



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

ICADE

Plan de negocio de Smartbasket: del menú a la mesa

Autor: Teresa de Pablo Díaz

Director: Rocío Sáenz-Diez Rojas

MADRID | Marzo, 2026

RESUMEN EJECUTIVO

El presente Trabajo Fin de Grado tiene como objetivo el desarrollo de un plan de negocio para la creación de Smartbasket, una startup tecnológica que, mediante una aplicación móvil basada en IA, simplifica la planificación de menús y la compra semanal. La idea surge como una solución a un problema creciente que se enfrenta en los hogares hoy en día, la falta de tiempo para organizar la alimentación y la complejidad derivada de la amplia oferta de productos existentes en el mercado.

En un contexto caracterizado por la digitalización del consumo y la transformación en la estructura familiar, Smartbasket ofrece una herramienta que permite generar menús personalizados y obtener automáticamente una lista de la compra adaptada a las preferencias del usuario.

A lo largo de esta propuesta se buscará justificar la existencia de esta aplicación mediante un análisis riguroso del sector, el comportamiento del consumidor, las ventajas que conllevaría el uso de esta aplicación en el día a día y los potenciales competidores que pudiesen existir. Teniendo en cuenta esta información y los datos obtenidos tras el análisis se llevará a cabo la propuesta de valor diferencial de Smartbasket, y un modelo de negocio escalable, usando herramientas estratégicas como el análisis DAFO y el Business Model Canvas.

Finalmente, se desarrolla un plan estratégico para las fases de lanzamiento, crecimiento y consolidación, que permite evaluar la viabilidad del proyecto a medio y largo plazo. El objetivo de este trabajo es demostrar que la aplicación propuesta constituye una solución innovadora, sostenible y alineada con las tendencias actuales de consumo digital, capaz de mejorar la calidad de vida de los consumidores mediante una gestión más eficiente del tiempo y de la planificación alimentaria.

PALABRAS CLAVE

Digitalización, startup, inteligencia artificial, personalización de compra, planificación de menús, recomendación de productos, experiencia de usuario

ABSTRACT

This Final Degree Project aims to develop a business plan for the creation of SmartBasket, a technology startup that, through an AI-based mobile app, simplifies meal planning and weekly grocery shopping. The idea arises as a solution to a growing problem faced by households today: the lack of time to organize daily meals and the complexity resulting from the wide range of products available in the market.

In a context characterized by the digitalization of consumption and changes in family structures, SmartBasket offers a tool that enables users to generate personalized meal plans and automatically receive a shopping list tailored to their preferences.

This proposal seeks to justify the viability of the application through a rigorous analysis of the sector, consumer behavior, the advantages that the use of this application would provide in everyday life, and the potential competitors that may exist. Based on this analysis and the data obtained, a differentiated value proposition for Smartbasket will be developed, along with a scalable business model supported by strategic tools such as SWOT analysis and the Business Model Canvas.

Finally, a strategic plan structured around the phases of launch, growth, and consolidation is presented, enabling the evaluation of the project's viability in the medium and long term. The objective of this work is to demonstrate that the proposed application represents an innovative, sustainable solution aligned with current digital consumption trends, capable of improving consumers' quality of life through more efficient time management and meal planning.

KEY WORDS

Digitalization, artificial intelligence, purchase personalization, meal planning, product recommendation, user experience

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	8
1.1. Motivación.....	8
1.2. Objetivos de Desarrollo Sostenible	9
1.3. Objetivos.....	11
1.4. Metodología.....	12
2. ANÁLISIS DEL MERCADO	18
2.1. Tendencias del sector de alimentación online	18
2.2. Comportamiento del consumidor	19
2.3. Tamaño del mercado	21
2.4. Mapa de competidores.....	22
3. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO	24
3.1. Descripción y origen de la idea	24
3.2. La inteligencia artificial en nuestro modelo de negocio.....	27
3.3. Misión, visión y valores	29
3.3.1. Misión.....	29
3.3.2. Visión	29
3.3.3. Valores.....	29
3.4. Value Proposition Canvas	30
3.4.1. Perfil del cliente.....	30
3.4.2. Propuesta de valor de Smartbasket.....	31
3.5.1. Propuesta de valor	33
3.5.2. Segmentos de clientes.....	35
3.5.3. Relaciones con clientes.....	36
3.5.4. Socios clave	37
3.5.5. Actividades clave.....	38
3.5.6. Recursos clave	40
3.5.7. Canales	41
3.5.8. Estructura de costes	42
3.5.9. Flujos de ingresos	43
4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	45
4.1. Análisis del macroentorno	45
4.1.1. Factores políticos.....	45
4.1.2. Factores económicos.....	46
4.1.3. Factores sociales	47

4.1.4.	Factores tecnológicos	48
4.1.5.	Factores ecológicos.....	49
4.1.6.	Factores legales.....	50
4.2.	Análisis del microentorno.....	51
4.3.	Análisis DAFO	53
4.4.	Plan estratégico de Smartbasket	55
4.4.2.	Fase 2: Lanzamiento y crecimiento inicial	56
4.4.3.	Fase 3: Expansión y consolidación.....	56
4.4.4.	Principales riesgos y limitaciones derivadas del análisis estratégico	57
5.	CONCLUSIÓN	59

ÍNDICE DE CONTENIDO

Ilustración 1: Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030	9
Ilustración 2: Hitos y banderas Elevatorfy	12
<i>Ilustración 3: Método TAM-SAM-SOM</i>	13
Ilustración 4: Análisis PESTEL.....	14
Ilustración 5: Análisis de Porter	15
<i>Ilustración 6: Análisis DAFO</i>	15
Ilustración 7: Value Proposition Canvas	16
<i>Ilustración 8: Plantilla Business Model Canvas</i>	17
Ilustración 9: Evolución de los ingresos del mercado online de alimentación en España (2017-2030)	18
Ilustración 10: ¿Sientes que la compra y planificación de comidas te genera estrés?.....	19
Ilustración 11: ¿Te gustaría que la app aprendiera tus gustos y acabara pudiendo diseñar tus menús y hacer la compra prácticamente de forma automática?	20
Ilustración 12: Evolución de los ingresos del mercado de entrega de comida online en Europa (2017-2030).....	20
Ilustración 13: Evolución de los ingresos del mercado de entrega de comida online en Europa (2017-2030).....	21
Ilustración 14: Mapa de competidores de Smartbasket.....	23
Ilustración 15: Equipo de Smartbasket.....	24
Ilustración 16: Pantalla del menú Smartbasket	26
Ilustración 17: Flow chart Smartbasket	27
Ilustración 18: Value Proposition Canvas de Smartbasket.....	30
Ilustración 19: Business Model Canvas	32
Ilustración 20: Visualización del sistema de filtrado de la app de Smartbasket.....	34
Ilustración 21: Influencers	42
Ilustración 22: Estructura de costes de SmartBasket.....	43
Ilustración 23: Proyección de Ingresos anuales Smartbasket.....	44
Ilustración 24: Evolución anual del IPC del grupo "Alimentos y bebidas no alcohólicas"	46
Ilustración 25: ¿Cómo describirías tu estilo de vida?.....	47
Ilustración 26: ¿Sueles planificar los menús de la semana con antelación?.....	47
Ilustración 27: ¿Para qué usas internet?	48
Ilustración 28: Uso de Internet, Todo Individuo (edades 16-74)	49

Ilustración 29: Desperdicio de alimentos en la UE por principales sectores económicos, 2023	50
Ilustración 30: Importancia de los canales de la compra según su tipo de alimentación	53
Ilustración 31: Análisis DAFO	54
Ilustración 32- Roadmap del Plan Estratégico	55

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Motivación

La idea de la creación de la startup Smartbasket parte de un razonamiento extenso que surgió junto a mis compañeras del concurso “*XIII Edición Concurso de Ideas Comillas Emprende 2025-2026*”. Comillas Emprende es un concurso que se lleva a cabo a lo largo del curso académico, en el que se presentan diferentes grupos con una propuesta de emprendimiento. Durante el concurso los grupos tendrán que realizar una serie de tareas para llevar a cabo la propuesta del modelo y finalizará con la presentación de un *pitch* de la empresa. Finalmente, los ganadores se llevan un premio.

En un contexto marcado por la digitalización del consumo y la transformación de los modelos familiares, la planificación del menú semanal y el hacer la compra se han convertido en tareas cada vez más complejas y exigentes. En los últimos años, los cambios en la estructura y en los estilos de vida de las familias han transformado la forma en la que se distribuyen las responsabilidades domésticas. La incorporación de la mujer al mercado laboral, junto con jornadas cada vez más exigentes para ambos, ha reducido de manera significativa el tiempo disponible para invertir en tareas domésticas como son la planificación de menús y la realización de la compra semanal, las cuales son imprescindibles para el funcionamiento del hogar.

Una de las razones por las que esta falta de tiempo se ve agravado es por el propio contexto de consumo, ya que cada vez hay una oferta más amplia, variada y compleja de supermercados. El hecho de que existan diferentes alternativas para un mismo producto, teniendo en cuenta la variedad por precio, calidad, composición nutricional o sostenibilidad, hace que el consumidor dedique más tiempo en la comparación y toma de decisiones. Como consecuencia, tareas que anteriormente formaban parte de la rutina cotidiana se han convertido en procesos largos, poco eficientes y los cuales pueden incluso llegar a generar a la persona encargada de esta actividad estrés y frustración.

Smartbasket nace, por tanto, de la voluntad de dar respuesta a esta necesidad a través de una solución que combina tecnología, personalización y eficiencia. Desde un principio, nuestro objetivo no era solamente crear una oportunidad de negocio, sino desarrollar una herramienta que ayudase a elevar el nivel de vida sin consumidor dándole un valor real.

Asimismo, la motivación de este proyecto se ha basado en identificar un vacío en el

mercado, ya que a pesar del crecimiento del e-commerce y de las aplicaciones ya existentes que tienen los diferentes supermercados, estas se centran principalmente en la etapa de compra y no incluyen el planeamiento de los menús ni se adaptan a las particularidades propias de cada casa. Esta startup tiene la intención de llenar este vacío a través de una propuesta completa que vincule la planificación de alimentos con la elección inteligente de productos, ajustándose a las preferencias y presupuesto exigido.

Desde un punto de vista académico, este Trabajo Fin de Grado se trata de una oportunidad para poner en práctica los conocimientos obtenidos durante la carrera, como son el análisis de mercado, el comportamiento del consumidor, los modelos de negocio, etc. Además, crear este proyecto supondría profundizar en el uso de la inteligencia artificial, adquirir conocimientos prácticos sobre el desarrollo de la *app* y página web.

1.2. Objetivos de Desarrollo Sostenible

Smartbasket se plantea como una startup tecnológica con ánimo de lucro y vocación empresarial, el modelo propuesto se encuentra alineado de forma coherente con algunos Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que se encuentran en la Agenda 2030 de Naciones Unidas (2015). Esta alineación no se trata del eje central del proyecto, pero sí refleja que la actividad desarrollada puede generar un impacto positivo más allá del beneficio económico.

Ilustración 1: Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030



Fuente: Naciones Unidas, Objetivos de Desarrollo Sostenible

En primer lugar, la propuesta guarda relación con el ODS 3: Salud y Bienestar, ya que uno de los objetivos principales de nuestra empresa es facilitar la planificación alimentaria más organizada y equilibrada. Al permitir generar menús personalizados adaptados a las características del hogar, teniendo en cuenta las alergias intolerancias, edades y preferencias, se favorece una alimentación más consciente y estructurada. Además, la reducción de la carga mental asociada a la planificación semanal también contribuye al bienestar del usuario, disminuyendo el estrés derivado de la improvisación constante.

En segundo lugar, se vincula especialmente con el ODS 12: Producción y Consumo Responsable. El sistema de generación automática de listas de la compra ajustadas al menú semanal y el número de personas del hogar permite evitar duplicidades y compras innecesarias, reduciendo así el desperdicio alimentario. A su vez, la posibilidad de priorizar productos ecológicos, de proximidad o ajustados a determinados criterios de sostenibilidad fomenta decisiones de consumo más informadas y responsables. La planificación previa sustituye la compra impulsiva, lo que favorece un uso más eficiente de los recursos económicos.

Por otra parte, el modelo logístico que se va a adoptar, inspirado en el sistema “*Picnic*”, explicado más adelante, incorpora una dimensión medioambiental relevante. Al organizar las entregas por zonas geográficas y franjas horarias previamente establecidas, se optimizan las rutas de reparto y se reducen desplazamientos innecesarios, evitando que cada pedido implique un trayecto individualizado. Esta planificación eficiente no solo disminuye costes operativos, sino que también reduce el tráfico urbano y las emisiones asociadas al transporte. Además, el modelo de referencia en el que se inspira Smartbasket apuesta por flotas eléctricas y sistemas de distribución organizados, lo que demuestra que la eficiencia logística puede ir acompañada de una menor huella ambiental. Por todo ello, aunque la finalidad principal del proyecto no sea medioambiental, su estructura operativa contribuye de forma indirecta a los principios recogidos en el ODS 13 relativo a la acción por el clima, además de en el ODS 12.

Finalmente, el uso de la inteligencia artificial y herramientas digitales avanzadas conecta con el ODS 9: Industria, Innovación e Infraestructura, ya que impulsa la transformación tecnológica en el sector de la distribución alimentaria y promueve soluciones innovadoras que mejoran la eficiencia del sistema.

1.3.Objetivos

El presente Trabajo de Finde Grado tiene como finalidad analizar la viabilidad de una propuesta empresarial en el ámbito de la alimentación digital, centrada en la optimización de la planificación de menús y la compra semanal mediante el uso de la tecnología. Para ello, se plantean los siguientes objetivos de investigación, formulados como preguntas que van a guiar el desarrollo del estudio:

1. Analizar la existencia de una necesidad real en el mercado a la que Smartbasket pueda dar respuesta.

Se pretende identificar si los consumidores afrontan dificultades en la planificación de menús y la organización de la compra semanal, especialmente en un contexto marcado por la falta de tiempo, la sobrecarga de tareas y la creciente búsqueda de soluciones digitales que faciliten la vida cotidiana.

2. Evaluar el atractivo del mercado y del entorno competitivo en el que se desarrollaría Smartbasket

Este objetivo busca estudiar tanto el contexto macroeconómico como el microentorno del sector, con el fin de determinar si existen condiciones favorables para la implantación de una startup de estas características, así como los principales riesgos, oportunidades, barreras de entrada y elementos de diferenciación frente a los competidores.

3. Diseñar y justificar un modelo de negocio estable y alineado con las necesidades del público objetivo.

Se pretende definir la propuesta de valor de Smartbasket, el perfil del cliente al que se dirige, los recursos y actividades clave, las alianzas estratégicas necesarias y la lógica económica del proyecto, comprobando si todos estos elementos configuran una estructura empresarial consistente y con potencial de crecimiento.

4. Determinar la viabilidad estratégica de Smartbasket a medio y largo plazo, prestando especial atención al papel de IA como ventaja competitiva.

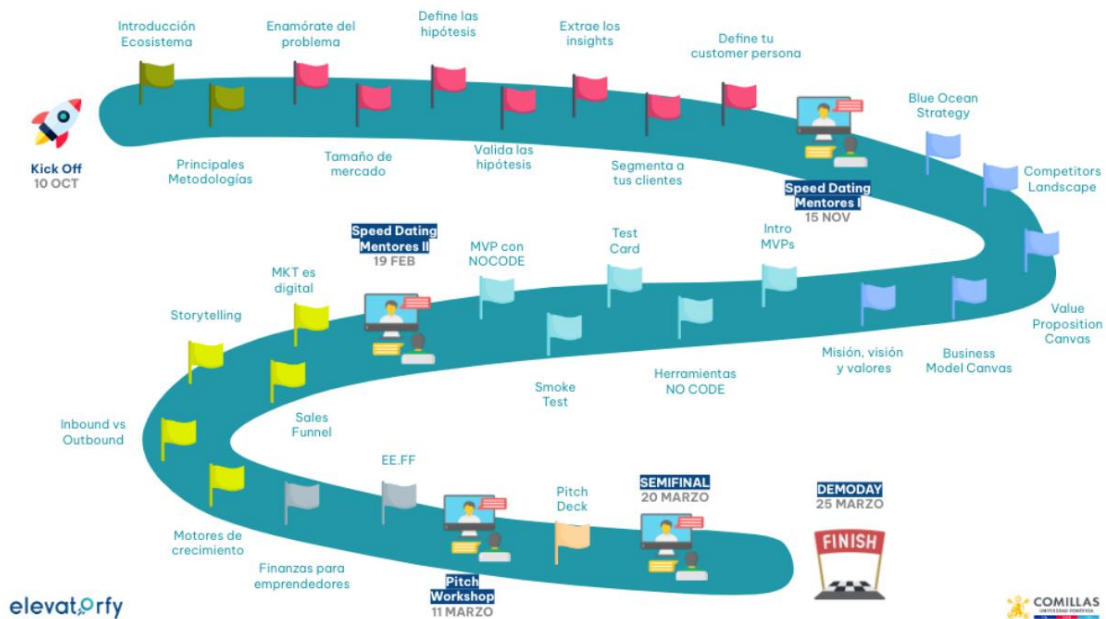
Consiste en valorar si la integración de la IA en esta tarea puede convertirse en un factor diferencial sostenible, capaz de mejorar la experiencia del usuario, reforzar la personalización del servicio y consolidar la posición competitiva de la empresa.

1.4. Metodología

La metodología que se ha utilizado en este trabajo tiene como objetivo examinar si Smartbasket es una startup factible, desde el punto de vista tanto empresarial como estratégico, para lo cual empleare diversas herramientas de análisis reconocidas en el ámbito académico y profesional. Estarán enfocadas en estudiar el entorno, el modelo de negocio y la situación estratégica de la empresa en el mercado.

Conviene destacar que la plataforma Elevatorfy, utilizada en el marco de la participación en el concurso de “Comillas Emprende”, ha sido muy útil en el proceso de elaboración de la propuesta. Ha servido como guía metodológica, facilitando la comprensión de las distintas fases del desarrollo de este proyecto, y cuál es la función de cada uno de los métodos que hemos utilizado. La plataforma estructura el proceso mediante hitos y banderas que ayudan a orientar el avance del proyecto.

Ilustración 2: Hitos y banderas Elevatorfy



Fuente: Elevatorfy

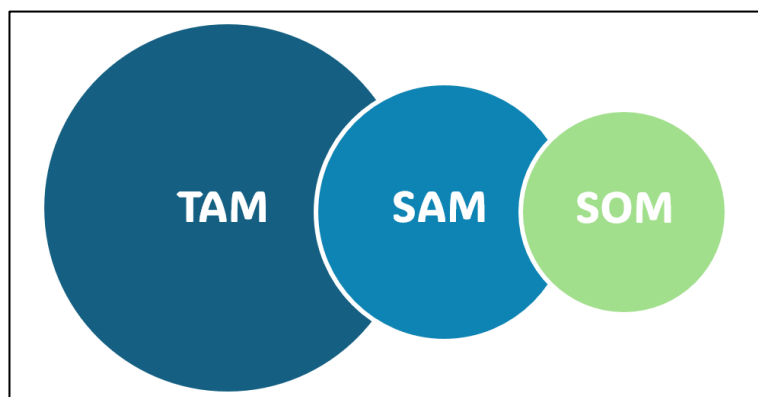
En primer lugar, se llevó a cabo una investigación a través de una encuesta propia con el fin de analizar si realmente es necesaria la existencia de esta solución. Esta herramienta nos permitió adquirir datos sobre los hábitos de planificación alimentaria, las dificultades vinculadas con realizar la compra semanal, y el interés potencial para usar una solución digital como la propuesta. La encuesta se llevó a cabo a través de la plataforma Google Forms y fue distribuida online vía WhatsApp, principalmente a personas que viven en

áreas urbanas y con distintos rangos de edad, para así poder valorar nuestro público.

El cuestionario contiene 20 preguntas cerradas y de opción múltiple, con el fin de obtener datos medibles y contrastables, lo que hace más fácil el análisis estadístico de las respuestas y la identificación de patrones en el comportamiento de los evaluados, ya que, de haber elegido preguntas con respuestas abiertas, consideramos que era más difícil a la hora de contrastar y que las respuestas serían más vagas. Se obtuvieron un total de 139 preguntas por lo que resulto ser muy útil para poder contrastar las conclusiones obtenidas en los análisis de mercados y darnos cuenta de la eficiencia de nuestra aplicación. Entre las preguntas que se hicieron encontramos algunas a cerca de la planificación de menús semanales con antelación, la alimentación improvisada, el estrés que se genera, lo más complejo a la hora de decidir que cocinar, etc.

En segundo lugar, en el apartado de análisis de mercado se empleará como parte de este el modelo TAM-SAM-SOM (Argyris y Schön 1970) con el fin de estimar el tamaño del mercado al que está dirigida la startup propuesta. Esta herramienta permite realizar una estimación gradual del mercado potencial teniendo en cuenta diversos factores. En un principio se tiene en cuenta el mercado total disponible, TAM, esto haría referencia al ingreso máximo al que podría llegar tu empresa en caso de que esta cubriera la demanda total global existente al 100%. En cambio, SAM es la parte de TAM que puedes llegar a realmente atender y dar servicio siguiendo la propuesta de valor, por lo que esto derivaría en todo el mercado que podrías ganar si todo estuviese funcionando al 100%. Por último, SOM se trata del porcentaje que realmente puedes cubrir con tu empresa, teniendo en cuenta tu estrategia y capacidades, esto se traduciría en el mercado objetivo realista.

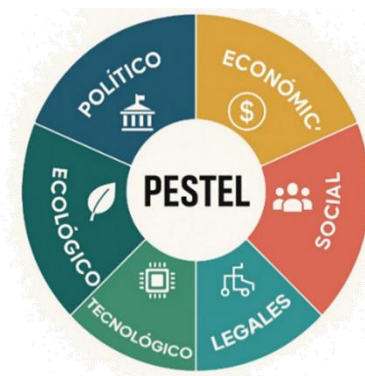
Ilustración 3: Método TAM-SAM-SOM



Fuente: Elaboración propia a partir de Argyris y Schön (1970)

En tercer lugar, se llevará a cabo un análisis externo de la empresa con el fin de detectar los elementos que pueden influir en el desarrollo de las actividades de dicha startup. Para ello, se utilizará el análisis PESTEL, ya que permite la evaluación organizada de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que afectan al sector en el que operará la empresa. Esto va a ayudarnos a ser capaces de situar a Smartbasket en el contexto social y macroeconómico actual, que es caracterizado por la digitalización del consumo, los cambios en los hábitos de la compra y la inquietud por la sostenibilidad. En un principio fue Aguilar (1967) quien introdujo este análisis bajo el modelo ETPS, economía, tecnológico, político y social, pero posteriormente en Fahey y Narayanan (1968) ampliaron su contenido añadiendo ecológico y legal a la ecuación en su obra.

Ilustración 4: Análisis PESTEL



Fuente: Fahey y Narayanan (1968)

Más adelante se utilizará el modelo de las cinco fuerzas de Porter, se trata de una herramienta utilizada como metodología de análisis estratégico que permite investigar las oportunidades y amenazas que se dan en el sector en el que se encuentra la empresa. Sirve para comprobar si efectivamente el sector económico donde se pretende entrar es un buen entorno para competir. Tras el estudio de la rivalidad entre competidores, las amenazas de nuevos entrantes, la amenaza de productos sustitutivos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes se comprende tanto el nivel de competencia como la rentabilidad potencial de la industria. Porter desarrolló este modelo en su libro “*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*”, donde hizo referencia a la necesidad de analizar estos cinco aspectos de cara a conseguir una estrategia competitiva sólida. (Porter, 1979)

Ilustración 5: Análisis de Porter



Fuente: Porter (1979)

A continuación, se empleará el análisis DAFO, también conocido como SWOT en el extranjero por su acrónimo en inglés, el cual tiene como objetivo realizar una estrategia más adecuada mediante el estudio y determinación de la posición de Smartbasket en su entorno competitivo. Los cuatro factores que se estudiarán son las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, las cuales se pueden dividir en dos bloques, interno y externo. Fue desarrollada por Albert Humphrey y su equipo de investigación en el *Stanford Research Institute* en 1960, en un principio representaba satisfactorio, oportunidad, fallo y amenaza, pero se produjo su transición al análisis que se conoce actualmente ya que se consideró que se demostraba más la diferencia entre los aspectos internos y externo, y que además el análisis ganaba más aplicabilidad y claridad (Helms y Nixon, 2010).

Ilustración 6: Análisis DAFO

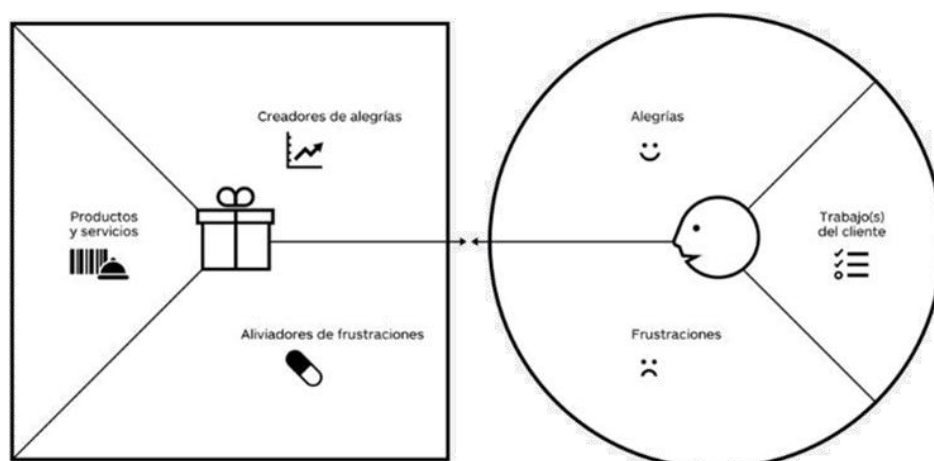


Fuente: Helms y Nixon, 2010

El Value Proposition Canvas fue creado por Osterwalder et al. (2014) en la obra “*Value proposition design: How to create products and services customers want*”. Esta herramienta se desarrolla como complemento al Business Model Canvas, en adelante BMC, explicado posteriormente, con el objetivo de enfatizar específicamente en el diseño de la propuesta de valor.

Este se enfoca en el análisis exhaustivo entre la propuesta de valor de una empresa y la verdadera necesidad que tiene el cliente al cual va dirigido. A diferencia del Business Model Canvas, este se enfoca únicamente en el cliente y en la solución que se le da, mientras que el BMC es un resumen estratégico de los diferentes puntos clave del modelo de negocio de la empresa. El modelo está compuesto por dos bloques principales, los cuales se complementan entre sí. Por un lado, el Perfil del Cliente, el cual se divide en tres subapartados. El *Customer Jobs*, hace referencia a los trabajos que el cliente quiere llevar a cabo. A continuación, encontramos los *Pains*, que son las frustraciones o problemas a los que se enfrenta en cliente. Por último, los *Gains*, hace referencia a las ventajas que el cliente espera recibir. Por otro lado, encontramos el bloque de la Propuesta de Valor, en el que primero se describen los productos y servicios que ofrece la empresa, después se analizan los *Pain relievers*, los mecanismos que se van a llevar a cabo para solucionar los problemas del cliente, y por último los *Gain creators*, que es la forma en la que se va a generar beneficios.

Ilustración 7: Value Proposition Canvas



Fuente: Osterwalder et al. (2014)

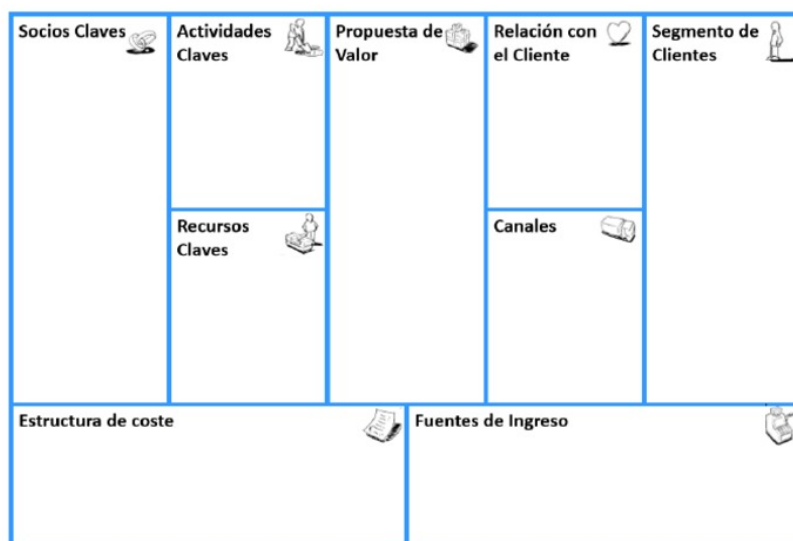
Finalmente, El Business Model Canvas es una herramienta estratégica que permite describir y analizar de manera estructurada el modelo de negocio de una empresa, que da

una visión global de cómo esta genera, proporciona y retiene valor. La razón por la que es tan útil es porque el BMC permite integrar en una sola página, en un esquema, los elementos clave que conforman la actividad empresarial, lo que hace que sea más fácil la comprensión y evaluación de cómo funciona el negocio.

Este modelo fue creado por Osterwalder y Pigneur (2010) y se compone de nueve apartados interrelacionados que abarcan las áreas fundamentales de una empresa. Se trata de una herramienta muy útil para realizar en la fase inicial de una *startup* ya que permite analizar el modelo de negocio de la empresa de una manera más visual, por lo que, de haber alguna incoherencia entre las diferentes áreas, esta sería fácil de identificar. Del mismo modo, es muy útil a la hora de analizar oportunidades de mejora y favorece la adaptación de la empresa a los cambios del entorno.

En el marco de este trabajo, el BMC se ha utilizado como un instrumento principal para poder estructurar y analizar el modelo de negocio de Smartbasket. La creación de este modelo nos ha permitido identificar de manera clara y transparente la propuesta de valor que queremos ofrecer al consumidor, las actividades que se tendrán que llevar a cabo para su desarrollo, los recursos que harán falta y el resto de los lazos que harán viable que este proyecto consiga los objetivos que queremos. Nos ha permitido asegurarnos de que no faltaba ninguno de los puntos ni aspectos clave que han de tenerse en cuenta a la hora de empezar a desarrollar una empresa, siendo esto especialmente relevante en un entorno con innovación constante y alta competitividad.

Ilustración 8: Plantilla Business Model Canvas



Fuente: Osterwalder y Pigneur (2010)

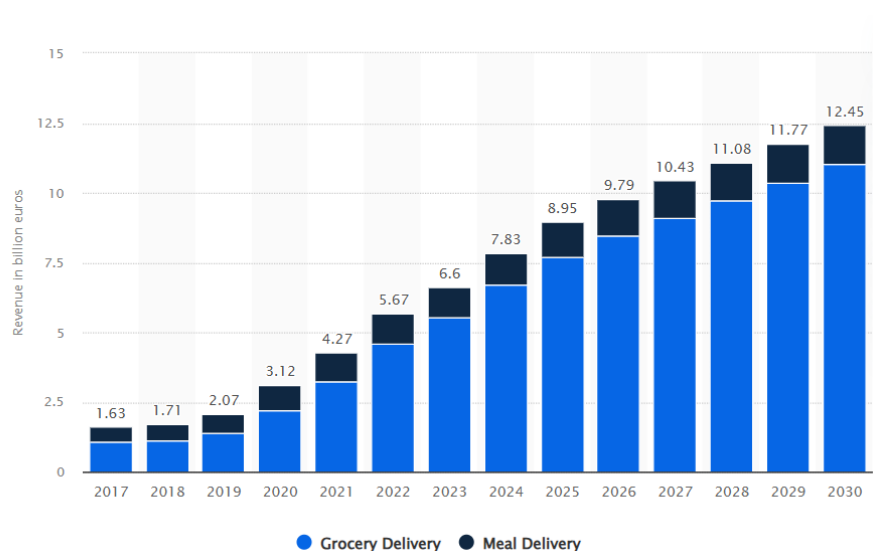
2. ANÁLISIS DEL MERCADO

2.1. Tendencias del sector de alimentación online

La startup propuesta se sitúa en un mercado que está atravesando una transformación estructural en el sector de distribución alimenticia. Este proceso se ve impulsado por la digitalización del consumo, las variaciones en los patrones de los hogares y la demanda cada vez mayor de soluciones que ofrecen comodidad y ahorro de tiempo para los consumidores. En Europa, este sector ha crecido considerablemente en los últimos años como se podrá ver en el gráfico de Statista adjuntado a continuación. Este crecimiento va de la mano de un panorama competitivo y reducción de los márgenes, lo que hace que los mercados necesiten explorar nuevos métodos de diferenciarse, apoyándose en la innovación y en la optimización de la experiencia del cliente.

Tras analizar el informe *The State of Grocery Retail 2025*, se concluye que en 2024 la inflación y subida de precios fue el principal motor del crecimiento de la industria, mientras que el crecimiento real del volumen fue limitado (Delberghe et al., 2025). Esta situación recalca la importancia de crear propuestas de valor que se enfoquen en la eficiencia, personalización e implementación de tecnologías avanzadas, como es la IA.

Ilustración 9: Evolución de los ingresos del mercado online de alimentación en España (2017-2030)

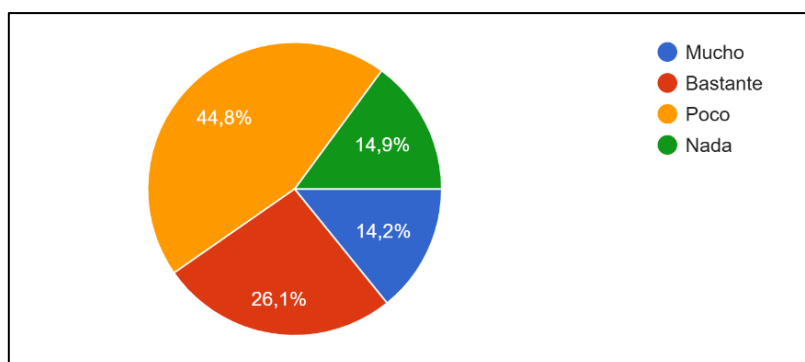


Fuente: Statista Market Insights (2025)

2.2. Comportamiento del consumidor

En la misma línea, en España, los hábitos que existían tradicionalmente de consumo de alimentos están evolucionando y cada vez más se busca que estén alineados al ritmo de vida que se lleva actualmente. El *Informe del Consumo Alimentario en España 2024*, elaborado por el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, revela que la falta de tiempo es uno de los elementos más importantes que determinan cómo se planifica la alimentación y se hace la compra (MAPA, 2024). Esta percepción se ve reforzada por los datos obtenidos en la encuesta realizada en el marco de este trabajo, en la que más de un 68% de los encuestados declaró que efectivamente no planifican el menú semanal de forma habitual y que a más de un 80% le genera algo de estrés la planificación y realización de la compra.

Ilustración 10: ¿Sientes que la compra y planificación de comidas te genera estrés?

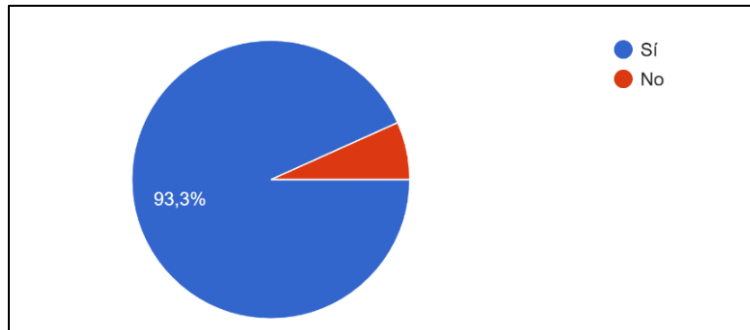


Fuente: Elaboración propia a partir de Elevatorfy

En el sector de la distribución alimenticia el canal online tiene cada vez un papel de mayor importancia. Así lo resalta el informe *The Future of Online Grocery in Europe* (Galante et al., 2013), donde en la primera parte se pone de relieve que tanto los consumidores europeos que ya utilizan compra online como aquellos que todavía no han adoptado por esa práctica perciben este formato de hacer la compra como una opción especialmente cómoda y conveniente, destacando el ahorro de tiempo que ofrece este canal. No obstante, el análisis que se llevó a cabo señala que la razón por la que se usa dicho canal es por la experiencia de compra sencilla, intuitiva y comparable, por lo que en caso de que dejase de ser así, dejaría de ser conveniente. En línea con lo mencionado anteriormente, más de un 93% de los encuestados manifestaron su interés por utilizar una aplicación que les planificase su menú semanal y realizase la lista de la compra, lo que confirma que

efectivamente si que existiría demanda para la solución que presentamos.

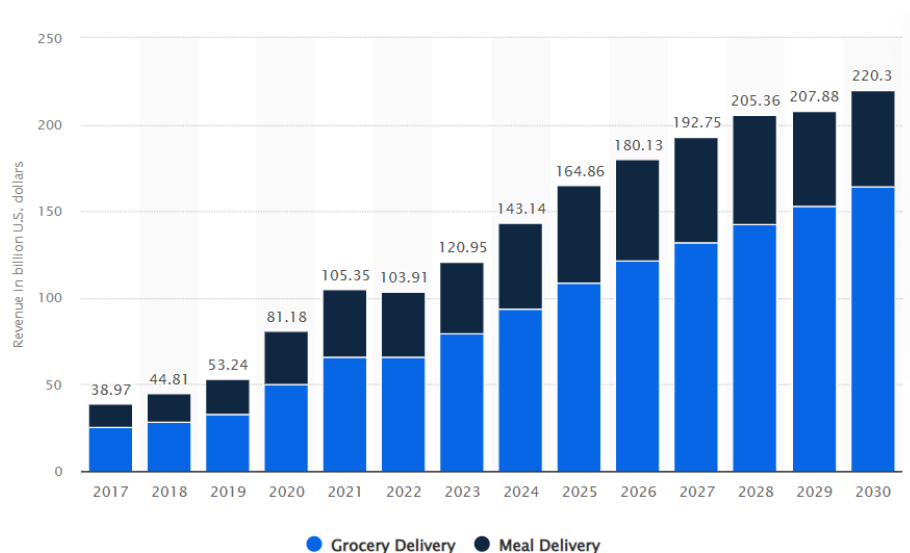
Ilustración 11: ¿Te gustaría que la app aprendiera tus gustos y acabara pudiendo diseñar tus menús y hacer la compra prácticamente de forma automática?



Fuente: Elaboración propia a partir de Elevatorfy

Del mismo modo, *The State of Grocery Retail 2025* subraya el aumento de la importancia del empleo de datos, su análisis y el uso de la inteligencia artificial en esta industria. Indica que las estrategias de personalización que se emplean en las aplicaciones tienen el potencial de mejorar la experiencia del cliente y su fidelidad, lo que hace que se convierta en un elemento crucial para poder competir este mercado (Delberghe et al., 2025). Estas razones explican el crecimiento continuo del sector en Europa, como muestra el siguiente gráfico (Statista Market Insights, 2025).

Ilustración 12: Evolución de los ingresos del mercado de entrega de comida online en Europa (2017-2030)



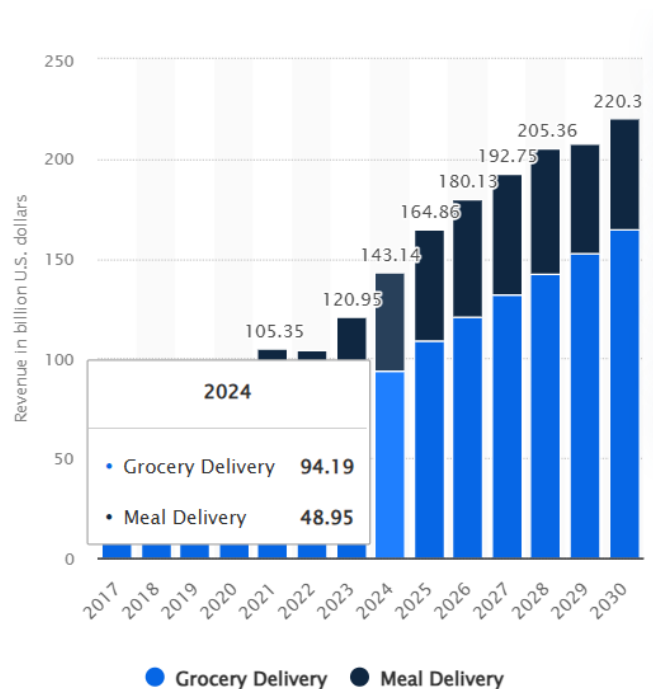
Fuente: Statista Market Insights (2025)

2.3. Tamaño del mercado

Con el fin de complementar el análisis de mercado, considero relevante recurrir al uso de la herramienta TAM-SAM-SOM para determinar el alcance potencial de la empresa, ya que nos va a permitir cuantificar y delimitar el mercado en el que va a tener lugar.

Primero analizamos el mercado total disponible, TAM, este equivale al mercado completo de entrega de alimentos y productos alimenticios a través de la entrega online en Europa, siendo este un sector que experimenta crecimiento continuo gracias a la digitalización del consumo y los cambios en los hábitos de los consumidores. Analizando el gráfico presentado por Statista Market Insights (2025), que corresponde a la Ilustración 13, en 2024 los ingresos del sector de la entrega online de comida, tanto de la realización de la compra como el encargo de comidas y cenas, es de un total de 143 miles de millones de dólares en Europa, mientras que del reparto específicamente de la compra alimenticia es de casi 94 miles de millones de dólares en Europa, como se puede ver en el siguiente gráfico.

Ilustración 13: Evolución de los ingresos del mercado de entrega de comida online en Europa (2017-2030)



Fuente: Statista Market Insights (2025)

Después, pasamos a analizar el mercado disponible accesible (SAM), el cual se limitará al contexto nacional, en este caso enfocándose en los consumidores de España, los cuales hacen o están dispuestos a hacer la compra online. De nuevo, podemos extraer esta

información del gráfico anteriormente expuesto, acorde con la ilustración 13, que indica que los ingresos del sector de la entrega online de comida, tanto de la realización de la compra como el encargo de comidas y cenas, es de un total de casi 8 miles de millones de dólares en 2024, mientras que del reparto específicamente de la compra de alimentos es casi 7 miles de millones de dólares (Statista Market Insights, 2025).

Por último, el mercado objetivo alcanzable (SOM) será la parte del mercado nacional que tenga un poder adquisitivo medianamente alto, por lo que podrá permitirse pagar demás para realizar la compra y todo lo que conlleva la aplicación, probablemente tenga escasas horas en el día para dedicarlas a este tipo de tareas, esté familiarizada con el uso de la tecnología y que vivan en zonas urbanas donde llegará el pedido. Teniendo en cuenta los requisitos que ha de cumplir nuestro público objetivo, es normal que en un principio se estime que la cuota de mercado alcanzable de Smartbasket está entre el 1-2%, basándose en la cuota de *high-growth enterprises* que se mueve aproximadamente entre 2% y 4%, estimado por la OECD (2013). Sin embargo, lo más importante es la fidelidad.

2.4. Mapa de competidores

Con el objetivo de analizar el entorno competitivo en el que se enmarca Smartbasket, se ha elaborado una tabla comparativa que recoge las principales funciones ofrecidas por las empresas existentes en el mercado. Este análisis permite, tanto identificar a los principales competidores, como evaluar el grado en que cada uno de ellos cubre las distintas fases del proceso de planificación y compra de alimentos.

Para ello se han seleccionado una serie de plataformas representativas que operan en distintos puntos de la cadena de valor, ya que hasta donde alcanza el conocimiento del estudio realizado, no existe una aplicación que integre exactamente las mismas funciones que Smartbasket. Entre ellas encontramos las aplicaciones centradas en la planificación de menús, como Yummly o Samsung Food, plataformas orientadas a la compra y entrega de productos, como Instacart o Amazon Fresh, y soluciones integrales como Hello Fresh, basada en el envío de kits de comida.

A partir de la tabla, se puede observar que la mayoría de las soluciones existentes presentan un enfoque parcial, especializándose en una única fase del proceso. En este sentido, las aplicaciones de planificación permiten organizar menús y generar listas de la compra, pero carecen de integración con plataformas de compra o de mecanismos de

optimización. Por el contrario, los supermercados online y plataformas de *delivery* facilitan la adquisición de productos, aunque no ofrecen herramientas que ayuden al usuario en la toma de decisiones, como hacen las anteriores.

Por su parte, Hello Fresh representa una aproximación más integrada, ya que proporciona tanto la planificación como los ingredientes necesarios. Sin embargo, son soluciones cerradas, con escasa flexibilidad para el usuario y sin capacidad de adaptación a preferencias individuales o criterios de optimización económica.

En esta contexto, la tabla pone de manifiesto la existencia de un mercado fragmentado, en el que las distintas funcionalidades se encuentran distribuidas entre múltiples actores sin una integración completa. Frente a ello, Smartbasket se posiciona como una propuesta que combina de forma integral la planificación del menú, la generación de la lista de la compra, la comparación de precios y la ejecución automatizada del proceso, incorporando además elementos de personalización mediante IA.

De este modo, el análisis competitivo permite identificar una oportunidad de mercado en el desarrollo de soluciones que integren en una única plataforma funciones que actualmente se encuentran dispersas entre varias.

Ilustración 14: Mapa de competidores de Smartbasket

	Yummly	Samsung Food	Instacart	Amazon Fresh	HelloFresh	Smartbasket
Planificación de menús	✓	✓	✗	✗	✓	✓
Generación lista compra	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Compra online integrada	✗	●	✓	✓	✓	✓
Comparación de precios	✗	✗	✗	✗	✗	✓
Personalización (IA)	●	●	✗	✗	✗	✓
Automatización completa	✗	✗	✗	✗	✗	✓

Fuente: Elaboración propia

3. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

3.1. Descripción y origen de la idea

Smartbasket es una startup tecnológica que va a funcionar a través de una aplicación móvil y una plataforma web, cuyo objetivo principal es simplificar la planificación alimentaria y optimizar el proceso de compra semanal. La propuesta surgió como respuesta al cambio que está ocurriendo en los hogares actualmente, siendo esta la dificultad para organizar los menús y hacer la compra de forma eficiente debido al ritmo de vida que se lleva. Junto a mi equipo de “Comillas Emprende 2025-2026” decidimos intentar poner una solución a este problema con esta aplicación. El equipo está integrado por los siguientes participantes, quienes se han encargado de desarrollar y revisar cada uno de los elementos del modelo de negocio con un enfoque detallado y riguroso.

Ilustración 15: Equipo de Smartbasket



Fuente: Elaboración propia

El uso de la aplicación comienza con la creación de un perfil personalizado del usuario. En esta fase inicial, el sistema solicita información básica como el número de personas que viven en la casa, sus edades, posibles restricciones alimentarias y preferencias generales. Esta información va a permitir que la plataforma se vaya adaptando progresivamente a sus recomendaciones y cree una experiencia personalizada desde el primer momento.

A diferencia de otras aplicaciones o páginas webs que incluyen solamente un supermercado, Smartbasket ofrece al usuario una visión global y comparativa de las diferentes opciones disponibles. Esta integra diferentes mercados y comercios locales, permitiendo así que el consumidor pueda visualizar lo que se ajuste mejor a sus prioridades, ya sea en términos de precio, sostenibilidad o calidad de producto. De este

modo, el usuario podrá decidir, por ejemplo, adquirir la carne en un comercio especializado, la verdura en un proveedor ecológico y el resto de los productos en un mercado de mayor tamaño que ofrezca una variedad de productos.

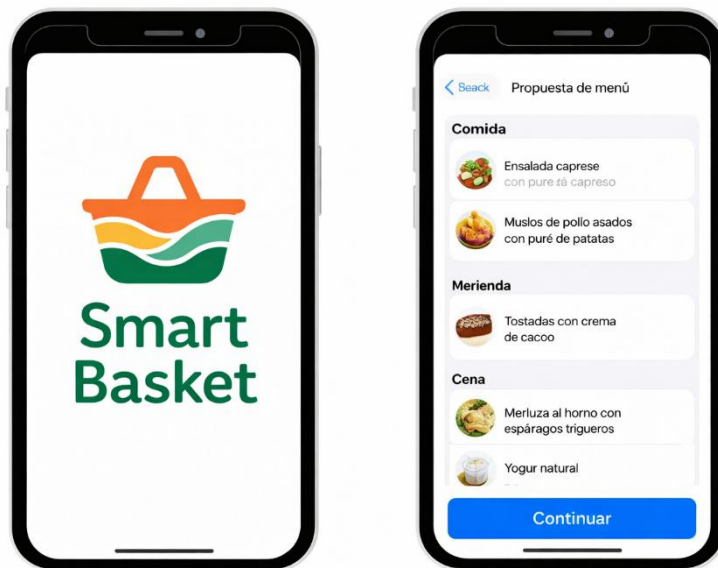
Uno de los elementos más diferenciales de esta startup es que compone un sistema de planificación de menús basado en inteligencia artificial. La aplicación recomendará al usuario que en un principio introduzca una serie de platos habituales o preferidos, a partir de los cuales el algoritmo generará propuestas de menús semanales, los cuales estarán adaptados al perfil del usuario. Aunque es recomendable que el usuario inserte una serie de recetas para que la aplicación pueda focalizar los gustos de este, no será necesario, ya que desde un principio la aplicación podrá sugerir diferentes recetas, aunque anteriormente no se le hubiese insertado ninguna. Foodtropa y Cookpad son dos de nuestros socios, los cuales van a inspirar a la IA para que proporcione diferentes recetas. Asimismo, la *app* también incluirá la opción de insertar un *influencer* para que también pueda inspirarse en las recetas que cuelga.

Este sistema no solo propone nuevas combinaciones y recetas, sino que también va a ir aprendiendo progresivamente de los hábitos y valoraciones del usuario, lo que va a reducir la carga mental y estrés que le suponía cada semana. De forma automática, la plataforma generará la lista de la compra correspondiente al menú semanal realizado, ajustándola a criterios que hayan sido previamente definidos, como son el presupuesto, productos ecológicos o gustos del consumidor. Por ejemplo, si uno de los componentes del hogar es un bebé, la aplicación se encargará de añadir a la lista de la compra los ingredientes para hacer la fórmula, o papillas si ya es un poco más mayor. Otro ejemplo sería si el usuario es celíaco, los ingredientes recomendados serían sin trigo y las recetas que se generen serían aptas para celíacos.

En definitiva, la inteligencia artificial en nuestra aplicación busca la personalización y optimización del procedimiento, su objetivo es planificar una serie de recetas que conformen un menú y la elaboración de la lista de la compra, adaptándola a las preferencias y rasgos del hogar. Como hemos explicado anteriormente, el usuario proporcionará información al principio y la IA tendrá la capacidad de adaptarse a ella para crear menús personalizados y sugerir recetas nuevas. Además, como el usuario podrá dar *feedback* especificando si algo no le gusta, o si prefiere una receta u otra, esta tendrá la capacidad de aprender para ocasiones futuras. A su vez, mejorará la lista de la compra

evitando que no haya duplicados y sugiriendo los productos que cumplan con los criterios proporcionados. Las valoraciones del usuario harán que cada vez la aplicación vaya acertando más hasta llegar al punto donde conozca a la perfección al usuario y no recomiende ningún producto que no cumpla con los gustos de este. Al final, se trata de una IA basada en aprendizaje automático, por lo que cuanto más la usas, más acierta.

Ilustración 16: Pantalla del menú Smartbasket



Fuente: Elaboración propia

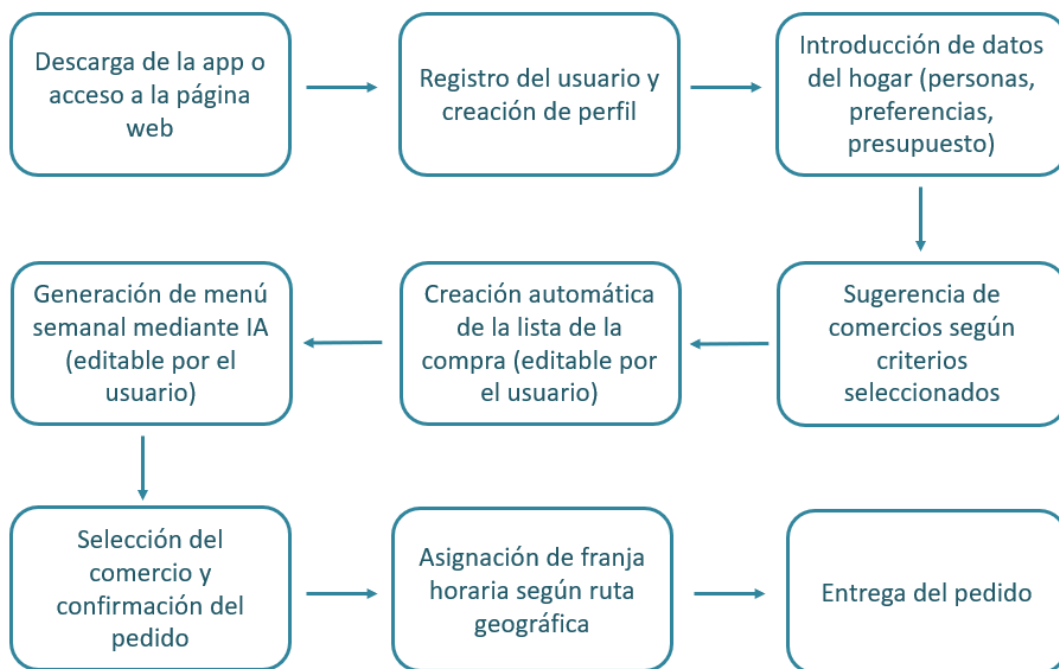
En cuanto al sistema logístico, se adoptará un modelo de reparto inspirado en los países nórdicos conocido como el modelo “Picnic”. Este sistema se basa en rutas optimizadas por zonas geográficas, de esta manera la flota de vehículos eléctricos contratadas por la empresa realizará las entregas en franjas horarias previamente establecidas en la aplicación según donde viva el usuario. Este podrá ver las franjas disponibles en su área de residencia y seleccionar la que mejor se adapte a su disponibilidad. Este permite mejorar la eficiencia logística, reducir los costes y favorecer a una distribución más sostenible. Resulta importante recalcar que, dado que nuestros socios serán mercados y comercios locales, estos no tienen un sistema de distribución como el que tiene un supermercado como el de Mercadona, por eso nos encargaremos de la logística, a través del método picnic.

El modelo “Picnic” ha adquirido ese nombre por el propio supermercado online Picnic y su innovador sistema logístico. Desde su lanzamiento en 2015 en una ciudad en Holanda,

Picnic se ha expandido a más de 60 ciudades en Países Bajos, Alemania y Francia dada su gran eficiencia. Los usuarios solicitan una serie de productos a través de la aplicación y seleccionan una franja horaria. Después de realizar el pedido, un trabajador empaqueta los artículos en uno de los centros de distribución de Picnic y el mensajero los entrega a la hora programada, el cual va acompañado por una flota de camiones para que el reparto sea más eficiente. Los camiones son completamente eléctricos, por lo que hacen menos ruido y producen una menor contaminación.

En definitiva, Smartbasket es una solución innovadora que responde a una necesidad real. La integración de planificación inteligente de menús, personalización basada en los datos insertados y el acceso a diferentes mercados y comercios en una única plataforma permite simplificar el proceso que tradicionalmente requiere demasiado tiempo y dedicación.

Ilustración 17: Flow chart Smartbasket



Fuente: Elaboración propia

3.2. La inteligencia artificial en nuestro modelo de negocio

Uno de los elementos centrales del proyecto es la integración de la IA para mejorar la planificación de menús y la elaboración de la lista de la compra. El sistema se basa en un modelo de recomendación progresivo apoyado en técnicas de aprendizaje automático, cuyo objetivo es ofrecer sugerencias cada vez más adaptadas a las preferencias y hábitos

de consumo del usuario.

El funcionamiento del sistema comienza cuando el usuario introduce información inicial en la aplicación. Entre estos datos se incluyen las preferencias alimentarias, posibles restricciones o intolerancias, el tipo de dieta que se quiere seguir, ya sea vegetariana o específica por motivos de salud, el presupuesto aproximado destinado a la compra y el número de personas que componen el hogar. A partir de esta información, la plataforma genera una primera propuesta de menú semanal y la correspondiente lista de la compra.

En esta fase inicial, el sistema combina dos enfoques complementarios. Por un lado, utiliza reglas predefinidas relacionadas con el equilibrio nutricional de los menús, procurando mantener una combinación adecuada entre distintos grupos de alimentos como proteínas, carbohidratos o verduras. Por otro lado, incorpora un sistema de recomendación basado en similitud, mediante el cual se proponen menús inspirados en patrones de consumo de usuarios con perfiles similares.

El usuario puede aceptar, modificar o rechazar las sugerencias generadas por la aplicación. Cada una de estas interacciones se registra y se utiliza como información de aprendizaje para mejorar las recomendaciones futuras. De esta forma, el sistema comienza a identificar patrones de comportamiento y preferencias concretas.

A medida que aumenta el uso de la plataforma, el modelo evoluciona hacia un sistema de recomendación más personalizado. La IA analiza distintos aspectos del comportamiento del usuario, como los productos que se eliminan, las sustituciones habituales entre alimentos, la frecuencia de consumo de determinados productos o la sensibilidad del precio. También detectará los hábitos relacionados con el momento de realizar la compra, como la reacción ante promociones y los cambios estacionales en los productos disponibles.

En fases más avanzadas de uso, el sistema puede incluso anticipar ciertas necesidades del usuario. Cuando se detectan patrones de repetición semanal o por quincenas en los hábitos de consumo, la plataforma es capaz de generar automáticamente una propuesta de menús y lista de la compra antes de que el usuario la solicite, permitiendo su confirmación o modificación de forma rápida y sencilla.

En conjunto, la IA no solo se limita a recomendar productos, sino que también va a actuar

como herramienta de apoyo en la toma de decisiones relacionadas con la planificación alimentaria. Al reducir el tiempo necesario para organizar menús y elaborar listas de compra, la plataforma contribuye a disminuir la carga cognitiva asociada a dichas tareas. Además, el sistema tiene un efecto de aprendizaje acumulativo, cuando mayor es el uso de la aplicación, más precisas y ajustadas se vuelven las recomendaciones ofrecidas.

3.3. Misión, visión y valores

3.3.1. Misión

La misión de Smartbasket es “Facilitar y optimizar la compra de alimentos online mediante el uso de la tecnología inteligente, ayudando a los consumidores a ahorrar tiempo, tomar mejores decisiones y mantener una alimentación más saludable de forma sencilla y eficiente”.

3.3.2. Visión

La visión es “Convertirse en una plataforma de referencia en planificación y compra alimentaria inteligente, transformando la experiencia de consumo doméstico hacia un modelo más eficiente, personalizado y sostenible”.

3.3.3. Valores

Orientación al usuario: El usuario y sus necesidades están en el centro del diseño del producto y de todas las decisiones estratégicas.

Innovación tecnológica: Uso responsable de la inteligencia artificial para mejorar la experiencia de compra y facilitar la toma de decisiones.

Salud y bienestar: fomento de una alimentación equilibrada y consciente, compromiso con la mejora de calidad de vida de los usuarios y recomendaciones personalizadas que favorezcan hábitos sostenibles y saludables.

Simplicidad y eficiencia: Reducción de la complejidad en la planificación de comidas y la compra, apostando por soluciones claras, intuitivas y prácticas.

3.4. Value Proposition Canvas

Con el objetivo de profundizar en el encaje entre la solución propuesta y el segmento de clientes seleccionado, se analizará el Value Proposition Canvas de Smartbasket.

Ilustración 18: Value Proposition Canvas de Smartbasket



Fuente: Elaboración propia

3.4.1. Perfil del cliente

El perfil del cliente de Smartbasket son las familias o compañeros de piso que carecen de horas en el día para destinarlas a ciertas tareas domésticas como son la realización de la compra y planificación de menús debido a las largas horas que pasan trabajando. Dado que nuestra startup se trata de una plataforma digital, el perfil de cliente también corresponde a personas con alta adopción digital.

El *Customer Job*, traducido al español como las tareas que el cliente quiere resolver con el uso de esta nueva aplicación, se centran en la organización semanal de la realización de la compra y las recetas para el menú. Entre las más destacables esta mantener una dieta balanceada, la comparación de precios, el diseño del menú completo y variado y la compra efectiva. Del mismo modo, el cliente también va a buscar disminuir la carga mental que conlleva este proceso.

A continuación, los *Pains*, o traducido al español como las frustraciones o problemas identificados están relacionados con la falta de tiempo y la amplia variedad de oferta en el entorno de consumo. Teniendo en cuenta la amplia variedad de productos disponibles

que hay hoy en día en el mercado, es comprensible que la comparativa de alternativas incrementa el tiempo necesario requerido para tomar la mejor decisión. En la misma línea, también se trata de evitar hacer los mismos menús por falta de planificación y el estrés relacionado con la gestión semanal de la compra. En conjunto, estos factores generan una sensación de desorganización y poca eficiencia.

Finalmente, los *Gains* o ventajas que se general al usar esta *app*, serán la optimización del proceso de compra, la planificación de menús variados y saludables, el ahorro del tiempo y todo sin necesidad de esfuerzo adicional. Por ello, el cliente está agradecido de poder tener una aplicación que le sirva como herramienta para disminuir esa sensación de sobrecarga vinculada a la planificación de las tareas domésticas.

3.4.2. Propuesta de valor de Smartbasket

Para el anterior cliente mencionado, la propuesta de valor de nuestra empresa está enfocada en ser una solución digital que incluye planificación a través de la IA, con personalización adaptada al cliente, una alimentación más saludable y adquisitiva y eficiencia logística.

En primer lugar, los productos y servicios que ofrece la startup a través de la *app* móvil o página web es generación de menús planificados, realización de la lista de la compra y de la compra en sí, la comparación de alternativas, y la entrega de la compra a través de un sistema logístico organizado por zonas urbanas en distintas franjas horarias.

En segundo lugar, los *Pain Relievers* se ven reducidos por la automatización a la hora de planificar los menús por semanas y la elaboración de la lista de la compra. Dado que previamente se le ha informado al sistema del número de personas que habitan en la casa, esto hace que la propia aplicación calcule el número de productos necesarios para así evitar repeticiones, además facilita la comparación de productos según los criterios que el usuario ha establecido. De esta manera, se reduce la carga mental y el tiempo que se emplea en esas tareas.

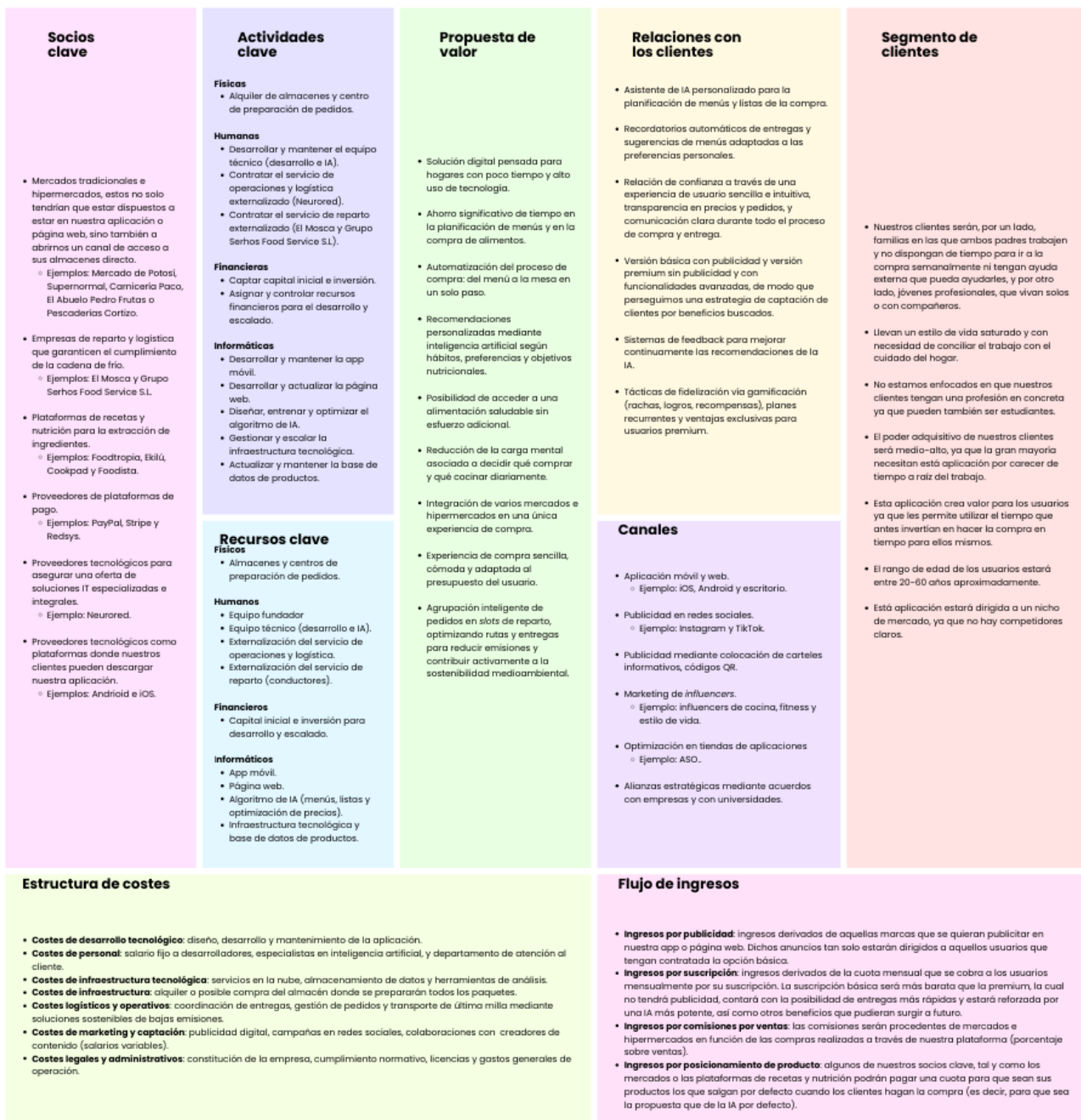
Finalmente, los *Gain Creators* se materializan en la capacidad de la aplicación para ofrecer una variedad de menús, recomendaciones basadas en las preferencias individuales del consumidor y propuestas adaptadas al presupuesto del individuo. Por lo que, que una aplicación sea capaz de integrar la planificación, selección de productos y entrega de la

compra en una única plataforma hace que el usuario adquiera una experiencia global superior a cualquiera que haya tenido anteriormente.

3.5. Business Model Canvas

Seguidamente, se desarrollará de forma detallada el BMC de Smartbasket, con el fin de explicar cada uno de los elementos que configuran su modelo de negocio y mostrara cómo la propuesta genera y captura valor.

Ilustración 19: Business Model Canvas



Fuente: Elaboración por el equipo de Smartbasket

3.5.1. Propuesta de valor

La propuesta de valor de Smartbasket se basa en ofrecer una solución digital con el fin de facilitar la planificación del menú y la compra semanal en los hogares con escaso tiempo libre y sin ganas de gastarlo en esa actividad. La aplicación fue creada con el fin de satisfacer necesidades concretas: disminuir el esfuerzo, el tiempo y la carga mental que se empeña en decidir que se va a cocinar cada día, que ingredientes hacen falta para cada plato, en un entorno de consumo que se caracteriza por su oferta tan variada.

Su principal valor se ofrece través de la automatización integral del procedimiento de planificación y compra, utilizando el principio “del menú a la mesa”. Smartbasket no solo simplifica la compra, sino que también inicia en la etapa de planificación de alimentación previa. Cuando el usuario se registra, proporciona información básica acerca de las personas que componen su hogar, ya sean las edades, gustos, alergias, etc. La aplicación entonces tendrá dos opciones, o directamente sugiere una serie de menús basándose en esta información inicial, o el usuario puede introducir platos habituales para así permitir que el sistema adquiera conocimientos más rápidamente.

A partir del menú semanal escogido, se crea una lista de la compra de manera automática, ya que el sistema descompone cada receta en ingredientes y produce una lista consolidada de lo necesario, evitando repeticiones y adaptando las cantidades al número de personas que viven en la casa. Aquí el usuario podrá modificar esta lista, la cual habrá sido personalizada y habrá tenido en cuenta si el consumidor busca una lista más saludable, más barata, o cualquier personificación que hubiese incluido este al iniciar su cuenta en la aplicación.

En lo que respecta a la selección del mercado o comercio local, la *app* tiene en cuenta lo que el cliente habrá señalado anteriormente en cuanto a la sostenibilidad, calidad, precio, productos ecológicos, etc., y la aplicación sugiere de manera automática los establecimientos comerciales que más se adecuan a esas preferencias. Sin embargo, el usuario, igual que con la lista de la compra, tendrá la opción de elegir manualmente el establecimiento que desee. Por lo que, el usuario podrá tomar decisiones tanto al principio del proceso como en la etapa final.

Por otra parte, el sistema también posibilitará que el flujo sea a la inversa, el usuario podrá introducir una lista específica de productos, y con esa base de productos la aplicación

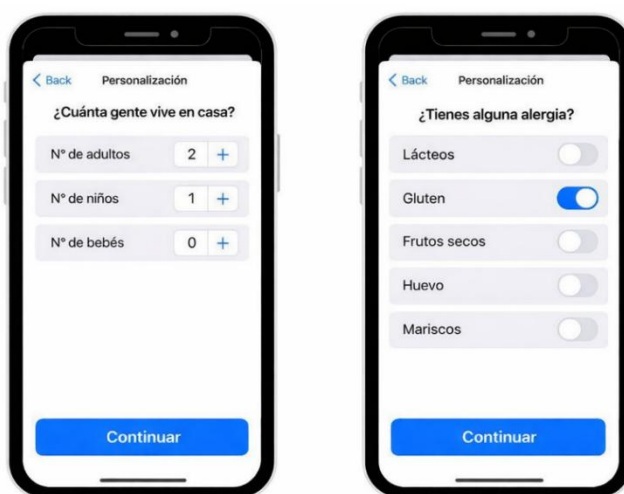
ofrezca una serie de recetas que sean compatibles con los integrantes del hogar, para que de esta manera se pueda aprovechar el uso de alimentos que existen ya en la casa.

Desde un punto de vista logístico, Smartbasket incorpora un modelo de distribución que sigue el método “*Picnic*”, fundamentado en rutas optimizadas por áreas geográficas. Una vez que se ha verificado la compra y se ha elegido el comercio, el sistema agrupa los pedidos por zonas urbanas y proporciona a los usuarios intervalos de tiempo según su localización. Al no ser entregas individuales aisladas, sino planificación eficiente por áreas, esto hace que se disminuyan los costos operativos y mejore la sostenibilidad del servicio.

Otro elemento que marca la diferencia en la propuesta de valor de esta startup es la integración de varios supermercados en una única aplicación, ya que esto ofrece al usuario una experiencia de compra unificada y cómoda, teniendo en cuenta que en vez de tener que ir comparando cada producto por las diferentes páginas web, aparecerán todos bajo el mismo buscador en una sola página web.

En conjunto, la propuesta de valor de Smartbasket se desarrolla en cuatro niveles. En primer lugar, la planificación inteligente del menú, en segundo la creación automatizada y optimizada de la lista de la compra, en tercer lugar, la elección del comercio según las preferencias y por último el sistema logístico siguiendo el modelo “*Picnic*”.

Ilustración 20: Visualización del sistema de filtrado de la app de Smartbasket



Fuente: Elaborado por el equipo de Smartbasket

3.5.2. Segmentos de clientes

El segmento de clientes de Smartbasket se caracteriza por la necesidad de usar su tiempo libre en otra actividad que no sean las tareas domésticas y en tener un alto grado de conocimiento de la tecnología y digitalización. La aplicación no está creada para una audiencia masiva, sino para un sector específico de clientes que valoran la eficacia y personalización en el proceso de planificación de los menús y realización de la compra semanal.

El rango de edad estimado al que se dirige es entre los 23 y los 45 años, ya que es una etapa de la vida en la que hay que gestionar responsabilidades laborales intensas con las tareas domésticas que, aunque no exijan tanto tiempo como el mundo laboral, tiende a robar el tiempo que se podría invertir en otras actividades, como son el hacer deporte, pasar tiempo en familia o con amigos, dar paseos, etc. La audiencia objetivo tiene un nivel adquisitivo medio o alto, considerando que la propuesta incluye que el usuario tenga que pagar una suscripción premium, lo que exigirá cierto nivel económico. El público objetivo es aquel al que le compensa gastar más a cambio de ahorrarle tiempo realizando esas tareas.

Uno de nuestros clientes más relevantes son las familias en las que ambos padres trabajan, y puede ser que no tengan ayuda externa, o en caso de que la tengan, que hacer la compra y planear los menús semanales no sea esta una de sus funciones ya que prefieren hacerlo ellos. Este perfil se distingue por tener jornadas laborales muy exigentes y por ello contar con poco tiempo disponible para invertir en la organización del menú semanal y hacer la compra. Por ello, es para este segmento para quien va dirigido la propuesta de valor centrándose en la automatización del proceso “del menú a la mesa”, y así poder reducir la carga mental.

El startup también se dirige a los jóvenes profesionales y estudiantes, tanto los que viven solos como los que conviven con otros compañeros. Además de usar frecuentemente la tecnología y apreciar las soluciones digitales que faciliten sus tareas cotidianas, también pueden llegar a tener jornadas laborales intensas que no les permite llevar a cabo una alimentación saludable o de calidad, y que vean más fácil pedir comida rápida.

En definitiva, Smartbasket opta por una perspectiva de segmentación psicográfica basada en el estilo de vida, personalidad, pasatiempos y los beneficios buscados y no por una

segmentación demográfica estricta, aunque sí que se tenga en cuenta. Lo que realmente importa no es la profesión específica del usuario, sino su necesidad por querer ahorrar tiempo, disminuir el estrés que puede conllevar dicha planificación y de acabar con el producto óptimo. Por ello, se posiciona como una solución digital dirigida a un nicho específico en el mercado digital de alimentos, en el que se encuentran consumidores que usen la tecnología en su día a día, tengan poco tiempo y estén dispuestos a pagar por un servicio que les aporte simplicidad.

3.5.3. Relaciones con clientes

El usuario final es el único y principal cliente de la aplicación, siendo este el eje central de la propuesta, ya que todo depende de su adopción y uso recurrente.

El vínculo con los usuarios es un componente esencial del modelo de negocio, ya que este busca promover una relación constante entre el cliente y la aplicación. Esta relación está basada en una experiencia continuada, simple y adaptada a cada cliente para que esto favorezca el uso frecuente de Smartbasket y ayude a retener a los consumidores. El cliente tendrá un asistente basado en IA personalizado para la planificación de sus menús y la generación de las listas de la compra, siendo este uno de los fundamentos en la relación con los clientes. Este asistente también incluirá recordatorios automáticos de entregas y recomendaciones personalizadas según los gustos individuales, lo que justifica que esta aplicación este enfocada en las necesidades auténticas del cliente, fortaleciendo así la percepción de utilidad del servicio.

La transparencia con el consumir es otro pilar fundamental, por eso la aplicación informará de manera clara sobre los precios, productos seleccionados, el estado del pedido y los costes asociados, con el fin de garantizar una comunicación continua durante el proceso de compra y la entrega final. Esto favorece la generación de confianza y el establecimiento de una relación estable.

Adicionalmente, la startup implementa una estrategia de captación y fidelización basada en los beneficios que buscan los usuarios, ofreciendo una versión básica con publicidad y otra versión premium sin publicidad y con funciones más desarrolladas. Esto permite que la aplicación pueda adaptarse a diferentes perfiles de gente y propicia que los usuarios se vayan incorporando poco a poco al plan premium una vez que vean el valor añadido de estos. En la misma línea, habrá incluido un sistema de retroalimentación con el fin de

recopilar el *feedback* de los usuarios y así ir perfeccionando las sugerencias mediante el algoritmo de IA.

3.5.4. Socios clave

Los socios clave desempeñan un papel excepcional en el funcionamiento del modelo de negocio de Smartbasket, ya que permiten garantizar la prestación de servicios al usuario final. Debido al carácter digital de la empresa, es imprescindible que esta tuviese socios externos para así asegurar la gestión logística y tecnológica que hay detrás de la aplicación.

Los principales socios estratégicos de la startup son los mercados y comercios locales. Estos socios tendrán que estar dispuestos tanto a colaborar con nosotros integrando su catálogo de productos en nuestra web, y permitir que el consumidor compare las distintas opciones en una sola página web. Esta “alianza” va a generar un beneficio mutuo, ya que los comercios podrán acceder a nuevos clientes que quizás antes no les compraban a través de sus propios canales, y para Smartbasket, se amplía la oferta disponible en la *app*. Además, es imprescindible la coordinación con dichos establecimientos, incluido el facilitar el acceso de nuestro personal a que entre en sus almacenes para así optimizar el proceso de preparación de los pedidos.

Otro elemento clave son las empresas de reparto y logística serán un socio clave ya que como indicamos anteriormente, esta área se va a realizar a través del modelo Picnic. Este socio es imprescindible para garantizar el cumplimiento de la cadena de frío y la correcta entrega de los pedidos. Aquí es muy importante asegurarnos que contratamos una empresa especializada en el reparto de comida y no de cualquier bien debido a los congelados que tendremos que transportar, siendo este un gran porcentaje de los pedidos de los consumidores. La externalización de este servicio permite asegurar un alto nivel de eficiencia operativa, además de evitar asumir una mayor inversión inicial al no tener que comprar los camiones desde el principio. En la misma línea, la externalización nos permite adoptar una solución de reparto sostenible y de bajas emisiones, ya que se tratan de operadores especializados que optimizan rutas, agrupan pedidos y disponen de infraestructuras y flotas más eficientes. En este aspecto hemos elegido a Grupo Serhos Food Service S.L. como posibles socios de logística y reparto.

A ello se añaden los proveedores tecnológicos tienen un papel muy importante en el

desarrollo y mantenimiento de la infraestructura digital, ya sea la aplicación y página web como el servidor en la nube y la base de datos. Estos hacen posible que la aplicación y página web funcionen sin ningún problema, además de diseñar y optimización del algoritmo que incluye la inteligencia artificial, el cual va a hacer que se pueda personalizar y adaptar a los gustos del usuario. Consideramos que Neurored es un muy buen proveedor tecnológico y lo hemos escogido ya que está especializado en soluciones IT integrales, tanto para iOS como para Android.

Además, los proveedores de sistema de pago son esenciales para garantizar que la transacción se realice de manera eficaz y segura. Esto es muy importante de cara al cliente ya que incrementa la confianza de este al asegurar que no ocurra ningún riesgo financiero. Hemos escogido a PayPal y Redsys como nuestros posibles proveedores clave de sistema de pago por su buena reputación y fiabilidad.

Finalmente, las plataformas de recetas y nutrición son un buen aliado para Smartbasket ya que facilita la obtención de recetas y sus ingredientes correspondidos para la generación de un menú semanal y la lista de la compra necesaria. Esto mejora la posibilidad de personalizar el sistema. Con el fin de generar menús saludables, hemos escogido Foodtropia y Cookpad para que inspiren los menús que proporcionaremos a nuestro cliente.

3.5.5. Actividades clave

Las actividades clave de la empresa están ligadas al desarrollo y funcionamiento de esta, teniendo como fin la prestación del servicio al usuario al final del proceso. Decidimos ordenar estas actividades en cuatro áreas para que fuese más fácil organizarlas y ponerlas en práctica.

La actividad física se trata del alquiler del almacén y centro de preparación de los pedidos. En él se gestionará, como indicamos anteriormente, la agrupación de pedidos en slots de reparto según el destino al que han de llevarlos. Es importante que los usuarios estén contentos con la eficiencia y rapidez con la que reciban la compra, por eso es preciso que exista este almacén.

Uno de los elementos claves para Smartbasket es la actividad humana, que incluye el desarrollo y mantenimiento de la aplicación móvil y de la página web, asegurando que todo funciona como debe, se esté utilizando correctamente y se vaya adaptando a las

plataformas digitales que más se utilicen. Es importante tener un equipo técnico detrás de la aplicación en caso de que esta falle o haya que actualizarla. No solo hará falta para el desarrollo de la *app* y página web sino también para la inteligencia artificial que utilizará la propia aplicación, con la que se conseguirá la adaptación a cada persona. El servicio de operaciones y logística se basará en una contratación externa, en cuyo caso sería Neurored, una empresa dedicada a dicho servicio que encaja a la perfección con las necesidades de Smartbasket. En la misma línea, el servicio de reparto también sería a través de una contratación externalizada, aunque, en un futuro podría llegar a ser interna en caso de tener una gran cantidad de clientes.

En tercer lugar, las actividades financieras estarán enfocadas al principio a captar capital inicial para una primera inversión y así poder llevar a cabo nuestro proyecto. Del mismo modo, estarán centradas en la asignación y control de los recursos financieros para el desarrollo de la empresa y su crecimiento.

Otro elemento clave son las actividades informáticas consistirán en diseñar, optimizar y entrenar el algoritmo de IA, siendo esta una de las cosas que sustenta la propuesta de valor de la startup, ya que será el encargado de generar los menús personalizados, elaborar la lista de la compra, y recomendar los productos de la manera más eficiente, por lo que su mantenimiento es fundamental para garantizar la calidad del servicio y satisfacción del usuario. En línea con lo expuesto, se encarga de actualizar y mantener los datos de productos disponibles en los diferentes mercados y comercios locales.

Es importante incluir una actividad orientada a la promoción de la salud y el bienestar de los usuarios. Smartbasket incorpora una versión especializada de su sistema de IA entrenada para analizar el equilibrio nutricional de los menús generados. Este sistema permite que pueda comprobar que las propuestas alimentarias cumplen con los criterios básicos de salud y bienestar, asegurando una combinación adecuada de nutrientes y adaptándose a las necesidades de la dieta del usuario. De esta forma, la tecnología no solo facilita la planificación de la compra, sino que también contribuye a formar hábitos alimentarios más equilibrados. En cuanto a la calidad de los productos recomendados, este se garantiza a través de la colaboración con los socios estratégicos de la plataforma, como mercados y comercios locales, en los que se confía para ofrecer productos frescos y en buen estado. Al final, estos mercados tendrán consecuencias si no ofrecen un producto fresco ya que, en la aplicación habrá mucha oferta, por lo que les conviene

mantener siempre la buena calidad y de esta manera alinearse con los estándares de Smartbasket.

Finalmente, se incluye la gestión y coordinación con los socios estratégicos, como son los mercados y comercios locales, que forman parte de la plataforma, para así asegurar la calidad y condiciones de venta continuamente. Además, también es fundamental tener en cuenta el mantenimiento y desarrollo continuo de la infraestructura tecnológica de la aplicación. Para poder garantizar que funciona correctamente, la seguridad de los datos de los usuarios y que tenga capacidad para ir adaptándose cuanto mayor sea el negocio.

3.5.6. Recursos clave

Los recursos clave son esenciales para el desarrollo de la propuesta de valor y el funcionamiento del modelo de negocio. En la misma línea que las actividades clave, estos también se dividirán en las mismas cuatro áreas.

La empresa solo contará con un único recurso físico, siendo este el almacén o centro de preparación de pedidos donde se guardarán los productos que han sido recogido de los mercados y comercios locales hasta que se lleven al usuario que ha realizado el pedido. Además, contará con unas oficinas donde se podrán llevar a cabo reuniones con el fin de organizar nuevos planes estratégicos para hacer crecer la empresa. Es importante destacar que, aunque sea el primero mencionado, no es el más importante, ya que el modelo de negocio es mayoritariamente digital.

En segundo lugar, el recurso clave humano consistirá en un equipo técnico que se encargará del desarrollo de la aplicación móvil y página web, y del software y la inteligencia artificial, que será una de las bases de nuestro producto. Como se ha explicado anteriormente, en un principio tanto el servicio de logística y operaciones como el de servicio de reparto, siendo estos los conductores, constarán de una contratación externa. Esto le permite a la empresa a centrarse en sus competencias clave, la parte digital, y reducir la complejidad que supondría llevar a cabo dichos recursos.

Como elemento clave, los recursos informáticos son uno de los pilares en el modelo de negocio. Entre ellos es importante destacar el desarrollo y mantenimiento de la *app* y página web y el algoritmo de inteligencia artificial. En la misma línea, hemos de mencionar la infraestructura tecnológica que soporta el funcionamiento de la plataforma, como son la nube, el almacenamiento de datos y la base de datos de productos que tendrá

que actualizarse según vaya pasando el tiempo, ofreciendo así recomendaciones precisas y adaptadas a cada usuario.

Finalmente, los recursos financieros serían la capitalización inicial y la gestión adecuada de los recursos económicos, los cuales son clave para el desarrollo y crecimiento del proyecto. Sin ellos no sería posible financiar el desarrollo tecnológico, la inversión en infraestructura, las acciones de marketing y la contratación externa de los servicios requeridos para la expansión progresiva del modelo de negocio.

3.5.7. Canales

Los canales en el modelo de negocio de Smartbasket son los medios que utiliza la empresa para interactuar con sus clientes, presentarles su propuesta de valor y sostener la relación a través del tiempo con el fin que crear una base sólida y no perderle como cliente. En este contexto, teniendo en cuenta que la startup es totalmente digital, los canales se establecen alrededor de plataformas tecnológicas y a través de marketing vía online.

La aplicación móvil está disponible para sistemas tanto iOS como Android, siendo este el canal de distribución principal. Este es el medio primordial por el cual el usuario va a interactuar con el servicio, en ella se le organizaran los menús, creará la lista de la compra y manejará el estado de los pedidos. De manera complementaria encontramos la página web, ya que habrá usuarios que prefieran hacer el proceso a través de este, por ejemplo, utilizando el ordenador, por lo que será un canal extra para acceder a la plataforma.

Smartbasket se apoyará fundamentalmente para la captación de usuarios en diversos medios. Uno de los principales serán las redes sociales como TikTok e Instagram, estas son las plataformas especialmente relevantes para el público objetivo previsto, ya que este son familias que usen la tecnología o jóvenes profesionales. Hoy en día, el testimonio, opinión y contenido visual de ciertos *influencers* están muy bien valorados y un video suyo puede llegar a darnos la audiencia que nos daría un anuncio más caro en una revista o cualquier otro medio tradicional. Además, el propio *influencer*, en el video de contenido sobre nuestra aplicación mostraría cómo funciona exactamente y las ventajas que tiene el uso de esta solución digital, a diferencia de un simple anuncio que solamente anunciaría la existencia de esta. Por ello, los *influencers* hemos escogido han sido los siguientes.

Ilustración 21: Influencers



Gracie Villareal



Sergio Peldanyos



Fabiana Sevillano

Fuente: Elaboración propia

A continuación, usaremos la técnica de optimización en tiendas de aplicaciones (ASO), con el fin de mejorar la visibilidad de Smartbasket a la hora de buscar en App Store y Google Play, para así facilitar la captación de nuevos usuarios. De esta manera, cuando se busque *prompts* como “planificador de menús” o “*app* para hacer la compra”, aparezca Smartbasket en los primeros resultados.

Finalmente, cabrá la posibilidad de que se establezcan alianzas con universidades y empresas con el fin de que actúen como canal indirecto de difusión y captación, ya que es ahí donde tenderá a estar nuestro consumidor. Por supuesto, no descartamos como opción de canal el boca a boca.

3.5.8. Estructura de costes

La estructura de costes está compuesta principalmente por aquellos gastos asociados al desarrollo tecnológico, mantenimiento de la plataforma y actividades de captación de usuarios. En primer lugar, destacan los costes vinculados al desarrollo tecnológico, que incluyen el diseño, programación y mejora continua de la aplicación. A ello se suman los costes de personal, especialmente relacionados con el equipo de desarrolladores, especialistas en IA y el departamento de atención al cliente encargado de resolver incidencias y gestionar la relación con los usuarios.

En la misma línea, el funcionamiento de la plataforma requiere asumir costes de infraestructura tecnológica, tales como los servicios de almacenamiento de datos, servidores en la nube y herramientas de análisis que permiten garantizar el correcto funcionamiento de la aplicación y la gestión eficiente de la información. A estos gastos se añaden los costes de infraestructura física, relacionados con la posible necesidad de

contar con espacios de almacenamiento o centros de preparación de pedidos en caso de que el modelo de negocio evolucione hacia una mayor integración logística.

Por otro lado, también se contemplan los costes asociados a los sistemas operativos y las comisiones derivadas de los procesos de entrega, especialmente cuando se recurra a plataformas externas de reparto para la distribución de los productos. Finalmente, deben considerarse los costes de marketing y captación de clientes, que incluyen campañas de publicidad digital, presencia en redes sociales y colaboraciones con creadores de contenido o *influencers*. A todo ello se suman los costes legales y administrativos derivados de la constitución de la empresa, el cumplimiento normativo y la gestión operativa del proyecto.

Ilustración 22: Estructura de costes de SmartBasket

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Coste de ventas totales	-	€ (37.668,00)	€ (37.668,00)	€ (37.668,00)
Infraestructura	-	€ (25.668,00)	€ (25.668,00)	€ (25.668,00)
% sobre ingresos	-	2%	1%	0%
Pasarela de pago	-	€ (12.000,00)	€ (12.000,00)	€ (12.000,00)
% sobre ingresos	-	1%	0%	0%
Margen	€ -	€ 1.231.160,47	€ 5.076.732,28	€ 13.312.330,23
% sobre ingresos totales	0%	97%	99%	100%
% sobre ingresos totales	0%	-25%	-8%	-3%
Personnel costs	€ (26.280,00)	€ (321.930,00)	€ (433.620,00)	€ (433.620,00)
Equipo técnico	€ (26.280,00)	€ (52.560,00)	€ (105.120,00)	€ (105.120,00)
Operaciones	€ -	€ (85.410,00)	€ (144.540,00)	€ (144.540,00)
Ventas	€ -	€ (45.990,00)	€ (45.990,00)	€ (45.990,00)
Financiero	€ -	€ (59.130,00)	€ (59.130,00)	€ (59.130,00)
Administrativo	€ -	€ (39.420,00)	€ (39.420,00)	€ (39.420,00)
Marketing	€ -	€ (39.420,00)	€ (39.420,00)	€ (39.420,00)
Costes de operaciones	€ -	€ (130.928,00)	€ (130.928,00)	€ (130.928,00)
Alquiler almacén	€ -	€ (45.948,00)	€ (45.948,00)	€ (45.948,00)
Admin	€ -	€ (8.400,00)	€ (8.400,00)	€ (8.400,00)
Limpieza	€ -	€ (10.080,00)	€ (10.080,00)	€ (10.080,00)
Marketing	€ -	€ (14.000,00)	€ (14.000,00)	€ (14.000,00)
Logística	€ -	€ (52.500,00)	€ (52.500,00)	€ (52.500,00)

Fuente: Elaboración por el grupo de Smartbasket

3.5.9. Flujos de ingresos

En cuanto a los flujos de ingresos, el modelo de negocio de Smartbasket se basa en una combinación de distintas fuentes que permiten diversificar la generación de valor económico. Se contemplan la obtención de ingresos mediante publicidad integrada en la aplicación o la página web. Estos anuncios estarán dirigidos principalmente a productos o marcas relacionadas con la alimentación y el estilo de vida saludable, evitando afectar negativamente a la experiencia del usuario.

En segundo lugar, el modelo incluye dos sistemas de suscripción mensual para los

usuarios que deseen acceder a funcionalidades avanzadas. Por un lado, una versión más económica, pero no gratis, en la que, sí que existan anuncios, pero se siga adaptando a las preferencias y personalizaciones del usuario. Esta primera versión se estima que tenga un coste de 7 euros. Por otro lado, la versión premium ofrecería ventajas adicionales, como la eliminación de publicidad, entregas más rápidas o un mayor grado de personalización en la planificación de menús y las recomendaciones de compra, teniendo esta un coste de 10 euros.

En tercer lugar, se prevé la generación de ingresos a través de comisiones derivadas de las ventas realizadas mediante la plataforma. En este caso, abonaríamos un porcentaje sobre el valor de las ventas generadas a través de Smartbasket, dado que la aplicación actúa como intermediaria facilitando el proceso de compra.

Finalmente, el modelo contempla posibles acuerdos comerciales con empresas del sector alimentario o con plataformas de recetas y nutrición. Estas colaboraciones podrían materializarse en promociones destacadas dentro de la aplicación o en la recomendación de determinados productos, generando así ingresos adicionales vinculados a acciones de marketing o visibilidad dentro de la plataforma.

Ilustración 23: Proyección de Ingresos anuales Smartbasket

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ingresos totales	€ -	€ 110.327,40	€ 563.871,58	€ 1.670.886,96
Ingresos por publicidad	€ -	€ 114,20	€ 680,13	€ 2.256,37
CPM (€/1.000 impresiones)	€ -	€ 2,00	€ 2,20	€ 2,42
% crecimiento	0%	0,8%	0,8%	0,0%
Impresiones mensuales totales	0	57.100	309.149	932.384
Ingresos online (tarifa básica)	€ -	€ 79.940,06	€ 432.808,42	€ 1.305.337,27
Ticket medio	€ -	€ 7,00	€ 7,00	€ 7,00
% crecimiento	0%	0,0%	0,0%	0,0%
Num. usuarios	0	9.285	61.830	186.477
Ingresos online (tarifa premium)	€ -	€ 22.167,68	€ 116.802,17	€ 344.716,72
Ticket medio	€ -	€ 10,00	€ 10,00	€ 10,00
% crecimiento	0%	0,0%	0,0%	5,0%
Num. usuarios	0	2.217	11.680	34.472
Ingresos por comisiones sobre ventas	€ -	€ 8.105,46	€ 13.580,87	€ 18.576,61
Ticket medio	€ -	€ 44,40	€ 45,29	€ 46,12
% crecimiento	0%	0,17%	0,17%	0,0%
Num. usuarios	0	183	300	402

Fuente: Elaboración por el equipo de Smartbasket

4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

4.1. Análisis del macroentorno

Para analizar el contexto externo en el que se va a desarrollar Smartbasket, resulta oportuno recurrir al análisis PESTEL, siendo esta una herramienta que examina los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que puedan afectar al crecimiento del proyecto. En dicho análisis se encontrará tanto la parte de distribución alimentaria como el de la tecnología digital.

4.1.1. Factores políticos

Dado que la startup está enfocada en crecer en España principalmente, y en una fase posterior, en el ámbito europeo, resulta imprescindible analizar el marco político y regulatorio comunitario, caracterizado por una clara tendencia hacia la digitalización y la regulación del ecosistema tecnológico.

En este sentido, la estrategia de “La Década Digital de Europa”, impulsada por la Comisión Europea (2025), establece objetivos para 2030, los cuales se centran en la digitalización de las empresas y en la adopción de las tecnologías avanzadas, entre ellas la inteligencia artificial. Este contexto favorece el desarrollo de startups tecnológicas como Smartbasket, al situar la transformación digital como eje estratégico del crecimiento económico europeo.

A su vez, la aprobación del Acta de Inteligencia Artificial por la Comisión Europea (2024), se trata del primer marco regulador integral sobre la inteligencia artificial la cual establece obligaciones relacionadas con la gestión de riesgos, la transparencia del algoritmo y la protección de los derechos fundamentales. Dado que nuestro modelo incluye algoritmos de personalización basada en IA, es crucial garantizar en cumplimiento de dichas obligaciones.

Además, el *Digital Services Act* (DSA) de la Unión Europea (2024) establece nuevas reglas para las plataformas digitales con el fin de reforzar los requisitos de responsabilidad, transparencia y protección del consumidor en el entorno online. Por lo que, a pesar de que el ámbito político promueve la digitalización, también requiere un nivel de cumplimiento de la ley.

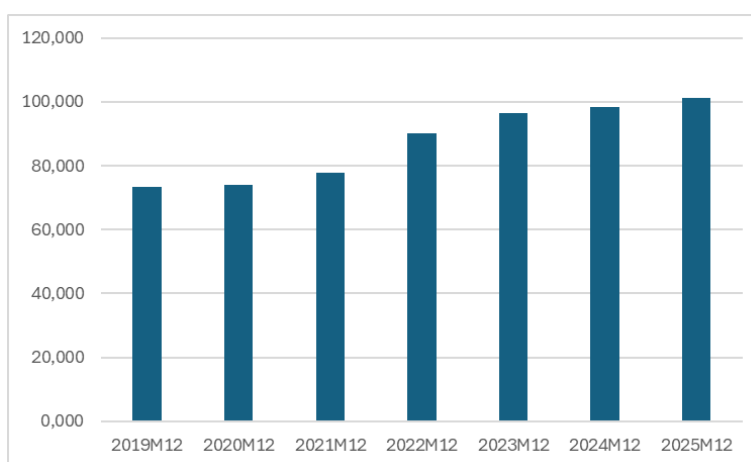
Por tanto, encontramos una doble dimensión en el entorno político europeo. Por un lado, favorece la innovación tecnológica y la digitalización empresarial y a su vez, exige un alto nivel de cumplimiento normativo.

4.1.2. Factores económicos

El entorno económico del sector de la distribución alimenticia en Europa se caracteriza por un crecimiento moderado, pero a su vez, por tener dificultad para expandir los márgenes de beneficio. Según el informe *The State of Grocery Retail 2025*, en Europa, en 2024 las ventas del sector crecieron un 2,4%, siendo este un porcentaje muy alineado con la tasa de inflación que fue de c. 2,3%. Sin embargo, el crecimiento de las ventas por volumen fue de (0,2%), lo que implica que el incremento en las ventas no fue por un aumento significativo del consumo real, sino por el efecto del precio. En la misma línea, el informe también destaca que la presión económica ha derivado en que los consumidores tengan un comportamiento cauteloso a la hora de comprar, ya que, por ejemplo, en 2024 el crecimiento de la cuota de las marcas blancas fue de un 39,1% (Delberghe et al., 2025).

En España, la evolución del Índice de Precios de Consumo (IPC) del grupo “Alimentos y bebidas no alcohólicas”, según el Instituto Nacional de Estadística, que es donde se situaría la startup, muestra un incremento acumulado significativo desde 2021, alcanzando en 2025 el nivel más elevado, como se observa en la Ilustración 24. Esto pone en evidencia que, aunque el ritmo de inflación se ha moderado, el nivel general de precios en alimentación se mantiene por encima del periodo antes de la pandemia (INE, 2025).

Ilustración 24: Evolución anual del IPC del grupo "Alimentos y bebidas no alcohólicas"



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE (2025)

Para nuestra empresa, el entorno económico tiene una doble implicación. Por un lado, la presión de la inflación puede limitar la disposición del consumidor a pagar por servicios adicionales, lo que exige diseñar una estructura de precio flexibles, como se ha realizado, ya que existen dos versiones, una más cara que la otra. Por otro lado, la necesidad de optimizar el gasto y comparar alternativas refuerza la propuesta de valor, ya que facilita la planificación eficiente, evita compras impulsivas y permite seleccionar productos ajustados al presupuesto del usuario.

4.1.3. Factores sociales

El entorno social actual constituye uno de los principales impulsores del modelo de negocio de Smartbasket. Los cambios en los estilos de vida, caracterizado por jornadas laborales exigentes y una creciente percepción de falta de tiempo, han reducido la dedicación a tareas domésticas, como es la planificación alimentaria.

Los resultados de la encuesta reflejan que un 80.6% de los encuestados afirma llevar un estilo de vida “muy ocupado” o “bastante ocupado”, y más de la mitad reconoce no planificar siempre los menús con antelación. Esta falta de organización se traduce en decisiones improvisadas sobre lo que comer y menor eficiencia en la gestión alimenticia del hogar.

Ilustración 25: ¿Cómo describirías tu estilo de vida?

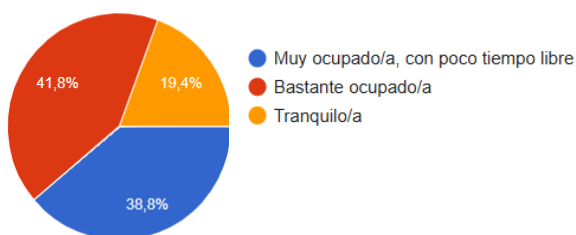
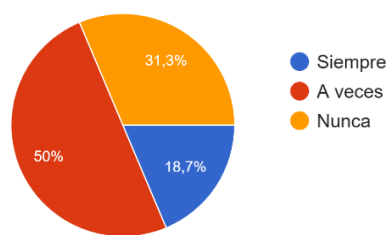


Ilustración 26: ¿Sueles planificar los menús de la semana con antelación?

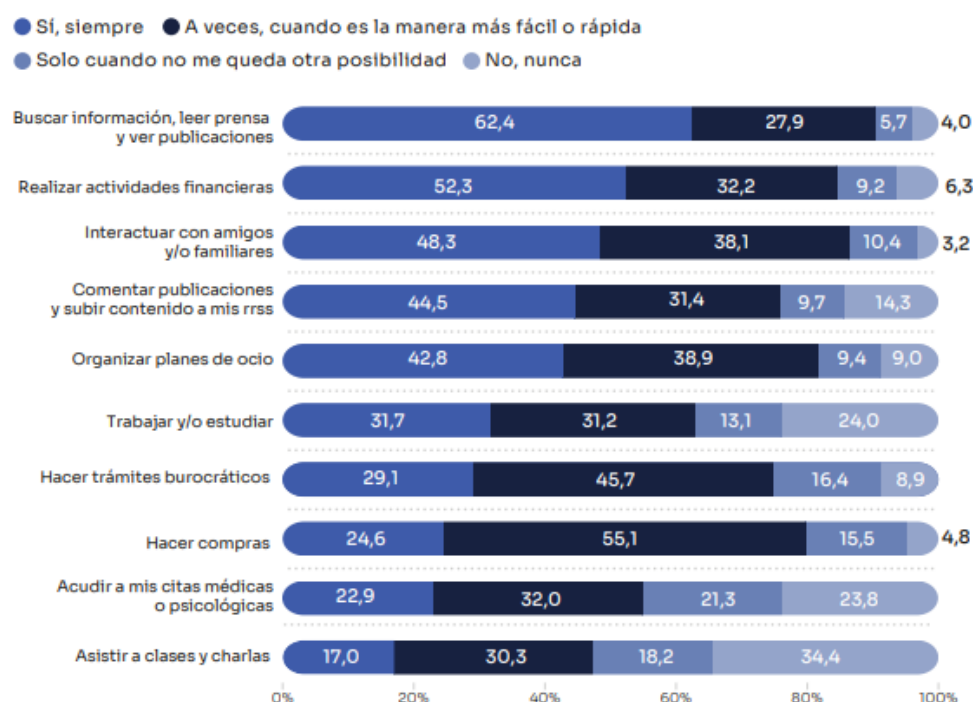


Fuente: Elaboración propia a partir de Elevatorfy

Smartbasket se enmarca en un contexto de creciente digitalización social. Según el informe de *La sociedad digital en España 2023*, del Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad, más del 70% de la población española realiza compras a través de internet, lo que confirma la consolidación del comercio electrónico como práctica habitual (ONTSI, 2023). Esta normalización del entorno digital favorece la aceptación de herramientas tecnológicas orientadas a simplificar actividades cotidianas como la planificación y

adquisición de alimentos.

Ilustración 27: ¿Para qué usas internet?



Fuente: ONTSI, 2023

En consecuencia, la combinación de escasez de tiempo y la creciente integración de soluciones digitales configuran un entorno social especialmente favorable para la adopción de Smartbasket.

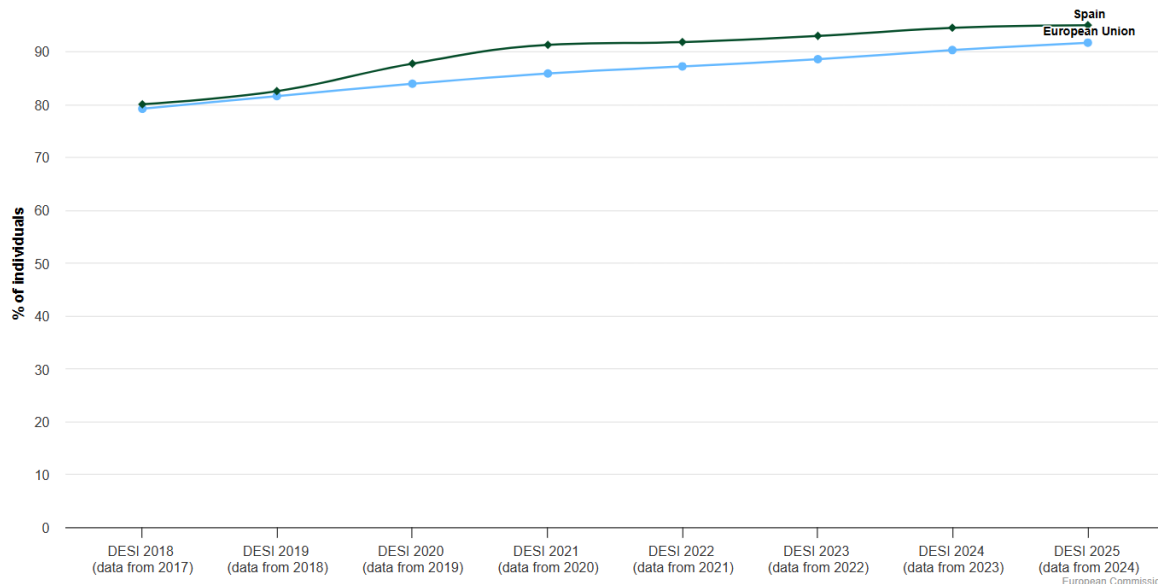
4.1.4. Factores tecnológicos

El desarrollo tecnológico es uno de los pilares fundamentales del modelo de la startup. La expansión del acceso a internet y la generalización del uso de dispositivos móviles han transformado la manera en la que los consumidores gestionan actividades cotidianas, incluida la compra de alimentos.

Según el *Digital Economy and Society Index (DESI) 2025* de la Comisión Europea (2025), el porcentaje de población española de entre 16 y 74 años que utiliza internet supera el 93%, situándose por encima de la media de la Unión Europea y mostrando una tendencia creciente en los últimos años. Tal y como se observa en la ilustración 28, el nivel de impacto digital en España es elevado y estable, lo que evidencia la madurez tecnológica del mercado y la normalización del uso de dispositivos tecnológicos y el entorno online

de la vida diaria.

Ilustración 28: Uso de Internet, Todo Individuo (edades 16-74)



Fuente: Digital Economy and Society Index (2025)

Este contexto favorece el desarrollo de modelos de negocio basados en *apps* móviles y servicios digitales personalizados. En particular, los avances en IA y análisis de datos permiten implementar sistemas capaces de aprender de los hábitos del usuario y automatizar procesos complejos como la planificación de menús y la optimización de las listas de la compra.

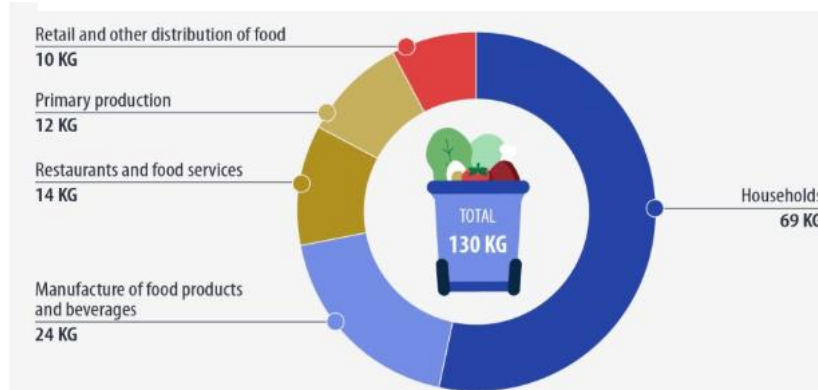
No obstante, la elevada dependencia de la tecnología implica la necesidad de inversión continua en actualización software, mantenimiento y ciberseguridad, factores que han de considerarse para garantizar la prosperidad de la empresa

4.1.5. Factores ecológicos

La creciente preocupación por la sostenibilidad y la reducción del impacto ambiental es un elemento muy importante en el entorno de la distribución alimentaria. En los últimos años, tanto las políticas europeas como el comportamiento de los consumidores han puesto el foco en la necesidad de reducir el desperdicio de alimentos y optimizar el uso de recursos.

Según datos de la Comisión Europea, aproximadamente el 53% del desperdicio de alimentos total en la Unión Europea se genera en los hogares, lo que pone en evidencia que una parte significativa del problema se encuentra en el consumo doméstico. Esto reitera la importancia de usar herramientas que permiten planificar mejor la compra y ajustar las cantidades a las necesidades reales del hogar (Eurostat, 2026).

Ilustración 29: Desperdicio de alimentos en la UE por principales sectores económicos, 2023



Fuente: Eurostat (2026)

En este contexto, el modelo propuesto por Smartbasket contribuye indirectamente a la reducción del desperdicio al fomentar la planificación previa y la generación automática de listas ajustadas al número de personas y preferencias del usuario. A su vez, la optimización de rutas logísticas inspirada en el modelo “Picnic” permite reducir desplazamientos innecesarios, lo que minimiza la huella de carbono asociado al transporte.

4.1.6. Factores legales

El entorno legal es un factor muy relevante para Smartbasket ya que se trata de una plataforma digital que gestiona datos personales y patrones comunes. En este sentido, el Reglamento General de Protección de Datos, RGPD, 2016/679, establece algunas obligaciones en materia de tratamiento, almacenamiento y seguridad de la información personal. Dado que la aplicación recopilará datos relativos al número de personas en el hogar, hábitos alimenticios, preferencias, nombre y domicilio, será imprescindible garantizar el cumplimiento de los principios de licitud, minimización de datos y transparencia de tratamiento.

En esta misma línea, el Reglamento de Servicios Digitales, 2022/2065, refuerza las obligaciones de transparencia y responsabilidad para plataformas digitales que operan en

la Unión Europea. Aunque Smartbasket no se considera una gran plataforma, habrá que asegurar que cumpla la información clara sobre condiciones de uso, funcionamiento del servicio y protección del consumidor.

A continuación, el Reglamento de Inteligencia Artificial 2024/1689, *AI Act*, introduce un marco normativo específico para sistemas basados en inteligencia artificial. Dado que Smartbasket incorpora algoritmos de personalización, deberá garantizar la trazabilidad de sus sistemas y evitar posibles sesgos o distorsiones sistemáticas.

En consecuencia, el marco legal europeo en este contexto tiene como objetivo reforzar la confianza del consumidor, y poder convertirse en una ventaja competitiva para aquellas empresas que cumplan dichas normas desde el diseño de su producto.

4.2. Análisis del microentorno

Con el objetivo de evaluar el nivel de competitividad del sector en el que se desarrolla Smartbasket, resulta evidente aplicar el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter para ello. Esta herramienta permite analizar la industria y determinar su atractivo estratégico partiendo del nivel de rivalidad que existe, las barreras de entrada, el poder de negociación de los distintos agentes y la existencia de productos sustitutivos.

En primer lugar, la rivalidad entre competidores existentes es elevada, ya que en el sector de distribución alimenticia encontramos grandes operadores consolidados que han desarrollado sus propios canales digitales como son Mercadona, Carrefour o Amazon Fresh. Estas empresas tienen recursos financieros, infraestructuras logísticas consolidadas y son grandes marcas de referencia. No obstante, estos se centran en la venta directa de productos, pero no integran un sistema de planificación automatizada del menú semanal basado en IA ni sugieren una lista de la compra. Por lo que, Smartbasket no competirá en precios, sino que compite en diferenciación, ofreciendo una experiencia que combina planificación, personalización y optimización del proceso de compra.

En segundo lugar, la amenaza de nuevos entrantes puede considerarse moderada. Aunque el entorno digital reduce las barreras de entrada tradicionales asociadas a abrir los establecimientos físicos, el desarrollo de una aplicación tecnológica avanzada, la inversión inicial de programación, mantenimiento y marketing digital, así como la necesidad de establecer acuerdos con mercados, comercios y logísticas, son obstáculos

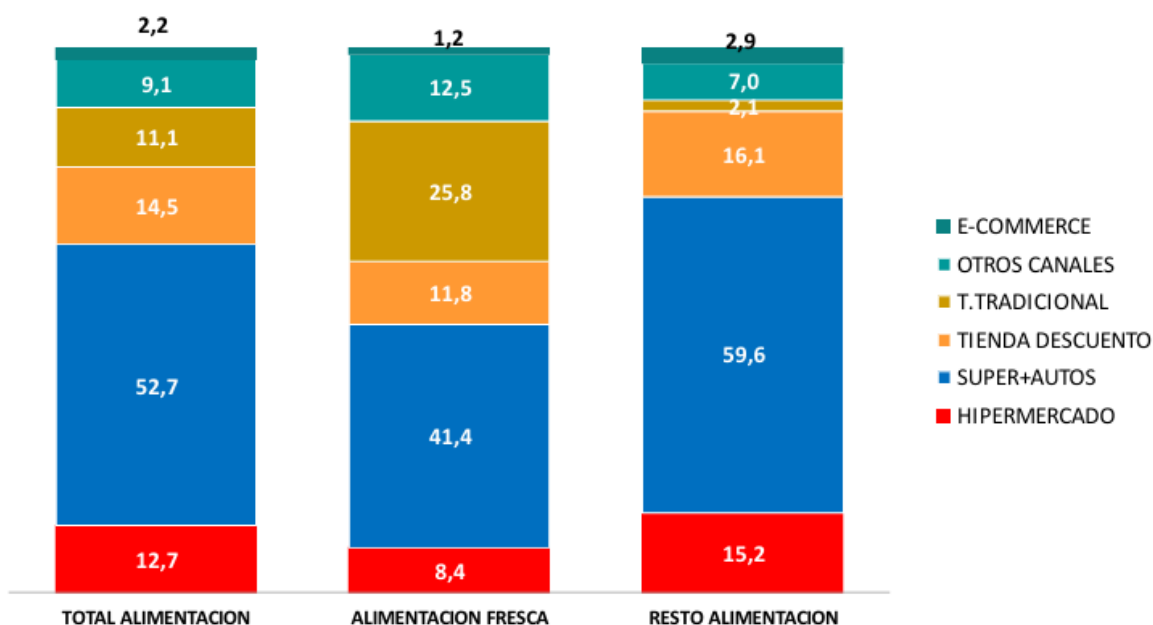
relevantes. También hay que tener en cuenta la necesidad de generar confianza en el consumidor, especialmente en lo relativo a la gestión de datos personales y transacciones económicas, lo que supone una barrera reputacional significativa.

En cuanto al poder de negociación de los proveedores, este se sitúa en un nivel intermedio. Los principales proveedores en el modelo de Smartbasket son los mercados y comercios locales, cuyos catálogos van a estar integrados en la plataforma, las empresas logísticas encargadas del reparto y los proveedores tecnológicos responsables de la infraestructura digital. Los mercados más grandes pueden tener una posición dominante, pero dado que tenemos la posibilidad de trabajar con múltiples establecimientos, esto reduce la dependencia respecto a un único proveedor. En el ámbito tecnológico, la amplia oferta de servicios en la nube y soluciones de pago disminuye el poder individual del proveedor.

Por otro lado, el poder de negociación de los clientes es elevado. El consumidor dispone de múltiples alternativas para realizar la compra, tanto a través de los propios supermercados online como mediante la compra presencial tradicional. Además, el coste de cambio entre aplicaciones digitales es reducido, por lo que, si la plataforma no aporta un valor diferencial, el usuario puede cambiarse con facilidad. En un contexto de presión inflacionaria y sensibilidad al precio, la fidelización del cliente dependerá de la percepción de ahorro de tiempo, comodidad y personalización que ofrezca la aplicación.

Finalmente, la amenaza de productos sustitutivos está entre media y alta. La compra presencial continúa siendo el canal predominante en España, tal como se observa el Informe del Consumo Alimentario en España 2024 en la figura incorporada, donde los supermercados y autoservicios concentran el 52,7% del volumen total de la alimentación, frente a un 2,2% correspondiente al canal online (MAPA, 2024). Además, las aplicaciones propias de los supermercados son una alternativa directa al modelo propuesto. Del mismo modo, la planificación manual del menú semanal o el uso de herramientas para realizar el menú que no están integradas en las aplicaciones también son opciones sustitutivas para el consumidor. No obstante, la tendencia creciente hacia la digitalización es inevitable, además, la búsqueda de soluciones que simplifiquen la gestión del tiempo favorece el desarrollo de propuestas innovadoras de Smartbasket.

Ilustración 30: Importancia de los canales de la compra según su tipo de alimentación



Fuente: Informe anual del consumo alimentario de España, MAPA (2024)

4.3. Análisis DAFO

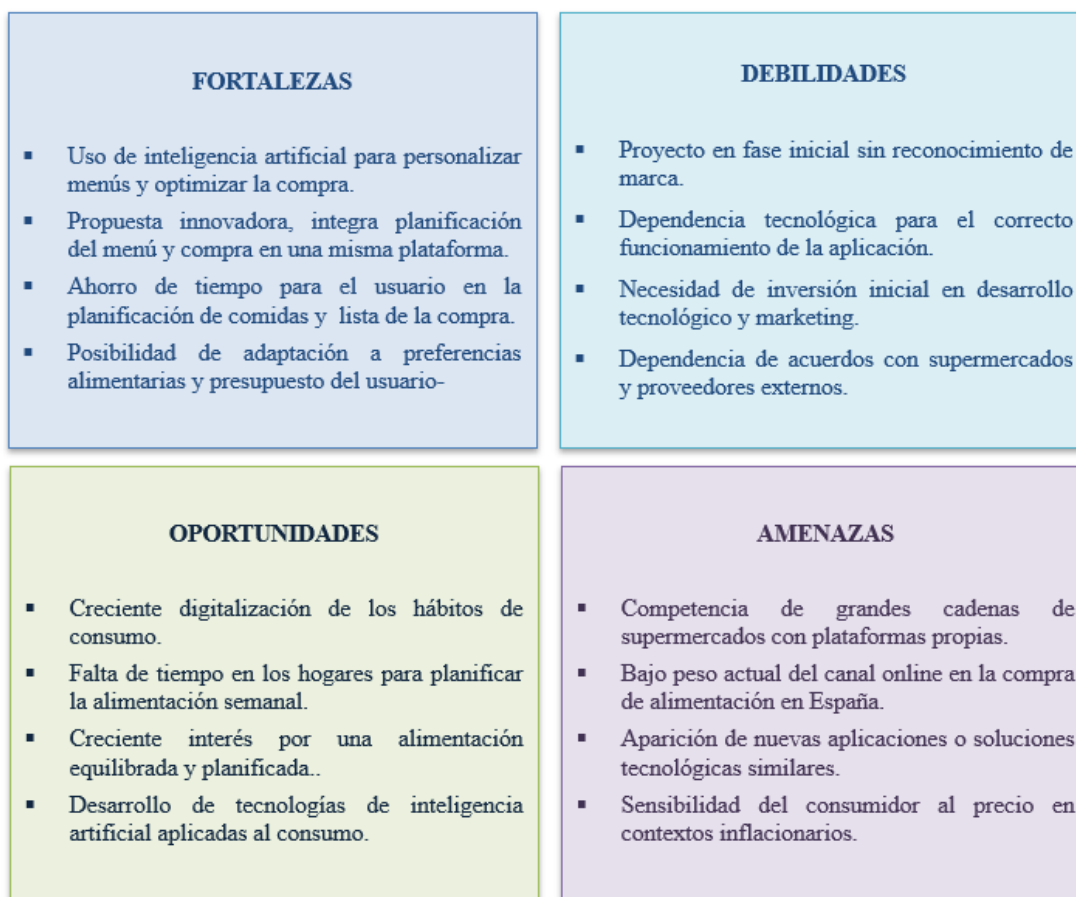
Una vez analizado el entorno macroeconómico mediante el modelo PESTEL y evaluado el microentorno competitivo a través de las Cinco Fuerzas de Porter, resulta importante explicar los principales factores estratégicos mediante el análisis DAFO. Esta herramienta permitirá que se pueda analizar las fortalezas y debilidades internas del proyecto, así como las oportunidades y amenazas derivadas del entorno externo.

En el caso de Smartbasket, el análisis DAFO resulta útil para valorar la viabilidad estratégica de una propuesta digital que opera en un sector competitivo y en constante transformación. Desde un punto de vista interno, destacan fortalezas como el carácter innovador de la aplicación, la integración de planificación y compra en una única plataforma y la personalización del servicio mediante IA. Frente a ello, también existen debilidades, las cuales son normales en la fase inicial de una startup, como la falta de reconocimiento de marca, la dependencia tecnológica y la necesidad de inversión inicial.

En cuanto a los factores externos, el proyecto se beneficia de oportunidades claras, como la creciente digitalización de los hábitos de consumo, la falta de tiempo en los hogares y el interés por soluciones que facilitan una alimentación más organizada y saludable. No

obstante, también se enfrenta a amenazas relevantes, entre ellas la competencia de grandes cadenas con plataformas propias, el peso de la compra presencial y la sensibilidad del consumidor al precio.

Ilustración 31: Análisis DAFO



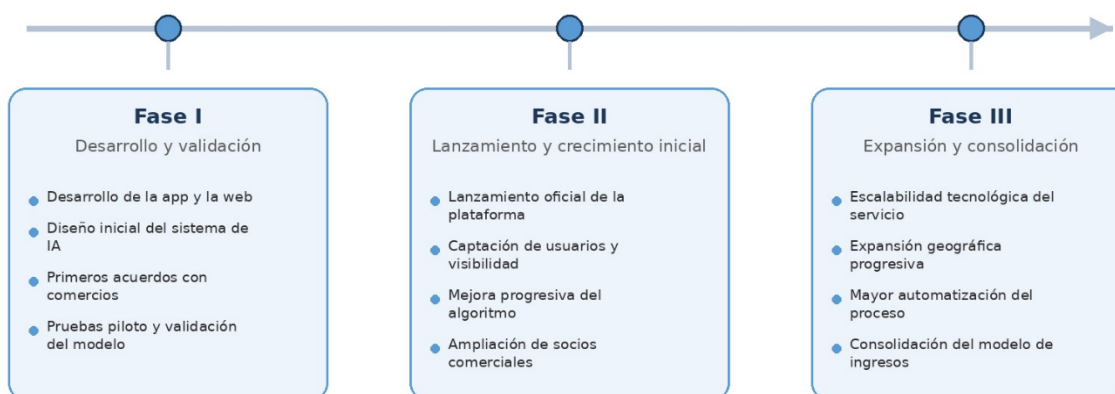
Fuente: Elaboración propia

En definitiva, el análisis DAFO pone de manifiesto que, a pesar de la existencia de amenazas derivadas de la competencia y a las limitaciones propias de un proyecto en fase inicial, Smartbasket cuenta con una base estratégica sólida para desarrollarse en el mercado. La combinación de innovación tecnológica, personalización del servicio y respuesta a una necesidad creciente de ahorro de tiempo permite configurar una propuesta de valor diferenciada. Al mismo tiempo, la identificación de debilidades y amenazas resulta clave para orientar la estrategia del proyecto hacia una implantación gradual y coherente con las condiciones del entorno.

4.4. Plan estratégico de Smartbasket

Con el fin de definir el desarrollo de Smartbasket y hacer viable su implantación progresiva, el plan estratégico se va a estructurar en tres fases. Esta división va a permitir que se pueda avanzar de forma progresiva, siendo el primer objetivo validar que el modelo funciona correctamente, después poder introducirlo al mercado y finalmente, consolidarlo y hacerlo crecer. Dado que se trata de una startup tecnológica que combina aplicación móvil, página web, IA y coordinación con socios externos, resulta más razonable comprobar antes la viabilidad del producto y la aceptación inicial de la propuesta de valor por parte de los usuarios, antes de plantear una expansión más ambiciosa.

Ilustración 32- Roadmap del Plan Estratégico



Fuente: Elaboración propia

4.4.1. Fase 1: Desarrollo

La primera fase debe centrarse en construir una base sólida para el proyecto. Aquí, la prioridad principal no es alcanzar un gran volumen de usuarios, sino desarrollar un producto que funcione y que efectivamente esta propuesta de valor responde a una necesidad existente. Por ello, esta etapa se orienta al desarrollo de la *app* y de la página web, el diseño inicial del sistema de IA y a la integración de la oferta de los comercios asociados.

En esta fase es especialmente importante validar el funcionamiento real del modelo. No basta con que la aplicación sea técnicamente viable y que no cometa errores, sino que hace falta demostrar que le aporta utilidad al usuario. Es decir, que los menús que se generan resulten adecuados con la personificación, que la lista de la compra se ajuste a las preferencias y que el proceso realmente simplifique una tarea que hasta ahora se hacía de forma más lenta o menos eficiente. En este sentido, las pruebas con un grupo reducido

de usuarios antes de sacarlo al público son esenciales, ya que permiten detectar errores, recoger *feedback* e introducir mejoras antes del lanzamiento.

Además, esta primera fase también sirve para comprobar si la coordinación con los socios estratégicos es operativamente viable. En otras palabras, no solo se valida la tecnología, sino también la capacidad del modelo para funcionar de manera coherente en su conjunto. El éxito no va a medirse tanto por el crecimiento, sino por la capacidad de alcanzar un producto mínimo viable sólido, corregir fallos iniciales y sentar las bases para la siguiente fase.

4.4.2. Fase 2: Lanzamiento y crecimiento inicial

Superada la etapa de validación, la segunda fase va a orientarse al lanzamiento y a la captación inicial de usuarios. En este punto, el objetivo ya no es únicamente comprobar que el servicio puede funcionar, sino conseguir que los usuarios lo empiecen a usar de forma recurrente y que gane visibilidad dentro del mercado.

En esta fase, la estrategia se va a centrar en posicionar a Smartbasket como una solución diferente frente a otras alternativas ya existentes. Dado que el usuario ya utiliza diferentes formas tradicionales y digitales de hacer la compra, el crecimiento va a depender en gran medida de que consigan percibir el valor añadida de la aplicación. Por ello, el énfasis debe ponerse en la comodidad, el ahorro del tiempo y la personalización, ya que son estos elementos los que justifican el uso de la plataforma. Esto exige que el lanzamiento vaya acompañado con acciones de comunicación y captación, especialmente en canales digitales, que van a permitir dar a conocer la aplicación a los primeros usuarios y generar una atracción inicial.

Otro punto clave en esta fase va a ser el uso de la tecnología. Cuanto mayor es la interacción de los usuarios con la aplicación, más capacidad tiene el sistema de IA para aprenderse sus hábitos y ajustar sus recomendaciones. Por tanto, el crecimiento inicial no solo tiene un valor comercial, sino también funcional, ya que mejora progresivamente la precisión del servicio. Al mismo tiempo, también será necesario ampliar poco a poco la red de socios comerciales y reforzar la parte operativa. No tanto para crecer de manera acelerada, sino para garantizar que la experiencia del usuario se mantenga consistente y satisfactoria a medida que la plataforma empieza a ganar tracción.

4.4.3. Fase 3: Expansión y consolidación

La tercera fase está orientada a la consolidación del modelo y a su expansión progresiva. Una vez validada el funcionamiento del servicio y alcanzada una primera base de usuarios, el objetivo será convertir a Smartbasket en un proyecto escalable y sostenible en el tiempo.

En esta etapa, la expansión deberá plantearse siguiendo un proceso, priorizando el crecimiento en aquellos ámbitos donde el modelo haya demostrado ser más sólido. Esto puede traducirse en ampliar el alcance geográfico del servicio, incorporar nuevos socios estratégicos o reforzar las funcionalidades de la plataforma. Por ejemplo, en un principio los supermercados no van a ser nuestros socios, ya que están muy consolidados y no necesitan nuestra ayuda para llegar a más público, pero en caso de que la startup crezca como se espera, entonces sí que querrán formar una alianza con nosotros y vender sus productos a través de la plataforma, porque creceremos a consumidores que no están en su radar. Sin embargo, este crecimiento solo tiene sentido si puede sostenerse sin perjudicar la calidad del servicio ni la experiencia del usuario.

Por ello, la consolidación o depende únicamente de captar más usuarios, sino de reforzar la infraestructura tecnológica, optimizar la operativa y asegurar que el modelo mantiene su propuesta de valor a medida que crece en escala.

La IA adquiere un papel importante en esta fase. En las etapas anteriores su función era personalizar y optimizar el proceso de compra, pero en esta se tiene que convertir en un verdadero elemento de consolidación competitiva. Con esto nos referimos a que, cuanto más preciso y eficiente sea el sistema, mayor será la capacidad de la empresa de diferenciarse y reforzar su propuesta de valor. Por lo que, esta última fase no debe entenderse solo como una etapa de crecimiento, sino como el momento en el que Smartbasket tiene que demostrar que puede consolidarse como una solución estable dentro del mercado y mantener su desarrollo a largo plazo.

4.4.4. Principales riesgos y limitaciones derivadas del análisis estratégico

A partir del análisis estratégico comentado anteriormente, es conveniente señalar que Smartbasket presenta una serie de riesgos y limitaciones que han de tenerse en cuenta en su proceso de implantación. Aunque la propuesta responde a una necesidad real que está vinculada al ahorro de tiempo y a la simplificación de la planificación alimentaria, su futuro no depende solo de la solidez de la idea, sino también de la capacidad de ejecución

del modelo.

En primero lugar, uno de los principales riesgos es su dependencia tecnológica, ya que se apoya en que la aplicación, página web y sistema de IA tengan siempre un correcto funcionamiento. En segundo lugar, el modelo depende de terceros, principalmente de mercados y comercios locales, que podrían dar problemas, no solo por incidencias externas, como que no llegue frío o a tiempo, como que no vean necesario tener una alianza con nosotros.

Del mismo modo, se debe tener en cuenta que la adopción del servicio no está garantizada, ya que la compra de alimentos sigue haciéndose mayoritariamente a través de canales físicos, y si no, de las aplicaciones propias de los supermercados. Por último, como se trata de un sistema basado en aprendizaje progresivo, la IA solo va a alcanzar su mayor grado de precisión a medida que aumenta el uso de la plataforma. En consecuencia, aunque estos factores no invalidan que el proyecto crezca, sí que justifica que su desarrollo se plantee de manera gradual y controlada.

5. CONCLUSIÓN

En base al análisis realizado a lo largo del trabajo, se presentan a continuación las principales conclusiones, estructuradas como respuesta directa a los objetivos previamente planteados:

1. Analizar la existencia de una necesidad real en el mercado a la que Smartbasket pueda dar respuesta.

Smartbasket responde a una necesidad real y cada vez más presenta en los hogares. A lo largo del trabajo se ha puesto en evidencia que una gran parte de los consumidores, especialmente los que tienen un ritmo de vida intenso, dificultad de conciliación o una carga mental elevada, encuentra problemas para planificar los menús semanales y realizar la compra de forma eficiente. Esta situación no solo afecta al tiempo disponible, sino también a la calidad de la alimentación, al gasto realizado y al nivel de estrés que genera el improvisar contentamente lo que comer. Por lo que, la propuesta no surge de una idea abstracta, sino de una problemática cotidiana claramente identificable.

Asimismo, en análisis realizado permite afirmar que esta necesidad se enmarca en una tendencia social más amplia, la búsqueda de soluciones digitales que simplifiquen tareas repetitivas y aporten comodidad, personalización y ahorro de tiempo. La utilidad de Smartbasket no se limita solo a facilitar la compra, sino que consiste en integrar en una sola herramienta la planificación del menú, la generación de recetas y la elaboración de la lista de la compra, aportando así un valor añadido que responde de forma directa a los hábitos y dificultades del consumidor.

2. Evaluar el atractivo del mercado y del entorno competitivo en el que se desarrollaría Smartbasket.

El estudio permite concluir que el mercado presenta condiciones favorables para el desarrollo de una startup como Smartbasket, aunque también existen desafíos relevantes que condicionan su implantación en el mercado. Por un lado, el entorno macroeconómico refleja una progresiva digitalización de los hábitos de consumo, un mayor uso de aplicaciones y una creciente predisposición de incorporar herramientas tecnológicas en el día a día. Todo ello favoreciendo la aparición de una propuesta como la que se ha presentado. Además, el interés por una alimentación más organizada, saludable y adaptada a las necesidades del hogar resaltan el atractivo de la *app* en el sector.

No obstante, el análisis competitivo también pone de manifiesto que entraría en un entorno exigente, caracterizado por la presencia de grandes operadores consolidados, la predominación del canal físico y por una elevada sensibilidad del consumidor al precio. Por lo que, la viabilidad del proyecto dependerá de lograr una diferenciación clara y perceptible, presentándose Smartbasket como una solución integral de planificación alimentaria y optimización del tiempo.

3. Diseñar y justificar un modelo de negocio estable y alineado con las necesidades del público objetivo.

El modelo de negocio presenta una coherencia interna suficiente y una propuesta de valor bien definida, orientada a un segmento de clientes concreto. El estudio del público objetivo, la elaboración del Value Proposition Canvas y el análisis mediante el Business Model Canvas permiten comprobar que existe alineación entre el problema que se ha detectado, la solución planteada, y los elementos que son necesarios para el funcionamiento. Smartbasket se dirige a consumidores con alta adopción digital, escasez de tiempo y disposición a pagar por un servicio que les permita simplificar la organización de la alimentación en el hogar.

La investigación destaca que el sostenimiento de este proyecto puede funcionar siempre que su implantación sea gradual y realista. La necesidad de socios estratégicos, la dependencia tecnológica y la inversión inicial son factores que exigen prudencia, pero no invalidan la consistencia del modelo. Al contrario, justifican que la startup deba estructurar su desarrollo en fases, validando primero el producto y ajustándolo posteriormente en su crecimiento. Por tanto, la principal conclusión de este objetivo es que Smartbasket no es solo una idea atractiva desde el punto de vista conceptual, sino que también es una propuesta empresarial que puede articularse de manera ordenada y viable si se ejecuta con una estrategia adecuada.

4. Determinar la viabilidad estratégica de Smartbasket a medio y largo plazo, prestando especial atención al papel de IA como ventaja competitiva.

La IA es uno de los elementos diferencial de Smartbasket y una de sus mayores ventajas competitivas. Su incorporación no se limita a un uso accesorio de la tecnología, sino que es el núcleo del valor ofrecido al usuario, al permitir la generación de menús personalizados, la adaptación a preferencias y restricciones alimenticias, la mejora

progresiva de las recomendaciones y la optimización de la lista de la compra. Por lo que, la IA convierte a Smartbasket en una solución más completa y flexible que otras alternativas que se limitan a vender productos o ofrecer listas estandarizadas.

Conviene señalar que esta ventaja competitiva solo será sostenible si el sistema funciona con precisión, inspira confianza al usuario y se desarrolla dentro del marco tecnológico y legal adecuado. La calidad de la experiencia del usuario va a depender de la capacidad del algoritmo para aprender, ajustarse al comportamiento y preferencias del consumidor y ofrecer resultados útiles. El funcionamiento estratégico dependerá tanto de haber desarrollado una buena oportunidad de negocio, como en lograr transformar esa oportunidad en una solución tecnológica sólida, operativamente viable y suficientemente diferenciada como para consolidarse en el mercado.

En definitiva, Smartbasket es una propuesta empresarial con fundamento, alineada con tendencias actuales de consumo y con la capacidad de responder a una necesidad real del mercado.

Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, Teresa de Pablo Díaz, estudiante de 5º E-3 B de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado " Plan de negocio de Smartbasket: del menú a la mesa", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
3. **Constructor de plantillas:** Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.
4. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
5. **Generador previo de diagramas de flujo y contenido:** Para esbozar diagramas iniciales.
6. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
7. **Generador de problemas de ejemplo:** Para ilustrar conceptos y técnicas.
8. **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: 19/03/2026

Firma: Teresa de Pablo Díaz

BIBLIOGRAFÍA

AECOC. (2025). *Picnic: La revolución de la distribución alimentaria que combina tecnología y sostenibilidad*. <https://www.aecoc.es/international-training/picnic-la-revolucion-de-la-distribucion-de-alimentaria-que-combina-tecnologia-y-sostenibilidad/>

Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the business environment*. Nueva York, pp. 1-239, Macmillan. [Scanning the business environment - Francis Joseph Aguilar - Google Libros](#)

Amazon Fresh (s.f.). *Servicio de entrega de comestibles y productos frescos*. <https://AmazonFresh>

Argyris, C. & Schön, D. A. (1970). *Organizational Learning: a Theory of Action Perspective*. *Revista Española de Investigación Sociológicas*, (77/78), pp. 345-348. <https://www.jstor.org/stable/40183951>

Athuraliya, A. (2026). *Business Model Canvas: Explained with examples*. Creately. <https://creately.com/guides/business-model-canvas-explained/>

Barroeta, M. R. (2024). *Análisis PESTEL: ¿Qué es y para qué sirve? Ejemplo [2024]*. <https://milagrosruizbarroeta.com/analisis-pestel/>

Chirinos, M., & Chirinos, M. (2020). *DAFO - qué es, análisis, estrategias e importancia*. Significadosde.net. <https://significadosde.net/dafo/>

Client challenge. (s. f.). <https://es.scribd.com/document/566714965/Plantilla-del-modelo-de-negocio>

Comisión Europea. (2024). *Artificial Intelligent Act*. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/regulatory-framework-ai>

Comisión Europea. (2025). *Digital Economy and Society Index (DESI): Compare countries progress*. https://digital-decade-desi.digital-strategy.ec.europa.eu/datasets/desi/charts/compare-countries-progress?indicator=desi_iuse&breakdown=ind_total&unit=pc_ind&country=EU,ES

Comisión Europea (2025). *La década digital de Europa*. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/europes-digital-decade>

Cookpad. (s.f.). *Recetas de cocina y comunidad culinaria*. <https://cookpad.com/es/>

Da Silva, D. (s.f.). *tipos de segmentación de mercados*. Zendesk. [Tipos de segmentación de mercados: cuáles son y su importancia](#)

Delberghe et al. (2025). *The State of Grocery Retail 2025*. McKinsey & Company & EuroCommerce, pp. 1-43
<https://www.mckinsey.de/~media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/deutschland/news/presse/2025/2025-04-08%20state%20of%20grocery/the-state-of-grocery-retail-europe-2025.pdf>

Eurostat. (2026). Food waste and food waste prevention – Estimates.
https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Food_waste_and_food_waste_prevention_-_estimates

Fahey, L. & Narayanan, V. K. (1968). *Macroenvironmental analysis for strategic management*. West Publishing Company

Foodtropia. (s.f.). *Blog de recetas y nutrición*. <https://www.foodtropia.es/blog>

Galante, N. et al. (2013). *The Future of Online Grocery in Europe*. McKinsey & Company, pp. 22-31 [the future of online grocery in europe.pdf](#)

García Muñoz, T. (2003). “*El cuestionario como instrumento de investigación/evaluación*” Universidad Veracruzana, Unidad didáctica nº15, pp.-1-28
<https://lumen.uv.mx/resources/files/documents/2024/2/1/>

Grupos Serhos Food Services S.L. (s.f.). *Servicios de alimentación y logística*. <https://gruposerhos.com/>

Helms & Nixon (2010). *Exploring SWOT analysis – where are we now? A review of academic research from the last decade*. *Journal of Strategy and Management*, vol.3, nº 3, pp. 215-251
https://www.researchgate.net/publication/247630801_Exploring_SWOT_analysis_-_where_are_we_now_A_review_of_academic_research_from_the_last_decade

Hello Fresh. (s.f.). *Kits de recetas e ingredientes frescos a domicilio*. <https://www.hellofresh.es/>

INE. (2025). Índice de Precios de Consumo (IPC). Grupo 01: Alimentos y bebidas no alcohólicas. <https://ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=76125&L=0>

Instacart. (s.f.). *Plataforma de compra y entrega de comestibles*. <https://www.instacart.com>

- Jackowski, K. (2025). *15 useful tips for a successful mobile application in 2025*. Netguru.com. <https://www.netguru.com/blog/creating-successful-mobile-app>
- MAPA. (2024). *Informe del Consumo Alimentario en España 2024*. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación [*informe-consumo-2024-baja.pdf](#)
- Mileway. (2026). *Picnic: Transformar la forma de compra de alimentos en Europa*. <https://mileway.com/es/nuestros-clientes/picnic-transformar-la-forma-de-comprar-alimentos-en-europa/>
- Moduace (2026). *Aplicaciones de Supermercados: Creciente Popularidad entre los Consumidores*. Consultado en: <https://moduace.com/novedades/aplicaciones-de-supermercados.html>
- Naciones Unidas. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. https://www.manosunidas.org/sites/default/files/exposicion_ods_mu_definitiva_alta_resolucion_compressed.pdf
- Neurored. (s.f.). *Software TMS y SCM para logística global*. <https://lp.neurored.com>
- OECD. (2013). *Entrepreneurship at a Glance*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/oecd/reports/entrepreneurship-at-a-glance-2013.pdf>
- ONTSI. (2023). *La sociedad digital en España 2023*. Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital. https://digital.gob.es/content/dam/portal-mtdfp/ministerio/publicaciones/documentos/La_sociedad_digital_2023.pdf
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A. et al. (2014). *Value Proposition Design: How to create products and services customers want*. John Wiley & Sons
- Paypal. (s.f.). *Cartera Digital y Gestión de Dinero*. <https://www.paypal.com/es/home>
- Peiro Ucha, A. (2025). *5 fuerzas de Porter - Qué son, sus fases y ejemplos*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/las-5-fuerzas-de-porter.html>
- Porter, M. (1979). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Ed: Patria, México

Porter, M. E. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review. Vol. 86 (1), pp. 78-93.

¿Quién inventó el análisis DAFO? (2025). Miranda. <https://www.lideresdemirandabbc.com/quien-creo-el-analisis-dafo/>

Redsys. (s.f.). *Pasarela de pagos y soluciones para el comercio*. <https://redsys.es/>

Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 27 de abril de 2016, relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos y por el que se deroga la Directiva 95/46/CE (Reglamento general de protección de datos). <https://www.boe.es/doue/2016/119/L00001-00088.pdf>

Reglamento (UE) 2022/2065 del Parlamento Europeo y del Consejo de 19 de octubre de 2022 relativo a un mercado único de servicios digitales y por el que se modifica la Directiva 2000/31/CE (Reglamento de Servicios Digitales). <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2022/2065/oj/spa>

Reglamento (UE) 2024 /1689 Del Parlamento Europeo y del Consejo de 13 de junio de 2024 por el que se establecen normas armonizadas en materia de inteligencia artificial y por el que se modifican los Reglamentos (CE) n.o 300/2008, (UE) n.o 167/2013, (UE) n.o 168/2013, (UE) 2018/858, (UE) 2018/1139 y (UE) 2019/2144 y las Directivas 2014/90/UE, (UE) 2016/797 y (UE) 2020/1828. <https://www.boe.es/doue/2024/1689/L00001-00144.pdf>

Samsung Food. (s.f.). *Plataforma inteligente de planificación de comidas*. <https://samsungfood.com/>

Souza, F. (2024). *Cómo funciona el proceso de optimización en las tiendas de aplicaciones*. RankMyApp. <https://rankmyapp.com/es/blog/como-proceso-optimizacion-tiendas-aplicaciones/>

Spain Business School. (2025, 8 agosto). TAM, SAM y SOM: Las métricas clave para entender el tamaño del mercado y tomar decisiones estratégicas. Spain Business School. <https://blog.spainbs.com/2025/08/1261/tam-sam-y-som>

Statista Market Insights. (2025). *Revenue of the online food delivery market in Spain from*

2017 to 2030. [España: ingresos por entrega de comida online 2017-2030| Statista](#)

Statista Market Insights. (2025). *Revenue of the online food delivery market in Europe from 2017 to 2030*. [Europa: ingresos por entrega de comida online 2017-2030| Statista](#)

Tomson, P. J., Value proposition canvas, Neos Chronos Template Library. <https://neoschronos.com/download/value-proposition-canvas/pdf/>

Yummly. (s.f). *recetas, planificación de menús y listas de compra*. <https://www.yummlyrecipes.com/>

ANEXO

Encuesta realizada por el grupo SmartBasket a posibles consumidores.

Sección 1 de 2

Smartbasket

En Smart Basket queremos hacer la compra más fácil, inteligente y eficiente. Estamos desarrollando una nueva forma de planificar y recibir la compra, y tu opinión es clave para ayudarnos a construir una solución que realmente aporte valor. ¡Gracias por dedicar unos minutos a este formulario!

¿Cuál es tu edad? *

18-25

26-35

36-50

Más de 51

¿Con quién vives actualmente? *

Solo/a

En pareja

En pareja con hijos

Con compañeros de piso

¿Cuál es tu situación laboral actual? *

Estudiante

Trabajador/a por cuenta ajena

Autónomo/a

Desempleado/a

¿Cómo describirías tu estilo de vida? *

- Muy ocupado/a, con poco tiempo libre
- Bastante ocupado/a
- Tranquilo/a

¿Eres quién se encarga de hacer la compra y menú semanal? *

- Si
- No

¿Sueles planificar los menús de la semana con antelación? *

- Siempre
- A veces
- Nunca

⋮

¿Qué es lo que más te cuesta a la hora de decidir qué cocinar? *

- Falta de tiempo
- Falta de ideas
- Ajustarse al presupuesto
- Gustos diferentes en casa

¿Cuántas veces a la semana comes algo improvisado y mal por no haber planificado? *

- Nunca
- 1-2 veces
- 3-4 veces
- Casi todos los días

⋮
¿Te gustaría comer de forma más equilibrada de lo que lo haces actualmente? *

- Sí
- No
- Depende de mi tiempo

¿Cuánto tiempo dedicas aproximadamente a la compra semanal? *

- Menos de 30 minutos
- 30-60 minutos
- 1-2 horas
- Más de 2 horas

¿Cómo realizas principalmente la compra? *

- Supermercado físico
- Online
- Ambos

⋮
¿Sueles olvidar comprar algún producto importante? *

- Muy a menudo
- A veces
- Rara vez
- Nunca

¿Has comprado productos que luego no utilizas? *

- Sí, con frecuencia
- A veces
- Rara vez
- Nunca

¿Sientes que la compra y la planificación de comidas te generan estrés? *

- Mucho
- Bastante
- Poco
- Nada

¿Crees que dedicas más tiempo del que te gustaría a estas tareas? *

- Sí
- No

Si pudieras ahorrar tiempo en este proceso, ¿en qué lo invertirías? *

- Descanso
- Tiempo en familia
- Ocio
- Trabajo
- Otro

¿Te parecería útil una aplicación que te proponga un menú semanal personalizado? *

- Muy útil
- Algo útil
- Nada útil

¿Valorarías que la aplicación se adaptase a tu presupuesto? *

- Sí, mucho
- Algo
- Poco
- Nada

¿Te gustaría que la app te recordase automáticamente qué comprar cada semana? *

- Sí
- No

¿Te gustaría que la app aprendiera tus gustos y acabara pudiendo diseñar tus menús y hacer la compra prácticamente de forma automática? *

- Sí
- No

134 respuestas

[Ver en Hojas de cálculo](#)

Resumen

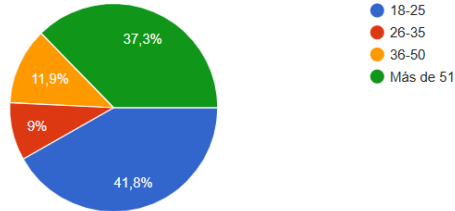
Pregunta

Individual

¿Cuál es tu edad?

134 respuestas

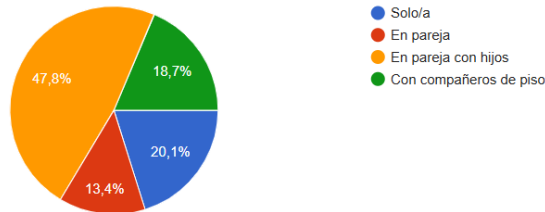
[Copiar gráfico](#)



¿Con quién vives actualmente?

134 respuestas

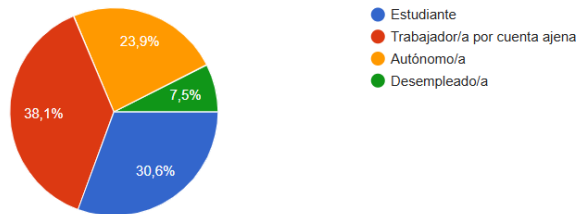
[Copiar gráfico](#)



¿Cuál es tu situación laboral actual?

134 respuestas

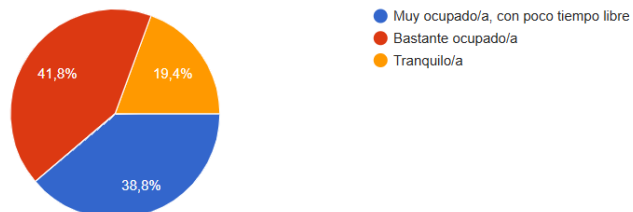
[Copiar gráfico](#)



¿Cómo describirías tu estilo de vida?

134 respuestas

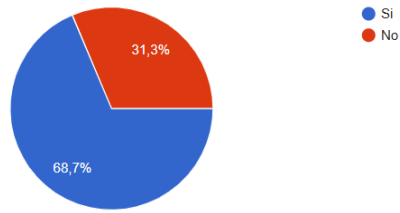
[Copiar gráfico](#)



¿Eres quién se encarga de hacer la compra y menú semanal?

[Copiar gráfico](#)

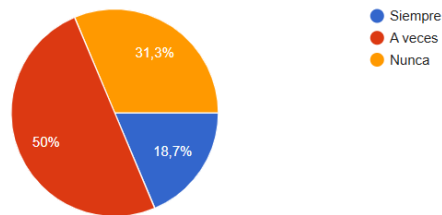
134 respuestas



¿Sueles planificar los menús de la semana con antelación?

[Copiar gráfico](#)

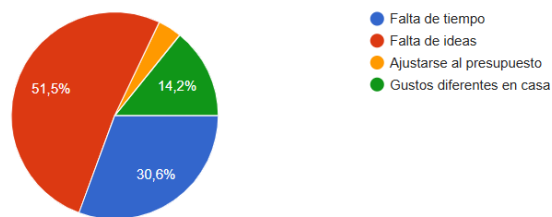
134 respuestas



¿Qué es lo que más te cuesta a la hora de decidir qué cocinar?

[Copiar gráfico](#)

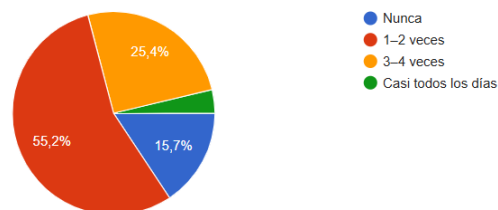
134 respuestas



¿Cuántas veces a la semana comes algo improvisado y mal por no haber planificado?

[Copiar gráfico](#)

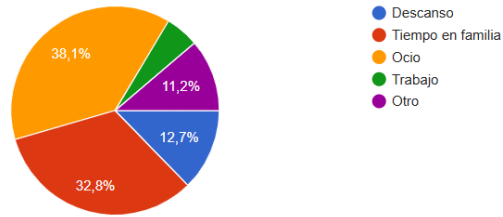
134 respuestas



Si pudieras ahorrar tiempo en este proceso, ¿en qué lo invertirías?

[Copiar gráfico](#)

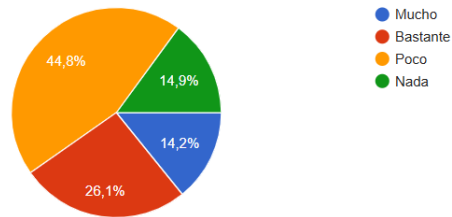
134 respuestas



¿Sientes que la compra y la planificación de comidas te generan estrés?

[Copiar gráfico](#)

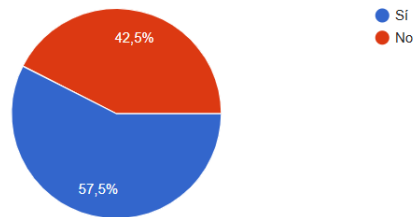
134 respuestas



¿Crees que dedicas más tiempo del que te gustaría a estas tareas?

[Copiar gráfico](#)

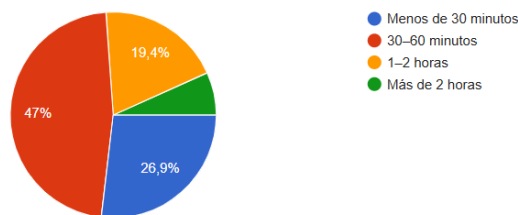
134 respuestas



¿Cuánto tiempo dedicas aproximadamente a la compra semanal?

[Copiar gráfico](#)

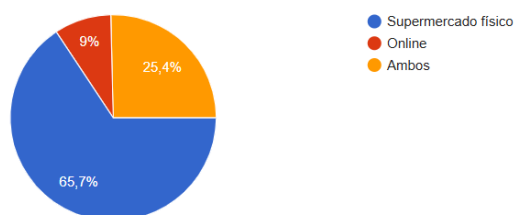
134 respuestas



¿Cómo realizas principalmente la compra?

[Copiar gráfico](#)

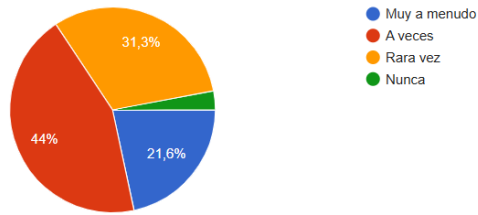
134 respuestas



¿Sueles olvidar comprar algún producto importante?

[Copiar gráfico](#)

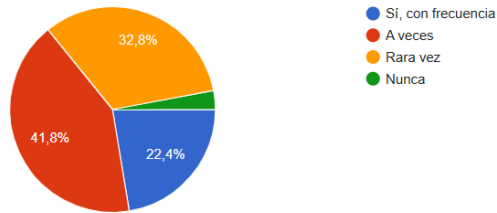
134 respuestas



¿Has comprado productos que luego no utilizas?

[Copiar gráfico](#)

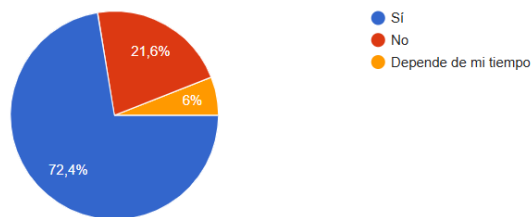
134 respuestas



¿Te gustaría comer de forma más equilibrada de lo que lo haces actualmente?

[Copiar gráfico](#)

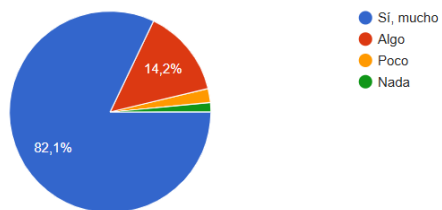
134 respuestas



¿Valorarías que la aplicación se adaptase a tu presupuesto?

[Copiar gráfico](#)

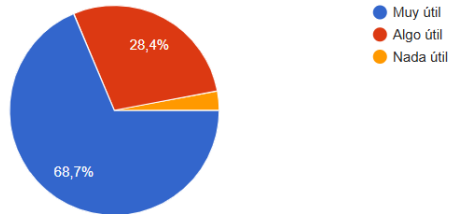
134 respuestas



¿Te parecería útil una aplicación que te proponga un menú semanal personalizado?

[Copiar gráfico](#)

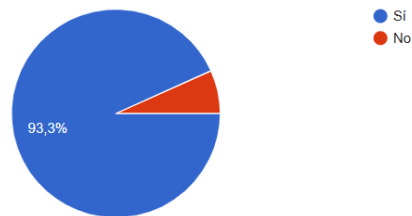
134 respuestas



¿Te gustaría que la app te recordase automáticamente qué comprar cada semana?

[Copiar gráfico](#)

134 respuestas



¿Te gustaría que la app aprendiera tus gustos y acabara pudiendo diseñar tus menús y hacer la compra prácticamente de forma automática?

[Copiar gráfico](#)

134 respuestas

