recursos humanos
- 1 responsable de marketing y estrategia

Para el cálculo de los costes laborales se ha tomado como referencia el Salario Mínimo Interprofesional en España, estimando un salario bruto anual aproximado de 15.876 euros por fundadora. A este importe se le añaden las cotizaciones a la Seguridad Social a cargo de la empresa, estimadas en torno al 30 % del salario bruto, lo que supone un coste laboral total aproximado de 20.639 euros por persona. En las proyecciones financieras se contempla un ligero incremento salarial acorde al crecimiento esperado de la empresa.

Figura 19: Proyección costes en recursos humanos

Año	Salario bruto anual por fundadora	Cotizaciones empresa (30 %)	Coste total por fundadora	Coste total recursos humanos
Año 1	15.876 €	4.763 €	20.639 €	41.278 €
Año 2	16.300 €	4.890 €	21.190 €	42.380 €
Año 3	16.800 €	5.040 €	21.840 €	43.680 €
Año 4	17.300 €	5.190 €	22.490 €	44.980 €

Fuente: elaboración propia

e) Gastos administrativos y operativos

Finalmente, se incluyen en esta categoría distintos gastos asociados al funcionamiento general del proyecto. Estos gastos se estiman en aproximadamente 4.000 euros anuales durante la fase inicial, e incluyen:

- asesoría contable y legal recurrente
- herramientas de gestión empresarial
- software de gestión de clientes (CRM)
- gastos bancarios
- material administrativo

Figura 20: Total Costes fijos estimados

Año	Desarrollo y mantenimiento tecnológico	Infraestructura digital	Marketing	Recursos humanos	Gastos administrativos	Total costes fijos
Año 1	6.000 €	2.400 €	8.000 €	41.278 €	4.000 €	61.678 €
Año 2	6.500 €	3.000 €	10.000 €	42.380 €	4.500 €	66.380 €
Año 3	7.000 €	3.600 €	14.000 €	43.680 €	5.000 €	73.280 €
Año 4	7.500 €	4.200 €	18.000 €	44.980 €	5.500 €	80.180 €

Fuente: elaboración propia

El incremento progresivo de los costes fijos se debe principalmente al aumento de la inversión en marketing y a la ampliación del equipo humano, factores necesarios para consolidar el crecimiento del *marketplace*.

5.4.2 Costes variables

Los costes variables se relacionan directamente con la actividad del *marketplace* y de los servicios de suscripción, escalando con el volumen de transacciones.

a) Comisiones de pasarela de pago

Las transacciones realizadas en *Elevare Market* requieren el uso de sistemas de pago digitales. Para ello, *Elevare* integrará un TPV virtual del Banco Santander (s.f), con una estructura de costes basada en una comisión variable sobre el valor de cada transacción, que dependerá del volumen de operaciones negociado con la entidad financiera. En el caso de *Elevare*, se estima una comisión media aproximada del 1 % por transacción.

Este coste aplica a transacciones del *marketplace* y *Elevare Box*, por lo que está directamente relacionado con el crecimiento del *marketplace*: a mayor número de transacciones, mayor coste, aunque también mayores ingresos.

b) Costes asociados a *Elevare Box*

Incluye los principales costes asociados a la preparación y entrega de cada *Elevare Box*, dependiendo directamente del número de suscriptores activos.

- Coste de adquisición de productos: corresponde al importe pagado a los productores por los artículos incluidos en cada caja. En modelos de suscripción similares, este coste suele situarse entre el 45 % y el 60 % del precio final de venta. En este caso se ha estimado un 50 % del precio de venta, equivalente a 24,98 € por caja, considerando un precio de 49,95 €.
- Packaging sostenible: incluye la caja, los materiales de protección y los elementos de diseño y branding elaborados con materiales reciclables o reutilizables. En modelos de comercio electrónico con packaging personalizado, este coste suele situarse en torno al 4 %–6 % del precio del producto (Packhelp, 2022). En este caso se ha estimado aproximadamente 2,50 € por caja, equivalente a cerca del 5 % del precio de venta.
- Costes de envío: corresponden al servicio logístico de entrega al cliente final mediante operadores de paquetería nacional. Según tarifas medias del sector del comercio electrónico en España, el coste de envío de paquetes pequeños suele situarse entre 4 € y 6 € por envío dependiendo del volumen negociado. En este modelo se ha estimado un coste aproximado de 5 € por envío.

En conjunto, estos componentes representan aproximadamente 32,48 € por caja, lo que equivale a cerca del 65 % del precio de venta.

c) Costes asociados a *Elevare Market*

Los pedidos realizados a través de *Elevare Market* generan una serie de costes logísticos vinculados principalmente al packaging y al envío al cliente final. En este caso, se aplicarán los mismos criterios y estimaciones de costes utilizados previamente para el servicio *Elevare Box*, tanto en lo relativo al uso de packaging sostenible como a los servicios de envío mediante operadores logísticos nacionales.

Figura 21: Proyección costes asociados a Elevare Market

Año	Pedidos anuales	Coste por pedido (€)	Coste total (€)
Año 1	203	7,50 €	1.522 €
Año 2	377	7,50 €	2.828 €
Año 3	632	7,50 €	4.740 €
Año 4	1.026	7,50 €	7.695 €

Fuente: elaboración propia

Figura 22: Total Costes variables estimados

Año	Costes TPV Santander (1 %)	Costes Elevare Box (65 %)	Costes Elevare Market (7,5€)	Total costes variables
Año 1	770 €	18.655 €	1.522 €	21.271 €
Año 2	1.507 €	38.480 €	2.828 €	43.382 €
Año 3	2.655 €	68.023 €	4.740 €	76.269 €
Año 4	4.040 €	101.062 €	7.695 €	114.012 €

Fuente: elaboración propia

5.4.3 Otros costes financieros

a) Amortización

La amortización refleja la pérdida de valor de los activos a lo largo del tiempo como consecuencia de su uso, obsolescencia o desgaste. En el caso de *Elevare*, los principales activos amortizables corresponden al desarrollo inicial de la plataforma digital y al equipamiento tecnológico necesario para la gestión del proyecto.

- El desarrollo del *marketplace* se considera un activo intangible, que se amortizará de forma lineal durante un periodo estimado de 5 años, reflejando el ciclo de actualización tecnológica de este tipo de plataformas.
- Los equipos informáticos (ordenadores portátiles) se amortizarán en un periodo de 8 años, siguiendo los criterios habituales de amortización para equipamiento tecnológico (Agencia Tributaria, 2025).

Figura 23: Total amortización estimada

Activo	Inversión	Vida útil	Amortización anual
Desarrollo plataforma	18.000 €	5 años	3.600 €
Equipos informáticos	1.800 €	8 años	225 €
Total amortización anual: 3.825 €			

Fuente: elaboración propia

b) Costes financieros

Durante los primeros años, *Elevare* no prevé financiación bancaria significativa, ya que el proyecto se financia principalmente con recursos propios de las socias fundadoras y aportaciones de las 3Fs. No obstante, se contemplan pequeños costes financieros asociados a servicios bancarios, comisiones o posibles líneas de financiación a corto plazo. En las proyecciones se incluye un coste financiero moderado, que disminuye progresivamente a medida que mejora la generación de caja del negocio, reflejando una estructura financiera prudente y con bajo endeudamiento, habitual en startups en fases iniciales (véase figura 24).

Figura 24: Proyección costes financieros estimados

Año	Costes financieros estimados
Año 1	0 €
Año 2	500 €
Año 3	500 €
Año 4	300 € ¹¹

Fuente: elaboración propia

c) Impuestos

El principal impuesto que afecta a *Elevare* es el Impuesto sobre Sociedades, con un tipo general del 25 % sobre el beneficio, aunque las nuevas empresas pueden aplicar un 15 % durante los dos primeros ejercicios en los que obtengan beneficios, con el objetivo de

¹¹ Menor dependencia de servicios financieros.

favorecer el emprendimiento y la consolidación de nuevas actividades empresariales (Agencia Tributaria, 2026). En los primeros años es habitual que las startups registren pérdidas por las inversiones iniciales. En el caso de *Elevare*, se prevén pérdidas en el primer año y beneficios a partir del segundo, momento en el que comenzará a aplicarse este impuesto.

En conjunto, la estructura de costes de *Elevare* combina costes fijos, costes variables, así como otros costes financieros (véase figura 25).

Figura 25: Proyección Costes Totales de Elevare (en euros)

Año	Costes fijos	Costes variables	Amortización	Costes financieros	Impuesto sociedades	Costes totales
Año 1	61.678	21.271	3.825	0	0	86.774
Año 2	66.380	43.382	3.825	500	0	114.087
Año 3	73.280	76.269	3.825	500	0	153.874
Año 4	80.180	114.012	3.825	300	3.373	201.690

Fuente: elaboración propia

6. PROYECCIONES FINANCIERAS

Una vez definidas la estructura de ingresos, los costes operativos y las necesidades de financiación de *Elevare*, se procede a analizar las proyecciones financieras a cuatro años a través de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias, el Balance de Situación y el Estado de Flujos de Efectivo.

6.1 Cuenta de Pérdidas y Ganancias

La cuenta de pérdidas y ganancias proyectada permite analizar la evolución esperada de los ingresos, costes y resultados de *Elevare* durante los cuatro primeros años de actividad. *Elevare* presenta pérdidas en el primer año debido a las inversiones iniciales en desarrollo, marketing y personal. A partir del tercer año la empresa alcanza rentabilidad, impulsada por el crecimiento de ingresos y economías de escala, aumentando significativamente el beneficio en el cuarto año.

Figura 26: Cuenta pérdidas y ganancias de Elevare

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Importe neto de la cifra de negocios	57.037	116.575	203.455	304.128
Comisiones <i>Elevare Market</i>	3.325	6.379	11.035	18.468
Suscripción <i>Elevare Box</i>	47.952	98.901	174.825	259.740
<i>Elevare Tag</i>	2.160	4.095	6.075	8.640
Ingresos por promoción <i>marketplace</i>	3.600	7.200	11.520	17.280
Aprovisionamientos	20.177	41.308	72.763	108.757
Costes <i>Elevare Market</i>	1.522	2.828	4.740	7.695
Coste productos <i>Elevare Box</i>	14.352	29.600	52.325	77.740
Packaging sostenible <i>Box</i>	1.434	2.960	5.232	7.774
Costes de envío <i>Box</i>	2.869	5.920	10.466	15.548
Servicios exteriores	13.170	15.507	18.255	21.240
Mantenimiento tecnológico	6.000	6.500	7.000	7.500
Infraestructura digital y servidores	2.400	3.000	3.600	4.200
Servicios profesionales independientes	4.000	4.500	5.000	5.500
Servicios bancarios y pasarela de pago	770	1.507	2.655	4.040
Publicidad, propaganda y RRPP	8.000	10.000	14.000	18.000
Gastos de personal	41.278	42.380	43.680	44.980
Sueldos y salarios	31.752	32.600	33.600	34.600
Cotizaciones empresa	9.526	9.780	10.080	10.380
Margen Bruto / EBITDA	-25.588	7.380	54.757	111.151
Dotaciones para amortizaciones	3.825	3.825	3.825	3.825
Amortización inmovilizado intangible	3.600	3.600	3.600	3.600
Amortización inmovilizado material	225	225	225	225
Resultado de explotación (EBIT)	-29.413	3555	50.932	107.326
Gastos financieros	0	500	500	300
Resultado antes de impuestos	-29.413	3055	50.432	107.026
Impuesto sobre sociedades	0	458,25	7.564,8	26.756,5
		(15%)	(15%)	(25%)
Resultado del ejercicio	-29.413	2.596,75	42.867,2	80.269,5

Fuente: elaboración propia

6.2 Balance de situación

El Balance de Situación es un estado financiero que muestra la posición económica y financiera de una empresa en un momento específico. Se compone de tres elementos principales: el activo, el patrimonio neto y el pasivo.

Figura 27: Balance de situación de Elevare

Balance de situación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Activo no corriente	15.975	12.150	8.325	4.500
Inmovilizado intangible	14.400	10.800	7.200	3.600
Aplicaciones informáticas	18.000	18.000	18.000	18.000
Amortización acumulada inmovilizado intangible	-3.600	-7.200	-10.800	-14.400
Inmovilizado material	1.575	1.350	1.125	900
Equipos para proceso de información	1.800	1.800	1.800	1.800
Amortización acumulada inmovilizado material	-225	-450	-675	-900
Activo corriente	18.087	28.260	69.456	171.894
Tesorería	18.087	28.260	69.456	171.894
Total activo	34.062	40.410	77.781	176.394
Patrimonio neto	34.062	36.659,75	79.526,95	159.796,45
Capital social	44.000	44.000	44.000	44.000
Prima de emisión	16.000	16.000	16.000	16.000
Resultados negativos ejercicios anteriores		-29.413	-26.816,25	16.050,95
Resultado del ejercicio	-29.413	2.596,75	42.867,2	80.269,5
Pasivo no corriente	0	0	0	0
Deudas a largo plazo	0	0	0	0
Pasivo corriente	0	3.750,25	-1.745,95	16.597,55
Deudas a corto plazo	0	3.750,25	-1.745,95	16.597,55
Total patrimonio neto y pasivo	34.062	40.410	77.781	176.394

Fuente: elaboración propia

- Inmovilizado intangible: desarrollo *marketplace* (18.000 € amortizado en 5 años).
- Inmovilizado material: ordenadores (1.800 € amortizados en 8 años).
- Capital social total tras ampliación: 44.000 € dividido entre las socias y los 3Fs.
- Prima de emisión: 16.000 €.

El balance de situación refleja una evolución financiera positiva de *Elevare*. Tras un primer año con pérdidas, la empresa comienza a generar beneficios a partir del tercer año, fortaleciendo su patrimonio neto. Paralelamente, el incremento de la tesorería evidencia una mejora progresiva de la liquidez y la capacidad del proyecto para sostener su crecimiento.

6.3 Estados de Flujo de Caja

Los flujos de caja reflejan las entradas y salidas de dinero de *Elevare* a lo largo del tiempo. Se dividen en tres categorías: operativo, inversión y financiación. El flujo operativo se calcula a partir del EBITDA y los impuestos, mostrando resultados negativos en los primeros años y positivos posteriormente. El flujo de inversión incluye el desarrollo de la plataforma digital y el equipamiento tecnológico. Por último, el flujo de financiación proviene principalmente de los recursos propios iniciales.

Figura 28: Estado de Flujos de Caja de Elevare

Estados de Flujo de Caja	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Flujo de caja operativo				
EBITDA	-25.588	7.380	54.757	111.151
Impuestos	0	458,25	7.564,8	26.756,5
Total	-25.588	6.921,75	47.192,2	84.394,5
Flujo de caja de inversión				
Inversión en activos:				
Plataforma	-18.000	0	0	0
Equipamiento tecnológico	-1.800	0	0	0
Total	-19.800	0	0	0
Flujo de caja de financiación				
Fondos propios	60.000	0	0	0
Deuda	0	0	0	0
Intereses	0	-500	-500	-300
Total	60.000	-500	-500	-300
FLUJO NETO DE CAJA	14.612	6.421,75	46.692,2	84.094,5

Fuente: elaboración propia

7. CONCLUSIONES

A modo de conclusión, el desarrollo del plan de negocio de *Elevare* permite afirmar que el proyecto responde de forma coherente a una oportunidad real de mercado, marcada por el crecimiento del consumo sostenible, la revalorización de lo local y la demanda de mayor transparencia en los procesos de compra. El análisis realizado muestra que existe un espacio para una propuesta como *Elevare*, capaz de conectar a pequeños productores locales con consumidores conscientes mediante un ecosistema digital diferencial basado en *marketplace*, trazabilidad y suscripción.

Desde el punto de vista estratégico, el proyecto presenta una propuesta de valor sólida, al integrar sostenibilidad, tecnología y experiencia de usuario en un modelo difícilmente replicable. Asimismo, el estudio del consumidor y del entorno confirma que las tendencias sociales, tecnológicas y ecológicas favorecen el encaje de *Elevare* en el mercado actual, aunque también evidencian retos relacionados con la digitalización de los productores, la competencia de plataformas generalistas y la necesidad de generar confianza y visibilidad.

En el plano financiero, las proyecciones reflejan un inicio exigente, con pérdidas en los primeros ejercicios debido a la inversión necesaria para poner en marcha la plataforma y consolidar la marca, pero muestran una evolución positiva a medio plazo, alcanzando rentabilidad a partir del tercer año y fortaleciendo progresivamente la tesorería y el patrimonio neto. Además, el plan financiero muestra una rentabilidad potencial positiva a medio plazo. Aunque en los primeros años asume pérdidas iniciales, se prevé un crecimiento sostenido de los ingresos superior al de los costes, lo que permite mejorar los márgenes y alcanzar la rentabilidad a partir del tercer año.

En definitiva, *Elevare* puede considerarse un proyecto viable, innovador y con potencial de escalabilidad, que no solo aspira a generar rentabilidad económica, sino también impacto social y territorial, contribuyendo a impulsar un modelo de consumo más consciente, cercano y sostenible.

8. DECLARACIÓN DE USO DE HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL GENERATIVA EN EL TRABAJO DE FIN DE GRADO

Por la presente, yo, Elisa Cano Alcantarilla, estudiante de Administración y Dirección de Empresas y Relaciones Internacionales (Eº6) de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado “PLAN DE NEGOCIO DE UNA *STARTUP*: *ELEVARE*”, 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. **Constructor de plantillas:** Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.
2. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.

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: Marzo de 2026

Firma:



9. BIBLIOGRAFÍA

- Admin. (2024, 28 mayo). Estrategias para posicionarte en mercados saturados. *Brandcrops*. <https://brandcrops.com/blog/estrategias-de-posicionamiento-para-mercados-saturados/>
- Agencia DeSEO. (2021, 14 de enero). *Comisiones de los Marketplaces: ¿Cuánto cuestan?* <https://www.agenciadeseo.es/comisiones-marketplace/>
- Agencia Española de Consumo, Seguridad Alimentaria y Nutrición (AECOSAN). (s.f.). *Legislación sobre el etiquetado de alimentos*. https://www.aesan.gob.es/AECOSAN/web/operadores_economicos/seccion/legislacion.htm
- Agencia Tributaria. (2025, 13 de octubre). *3.5.4 Tabla de amortización simplificada*. https://sede.agenciatributaria.gob.es/Sede/ayuda/manuales-videos-folletos/manuales-practicos/folleto-actividades-economicas/3-impuesto-sobre-renta-personas-fisicas/3_5-estimacion-directa-simplificada/3_5_4-tabla-amortizacion-simplificada.html
- Agencia Tributaria. (2026, 12 de marzo). *Tipo impositivo*. Sede Electrónica - Agencia Tributaria. <https://sede.agenciatributaria.gob.es/Sede/impuesto-sobre-sociedades/que-base-imponible-se-determina-sociedades/tipo-impositivo.html>
- Amazon, E. A. (2024, 14 noviembre). *Un 81 % de los españoles prefiere comprar productos sostenibles, pero a un 68 % les cuesta identificarlos*. ES About Amazon. <https://www.aboutamazon.es/noticias/sostenibilidad/un-81-de-los-espanoles-prefiere-comprar-productos-sostenibles-pero-a-un-68-les-cuesta-identificarlos>
- Asobio. (2025, 25 de abril). *El sector ecológico sigue creciendo: España cuenta con más de 3 millones de hectáreas certificadas y el consumo de alimentos ecológicos supera los 3.000 millones de euros*. <https://asobio.org/2025/04/25/los-espanoles-consumen-mas-de-3-000-millones-de-euros-en-alimentos-ecologicos/>
- Ático34. (s.f.). *Presupuesto protección de datos: ¿Cuánto cuesta cumplir la LOPD y RGPD?* <https://protecciondatos-lopdp.com/presupuesto-proteccion-datos-precio/>
- Banco Santander. (s. f.). *TPV virtual para ecommerce*. <https://www.bancosantander.es/empresas/cobros-pagos/cobros/tpv/tpv-virtual>
- Berzerk. (2026, 25 de enero). *Qué es un Marketplace: Tipos, Ejemplos y Cómo Vender* <https://www.berzerk.es/blog/que-es-marketplace#:~:text=En%20Espa%C3%B1a%20el%2049%25%20del%20e>

[commerce%20se,B2B%20\(entre%20empresas\)%20y%20C2C%20\(entre%20particulares\).](#)

Bio Eco Actual (2025, 16 diciembre). «*Todo apunta a un crecimiento, aunque con matices*»: previsiones del consumo ecológico en España para 2026.

<https://www.bioecoactual.com/2025/12/16/previsiones-consumo-ecologico-espana-2026/>

BusinessDojo (2025). *Startup costs for a marketplace.*

<https://dojobusiness.com/blogs/news/tool-budget-marketplace>

Calvo Dopico, D., Mendes, R., Silva, H. A., Verrez-Bagnis, V., Pérez-Martín, R., & Sotelo, C. G. (2016). *Evaluation, signalling and willingness to pay for traceability: A cross-national comparison.* Spanish Journal of Marketing – ESIC, 20(2), 93–103.

<https://doi.org/10.1016/j.sjme.2016.07.001>

Campos, C. (2025, 2 octubre). La producción de aceite de oliva en Andalucía se reduce la próxima campaña aunque superará el millón de toneladas. *El Correo de Andalucía.*

<https://www.elcorreoweb.es/economia/2025/10/02/aforo-aceite-aceituna-mesa-olivar-andalucia-122197043.html>

Detalle noticias. (s. f.). [https://www.mapa.gob.es/es/prensa/ultimas-noticias/detalle_noticias/espana-se-consolida-como-el-mayor-productor-ecologico-por-superficie-en-la-union-europea-y-sexto-a-nivel-](https://www.mapa.gob.es/es/prensa/ultimas-noticias/detalle_noticias/espana-se-consolida-como-el-mayor-productor-ecologico-por-superficie-en-la-union-europea-y-sexto-a-nivel-mundial/bafeb9b1-f51b-46dd-b2c5-fb6b307bda92)

[mundial/bafeb9b1-f51b-46dd-b2c5-fb6b307bda92](https://www.mapa.gob.es/es/prensa/ultimas-noticias/detalle_noticias/espana-se-consolida-como-el-mayor-productor-ecologico-por-superficie-en-la-union-europea-y-sexto-a-nivel-mundial/bafeb9b1-f51b-46dd-b2c5-fb6b307bda92)

DigitalOcean. (2024, 31 mayo). *Equity Dilution: What is it, How it Works, and Why it Matters.* <https://www.digitalocean.com/resources/articles/what-is-equity-dilution>

Farm to Fork Strategy – For a fair, healthy and environmentally-friendly food system.

<https://www.fao.org/publications/fao-flagship-publications/the-state-of-food-and-agriculture/2022/>

Food Retail — Evolución de compra online de alimentación Food Retail. (2025, 19 de junio). *La compra online de alimentación crece el 8 % en 2025 tras dos años de retroceso.*

<https://www.foodretail.es/retailers/los-espanoles-retoman-la-compra-online-de-alimentacion-en-2025-tras-dos-anos-de-retroceso.html>

Gallardo Cobos, R., García, M., & López, J. (2024). *Retos de la digitalización para el sector agroalimentario* (Papeles de Economía Española, n.º 179). Fundación de las Cajas de Ahorros (Funcas).

https://www.funcas.es/wp-content/uploads/2024/04/PEE-179_Gallardo-et-al.pdf

- GoDaddy. (2023, 21 de julio). *¿Cuánto cuesta empezar un negocio en España?* <https://www.godaddy.com/resources/es/emprender/cuanto-cuesta-empezar-un-negocio>
- IEBS Business School. (2023). *Guía de finanzas para emprendedores: Cómo calcular la inversión inicial.* <https://www.iebschool.com/hub/presupuesto-inicial-empresa-creacion-empresas/>
- Infoautónomos. (2024, 15 de febrero). *¿Cuánto cuesta crear una empresa? Gastos de constitución.* <https://www.infoautonomos.com/crecimiento-empresarial/cuanto-cuesta-crear-empresa/>
- Kumar, D., & Das, R. (2018). *Friends, Family and Fools: The Art of Raising Capital for Your Business.* SAGE Publications India Pvt Ltd.
- Lamberti, G., Llonch Andreu, J., Lopez Belbeze, P., & Rialp Criado, J. (2025). Local Brands. Impact of Consumer Responsibility for Sustainable Consumption and Ethnocentrism as a Moderating Factor. *Journal of International Consumer Marketing*, 37(5), 449–464. <https://doi.org/10.1080/08961530.2025.2487799>
- Mailchimp. (s. f.). *Marketing emocional: el poder de las conexiones auténticas.* Mailchimp. <https://mailchimp.com/es/resources/emotional-marketing/>
- McKinsey & Company. (2022). *The future of marketplaces: Growth and scalability strategies.* <https://www.mckinsey.com>
- McKinsey & Company. (2023). *Consumers care about sustainability and back it up with their wallets.* <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/consumers-care-about-sustainability-and-back-it-up-with-their-wallets>
- MicroBank. (2026, 16 de febrero). *Cuenta de pérdidas y ganancias (con ejemplos).* <https://www.microbank.com/es/blog/p/cuenta-perdidas-ganancias.html>
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA) & Grupo Cajamar. (2024). *Observatorio para la digitalización del sector agroalimentario español: diagnóstico* (Junio 2024). Gobierno de España. <https://www.mapa.gob.es/dam/mapa/contenido/desarrollo-rural/temas/innovacion/digitalizacion/jun-2024-observatorio-transformacion-digital.pdf>
- Ministerio de Economía, Comercio y Empresa (2023, 23 noviembre). *Las principales leyes que afectan al ecommerce en España.* (s. f.).

<https://comercioconectado.gob.es/eu-es/Impulsa/Paginas/Principales-leyes-que-afectan-al-ecommerce.aspx>

Modelo de Plan de Negocios Modelos de plan de negocios. (2025, 14 de agosto). *Análisis del mercado de ecommerce en España* (2025).

<https://modelosdeplandenegocios.com/blogs/news/analisis-mercado-ecommerce-espana>

Naciones Unidas. (2015). *Objetivo de Desarrollo Sostenible 12: Producción y consumo responsables*.

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-consumption-production/>

OECD. (2023). *Digital technologies in agriculture and food supply chains*.

<https://www.oecd.org/agriculture>

OECD. (2025). *Protecting and empowering consumers in the green transition: Misleading green claims* (OECD Digital Economy Papers, No. 375). OECD Publishing.

<https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/3173>

Oficina Española de Patentes y Marcas. (2024). *Tasas y precios públicos 2024*. Ministerio de Industria y Turismo.

https://www.oepm.es/export/sites/portal/comun/documentos_relacionados/PDF/TASAS_y_PRECIOS_PUBLICOS.pdf

Organización de las Naciones Unidas. (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Naciones Unidas.

<https://sdgs.un.org/es/2030agenda>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. Wiley.

<https://www.strategyzer.com/books/business-model-generation>

Packhelp. (2022). *Packaging costs for ecommerce businesses*. <https://packhelp.com>

Parker, G., Van Alstyne, M., & Choudary, S. (2016). *Platform revolution: How networked markets are transforming the economy*. W.W. Norton & Company.

<https://wnnorton.com/books/Platform-Revolution>

prensaECO. (2023, 21 marzo). *Los españoles gastan de media al año 60 euros en productos ecológicos*. Ecovalia. <https://www.ecovalia.org/informe-anual-2023/>

PwC. (2024, 15 de mayo). *Consumers willing to pay 9.7% sustainability premium, even as cost-of-living and inflationary concerns weigh: PwC 2024 Voice of the Consumer Survey* [Comunicado de prensa]. PwC.

<https://www.pwc.com/gx/en/news-room/press-releases/2024/pwc-2024-voice-of-consumer-survey.html>

- Ramos Hernández, R. R., Contreras Rivera, R. J., & Ramos Hernández, G. J. (2026). *Consumo responsable y medio ambiente: una revisión sistemática desde la educación y la conciencia social*. Revista InveCom, 6(1), e601094. Epub 15 de julio de 2025. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15605655>
- Red.es — Nota de prensa sobre comercio electrónico Red.es. (2025, 26 de noviembre). *El comercio electrónico supera los 110.000 millones de euros*. <https://www.red.es/es/area-prensa/notas-prensa/el-comercio-electronico-supera-los-110000-millones-de-euros>
- Santander, E. (2025, 8 abril). Amazon crece en España un 13% en 2024. *The Officer*. <https://theofficer.es/amazon-crece-espana-13-2024/>
- Sherwood-Walter, M. (2024). *Cultivating resilient local food systems: Identifying strategies to promote short supply chains and local producers* (Master's thesis, Uppsala University). DiVA Portal. <https://uu.diva-portal.org/smash/get/diva2:1819737/FULLTEXT02.pdf>
- Soto, M. B. (2024). *El nuevo consumidor y su evolución tras la pandemia del COVID-19*. Revista Academia & Negocios, 10(1), 163–178.
- Stripe. (s. f.). *Pricing*. <https://stripe.com/es/pricing>
- Tellström, R., Gustafsson, I.-B., & Mossberg, L. (2006). *Consuming heritage: The use of local food culture in branding*. Place Branding, 2(2), 130–143. https://www.researchgate.net/publication/233653179_Consuming_heritage_The_use_of_local_food_culture_in_branding
- The State of Food and Agriculture 2022: Leveraging automation in agriculture for transforming agrifood systems. https://food.ec.europa.eu/horizontal-topics/farm-fork-strategy_en?prefLang=es
- UNCTAD. (2023). *Digital Economy Report 2023*. United Nations Conference on Trade and Development. https://unctad.org/system/files/official-document/dtlecdeinf2024d1summary_en.pdf
- Vergara, M. (2022). *El comportamiento del consumidor post COVID-19*. Revista Academia & Negocios, 8(1), 101–115.
- World Wildlife Fund. (s. f.). *5 formas en las que, al comprar y consumir, puedes ayudar a combatir el cambio climático*. WWF. <https://www.worldwildlife.org/descubre-wwf/historias/5-formas-en-las-que-al-comprar-y-consumir-puedes-ayudar-a-combatir-el-cambio-climatico>