



ESCUELA TÉCNICA SUPERIOR DE INGENIERÍA (ICAI)

INGENIERO INDUSTRIAL

CREACIÓN DE STARTUP: APLICACIÓN BASADA EN ECONOMÍA COLABORATIVA DE COMIDA CASERA

Autor: Francisco Salvador Alamar

Director: David Contreras Bárcena

Madrid
Julio 2018

AUTORIZACIÓN PARA LA DIGITALIZACIÓN, DEPÓSITO Y DIVULGACIÓN EN RED DE PROYECTOS FIN DE GRADO, FIN DE MÁSTER, TESINAS O MEMORIAS DE BACHILLERATO

1º. Declaración de la autoría y acreditación de la misma.

El autor _____ D. FRANCISCO SALVADOR ALAMAR _____
DECLARA ser el titular de los derechos de propiedad intelectual de la obra: CREACIÓN DE STARTUP BASADA EN ECONOMÍA COLABORATIVA, que ésta es una obra original, y que ostenta la condición de autor en el sentido que otorga la Ley de Propiedad Intelectual.

2º. Objeto y fines de la cesión.

Con el fin de dar la máxima difusión a la obra citada a través del Repositorio institucional de la Universidad, el autor **CEDE** a la Universidad Pontificia Comillas, de forma gratuita y no exclusiva, por el máximo plazo legal y con ámbito universal, los derechos de digitalización, de archivo, de reproducción, de distribución y de comunicación pública, incluido el derecho de puesta a disposición electrónica, tal y como se describen en la Ley de Propiedad Intelectual. El derecho de transformación se cede a los únicos efectos de lo dispuesto en la letra a) del apartado siguiente.

3º. Condiciones de la cesión y acceso

Sin perjuicio de la titularidad de la obra, que sigue correspondiendo a su autor, la cesión de derechos contemplada en esta licencia habilita para:

- a) Transformarla con el fin de adaptarla a cualquier tecnología que permita incorporarla a internet y hacerla accesible; incorporar metadatos para realizar el registro de la obra e incorporar “marcas de agua” o cualquier otro sistema de seguridad o de protección.
- b) Reproducirla en un soporte digital para su incorporación a una base de datos electrónica, incluyendo el derecho de reproducir y almacenar la obra en servidores, a los efectos de garantizar su seguridad, conservación y preservar el formato.
- c) Comunicarla, por defecto, a través de un archivo institucional abierto, accesible de modo libre y gratuito a través de internet.
- d) Cualquier otra forma de acceso (restringido, embargado, cerrado) deberá solicitarse expresamente y obedecer a causas justificadas.
- e) Asignar por defecto a estos trabajos una licencia Creative Commons.
- f) Asignar por defecto a estos trabajos un HANDLE (URL *persistente*).

4º. Derechos del autor.

El autor, en tanto que titular de una obra tiene derecho a:

- a) Que la Universidad identifique claramente su nombre como autor de la misma
- b) Comunicar y dar publicidad a la obra en la versión que ceda y en otras posteriores a través de cualquier medio.
- c) Solicitar la retirada de la obra del repositorio por causa justificada.
- d) Recibir notificación fehaciente de cualquier reclamación que puedan formular terceras personas en relación con la obra y, en particular, de reclamaciones relativas a los derechos de propiedad intelectual sobre ella.

5º. Deberes del autor.

El autor se compromete a:

- a) Garantizar que el compromiso que adquiere mediante el presente escrito no infringe ningún derecho de terceros, ya sean de propiedad industrial, intelectual o cualquier otro.
- b) Garantizar que el contenido de las obras no atenta contra los derechos al honor, a la intimidad y a la imagen de terceros.
- c) Asumir toda reclamación o responsabilidad, incluyendo las indemnizaciones por daños, que pudieran ejercitarse contra la Universidad por terceros que vieran infringidos sus derechos e intereses a causa de la cesión.

- d) Asumir la responsabilidad en el caso de que las instituciones fueran condenadas por infracción de derechos derivada de las obras objeto de la cesión.

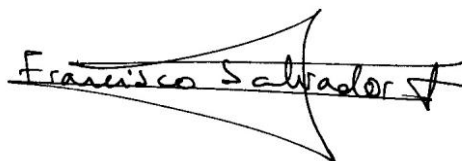
6º. Fines y funcionamiento del Repositorio Institucional.

La obra se pondrá a disposición de los usuarios para que hagan de ella un uso justo y respetuoso con los derechos del autor, según lo permitido por la legislación aplicable, y con fines de estudio, investigación, o cualquier otro fin lícito. Con dicha finalidad, la Universidad asume los siguientes deberes y se reserva las siguientes facultades:

- La Universidad informará a los usuarios del archivo sobre los usos permitidos, y no garantiza ni asume responsabilidad alguna por otras formas en que los usuarios hagan un uso posterior de las obras no conforme con la legislación vigente. El uso posterior, más allá de la copia privada, requerirá que se cite la fuente y se reconozca la autoría, que no se obtenga beneficio comercial, y que no se realicen obras derivadas.
- La Universidad no revisará el contenido de las obras, que en todo caso permanecerá bajo la responsabilidad exclusiva del autor y no estará obligada a ejercitar acciones legales en nombre del autor en el supuesto de infracciones a derechos de propiedad intelectual derivados del depósito y archivo de las obras. El autor renuncia a cualquier reclamación frente a la Universidad por las formas no ajustadas a la legislación vigente en que los usuarios hagan uso de las obras.
- La Universidad adoptará las medidas necesarias para la preservación de la obra en un futuro.
- La Universidad se reserva la facultad de retirar la obra, previa notificación al autor, en supuestos suficientemente justificados, o en caso de reclamaciones de terceros.

Madrid, a6..... dejulio..... de ...2018.....

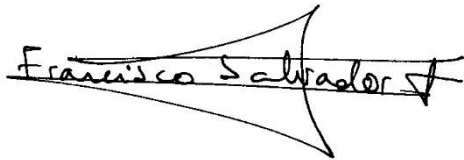
ACEPTA



Fdo

Motivos para solicitar el acceso restringido, cerrado o embargado del trabajo en el Repositorio Institucional:

Declaro, bajo mi responsabilidad, que el Proyecto presentado con el título
.....CREACIÓN DE STARTUP BASADA EN ECONOMÍA
COLABORATIVA..... en la ETS de Ingeniería - ICAI de la Universidad
Pontificia Comillas en el
curso académico2017-2018..... es de mi autoría, original e inédito y
no ha sido presentado con anterioridad a otros efectos. El Proyecto no es
plagio de otro, ni total ni parcialmente y la información que ha sido tomada
de otros documentos está debidamente referenciada.

A handwritten signature in black ink that reads "Francisco Salvador" followed by a stylized flourish.

Fdo.: FRANCISCO SALVADOR

Fecha: ...6.../ ...6.../ ...2018...

Autorizada la entrega del proyecto
EL DIRECTOR DEL PROYECTO

A handwritten signature in black ink, appearing to be "David Contreras", enclosed within a circular scribble.

Fdo.: DAVID CONTRERAS

Fecha: ...6.../ ...6.../ ...2018...

Resumen

Este trabajo contiene toda la información relativa a la creación de una startup a partir de una idea de negocio. Para ello, se utilizará la metodología Lean Startup, un lienzo de negocio para la definición del mismo, un estudio de mercado para corregir el primer lienzo, un mínimo producto viable para demostrar la existencia de mercado, una campaña de marketing y , finalmente, un estudio financiero del mismo. Con todo esto, se espera poder transformar una necesidad de mercado en una empresa.

En primer lugar, será necesario partir de una idea innovadora que responda a una necesidad de mercado existente. En este caso, la idea surge de la propia experiencia, al trabajar en un bloque de oficinas en Madrid. Durante esta experiencia, la rutina de encontrar un lugar donde tomar comida sana y económica era un problema. Las alternativas que ofrece el mercado consisten en platos precocinados de supermercados o menús de restaurante. La primera carece de calidad y la segunda tiene un precio algo elevado. Por ello, el interesado tiende a preparar un plato de comida casera y llevarlo al trabajo. Para la preparación de la comida es necesario disponer de habilidad y tiempo para cocinar. Es por ello que supone un problema para los trabajadores, en muchas ocasiones se echa en falta uno de los dos factores. Si además se va un poco más allá, se puede concluir que estos trabajadores tampoco tendrían habilidad y tiempo suficiente para cocinar platos de mayor calidad para ocasiones especiales.

A parte de esta necesidad, es necesario tomar conciencia de la evolución del mercado y de la industria. Esta fase se desarrolló en el Trabajo Final de Master “Building a Startup: Strategic Analysis”[13]. Las conclusiones extraídas de este trabajo se reducen a decir que el mercado está preparado para un cambio en la industria, que la demanda está aumentando y que existe la tecnología necesaria para implementarlo de una manera económica. Además, el cliente busca una forma flexible de pedir comida casera desde el puesto de trabajo. Es decir, en las horas previas a la hora de la comida. Actualmente, no hay ningún competidor ofreciendo este servicio en Madrid. Por otro lado, la herramienta fundamental para hacer que este proceso sea exitoso, será la economía colaborativa. O lo que es lo mismo, permitir que los actores fundamentales en el negocio sean particulares que pongan al servicio de otros usuarios sus servicios. En este caso, unos usuarios -chefs- podrán cocinar para otros usuarios -clientes- que demanden un plato de comida.

Con todo ello, para establecer una base desde la cual partir, se define la primera idea de negocio en un lienzo de negocio. Este se ha descrito según la teoría de Alexander Osterwalder y Yves Pigneur [1]. Esta engloba todos los clientes y chefs posibles, se puede observar en la Figura 1. Es importante resaltar que en esta primera idea se muestran dos modelos de negocio.

El primer modelo de negocio se centra en chefs de un nivel superior (semi-profesionales, estudiantes,...) que puedan ofrecer platos o servicios de mayor calidad a sus clientes. Estos podrán pedir, tal vez, un menú para una cena o una experiencia culinaria con familiares y amigos.

Partners Clave: - Aplicaciones como Glovo y Deliveroo - Academias de cocina, universidades, LinkedIn - Comercios de venta al por mayor - Proveedores de envases - Fotógrafos	Actividades clave: - Gestionar los pedidos - Buscar áreas potenciales - Entregar los envases a los chefs - Crear una solida relación entre los actores basada en confianza - Mantenimiento y actualización de los servidores y la plataforma - Gestionar proveedores y partners.	Propuesta de valor: - Los chefs podrán practicar sus platos, ganar dinero, reconocimiento, aprovechar su tiempo libre. Cualquier persona puede ser chef. - Clientes podrán obtener platos caseros de buena calidad a un precio más económico, evitando tener que comer cualquier insano producto precocinado del supermercado. También podrán pedir que un chef reconocido les prepare un menú para una ocasión especial.	Relación con el cliente: - Clientes y chefs se pondrán en contacto para expresar sus quejas, sugerencias y peticiones. La relación será contractual extendiéndose en el marco de los TCU. La empresa también se ocupará de pedir la opinión de los clientes para mejorar sus servicios.	Segmentos objetivo: - Chefs: Estudiantes de Escuelas de cocina, Instagramers y otros aficionados (amantes de cocina, retirados, amos de casa) con edades entre 30 y 60 años y una larga experiencia culinaria, compromiso y ganas de cocinar. Estos deben tener tiempo necesario por las mañanas. - Clientes: Trabajadores de oficina, sin tiempo para cocinar que busquen tomar una comida más saludable y tradicional. Taxistas, trabajadores de hospital, cajeros, dependientes que busquen comida casera a un precio más económico. Gente que busque un menú especial para una ocasión especial.
	Recursos clave: - Servidores - Chefs - Desarrolladores - Envases - Distribuidores		Canales: - App - Email - Redes sociales - Blogs - Página web - Presencial - Teléfono	
Estructura de costes: - Servidores y Plataforma - Publicidad - Sueldos - Envases - Distribuidores - Abogados - Oficina		Fuentes de Ingresos: - Comisiones - Publicidad - Venta de envases - Cupones		

Figura 1. Lienzo de negocio de la idea original

Por otro lado, el segundo modelo de negocio, permite a clientes de un nivel amateur cocinar para cualquier usuario que solicite un plato de comida, personas que trabajen en oficinas, taxistas, hospitales, dependientes ... Cualquier persona podrá ser chef amateur. Sin embargo, los chefs más especializados tendrán que pasar un proceso en el que demuestren sus capacidades. Además, tanto chefs como clientes tendrán un sistema de valoración que permita al resto de usuarios conocer cómo es una experiencia con este chef o cliente. De esta forma, hay una diferenciación entre clientes y entre chefs. Los chefs con mejor puntuación aportarán más valor a la aplicación.

Mediante esta aplicación, los clientes verán sustituida su necesidad de cocinar por la de hacer una pequeña gestión mediante la aplicación móvil. Por otro lado, los chefs podrán obtener un beneficio extra con sus platos y reconocimiento con la aplicación. Los chefs amateur, generalmente, se espera que puedan disponer de más tiempo libre. Por lo que verán cubierto este espacio con una actividad remunerada. Los ingresos vendrán de comisiones de transacciones y de publicitar a los propios chefs que vean conveniente un aumento de publicidad para alcanzar a más clientes. Previsiblemente, los gastos provendrán del mantenimiento y creación de la plataforma, servidores, base de datos, publicidad, sueldos, distribución, envases, ... Entre otros servicios adicionales que ofrezca la aplicación se puede contar con el transporte de la comida desde el chef hasta el cliente.

A medida que se van asentando estas ideas, se crean los primeros bocetos de lo que podría ser el mínimo producto viable. Esto sirve para poder comparar la imagen platónica de la aplicación con otros productos semejantes en el mercado. De esta manera, se pueden descartar ideas que teóricamente tengan potencial pero a efectos prácticos no son implementables. Además, se aprovecha para darle un nombre a la aplicación y para crear un logo. El logo puede verse en la Figura 2. Para diseñarlo se tomaron como referencia otros logos populares en el mercado actualmente. Puede observarse en el entorno que la mayoría de aplicaciones consisten en un diseño blanco sobre un fondo a color. El nombre proviene de varios juegos de palabras, tanto comerciales como de producto.



Figura 2. Segundo logo de Tapper

En las Figuras 3 y 4 se muestra tanto un boceto para implementar el modelo 1 de negocio, como el diseño que permitiría pedir bajo sugerencia de chefs, modelo 2.

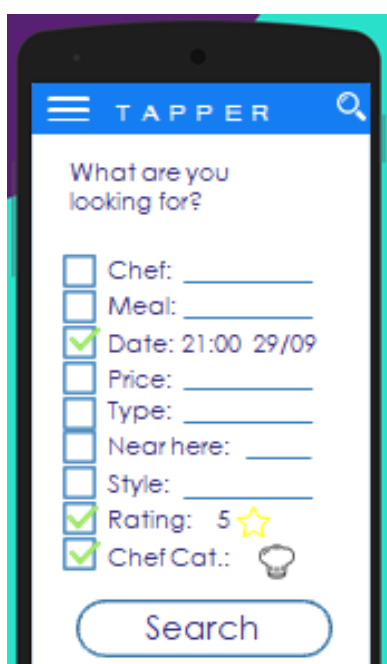


Figura 3. Boceto de aplicación
Modelo 1

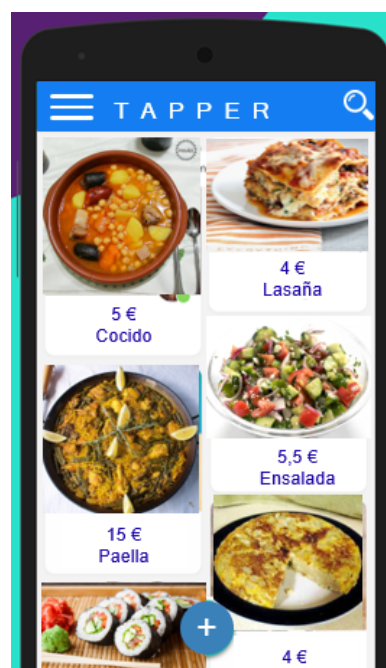


Figura 4. Boceto de aplicación
Modelo 2

No obstante, es necesario estudiar tanto a clientes como a los chefs previamente y así hacer un mínimo producto viable que pueda captar al mayor número de clientes. Para esto, se utilizaron varias herramientas.

Presencia online: Esta se hizo posible mediante una *landing page* y un perfil de Facebook. La primera consiste en una página web creada para dar a conocer el producto entre la gente interesada. Además, permite que estos usuarios dejen sus mensajes de sugerencia y consultas. Esta se creó mediante la plataforma WIX [8]. Por otro lado, se diseñó un perfil de Facebook que alcanzó más de 100 seguidores[9]. No solo se debe contabilizar en seguidores el éxito del perfil de Facebook, sino en la cantidad de comentarios posteriores a la creación de la misma que aportaban ideas, ayuda y oportunidades de mejora.

Encuesta de mercado: Esta se reduce a 9 preguntas, que identificaban al cliente y permitían saber sus hábitos y costumbres a la hora de comer. También, una pregunta decisiva, hacía

al usuario decantarse por un modelo de negocio u otro. Así, se pudo averiguar el modelo prevalente. En total se recogieron más de 400 encuestas. La difusión de las encuestas se hizo mediante Facebook, Whatsapp y LinkedIn.

Entrevistas: Hubo 2 entrevistas que marcaron una diferencia en la dirección del proyecto. Por un lado se entrevistó a Gerardo Salvador, Consejero Delegado de la compañía familiar 'Belros', líder en alimentación de entretenimiento, complementos y artículos de celebraciones con más de 60 millones de clientes anuales. Por otro lado se entrevistó a María José Gil, emprendedora Valenciana que actualmente está llevando 'Asados Express Gil', un exitoso local de comidas preparadas, en 2010 creó una empresa llamada Clicmenu.es que permitía a usuarios pedir comida casera online.

De todo esto se pudo concluir que el modelo 2 es el predominante. Además, conviene establecer preferentemente la empresa en Madrid. La mejor forma de comenzar es reducir la logística de la startup al mínimo. Es decir, simplificar todas las actividades y los segmentos objetivo. Se refuerza la idea de basar este negocio en los principios de la economía colaborativa. Ya que mediante estos se puede simplificar la logística, dando una tarea a cada usuario. Por ejemplo, el sistema de *delivery* se elimina si a cada chef se le asigna la tarea de repartir el producto.

A partir de esto, se modificó el lienzo de negocio quedando como en la Figura 5.

Partners clave: - Escuelas de cocina amateur, Universidades, LinkedIn - Redes sociales	Actividades clave: - Gestionar los pedidos - Buscar áreas potenciales - Entregar las bolsas/envases a los chefs - Crear una solida relación entre los actores basada en confianza - Mantenimientoy actualización de los servidores y la plataforma	Propuesta de valor: - Los chefs podrán practicar sus platos, ganar dinero, reconocimiento, aprovechar su tiempo libre. Cualquier persona puede ser chef. - Clientes podrán obtener platos caseros de buena calidad a un precio más económico, evitando tener que comer cualquier insano producto precocinado del supermercado.	Relación con el cliente: - Clientes y chefs se pondrán en contacto para expresar sus quejas, sugerencias y peticiones. La relación será contractual extendiéndose en el marco de los TCU. La empresa también se ocupará de pedir la opinión de los clientes para mejorar sus servicios.	Segmentos objetivo: - Chefs: Estudiantes de Escuelas de cocina amateur y otros aficionados (amantes de cocina, retirados, amos de casa) con edades entre 30 y 60 años y una larga experiencia culinaria, compromiso y ganas de cocinar. Estos deben tener tiempo necesario por las mañanas. - Clientes: Trabajadores de oficina, sin tiempo para cocinar que busquen tomar una comida más saludable y tradicional.
	Recursos clave: - Servidores - Chefs		Canales: - App - Email - Redes sociales - Blogs - Página web - Presencial - Teléfono	
Estructura de costes: - Servidores y Plataforma - Publicidad - Sueldos - Bolsas/envases			Fuentes de Ingresos: - Comisiones - Publicidad	

Figura 5. Canvas model del negocio revisado

Las principales diferencias se observan en que los clientes son trabajadores de oficina en un rango de edad determinado, se eliminan el resto de segmentos. Por otro lado, solo se consideran los chefs amateurs para preparar la comida. El servicio principal es ofrecer comida casera. Se elimina también el servicio de distribución de comida.

Con esto, se diseñó el mínimo producto viable en la línea del segundo modelo de negocio. En las Figuras 6, 7, 8 y 9. Se muestran un extracto del MVP que actualmente funciona en dispositivos

Android. Para desarrollarlo se utilizó Android Studio [6]. En estas Figuras se observa que se ha introducido un menú para simplificar la decisión de los usuarios y de los chefs. También, los chefs estarán posicionados de manera geográfica en el mapa para que los usuarios puedan decidir cuál le conviene más. En ese momento, podrán realizar una llamada al teléfono de contacto para acordar un menú, precio lugar y fecha. Finalmente, se podrá subir una foto de perfil y gestionar los datos personales desde la aplicación. Toda esta información se gestiona mediante un servidor y una base de datos en tiempo real.



Figura 6. Portada

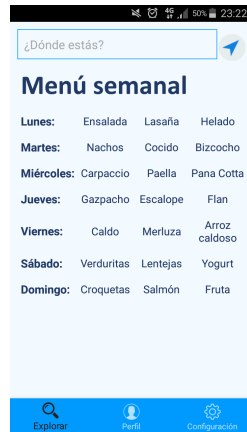


Figura 7. Menús

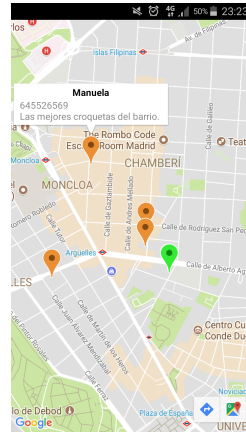


Figura 8. Mapa

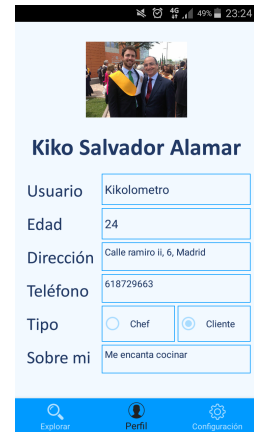


Figura 9. Perfil

Con todo esto, se pudo crear un boceto del producto final del que se muestra un extracto en las Figuras 10, 11, 12 y 13. Este es, simplemente, una representación de cómo podría ser la aplicación si el MVP probara que existe un negocio y que realmente hay mercado. Las diferencias principales se muestran en: diseño, automatización, valoración, simplicidad. Se observa una clara mejoría estética entre el MVP y el producto final. También, hay flexibilidad y sencillez a la hora de pedir y de conocer el precio final. Todo el proceso se realiza mediante la app, incluido el pago. Se observa que en el perfil de cada chef también aparecen las valoraciones.



Figura 10. Menú

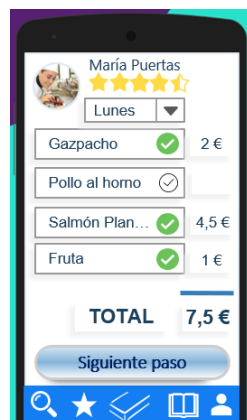


Figura 11. Pedido

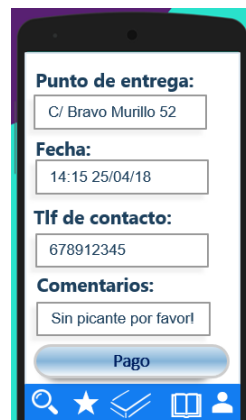


Figura 12. Datos



Figura 13. Perfil

También se ha visto conveniente incluir los Términos y Condiciones de Uso que previenen a la aplicación de cualquier problema legal. Se estipula, entre otros, el siguiente punto clave. El precio del plato debe cubrir los gastos de producirlo. De manera que los chefs no puedan sacar beneficio de ello. De esta manera no se pueden considerar como profesionales en el sector y no tienen la obligación de cumplir con la normativa europea y española de higiene.[2]

Habiendo analizado la aplicación que se va a desarrollar y conociendo el modelo de negocio, se comienza a describir la campaña de marketing que se pretende implementar. Se plantea una diferencia entre el corto y el largo plazo.

A corto plazo, se considera Madrid como un punto de partida. Particularmente, en la zona de nuevos ministerios. En este área hay varias torres de oficinas y hay una gran cantidad de escuelas de cocina alrededor. En la Figura 14 se muestran en rojo las torres y en azul las escuelas de cocina. La campaña de marketing se llevará a cabo por dos vías distintas.

La primera, presencial. Se espera ir a la plaza Pablo Picasso, un viernes, día en el que la gente sale del trabajo de mejor humor (por lo tanto, con mayor disposición a escuchar lo que se le vaya a ofrecer) y a la hora de comer, para poder regalar pequeñas raciones de comida casera a los transeúntes que salgan de las torres. De esta manera, estarán dispuestos a escuchar la propuesta que se les propone y se crea cierta expectativa. En la publicidad que se entregue, se mostrará la fecha de publicación de la aplicación junto con toda la información de los servicios que se ofrecen...

La segunda, online, para la cual se utilizarán los servicios de anuncios de Facebook [4] y Google [3] para publicitar la web y la descarga de la aplicación desde el móvil. En la Figura 15 se encuentra el mapa donde se harán efectivos los anuncios publicados.

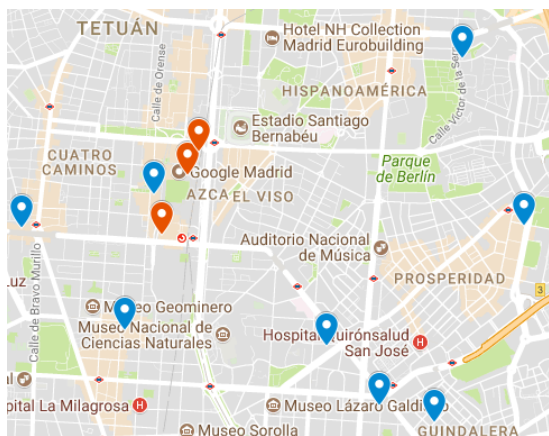


Figura 14. Oficinas y escuelas en Nuevos Ministerios

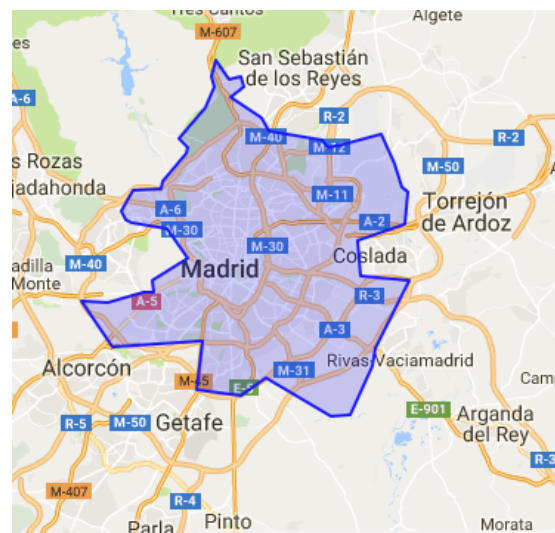


Figura 15. Área de acción de la publicidad

En cambio, a largo plazo, una vez se han hecho suficientes ventas, se ha demostrado que existe mercado y se ha ido mejorando la plataforma en función de las aportaciones de los clientes, se hace una inversión para crear una nueva aplicación que se ajuste a las necesidades de los usuarios. Además, se extiende el mercado a otra ciudad similar a Madrid, Barcelona. Donde un gran porcentaje de población trabaja en edificios de oficinas. La campaña de marketing en este momento será la misma que para Madrid. En primer lugar, se crearán expectativas mediante una campaña presencial de comida casera y se sucederán campañas de publicidad online.

Ambos medios de publicidad, basan sus precios en estadísticas de acuerdo al número de visualizaciones que esperan que pueda tener la publicación. A mayor área, mayor número de visualizaciones y, por ende, mayor precio unitario. En función de este, te ofrecen un rango de

visualizaciones. Es decir, por ejemplo, pagando 10 euro a Facebook, el anuncio podrá recibir entre 2.400 y 12.000 visualizaciones en un día. De esta manera, basándonos en el presupuesto dedicado a publicidad, se pueden suponer 3 escenarios. El primero de ellos asume que se llegará al máximo de visualizaciones. En el segundo, la cifra de visualizaciones llega a la mitad. Finalmente, el tercer escenario espera recibir la menor cantidad de visualizaciones. En la Figura 16 se muestra el alcance de visualizaciones tanto en Facebook como en Google y el presupuesto para el mismo.

1er año	Facebook				Google				
	Coste (€)	Alcance min	Alcance medio	Alcance máx	Coste (€)	Clicks mín	Clicks medio	Clicks máx	TOTAL (€)
Diario	1,75	390	1195	2000	1	2,1	2,8	3,6	2,75
Anual	638,75	142350	436175	730000	365	768	1038	1308	1003,75

2do año	Facebook				Google				
	Coste (€)	Alcance min	Alcance medio	Alcance máx	Coste (€)	Clicks mín	Clicks medio	Clicks máx	TOTAL (€)
Diario	3,5	750	2175	3600	2	4,2	5,7	7,2	5,5
Anual	1277,5	273750	793875	1314000	730	1548	2088	2628	2007,5

3er año	Facebook				Google				
	Coste (€)	Alcance min	Alcance medio	Alcance máx	Coste (€)	Clicks mín	Clicks medio	Clicks máx	TOTAL (€)
Diario	8	1800	5000	8200	3,5	7,5	10,0	12,5	11,5
Anual	2920	657000	1825000	2993000	1277,5	2724	3636	4548	4197,5

4to año	Facebook				Google				
	Coste (€)	Alcance min	Alcance medio	Alcance máx	Coste (€)	Clicks mín	Clicks medio	Clicks máx	TOTAL (€)
Diario	10,5	2400	7200	12000	5	10,7	14,2	17,8	15,5
Anual	3832,5	876000	2628000	4380000	1825	3888	5190	6492	5657,5

5to año	Facebook				Google				
	Coste (€)	Alcance min	Alcance medio	Alcance máx	Coste (€)	Clicks mín	Clicks medio	Clicks máx	TOTAL (€)
Diario	15	4000	11000	18000	8	17,1	22,8	28,5	23
Anual	5475	1460000	4015000	6570000	2920	6228	8310	10392	8395

Figura 16. Resumen del presupuesto en marketing y el alcance del mismo en todos los escenarios

A partir del número de visualizaciones de cada anuncio en cada empresa publicitaria, se han estimado unos coeficientes de conversión para cada escenario. Con ellos, se puede estimar el número de ventas de la aplicación en los siguientes años. En la Figura 17 se muestra información relativa al escenario medio de acuerdo al número de visualizaciones. Se resalta, que el valor de la transacción es cero hasta el tercer año, ya que no se pretende introducir la comisión hasta que no se haya alcanzado una masa crítica de clientes. En este mismo año se crea la nueva aplicación ajustada al público. Además, este año también se espera incrementar el número de transacciones por persona y por año de 1 a 5. Con ello, la cantidad de chefs aumenta de 1 a 6.

Para establecer el presupuesto dedicado al marketing online, se define como objetivo, por cuestiones logísticas en el mejor de los escenarios, que con un 20 % de margen hasta el segundo año se pueda gestionar la aplicación con un solo chef. Se espera que un chef pueda preparar 6 platos al día.

RESUMEN

	2019	2020	2021	2022	2023
Número de transacciones	397,2	1121,1	13899,9	31011,2	70555,4
Coef. Google	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15
Coef. FB	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
Coef de Conversión	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
Nº de transacciones media pp pa	1	1	5	6	8
Valor de la comisión por transacción	0	0	1	1	1
Número de clientes nuevos	397,2	723,9	2056,1	3112,4	5707,0
Clientes totales	397,2	1121,1	2780,0	5168,5	8819,4
Transacciones al día	1,1	3,1	38,1	85,0	193,3
Chefs al día	0,2	0,5	6,3	14,2	32,2
Chefs redondeado	1	1	6	14	32

Figura 17. Tabla resumen de los datos utilizados para calcular los ingresos en el escenario medio

En la Figura 18, se muestran las fuentes de ingreso, y la estructura de costes del escenario medio. En los escenarios alternativos las fuentes y la estructura serán las mismas pero con distintos valores. Lo que hará variar los flujos de caja finales.

Los ingresos provienen principalmente de una comisión por cada transacción. Se estima que la comisión pueda ser de 1 €. Se ha incluido la publicidad en la tabla aunque no se ha dado un valor, ya que estos ingresos se esperan que lleguen más tarde. Los costes consisten en:

Publicidad: El coste de la publicidad se estipula de acuerdo a lo mostrado en la Figura 16 y, por tanto, será igual para cada escenario.

Servidores y Plataforma: Estos tendrán que estar actualizados. Además, existe un coste de manutención que se debe tener en cuenta. En función de la cantidad de clientes, variará la capacidad de los servidores, por lo que en función del escenario y del año, se verá modificada esta potencia.

Sueldos: Estos irán variando en función del tiempo y de los resultados. El primer año no se considera bajo ningún concepto que haya sueldo.

Bolsas o envases: Las bolsas se introducirán en el tercer año previsiblemente. El coste será unitario por cada transacción. Aunque, por economías de escala, a mayor número de transacciones, menor coste unitario.

	2019	2020	2021	2022	2023
Costes					
Bolsas			2.084,98	3.101,12	3.527,77
Publicidad	1.003,75	2.007,50	4.197,50	5.657,50	8.395,00
Servidores y Plataforma	420,48	420,48	1.666,92	1.666,92	1.666,92
Sueldos		7.200,00	9.600,00	14.400,00	36.000,00
	1.424,23	9.627,98	17.549,40	24.825,54	49.589,69
Ingresos					
Comisión de transacciones			13.899,87	31.011,17	70.555,39
Publicidad					
			13.899,87	31.011,17	70.555,39

Figura 18. Tabla resumen de costes e ingresos en el escenario medio

Con todo ello, se ha desarrollado la cuenta de resultados del escenario medio. Esta aparece en la Figura 19. Se observa de nuevo que los ingresos no aparecen hasta 2021, año en el que se

invierte en desarrollar la aplicación. Se ha estimado un coste de 16.000 €. No se considera el reparto de dividendos en esta fase del proyecto.

Cuenta de resultados	en miles ('000)				
	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos			13,90	31,01	70,56
Coste de Producción	1,00	2,01	6,28	10,31	15,45
Margen Bruto	(1,00)	(2,01)	7,62	20,70	55,10
Costes Fijos	0,42	7,62	10,02	16,07	37,67
EBITDA	(1,42)	(9,63)	(2,40)	4,64	17,44
Amortización	0,20	0,20	1,27	1,27	1,27
EBIT	(1,62)	(9,83)	(3,67)	3,37	16,17
Intereses	0,28	0,79	2,10	2,02	1,33
EBT	(1,90)	(10,62)	(5,77)	1,35	14,84
Impuestos	(0,48)	(2,66)	(1,44)	0,34	3,71
Beneficio neto	(1,43)	(7,97)	(4,32)	1,01	11,13
Dividendos					
Beneficio neto disponible	(1,43)	(7,97)	(4,32)	1,01	11,13

Figura 19. Cuenta de Resultados del escenario medio

Finalmente, se han podido obtener los flujos de caja de los primeros 5 años. En el escenario medio, el retorno será de 380.000 €. Para ello, se ha asumido que todos los préstamos necesarios se han pedido al banco con un interés del 6,5 %. Se destaca que en el tercer año habrá una gran salida de dinero por la inversión destinada a crear la nueva aplicación.

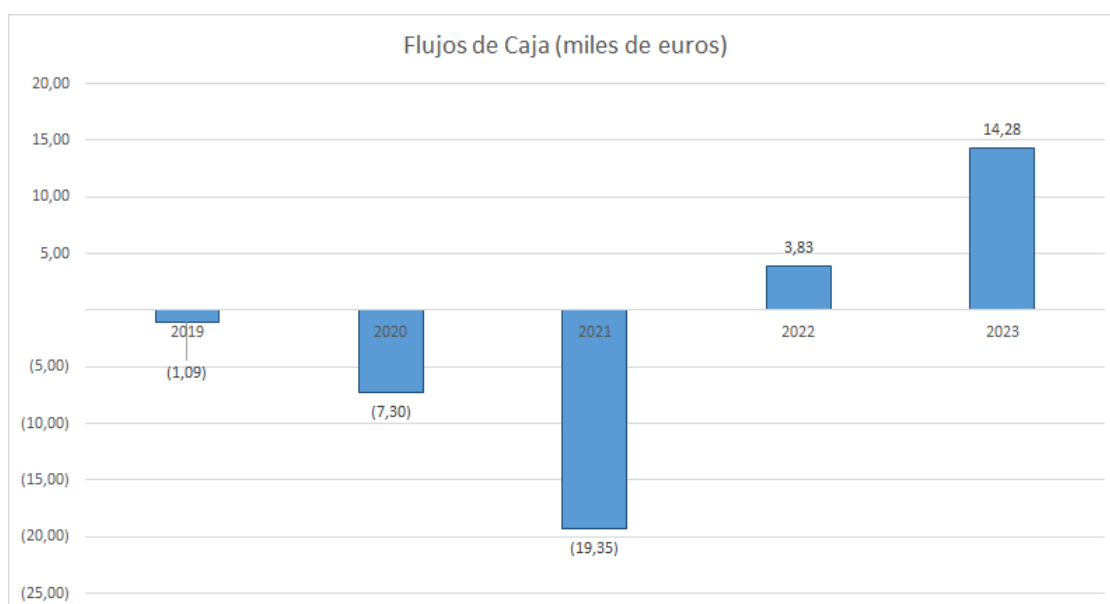


Figura 20. Flujos de caja durante los próximos 5 años en el escenario medio

Para concluir, conviene hacer dos reflexiones. La primera, relacionada con el futuro de la empresa. Esta empresa, aun a riesgo de equivocarnos, parece ser matemáticamente rentable. Es un proyecto criado en un entorno muy cambiante, con muchos competidores, por lo que necesita una gran visión empresarial para poderse adaptar a cada situación y un gran esfuerzo

diario para estar a la altura de las necesidades de los clientes. Por ello, los siguientes pasos deben ser, comenzar la campaña de marketing presencial y publicar el MVP. A partir de ahí, será necesario mejorar la aplicación en función de las sugerencias de los clientes y de los chefs. Una vez empiece a haber una base de clientes y de chefs, conviene buscar financiación para crear la nueva aplicación. Además, será interesante averiguar si la utilización de bolsas o envases puede aportar un valor diferencial publicitario a la empresa. A partir de aquí, conviene reinvertir los beneficios para seguir buscando clientes y chefs interesados y así, expandir la cuota de mercado.

La segunda reflexión está centrada en el proceso de aprendizaje, con el que se termina desarrollando una gran visión empresarial, se descubren los distintos enfoques que puede tener una empresa y su entorno. Este proceso comenzó hace casi año y medio, desde que surgió la idea. Desde entonces no se ha parado de pensar en maneras de hacer viable esta idea, teniendo que cambiar una y tantas veces de punto de vista alrededor de un mismo negocio. La opinión de amigos y conocidos ha sido vital para darle sentido a TAPPER. Equivocarse y darse cuenta de ello es duro, pero es importante saber que siempre hay una salida. Por ello, recomiendo no tener miedo a hacer pública la idea y a emprender con un socio. Sobre todo en las fases iniciales de una empresa en la que hay muchas tareas sencillas pero tediosas de hacer. Tener miedo a que alguien pueda robarte una idea es normal, pero en las primeras fases de una startup, la idea nunca es suficientemente madura, por lo que, probablemente, en unos pocos días la idea no tenga nada que ver con lo que se tenga en mente en la actualidad.

Abstract

This work contains all the information related to the creation of a startup from a business idea. For this, the Lean Startup methodology will be used, a business canvas for the definition of it, a market study to correct the first canvas, a minimum product viable to demonstrate the existence of a market, a marketing campaign and, finally, a financial study of it. With all this, it is hoped to transform a need for market in a company.

In the first place, an idea will be necessary, this must emerge from a need of the market. In this case, the idea arises from the experience of working in a block of offices in Madrid. In this, the most healthy and economic option for having lunch is to prepare a homemade dish daily. For the preparation of the food, it is necessary to have skills and time to cook. This is a problem for the workers, in many cases one of these factors is missing. The market also does not offer many settled alternatives, so there is a lots of substitutes like, restaurant menu, pre-cooked dishes at the supermarket and several food delivery services. If you also go a little further, you can conclude that these workers would not have time to cook for special occasions either.

Apart from this need, it is necessary to be aware of the evolution of the market and the industry. This phase was developed in the Final Master Project "Building a Startup: Strategic Analysis" [13]. The conclusions drawn from this work are reduced by saying that the market is prepared for a change in the industry, that demand is increasing and technology exists necessary to implement it in an economical way. In addition, the client looks for a flexible way to order homemade food from the workplace. That is, in the previous hours to lunch time. Currently, there are no competitors offering this service in Madrid. On the other hand, the fundamental tool to make this process successful is the principles of Sharing Economy . That is, to allow the key players in the business to be individuals who put at the service of other users their services. In this case, users -chefs- may cook for other users -clients- that demand a dish.

With all this, to establish a base from which to depart, the first business idea is defined in a business canvas. This has been described according to the theory of Alexander Osterwalder and Yves Pigneur [1]. This includes all possible customers and chefs, can be seen in Figure 1. It is important to mention that in this first idea two business models are shown.

The first business model focuses on higher level chefs (semi-professionals, students, ...) who can offer higher quality dishes or services to customers. These may ask, perhaps, a menu for a dinner or a culinary experience with friends. On the other hand, the second business model allows customers of an amateur level to cook for anyone who requests a plate of food, people who work in offices, taxi drivers, hospitals, cashiers ... Anyone can be an amateur chef, however, the most specialized chefs will have to go through a process to demonstrates their capabilities. In addition, chefs and clients will have a rating system that allows other users to know what an experience with this person is like. This way, there is a differentiation between clients and between chefs. The best-rated chefs will add more value to the application. Through this model,

Partners Clave: - Aplicaciones como Glovo y Deliveroo - Academias de cocina, universidades, LinkedIn - Comercios de venta al por mayor - Proveedores de envases - Fotógrafos	Actividades clave: - Gestionar los pedidos - Buscar áreas potenciales - Entregar los envases a los chefs - Crear una solida relación entre los actores basada en confianza - Mantenimiento y actualización de los servidores y la plataforma - Gestionar proveedores y partners.	Propuesta de valor: - Los chefs podrán practicar sus platos, ganar dinero, reconocimiento, aprovechar su tiempo libre. Cualquier persona puede ser chef. - Clientes podrán obtener platos caseros de buena calidad a un precio más económico, evitando tener que comer cualquier insano producto precocinado del supermercado. También podrán pedir que un chef reconocido les prepare un menú para una ocasión especial.	Relación con el cliente: - Clientes y chefs se pondrán en contacto para expresar sus quejas, sugerencias y peticiones. La relación será contractual extendiéndose en el marco de los TCU. La empresa también se ocupará de pedir la opinión de los clientes para mejorar sus servicios.	Segmentos objetivo: - Chefs: Estudiantes de Escuelas de cocina, Instagramers y otros aficionados (amantes de cocina, retirados, amos de casa) con edades entre 30 y 80 años y una larga experiencia culinaria, compromiso y ganas de cocinar. Estos deben tener tiempo necesario por las mañanas. - Clientes: Trabajadores de oficina, sin tiempo para cocinar que busquen tomar una comida más saludable y tradicional. Taxistas, trabajadores de hospital, cajeros, dependientes que busquen comida casera a un precio más económico. Gente que busque un menú especial para una ocasión especial.
	Recursos clave: - Servidores - Chefs - Desarrolladores - Envases - Distribuidores		Canales: - App - Email - Redes sociales - Blogs - Página web - Presencial - Teléfono	
Estructura de costes: - Servidores y Plataforma - Publicidad - Sueldos - Envases - Distribuidores - Abogados - Oficina		Fuentes de Ingresos: - Comisiones - Publicidad - Venta de envases - Cupones		

Figure 1. Business Model Canvas of the original idea

customers will see their need to cook replaced by doing a small arrangement through the mobile application. On the other hand, chefs can get an extra benefit with their dishes and recognition with the application. Generally, amateurs chefs will have more free time. So they will see this spare time covered with a paid activity. Revenues will come from transaction fees and from advertising to the chefs themselves who see an increase in advertising necessary to reach more customers. Predictably, the expenses will be the maintenance and creation of the platform, servers, database, advertising, salaries, distribution, packaging, Other extra services offered by the application may be the transportation of food from the chef to the client.

As these ideas settle down, the first sketches of what could be the minimum viable product are created. These are used to compare the ideas that arise with other similar products in the market. In this way, ideas that theoretically are good can be discarded but for practical purposes they are not implementable. In addition, it is used to give a name to the application and a logo. The logo can be seen in Figure 2. To create it, other popular logos in the market were taken as reference. The name comes from several word games, both commercial and product.



Figure 2. Second Tapper logo

Figures 3 and 4 show a way of implementing business model 1, and the sketch that would allow asking under demand, model 2.

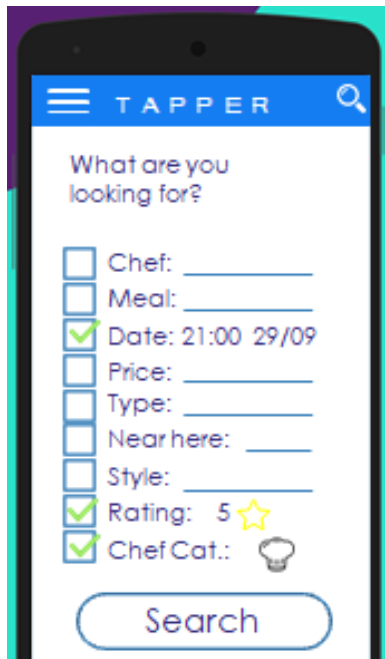


Figure 3. Sketch of the app - Model 1

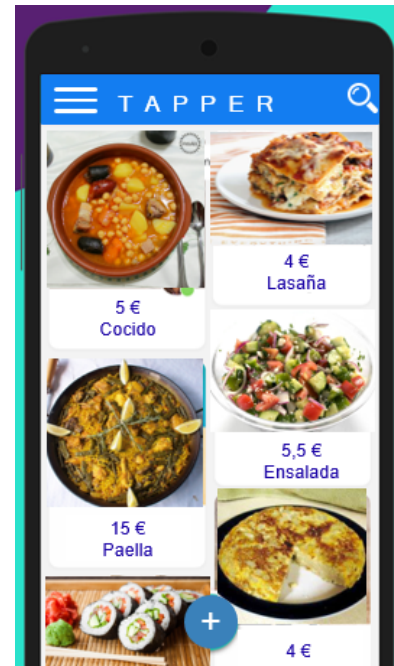


Figure 4. Sketch of the app - Model 2

However, it is necessary to study both, customers and chefs, beforehand and thus make a minimum viable product that can capture the largest number of customers. For this, several tools were used.

Online presence: This was made possible through a landing page and a Facebook profile. The first one consists of a web page created to publicize the product among interested people. In addition, it allows these users to leave their suggestion messages and queries. This was created through the WIX platform [8]. On the other hand, a Facebook profile was designed and reached more than 100 followers [9]. Not only must the success of the Facebook profile should be counted in followers, but in the number of comments after the creation of the one that contributed with ideas, help and opportunities for improvement.

Market survey: This is reduced to 9 questions, which identified the client and allowed to know their habits and customs when eating. Also, there was a question that made the user opt for a business model or another. Thus, it was possible to find out the prevalent model. In total, more than 400 surveys were collected. The spreading of the surveys was done through Facebook, Whatsapp and LinkedIn.

Interviews: There were 2 interviews that made a difference in the direction of the project. On the one hand, Gerardo Salvador, Chief Executive Officer of the family company 'Belros', leader in the supply of entertainment, accessories and celebrations with more than 60 million customers per year was interviewed. On the other hand, María José Gil, a Valencian entrepreneur who is currently running 'Asados Express Gil', a successful local restaurant prepared in 2010, created a company called Clicmenu.es that allowed users to order homemade food online.

From all this it was possible to conclude that model 2 is the predominant one. In addition, it is best to establish the company in Madrid. The best way to start is to reduce the logistics of the startup to a minimum. That is, simplify all activities and target segments. The idea of basing this business on the principles of the collaborative economy is reinforced. Since through these you can simplify the logistics, giving a task to each user. For example, the delivery system is eliminated if each chef is assigned the task of distributing the product.

From this, the business canvas was modified, remaining as in the Figure 5.

Partners clave: - Escuelas de cocina amateur, Universidades, LinkedIn - Redes sociales	Actividades clave: - Gestionar los pedidos - Buscar áreas potenciales - Entregar las bolsas/envases a los chefs - Crear una solida relación entre los actores basada en confianza - Mantenimiento y actualización de los servidores y la plataforma	Propuesta de valor: - Los chefs podrán practicar sus platos, ganar dinero, reconocimiento, aprovechar su tiempo libre. Cualquier persona puede ser chef. - Clientes podrán obtener platos caseros de buena calidad a un precio más económico, evitando tener que comer cualquier insano producto precocinado del supermercado.	Relación con el cliente: - Clientes y chefs se pondrán en contacto para expresar sus quejas, sugerencias y peticiones. La relación será contractual extendiéndose en el marco de los TCU. La empresa también se ocupará de pedir la opinión de los clientes para mejorar sus servicios.	Segmentos objetivo: - Chefs: Estudiantes de Escuelas de cocina amateur y otros aficionados (amantes de cocina, retirados, amos de casa) con edades entre 30 y 60 años y una larga experiencia culinaria, compromiso y ganas de cocinar. Estos deben tener tiempo necesario por las mañanas. - Clientes: Trabajadores de oficina, sin tiempo para cocinar que busquen tomar una comida más saludable y tradicional.
	Recursos clave: - Servidores - Chefs		Canales: - App - Email - Redes sociales - Blogs - Página web - Presencial - Teléfono	
Estructura de costes: - Servidores y Plataforma - Publicidad - Sueldos - Bolsas/envases			Fuentes de Ingresos: - Comisiones - Publicidad	

Figure 5. Business Model Canvas reviewed

The main differences are: the clients are office workers in a certain age range, the rest of the segments are eliminated. On the other hand, only amateur chefs are considered to prepare food. The main service is to offer homemade food. The food distribution service is also eliminated.

With this, the minimum viable product was designed following the same line of the second business model. In the Figures 6, 7, 8 and 9. An extract of the MVP that currently works on Android devices is shown. To develop it, Android Studio software was used [6]. In these Figures it is observed that a menu has been introduced to simplify the decision of the users and the chefs. Also, the chefs will be positioned geographically on the map so that users can decide which one suits them best. At that time, they can make a call to the contact phone to arrange a menu, price, place and date. Finally, you can upload a profile picture and manage personal data from the application. All this information is managed through a server and a database in real time.

With all this, it was possible to create a sketch of the final product of which an extract is shown in the Figures 10, 11, 12 and 13. This is, simply, a representation of how the application could be if the MVP proved that a business exists and that there really is a market. The main differences are shown in: design, automation, valuation, simplicity. A clear aesthetic improvement is observed between the MVP and the final product. Also, there is flexibility when it comes to ordering, it



Figure 6. Logo

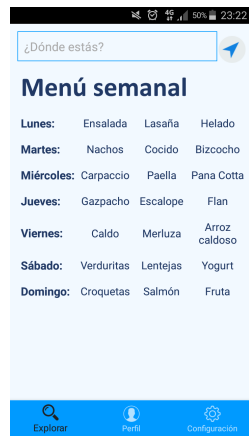


Figure 7. Menu

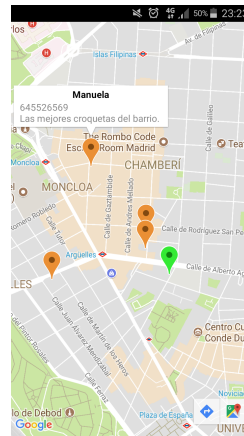


Figure 8. Map

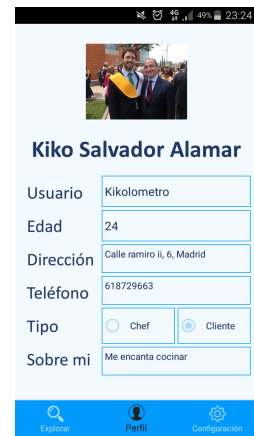


Figure 9. Profile

clearly shows what is being asked and the final price. The entire process is done through the app, including payment. It is observed that in the profile of each chef the evaluations also appear.



Figure 10. Menu

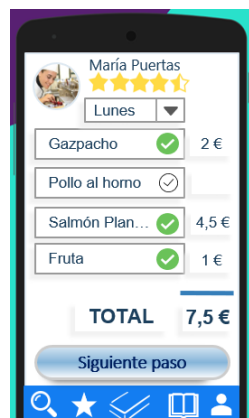


Figure 11. Order

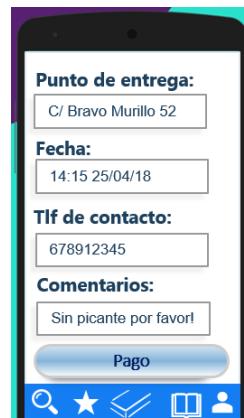


Figure 12. Data



Figure 13. Profile

In addition, the Terms and Conditions of Use that prevent the application of any legal problem are included [2]. It stipulates, among others, the following key point. The price of the dish must cover the costs of producing it. So the chefs can not take benefit from it. This way, they can not be considered as professionals in the sector and do not have to comply with European and Spanish hygiene regulations.

Having analyzed the application that will be developed and knowing the business model, it begins to develop the marketing campaign that is intended to be implemented. It will differentiate between short and long term.

In the short term, the company will be settled in Madrid, in the area of *Nuevos Ministerios*. In this area there are several office towers and there are a lot of cooking schools around. In figure 14 the towers are shown in red and the cooking schools in blue. The marketing campaign will be carried out in two different ways.

The first, face-to-face. It is expected to go to the Pablo Picasso square, on a Friday, a day in which people leave work in a better mood and at lunchtime, in order to give small portions of homemade food to passers-by who leave the towers. In this way, they will be willing to listen

to the proposal and create certain expectation. In the advertising that is delivered, the date of publication of the application will be shown.

The second, online, will use the services of Facebook [4] and Google ads [3] to advertise the web and download the application from the mobile. Figure 15 contains the map where the published announcements will be made effective.

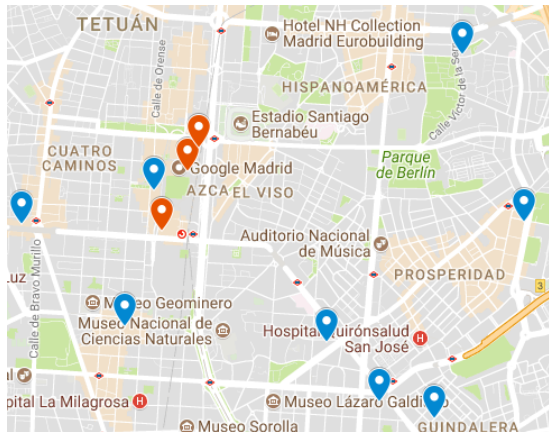


Figure 14. Offices and Cooking schools in *Nuevos Ministerios Area*



Figure 15. Ads effect area

In the long term, once enough sales have been made, it has been demonstrated that there is a market and the platform has been improved according to the contributions of the clients, an investment is made to create a new application that adjusts to the needs of the users. In addition, the market extends to another city similar to Madrid, Barcelona. Where there is also a large percentage of the population that works in office buildings. The marketing campaign at this time will be the same as for Madrid. Expectations will also be created through a face-to-face homemade food campaign.

Google and Facebook advertising base their prices on statistics. The greater the area, the higher the price. Based on this, they offer you a price and a range of ad views. That is, for example, paying 10 euro to Facebook, the ad can receive between 2400 and 12,000 views in a day. In this way, based on the budget dedicated to advertising, 3 scenarios can be assumed. The first one, assumes that the maximum number of visualizations will be reached. In the second, the number of views reaches the middle point of the range. Finally, the third scenario expects to receive the least amount of visualizations. Figure 16 shows the scope of visualizations on Facebook and Google and the budget for it.

From the number of views of each advertisement, conversion coefficients have been estimated for each scenario. With them, you can estimate the number of sales of the application in the following years. Figure 17 shows information related to the average scenario according to the number of visualizations. It is highlighted that the value of the transaction is zero until the third year, since it is not intended to introduce the commission until a critical mass of clients has been reached. In this same year the new application adjusted to the public is created. In addition, this year is also expected to increase the number of transactions per person per year from 1 to 5. With this, the number of chefs increases from 1 to 6.

1er año	Facebook				Google				
	Coste (€)	Alcance min	Alcance medio	Alcance máx	Coste (€)	Clicks mín	Clicks medio	Clicks máx	TOTAL (€)
Diario	1,75	390	1195	2000	1	2,1	2,8	3,6	2,75
Anual	638,75	142350	436175	730000	365	768	1038	1308	1003,75

2do año	Facebook				Google				
	Coste (€)	Alcance min	Alcance medio	Alcance máx	Coste (€)	Clicks mín	Clicks medio	Clicks máx	TOTAL (€)
Diario	3,5	750	2175	3600	2	4,2	5,7	7,2	5,5
Anual	1277,5	273750	793875	1314000	730	1548	2088	2628	2007,5

3er año	Facebook				Google				
	Coste (€)	Alcance min	Alcance medio	Alcance máx	Coste (€)	Clicks mín	Clicks medio	Clicks máx	TOTAL (€)
Diario	8	1800	5000	8200	3,5	7,5	10,0	12,5	11,5
Anual	2920	657000	1825000	2993000	1277,5	2724	3636	4548	4197,5

4to año	Facebook				Google				
	Coste (€)	Alcance min	Alcance medio	Alcance máx	Coste (€)	Clicks mín	Clicks medio	Clicks máx	TOTAL (€)
Diario	10,5	2400	7200	12000	5	10,7	14,2	17,8	15,5
Anual	3832,5	876000	2628000	4380000	1825	3888	5190	6492	5657,5

5to año	Facebook				Google				
	Coste (€)	Alcance min	Alcance medio	Alcance máx	Coste (€)	Clicks mín	Clicks medio	Clicks máx	TOTAL (€)
Diario	15	4000	11000	18000	8	17,1	22,8	28,5	23
Anual	5475	1460000	4015000	6570000	2920	6228	8310	10392	8395

Figure 16. Market budget summary and the views range for every year

	2019	2020	2021	2022	2023
Número de transacciones	397,2	1121,1	13899,9	31011,2	70555,4

Coef. Google	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15
Coef. FB	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
Coef de Conversión	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
Nº de transacciones media pp pa	1	1	5	6	8
Valor de la comisión por transacción	0	0	1	1	1

Número de clientes nuevos	397,2	723,9	2056,1	3112,4	5707,0
Clientes totales	397,2	1121,1	2780,0	5168,5	8819,4

Transacciones al día	1,1	3,1	38,1	85,0	193,3
Chefs al día	0,2	0,5	6,3	14,2	32,2
Chefs redondeado	1	1	6	14	32

Figure 17. Table summarising the data used to calculate the income in the average scenario

To establish the budget dedicated to online marketing, for logistical reasons in the best of scenarios, it was defined as an objective that with a 20 % margin until the second year, the application can be managed with a single chef. It is expected that a chef can prepare 6 dishes a day.

Figure 18 shows the sources of income and the cost structure of the average scenario. In the alternative scenarios, the sources and structure will be the same but with different values. What will vary the final cash flows.

Revenues come mainly from a commission for each transaction. It is estimated that the commission may be 1 €. Advertising has been included in the table even though no value has been given, since these revenues are expected to arrive later. The costs consist of:

Advertising: The cost of advertising is stipulated according to Figure 16 and, therefore, they will be the same for each scenario.

Servers and Platform: These will have to be updated. In addition, there was a maintenance cost that must be taken into account. Depending on the number of clients, the capacity of the servers will vary, so depending on the scenario and the year, this power will be modified.

Salaries: These will vary depending on the time and the results. The first year is not considered under any concept a salary.

Bags or containers: The bags will be introduced in the third year foreseeably. The cost will be unitary for each transaction. Although, by economies of scale, the greater the number of transactions, the lower the unit cost.

	2019	2020	2021	2022	2023
Costes					
Bolsas			2.084,98	3.101,12	3.527,77
Publicidad	1.003,75	2.007,50	4.197,50	5.657,50	8.395,00
Servidores y Plataforma	420,48	420,48	1.666,92	1.666,92	1.666,92
Sueldos		7.200,00	9.600,00	14.400,00	36.000,00
	1.424,23	9.627,98	17.549,40	24.825,54	49.589,69
Ingresos					
Comisión de transacciones			13.899,87	31.011,17	70.555,39
Publicidad					
			13.899,87	31.011,17	70.555,39

Figure 18. Table summarising the income sources and the costs structure in the average scenario

With all this, the P&L of the average scenario has been developed. This appears in Figure 19. It is observed again that the revenues do not appear until 2021, year in which the application is invested in developing. A cost of 16,000 euro has been estimated. The distribution of dividends in this phase of the project is not considered.

Finally, the cash flows of the first 5 years have been obtained. In the average scenario, the return will be 380,000 €. For this, it has been assumed that all the necessary loans have been requested from the bank with an interest rate of 6.5 %. It is emphasized that in the third year there will be a large outflow of money to create the new application.

To conclude, it is convenient to make two points. The first, related to the future of the company. This company, even at the risk of mistaking, seems to be mathematically profitable. It is a project created in a very changing environment, with many competitors, so a great business vision is needed to be able to adapt to each situation and a great daily effort to be up to the needs of customers. Therefore, the next steps should be to start the marketing campaign and publish the MVP. From there, it will be necessary to improve the application based on the suggestions of customers and chefs. Once a customer base and chefs is building up, it should be interesting to look for funding to create the new application. In addition, it will be interesting to find out if the use of bags or containers can provide a differential advertising value to the company. From here, it is advisable to reinvest the profits to continue looking for clients and interested chefs and thus, to expand the market share.

Cuenta de resultados	en miles ('000)				
	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos			13,90	31,01	70,56
Coste de Producción	1,00	2,01	6,28	10,31	15,45
Margen Bruto	(1,00)	(2,01)	7,62	20,70	55,10
Costes Fijos	0,42	7,62	10,02	16,07	37,67
EBITDA	(1,42)	(9,63)	(2,40)	4,64	17,44
Amortización	0,20	0,20	1,27	1,27	1,27
EBIT	(1,62)	(9,83)	(3,67)	3,37	16,17
Intereses	0,28	0,79	2,10	2,02	1,33
EBT	(1,90)	(10,62)	(5,77)	1,35	14,84
Impuestos	(0,48)	(2,66)	(1,44)	0,34	3,71
Beneficio neto	(1,43)	(7,97)	(4,32)	1,01	11,13
Dividendos					
Beneficio neto disponible	(1,43)	(7,97)	(4,32)	1,01	11,13

Figure 19. P&L in the average scenario

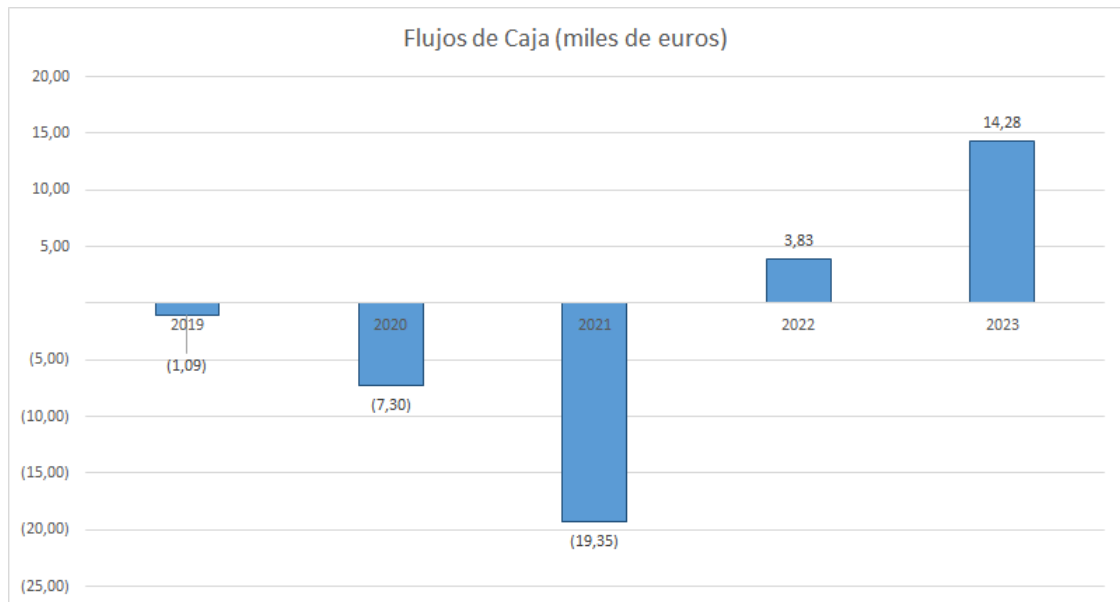


Figure 20. Cashflows for the next five years for in the average scenario

The second point is focused on the learning process, which ends up developing a great business vision, discovering the different approaches that a company and its environment can have. This process began almost a year and a half ago, since the idea came up. Since then I have not stopped thinking about ways to make an idea viable, having to change one and many times from a point of view around the same business. The opinion of friends and acquaintances has been vital to make sense of this idea. Committing a mistake can be hard, but it is important to know that there is always a way out. Therefore, I recommend not to be afraid to make the idea public and to start this project with a partner. Especially in the initial phases of a company in which there are many simple but tedious tasks to do. Being afraid that someone can steal an idea is normal, but in the early stages of a startup, the idea is never mature enough. So, probably, in a few days the idea has nothing to do with what you have in mind today.

*A todos los emprendedores que tienen el valor de luchar por sus ideas,
para hacer de este mundo algo mejor.*

*Success requires no explanations,
failure permits no alibis.*
NAPOLEON HILL

Lo consiguieron porque no sabían que era imposible.
JEAN COCTEAU

Agradecimientos

En primer lugar, me gustaría expresar mi sincera gratitud a mi director, Dr. David Contreras Bárcena, por el apoyo mostrado ante este reto, por su paciencia y motivación. Su guía me ayudó en todo momento a no rendirme y a superar obstáculos.

Este proyecto tampoco podría haber sido posible sin las aportaciones del Profesor Jaime de Rábago Marín, coordinador de los Trabajo Final de Master en el área de Emprendimiento, cuyo conocimiento y visión empresarial ha sacado a relucir los puntos clave a mejorar de esta iniciativa. Además, nos enseñó a emprender con pasión por lo que hacemos.

También, aprovecho esta oportunidad para expresar mi gratitud a todos los amigos y conocidos que me apoyaron a lo largo de este proyecto de emprendimiento, por sus perspicaces comentarios y aliento. También por todas las ideas que han hecho evolucionar este trabajo hacia algo tangible.

Finalmente, quiero agradecer a mis padres, a Lucía y a Edu, su valiosa crítica constructiva, sus consejos amistosos durante el desarrollo del proyecto y la confianza incondicional puesta. Les estoy eternamente agradecido por compartir sus puntos de vista sinceros y esclarecedores, estos han sido la brújula de este proyecto.

Muchas gracias,
Francisco Salvador Alamar

DOCUMENTO I

MEMORIA



Índice

1. Bases del proyecto	7
1.1. Introducción	7
1.2. Motivación	8
1.3. Objetivos	9
1.4. Metodología	9
1.5. Estructura del trabajo	10
1.6. Estado de la cuestión	11
2. Definición del modelo de negocio	13
2.1. Introducción	13
2.2. Business Model Canvas I	14
2.2.1. Clientes	15
Modelo 1: Comida Profesional	15
Modelo 2: Comida diaria	15
2.2.2. Propuesta de valor	16
Modelo 1: Comida Profesional	16
Modelo 2: Comida diaria	16
2.2.3. Relación con el consumidor	17
2.2.4. Canales de distribución y comunicación	18
Chefs	18
Clientes	18
2.2.5. Actividades clave	18
2.2.6. Red de <i>Partners</i>	19
2.2.7. Recursos clave	20
2.2.8. Estructura de costes	21
2.2.9. Fuentes de ingreso	22
Modelo 1: Comida Profesional	22
Modelo 2: Comida diaria	22
2.2.10. Conclusiones	23
2.3. Estudio de mercado	23
2.3.1. Presencia en internet	23
Web	24
Facebook	26
LinkedIn	28
2.3.2. Encuesta Clientes	29
Preguntas	29
Resultados	32
2.3.3. Entrevistas	33
Gerardo Salvador	33
María José Gil	34

2.3.4. Conclusiones	36
2.4. Revisado	37
2.4.1. Clientes	37
2.4.2. Propuesta de valor	38
2.4.3. Relación con el consumidor	38
2.4.4. Canales de distribución y comunicación	38
2.4.5. Actividades clave	39
2.4.6. Red de <i>Partners</i>	39
2.4.7. Recursos clave	39
2.4.8. Estructura de costes	40
2.4.9. Fuentes de ingreso	40
2.4.10. Bases Legales	40
2.4.11. Conclusiones	41
3. Aplicación Móvil	43
3.1. Nombre y Logo	43
3.1.1. Nombre	43
3.1.2. Logo	44
3.2. Primeros bocetos	45
3.3. MVP	49
3.3.1. <i>Front-end</i>	49
3.3.2. <i>Back-end</i>	53
3.4. Producto final	56
3.4.1. Boceto de aplicación final	56
3.4.2. Términos y condiciones de uso	59
4. Implementación	71
4.1. Corto plazo	71
4.1.1. Marketing	71
4.1.2. Logística	75
4.2. Largo Plazo	76
4.2.1. Marketing	76
4.2.2. Logística	77
5. Análisis Financiero	79
5.1. Estudio financiero	79
Ingresos	79
Gastos	81
5.1.1. Mejor escenario	82
5.1.2. Peor escenario	85
5.1.3. Escenario medio	87
5.2. Conclusiones	89
6. Conclusiones	91
6.1. Sigüientes pasos	91
6.2. Experiencia	91
Bibliografía	93

Índice de figuras

1. Lienzo de negocio de la idea original	15
2. Diagrama relacional de los actores del negocio	17
3. Logo de la startup	24
4. Parte superior de la web [7]	25
5. Recogida de información [7]	25
6. Información sobre la startup [7]	25
7. Contacto de la página web [7]	26
8. Perfil de Facebook de Tapper [9]	26
9. Información relevante publicada en el perfil de Facebook de Tapper [9]	27
10. Primera publicación en Facebook de Tapper [9]	27
11. Grupo de Facebook para compartir comida de Tapper [9]	28
12. Comentarios y valoraciones en Facebook de Tapper [9]	28
13. Publicación para rellenar la encuesta de Tapper [9]	29
14. Publicación en LinkedIn de Tapper	30
15. Información publicitaria de Clicmenu.es	34
16. Bolsas con los platos vendidos de clicmenu.es	34
17. Ejemplos de menús semanales de clicmenu.es	35
18. Etiqueta informativa con los datos del menú	35
19. Lienzo de negocio revisado	38
20. Publicidad de BlaBlaCar [12]	44
21. Primer logo de Tapper	44
22. Segundo logo de Tapper	44
23. Facebook Logo	45
24. Whatsapp Logo	45
25. Uber Logo	45
26. Cabify Logo	45
27. Proceso de creación del logo de Tapper con Inkscape	46
28. Boceto de aplicación Modelo 1	47
29. Boceto de aplicación Modelo 2	47
30. Inicio	48
31. Mapa	48
32. Perfil	48
33. Plato	48
34. Pantalla de Chat	48
35. Chat con ventana	48
36. Descubrir	48
37. Populares	48
38. Portada	50
39. Login	50

40. Registro	51
41. Menú	51
42. Mapa	52
43. Perfil	52
44. Ajustes	52
45. Modificar Datos	53
46. Sobre Tapper	53
47. Archivos del servidor	54
48. Información de la base de datos	55
49. Tabla Usuario	55
50. Tabla Menus	56
51. Portada	57
52. Principal	57
53. Mapa con pines	57
54. Mapa con ventana	57
55. Selección	57
56. Resumen	57
57. Realizar pago	57
58. Pedidos	57
59. Pedido	58
60. Perfil	58
61. Plato	58
62. Ajustes	58
63. Mapa de la zona objetivo	72
64. Zona en la que afectarán las búsquedas de Google en Madrid	73
65. Ejemplo del anuncio de Tapper en Google	73
66. Ejemplo del anuncio de la aplicación en Facebook	74
67. Zona en la que afectarán las búsquedas de Facebook en Madrid	74
68. Diagrama del flujo de producto	75
69. Área de acción de la publicidad de Facebook en Barcelona	76
70. Área de acción de la publicidad de Google en Barcelona	77
71. Resumen del presupuesto en marketing y el alcance del mismo en todos los escenarios	82
72. Tabla resumen de los datos utilizados para calcular los ingresos en el mejor escenario	83
73. Tabla resumen de costes e ingresos en el mejor escenario	83
74. Cuenta de Resultados del mejor escenario	84
75. Flujos de caja durante los próximos 5 años en el mejor escenario	85
76. Tabla resumen de los datos utilizados para calcular los ingresos en el peor escenario	86
77. Tabla resumen de costes e ingresos en el peor escenario	86
78. Cuenta de Resultados del peor escenario	87
79. Flujos de caja durante los próximos 5 años en el peor escenario	87
80. Tabla resumen de los datos utilizados para calcular los ingresos en el escenario medio	88
81. Tabla resumen de costes e ingresos en el escenario medio	88
82. Cuenta de Resultados del escenario medio	89
83. Flujos de caja durante los próximos 5 años en el escenario medio	89

Capítulo 1

Bases del proyecto

ESTE documento contiene la información relativa a la constitución de una startup basada en economía colaborativa. En este se expondrá un modelo de negocio en base a un *Business Model Canvas* y a la opinión del público, recogida mediante encuestas de mercado. También se desarrollará una aplicación móvil que nos servirá como mínimo producto viable (MVP, por su siglas en inglés *Minimum Viable Product*). Posteriormente, se definirá la logística y la campaña de marketing que habrá que seguir para un correcto funcionamiento de la misma. Finalmente, se expone un análisis financiero para asegurar su viabilidad económica.

1.1. Introducción

Hay mucho talento desperdiciado diariamente en las cocinas españolas, ya sea de chefs profesionales, jóvenes estudiantes de cocina o incluso amas y amos de casa. Toda esta gente tiene el gusto, experiencia y tradición necesaria para cocinar. No obstante, en muchas situaciones no encuentran manera de desarrollar sus habilidades por no hallar un público dispuesto a consumir estos platos. Esto conlleva un desperdicio de comida y un gasto extra que no todos pueden asumir económica o moralmente. Para este sector, las alternativas que ofrece el mercado son o montar un restaurante o trabajar para un catering. Por lo que no todos disponen de los recursos económicos para llevar esto a cabo.

Por otro lado, existe una gran cantidad de personas viviendo por cuenta propia que saben de las complicaciones que conlleva preparar un plato casero para uno mismo cada día con el fin de disponer de comida casera recién hecha. Dado que no siempre se dispone de tiempo, habilidad o motivación para ponerse a cocinar se buscan otras opciones en el mercado. También, predecir dónde se va a comer no siempre es sencillo. En ocasiones se dispone de un lugar habilitado en la oficina, en la cafetería de la universidad, en el metro... Si, además, consideramos otros perfiles como taxistas, dependientes, visitantes de los hospitales, ... el segmento de gente que tiene necesita nuevas alternativas para las comidas del día a día crece considerablemente.

Por el gasto que implica comer cada día de menús de restaurantes, donde la calidad y precio de la oferta no siempre es la que uno desea, se buscan alternativas más baratas como adquirir un plato de comida pre-cocinada en un supermercado. Estas opciones no son tan saludables y no siempre se dispone de los medios para calentar el plato. Existen aplicaciones de móvil con las que se puede pedir comida envasada para toda la semana, pero esto no soluciona el problema a los chefs, ya que trabajar ahí sería una propuesta de trabajo nueva.

Es decir, existe un nicho de mercado en el que se pueda combinar la gran capacidad de cocineros y cocineras (amateurs y semi-profesionales) que hoy en día no tienen acceso a toda esta gente que necesita que les llegue comida casera a casa.

Por todo esto, como parte de el Trabajo Final de Máster (TFM) titulado “Building a Startup: Strategic Analysis” para el Máster en Administración de Empresas de ICADE realicé un Análisis Estratégico relacionado con todo lo mencionado anteriormente que contenía:

- **Análisis de mercado:** En este apartado se analizó la demanda de los consumidores. De esta forma se pudo demostrar si existe un interés real por la comida casera, por comer sano, si la economía colaborativa está en período de crecimiento, las distintas tendencias alimentarias en el sector, las apetencias y costumbres de los potenciales consumidores a la hora de comer, cuál es el segmento al que más probabilidad tenemos de atraer con nuestro producto. También se buscó las capacidades tecnológicas de estas personas para saber si disponen de la habilidad suficiente como para utilizar la aplicación móvil que se pretende diseñar en este documento. Finalmente, se comprobó la disponibilidad y maneras de atraer a los Chefs en cuestión para el uso de los servicios que se proponen.
- **Análisis de la industria:** Se utilizó el *framework* de las 5 Fuerzas de Porter (Competencia, Sustitutos, Compradores, Proveedores y Nuevos Competidores) para poder tener una nueva visión de la industria desde todos los ángulos posibles. De esta manera se podía prever distintos problemas, los puntos más fuertes y débiles de la startup frente a la competencia, el posicionamiento de la misma dentro del sector,...
- **Conclusiones:** A partir de los estudios anteriores, se pudo definir la estrategia de la empresa en base a datos y estadísticas reales que asientan los pilares de este proyecto. A partir de los cuales, se diseñará en este TFM la parte operativa.

Tal y como se ha visto, el TFM “Building a Startup: Strategic Analysis” es el precedente de lo que aquí se desarrolla. En este se concluye que sí que hay un mercado creciente de comida casera online (vía aplicación móvil) que busca flexibilidad y rapidez en sus servicios [13]. A partir de estos preceptos, se desarrolla la parte operativa de este Trabajo Final de Master.

1.2. Motivación

La finalidad con la que se está realizando este proyecto es acelerar todo el proceso de creación de una startup para poder lanzarla al mercado y vivir la aventurada experiencia del emprendimiento.

El proceso de creación de una startup es largo, requiere mucho esfuerzo, tiempo y no está remunerado. Es por ello que no todo el mundo se decide a emprender. Aprovechando la oportunidad que se me brinda al tener que realizar dos Trabajos Finales de Máster (TFM), he centrado ambos trabajos en este mismo proyecto de forma que cubra la mayor parte del mismo. De esta forma, con la inestimable ayuda de mis tutores puedo abordar todas las tareas que conlleva la creación de una startup de una manera eficiente y de calidad, ya que estos me proporcionarán todos los consejos y guías para no estancarme en un punto de parálisis por análisis.

Por otro lado, partir de una idea propia y ver como, poco a poco, se va materializando es un gran aliciente a seguir luchando hasta verla hecha realidad. No obstante, aunque la idea en

esencia siga siendo la misma, todos los días van apareciendo matices nuevos. Además, esta idea surge a partir de vivir el problema desde dentro, ya que como estudiante en prácticas que vive fuera de casa, me toca cocinar durante la semana para subsistir. Por lo que, si en unos años veo que hay otra gente a la que le puedo estar solventando el problema de la comida de la semana, creo que podré darme por satisfecho.

Unificando estas dos ideas, creo que el hecho de vivir una experiencia de emprendimiento tan personal, en la que cada día es una prueba, teniendo que adoptar una actitud proactiva puesto que todo depende de mí, creo que es un reto muy grande que acojo con gran entusiasmo.

Por otro lado, es muy gratificante pensar que, con las correctas horas y esfuerzos dedicados, podría estar creando mi primera startup a los 24 años. Puesto que muy poca gente habrá sido capaz de crear una a tan corta edad, lo que además, es un gran distintivo en el currículum vitae.

Finalmente, el hecho de crear un gran impacto social creo que es una gran motivación ya que al ser una aplicación basada en economía compartida se puede llegar a un gran número de hogares en los que, se podría marcar una diferencia económica si se encuentra una forma de vida mediante la aplicación. El hecho de simplificar la vida a la gente que me rodea y a la que no, es el mayor regalo.

1.3. Objetivos

Los objetivos que se espera conseguir al finalizar el proyecto son los siguientes:

- Establecer un Plan de Negocio viable y sostenible
- Crear un Mínimo Producto Viable (MVP) con el que se pueda testear el mercado. De esta manera, se espera poder conseguir pruebas tangibles de la utilidad de nuestros servicios.
- Diseñar la aplicación móvil definitiva que se espera poder desarrollar en una vez se consiga financiación.
- Diseñar la logística de nuestros servicios tanto a corto plazo como a largo plazo.
- Crear un modelo financiero viable capaz de atraer a potenciales inversores.

1.4. Metodología

La metodología que se ha seguido para poder llegar a una solución viable del problema se explica a continuación.

Partiendo de una idea de negocio genérica, se redacta el primer plan utilizando el lienzo de negocio (BMC por sus siglas en inglés, *Business Model Canvas*) definido por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur [1]. Con este lienzo se pretende transformar una idea de negocio genérica en un plan de negocio viable. Es decir, situarla en el contexto social y definir el público al que se le está solucionando un problema, demostrar la viabilidad económica, definir quién será el público objetivo, qué valor se le ofrece,... A partir de la realización del primer Business Model Canvas, se va matizando y reinventado cada día la idea hasta llegar a una oportunidad de negocio viable y claramente definida.

En este momento, se propone unos bocetos del producto final de acuerdo al negocio definido para la implementación del mismo. Así, se puede ir vislumbrando la dirección que toma el proyecto y su viabilidad para su implementación.

Posteriormente, se desarrolla el análisis de mercado ya que es necesario saber si este negocio tendrá cabida en el contexto social actual y es importante conocer la opinión veraz del público al que se apunta. Por ello, es necesario ir al cliente objetivo y preguntarle mediante encuestas o entrevistas su opinión acerca del producto. De esta forma, se reinventa el negocio descubriendo nuevas necesidades y se vuelve a reescribir el BMC de acuerdo a lo concluido con las encuestas.

Ahora que el plan de negocio ya ha quedado definido, se crea un prototipo del producto. Para este negocio, el producto que se va a diseñar es una aplicación móvil para el sistema operativo Android. Este primer prototipo debe ser un *Mínimo Producto Viable* e irá de la mano de las conclusiones extraídas en los apartados anteriores. Con ello, se buscará conseguir pruebas tangibles de la necesidad que tienen los usuarios de utilizar los servicios que se ofrecen. Además, aparte de este prototipo, se irá más allá y se diseñará un boceto que pudiera ser el producto final. Es decir, una aplicación que tenga todas las características del MVP y muchas otras funcionalidades añadidas. Estos prototipos tendrán todas las características propias de aplicaciones basadas en la *Economía Colaborativa*.

Una vez se conoce el negocio y el medio que se utilizará para materializarlo, ya se puede comenzar a buscar los medios (servidores, envases, *partners*...) necesarios para proponer las soluciones a nuestros clientes. Se puede ir estudiando la manera en la que estos serán gestionados junto con los clientes, de forma que se aumente la eficiencia en todos los procesos que intervienen y de reducir el precio de los costes en busca de una calidad aceptable. Para ello, se considerará la logística a corto y largo plazo ya que los distintos procesos evolucionarán de una manera u otra según avance el negocio y su entorno.

Con todo ello, se definirá un plan de acción de marketing para proceder a la captura de clientes. Se desarrollará tanto de manera presencial como online para la captura de clientes y chefs. Igual que la logística, se considera que debe haber un plan de marketing a corto plazo y otro a largo.

Finalmente, ya se puede predecir los gastos e ingresos que harán que la startup triunfe o fracase. A partir de los cuales, en función del crecimiento que podamos esperar tener se podrá ir haciendo un análisis de la financiación necesaria en los siguientes meses o años. A raíz de este paso se tomará la decisión de seguir adelante con la startup o no. Para ello, se propondrán 3 casos posibles (peor, normal y mejor) y se hará la media ponderada de los tres.

1.5. Estructura del trabajo

Este trabajo se divide en seis capítulos y contienen la siguiente información:

El primer capítulo contiene la introducción y la información general del proyecto.

El segundo capítulo contiene el primer lienzo de negocio definido a partir de la idea genérica. A partir de esta, se explica el análisis de mercado desarrollado para recoger información acerca del producto. Finalmente, se vuelve a reescribir el lienzo de acuerdo a los resultados obtenidos del estudio de mercado.

En el tercer capítulo se han explicado los distintos bocetos y prototipos con los que se pretende testear el mercado en busca de información y pruebas para demostrar que el mercado tiene la necesidad de utilizar tales servicios.

En el cuarto capítulo se analiza el plan de marketing y la logística con la que se espera coordinar a los proveedores con la empresa y los clientes de una manera eficiente para la reducción de tiempo y gasto innecesario de dinero.

En el quinto capítulo se se expondrá el análisis financiero planteando tres escenarios distintos. Con ellos se decidirá si este negocio es rentable y si conviene o no lanzarlo al mercado.

En el sexto capítulo se habla de las conclusiones recogidas a lo largo del documento y de los proyectos futuros.

1.6. Estado de la cuestión

Este proyecto se enmarca en un contexto social y tecnológico cambiante y en crecimiento. Esto es producto de dos nuevos conceptos que se han ido desarrollando en la última década: economía colaborativa y las startup.

Por un lado, el auge de la economía colaborativa viene de la mano del avance de la tecnología 4G y de la introducción de los *Smartphone* en nuestras vidas. La combinación de estos dos sucesos trae consigo las vías para la conectividad entre personas en cualquier momento y desde cualquier parte del mundo.

Por otro lado, la falta de confianza en las entidades bancarias y las secuelas de la grave crisis financiera del 2008 han precipitado una emergente necesidad de ahorrar. Por ello, la compraventa de bienes de segunda mano está causando tendencia. Esto no es un concepto nuevo, pero la tecnología le ha dado nuevos medios a esta práctica. A diferencia de hace unos años, ahora, se compra y vende a nivel global. Así surge la economía colaborativa, con la que se puede compartir un bien infrautilizado con cualquier persona del mundo al instante. Otro detalle muy importante, es que no solo se puede compartir bienes materiales, sino algo más importante, el tiempo. ¿Para qué voy a dedicar tiempo en hacer algo si alguien puede hacer por mí más rápido y mejor?

Por otro lado, el aumento del número de startups se ha multiplicado en los últimos años. Solo entre 2015 y 2016 se invirtió más de 1.000 millones en startups en España. [16] En cambio, entre 2013 y 2014 esta cifra no alcanza ni el medio millón. Asimismo, la tecnología hace que la sociedad avance a pasos agigantados y, por lo tanto, las necesidades de las nuevas generaciones cambian al mismo ritmo. Es por ello que hace falta visión para comprender las nuevas necesidades que aparecen y desaparecen cada día y que pueden convertirse en nichos de mercado para nuevas grandes ideas. Estas ideas terminan convirtiéndose en planes de negocio y finalmente en grandes empresas. De hecho, las empresas líderes de la lista Forbes han pasado de ser, principalmente, bancos y aseguradoras a compañías tecnológicas. Esto demuestra la revolución que está significando para la sociedad las nuevas tecnologías.

Mediante estos preceptos, otras compañías han aprovechado el auge de las tecnologías para poder poner en contacto a gente estableciendo nexos de confianza entre ellos. De esta manera, los usuarios pueden intercambiar bienes y servicios. De hecho, este mercado está creciendo a

una velocidad mayor al resto de mercados tradicionales. [15] Tal es el cambio que supone la economía colaborativa que ahora no hace falta poseer un bien para ofrecerlo como servicio. Por ejemplo[17]:

- **AirBnB:** La mayor inmobiliaria no posee propiedades en alquiler
- **Uber:** La mayor compañía de servicios de transporte públicos no posee vehículos.
- **Aliexpres:** La mayor compañía de retail no tiene inventario.

Es en este contexto donde se pretende entrar con una nueva aplicación y explotar un mercado que aún no se ha explorado. Permitiendo que la lista continúe así: Tapper: Mayor compañía de restauración a nivel mundial no ha contratado ningún chef.

Capítulo 2

Definición del modelo de negocio

ESTE capítulo pretende definir un modelo de negocio fundamentado en la opinión de los potenciales clientes. Para ello, se redactará un primer lienzo de modelo de negocio (BMC, por sus siglas en inglés *Business Model Canvas*) según la teoría de Alexander Osterwalder y Yves Pigneur de acuerdo a la primera idea de negocio basada en la necesidad de mercado detectada en el capítulo 1. Posteriormente, se hará el estudio de mercado, y se modificará el primer lienzo de acuerdo a las conclusiones extraídas del estudio de mercado.

Aunque en algún momento se haga referencias de carácter logístico, en este capítulo, no se pretende definir la parte más ejecutiva del proyecto sino ilustrar los diferentes puntos clave del mismo. Más adelante, en el Capítulo 4 se explicará en detalle cómo se puede hacer posible la relación entre los distintos puntos clave del proyecto.

En cualquier negocio es importante definir correctamente el plan con el que se pretende captar valor. Por fantástica y resolutiva que pueda ser una idea de negocio, no triunfará si la gestión no es la correcta. De la misma manera, por desastrosa que pueda parecer una idea de negocio, podría llegar hasta lo más alto si se ha ejecutado de manera exitosa. Es aquí donde se distinguen los buenos Directores Generales de los que no lo son tanto. Por esta razón, se describirá a continuación la primera idea de negocio.

2.1. Introducción

En primer lugar, se explicará de una manera general el BMC [1]. Este, se compone de 9 casillas diferentes que habrá que describir con el mayor nivel de detalle posible:

Segmento de clientes: Los potenciales clientes a los que se les ofrecerá los servicios. Es decir, el público al que habrá que solventar algún problema.

Propuesta de valor: Esta casilla hace referencia a la carencia o necesidad que tiene el cliente y a la cual se le aporta una solución alternativa. El contenido de esta casilla nos diferenciará frente a la competencia.

Relación con el consumidor: Establece el tipo de contacto que habrá entre la firma y los clientes y el tipo de trato con los mismos.

Canales de distribución y comunicación: Hasta este punto se ha descrito a quién, por qué y de qué manera se va a dirigir la firma. En esta casilla hay que redactar el cómo. Es decir, con qué medios (correo personal, carta postal, en persona, blogs, aplicación móvil, plataforma web, ...).

Actividades clave: Las actividades necesarias para hacer que la empresa pueda funcionar. Es decir, las mínimas actividades con las que se consigue ofrecer un producto o servicio y se pueda cobrar por ello.

Recursos clave: Los activos que permiten que se puedan desarrollar las actividades con normalidad.

Red de Partners: Las personas o empresas con las que se debe entablar una buena relación de negocios para el beneficio mutuo.

Estructura de costes: Todos los gastos en los que tenga que incurrir la empresa para ofrecer sus servicios o productos.

Fuente de Ingresos: El origen de los distintos ingresos que percibirá la startup por la venta de sus productos o servicios.

El lienzo de negocio podrá verse modificado a lo largo del tiempo, es conveniente observar la dirección que va tomando el proyecto. La idea evolucionará en función de distintos factores como: cambios en la regulación, en la industria, opiniones de terceras personas, viabilidad económica, ... y se irá asentando cada vez más, acercándose poco a poco hacia un modelo de negocio viable.

Por ello, se han considerado importantes 2 “fotos” de este lienzo que muestran claramente 2 fases por las que ha pasado el proyecto. Se consideran importantes ya que, el proceso de aprendizaje es intensivo y resulta conveniente atravesar estas fases en próximos proyectos para poder aprender del propio negocio y del entorno del mismo.

Estas fases son las siguientes:

1. **Idea general:** En esta fase se propone un lienzo de negocio basado en la primera idea de negocio (comida casera online con un servicio rápido y flexible). Hay que considerar a todos los clientes que se podrían beneficiar o que podrían tener interés en los servicios ofrecidos por la empresa. Una vez redactado este lienzo, hay que demostrar con un análisis de mercado la aceptación que tendrá en el mercado y modificarlo de acuerdo a lo aprendido en el análisis.
2. **Revisado:** Después de haber dejado volar la imaginación hay que hacerla corresponder con la realidad. Esta última fase es la previa a lanzar el producto al mercado. Es decir, hay que comprobar que se enmarca dentro de la ley vigente y que sigue siendo viable. Con ella, se reduce el paraguas de clientes objetivo a uno solo para simplificar todos los procesos posteriores. Si se consigue vender a un segmento del mercado, se puede proceder a abarcar los segmentos colindantes.

2.2. Business Model Canvas I

Esta fase es en la que se expone la idea de negocio una vez se ha encontrado una necesidad en el mercado. Se describe un lienzo para los distintos modelos de negocio posibles de la startup: profesionales y amateurs. Estos modelos se irán explicando de manera separada en cada casilla si corresponde. Se han mantenido ambos en un solo lienzo ya que se diferenciarán mayormente en la parte operativa que se explicará en los capítulos posteriores. Estos se pueden ver en la Figura 1.

Sin más dilación, se comienza a describir las distintas casillas del lienzo.

Partners Clave: - Aplicaciones como Glovo y Deliveroo - Academias de cocina, universidades, LinkedIn - Comercios de venta al por mayor - Proveedores de envases - Fotógrafos	Actividades clave: - Gestionar los pedidos - Buscar áreas potenciales - Entregar los envases a los chefs - Crear una solida relación entre los actores basada en confianza - Mantenimiento y actualización de los servidores y la plataforma - Gestionar proveedores y partners.	Propuesta de valor: - Los chefs podrán practicar sus platos, ganar dinero, reconocimiento, aprovechar su tiempo libre. Cualquier persona puede ser chef. - Clientes podrán obtener platos caseros de buena calidad a un precio más económico, evitando tener que comer cualquier insano producto precocinado del supermercado. También podrán pedir que un chef reconocido les prepare un menú para una ocasión especial.	Relación con el cliente: - Clientes y chefs se pondrán en contacto para expresar sus quejas, sugerencias y peticiones. La relación será contractual extendiéndose en el marco de los TCU. La empresa también se ocupará de pedir la opinión de los clientes para mejorar sus servicios.	Segmentos objetivo: - Chefs: Estudiantes de Escuelas de cocina, Instagramers y otros aficionados (amantes de cocina, retirados, amos de casa) con edades entre 30 y 60 años y una larga experiencia culinaria, compromiso y ganas de cocinar. Estos deben tener tiempo necesario por las mañanas. - Clientes: Trabajadores de oficina, sin tiempo para cocinar que busquen tomar una comida más saludable y tradicional. Taxistas, trabajadores de hospital, cajeros, dependientes que busquen comida casera a un precio más económico. Gente que busque un menú especial para una ocasión especial.
	Recursos clave: - Servidores - Chefs - Desarrolladores - Envases - Distribuidores		Canales: - App - Email - Redes sociales - Blogs - Página web - Presencial - Teléfono	
Estructura de costes: - Servidores y Plataforma - Publicidad - Sueldos - Envases - Distribuidores	- Abogados - Oficina		Fuentes de Ingresos: - Comisiones - Publicidad - Venta de envases - Cupones	

Figura 1. Lienzo de negocio de la idea original

2.2.1. Clientes

En cada modelo se ha considerado 2 perfiles objetivo -chefs y clientes- ya que son los actores que interactuarán en el negocio:

Modelo 1: Comida Profesional

En este modelo de negocio, se apuntará a chefs semiprofesionales capaces de preparar platos para gente en busca de nuevas experiencias culinarias. Se desarrollará ahora esta idea:

Estudiantes de Grado en Gastronomía, chefs semi-profesionales, o en prácticas, Instagramers (*Foodies*) que no están obteniendo ningún beneficio económico por los platos que preparan durante las clases o en sus casas ya que no tienen clientes a mano. No obstante, siguen estos cocinando para mejorar sus habilidades culinarias o para ganar reconocimiento entre los que le rodean o en las redes sociales. El rango de edad podrá variar entre 20 y 60 años de edad. Se les podrá encontrar en escuelas de cocina, universidades, redes sociales, restaurantes,...

Por otro lado, existe también un gran segmento de personas entre 20 y 40 años de edad trabajadoras y con recursos económicos que buscan algo más que un simple plato de comida a la hora de comer o cenar durante los fines de semana o en reuniones con amigos. Tampoco tienen por qué tener grandes conocimientos de cocinar ni tiempo para aprender. Estos estarían dispuestos a comer un plato de mejor calidad preparado por un reconocido chef.

Modelo 2: Comida diaria

El otro modelo de negocio lo componen los mismos actores pero con diferentes perfiles:

Por un lado se puede encontrar a todas esas personas amantes de la cocina, parados, pensionistas, amos y amas de casa,... rondando entre los 35 y 65 años de edad. Estas personas

disponen del tiempo para cocinar entre semana, los conocimientos de cocina tradicional, y necesidad de obtener un ingreso extra por pequeño que sea. Probablemente se les pueda encontrar en escuelas de cocina o en zonas residenciales.

En contraposición, personas entre 20 y 60 años de edad con distintos perfiles profesionales: trabajadores de grandes compañías, empleados de hospital, taxistas, cajeros o dependientes de tiendas, operarios, ... muchas veces no disponen de tiempo o habilidad para cocinar y terminan tomando un insano plato precocinado en lugar de un plato de comida casera. Se les podrá encontrar, principalmente, en horario laboral en sus puestos de trabajo.

2.2.2. Propuesta de valor

Como se ha visto, cada modelo de negocio está destinado para públicos distintos y, por tanto, a cada uno le ofrecerá una propuesta de valor distinta.

Modelo 1: Comida Profesional

Al sector del modelo de negocio centrado en gente con aspiraciones más profesionales, se le facilitará la posibilidad de vender sus platos. De esta manera, podrá obtener un ingreso añadido a sus sueldos. Además, podrán recibir críticas sinceras de parte el cliente al en cuestión. Por consiguiente, obteniendo buenas críticas, podrán ganar reconocimientos entre el resto de cocineros dentro del entorno de la aplicación. Esto será una motivación a participar activamente ya que podría ser una nueva línea en el CV. Será, también, una ventana hacia el público y una forma de demostrar su valía como chefs. Como guinda, será la mejor forma de practicar sus platos sin crear desperdicios y de poner a prueba sus habilidades.

Por otro lado, con esta startup se le permite a personas que no tienen demasiada habilidad para cocinar, disponer de un buen plato de comida de alto *standing* por un precio reducido. Estos platos, generalmente, no estarán disponibles en ningún restaurante y solo estarán disponibles en la aplicación durante un tiempo limitado (lo que el chef decida). Esto implica una exclusividad de cara al cliente que aumenta el valor de la oferta. Todo desde la comodidad de sus propios hogares. Por ejemplo, si se necesita una cena elegante para una cena importante, se podrían contratar estos servicios.

Modelo 2: Comida diaria

Esta startup pondrá los medios para que los chefs sin experiencia profesional puedan dedicar su tiempo libre a cocinar para otras personas y obtener beneficio económico de ello. Además, las sobras de las comidas ya no serán un problema puesto que también podrían venderse a través de la plataforma. Es decir, podrán ganar dinero aprovechando sus ratos libres dedicándoselo a su pasión, cocinar.

Personas que comen diariamente '*donde les pilla*', ya no necesitarán prepararse un envase con comida cada día en casa ni tendrán que comprar comida precocinada en el supermercado que, por cierto, es la alternativa más insana. Es decir, se les ofrecerá la posibilidad de comer un plato de comida casera saludable por un precio asequible. Evitándoles la necesidad de prepararlo por su cuenta con el esfuerzo y tiempo que implica.

2.2.3. Relación con el consumidor

La relación con el consumidor es un factor clave desde el punto de vista de la empresa ya que afectará a la confianza de los chefs y clientes depositada en la empresa y en su motivación a la hora de trabajar. Estos dos factores serán los motores que harán que todos los engranajes giren conjuntamente. Si la máquina se para, no habrá movimiento económico.

El siguiente diagrama representado en la Figura 2 todas las relaciones existentes:

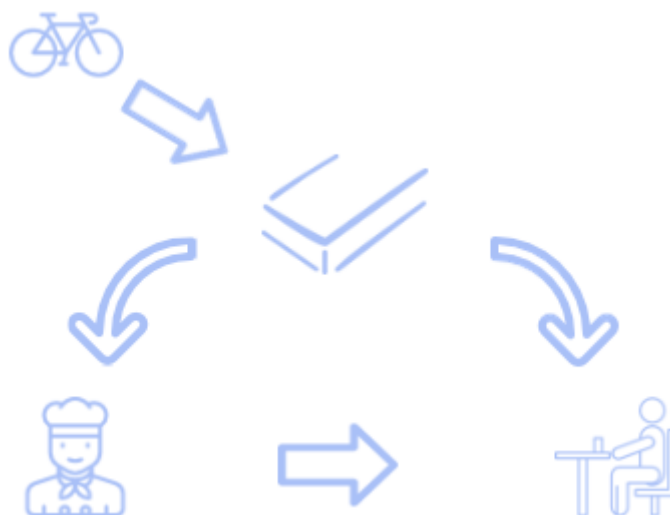


Figura 2. Diagrama relacional de los actores del negocio

En primer lugar, los chefs semiprofesionales tienen una relación contractual con la empresa de forma que, responsabilidades, derechos y obligaciones quedan aclaradas antes de comenzar a trabajar. Los chefs amateurs no tendrán una relación contractual con la compañía, aunque sí tendrán una responsabilidad social de cara a los clientes. La startup les proporciona un *marketplace* y envases, será su deber mantener a los clientes satisfechos para que se complete el ciclo.

No obstante, la relación que se pretende llevar con los chefs, será siempre amistosa y de apoyo mutuo. Ya que cualquier inconveniente o problema que puedan tener, también afecta a la compañía.

La startup tendrá relación directa con cada consumidor, como plataforma de apoyo para cualquier inconveniente que puedan tener con los servicios. Aunque como no se les cobrará una comisión de cada transacción, la empresa no se hará responsable de la calidad de la comida. Es decir, con esta medida se pretende reducir la responsabilidad sanitaria que implica la compraventa de productos alimentarios. No obstante, aunque los consumidores compren el plato a los chefs, se puede seguir considerando que son nuestros clientes indirectos. Por lo que se merecerán los mejores servicios desde la atención de la compañía ya que sin ellos, no se sostiene el modelo económico.

La relación entre chefs y clientes, estará definida por los pedidos (calidad, puntualidad, exigencias,...). Por ello, es importante que los chefs sean realistas a la hora de explicar las características de los platos y de cumplir con los requerimientos de los clientes. Un cliente insatisfecho puntará a la baja al chef en cuestión con todo lo que ello conlleva.

Finalmente, se irán actualizando las redes sociales con fotos de los chefs y de los platos para fomentar el interés de los clientes a pedir platos en particular. De esta manera se crean lazos entre todas las partes

El quid de la cuestión será crear una sólida relación entre cada uno de los actores. Para ello, se considerará incluir terceras partes como servicios de entrega para seguir permitiendo que el producto siga el flujo sin sorpresas.

2.2.4. Canales de distribución y comunicación

Se termina de exponer cómo serán las relaciones entre cada jugador involucrado en cada compraventa. En este momento hay que centrarse en cómo hará la compañía para alcanzar a estas partes.

Chefs

Los chefs semiprofesionales serán alcanzados de manera directa desde las universidades, LinkedIn, ... En cambio, los chefs amateur, a través de campañas de marketing en internet. Los anuncios aparecerán en blogs especializados en cocina, redes sociales como Facebook o Instagram. Además, se pretenderá captar a gente que pertenezca o acuda a cursos en academias de cocina que seguramente vivan en zonas residenciales.

Clientes

De entrada una potente campaña de marketing será llevada a cabo no solo en internet sino (Facebook, Instagram, blogs) sino en estaciones de metro, carteles en universidades, panfletos en grandes oficinas, ... De esta manera, una gran masa de clientes centrarán su atención en la startup.

De todos los clientes que finalmente proceden a hacer algún pedido a través de la aplicación, se les pedirá mediante un correo la opinión del chef y del plato para, posteriormente, publicarlo en la app.

En caso de que los clientes tengan alguna duda o queja importante respecto el chef, habrá disponible un teléfono en el que serán atendidos desde la compañía. Todo estará registrado de forma que no se vuelva a repetir el mismo incidente.

Una vez se haya alcanzado a la suficiente masa de clientes y chefs, y, por tanto, el negocio esté en funcionamiento, las tres formas con las que se pretende establecer contacto tanto con chefs como con clientes será a través de la aplicación, teléfono o mail. Se considera que los chefs amateurs pueden no tener tantos conocimientos en tecnología por lo que, probablemente, se les deba contactar vía telefónica con mayor frecuencia. Para cualquier notificación entre chefs y clientes se utilizarán las notificaciones dentro de la aplicación.

2.2.5. Actividades clave

Las actividades clave deben estar definidas claramente para no tratar de abarcar demasiados segmentos del mercado. Estas actividades se tendrán que realizar de una manera óptima para

mantener el negocio funcionando. Porque aunque realicemos dichas actividades sin cometer ningún error, siempre habrá algún detractor. Estas tareas son:

1. Crear una sólida relación entre la empresa, los chefs y los clientes. Si hubiera algún problema en este triángulo. Todo el sistema caería, dejando a todos sin negocio. Tanto chefs como los clientes buscarán lo mejor para sí mismos, por lo que es importante mantener una motivación conjunta a seguir participando en este negocio. Esto se conseguirá creando valor tanto para unos como para otros y manteniendo la relación de confianza.
2. Medir los indicadores clave de rendimiento o KPI (por sus siglas en ingles, Key Performance Indicator). Los KPI se utilizarán para ver el estado de la compañía en un momento en particular y la evolución de la misma. Será importante saber cuántos chefs hay por cada nº de clientes y mantener esta relación estable en épocas de fluctuaciones. Otro KPI interesante es el nº de pedidos para comprobar si la compañía está creciendo o no en zonas geográficas en particular. El número de descargas de la aplicación y la relación de esta cifra con el número de usuarios que realmente la utilizan pueden ser otros dos KPIs muy interesantes.
3. Expandir el número de clientes y de chefs en algunas áreas en particular. Si la compañía está interesada en crecer, será necesaria aumentar la cantidad de platos vendidos y para ello, habrá que incrementar el número de chefs contratados y clientes captados.
4. Buscar nuevas tendencias culinarias para motivar a los chefs a aprender un tipo de cocina u otro. Si la cocina que se ofrece a través de la aplicación no es acogida por el público, no se decidirán a realizar pedidos a su gusto.
5. Logística. Si todo lo mencionado anteriormente se realiza de manera exitosa pero la logística de la compañía no se gestiona de manera adecuada, los pedidos no llegarán al cliente en las condiciones de temperatura, calidad, tiempo, ... adecuadas. Es importante que la firma permita a chefs y clientes relacionarse entre sí como si la startup no estuviera intercediendo por ambas partes. Los servidores no podrán caer, la aplicación deberá funcionar de manera fluida y ser intuitiva, el transporte deberá llegar a tiempo, los pagos se deberán realizar sin altercados...

2.2.6. Red de *Partners*

Para poder llevar a cabo estas actividades de manera exitosa, la empresa deberá tener una red de *partners*.

Universidades, academias, y escuelas serán los primeros *partners* con los que habrá que ponerse en contacto. Es importante tener a los mejores cocineros y cocineras (de acuerdo a los perfiles comentados en el apartado 2.2.1) para ofrecer el mayor valor. Una universidad que podría ser un buen *partner* puede ser la Universidad Francisco de Vitoria, ya que además de impartir un Grado en Gastronomía, también está relacionada con la famosa escuela *Le Cordon Bleu*. Dependiendo de la zona geográfica donde se pretenda comenzar a implementar el proyecto, se contactarán unas academias u otras.

Fotógrafos también deberán de ser contactados para poder hacer fotos de los chefs y de sus platos. Es un factor muy diferencial para hacerlos atractivos de cara al público. Ningún cliente optará por comprar un plato si no le 'entra por los ojos' previamente.

Compañías de transporte como Glovo o Deliveroo serán importantes para la compañía cuando haya un pico de pedidos. En los primeros años de la compañía, las entregas de los pedidos se

podrán realizar mediante un sistema de entregas interno. No obstante, llegada una masa crítica, siempre es interesante tener la alternativa de poder contactar con empresas que puedan realizar estos envíos. Habrá que ver si las rutas de estos pedidos podría ser optimizada por llevar varios pedidos de clientes distintos a la vez, en lugar de un pedido por transportista, sin poner en peligro la calidad de nuestros platos.

Compradores al por mayor pueden ser *partners* interesantes ya que si se desea hacer que los chefs puedan acceder a comida más barata, o utensilios a menor precio. Esto podría reducir los costes de adquisición de la materia prima ya que, mediante la aplicación se podría distribuir estos productos con un coste menor al de los supermercados.

Proveedores de envases para comida para los chefs profesionales. Estos envases deberán cumplir ciertos requerimientos como ser adiabático para mantener la temperatura de la comida. Además, es importante tener una manera de cerrarlo que asegure que solo se pueda cerrar una única vez. Así se consigue que una vez el chef introduce la comida dentro del envase y lo cierra, el contenido del envase no podrá ser alterado sin dejar una prueba de ello.

Finalmente, con toda la información recogida con el uso de los servicios ofrecidos por la startup, se podrá saber quién cocina qué y dónde. Esta base de datos, permitirá a la startup enviar ofertas provenientes de los supermercados de productos que suelen utilizar para cocinar. Por lo que los supermercados también estarán interesados en formar parte de nuestra red de *partners*

Las buenas relaciones con todas las entidades recientemente mencionadas aportarán una ventaja competitiva ante la competencia.

2.2.7. Recursos clave

En este apartado, se incluyen todos los activos tangibles o intangibles que serán necesarios para convertir esta idea en realidad. No solo se incluirán los recursos que se esperan utilizar a corto plazo sino los que se utilizarán largo plazo.

Por un lado, se contratarán a desarrolladores para programar la aplicación multi-plataforma y la web. Una vez haya sido desarrollada, necesitará actualizaciones, mantenimiento, nuevas características,... Por lo que se seguirá contando con estos recursos a lo largo de todo el proyecto.

Además, un *marketplace* se creará para que los clientes y los chefs se pongan en contacto. Para ello se necesitarán servidores y bases de datos. Es imprescindible que estos recursos no tengan fallos, ya que uno de estos, hará que los clientes no tengan acceso a la plataforma.

Aunque la compañía no venda directamente comida, muy probablemente se tenga que discutir con clientes u otras compañías que no estén de acuerdo con nuestros TÉRMINOS LEGALES DE USO y PRIVACIDAD, servicios, o productos defectuosos. Por eso, aparte de por el hecho de tener que constituir una nueva sociedad con todos los procesos burocráticos que conlleva (contrataciones, establecer los TÉRMINOS LEGALES DE USO y PRIVACIDAD...) y todo lo mencionado anteriormente, habrá que contratar a un abogado.

Por otro lado, se espera que la compañía abastezca a los chefs con envases de plástico para comida. Estos envases, deben tener las características que se estipule en la ley para envases de

transporte de comida. Se tiene que asegurar la más alta calidad en el transporte de la comida desde la cocina del chef hasta las manos del cliente. Esto significa que por cada menú vendido, se tendrá que enviar de antemano envases a los chefs.

El departamento de Recursos humanos tendrá que contratar a contables, comerciales, distribuidores, desarrolladores, chefs, . . . Desde el punto de vista de la compañía, los clientes de los chefs serán también recursos. Se tendrá que abastecer a los chefs con personas a las que alimentar. Sin esto, no habrá negocio. De la misma manera que no funcionaría si no hubieran suficientes chefs. Por supuesto, no todos los chefs cumplirán con los requisitos de cada cliente, por lo que el deber de la empresa será hacerlos coincidir correctamente.

En caso de que la empresa abastezca de materia prima y utensilios a los chefs, como se indicó en el apartado anterior, se necesitará las licencias para poder tratar esta comida.

Finalmente, las campañas de marketing serán parte fundamental de la empresa para animar a los clientes a pedir comida casera.

Con todo esto, ya se puede prever los costes con los que hay que contar en los próximos años. Así, se podrá calcular los ingresos necesarios para obtener beneficios y para atraer a inversores.

2.2.8. Estructura de costes

Este apartado está muy relacionado con el anterior, ya que habrá que pagar por todos los recursos mencionados en ese apartado. La estructura de costes sirve de guía para saber cuánto beneficio como mínimo debe tener una compañía para ser rentable y sostenible

No toda la estructura de de costes que se mencionará impactará la compañía desde el principio. Pero por si acaso la compañía triunfara, es necesario contemplarlos todos.

Los principales costes serán:

- Desarrolladores, Diseñadores gráficos, servidores y bases de datos. Estos son demasiado importantes para mantener la compañía trabajando 24 horas al día, 7 días a la semana. Estos crearán el *layout* de la aplicación que deberá ser atractivo e intuitivo tanto para chefs como para los clientes. Serán parte de la compañía desde el día 1 y seguramente el equipo crezca en la medida en la que crezca la compañía.
- Licencias serán necesarias para desarrollar las aplicaciones en diferentes plataformas y poder lanzarlas al mercado. Además, si se está pensando en comprar al por mayor la materia prima, se tendrá que tener la licencia para el tratamiento de alimentos.
- Los envases se tendrán que comprar a un proveedor. Se esperará buena calidad aunque se tengan que utilizar economías de escala para reducir los costes.
- Recursos humanos, contables, abogados, comerciales y distribuidores tendrán que ser contratados a jornada completa. Sus sueldos tendrán un gran impacto en la estructura de costes.
- Será necesario considerar el alquiler o compra de un inmueble para utilizarlo como oficinas.
- Subcontrataciones, si finalmente se utilizan otras compañías para distribuir la comida.
- Marketing será un coste importante en el presupuesto. Las economías colaborativas están basadas en el hecho de que una gran cantidad de gente pueda ponerse en contacto. Por

tanto, será necesaria una intensiva campaña de marketing para que una gran masa de gente conozca la compañía y se interese por los servicios ofertados.

- Análisis de marketing también será llevado a cabo para conocer a los clientes y las nuevas tendencias a las que están sujetos.

Como cualquier otra startup, se espera no tener que considerar todos los costes desde el principio. Pero en la medida en la que la compañía crezca, se podrá permitir tener más servicios y los costes subyacentes.

2.2.9. Fuentes de ingreso

Finalmente, hay que considerar los ingresos con los que se espera poder compensar toda la estructura de costes y así crecer. Como hay dos modelos de negocio, se ha dividido este apartado en dos partes:

Modelo 1: Comida Profesional

Hay diferentes maneras de obtener ingresos con este modelo:

- Vender los envases personalizados a los chefs para que ellos puedan vender su comida a los clientes. De esta manera se compensa la falta de comisión por cada transacción.
- Si la compañía decide transportar los envases, se podrá cobrar un coste adicional a los clientes por este servicio.
- Cupones podrían ser vendidos a los chefs para que puedan recibir mayor reconocimiento dentro de la aplicación y así alcanzar a más gente.
- Será interesante vender un cupón con el que los chefs puedan alcanzar a un número finito de clientes. Por ejemplo, a los primeros 20 clientes del mes se les podrá vender un plato gratuitamente, pero para vender a otros 20, tendrás que pagar el pack de 20 clientes por 5?. Esto solo será viable si ellos están obteniendo un margen suficiente por la venta de sus platos.

Modelo 2: Comida diaria

Se enumeran las distintas fuentes de ingresos en este modelo:

- No serán necesarios vender comida en los envases especiales de la empresa si se es un chef amateur. Esto estaría en contra de los principios de la Economía Colaborativa. Aunque sí que se les facilitará a los chefs la posibilidad de adquirir estos envases y otros más económicos desde la aplicación.
- Como en la mayoría de aplicaciones colaborativas, es importante alcanzar una masa crítica de clientes. Solo será en este momento cuando se pueda considerar que el negocio ha madurado lo suficiente. En este momento se podrá introducir una comisión a cada transacción. Si esta comisión se impusiera demasiado pronto, se podría perder la aceptación por parte de muchos clientes y por tanto la crisis de la compañía. Además, introducir la comisión, implica la responsabilidad de responder ante cualquier incidente que pueda estar relacionado con el producto que se está vendiendo. Por lo que solo se considerará introducir este ingreso cuando la compañía esté preparada para asumir esta responsabilidad y el mercado suficientemente asentado.
- Las cuotas de transporte y publicidad se mantendrán igual en ambos modelos.

Con todos estos ingresos se espera tener beneficios para crecer y así atraer la atención de inversores.

2.2.10. Conclusiones

En este apartado se ha definido todos los aspectos de los dos modelos de negocio de la idea original. Dado que es un proyecto de gran envergadura, el siguiente paso consistirá en conocer las apetencias y gustos de los clientes para poder descartar un modelo de negocio y, así, detallar en profundidad el modelo de negocio prevalente. No es posible llevar a cabo, de entrada, los dos modelos de negocio dadas las complicaciones que puede suponer tener que lidiar con 2 tipos de clientes y 2 tipos de chefs distintos, con diferentes exigencias, requerimientos y modelos de negocio. Es por ello que conviene simplificar estos modelos de negocio. Además, no se ha considerado la posibilidad de tener problemas legales por lo que también habrá que buscar un modelo de negocio que entre dentro de la normativa vigente.

A fin de vislumbrar todo lo que se propone en este apartado, se diseñó un primer boceto de la aplicación que aparece en el apartado 3.2. Con estos diseños se puede ver cómo se van haciendo tangibles las ideas propuestas en este apartado.

Ahora, se procede a realizar el análisis de mercado para poder entender mejor a los potenciales clientes y así modificar el modelo de negocio en función de sus apetencias.

2.3. Estudio de mercado

EN esta sección se muestran las distintas maneras con las que se ha analizado el interés del público por los servicios de la compañía y otras alternativas. Se desarrollarán los tres métodos utilizados para conseguir esto. La primera, por medio de las redes sociales y mediante una web. La segunda, con una encuesta de mercado a los posibles clientes y, finalmente, con entrevistas a personas en el sector. De esta manera, se puede comprender el interés y gustos de las personas por un modelo u otro.

Para hacer todas estas gestiones se tuvo que crear una nueva cuenta de correo profesional: tutappermail@gmail.com. Así, para cualquier contacto o consulta que se tuviera con clientes, proveedores, ... se da una imagen de profesionalidad. Además, de esta manera, se pueden discernir los correos personales de los profesionales rápidamente.

2.3.1. Presencia en internet

La presencia en internet se ha hecho posible gracias a dos medios distintos. Por un lado, se creó una web y, además, un perfil en Facebook, muy importante para la distribución de la siguiente encuesta.

En estas webs, se utilizará un logo y un nombre para la compañía. El logo se muestra en la Figura 3 y el nombre es TAPPER. En el siguiente capítulo se explicará por qué se ha seleccionado este nombre en particular y cómo se ha diseñado el logo.



Figura 3. Logo de la startup

Web

Para la creación de la web, se utilizó la plataforma WIX (disponible en www.wix.com/). Mediante la cual, con una sencilla plantilla predefinida por la compañía, se puede crear una completa web en un plazo corto de tiempo. Además, dispone de herramientas como: automatización de envío de correos o de SEO que simplifican mucho la gestión de la web.

Como era de esperar, para poseer un dominio en internet, hay que pagar a la empresa distribuidora de dominios. Un dominio es el ‘nombre’ de la página web (Por ejemplo: www.dominio.com). No obstante, estas plataformas que te permiten crear y personalizar las webs, utilizan un dominio propio, el cual tú puedes personalizar (dentro de ciertas restricciones). Por tanto, el dominio que hay que utilizar para acceder a la web que se creó es: tutapper.wixsite.com/siescomidacaserasi. Si se quisiera utilizar un dominio totalmente personalizado, se podría pagar una cuota de mantenimiento a WIX que puede ir desde 4,08 €/mes hasta 25,5 €/mes. Las funcionalidades que se pueden ir añadiendo son: almacenamiento, dominio, ancho de banda, eliminar anuncios wix, publicidad, . . . Para comenzar, el plan que se ha tomado es el gratuito, que permite utilizar las funcionalidades que se necesitan sin coste alguno.

La finalidad con la que se creó esta web es poder informar a los usuarios de lo que se pretende hacer con la compañía y recoger sus opiniones e intereses para el bien de la misma. Además, es una ventana hacia el perfil de Facebook, del que hablaremos más adelante y hacia la cuenta de LinkedIn del propio administrador de la startup.

Como se observa en la Figura 4, al comienzo de la web se informa de que no es la web definitiva. Que se están produciendo cambios, así podrán animarse a aportar sus propias ideas. La web está diseñada sobre un fondo que muestran unas manos montando unas tostas con espinacas y brotes de soja, que inspiran a la naturalidad y a la salud de un plato casero hecho con productos *trendy*. Esta foto está sacada de las ofrecidas por WIX como foto de fondo

A continuación, se solicita a los visitantes de la web, que introduzcan sus correos si están interesados en saber más sobre la iniciativa que se fomenta con esta web. Introduciendo estos datos, la web recogerá los datos de si la persona está interesada en comer o en cocinar y su correo electrónico para poder contactarles posteriormente, tal y como muestra la Figura 5.

Debajo del botón suscripción, aparece la información de la empresa, véase la Figura 6. Las líneas: “Somos una nueva Startup que aspiramos a montar una plataforma para la compraventa de comida casera de una manera rápida y sencilla. ¿Nos ayudas?” pretenden explicar de una manera



Figura 4. Parte superior de la web [7]



Figura 5. Recogida de información [7]

simple y clara lo que se pretende con la startup. Además, pretende arengar a los interesados a formar parte de ella.



Figura 6. Información sobre la startup [7]

Finalmente, se les permite a los más interesados de ponerse en contacto mediante un buzón. Este permite a cualquier persona ponerse enviar un mensaje de texto al correo de la compañía mencionado anteriormente. También, en la parte inferior de la Figura 7, aparecen los logos de LinkedIn y Facebook. Estos enlaces conectan directamente con el perfil de la compañía en respectivas redes sociales.

De estos buzones, se pudo recoger un total de 9 suscripciones: 8 clientes y 1 chef. Por cuestiones de privacidad, no se pueden exponer las cuentas de correo de estas personas. Pero

Formulario de contacto con el título "PONTE EN CONTACTO". El formulario incluye los siguientes campos:

- Email *
- Nombre *
- Asunto
- Mensaje
- Botón "Enviar"

Debajo del formulario se encuentran los iconos de Facebook y LinkedIn.

Figura 7. Contacto de la página web [7]

sí se puede asegurar que solo de crear esta web, ya se ha captado la atención de unas pocas personas y que, al menos, hay más interés por parte de los clientes que de los chefs.

Facebook

El perfil que se creó en facebook es TuTapperES. No se pudo seleccionar Tapper ‘a secas’, ya que ya había sido adquirido por otro usuario de Facebook. El enlace para acceder al mismo es www.facebook.com/TuTapperES/. A continuación, se comentarán las partes más importantes del perfil de Tapper en Facebook.

En la Figura 8 se observa la parte superior del perfil en el que aparece, por un lado, el logo de la compañía como imagen de perfil y una fuente de verduras gratinadas como foto de portada. Esta última trata de relacionar la imagen de la marca con la de la comida casera y tradicional a la vez que saludable y sabrosa.



Figura 8. Perfil de Facebook de Tapper [9]

En la columna derecha del perfil, aparecerá el resumen de participantes y la información de contacto para facilitar el acceso a los usuarios. Se observa en la Figura 9, que el perfil de la web ha alcanzado más de un centenar de seguidores. Además, pueden ponerse en contacto vía telefónica, enviar un mensaje por Facebook o acceder a la web que se ha mencionado anteriormente.



Figura 9. Información relevante publicada en el perfil de Facebook de Tapper [9]

Las publicaciones aparecen por orden cronológico en el centro del perfil. La primera publicación que se redactó desde el perfil TuTapperES tenía la finalidad de informar de la utilidad de esta cuenta, tal y como se describe en el texto de la Figura 10: “Bienvenidos a la nueva página de Facebook de Tapper. Aquí iremos publicando las promociones más apetitosas y los platos de nuestros mejores chefs. Todos los comentarios, opiniones y sugerencias que tengáis no dudéis en hacérselas llegar. Muchas gracias a todos. Comienza la aventura.” Se denota un tono muy distendido con palabras sugerentes para atraer a la gente que pueda estar leyendo el texto y así interesarse por lo que se está publicando.

En la segunda publicación sí se informa sobre la función de la startup, de esta forma los usuarios ya tienen toda la información disponible: “La función básica de #Tapper es poner en contacto a Chefs o ‘proyecto de Chef’ con clientes que estén dispuestos a tomar un plato de gran calidad a bajo precio. Si crees que puedes estar interesado en cualquiera de estas dos posiciones, háznoslo saber cuanto antes para poder enviarte las mejores ofertas en cuanto estemos en marcha. Puedes hacerlo mandándonos un mensaje o accediendo a la siguiente URL: <https://tutapper.wixsite.com/siescomidacaserasi>”



Figura 10. Primera publicación en Facebook de Tapper [9]

También, para fomentar el intercambio de comida casera, se ha creado un grupo público de Facebook titulado “Tapper, comida casera online”. En este, cualquier persona puede entrar para poder ofrecer sus servicios como chef o como cliente para proceder a la posterior compraventa. Así, se va creando la necesidad y la costumbre de el intercambio de comida online. La idea es poder ofrecer a estos contactos los servicios de nuestra plataforma una vez esté creada. De esta manera, se les facilitaría la tarea de intercambiar comida. Tal y como muestra la Figura 11.



Figura 11. Grupo de Facebook para compartir comida de Tapper [9]

También existe en Facebook la posibilidad de ser comentado y puntuado hasta con 5 estrellas. Se observan dos opiniones de clientes satisfechos con el proyecto y con la idea que hay detrás. De las las 3 opiniones recibidas, se ha obtenido un *rating* de 5 estrellas sobre 5. Vease la Figura 12.



Figura 12. Comentarios y valoraciones en Facebook de Tapper [9]

Finalmente, se hizo publicidad con una tercera publicación mucho más cercana que las anteriores para ir creando una imagen familiar de la empresa hacia los clientes ya que la idea es vender comida casera como ‘la de tu abuela’. En esta se pretendía conseguir que la gente respondiera a la encuesta de mercado para adaptar los servicios a los requerimientos de la gente: “Buenas tardes familia! En #Tapper queremos conocerte mejor para ofrecer un servicio a tu medida! Así que, si te gusta comer más que cocinar, por favor rellena esta rápida encuesta. Muchas gracias y Bon Appétit!!” Es interesante observar que esta publicación sí que tuvo un impacto mayor que cualquier otra llegando a casi 600 personas.

LinkedIn

LinkedIn es una red social de uso profesional. La dinámica es muy parecida a Facebook. Por un lado, la gente tiene un perfil personal en el que cada uno publica la información más relevante, en este caso de nivel profesional. Por otro, también se pueden hacer publicaciones que tus ‘amigos’ podrán ‘recomendar’ a sus contactos. Al recomendar una publicación, esta aparece



Figura 13. Publicación para rellenar la encuesta de Tapper [9]

a sus contactos como si ellos la hubieran publicado, haciendo alusión al anterior emisor de la misma.

Teniendo esto en consideración, se publicó la información relativa a la encuesta y a la startup mediante esta red social (véase la Figura 14). También se incluían los enlaces a la cuenta de Facebook y a la página web. Los resultados fueron muy interesantes, se llegaron a 32 recomendaciones y a un total de casi 3000 visualizaciones de la publicación.

Se puede considerar que la difusión de la publicación fue un éxito ya que así, se puede obtener respuestas de perfiles más variados.

2.3.2. Encuesta Clientes

Como se iba advirtiendo en apartados anteriores, se redactó una encuesta con las herramientas proporcionadas por Google Forms [10] que se difundió por Facebook, LinkedIn y Whatsapp. La finalidad de esta encuesta era conocer mejor a los consumidores y sus costumbres. También se pretende encontrar si hay alguna diferencia en las costumbres en función del sexo o del lugar de residencia. Jugando con la psicología de las personas, dado que siempre cuesta hacer encuestas online de terceros, se ha optado por una llevar una cuenta inversa de las preguntas. Así, los usuarios sabrían cuántas preguntas quedan y se animarían a terminar la encuesta lo antes posible.

Preguntas

Las preguntas que se decidió redactar son las siguientes:

- 9. Soy:
 - Mujer
 - Hombre



Figura 14. Publicación en LinkedIn de Tapper

- 8. Edad: _____
- 7. ¿Estudias o trabajas?
 - Estudio
 - Trabajo
 - Paro
 - Otro: _____
- 6. ¿En qué ciudad vives?
 - Madrid
 - Valencia
 - Barcelona
 - Otro: _____
- 5. ¿Qué prefieres?
 - Poder tomar comida casera dónde y cuándo quiera
 - Poder pedir comida de autor dónde y cuándo quiera

Las respuestas de esta última pregunta hace referencia al Modelo 2 y al Modelo 1, respectivamente. De esta manera se podría saber cuál iba a ser más popular. En función de lo que se respondiera en esta última pregunta, se le redirigiría a unas preguntas o a otras. Las preguntas hasta ahora, han sido de carácter general, para catalogar al usuario. Hasta este momento no se ha hablado sobre las costumbres a la hora de comer.

Si se hubiera respondido “Poder tomar comida casera dónde y cuándo quiera”, las siguientes preguntas hubieran sido:

- 4. ¿Qué tal se te da cocinar?

- Me encanta cocinar pero no tengo tiempo
- Me encanta cocinar y tengo tiempo
- No cocino, acabo tomando cualquier cosa
- No cocino, alguien lo hace por mi (en casa o restaurantes)

Con esta pregunta se pretende saber si los usuarios disponen de tiempo para cocinar y si hay un interés general por la comida o por comer bien.

■ 3. ¿Dónde comes/cenas?

- En casa
- En el trabajo/universidad
- En algún restaurante cerca del trabajo/universidad
- Otro: _____

Respondiendo a esto, se puede concluir si la gente suele comer comida casera o de restaurante de una manera habitual.

■ 2. ¿Te parece caro el menú del día de las cafeterías/restaurantes que frecuentas?

- Sí
- No

Con esta pregunta, se pretende averiguar la percepción de las personas respecto al menú del día. Tal vez, si los menús fueran más baratos, comerían en estos locales en lugar de prepararse sus platos.

■ 1. ¿Pedirías para comer un tupper casero de calidad por 3-4 €?

- Sí
- No

Aquí se es bastante directo de cara al usuario. ¿Encajaría este precio a lo que buscas?

Si se hubiera respondido en la pregunta 5 “Poder pedir comida de autor dónde y cuándo quiera” que hace referencia al Modelo 1, las siguientes preguntas hubieran sido:

■ 4. ¿Qué tal se te da cocinar?

- Me encanta cocinar pero no tengo tiempo
- Me encanta cocinar y tengo tiempo
- No cocino, acabo tomando cualquier cosa
- No cocino, alguien lo hace por mi (en casa o restaurantes)

Esta pregunta es común a los dos modelos, se busca saber la disponibilidad y apetencias de la gente a la hora de cocinar.

■ 3. ¿Sueles pedir comida online para comer/cenar los fines de semana?

- Sí
- No

Con esta respuesta, se busca averiguar si los usuarios que optan por comida de autor, suelen pedir comida a domicilio online o si prefieren ir a buscarla al restaurante.

■ 2. Cuando te toca poner tu casa para un evento:

- Compro la comida o contrato un servicio para deleitar a mis invitados
- Se prepara en casa la comida
- No tengo eventos de este tipo
- Otro: _____

En ocasiones, los chefs podrían atender a los clientes para eventos más importantes. Parece interesante saber los hábitos de estas personas en estas ocasiones.

■ 1. ¿Pedirías para cenar comida de autor por 7-9 €?

- Sí
- No

Se vuelve a terminar con una pregunta directa. Es importante saber en qué rangos se pagan las apetencias de los clientes.

Al acabar la encuesta, se agradecía la participación por la misma y se facilitaban los enlaces de la página web y del perfil de Facebook en caso de que quisieran más información. Además, en caso de que tuvieran alguna duda o sugerencia o quisieran futuros descuentos, se les daba la oportunidad de introducir el correo personal en una última casilla. Así, junto a las demás respuestas también podría recibir su correo. Esto es otra manera de crear la base de datos de personas interesadas en comer comida casera para, al final, poder avisar de que la aplicación ya está disponible al mayor número de gente interesada.

Resultados

Una vez la encuesta fue publicada y compartida por todos los medios, las respuestas de la fase general son las siguientes:

- **Número de encuestas respondidas:** 402
- **Porcentaje de mujeres:** 63.1 %
- **Porcentaje de hombres:** 36.9 %
- **Rango de edad más común:** 21-28 (205, 53.8 %)
- **Segundo rango de edad más común:** 53-57 (62, 16.3 %)
- **Porcentaje de personas que estudian o trabajan:** 364, 96.1 %
- **Primera Ciudad con más respuestas:** Valencia (245, 62.7 %)
- **Segunda Ciudad con más respuestas:** Madrid (109, 27.9 %)
- **Modelo prevalente:** Modelo 2, comida casera (344, 86.4 %)
- **Número de correos obtenidos:** 99, 24.6 %

Las respuestas relativas a las preguntas del Modelo 2 son las siguientes:

- **Porcentaje de personas con tiempo y pasión por cocinar:** 12.4 %

- **Lugar habitual de comidas (Valencia):** Casa 76.9 %
- **Lugar habitual de comidas (Madrid):** Casa 53.5 %
- **Percepción del precio del menú del día (caro):** 50.9 %
- **Porcentaje de personas que pedirían un tupper por 3-4 €:** 95.9 %

Las respuestas relativas a las preguntas del Modelo 1 son las siguientes:

- **Porcentaje de personas con tiempo y pasión por cocinar:** 16.7 %
- **Cantidad de personas que suelen pedir comida online los fines de semana:** 50 %
- **Porcentaje de personas que compran la comida o contratan un servicio de catering a la hora de organizar un evento en el hogar:** 16.7 %
- **Porcentaje de personas que pedirían comida de autor por 7-9 €:** 94.4 %

2.3.3. Entrevistas

La finalidad con la que se hicieron estas entrevistas en ningún momento fue la de obtener la *solución definitiva* con la que se pretende solventar los problemas a los clientes. Sino, presentar una idea y recibir críticas constructivas para poder mejorar el modelo de negocio. También, se buscaba aprender de la experiencia de estas personas e interiorizar hasta el más mínimo consejo dieran.

Gerardo Salvador

Gerardo Salvador es un joven empresario valenciano de 42 años de edad. En este momento es Consejero Delegado de la compañía familiar ‘Belros’ fundada en 1982. Esta compañía es líder en alimentación de entretenimiento, complementos y artículos de celebraciones con más de 60 millones de clientes anuales.

Tuve el placer de poderme reunir con Gerardo y con Guillermo García, fundador de ‘Risky Digital Marketing Studio’, empresa dedicada al marketing digital, para presentarles el plan de negocio hasta el momento junto con los bocetos de la aplicación y un avance de la logística. Tras la presentación comenzó la ronda de preguntas a través de la cuál se obtuvo su opinión al respecto.

Sus mayores preocupaciones provenían de 3 punto en particular:

- La legalidad y regulación a la hora de poder vender comida casera.
- ¿Qué está haciendo la competencia en este momento? No hay un negocio claro con pruebas de que funcione.
- El modelo de negocio es demasiado complejo para comenzar una startup. Esto complica la logística y el producto.
- Demasiados perfiles de clientes y de chefs. Hay que reducir el abanico de posibilidades.

María José Gil

María José Gil es una emprendedora Valenciana de 55 años. Actualmente está llevando ‘Asados Express Gil’, un exitoso local en el que se preparan todo tipos de platos para llevar diariamente, desde raciones únicas a paellas para 12 personas por encargo.

En 2010 creó una empresa llamada Clicmenu.es (Véase Figura 15) cuya finalidad era llevar comida casera a un precio muy asequible a los trabajadores que lo desearan de ciertas oficinas. De esta manera, los días que lo hubieran solicitado, les llegarían las bolsas de comida (Véase Figura 16) con el menú especificado a su puesto de trabajo. Así, los empleados se olvidarían de tener que cocinar y de decidir lo que iban a comer y de dónde.



Figura 15. Información publicitaria de Clicmenu.es



Figura 16. Bolsas con los platos vendidos de clicmenu.es

Todo se desarrollaba vía internet, donde los usuarios podían seleccionar para cada día, un menú a elegir entre los dos que se ofertaban. Se observa en la Figura 17 los menús de una semana. Los pedidos se tenían que hacer con un par de días de antelación. María José preparaba los pedidos unas horas antes de la hora de entrega para que pudieran llegar a la temperatura deseada al destino.

En cuanto a términos legales y sanitarios, era imprescindible que los pedidos tuvieran una etiquetas con los ingredientes utilizados, modo de empleo, referencias,... Por ejemplo, en la Figura 18, se muestra una etiqueta utilizada en momento.

Este modelo es muy parecido a lo que se puede estar planteando en este TFM y se adapta bastante bien a las exigencias del mercado. Entonces, si la idea se adapta al mercado, ¿qué es lo que falló?

	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
MENU 1					
	ENSALADA DE ARROZ	ENSALADA TROPICAL	CREMA DE CALABAZÍN	ESPAGUETIS CON PIMIENTOS	ENSALADA MIXTA
	FRITOS DE POLLO CON TOMATE	GUISADO DE TERNERA	PESCADO CON PATATAS	PATATAS MARINERAS	PAELLA VALENCIANA
	FRUTA	FRUTA	TARTA	FRUTA	FRUTA
MENU 2					
	GUISANTES CON JAMÓN	MENESTRA DE VERDURAS	GAZPACHO ANDALUZ	ENSALADA DE PIMIENTO	PASTA CARBONARA
	LASAÑA BOLOÑESA	ARROZ AL HORNO	ESCALOPE REBOZADO	HAMBURGUESA CON PATATAS	VARITAS CON TORTILLA
	LACTEO	FRUTA	TARTA	FRUTA	TARTA

Figura 17. Ejemplos de menús semanales de clicmenu.es



Figura 18. Etiqueta informativa con los datos del menú

Hablando con María José, comentó que las principales razones por las que este modelo era insostenible son:

- Demasiado esfuerzo y horas dedicadas para el pequeño retorno de inversión, ya que el margen es muy pequeño por cada plato. Pero hay que dedicarle un gran esfuerzo a la redacción de etiquetas, licencias, distribución,...
- La antelación con la que se tenía que pedir el plato era demasiado alta, por lo que luego podían haber cambios de última hora que no se contemplaban. Consecuentemente, plato que no se entrega, plato que no se cobra.
- La regulación sanitaria exige un seguimiento muy estricto de los alimentos durante la compra, elaboración y transformación, conservación, almacenamiento, empaquetado, envasado, distribución, transporte y suministro. Lo que implica una alta inversión para la conservación de los alimentos.

- Valencia es una ciudad suficientemente pequeña como para que una gran parte de los empleados puedan irse a casa a comer.

2.3.4. Conclusiones

En resumen, con la creación de la web y el perfil en Facebook, se podía percibir de una manera difusa el interés de la gente por la comida casera ya que tuvo una gran aceptación por el público. Interesándose de manera electrónica por la compañía y sus servicios. No obstante, es necesaria información con mayor rigor científico. Por ello, se llevó a cabo la encuesta de mercado, de forma que se pudiera testear el mercado.

A partir de las respuestas obtenidas, se han llegado a las siguientes conclusiones sobre las personas que estudian o trabajan que viven en Valencia o Madrid con una edad entre 20 y 60 años:

Prefieren poder pedir comida casera entre semana, antes que comida de autor. Por lo que se considerará el Modelo 2 como el prevalente. Un porcentaje de personas muy bajo tiene tiempo y habilidad para cocinar, por lo que a la mayoría les faltará una de esos pilares y podrían ser posibles consumidores de los servicios que se oferten. Tanto en Madrid como en Valencia, la mayoría de las personas encuestadas come en sus hogares. No obstante, en Madrid, este porcentaje es menor, dando a entender, que hay más probabilidad de éxito en esta ciudad si se oferta comida casera. Ya que casi la mitad de las personas que estudian o trabajan en esta ciudad comerán fuera de casa. Sin embargo, la mitad de personas piensan que menú del día en restaurantes y cafeterías es caro. Por lo que las razones por las que no consuma más gente en estos lugares debe ser otras como salud o comodidad. El 95 % de las personas pedirían un tupper por 3-4 €. Claramente, el precio al que se podría poner los platos podría estar por encima de este precio.

Respecto a las personas que optaron por el Modelo 1, vuelve a haber un porcentaje muy bajo de personas con pasión y tiempo por la cocina. Es interesante ver que la mitad de personas de este sector opta por pedir comida online ya que, con estas cifras, no se puede asumir que sea determinante tener que ir al restaurante para que puedan pedir comida de autor. Existe un mercado de personas que contratan servicios de catering para los eventos en sus casas. Por lo que, aunque sea más complicado encontrar a los clientes, sigue teniendo cabida este modelo en el mercado. De la misma manera que en el Modelo 2, los precios podrían subirse respecto a las primeras suposiciones. 7-9 € por plato sigue siendo un precio demasiado bajo.

A partir de la conversación con Gerardo y Guillermo, claramente se dedujo que había que ver lo que está haciendo la competencia para los temas de legalidad. Por otro lado, es mucho más eficiente abrir solo una línea de negocio hasta demostrar qué funciona y qué no, antes de pasar a abrir la siguiente.

Las conclusiones obtenidas de la entrevista con María José son varias. Por un lado, no conviene ser el cocinero de los alimentos a menos que se pueda asegurar un gran margen. Se debe implementar un sistema flexible con el que se puedan recibir pedidos solo unas horas antes de tener que servirlo. La distribución puede ser un dilema. Tal y como se exponía en las estadísticas obtenidas como resultados de la encuesta, es conveniente montar el negocio en otra ciudad, como Madrid, ya que hay más gente que no come en casa.

La solución que se encuentra a estos problemas se resumiría en crear una aplicación de economía colaborativa en la que los chefs no son cocineros profesionales. Por lo tanto, no tienen por qué responder ante las entidades reguladoras españolas o europeas. Además, pueden repartir sus propios platos. Es decir, dividir el problema de la logística entre muchos chefs.

Finalmente, por todo lo expuesto anteriormente, se optará por el Modelo 2 para desarrollar el plan de negocio. Principalmente, se centrará en Madrid, para personas que trabajan entre 20 y 60 años como clientes. Los clientes buscarán una manera rápida y flexible de pedir comida cerca de la oficina.

Los chefs serán personas provenientes de escuelas de cocina, ya que tendrán experiencia probada en la cocina. Además, deben tener tiempo libre por las mañanas para poder adquirir la materia prima y preparar los platos. La preparación del plato será en los propios hogares de los chefs. Los chefs, a modo de motivación y para aumentar la competencia, podrán fijar el precio de sus platos. No obstante, también deberán ocuparse del envasado y envío del producto.

2.4. Revisado

Finalmente, en este apartado se redactará un modelo de negocio sostenible que evite los problemas legales que se puedan estar arrastrando de los modelos anteriores. Para ello, tras las conclusiones extraídas de la encuesta, parece que el modelo más popular entre los encuestados ha sido el Modelo 2. Además, se debe reducir todo el paraguas de posibilidades en cuanto a segmentos objetivo, productos, logística, estructura financiera, ... para simplificar la implementación de la startup. Es decir, en lo que será necesario para comenzar a implantar la compañía en el mercado a corto plazo. Una vez esto se haya conseguido, habrá que leer las señales del mercado para ir marcando los siguientes pasos.

Se ha demostrado que el modelo que parece más conveniente desarrollar será el 'Modelo 2: Comida Casera'. Se comentan a continuación todas las diferencias respecto al primer BMC descrito anteriormente. A modo resumen se muestra el lienzo en la Figura 19:

2.4.1. Clientes

Como se ha visto, en el Modelo 2, los clientes serán personas de entre 20 y 60 años. De entre todos estos, se ha seleccionado a los trabajadores de oficinas grandes. Como los que pudieran estar trabajando en Torre Picasso o en la zona de las '4 Torres Business Area'. De esta manera, el efecto del 'boca-a-boca' será mayor. Es un perfil de personas con vidas rutinarias por lo que deberían estar interesados en comida casera, la cual será más sana que otro tipo de comida rápida o precocinada.

Por otro lado, los chefs del Modelo 2 serán personas con tiempo libre, (pensionistas, amos y amas de casa, parados, ...) que les guste cocinar y tengan la suficiente experiencia en la cocina doméstica para ello. De entre este amplio grupo de personas, se procurará buscar a las que asistan a cursos de cocina. De esta manera, obtendrán mejores resultados y con ello se demuestra su gusto por cocinar. Además, es importante que los platos que se obtengan sean de calidad al principio para crear una buena primera impresión en el mercado. Mediante las escuelas, es más probable que estas personas, en un futuro, puedan obtener la licencia de tratamiento de alimentos.

Partners clave: - Escuelas de cocina amateur, Universidades, LinkedIn - Redes sociales	Actividades clave: - Gestionar los pedidos - Buscar áreas potenciales - Entregar las bolsas/envases a los chefs - Crear una solida relación entre los actores basada en confianza - Mantenimientoy actualización de los servidores y la plataforma	Propuesta de valor: - Los chefs podrán practicar sus platos, ganar dinero, reconocimiento, aprovechar su tiempo libre. Cualquier persona puede ser chef. - Clientes podrán obtener platos caseros de buena calidad a un precio más económico, evitando tener que comer cualquier insano producto precocinado del supermercado.	Relación con el cliente: - Clientes y chefs se pondrán en contacto para expresar sus quejas, sugerencias y peticiones. La relación será contractual extendiéndose en el marco de los TCU. La empresa también se ocupará de pedir la opinión de los clientes para mejorar sus servicios.	Segmentos objetivo: - Chefs: Estudiantes de Escuelas de cocina amateur y otros aficionados (amantes de cocina, retirados, amos de casa) con edades entre 30 y 60 años y una larga experiencia culinaria, compromiso y ganas de cocinar. Estos deben tener tiempo necesario por las mañanas. - Clientes: Trabajadores de oficina, sin tiempo para cocinar que busquen tomar una comida más saludable y tradicional.
	Recursos clave: - Servidores - Chefs		Canales: - App - Email - Redes sociales - Blogs - Página web - Presencial - Teléfono	
Estructura de costes: - Servidores y Plataforma - Publicidad - Sueldos - Bolsas/envases			Fuentes de Ingresos: - Comisiones - Publicidad	

Figura 19. Lienzo de negocio revisado

2.4.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor seguirá siendo la misma en ambos casos. Es decir, a los chefs se les da la oportunidad de hacer de su pasión, su trabajo y así entretenerse en sus ratos libres obteniendo ingresos. Como en principio esto quedaría fuera de la ley, se debe estipular en los TÉRMINOS Y CONDICIONES DE USO que el precio de los platos sea el suficiente para cubrir los gastos del mismo. Esta y otras consideraciones legales se describen al final del capítulo.

Por otro lado, a los clientes, se les proporciona una nueva manera de comer comida casera cada día sin tener que invertir tiempo en cocinar ni tener que gastar dinero en menús del día de restaurantes.

2.4.3. Relación con el consumidor

De la misma manera que en el primer lienzo, a los chefs se les contactará de manera muy personal para conocerles bien y asegurar una buena relación de confianza y un trato cordial. La relación tanto con chefs como con clientes será contractual y alcanzará lo estipulado en los TÉRMINOS Y CONDICIONES DE USO.

2.4.4. Canales de distribución y comunicación

Los canales para contactar tanto con chefs como con clientes será, principalmente la aplicación, y el correo. Con los chefs, se procurará mediar por teléfono ya que se espera una relación más personal. Los clientes también podrán contactar vía telefónica para expresar sus quejas y sugerencias.

2.4.5. Actividades clave

Al haber reducido el marco de la aplicación, también se han visto simplificadas las actividades. En principio, no se utilizarán envases propios de la compañía por lo que no habrá que distribuirlos. Como se utilizará la tecnología de geolocalización para escoger a los chefs, en principio, se asume que los chefs podrán acercarse, sin problemas a los puntos de entrega. Por tanto, tampoco serán necesarios servicios de transporte de terceros. Así quedarán reducidas las tareas a:

- Establecer los medios y sistemas de *rating* para que se mantenga la relación de confianza entre los chefs, clientes y la empresa.
- Gestionar el marketing para poder mantener los KPIs en los rangos establecidos previamente para un correcto funcionamiento de la startup.
- Actualizar la startup continuamente para estar al día de las tendencias culinarias.
- Mantener los servidores, bases de datos y la logística para su correcto funcionamiento de manera que todos los pedidos puedan ser efectivos y reducir al máximo el número de errores.

2.4.6. Red de *Partners*

El número de *Partners* se verá reducido respecto a los planteados anteriormente. Ya que no se consideran aun los servicios de transporte ni la compra al por mayor de materia prima. Cada chef tendrá que comprarse su propia materia prima para producir sus platos. De la misma manera que en los restaurantes, se espera no tener que poner foto de los platos ya que ahora se utilizarán los comentarios de las personas para guiar al resto de consumidores respecto a la calidad y el servicio ofrecido. De esta forma los fotógrafos también saldrán del mapa. Como se ha comentado, los chefs, aparte de tener que llevar el plato al punto de encuentro, tendrán que comprar el envase para transportarlo así que tampoco habrá relación con los distribuidores de envases. Como se está haciendo un esfuerzo de mirar a corto plazo, al principio tampoco se habrá recopilado suficiente información de los clientes como para poderles ofrecer descuentos en los supermercados próximos a sus hogares.

Por tanto, todo queda reducido a los servicios de publicidad de compañías como Google o Facebook que ayudarán a publicitar la startup en redes sociales. También las escuelas de cocina que servirán para recopilar a los mejores alumnos. Por supuesto, las empresas proveedoras de servidores y bases de datos que colaborarán en el mantenimiento de los sistemas tecnológicos.

2.4.7. Recursos clave

Los recursos clave en los comienzos, se verán reducidos también. En este caso los recursos esenciales serán:

- Servidores y mantenimientos de los mismos juntos a las bases de datos. La aplicación será programada por la propia empresa por lo que no será necesaria la presencia de un desarrollador profesional.
- Para cuestiones legales como la definición de los TERMINOS Y CONDICIONES DE USO y la gestión de la constitución de la sociedad limitada, se tendrá que hacer uso de un abogado.

- En este momento la empresa está siendo gestionada por una sola persona. Probablemente para la mejor gestión, reparto de tareas y variedad de puntos de vista será necesario asociarse con otra persona para poder llevar este proyecto.
- El marketing será parte clave en los comienzos para hacer llegar la compañía al mayor número de personas por lo que tanto los servicios de publicidad online como un diseñador será necesario.

2.4.8. Estructura de costes

Los principales costes serán:

- Servidores y bases de datos tendrán un coste fijo mensual. De esta manera se asegura un servicio continuo de la aplicación.
- Hay costes fijos como licencias de software que serán necesarias para lanzar el producto al mercado.
- El precio del marketing variará del impacto que tenga en los clientes. Al ser online, por cada 'click' recibido en cada uno de los *banners* (anuncios de publicidad) supondrá un coste.
- Se espera poder ser asesorado legalmente de manera gratuita igual que los diseños para la publicidad.

2.4.9. Fuentes de ingreso

La fuente de ingresos en los primeros meses o años se verá reducida a 0. Como la gran mayoría de startups basadas en economía colaborativa, en los comienzos, es imprescindible no utilizar una comisión por cada transacción como forma de ingresos. Es la mejor manera de captar clientes hasta alcanzar una masa crítica, a partir de la cual, ya se podrá introducir alguna forma de cobro. Además, en las primeras fases de las startup, es normal cometer errores, que los servidores tengan caídas, ... Por ello, no es correcto introducir una comisión, puesto que es la empresa la que gana más de las opiniones de los clientes que los clientes por sus servicios. En los siguientes años sí que se considerará también introducir cuotas y otras medidas de cobro mencionadas en el lienzo anterior.

2.4.10. Bases Legales

Se ha visto indispensable añadir este apartado puesto que puede ser de interés para la empresa saber en bajo qué condiciones legales se puede estar trabajando. Por lo tanto, analizando los **TERMINOS Y CONDICIONES DE USO (TCU)** de uno de nuestros competidores, Cheefy, se han encontrado muy interesantes los siguientes apartados. Además, parece ser que estas compañías, se cubren legalmente de ciertos perjuicios manteniendo actualizadas los TCU. A continuación se muestran los más interesantes:

- Los chefs podrán preparar platos de comida siempre y cuando los alimentos estén en buen estado.
- A pesar de que los chefs no se puedan considerar profesionales, por lo que no deben cumplir la normativa (española y europea) vigente en relación a las empresas alimentarias, se deben comprometer a cumplir las siguientes condiciones sanitarias y de higiene:

Los productos deben ser debidamente tratados durante toda la cadena de proceso: elaboración y transformación, conservación, almacenamiento, empaquetado, envasado, distribución, transporte y suministro.

La información sobre el plato debe ser lo más veraz posible. Los chefs serán los responsables del mismo. También lo serán del envasado.

- El usuario debe hacer el curso de manipulador de alimentos interno de la propia compañía. Este consiste en leerse la información relativa a la manipulación de alimentos y confirmar que se ha entendido todo.
- El chef tiene prohibido obtener beneficio económico por la venta de sus platos. Es decir, el precio del plato debe cubrir los gastos de producción, sin ánimo de lucro.
- La empresa no podrá ser responsable de los productos que intervengan en la compraventa. Son los usuarios los que aceptan ser responsables al participar en la plataforma.
- La compañía no tendrá que controlar la veracidad de los productos intercambiados. Esta es solo un intermediario que permite a los usuarios intercambiar

2.4.11. Conclusiones

Como se ha podido ver, habiendo reducido la cantidad de recursos, servicios, segmentos de clientes, ... se ha simplificado la cantidad de problemas logísticos y legales. Además, se ha reducido las posibilidades de actuación y ahora queda mucho mejor definido quiénes serán los primeros chefs y los primeros clientes. De esta manera, será mucho más fácil definir la logística.

Una vez se consiga ligar estos chefs con los clientes en cuestión, y esté asentada esta conexión, se podrá aumentar a otros segmentos tanto de clientes como de chefs. Si el modelo de negocio triunfa, tal vez se pueda comenzar con el otro modelo de negocio. No obstante, también puede ser un error comenzar con dos modelos de negocio en una misma aplicación. Por lo que habría que crear otra aplicación para el otro modelo. Por ahora, hay que centrarse en el Modelo 2 y en su implementación. Se comenzará por crear un mínimo producto viable para comprobar si el mercado está dispuesto, realmente, a compartir comida casera.

Capítulo 3

Aplicación Móvil

ESTE capítulo muestra los distintos prototipos de aplicación con los que se pretende ofrecer los servicios en el mercado. Primero se explicará el nombre y el logo de la compañía que se pretende constituir. Posteriormente, se explican los primeros bocetos de la aplicación previos a la encuesta de mercado. Finalmente, se explica el mínimo producto viable (MVP, por sus siglas en inglés *Minimum Viable Product*) y los bocetos del producto final.

3.1. Nombre y Logo

3.1.1. Nombre

TAPPER. Este es el nombre escogido por la compañía por varias razones:

- La palabra tiene una pronunciación sencilla y parecida en los principales idiomas europeos (Inglés, Castellano, Francés, Alemán).
- Tiene una gran relación con las fiambreras, ya que comunmente se conocen como ‘tupper’ dado que la marca Tupperware popularizó y patentó el uso de estos envases con su cierre hermético utilizado para mantener la comida envasada tanto caliente o fría. Esta patente expiró en 1984. Al fin y al cabo, se comercializará con los ‘tuppers’, por lo que se ha decidido utilizar un nombre ilustrativo.
- Es, también, un juego de palabras entre la palabra ‘tupper’ y ‘App’ (nombre común para referirse a las aplicaciones móviles). De la misma manera, la *app* para comunicarse más utilizada mundialmente, *Whatsapp*, es un juego de palabras entre ‘What’s up?’ que, coloquialmente, en inglés significa *Qué tal?* y *app*, ya que se utiliza principalmente y en origen desde una aplicación para el móvil.
- Tiene, también, facilidad para crear un slogan comercial. ‘Tap! Tap! Tapper!’. Un ejemplo clásico de este tipo de nombre-slogan es ‘BlaBlaCar’, empresa que se dedica a poner en contacto a conductores con coche y viajeros sin medios para viajar, con el fin de compartir gastos durante el trayecto. En la Figura 20 se muestra uno de sus anuncios en el que el primer ‘Bla’ hace referencia a la demanda, el segundo ‘Bla’ procede del proveedor del coche. Finalmente, el ‘Car’ cierra el negocio. Sencillo, rápido y una sonrisa en cada una de las partes contratantes.

De esta misma manera, cada uno de los ‘Tap!’ en ‘Tap! Tap! Tapper!’ hace referencia a las partes contratantes cerrando la compraventa con un tap (*tap* es la palabra designada para imitar al dedo presionando la pantalla, de la misma manera que el *click* se refiere al dedo presionando el ratón del ordenador) en la pantalla de sus móviles para, finalmente, concluir con un ‘Tapper!’.



Figura 20. Publicidad de BlaBlaCar [12]

Se consideraron otros nombres en inglés que hicieran alusión a los clásicos platos caseros. No obstante, no ofrecían tanta variabilidad ni juegos lingüísticos como TAPPER.

Una vez se conoce el nombre de la empresa, se procede a crear una imagen con la que los usuarios puedan identificar la empresa.

3.1.2. Logo

Desde el primer momento se buscó un icono sencillo y representativo. Por eso, ya que el producto con el que se pretende comercializar es un envase, se dibujó con unas sencillas líneas un envase sin demasiado detalle. Además, se introdujo el nombre de la empresa debajo del mismo dibujo. También, se utilizó el color azul de fondo, ya que es un color bastante popular y evoca a higiene y limpieza. Pueden verse en la Figura 21 y Figura 22, las dos versiones por las que ha evolucionado el logo.

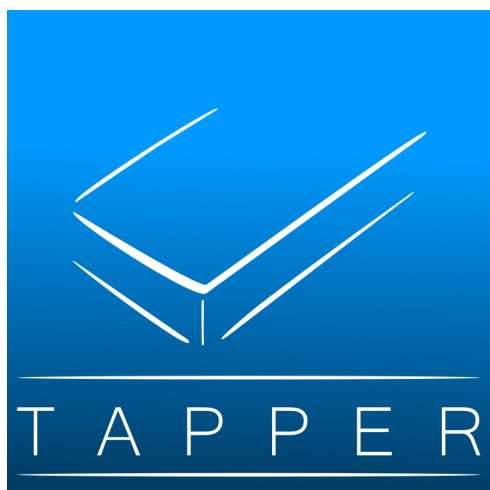


Figura 21. Primer logo de Tapper



Figura 22. Segundo logo de Tapper

Comparando el diseño original con el de otras empresas reconocidas como Facebook, Whatsapp, Uber o Cabify, Figura 23, Figura 24, Figura 25, Figura 26 respectivamente se encontraron varias diferencias cualitativas que tuvieron que aplicarse para actualizar el logo.

Los principales cambios que se aplicaron fueron los siguientes:



Figura 23.
Facebook Logo



Figura 24.
Whatsapp Logo



Figura 25. Uber
Logo



Figura 26. Cabify
Logo

- Se pasó de una forma cuadrada a tener un logo con las esquinas curvas. Tal y como se utilizan en las aplicaciones de iOS. Este paso le da un aire más distendido y moderno al icono.
- Se sigue utilizando el mismo envase pero con líneas mucho más gruesas. Esto hace que se vea y distinga con mayor resolución el logo en los móviles. Las líneas gruesas inspiran flexibilidad
- Se utiliza una nueva fuente. Además, se utiliza una letra más gruesa y sin esquinas rectas. Se vuelve a preferir las curvas frente a las esquinas. También se eliminan las líneas superior e inferior del nombre para hacer un icono más sencillo.

Con todo esto, se pretende mostrar un nuevo logo más moderno que evoque a la sencillez, flexibilidad, limpieza,...

Estos diseños se realizaron con el software gratuito Inkscape [5] y se exportaron directamente a formato PNG ya que es de tipo vectorial. Un formato vectorial tiene una mejor resolución cuando se amplía que otros.

En la Figura 27 se muestra una captura de pantalla del proceso de conversión entre la primera y segunda versión del logo. Para el diseño, se utilizaron varias capas (fondo, envase, nombre, base). De esta manera se puede editar el envase sin modificar el color de fondo o viceversa.

El nombre de la empresa y el logo no es necesario diseñarlos antes que la aplicación. No obstante, como en este caso, sí se crearon con anterioridad, se ha visto conveniente explicarlos en este orden. Además, tanto el logo como el nombre se utilizarán en todos los diseños que se explicarán a continuación.

3.2. Primeros bocetos

En este apartado se describirán los primeros diseños, inspirados en la idea original. Por lo que se crearon incluso antes de tener realizada la encuesta de mercado. Estos bocetos realizados materializan los distintos modelos de negocio, a partir de los cuales se realizó la encuesta.

En primer lugar, se consideró un diseño basado en un motor de búsqueda (véase Figura 28). Con este diseño, los chefs podrían crear un perfil propio dónde introducir su información personal. Entre sus datos, se incluye: nombre, dirección de preparación de platos, platos que cocina (cada uno con un precio, lista de ingredientes, ...). La información de cada uno de los chefs se almacenaría en una base de datos. Posteriormente, cuando los clientes buscaran en el

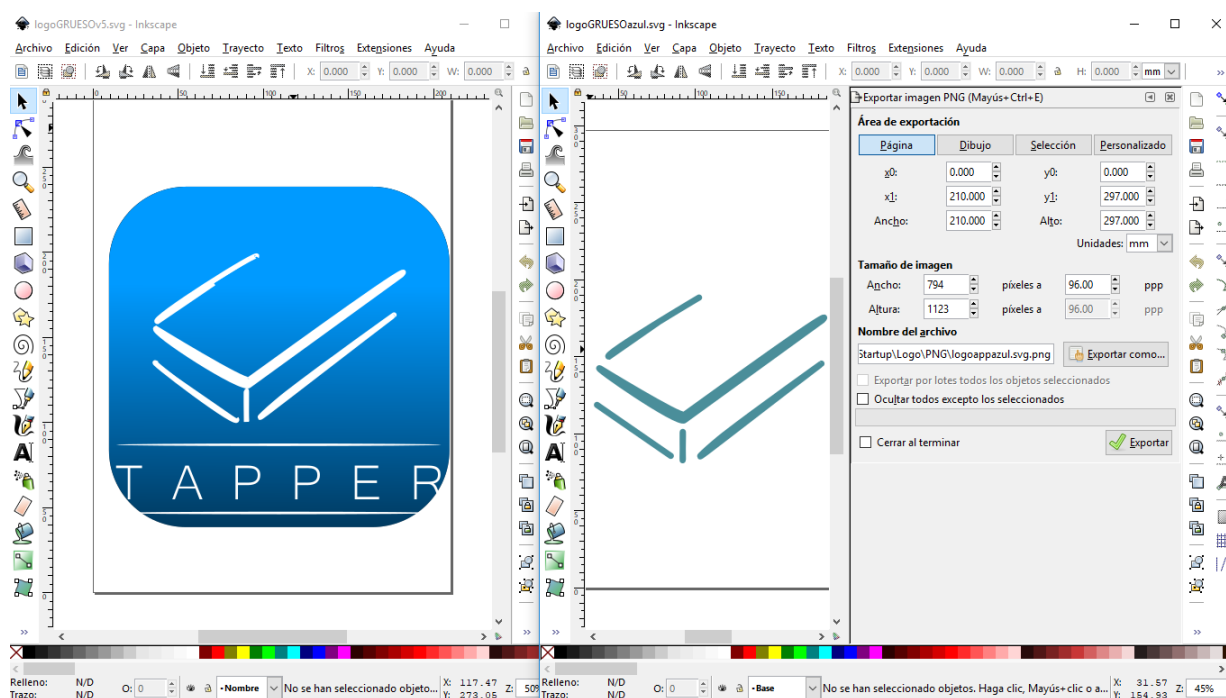


Figura 27. Proceso de creación del logo de Tapper con Inkscape

motor de búsqueda de acuerdo a sus preferencias, les aparecería la información compartida por los chefs.

De esta manera, los clientes podrían buscar el plato que más se les ajuste en ese momento entre los existentes. Es decir, por precio, ingredientes, cercanía, *rating*... El *rating* no se obtiene de los datos personales de cada chef sino, de las valoraciones que va dando cada cliente que ha probado ese plato. Así, los platos con peor valoración tendrían menos probabilidad de ser pedidos.

Este sistema busca la calidad en productos al pedir productos bajo demanda. Esto haría que el proceso de compraventa sea más lento que otros modelos. Se puede percibir que la calidad y la demanda, serán las cualidades que describen el Modelo 1, mencionado en capítulos anteriores.

En segundo lugar, se diseñó otro sistema que ofrece la posibilidad de buscar los platos exclusivamente por la distancia al usuario. Es decir, un modelo de negocio parecido al que utiliza *Wallapop*. Esta empresa se dedica a mediar entre personas que están interesadas en comprar o vender productos de segunda mano. La forma de encontrar los productos son por nombre o por distancia.

Con este sistema, las personas que han cocinado algún producto pueden publicar una foto del mismo junto con la dirección de recogida y con el precio del mismo. En este modelo, prima la inmediatez de buscar un plato recientemente cocinado en la cercanía. Es decir, se ocupa de hacer algo con 'las sobras'. Podría utilizarse también para vender productos bajo demanda pero faltarían medios de comunicación entre el cliente y el chef. Si fuera necesario incluirlos, se reduciría la flexibilidad y la velocidad del servicio.

Este diseño hace alusión a la velocidad del servicio. La comida ya está preparada y procede de un punto cercano, así se inspiró al Modelo 2 de comida casera.

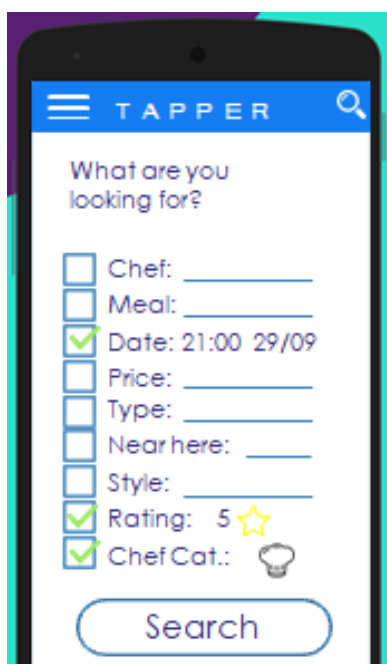


Figura 28. Boceto de aplicación
Modelo 1

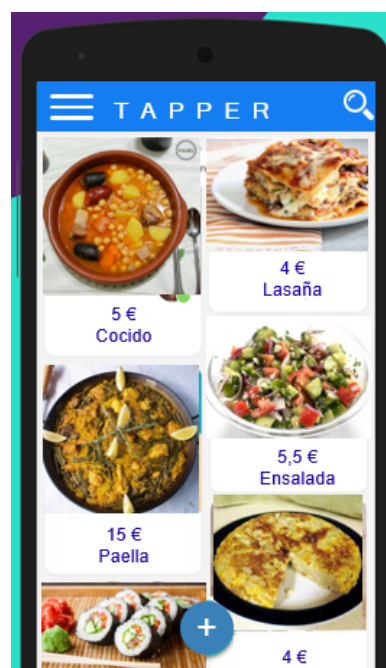


Figura 29. Boceto de aplicación
Modelo 2

Finalmente, se diseñó una aplicación con la que se hace posible, gestionar ambos modelos de negocio. Esta aplicación engloba una gran cantidad de funcionalidades y se explica a continuación.

En esta aplicación se dibuja una barra inferior de navegación para poder cambiar de pestaña fácilmente. Las funcionalidades de las cinco pestañas son las siguientes, respectivamente de izquierda a derecha: búsqueda, favoritos, pedidos, chats y configuración. De esta manera, los usuarios tendrán una manera fácil y rápida de acceder a las funcionalidades básicas.

En la Figura 30 aparece una barra superior de búsqueda. En la que el usuario puede poner la dirección en la que se encuentra. De esta forma, haciendo click en la brújula de la derecha, se accede al mapa de la Figura 31. En esta misma pestaña, también aparece la lista de cocineros más populares o los platos gastronómicos más vendidos bajo demanda. Así, el usuario podría acceder de un vistazo a lo más demandado del momento. Por lo que desde esta pestaña se puede acceder tanto a los mapas como a los perfiles de los chefs o de los platos:

Mapa: En este se pueden ver los distintos pins de los chefs (naranja) y el de la posición del usuario (verde). La posición del usuario dependerá de lo que se haya escrito en la pestaña anterior o de su ubicación real, dependiendo de si tiene activados los servicios de localización del móvil. Haciendo click en alguno de los pins, se abrirá una ventana en la que el usuario podría comenzar un chat o visualizar el perfil del chef. Los chefs que aparecen en este mapa son los que están activos para cocinar en ese momento. Es decir, con el mapa se encuentran a los chefs que cocinarían de acuerdo al modelo de negocio 2.

Perfil de chef: La Figura 32 muestra la pantalla cuya finalidad es mostrar los datos principales del chef como su foto, la valoración, su zona de trabajo, comentarios, ... Se considera que también se puede abrir un chat con el chef directamente desde su perfil. Así se consigue que los chefs puedan trabajar bajo demanda especial (modelo 1) y comida casera rápida (modelo 2).

Perfil de experiencia: De forma paralela al perfil de los chefs, la Figura 33 muestra el nombre, descripción, valoración, . . . del plato en cuestión que se pueden pedir bajo demanda. Se añade un botón (no visible en la imagen) para poder solicitar el plato al chef.



Figura 30. Inicio

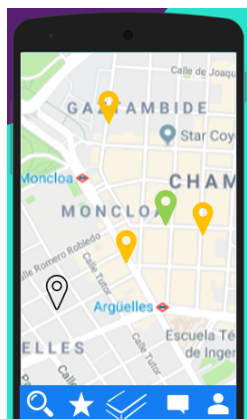


Figura 31. Mapa



Figura 32. Perfil



Figura 33. Plato

Si se decide activar un chat con algún chef, se podrá acceder a una conversación, tal y como aparece en la Figura 34. Una vez los usuarios se han puesto de acuerdo, el chef podrá darle al botón con el logo de Tapper, a la izquierda de la pantalla justo arriba del número 1 en el teclado. Haciendo click aquí, aparece una ventana con los 4 datos principales que hay que rellenar para que el servicio pueda llevarse a cabo: Plato, Fecha de entrega, lugar y el precio (véase Figura 35). Una vez el chef ha cumplimentado los datos, le envía el resumen de la transacción al cliente, que podrá aceptar o rechazar la oferta. Si aceptara, se procedería a la plataforma de pago. Si no, se volvería al chat. Finalmente, las Figuras 36 y 37 muestran cómo se puede filtrar a los chefs y las experiencias culinarias si se quiere realizar algún pedido bajo demanda.

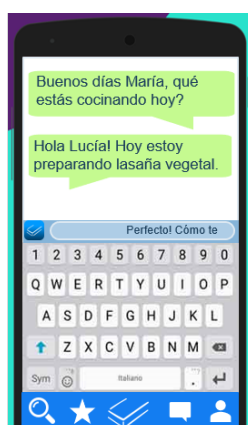


Figura 34. Pantalla de Chat



Figura 35. Chat con ventana

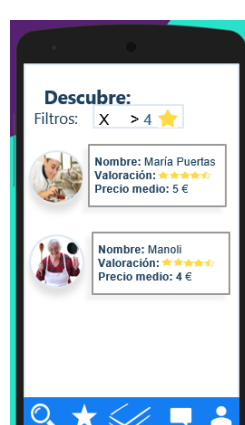


Figura 36. Descubrir

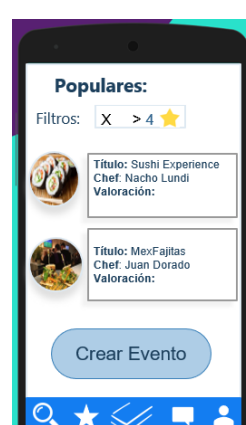


Figura 37. Populares

Una vez realizada la encuesta, se tuvo que introducir grandes cambios que mezclarán características de ambos diseños.

3.3. MVP

Un MVP pretende comprobar que existe una necesidad en el mercado y así demostrar las hipótesis sobre la demanda. Al no saber si habrá ingresos posteriormente, se suele crear un MVP con el menor presupuesto posible.

En este caso, el MVP se diseñó una vez realizado el análisis de mercado y el BMC Revisado. Por lo que está de acuerdo a las requerimientos percibidos por los clientes potenciales.

El MVP que se creó para este proyecto es una aplicación móvil para el sistema operativo Android a partir del programa Android Studio. Este software es gratuito y está diseñado por la división Android de Google.

Otros software con los que se podría haber programado es Apache Cordova, en los que se podría haber desarrollado una aplicación multiplataforma para iOS y Android. Los idiomas a emplear hubieran sido CSS, HTML y javascript. Sin embargo, esto hubiera sido mucho más complejo ya que son lenguajes de programación desconocidos para el programador de este proyecto. El cual tiene nociones básicas de Java y el tiempo es apremiante. Es por ello que se decidió Android como sistema operativo decisivo puesto que de otra manera se hubiera tenido que aprender a programar en otros 3 nuevos lenguajes. Si se demuestra que hay una potencial demanda y posibilidad de crear negocio a partir de este proyecto, con el dinero reunido en futuras rondas de inversión se dedicaría a desarrollar una aplicación multiplataforma.

Finalmente, el MVP debe contener la siguiente lista de funcionalidades y características mínimas. De acuerdo a lo que se explicaba en la encuesta de mercado.

- **Login y Registro:** De esta manera, cada usuario tendrá una manera única de conectarse a la aplicación. Los datos serán almacenados durante el registro en la base de datos y podrán ser modificados posteriormente, en los ajustes de la aplicación. El login permite llevar un seguimiento de la actividad de cada usuario.
- **Base de datos y servidor:** El servidor es el que coordina la aplicación con la base de datos. Por lo que será necesario para que los usuarios utilicen la plataforma a la vez. La base de datos servirá para almacenar los datos de los usuarios.
- **Geolocalización:** Esto permitirá comprobar la importancia del factor de cercanía entre los usuarios.
- **Información de contacto:** La aplicación debe poder facilitar a los usuarios la información de contacto de los chefs para que puedan entrar en contacto.
- **Flexible y rápida:** El triunfo de la aplicación se busca en la facilidad de contacto. Por lo que tiene que ser fácil para el usuario encontrar a los chefs y su información de contacto.

3.3.1. *Front-end*

Inspirado en la diseño anterior y reduciendo las funcionalidades de acuerdo a la KISS RULE, se muestra en las siguientes figuras el funcionamiento de la aplicación. Esto se realiza a partir de diferentes capturas de pantalla obtenidas directamente desde un terminal móvil en el que se ha demostrado que es una aplicación 100 % funcional.

La Figura 38 aparecerá durante 3 segundos al comenzar la aplicación. Su utilidad es mostrar el logo para crear imagen de marca. Directamente aparecerá la pantalla de la Figura 39. En esta un usuario ya registrado podría introducir su usuario y contraseña y hacer click en el botón LOGIN para acceder a la plataforma desde ese mismo usuario.

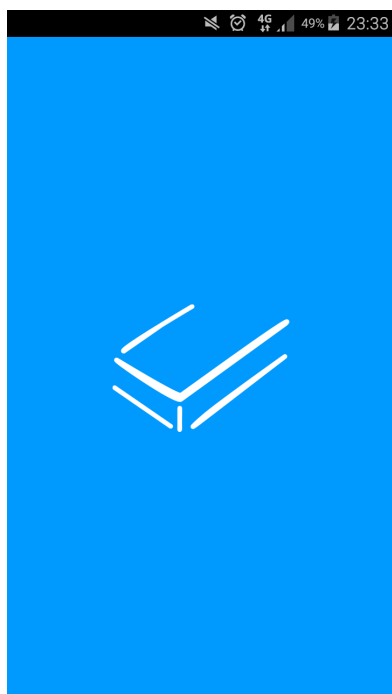


Figura 38. Portada

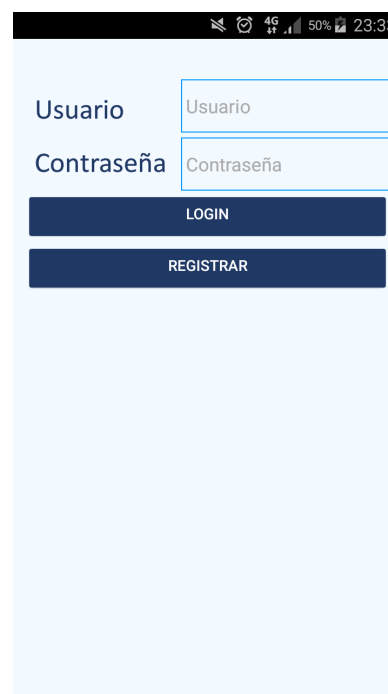


Figura 39. Login

Por tanto, un usuario nuevo, accedería a la Figura 40, desde el botón REGISTRAR de la pantalla anterior. Una vez aquí, deberá rellenar los datos que aparecen en la pantalla para poder acceder. Todos los datos son obligatorios. Una vez todos los datos sean introducidos y se hace click en el botón REGISTRAR de esta pantalla, se comprobará que el nombre de usuario es único en la base de datos. Si no aparecerá un mensaje de error. Las dos casillas Contraseña deben contener los mismos caracteres, sino también aparecerá un mensaje de error. Además, esta contraseña será cifrada mediante hasheo en el servidor, por lo que no llegará la contraseña 'tal cual' a la base de datos. De esta manera, se preserva la privacidad del usuario. Si todas las comprobaciones son correctas, se accedería a la pantalla de la Figura 41.

En esta, se muestra un menú. Este menú se descarga directamente desde la base de datos. Por lo que, estará siempre actualizado en la aplicación de cada usuario. La base de datos se puede modificar en cualquier momento con la clave de acceso del administrador. La razón de ser de este menú es simplificar la tarea tanto a usuarios como a chefs sobre qué cocinar cada día. De esta forma, se reduce el tiempo de preparación y se lleva una dieta equilibrada.

En la parte superior de esta pantalla, se puede escribir la localización del usuario en ese momento. De esta forma, al hacer click en el botón de la derecha con forma de brújula, se accederá a la siguiente pantalla, Figura 42.

La Figura 42 muestra el mapa y se centrará en la localización escrita en la pantalla anterior, en la localización real (si se están utilizando servicios de localización del móvil), o la escrita en los datos personales. Una vez localizado (pin verde), se descargarán y situarán las direcciones

Usuario

Contraseña

Contraseña

Nombre

Edad

Dirección

Teléfono

Tipo

Sobre mi

REGISTRAR

Figura 40. Registro

¿Dónde estás?

Menú semanal

Lunes: Ensalada Lasaña Helado

Martes: Nachos Cocido Bizcocho

Miércoles: Carpaccio Paella Pana Cotta

Jueves: Gazpacho Escalope Flan

Viernes: Caldo Merluza Arroz caldoso

Sábado: Verduritas Lentejas Yogurt

Domingo: Croquetas Salmón Fruta

Explorar Perfil Configuración

Figura 41. Menú

de los chefs (pines naranjas). Si se hace click sobre el pin, aparecerá el nombre, el teléfono y el comentario personal del chef en cuestión. De esta manera, tal y como aparece en la imagen, el usuario ha debido hacer click sobre el pin de Manuela, con teléfono 645... y el comentario personal “Las mejores croquetas del barrio”. De esta manera, el usuario puede entrar en contacto con Manuela y pedirle que le cocine esas famosas croquetas o tal vez prefiera el menú del día.

Como la finalidad del MVP es probar el mercado, conviene permitir aceptar la variabilidad y libertad el usuario a hacer lo que realmente quiera. Por lo que, no se exige que el usuario compre el menú completo. Este, una vez llame al chef, podrá pedirle una parte del menú, el completo u otra cosa. Todo a su riesgo de gastar más tiempo en ello. Además, el chef también tendrá derecho a ofrecer el menú, o no. El menú es que se propone no es de necesario cumplimiento.

Si el usuario desea ver los datos que tiene publicados, podrá verlos desde la pestaña Perfil de la aplicación (Véase Figura 43). En esta, además de verse los datos, también se descarga la imagen de perfil que debe haber cargado previamente desde los ajustes que más tarde se explicarán.

En la pestaña Configuración, Figura 44, se puede acceder a 4 nuevas pestañas. Actualmente, Mi cuenta y Notificaciones no tienen funcionalidades programadas, pero próximamente serán de gran ayuda cuando se configuren estos distintos planes de cuenta (*freemium*) o las notificaciones. Por otro lado, se podrá acceder a Datos Personales y a Tapper.

El botón Datos Personales, accede a la Figura 45. Aquí, se podrá modificar los datos que aparecen en la base de datos sobre este usuario. Estos datos son los mismos que aparecen en la pestaña Perfil. Una vez se han modificado los datos en cuestión se debe hacer click sobre ACTUALIZAR INFORMACIÓN para actualizarlos en la base de datos.



Figura 42. Mapa



Figura 43. Perfil

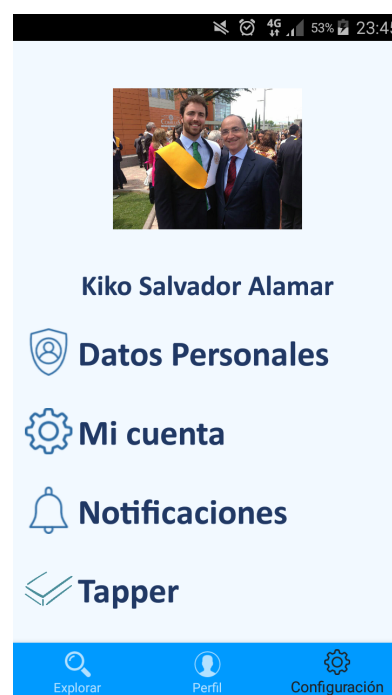


Figura 44. Ajustes

El botón CARGAR FOTO, accederá a la galería del móvil permitiendo al usuario escoger una foto para subirla al servidor. Al subirla, se guardará en este con el nombre de usuario del usuario. Si hubiera ya una foto con este nombre, esta quedará eliminada. Esto es posible ya que

cada usuario es único. El botón NO GUARDAR, hará que el usuario retorne a la pantalla en la que aparece el menú, sin guardar ningún cambio en el servidor o base de datos.

Finalmente, el botón Tapper abre una pantalla en la que se encuentra el logo de la compañía y aparecen toda la información acerca de la compañía, incluyendo los TÉRMINOS Y CONDICIONES DE USO (véase Figura 46). El texto que aparece en esta pestaña es una versión reducida del que aparece en el apartado 3.4.2. Ya que los Términos y Condiciones de uso expuestas en tal apartado hacen referencia a una aplicación con unas funcionalidades extendidas. Por tanto, las condiciones de uso no deben abarcar en el MVP un marco legal tan extenso.

Figura 45. Modificar Datos

Figura 46. Sobre Tapper

3.3.2. *Back-end*

Aunque se han ido explicando las distintas funcionalidades y el impacto que tiene el servidor y la base de datos en la aplicación, conviene explicar con algo más de detalle esta parte del proyecto ya que es de gran importancia para el mismo.

El servidor que se ha seleccionado para hacer funcionar el MVP es 000webhost.com [11] este servidor es gratuito y permite su funcionamiento durante 23 horas al día. Si se necesitara más espacio o memoria siempre se puede pagar una pequeña cantidad para aumentar la versatilidad y funcionalidad de la aplicación.

Los distintos archivos que se mantienen en el servidor para el correcto funcionamiento entre la aplicación y la base de datos son los que se muestran en la Figura 47. Entre ellos aparece la carpeta 'pictures' que almacena las imágenes de perfil con el nombre del usuario en cuestión.

Estos archivos tienen la función básica de ser el intermediario entre la base de datos y la aplicación. Por ejemplo, cuando un usuario se registra, se envían los datos personales que se

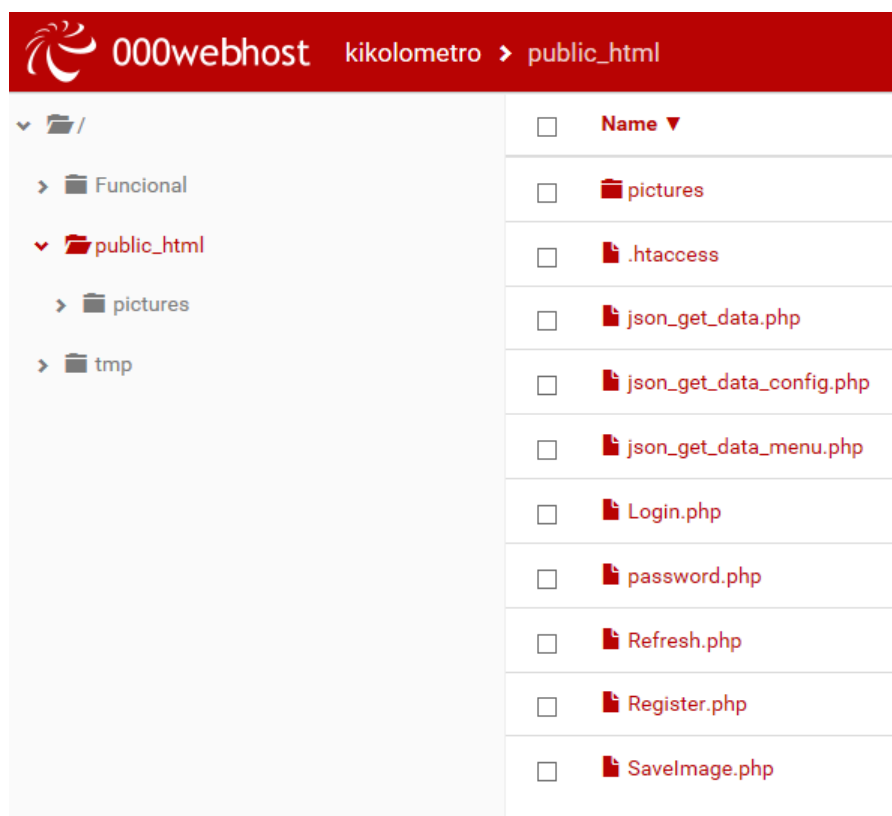


Figura 47. Archivos del servidor

ingresan en la página de registro desde la aplicación a través del archivo ‘Register.php’ hasta la base de datos. Otro ejemplo, el archivo ‘json_get_data_menu.php’ sirve para leer menú de la base de datos. Estos datos necesitan una conversión de formato que también se realiza desde el servidor. Sin ir más lejos, el servidor se ocupa de cifrar la contraseña, la comprobación de que los el registro de un nuevo usuario tenga un identificador único, almacenaje y descarga de las fotos de perfil.

La base de datos seleccionada es phpMyAdmin ya que es la que ofrece el servidor, por lo que así se asegura una buen comportamiento. En la Figura 48 se muestra el nombre de la base de datos ‘id5190758_tapperv1’ y las dos tablas: ‘Menus’ y ‘Usuarios’. Esta información, junto a la contraseña de la base de datos es todo lo que necesita el servidor para poder acceder a la misma y poder crear, eliminar y modificar los datos.

Por la funcionalidad que necesita el MVP, solo se ha visto necesario crear las dos tablas mostradas en las Figuras 49 y 50. En estas tablas, los datos son totalmente ficticios. Pero se muestra un extracto para mostrar cómo quedará una vez se empieza a utilizar.

En la primera tabla, Usuarios, existen los siguientes campos:

user_id: Este es un valor numérico único que va incrementando en valor según se van creando los usuarios.

username: Este es el nombre clave de cada usuario. Este debe ser único. Por ello, se comprueba desde el servidor que no haya otro igual antes de crear un usuario nuevo.

age: Valor numérico de muestra la edad.



Figura 48. Información de la base de datos

password: En este campo se recoge la contraseña de cada usuario. Se observa que todas están cifradas para que ni el propio administrador de la base de datos pueda conocerla. A modo de ejemplo, se muestra la contraseña de un usuario sin cifrar, ferni con contraseña 1234.

address: La dirección permite establecer la posición de los chefs y de los usuarios de manera predeterminada en el mapa.

phone: El teléfono permite que se muestre el número de teléfono de los chefs para que los usuarios puedan llamar. También permitirá a la entidad poder ponerse en contacto tanto con chefs como con clientes si alguna incidencia lo justificara.

tipo: En este campo será un valor entre 0 y 1. Si es 1, se considera como chef ese registro. Por ejemplo, manuela, se considera chef tal y como aparecía en la Figura 42

sobremi Este campo se recogen un conjunto de caracteres (hasta 180) para que cada usuario pueda poner una pequeña descripción sobre sí mismo.

user_id	name	username	age	password	address	phone	tipo	sobremi
2	Antonio	Antonio	26	\$2y\$10\$eAlvk5YoDa5l/II7U5gl7e8Gwh0abRdH7Y40aB.N5Gg...	Calle Marqués de Urquijo 23, Madrid	618523123	1	Estudié er
3	Manuela	Manu	38	\$2y\$10\$SUMMBCDxt3H19jqXTXQnxOoN4DUwRkijYgP9joN/...	Calle Hilarión Eslava 24, Madrid	645526569	1	Las mejor
6	Paco	Mr.Omelete	54	\$2y\$10\$JsqYy0cCii4Zp4vAFuz9AOY3jV6XL8VvhdeJVmt4ojQ...	Calle Guzmán el bueno 5, Madrid	961325654	1	Hay que e
7	Fina	SuperAbuela	86	\$2y\$10\$hnoqlhwgUlx2gIVY10yNDOHMy6Yg9I/zvSThUQef55...	Calle Guzmán el bueno 15, Madrid	961159789	1	Porque la calorías
8	Kiko Salvador Alamar	Kikolometro	24	\$2y\$10\$SRVJVN1yypCFCw88tVx7.uUaRn.18YPZhrZ7AMKupOa...	Calle ramiro ii, 6, Madrid	618729663	0	Me encan
20	ferni	ferchu	50	1234	Calle serrano 41	618	0	cualquier
21	Alberto	Alberto	12	\$2y\$10\$ix9ITXm8W8Bh7sPZZT1Lku.xbB5yT75gMSWcrt7TNKq...	calle gran via 12, Madrid	987523677	1	Estudié m
22	Luisa	Luisa	76	\$2y\$10\$Uor74s9pEIE/nutZWwDwI.1FVehKtBCGFefJjhaMLI...	calle mayor, madrid	971616677	1	Soy la me
23	Borja	Borja	25	\$2y\$10\$RYzyJLZGKxkvDO1ATFHs.JJvPxBNAGLvnd1GMR0gBr...	calle sevilla 2, Madrid	987356218	1	Los mejor
24	borjita	borjaP	25	\$2y\$10\$qHVlcaoiRvSfvGBGr6OQ.OkbhOPz.juDWwPbiSkSz5t...	calle ramiro ii, 6 madrid	817171	1	poca cosa

Figura 49. Tabla Usuario

La tabla Menus, describe el menú que se propondrá en la pantalla principal del MVP. Los campos que contiene esta tabla son:

user_id: Este es un valor numérico único que va incrementando en valor según se van creando los menús.

day: Día de la semana para el que se propone ese menú. Hasta 10 valores alfanuméricos están permitidos en esta columna.

first, second, desert: El primer, segundo y postre que se proponen para los chefs y clientes. Se permiten hasta 13 caracteres alfanuméricos.

				menu_id	day	first	second	desert
				1	Lunes:	Ensalada	Lasaña	Helado
				2	Martes:	Nachos	Cocido	Bizcocho
				4	Miércoles:	Carpaccio	Paella	Pana Cotta
				5	Jueves:	Gazpacho	Escalope	Flan
				6	Viernes:	Caldo	Merluza	Arroz caldoso
				7	Sábado:	Verduritas	Lentejas	Yogurt
				8	Domingo:	Croquetas	Salmón	Fruta

Figura 50. Tabla Menus

Con todo esto, queda cubierto todo lo referente al Mínimo Producto Viable desarrollado en este proyecto para testear mercado. Así, se procede a describir el que se espera que vaya a ser el producto final. No obstante, este producto es susceptible de cambiar en función de los resultados del MVP.

3.4. Producto final

En este apartado se explican las dos partes más importantes del producto final. Por un lado, se muestra cómo se espera que pudiera ser el diseño de la aplicación final. Por otro lado, se desarrollan los Términos y Condiciones de Uso completos que se expondrán en la misma para cumplir con la ley vigente.

3.4.1. Boceto de aplicación final

Finalmente, de acuerdo a todo lo anterior, si el resultado del MVP fuera positivo. El producto final, es decir la aplicación real que se pretendería lanzar al mercado se espera que pudiera ser como la que se muestra en las siguientes figuras. Se puede considerar que es una versión más actualizada respecto al MVP.

Igual que en el MVP, se comienza con el logo de TAPPER (Figura 51) durante 3 segundos hasta que, finalmente, aparece el menú del día (Figura 52). Si no se tuviera usuario y contraseña, aparecería la pantalla de LOGIN o REGISTRO. En la pestaña del menú se puede navegar por los menús de los siguientes días en caso de que se quiera ir reservando con mayor antelación. Estos menús ofrecen un primero (verduras o pasta), un segundo a elegir (carne o pescado con guarnición) y un postre. Estos menús son elegidos por TAPPER. Una vez el usuario ha decidido el o los platos que se van a pedir, se tendrá que escoger al chef. Para ello, se introduce la dirección en la que se encuentra el usuario y se hace click en la brújula de la derecha para acceder al mapa (Figura 53). También estarán disponibles los servicios de geolocalización si el usuario lo permite para obtener una localización más precisa.

Una vez el usuario selecciona un pin, aparece un menú desplegable que le permite ver la valoración que ha obtenido ese chef, pedir, o ver su perfil (Figura 54). Si lo que se escoge es pedir, se accede a la pantalla de pedidos.

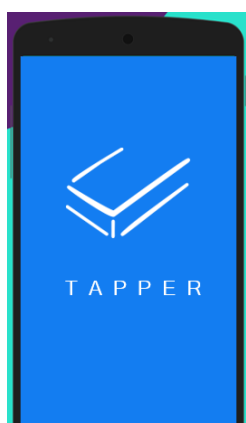


Figura 51.
Portada



Figura 52.
Principal

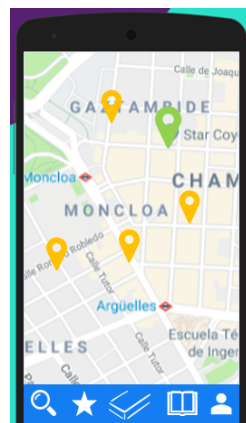


Figura 53. Mapa
con pines

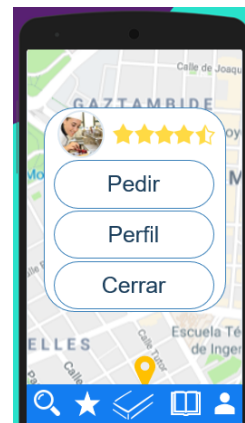


Figura 54. Mapa
con ventana

En la pantalla de selección (Figura 55) se encuentran los distintos platos que se ofrecen y el precio de cada plato impuesto por el chef. En este momento el usuario elegirá lo que pide al chef. Si desea pedir los platos de otro día, se podrá escoger el día desde la lista desplegable que aparece en la parte superior. Una vez decidido el menú, podrá hacer click en el botón “Siguiente paso” y así proceder a la siguiente pantalla.

En la Figura 56 el usuario tendrá que introducir los datos referentes a la entrega. El teléfono se utilizará para localizar al usuario en caso de que haya algún percance. Los comentarios son indispensables para avisar al chef sobre alguna preferencia o advertencia “Sin picante, por favor!” o “Mejor que me llame al móvil cuando llegue, el timbre no funciona. Muchas gracias”. Finalmente, se procede a la pantalla de pago (Figura 57). Sin embargo, el pago no será efectivo hasta que el chef no haya aceptado el pedido.

Cuando el usuario hace un pedido, al chef le aparecerá una notificación en el botón central de la barra de navegación inferior. Aquí, se le notifican todos los pedidos pendientes de aceptar o rechazar. En este ejemplo, el chef tiene pendiente 2 pedidos por revisar (Figura 58).

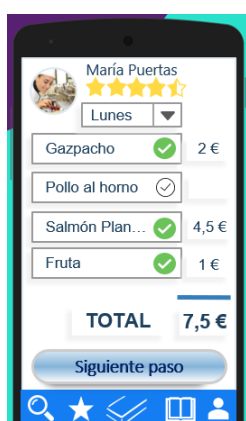


Figura 55.
Selección

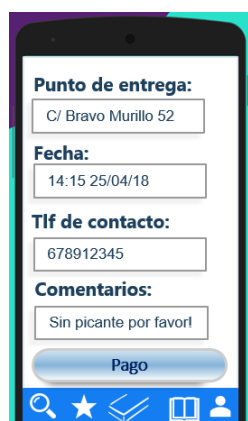


Figura 56.
Resumen

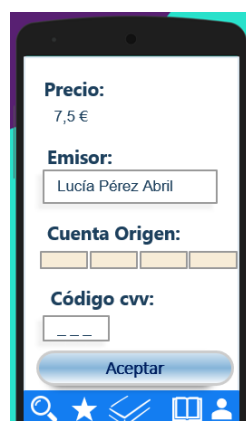


Figura 57.
Realizar pago



Figura 58.
Pedidos

Si el chef hace click en alguno de estos pedidos, le aparecerán todos los detalles respecto al mismo y podrá aceptarlos o rechazarlos (Figura 59) y así concluye el proceso de un pedido.

En ese momento, si el chef decide aceptar un pedido, le corresponderá prepararlo, envasarlo y entregarlo.

Es importante explicar que si, en la pantalla principal, el cliente decide ver la descripción de cada plato, puede hacer click en cada uno de ellos. Entonces, se mostrará la pantalla de la Figura 61, en esta se incluye una descripción del plato y los ingredientes del mismo. Así, los chefs, tienen una guía de los ingredientes que se espera que utilicen. No obstante, si utilizan otros ingredientes, deberán especificarlo.

Por otro lado, si el cliente decide ver el perfil de un chef, se mostrará la Figura 60. Aquí, encontrará la foto de perfil del chef, las valoraciones y comentarios recibidos, la zona en la que suele trabajar, y otros datos personales.

Por último, en el último botón de la barra de navegación inferior se encuentra el botón de configuración (Figura 62). Aquí aparecen 4 botones que llevan a 4 pantallas distintas.

Datos Personales: En esta pantalla se podrán encontrar los comandos necesarios para poder modificar los datos personales, la foto de perfil, . . . Es decir, una pantalla parecida a la respectiva del MVP.

Mi cuenta: Con este botón se accede a las estadísticas del cliente, es decir, al número de platos que ha pedido, la frecuencia, chefs preferidos, . . .

Notificaciones: Aquí el usuario podrá configurar las notificaciones (sonido, vibración, . . .).

Sobre TAPPER: En esta pantalla aparecerán todos los datos fiscales de TAPPER y los TCU.

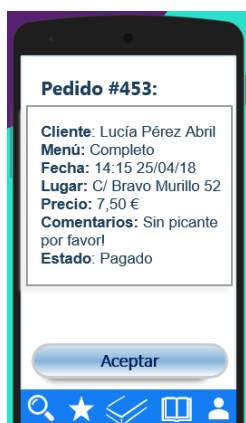


Figura 59. Pedido



Figura 60. Perfil



Figura 61. Plato

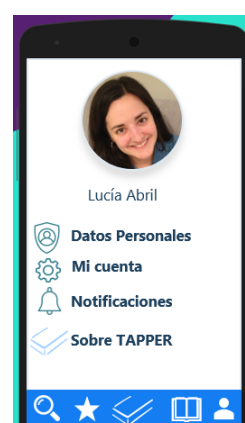


Figura 62. Ajustes

Finalmente, en la barra de navegación inferior también existen otros dos botones no menos importantes. El botón con forma de estrella servirá para que el usuario pueda acceder directamente a contactar con sus chefs favoritos y hacerles pedidos. El botón con forma de libro, accede al historial de pedidos. De esta manera cada usuario tendrá un registro de cada transacción que haya iniciado.

Habiendo dicho todo esto, queda describir los TÉRMINOS Y CONDICIONES DE USO.

3.4.2. Términos y condiciones de uso

Los TÉRMINOS Y CONDICIONES DE USO se han ido copiando y adaptando de los TCU de la competencia [2]. De esta forma se aseguran la legalidad de los mismos, ya que proceden de compañías que están actualmente en el mercado. Por tanto, los TCU de Tapper serán (Adaptación de los TCU de Cheefy [2]):

1. Información general

- 1.1. TAPPER, S.L., sociedad limitada española, con número de identificación fiscal X000000000, inscrita en el Registro Mercantil de XXXXXX y con domicilio en XXXXXXXXXXXX de XXXXX (en adelante, la Empresa) ha desarrollado una plataforma tecnológica denominada “Tapper” para sistemas móviles, tabletas y otros dispositivos, con objeto de facilitar el intercambio de alimentos mediante su elaboración y venta entre particulares de forma que los usuarios puedan compartir las raciones así como los costes asociados al mismo (en adelante, la Plataforma) y a la que se puede acceder desde el sitio web tutapper.wixsite.com/siescomidacaserasi o desde una aplicación móvil descargándose desde Google Play.
- 1.2. La Plataforma ofrece un portal colaborativo de alimentación a través del cual un Usuario que está geolocalizado puede solicitar de otro Usuario cercano, también geolocalizado, que comparta su bebida o comida publicada por este último previamente. En concreto, la Plataforma proporciona la posibilidad a los Usuarios de que puedan crear y publicar Productos de Alimentación con el objetivo de compartir Raciones de los mismos y de los costes asociados a su preparación.
- 1.3. Los presentes Términos y Condiciones de Uso (en adelante, los TCU) tienen por objeto regular el acceso y los términos de uso de la Plataforma. Se ruega a los Usuarios leer atentamente estas condiciones antes de darse de alta como Usuario, dado que el alta del registro en la Plataforma, publicación y/o compra de cualquier producto ofrecido en la Plataforma estará sujeto a estos TCU. Asimismo, el Usuario al registrarse, ya sea al hacer clic en REGISTRAR, reconoce que ha leído y aceptado los presentes TCU.
- 1.4. Los presentes TCU no implican que la Empresa sea parte de ningún acuerdo formalizado entre los Usuarios. La Empresa es ajena a cualquier comportamiento de los Usuarios de la misma.
- 1.5. La Empresa, en cualquier momento, de forma unilateral y sin previo aviso, podrá modificar la presentación y configuración de la Plataforma, ampliar o reducir servicios, e incluso suprimir de la Red la misma así como sus servicios y contenidos. La Empresa sólo deberá informar a los Usuarios sobre estos cambios en los supuestos previstos en la cláusula 13 de estos TCU.
- 1.6. El acceso, conexión o utilización de la Plataforma, supone el pleno conocimiento y aceptación en la condición de Usuario del contenido íntegro, efectos y alcance de los TCU de la misma.
- 1.7. La principal motivación de la Plataforma es su Fin Social Colaborativo. La Plataforma tiene como objetivo mejorar la utilización eficiente de los recursos existentes, compartiendo la experiencia y los conocimientos culinarios, así como fomentar la integración de grupos socialmente excluidos.

2. Definiciones

“TCU” significa los presentes Términos y Condiciones de Uso;

- “**Anuncio**” significa un anuncio relacionado con un plato publicado por un Usuario Chef en la Aplicación o sitio web de la Empresa;
- “**APPCC**” Análisis de Peligro y Puntos de Control Crítico;
- “**Chef**” significa el Usuario que utiliza la Aplicación para ofrecer una ración de un plato o bebida a otra persona (otros usuarios) a cambio de compartir los costes asociados por el Chef con anterioridad;
- “**Confirmación del Pedido**” tiene el significado que se le atribuye en el Artículo 4.2.1 a continuación;
- “**Contenido del Usuario**” o “**Contenido publicado por el Usuario**” significa toda la información almacenada en la Plataforma proporcionada por un determinado Usuario y relacionada con el mismo.
- “**Cuenta**” o “**Cuenta de Usuario**” significa la cuenta que debe crearse para ser usuario y poder acceder a determinados servicios ofrecidos por la Plataforma;
- “**Empresa**” tiene el significado que se le atribuye en el Artículo 1 arriba;
- “**Gastos compartidos**” significa, para una Ración determinada, la suma de dinero solicitada por el Chef y aceptada por el Consumidor por su contribución a los gastos del Plato;
- “**Gastos de Gestión**” tiene el significado que se le atribuye en el Artículo 5.2 a continuación;
- “**GPCH**” Guía Práctica de Correcta Higiene;
- “**Plato**” significa el alimento preparado o cocinado por el Chef, incluyendo esto bebidas preparadas;
- “**Producto de Alimentación**” significa producto natural ofrecido como comida o bebida por el Cheefy o los productos utilizados para elaborar los Platos.
- “**Pedido**” tiene el significado que se le atribuye en el Artículo 4.2.1 a continuación;
- “**Plataforma**” tiene el significado que se le atribuye en el Artículo 1 arriba;
- “**Servicios**” significa todos los servicios ofrecidos por la Empresa por medio de la Plataforma;
- “**Sitio web**” significa el sitio web al que se puede acceder desde la dirección tutapper.wixsite.com/siescomidacaserasi;
- “**Usuario**” significa cualquier persona que haya creado una Cuenta en la Plataforma, incluyendo a los Chef;

3. Registro de Cuenta de Usuario

- 3.1. El acceso a la Plataforma está restringido a personas mayores de 18 años. Al acceder a la misma el Usuario confirma y garantiza que tiene más de 18 años.
- 3.2. El acceso a la Plataforma por parte del Usuario es gratuito y está condicionado a la previa lectura y aceptación integral, expresa y sin reservas de los presentes TCU. Asimismo, y en consecuencia, la creación de una Cuenta de Usuario en la Plataforma exige la aceptación de los presentes TCU y la Política de Privacidad.
- 3.3. La Plataforma es un mercado en línea que permite que los Usuarios publiquen y vean Platos, así como que interactúen entre ellos para reservar los mismos. No es posible ver los Platos sin estar registrado en la Plataforma o sitio web ni tampoco publicar un Plato ni reservar una Ración sin haber creado primero una Cuenta para convertirse en Usuario.

- 3.4. Para crear una Cuenta se debe registrar al iniciar la aplicación. El Usuario podrá encontrar información sobre el tratamiento de sus datos personales en la Política de Privacidad de la Empresa.
- 3.5. El acceso y uso de la Plataforma deberá hacerse conforme a la buena fe, las normas de orden público y los presentes TCU, bajo la exclusiva responsabilidad del Usuario, que responderá en todo caso de los daños y perjuicios que pueda causar a terceras personas, Usuarios, Plataforma y/o a la Empresa. Asimismo, el Usuario es responsable de proporcionar información verídica, precisa, actualizada y a mantenerla en ese modo durante la duración total de la relación contractual con la Empresa. El Usuario es responsable, a todos los efectos, de la veracidad y licitud de los datos que incorpora en esta Aplicación, y se hace responsable de cualquier modificación de los mismos en el perfil que revierta en la Plataforma. El Usuario se compromete a no crear ni utilizar, bajo su propia identidad o bajo la identidad de un tercero, ninguna Cuenta adicional a la creada inicialmente.
- 3.6. Con el fin de que la Plataforma tenga un mejor resultado,, será necesario que el Usuario tenga activada la ubicación en su dispositivo. La ubicación establecida por los Usuarios no está bajo control de la Empresa, y por tanto, la Empresa no es responsable de los efectos o consecuencias de cualquier clase, que pudieran derivar de la misma. Puede desactivar esta funcionalidad en cualquier momento desactivando los ajustes de los servicios de localización para la aplicación en el dispositivo.
- 3.7. La empresa se reserva el derecho de ampliar la verificación de los Usuarios con el fin de validar la fiabilidad de la información proporcionada en su perfil. No obstante, debido a la dificultad que supone la total verificación de datos e información particular en internet, el Usuario reconoce y acepta que cualquier referencia en la Plataforma que aparezca como “certificada” significa la validación de la información. Teniendo en cuenta la imposibilidad de control respecto a la información, contenidos y servicios que contengan los productos que oferten los Usuarios a través de la Plataforma, la Empresa queda eximida de cualquier responsabilidad por los daños y perjuicios de toda clase que pudiesen derivarse por la utilización de esa información.

4. Utilización de los Servicios

La Plataforma permite al Usuario publicar Anuncios de Platos o Productos de Alimentación. En consecuencia, el Usuario acepta y declara que no va a aprovechar la Plataforma para publicar Anuncios de otros tipos de bienes o servicios.

- 4.1. El Usuario, podrá publicar Anuncios de sus Platos en la Plataforma, introduciendo información sobre el Plato que va a cocinar (fecha/hora, forma de entrega/punto de recogida, número de raciones ofrecidas, opciones disponibles, costes compartidos, etc.) siempre y cuando cumpla todas y cada una de las condiciones indicadas a continuación:

- los alimentos están en buen estado;
- la cocina cumple con todos los requisitos en materia de sanidad indicados en la cláusula 8.2 de los presentes TCU.
- El Usuario ha hecho el curso de manipulador de alimentos, disponible a través de la propia Plataforma a través del perfil del Usuario

El Plato y su Anuncio deberán contener la siguiente información:

- Denominación del plato;
- categoría de ingredientes, en su caso;

- lista completa de los ingredientes;
 - referencia a los ingredientes susceptibles de causar alergias o intolerancias que se encuentren presentes en el Plato;
 - la cantidad de los ingredientes determinados;
 - la cantidad neta de la Ración;
 - la fecha en que se cocinó el Plato;
 - la fecha de duración mínima o la fecha de caducidad;
 - en su caso, grado alcohólico de las bebidas alcohólicas utilizadas en la elaboración del Plato.
- 4.2. El Usuario reconoce y acepta que la Empresa se reserva el derecho de no publicar su Anuncio si no proporciona toda la información exigida. El Usuario reconoce ser el único responsable del contenido del Plato que publica en la Plataforma. Asimismo, reconoce y garantiza que la información del Plato es precisa y verídica. Si tu Plato cumple con los presentes TCU, será publicado en la Plataforma. La Empresa se reserva el derecho de eliminar cualquier Anuncio en cualquier momento si considera que no respeta los presentes TCU.
- 4.3. Queda prohibida expresamente la publicación de Platos que consistan en bebidas alcohólicas con objeto de ser compartidas entre los Usuarios, excepto en los casos en los que el propio Usuario disponga de licencia para la venta de bebidas alcohólicas. No obstante, se permite el uso de bebidas alcohólicas en el cocinado y elaboración de los Platos, debiendo indicar el Usuario expresamente en el Anuncio su incorporación al Plato como ingrediente del mismo, así como el grado de alcohol del mismo.
- 4.4. El Chef señalará en el Anuncio, el plazo de caducidad del Plato, estableciéndose el mismo con carácter general en 24 horas desde la reserva. En caso de no estar indicado el plazo de caducidad o de que la Empresa considere que el mismo está mal indicado, la Empresa se reserva el derecho de desactivar, bloquear y/o eliminar el Anuncio.
- 4.5. El Pedido de un Plato consiste en un método de reserva en línea. La Plataforma proporciona un sistema de pedidos de Platos en línea (“Pedido”). La Empresa se reserva el derecho de considerar la aptitud de un Plato como válido para Pedido. Con el fin de adquirir un Plato con el sistema de Pedido, el Usuario podrá realizar la solicitud de Pedido en línea. Dicha solicitud de Pedido puede ser (i) aceptada por el Chef, (ii) cancelada por el Chef, (iii) cancelada por el Usuario antes o después de haber sido aceptada por el Chef, siempre que no haya sido entregada (iv) cancelada por la Empresa, en cualquier momento (v) si el Chef no acepta el Pedido del Usuario, el Pedido expirará. En el momento de la Reserva, el Usuario se compromete a realizar el Pago de los Costes compartidos al Chef por la cantidad establecida en el Pedido realizado en el momento en el que se produzca la entrega del mismo (pago directo). Una vez recibida la validación de la Reserva por parte del Chef, si procede, el Usuario recibe una Confirmación de reserva estableciéndose el Pedido como Aceptado (la “**Confirmación de reserva**”). La reserva por parte de los Usuarios implica el reconocimiento y aceptación de haber leído los detalles del Plato, incluido el plazo de caducidad del Plato, en su totalidad y con completo entendimiento.
- 4.6. Los Chef son completamente libres de aceptar o rechazar Pedidos recibidos a través de la Plataforma por parte de los Usuarios. Si el Chef rechaza la solicitud de Reserva o la misma expira por no haber sido aceptada a tiempo, el Pedido se establecerá como Cancelado. Asimismo, los Usuarios podrán realizar cancelaciones de los Pedidos hasta tres (3) horas antes de la hora del Pedido con reembolso del Precio. Los Chef, deberán responder a las solicitudes de Reserva en el período de tiempo indicado por el Usuario durante la solicitud de Reserva hasta fecha y hora del Pedido. De no

hacerlo, la solicitud de Reserva caducará de forma automática y el Usuario recibirá el reembolso de la cantidad que haya pagado en el momento de realizar la solicitud de Reserva, si procede.

- 4.7. La Plataforma posibilita a los Usuarios incorporar comentarios o valoraciones sobre los Chef, los Productos y los Usuarios con los cuales se haya compartido un Plato. No obstante, la Empresa se reserva el derecho a no publicar o a eliminar cualquier comentario de los Usuarios que incumplan lo establecido en los presentes TCU. La empresa no será responsable de los comentarios y valoraciones que los Usuarios publiquen en la Plataforma.
- 4.8. El Usuario podrá ver suspendido el acceso en su Cuenta a los Servicios limitados o los presentes TCU rescindidos en los casos previstos en la Cláusula 9 de los Presentes TCU.
- 4.9. Si la Empresa llega a tener conocimiento de que un Usuario ha utilizado la Plataforma para conocer otros Usuarios y continuar con el intercambio de Platos al margen de la misma para evitar los Gastos de Gestión, la Cuenta de dicho Usuario podrá ser bloqueada.
- 4.10. El Usuario reconoce y acepta que la Plataforma tendrá el derecho a mostrar publicidad propia o de terceros en ciertas acciones realizadas por los Usuarios en la Plataforma, sin ninguna notificación o compensación al Usuario.

5. Términos de pago del servicio

- 5.1. Los Usuarios tienen la posibilidad de acceder, registrarse, buscar, visualizar e incluso publicar anuncios sin coste alguno. El Pedido de uno de los Platos anunciados, por su parte, establece un compromiso por parte del Usuario a realizar el pago (directo en mano) al Chef del Plato de los Costes compartidos en el momento de la entrega del Pedido.
- 5.2. Los Costes compartidos, los determina el Chef, bajo su exclusiva responsabilidad. **El Chef tiene estrictamente prohibido obtener beneficio mediante el uso de la Plataforma.** Por lo tanto, el Chef acepta solicitar a los Usuarios la Cantidad de costes compartidos, limitándolos a los costes reales del Plato a compartir, y utilizar los servicios de la Empresa sin ningún tipo de ánimo de lucro.
- 5.3. Tras la entrega del Plato, los Consumidores tendrán un período de 24 horas desde el momento en el que la entrega se haya realizado para presentar una reclamación a la Empresa sobre el Plato y/o Pedido. En ausencia de reclamación de los Consumidores durante este período, la Empresa deberá considerar la Entrega como confirmada y completada, haya sido valorado o no.
- 5.4. En el caso de que un Usuario que ha realizado un Pedido no lo recoja y/o no realice el pago de los Costes compartidos al Chef, éste último podrá presentar una Queja en la Plataforma sobre el Usuario que realizó el Pedido. La Empresa abrirá un caso de análisis del incidente en el Pedido y analizará lo ocurrido, pudiéndose establecer la Suspensión, Limitación o Cancelación de la Cuenta del Usuario, según lo establecido en la Cláusula 9 de las presentes TCU.
- 5.5. En el caso de que un Chef que ha aceptado un Pedido no lo entregue al Usuario que realizó el Pedido, en la fecha y hora establecidas en dicho Pedido o bien lo acordado a través del Chat entre ambos, El Usuario podrá presentar una Queja en la Plataforma sobre el Chef que aceptó el Pedido. La Empresa abrirá un caso de análisis del incidente en el Pedido y analizará lo ocurrido, pudiéndose establecer la

Suspensión, Limitación o Cancelación de la Cuenta del Chef, según los establecido en la Cláusula 9 de las presentes TCU.

6. Objetivo no comercial de los Servicios

- 6.1.** Los Usuarios se comprometen a utilizar los Servicios ofrecidos en la Plataforma con los fines previstos en los presentes TCU, y a no utilizar la misma con fines comerciales o empresariales.
- 6.2.** Los Chef, se comprometen a no solicitar una Cantidad de costes compartidos superior a los costes reales del plato. La Empresa se reserva el derecho de suspender la cuenta de los Chef en caso de que su actividad contradiga lo expuesto en esta cláusula. En concreto, la Empresa se reserva el derecho a suspender las Cuentas, limitar su acceso a los Servicios o resolver los presentes TCU en caso de que su actividad en la Plataforma, dada la naturaleza de las Raciones ofrecidas, la frecuencia, el número de Consumidores por Plato y la Cantidad de costes compartidos solicitada, sitúe al Chef en una posición de generación de beneficio económico, o por cualquier otro motivo o causa en virtud de la cual se produzca un beneficio a través de la Plataforma.

7. Política de cancelación

- 7.1.** El Usuario o el Chef tendrá la opción de cancelar una Ración reservada y/o aceptada, atendiendo a lo siguiente:
 - Cuando la cancelación la realice el Chef:
 - Dentro de un plazo superior a tres horas antes del Pedido: Reembolso del dinero al Usuario.
 - En un plazo inferior a tres horas: Reembolso del dinero al Usuario. Se abrirá un estudio al Chef y, cuando se entre en una dinámica de cancelaciones, se contemplaría una posible sanción. Cuando la cancelación la realice el Usuario:
 - Dentro de un plazo superior a tres horas antes del Pedido: Reembolso del dinero al Usuario.
 - En un plazo inferior a tres horas: No se reembolsarán los gastos totales del Pedido.
- 7.2.** De conformidad con la normativa española de defensa de los consumidores, el derecho de desistimiento no será aplicable a la prestación de Servicio cuando, una vez que el Servicio haya sido completamente solicitado, la ejecución haya comenzado, con previo consentimiento expreso del Consumidor y con el reconocimiento por su parte de que es consciente de que, una vez que el contrato haya sido completamente ejecutado habrá perdido su derecho de desistimiento.

8. Normas de comportamiento

- 8.1.** El Usuario reconoce y está conforme con que es el único responsable del cumplimiento de todas y cualesquiera leyes, normas, reglamentos y obligaciones fiscales que puedan ser de aplicación al uso de la Plataforma. Asimismo, en relación con el uso de la Plataforma, el Usuario se compromete a:
 - no utilizar la Plataforma para cualquier fin profesional, comercial, con ánimo de lucro o para cualquier otro que no esté expresamente contemplado en los presentes TCU;
 - no introducir información en la Plataforma que sea falsa, confusa, maliciosa o fraudulenta;

- no publicar ningún contenido difamatorio, injurioso, obsceno, ofensivo, agresivo, improcedente, de naturaleza racista o xenófoba, o que fomente actividades o el uso de sustancias ilegales o de forma más general que sea contrario a los objetivos de la Plataforma y que pueda infringir los derechos de los demás Usuarios, la Empresa o una tercera parte, o que pueda ser contrario a las buenas costumbres;
- no infringir los derechos de propiedad intelectual de la Empresa y su Plataforma;
- no abrir más de una Cuenta en la Plataforma y no abrir una Cuenta en nombre de un tercero o bajo perfiles de identidad no reales en cualquiera de los datos determinados por la Plataforma como obligatorios;
- no ponerse en contacto con otro Usuario, por medio de la Plataforma, con otra finalidad que no sea las de la Plataforma de conformidad con los presentes TCU;
- no realizar la transacción del Pedido fuera de la Plataforma si se han puesto en contacto por primera vez a través de la misma
- no aceptar o recibir el cobro ni realizar el pago fuera de la Plataforma;
- cumplir con los presentes TCU y con la Política de privacidad;
- no incluir información de contacto (teléfonos móviles, email, redes sociales, etc.) que permita a los Usuarios realizar la transacción fuera de la Plataforma;
- no cargar archivos que contengan virus, "troyanos", "gusanos", "bombas de tiempo", sistemas de cancelación de exposiciones (cancelbots), archivos dañados, o cualquier otro programa, virus o software similar que pueda perjudicar el funcionamiento de los equipos o la propiedad de terceros.
- no llevar a cabo cualquier acción que incumpla cualquier ley local, nacional o internacional aplicable;

8.2. Los Chef no son considerados profesionales y, por lo tanto, no están sujetos a la normativa española y europea a la que están sujetas las empresas alimentarias. No obstante, los Chef se comprometen a cumplir con las siguientes normas de seguridad e higiene alimentaria en toda la cadena de proceso (elaboración y transformación, conservación, almacenamiento, empaquetado y envasado, información sobre el Plato, distribución, transporte y suministro):

- Seguridad e higiene alimentaria de conformidad con las Directrices de Desarrollo de Sistemas APPCC de la Dirección General de Desarrollo e Inspección de la Consejería de Sanidad de la Comunidad de Madrid, autorizadas por la Food Safety Information Council y disponibles a través de los siguientes links www.madrid.org/seguridadalimentaria y <http://foodsafety.asn.au>, resultando igualmente válido el cumplimiento de cualesquiera otras GPCH y APPCC.
- La información alimentaria será aportada únicamente a través de la propia Plataforma;
- Las Raciones deberán transportarse y entregarse debidamente envasadas;
- Los Chef serán responsables de la información y envasado de los alimentos que oferten, elaboren, cocinen y entreguen;
- Los Chef garantizan la presencia y exactitud de la información sobre los Platos, y sus Envases, que aparecen en sus respectivos Anuncios, teniendo que ser la misma fácilmente visible, legible y exacta;

8.3. Los Chef que utilizan la Plataforma se comprometen a:

- respetar toda la normativa sanitaria;
- publicar Anuncios que se correspondan solamente con Platos que sepan con seguridad que van a realizar;

- llevar a cabo la entrega según la descripción en el Anuncio y respetar las horas y lugares acordados con los demás Usuarios;
- mantener en todo momento la correspondencia de identidad de los Productos, Platos, raciones, y demás condiciones del pedido, reserva y confirmación descritos en el Anuncio;
- mantener los Productos, Platos y Raciones en buen estado de conservación y dentro del período apto para el consumo humano;
- en caso de retraso o cambio en la hora de la Entrega, informar a sus Consumidores sin demora;
- informar previamente a través de la Plataforma de la ausencia o incomparecencia al lugar y hora de entrega acordados.
- informar previamente a través de la Plataforma del abandono del lugar de entrega acordado;
- no publicar ningún Anuncio relativo a un Plato que no sea suyo, entendiéndose por tal aquel que ha sido elaborado íntegramente por sí mismo;
- no generar ningún beneficio a través de la Plataforma;

8.4. Los Usuarios que utilizan la Plataforma se comprometen a:

- adoptar un comportamiento apropiado;
- respetar a los demás Usuarios;
- leer y aceptar el contenido descrito en el Anuncio sobre la información alimentaria de los Platos.
- en caso de retraso, informar al Chef sin demora;
- pagar al Chef la Cantidad de costes compartidos acordada;
- esperar al Chef en el punto de encuentro acordado;

9. Suspensión, limitación y cancelación de cuentas

9.1. Los Usuarios pueden suspender su cuenta, en cualquier momento, de forma gratuita y sin motivo.

9.2. En caso de incumplimiento de los presentes TCU, especialmente si se incumplen las normas de comportamiento expuestas en la cláusula 8 de los presentes TCU, la Empresa se reserva el derecho a:

- rescindir los TCU y, en consecuencia, suspender la cuenta de un Usuario, de forma inmediata y sin previo aviso, ya sea de forma temporal o permanente; y/o
- evitar la publicación de, o eliminar cualquier opinión, Producto, mensaje, contenido, solicitud de Reserva o cualquier contenido que un Usuario haya publicado en la Plataforma.

9.3. El Usuario será informado sobre estas decisiones para que pueda responder o defenderse ante ellas. No obstante, la Empresa tomará la decisión final sobre la rescisión de los TCU y suspensión de la cuenta, así como de la retirada de publicación, opiniones, mensajes, productos o contenidos. La Empresa no está obligada a justificar su decisión final sobre la rescisión de los TCU, suspensión o limitación de la cuenta ni su decisión de eliminar publicaciones, opiniones u otros contenidos publicados por los Usuarios.

9.4. Asimismo, la Empresa se reserva el derecho de ejercitar las acciones legales oportunas contra aquellos que vulneren los presentes TCU, aceptando el Usuario que la no iniciación de estas acciones no constituye una renuncia formal de las mismas, permaneciendo éstas vigentes hasta los plazos legales vigentes en cada momento.

- 9.5. El Usuario tiene expresamente prohibido la utilización y obtención de los servicios, productos y contenidos ofrecidos en la Plataforma, por procedimientos distintos a los estipulados en los presentes TCU. Si, a pesar de ello, el Usuario realiza la transacción del Pedido fuera de la Plataforma con otros Usuarios que ha conocido a través de la misma, su Cuenta podrá ser bloqueada.
- 9.6. Está absolutamente prohibida la imitación ya sea total o parcial de la Plataforma.
- 9.7. Si un Usuario o Chef es bloqueado teniendo algún Pedido pendiente (ya sea en estado de Pedido o bien de Aceptado), los mismos serán cancelados el otro Usuario afectado será notificado de la decisión. Si el Usuario ya había pagado por dicho Plato, los gastos serán reembolsados. No obstante, el Usuario afectado no tendrá derecho a ningún otro tipo de compensación. Si el Usuario afectado es un Chef, tampoco obtendrá ningún tipo de compensación. No obstante, podrá volver a publicar el Anuncio del Plato cuyo Pedido haya sido cancelado.

10. Datos de carácter personal

Para la creación de la Cuenta de Usuario la Empresa almacenará y tratará los datos personales que proporcione el Usuario. Al utilizar la Plataforma, el Usuario acepta y autoriza que la Empresa utilice sus datos personales según lo establecido en la Política de Privacidad y de conformidad con la legislación aplicable.

11. Propiedad intelectual

- 11.1. La Empresa es titular exclusivo de todos los derechos de propiedad intelectual relacionados con la Plataforma, los servicios proporcionados en la misma, el software, el contenido, etc. Mediante la aceptación de los presentes TCU no se otorga al Usuario ninguna licencia ni derecho de propiedad intelectual, más allá de lo expuesto a continuación.
- 11.2. En virtud de los presentes TCU, la Empresa cede a los Usuarios el derecho personal, no exclusivo y no transferible para utilizar la Plataforma y los Servicios, para su uso personal y privado, sin ánimo de lucro y de conformidad con la finalidad de la Plataforma y los Servicios. El Usuario se compromete a no utilizar la Plataforma o los Servicios con cualquier otra finalidad que no sea la prevista en los presentes TCU.
- 11.3. La Empresa respeta los derechos de propiedad intelectual de terceros y presupone que sus Usuarios también lo hacen. Mediante la aceptación de los presentes TCU, el Usuario se compromete a respetar los derechos de propiedad intelectual de la Empresa, de otros Usuarios y de terceros. En concreto, el Chef se compromete a no utilizar imágenes en los Anuncios que no sean de su propiedad.
- 11.4. Al aceptar los presentes TCU, el Usuario reconoce y acepta que los datos que proporciona serán utilizados para permitir el funcionamiento de la Plataforma y de los servicios. En concreto, reconoce y acepta que la información que proporcione en sus Anuncios será reproducida, principalmente en internet y en redes móviles, para poder ofrecer al público el contenido de la Plataforma.

12. Responsabilidad

- 12.1. La Empresa no tiene la obligación de controlar la validez, veracidad o legalidad de los Productos ofrecidos. La Empresa actúa en calidad de intermediario, limitándose su función a facilitar el acceso a la Plataforma. En consecuencia, la Empresa no puede ser considerada responsable de ningún tipo de incidente que tenga lugar en

relación con el intercambio. Los Usuarios al utilizar la Plataforma aceptan que están actuando bajo su única responsabilidad.

- 12.2.** La Empresa reproducirá literalmente la información que los Chef detallen sobre sus Platos, sus descripciones, precios, e información, y advertencias alérgicas y de temperatura y demás información de los Platos que publican los Chef. Sin embargo, es responsabilidad exclusiva de los Chef proporcionar la Información veraz de su Plato y asegurarse de que es exacta y se encuentra actualizada, y la Empresa no se responsabiliza de ello. Si tuviera cualquier duda acerca de las advertencias alérgicas, los ingredientes de un Plato o cualquier otra información de menú, el Usuario deberá confirmar cualquier extremo con el Chef directamente antes de efectuar el pedido.
- 12.3.** La relación jurídica correspondiente a la entrega y compra de un pedido es entre el Usuario y el Chef con el que realiza su pedido. La Empresa no tiene ningún control sobre las acciones u omisiones de los Usuarios. Mediante el uso de la Plataforma, el Usuario acepta y reconoce, sin carácter limitativo, que:
- la Empresa no ofrece ninguna garantía de que los Productos solicitados a un Chef a través de la Plataforma vayan a ser de calidad satisfactoria o adecuada.
 - los tiempos estimados de entregas y recogidas son proporcionados por los Chef y son sus propias estimaciones, y es su responsabilidad cumplirlos.
 - la Empresa anima a todos los Chef a aceptar todos los pedidos y comunicar cualquier rechazo a la mayor brevedad posible para notificárselo al Usuario mediante el icono establecido a tal fin en cada pedido. Sin embargo, la Empresa no garantiza que los Chef acepten todos los pedidos ya que pueden rechazar los pedidos sin justificación de motivos. De igual manera los Usuarios podrán cancelar los pedidos sin justificación de motivos.
 - las declaraciones anteriores no afectan a los derechos legales que puedan ostentar las personas que se encuentren tras los Usuarios.
- 12.4.** Las obligaciones fiscales de los Chef serán cumplidas por su propia cuenta y riesgo, no haciéndose responsable bajo ningún concepto la Empresa del debido cumplimiento de las mismas, especialmente, en lo que respecta a la relación entre estos y los Usuarios.

13. Modificación de los TCU

La Empresa se reserva el derecho a modificar los presentes TCU en cualquier momento. En caso de realizar cambios a los TCU, la Empresa publicará la nueva versión de los TCU en la Plataforma, indicando la fecha de actualización. Asimismo, el Usuario recibirá una notificación a través de la Plataforma con los nuevos TCU antes de su entrada en vigor.

14. Legislación y fueros aplicables

Estos TCU se han redactado en español, de conformidad con la legislación española y se regirán conforme a la normativa española. Las partes, con renuncia a su propio fuero si lo tuvieran se someten a la competencia de los Juzgados y Tribunales españoles de la ciudad de Madrid, para dirimir cuantas cuestiones pudieran derivarse de la interpretación, cumplimiento, resolución y ejecución del presente contrato.

15. Política de privacidad y Protección de Datos

TAPPER, S.L. informa que, en cumplimiento de lo establecido en la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal y en el Real Decreto 1720/2007, de 21 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento de Desarrollo de la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de protección de datos de carácter

personal, los datos de carácter personal que se proporcionen serán incorporados a un fichero declarado e inscrito ante la Agencia Española de Protección de Datos, cuyo responsable es TAPPER, S.L. Los datos serán tratados con la finalidad de GESTION DE CLIENTES, Y PROVEEDORES, así como realizar las estadísticas correspondientes.

Igualmente, utilizaremos los datos para informarle acerca de productos y servicios que puedan ser de su interés, incluidas comunicaciones por medios electrónicos.

Si desea ejercitar sus derechos de acceso, rectificación, cancelación u oposición, según el Art. 15 y siguientes de la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de Diciembre, de protección de datos de carácter personal; puede dirigirse por escrito a TAPPER S.L., con domicilio en XXXXXXXX, o vía correo electrónico a tutappermailO@gmail.com con el asunto: Datos Personales.

Asimismo, en cumplimiento del Reglamento (UE) 2016/679, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 27 de abril de 2016 (RGPD), pone de manifiesto la presente Política en relación al tratamiento de los datos personales.

Esta Política será aplicable:

- A los usuarios que visiten la página web de Chef (tutapper.wixsite.com/siescomidacaserasi)
- A quienes, de forma voluntaria, se pongan en contacto con la Empresa a través de correo electrónico, chat o que cumplimenten uno de los formularios de recogida de datos publicados en la página web de Chef.
- A quienes soliciten información sobre los servicios de la Empresa, o soliciten formar parte de alguna de las acciones comerciales de la misma.
- A quienes utilicen cualquier otro servicio presente en el sitio web tutapper.wixsite.com/siescomidacaserasi si ello implica la comunicación de datos personales a la Empresa o el acceso a datos por parte de la Empresa para prestar sus servicios.
- A cualesquiera otros que otorguen su consentimiento expreso, directa o indirectamente, para que sus datos sean tratados por la Empresa en relación a cualquiera de las finalidades indicadas en esta Política.

La utilización de los servicios de la Empresa requiere la aceptación expresa de la presente Política de protección de datos.

16. Aviso legal

La Plataforma pertenece a TAPPER, S.L., sociedad limitada española, inscrita en el Registro Mercantil de Cáceres, con el NIF X00000000 y domicilio social en la calle XXXXXXXXXX. El sitio web está alojado en los servidores de TAPPER, S.L.

Capítulo 4

Implementación

EN este capítulo se desarrolla el marketing y la logística que se implementará en la startup. Se ha dividido en dos estrategias. La primera a corto plazo y la segunda a largo plazo.

4.1. Corto plazo

La empresa comenzará su implementación en el mercado utilizando el MVP como mediador entre los chefs y los clientes. Por ello, al ser una aplicación sencilla, la logística que se tendrá que desarrollar será lo menos compleja posible. Primero se explicará el arranque de la aplicación y posteriormente se explicará la logística detrás del uso del MVP.

4.1.1. Marketing

En primer lugar, es necesario encontrar un lugar en el que focalizar los esfuerzos de marketing para potenciar lo máximo posible el uso del MVP. Este lugar debe reunir varias características como:

- Lugar de oficinas.
- Próximo a escuelas de cocina.
- Accesible

Analizando el mapa de Madrid, se ha considerado que una zona atractiva donde comenzar la captación de clientes es Nuevos Ministerios. Tal y como se ve en la Figura 63, es una zona bastante saturada de escuelas de cocina (azul) y de edificios de oficinas (naranja).

Las torres de oficinas se corresponden con Torre Europa, Torre Picasso y Torre Azca, respectivamente de arriba a abajo. En cambio, los pines azules hacen referencia a las escuelas de cocina, que, respectivamente, de izquierda a derecha son [14]:

Aranda Formación Av. de la Reina Victoria, 8

Escuela de Hostelería y Turismo Calle de Alonso Cano, 44

Kitchen Club Calle de Orense, 12

Contacto Cocina Calle Oquendo, 20

Kitchen Club Calle del Gral. Pardiñas, 103

De Olla y Sartén Calle de Béjar, 13

Cayena Calle de Colombia, 45

Sueños de Cocina Calle de Luis de Salazar, 8

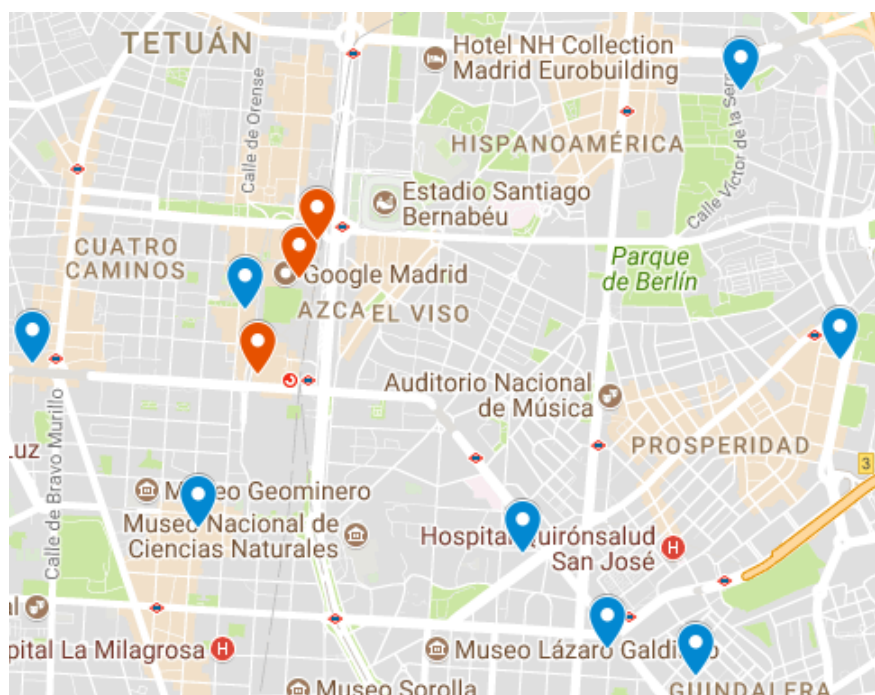


Figura 63. Mapa de la zona objetivo

En estas escuelas de cocina se pretende ir a explicar la iniciativa y los incentivos que tienen los chefs de participar en el proyecto. Por otro lado, también se hará campaña en otros lugares donde la gente con el perfil que se busca suele estar. Es decir, en la puerta de los supermercados por la mañana y de institutos.

En estos sitios, se busca encontrar a las personas que se ocupan del hogar, que preparan la comida y que pueden tener tiempo libre para atender las necesidades que con la aplicación se pretende cubrir.

Para captar a los clientes, se utilizarán tanto las redes sociales y Google como medios presenciales para hacerles llegar la publicidad. Se estima que 15.465.403 personas hacen búsquedas en Google en la zona de la Figura 64 [3].

De todas estas personas, el número de personas que utilizan las siguientes palabras clave se reduce a 19.712 personas:

- Comida preparada a domicilio
- Menu a domicilio
- Comida saludable a domicilio
- Comida preparada para llevar
- Almuerzos a domicilio
- Cena a domicilio

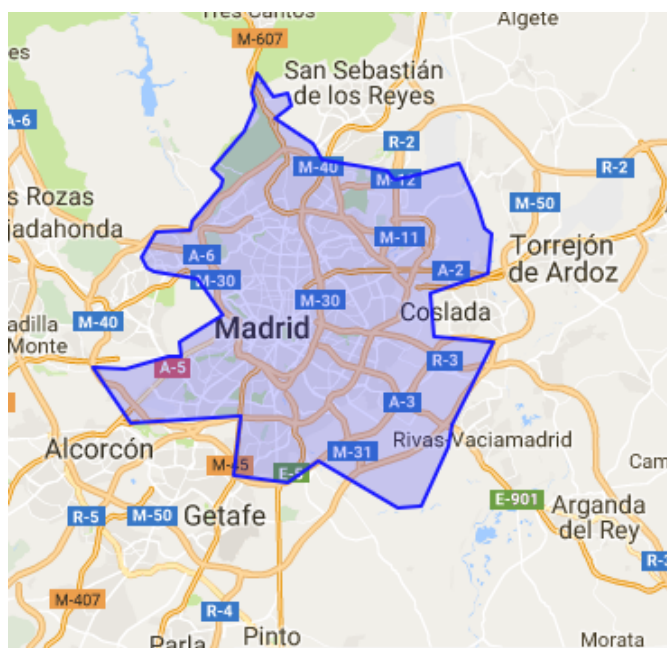


Figura 64. Zona en la que afectarán las búsquedas de Google en Madrid

- Comida para llevar
- Comida en casa

Por lo tanto, estas personas recibirán el anuncio de la Figura 67. Haciendo click en él, podrán acceder a la web de la empresa. En esta encontrarán toda la información relativa de la empresa y podrán acceder a descargar la aplicación desde el móvil.



Figura 65. Ejemplo del anuncio de Tapper en Google

Con Google, se potenciará el acceso a la web para informar a los visitantes sobre los servicios ofertados y el funcionamiento, mientras que por Facebook se impulsará el número de descargas directas de la aplicación.

Por lo tanto, con Facebook el anuncio aparecerá según la Figura 66:

De la misma manera que el anuncio de Google, se ha pensado que la zona de actuación sea Madrid centro en un radio de 10 km a la redonda. En este sector hay, aproximadamente, 1,3 millones de usuarios de Facebook entre 20 y 65 años de edad [4]:

También habrá que ir presencialmente a las oficinas a hacer una campaña de marketing. Esta tendrá que ser muy visual y atractiva. Conviene hacerse en viernes, ya que es un día en el que la gente suele salir de la oficina para ir a comer a casa, tiene más tiempo, buen humor y energía



Figura 66. Ejemplo del anuncio de la aplicación en Facebook



Figura 67. Zona en la que afectarán las búsquedas de Facebook en Madrid

para entretenerse a la salida del trabajo. En este día las jornadas laborales suelen durar hasta las 15 horas.

Seguramente, una campaña realizada mediante panfletos no tendrá gran efectividad ni aceptación ya que la gente no encuentra atractivo este medio. La mayoría de información repartida con panfletos suele repartirse a cualquier persona que pasa por la calle, por lo que muchas veces la persona que la recibe no tiene interés en leerla ya que el producto no tiene por qué estar pensado para él. Si, en cambio, se monta un stand en la puerta de alguna de las torres y se muestran platos caseros cocinados por los chefs y se reparten muestras gratuitas, seguramente se capte la atención del público. Además, los chefs podrán estar repartiendo los platos, así, los propios clientes verán y podrán conocer a los chefs, aumentando la atmósfera de confianza. Es entonces, cuando conviene repartir los panfletos explicativos con la fecha en la que estará disponible la aplicación, así se captará la atención del público que no dudará en darle una

oportunidad a la aplicación. Esta es una manera de crear expectativa ante el público para poder comenzar con una masa mínima de clientes.

De esta manera se espera poder captar tanto a chefs como a clientes y, finalmente, arrancar la startup.

4.1.2. Logística

La logística engloba los procesos que se llevarán a cabo para que el sistema de pedidos funcione correctamente. En esta primera fase del proyecto, la logística es muy sencilla ya que se ha buscado intervenir lo mínimo posible en el proceso.

El procedimiento para hacer un pedido será el siguiente. El cliente se descarga la aplicación de la plataforma Play Store para móviles Android. Una vez dentro puede proceder al registro o al login. Entonces, ya podrá investigar las diferentes funcionalidades. Unas horas antes de la hora de la comida, el cliente podrá buscar los chefs que hay por su zona y llamar al que se ajuste a sus necesidades. En el momento en el que encuentre al que le pueda cocinar, se pondrán de acuerdo en el plato, punto de entrega y precio. El plato podrá ser el del menú u otra especialidad que pueda ofrecer el chef. El chef, posteriormente le llevará el plato donde hayan acordado y los pagos se harán en efectivo. A estas alturas no habrá un sistema de rating automatizado. No obstante, la empresa podrá poner comentarios partiendo de las críticas telefónicas recibidas de los clientes. En la Figura 68 hay un esquema que representa este proceso.



Figura 68. Diagrama del flujo de producto

Una vez se ha comenzado el proceso, la empresa tendrá que realizar las siguientes actividades:

- Mantenimiento de la aplicación y de los servidores. Asegurándose que todo funciona correctamente y que los clientes obtienen el servicio que esperan. Realizando las pertinentes actualizaciones para la mejora del servicio.
- Atender las críticas y quejas que puedan tener los clientes. De esta forma, se toma nota de todos los inconvenientes van apareciendo y se iniciarán los procesos de cambio para la mejoría de los servicios.
- Estar en contacto telefónico con los chefs para atender todas sus dudas, quejas y registrar los posibles cambios y mejorías. Se les podrá consultar los pedidos realizados para, así, contactar con los clientes y así tener unas valoraciones sobre los chefs. También, se anotarán los platos más pedidos y si los clientes han utilizado los platos que se ofertaban en el menú semanal.

- Continuar con la campaña de marketing online para captar a la gente objetivo.

Con todo esto quedan determinadas todas las tareas para poder comenzar la startup y mantenerla en funcionamiento a corto plazo. Además, se han visto las distintas tareas para la mejoría del servicio y de la aplicación.

4.2. Largo Plazo

A partir de las actividades anteriores se espera captar al mayor número de gente. Con esto, ya se puede captar la atención de futuros inversores. Por ello, queda pendiente explicar cómo cambiará la logística y el marketing de la startup una vez se ha conseguido mayor financiación.

El primer paso una vez se ha logrado inversión será crear la aplicación definitiva. Es decir, la que se mostró en el capítulo anterior. No obstante, el boceto es susceptible de sufrir cambios en función de la información recolectada con el uso del MVP. Por ejemplo, el menú puede haber tenido o no éxito, en cuyo caso se mantendrá o se modificará por platos más sugerentes.

Con todo ello, cambiará tanto el marketing de la compañía como la logística.

4.2.1. Marketing

El marketing de captación se mantendrá prácticamente como en la primera parte. No obstante, se aumentarán horizontes. De esta manera, los mapas de Google y Facebook no solo aplicarán a Madrid, sino a Barcelona también, alcanzando a 1,7 millones de usuarios de Facebook. Se puede observar en la Figura 69 que los anuncios no solo afectarán a la zona centro, sino a las zonas de alrededor. Esto ocurre porque no todos los clientes potenciales que trabajan en el centro de Barcelona vivirán en esa misma zona. Sino, una cantidad considerable vivirá en zonas residenciales más alejadas del centro.

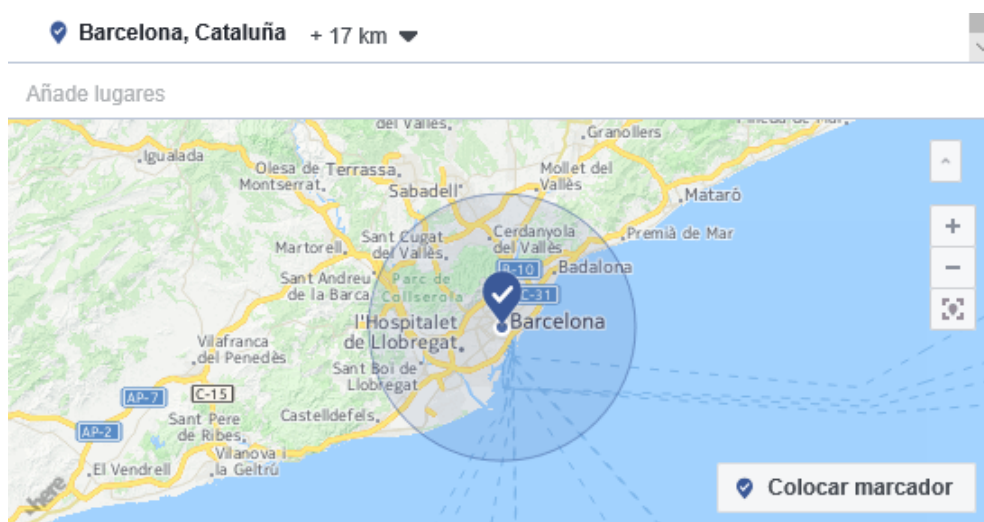


Figura 69. Área de acción de la publicidad de Facebook en Barcelona

Por otro lado, la campaña de Google para que la gente acceda a la web, se centrará en las zonas de trabajo, donde la gente busca las ofertas para pedir a domicilio. En las mismas condiciones de antes, el anuncio aumentará el alcance en casi 8000 personas. En la Figura 70 se

encuentra la zona afectada. Ahora, con la zona de Madrid y Barcelona, el alcance del anuncio se estima en 27704 personas. Dependerá del presupuesto destinado a este fin, el número de visitas.



Figura 70. Área de acción de la publicidad de Google en Barcelona

Por otro lado, en Barcelona se comenzará la campaña de marketing para la captura de chefs y clientes tal y como se explicaba en el apartado anterior, mientras que en Madrid se mantendrán las campañas presenciales aunque serán más esporádicas. Esto será así, ya que en Barcelona será necesaria la primera captura de chefs, que es la más importante. A partir de ahí, se irán reduciendo las campañas presenciales aunque no desaparecerán. Estas también sirven para fidelizar clientes.

Además, habrá que desarrollar campañas para mantener a los actuales clientes. De esta forma, se creará una intensa campaña tanto por Facebook como por Instagram que evoque la comida tradicional y les mantenga las ganas de comer comida tradicional.

4.2.2. Logística

En este caso, la manera de pedir será muy parecida a la anterior. Sin embargo, todo el proceso se hará través de la aplicación y no mediante llamadas. Es decir, con el proceso mostrado en el apartado 3.4. No obstante, si el chef tiene alguna inconveniencia con la oferta de pedido recibida (Por ejemplo, con la hora o el lugar) podrá llamar al cliente para acordar otro lugar. Una vez el cliente hace el pedido, tendrá que esperar la confirmación del chef. Este recibirá una notificación en la aplicación de que tiene un pedido. El cual podrá rechazar o aceptar. Si el pedido es aceptado, tendrá que cocinarlo y entregarlo en el punto de entrega en cuestión. El pago será online y quedará retenido en la empresa hasta final de mes. En este momento, la empresa hará los pagos a todos los clientes. Es una forma de obtener liquidez rápidamente y de potenciar la satisfacción del chef. Ya que, seguramente prefiera recibir un ingreso de 150 euros a final de mes que 20 recibos de 7,5 euros, por ejemplo.

Además, una vez se ha realizado la transacción ambos actores recibirán una notificación mediante la app y por correo para poder valorarse mutuamente. Por un lado, se valorará la calidad de la comida y el servicio recibido de parte del chef. Por otro lado, el chef tendrá que valorar la puntualidad, y facilidades que ha dado el cliente.

Para cualquier queja o sugerencia tanto unos como otros podrán ser atendidos mediante vía telefónica o por correo electrónico.

Por otro lado, con el tiempo también se espera poder contratar un seguro sanitario para poder cubrir todas las incidencias por intoxicación. En cuyo caso, el cliente afectado rellenará un informe desde la web y desde la empresa se solventará de la manera más rápida posible. Además, se podrá exigir el Certificado de manipulación de alimentos a los chefs, Las cocinas también podrán estar revisadas de acuerdo al Real Decreto 3484/2000 por el que se establecen las normas de higiene para la elaboración, distribución y comercio de comidas preparadas.

Finalmente, se podrá crear imagen de marca creando unos envases con el logo y color de la compañía para poder vender comida a partir de estos. Al final, la comida suele ser transportada en bolsas. Por lo que, probablemente sea más interesante regalar bolsas a los chefs para transportar la comida aunque el envase sea otro. La empresa tendrá un stock de bolsas e irá entregando periódicamente a los chefs en función de la cantidad de pedidos que tengan.

En principio no se contempla utilizar medios de transporte de terceros para enviar al comida.

Capítulo 5

Análisis Financiero

EN este capítulo se desarrollará el estudio económico. Es decir, se explicará de dónde provienen los ingresos y los costes. A partir de los cuales, se averiguará si el modelo financiero es rentable o no. También se estudiará las distintas inversiones que necesitará la compañía para poder subsistir. Finalmente, se concluirá si es rentable montar esta compañía.

5.1. Estudio financiero

Para hacer el análisis financiero se van a suponer 3 situaciones: la peor, la mejor y un escenario medio. Por ello, los ingresos y gastos serán distintos en cada uno y se exponen a continuación.

Ingresos

Las principales fuentes de ingresos serán las siguientes:

Comisiones: Estas se cobrarán por cada transacción y se considerarán la principal fuente de ingresos. No serán introducidas hasta alcanzada la masa crítica de clientes (3er año).

Para calcular el número de transacciones realizadas anualmente, primero se sumarán el número de personas que acceden a la plataforma desde la publicidad de Google y realizan una compra, y el número de personas que acceden a la aplicación y realizan una transacción desde la publicidad de Facebook; después, este número de personas se multiplicará por el número de transacciones anuales media por persona. Así, se obtiene el número de transacciones totales anuales.

Por un lado, se utilizará el número estimado de clicks provocados por la publicidad de Google, multiplicado por dos coeficientes. El primer coeficiente calcula la gente que, una vez dentro de la web, se descarga la aplicación. El segundo coeficiente calcula, de esta gente que se descarga la aplicación, el número de usuarios que realmente hacen una transacción.

Paralelamente con Facebook, en función del número de visualizaciones, se multiplicará por dos coeficientes. El primero obtiene el número de personas que hacen click en el anuncio para descargar la aplicación y el segundo obtiene, de estas personas, cuántas hacen una transacción.

El coeficientes de descarga de google, variará entre 15 % y 20 %, mientras que el de Facebook entre 2 % y 4 %, dependiendo de si estamos en el peor, medio o mejor escenario

respectivamente. Una vez dentro de la aplicación, el coeficiente de conversión será del 3 % siempre.

Por lo tanto, matemáticamente, se calculará así el número de clientes y transacciones cada año de la siguiente manera:

$$ClientesNuevos = ((C_G \times \gamma_G) \times (V_F \times \gamma_F)) + \gamma_C = C_n - C_{n-1} = \Delta_{n,n-1} \quad (1)$$

Siendo:

C_G Hace referencia a los clicks que estima Google que recibirá nuestro anuncio a partir del presupuesto dedicado a este fin.

γ_G Coeficiente de descarga de Google. Se utiliza para calcular el número de descargas de la aplicación a partir de los usuarios que hacen click en el anuncio.

V_F Hace referencia a las visualizaciones que estima Facebook que recibirá nuestro anuncio a partir del presupuesto dedicado a este fin.

γ_F Coeficiente de descarga de Facebook. Se utiliza para calcular el número de descargas de la aplicación a partir de los usuarios que ven en el anuncio.

γ_C Coeficiente de conversión. Se utiliza para calcular el número de personas que realmente realizan una transacción una vez se descargan la aplicación.

C_n Número de clientes que realizan una transacción un año, n, en particular.

$\Delta_{n,n-1}$ Número de clientes nuevos que realizan una transacción un año en particular en referencia al año anterior.

Como en 2019 el nº de clientes nuevos será el mismo que el de clientes, es decir, $C_0 = ((C_G \times \gamma_G) \times (V_F \times \gamma_F)) + \gamma_C$ ya que $C_{-1} = 0$, con esta ecuación se puede obtener el número de clientes el primer año.

En consecuencia, se puede calcular el número de clientes para un año en particular como el número de clientes del año anterior más los nuevos:

$$C_1 = C_0 + \Delta_{1,0} \quad (2)$$

Finalmente, para calcular los ingresos, primero se calcula el número de transacciones de acuerdo a la siguiente ecuación, asumiendo que los usuarios realizan, al menos, una transacción y se multiplica por el precio de la comisión:

$$I_n = (C_{n-1} + \Delta_{n,n-1}) \times \bar{T}_{pppa} \times V_c = T_n \times V_c \quad (3)$$

Siendo:

I_n Ingresos en un año en particular por las comisiones cobradas ese año.

C_{n-1} Número de clientes del año anterior.

$\Delta_{n,n-1}$ Diferencia de clientes entre el año anterior y el que se quiere calcular.

$\bar{T}_{pppa}$ La media de número de transacciones por persona por año.

V_c Precio de la comisión.

T_n Número de transacciones un año en particular.

Gastos

La estructura de gastos se conformará a partir de las siguientes necesidades:

Servidores: Los servidores seleccionados son los de Azure [21]. Ya que tienen un precio competitivo, se paga por lo que se consume, no hay mínimos y se puede cancelar en cualquier momento. De acuerdo a las necesidades que se esperan tener, se comenzará por el siguiente producto de Azure: Azure Database for MySQL. En función del número de clientes y de la potencia computacional requerida existen 3 niveles distintos (básico, uso general y memoria optimizada).

Publicidad: Se utilizarán los servicios de publicidad de Facebook para realizar campaña en esta red social y en Instagram. Por otro lado, se pagará por los servicios de Google para que los internautas entren en la web. De esta forma, la gente que busque una forma de comer online mediante este buscador, le aparecerá la posibilidad de obtener comida casera mediante la aplicación.

En la web de estos proveedores, al introducir el presupuesto dedicado a publicitar la startup, se obtiene un rango de clicks en el anuncio (Google) y un rango de visualizaciones del anuncio (Facebook).

Como se obtiene un rango de visualizaciones y de clicks, se utilizará este margen para situar el escenario financiero (mejor, peor o medio). Esto, influirá en gran medida en los ingresos que se reciban.

Se muestra en la Figura 71 un resumen de los presupuestos dedicados cada año a publicitar la marca. Se incluye el rango de alcance de los anuncios.

Para los primeros dos años se ha introducido un presupuesto con el que, con un margen de un 20 % en el mejor de los casos, no sea necesario más de un chef al día. Se ha considerado que cada chef podrá cocinar hasta 6 platos al día. A partir de ahí, el presupuesto dedicado

Sueldos: En principio, solo hay que considerar el sueldo del fundador único. Este irá variando en función de los flujos de caja de la empresa.

Bolsas o envases: Se considera que en un futuro sí se podría estar utilizando bolsas [20] o envases [19] para hacer publicidad. Por lo que este coste no será introducido hasta el tercer año. Este es un coste unitario que se va reduciendo de acuerdo a las economías de escala. Se utilizará una bolsa o envase por cada transacción realizada.

Producto Final: El tercer año se prevé que se hará una inversión de 16.000 € para crear una aplicación nueva con todas las nuevas características mostradas en el apartado 3.4 [18]. Lo que influirá en el número de transacciones por persona.

Existen otros gastos como diseñador gráfico o abogados, que no se considerarán ya que, se tomarán de prestado.

Para todos los escenarios, se considera que el interés del banco será de 6.5 % y los impuestos del 25 %. No se entregarán dividendos y se considera una amortización a 15 años. Para calcular futuros flujos de caja, se asume que todo el proyecto será financiado mediante el banco, incluidos los primeros 3000€ mínimos necesarios para constituir una Sociedad Limitada (SL). El crecimiento de la economía será del 2.5 %

Es importante resaltar que solo se ha considerado, tanto a efectos de ingresos como de costes, el marketing realizado online. Es decir, no se ha considerado el boca a boca ni las campañas

1er año	Facebook				Google				
	Coste (€)	Alcance min	Alcance medio	Alcance máx	Coste (€)	Clicks mín	Clicks medio	Clicks máx	TOTAL (€)
Diario	1,75	390	1195	2000	1	2,1	2,8	3,6	2,75
Anual	638,75	142350	436175	730000	365	768	1038	1308	1003,75

2do año	Facebook				Google				
	Coste (€)	Alcance min	Alcance medio	Alcance máx	Coste (€)	Clicks mín	Clicks medio	Clicks máx	TOTAL (€)
Diario	3,5	750	2175	3600	2	4,2	5,7	7,2	5,5
Anual	1277,5	273750	793875	1314000	730	1548	2088	2628	2007,5

3er año	Facebook				Google				
	Coste (€)	Alcance min	Alcance medio	Alcance máx	Coste (€)	Clicks mín	Clicks medio	Clicks máx	TOTAL (€)
Diario	8	1800	5000	8200	3,5	7,5	10,0	12,5	11,5
Anual	2920	657000	1825000	2993000	1277,5	2724	3636	4548	4197,5

4to año	Facebook				Google				
	Coste (€)	Alcance min	Alcance medio	Alcance máx	Coste (€)	Clicks mín	Clicks medio	Clicks máx	TOTAL (€)
Diario	10,5	2400	7200	12000	5	10,7	14,2	17,8	15,5
Anual	3832,5	876000	2628000	4380000	1825	3888	5190	6492	5657,5

5to año	Facebook				Google				
	Coste (€)	Alcance min	Alcance medio	Alcance máx	Coste (€)	Clicks mín	Clicks medio	Clicks máx	TOTAL (€)
Diario	15	4000	11000	18000	8	17,1	22,8	28,5	23
Anual	5475	1460000	4015000	6570000	2920	6228	8310	10392	8395

Figura 71. Resumen del presupuesto en marketing y el alcance del mismo en todos los escenarios

presenciales en los costes ni en en ingresos por la dificultad de medir el impacto de las mismas. Además, el no considerarlas deja el análisis del lado de la seguridad.

Sin más dilación, se procede a explicar los tres escenarios posibles. En cada uno de ellos se mostrarán tres tablas y una gráfica con los flujos de casa esperados. Las tablas contienen: el resumen de los datos utilizados para calcular los ingresos, un resumen de ingresos y gastos, y la cuenta de resultados, respectivamente.

5.1.1. Mejor escenario

El primer escenario que se expone será con el que se espera obtener los resultados más prometedores. Para calcular los mejores resultados, se han utilizado los coeficientes más elevados para Google y Facebook (véase Figura 72) y el número de visualizaciones y clicks óptimos de la Figura 71, y así, calcular los ingresos. Los coeficientes de Google ascienden hasta un 20 % y los de Facebook hasta el 4 %.

Es muy interesante observar que solo será necesario 1 chef al día durante los primeros dos años ya que solo se tendrán que hacer unas 5 entregas al día el segundo año.

El número de transacciones alcanzará 150.000 el quinto año ya que cada cliente realizará 8 transacciones anuales.

	2019	2020	2021	2022	2023
Número de transacciones	883,8	2476,4	30476,5	68341,5	154692,9
Coef. Google	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Coef. FB	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04
Coef de Conversión	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
Nº de transacciones media pp pa	1	1	5	6	8
Valor de la comisión por transacción	0	0	1	1	1

Número de clientes nuevos	883,8	1592,6	4502,7	6887,5	12449,1
Cientes totales	883,8	2476,4	6095,3	11390,3	19336,6

Transacciones al día	2,4	6,8	83,5	187,2	423,8
Chefs al día	0,4	1,1	13,9	31,2	70,6
Chefs redondeado	1	1	14	31	71

Figura 72. Tabla resumen de los datos utilizados para calcular los ingresos en el mejor escenario

En la Figura 73, se muestra el total del sueldo. No obstante, hay que aclarar que comienza el segundo año con 600 € mensuales, progresivamente aumenta a 1200 €, 200 € y 3000 €. También, hay una inversión de 16.000 el tercer año para crear la aplicación [18].

Por la cantidad de bolsas que se necesitan, se ha considerado que el primer año (2021) tendrán un valor de 0,15c. Los siguientes años descenderá a 0,1 y 0,05 céntimos respectivamente.

Los servidores utilizarán el Nivel básico los primero dos años (35,04 € mensuales), los siguientes dos años se promocionará al Nivel de uso general por 138,91 € mensuales. Finalmente, el último año, se utilizará el Nivel optimizado 186,55 € mensuales.

Las comisiones comienzan el 3er año y serán de 1 € por cada transacción. Se incluye el ingreso por crear publicitar los perfiles de los chefs, pero no se considerará hasta que el número de chefs alcance una cifra crítica. Para calcular los ingresos se ha procedido de la misma manera que se exponía anteriormente.

	2019	2020	2021	2022	2023
Costes					
Bolsas			4.571,48	6.834,15	7.734,64
Publicidad	1.003,75	2.007,50	4.197,50	5.657,50	8.395,00
Servidores y Plataforma	420,48	420,48	1.666,92	1.666,92	2.238,60
Sueldos		7.200,00	14.400,00	24.000,00	36.000,00
	1.424,23	9.627,98	24.835,90	38.158,57	54.368,24
Ingresos					
Comisión de transacciones			30.476,52	68.341,54	154.692,86
Publicidad					
			30.476,52	68.341,54	154.692,86

Figura 73. Tabla resumen de costes e ingresos en el mejor escenario

En la Figura 74 se muestra la Cuenta de Resultados considerando todos los ingresos y gastos anteriores. Se observa que los primeros dos años el beneficio será negativo. Solo a partir del

tercer año, se comienzan a tener beneficios. Por lo tanto, habrá que pedir 4300 € al banco para poder sobrevivir el primer año. El segundo, habrá que pedir 8 mil € y el tercer año otros 16 mil euros. Los siguientes años ya habrá suficiente retorno como para autofinanciar la empresa.

Es interesante comentar que el tercer año es en el que se realizará la inversión para crear la aplicación y se adquieren las bolsas para crear imagen de marca y publicidad.

Cuenta de resultados	en miles ('000)				
	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos			30,48	68,34	154,69
Coste de Producción	1,00	2,01	8,77	12,49	16,13
Margen Bruto	(1,00)	(2,01)	21,71	55,85	138,56
Costes Fijos	0,42	7,62	16,07	25,67	38,24
EBITDA	(1,42)	(9,63)	5,64	30,18	100,32
Amortización	0,20	0,20	1,27	1,27	1,27
EBIT	(1,62)	(9,83)	4,37	28,92	99,06
Intereses	0,28	0,79	1,75	0,42	(4,36)
EBT	(1,90)	(10,62)	2,63	28,49	103,42
Impuestos	(0,48)	(2,66)	0,66	7,12	25,86
Beneficio neto	(1,43)	(7,97)	1,97	21,37	77,57
Dividendos					
Beneficio neto disponible	(1,43)	(7,97)	1,97	21,37	77,57

Figura 74. Cuenta de Resultados del mejor escenario

Finalmente, se exponen los flujos de caja esperados para los siguientes años en la Figura 75. A pesar de los tres primeros años de pérdidas, hay expectativas de obtener buenos resultados posteriormente. Para calcular estos flujos de cajas, se ha considerado una amortización de los activos de 15 años y, como se decía, una inflación del 2,5 %.

Para conocer el Valor Actual Neto (VAN) es necesario calcular el valor terminal de la compañía. El valor terminal de la empresa se ha calculado considerando el último flujo de caja como una *perpetuity*. Para ello, el WACC es del 4.9 % ya que el único inversor considerado es el banco y obtiene un interés del 6.5 %. Con todo esto, el Valor Actual Neto (VAN) se calcula con los flujos de caja mostrados en la siguiente imagen y considerando el valor terminal como otro flujo de caja el quinto año. Con todo esto, el VAN quedaría en 2,44 millones de euros. Se anexan los cálculos pertinentes:

$$WACC = W_s \times R_s + W_d \times R_d \times (1 - Tax) = 6,5 \times 100 \% \times (1 - 25 \%) = 4,9 \% \quad (4)$$

Siendo:

WACC Coste ponderado del capital

W_s Porcentaje de la empresa controlado por una persona física. 100 %

R_s Retorno esperado del patrimonio neto. 0 %

W_d Porcentaje de la empresa controlado por el banco. 100 %

R_d Retorno esperado del capital del banco. 6,5 %

Tax Impuesto sobre las empresas. Tiene un valor del 25 %

$$T_v = F_{c5} \times \frac{1 + g}{WACC - g} = 70,39 \times \frac{1 + 2,5\%}{4,9\% - 2,5\%} \quad (5)$$

Siendo:

T_v Valor terminal de la empresa

F_{c5} Flujo de caja del quinto año.

g Inflación de la economía española. 2.5 %

$WACC$ Coste ponderado del capital

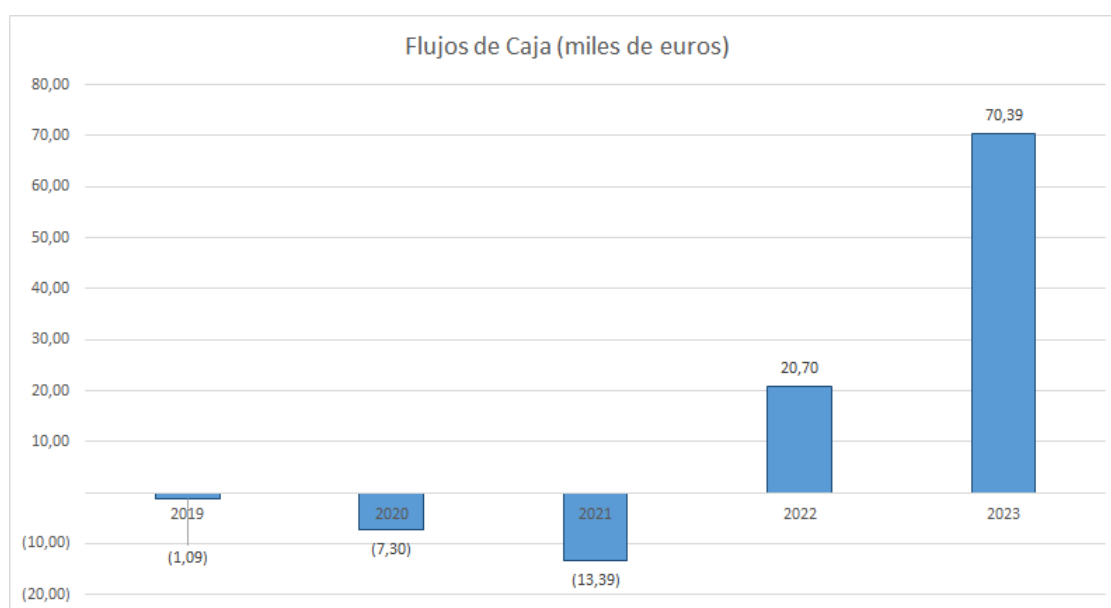


Figura 75. Flujos de caja durante los próximos 5 años en el mejor escenario

5.1.2. Peor escenario

Ahora se procede a explicar el escenario antagónico al último explicado. En este caso, el número de visualizaciones y de clicks será el mínimo posible y los coeficientes de descarga tanto de Google como de Facebook han sido reducidos a la mitad (véase Figura 76). Prácticamente, la cantidad de clientes nuevos se ha visto reducida a una décima parte respecto al escenario anterior. Por lo que, proporcionalmente, el número de transacciones y de chefs necesarios también se ha diezmado. Por lo que no será necesario más de 3 chefs hasta el último año que se asciende a 8.

En el resumen de ingresos y gastos, Figura 77, se observa que el número de bolsas no alcanza una cifra elevada, por lo que se atribuye el coste máximo por unidad. El coste de publicidad se mantiene respecto al año anterior. En cambio, como la cantidad de clientes es suficientemente baja, durante los cinco años se considera que no hace falta subir de nivel computacional por lo que los servidores y la base de datos costarán el precio más bajo. Al obtener unos resultados tan negativos, el sueldo es nulo el primer año y los restantes 4 se mantiene al mínimo de 600

	2019	2020	2021	2022	2023
Número de transacciones	87,7	256,6	3294,9	7177,5	16727,4
Coef. Google	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Coef. FB	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
Coef de Conversión	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
Nº de transacciones media pp pa	1	1	5	6	8
Valor de la comisión por transacción	0	0	1	1	1

Número de clientes nuevos	87,7	168,9	490,1	706,2	1384,8
Cientes totales	87,7	256,6	659,0	1196,2	2090,9

Transacciones al día	0,2	0,7	9,0	19,7	45,8
Chefs al día	0,0	0,1	1,5	3,3	7,6
Chefs redondeado	1	1	2	3	8

Figura 76. Tabla resumen de los datos utilizados para calcular los ingresos en el peor escenario

euros mensuales. Los ingresos van en aumento, aunque no llegan a superar a los costes en ningún momento.

	2019	2020	2021	2022	2023
Costes					
Bolsas			494,24	717,75	836,37
Publicidad	1.003,75	2.007,50	4.197,50	5.657,50	8.395,00
Servidores y Plataforma	420,48	420,48	420,48	420,48	1.666,92
Sueldos		7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00
	1.424,23	9.627,98	12.312,22	13.995,73	18.098,29
Ingresos					
Comisión de transacciones			3.294,90	7.177,46	16.727,42
Publicidad					
			3.294,90	7.177,46	16.727,42

Figura 77. Tabla resumen de costes e ingresos en el peor escenario

En la cuenta de resultados, tal y como se esperaba, todos los años mantiene un beneficio negativo. En consecuencia, la deuda irá en aumento cada año. Sobre todo el tercero, ya que es necesaria para financiar la aplicación. La deuda de cada año será: 3.300 €, 8.200€, 25.000€, 10.200€, y 7.300€. Se entiende que a medida que se vaya aumentando el beneficio, la deuda irá disminuyendo.

Finalmente, se obtiene el flujo de cajas. La deuda asciende particularmente el tercer año por la inversión para la creación de la aplicación. En cambio, a partir de ese momento comienza a cambiar la tendencia de las pérdidas. Los cálculos realizados para averiguar el valor de la empresa en esta situación son los mismos que en el escenario anterior. Por ello, se expondrán brevemente los resultados. Al haber obtenido flujos de caja negativos, el VAN final es de -36,55 mil euros. Se considera que el valor terminal de la misma es de 0 ya que, no se ha demostrado que vaya a haber valores positivos a corto plazo. Por lo que, de acuerdo a estos resultados, se considera que no es rentable crear esta empresa.

Cuenta de resultados	en miles ('000)				
	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos			3,29	7,18	16,73
Coste de Producción	1,00	2,01	4,69	6,73	10,90
Margen Bruto	(1,00)	(2,01)	(1,40)	0,44	5,82
Costes Fijos	0,42	7,62	7,62	7,62	7,62
EBITDA	(1,42)	(9,63)	(9,02)	(7,18)	(1,80)
Amortización	0,20	0,20	1,27	1,27	1,27
EBIT	(1,62)	(9,83)	(10,28)	(8,44)	(3,06)
Intereses	0,28	0,79	2,39	2,89	3,17
EBT	(1,90)	(10,62)	(12,67)	(11,33)	(6,24)
Impuestos	(0,48)	(2,66)	(3,17)	(2,83)	(1,56)
Beneficio neto	(1,43)	(7,97)	(9,50)	(8,50)	(4,68)
Dividendos					
Beneficio neto disponible	(1,43)	(7,97)	(9,50)	(8,50)	(4,68)

Figura 78. Cuenta de Resultados del peor escenario

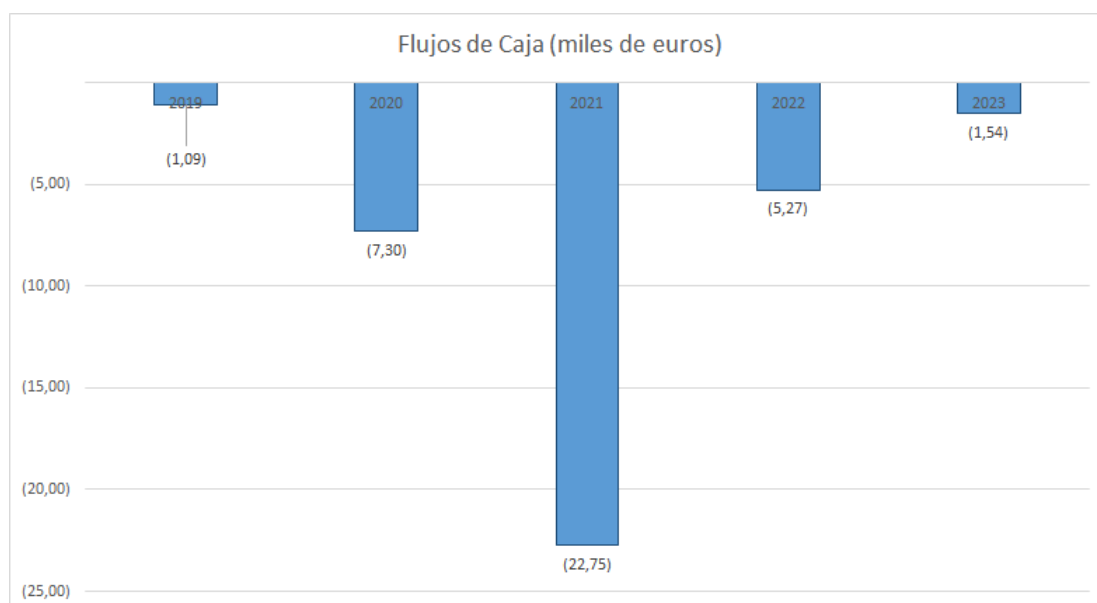


Figura 79. Flujos de caja durante los próximos 5 años en el peor escenario

5.1.3. Escenario medio

Para concluir, se ha querido introducir un tercer escenario intermedio entre los otros dos. Aquí, el número de visualizaciones y de clicks es un punto medio entre ambos extremos. De la misma manera, los coeficientes utilizados tienen un valor intermedio entre los dos escenarios. Así, el número de transacciones, de chefs, clientes nuevos se sitúa entre ambas situaciones (véase Figura 80).

En cuanto a los costes, las bolsas mantienen un precio de 0,15 los dos primeros años desde que entran en uso y se reduce a 0,1 € por unidad el tercero. Los servidores tendrán que subir de nivel el cuarto año. Por lo que, se comenzará a pagar 138,91 euros mensualmente. A continuación, el sueldo comenzará siendo nulo el primer año pero irá ascendiendo todos los años desde 600,

	2019	2020	2021	2022	2023
Número de transacciones	397,2	1121,1	13899,9	31011,2	70555,4
Coef. Google	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15
Coef. FB	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
Coef de Conversión	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
Nº de transacciones media pp pa	1	1	5	6	8
Valor de la comisión por transacción	0	0	1	1	1

Número de clientes nuevos	397,2	723,9	2056,1	3112,4	5707,0
Cientes totales	397,2	1121,1	2780,0	5168,5	8819,4

Transacciones al día	1,1	3,1	38,1	85,0	193,3
Chefs al día	0,2	0,5	6,3	14,2	32,2
Chefs redondeado	1	1	6	14	32

Figura 80. Tabla resumen de los datos utilizados para calcular los ingresos en el escenario medio

a 3000 euros el último. Se destaca que del cuarto al quinto año, se duplica la cantidad de transacciones totales. Toda esta información queda representada en la Figura 81.

	2019	2020	2021	2022	2023
Costes					
Bolsas			2.084,98	3.101,12	3.527,77
Publicidad	1.003,75	2.007,50	4.197,50	5.657,50	8.395,00
Servidores y Plataforma	420,48	420,48	1.666,92	1.666,92	1.666,92
Sueldos		7.200,00	9.600,00	14.400,00	36.000,00
	1.424,23	9.627,98	17.549,40	24.825,54	49.589,69
Ingresos					
Comisión de transacciones			13.899,87	31.011,17	70.555,39
Publicidad					
			13.899,87	31.011,17	70.555,39

Figura 81. Tabla resumen de costes e ingresos en el escenario medio

La cuenta de resultados, Figura 82 es muy prometedora ya que se obtienen beneficios a partir del cuarto año. En esta ocasión el gasto de la aplicación del tercer año ha hecho que no se retrase un año la obtención de beneficios. Por lo que habrá que pedir financiación durante los 4 primeros años de unos 4.300€, 8.200 €, 21.000 €, y 1.000 €. A partir de entonces, la empresa no debería depender del banco.

Como se predecía, los flujos de caja serán negativos los 3 primeros años en este escenario (véase Figura 83). Finalmente, los últimos dos serán positivos, provocando que el Terminal value tenga un valor de 0,5 millones de euros y, en consecuencia, el VAN alcance un valor de 380 mil euros. Analizando estos resultados, aunque matemáticamente los resultados sean positivos, es una apuesta arriesgada ya que hasta el quinto año no se obtienen resultados destacadamente positivos.

Cuenta de resultados	en miles ('000)				
	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos			13,90	31,01	70,56
Coste de Producción	1,00	2,01	6,28	10,31	15,45
Margen Bruto	(1,00)	(2,01)	7,62	20,70	55,10
Costes Fijos	0,42	7,62	10,02	16,07	37,67
EBITDA	(1,42)	(9,63)	(2,40)	4,64	17,44
Amortización	0,20	0,20	1,27	1,27	1,27
EBIT	(1,62)	(9,83)	(3,67)	3,37	16,17
Intereses	0,28	0,79	2,10	2,02	1,33
EBT	(1,90)	(10,62)	(5,77)	1,35	14,84
Impuestos	(0,48)	(2,66)	(1,44)	0,34	3,71
Beneficio neto	(1,43)	(7,97)	(4,32)	1,01	11,13
Dividendos					
Beneficio neto disponible	(1,43)	(7,97)	(4,32)	1,01	11,13

Figura 82. Cuenta de Resultados del escenario medio

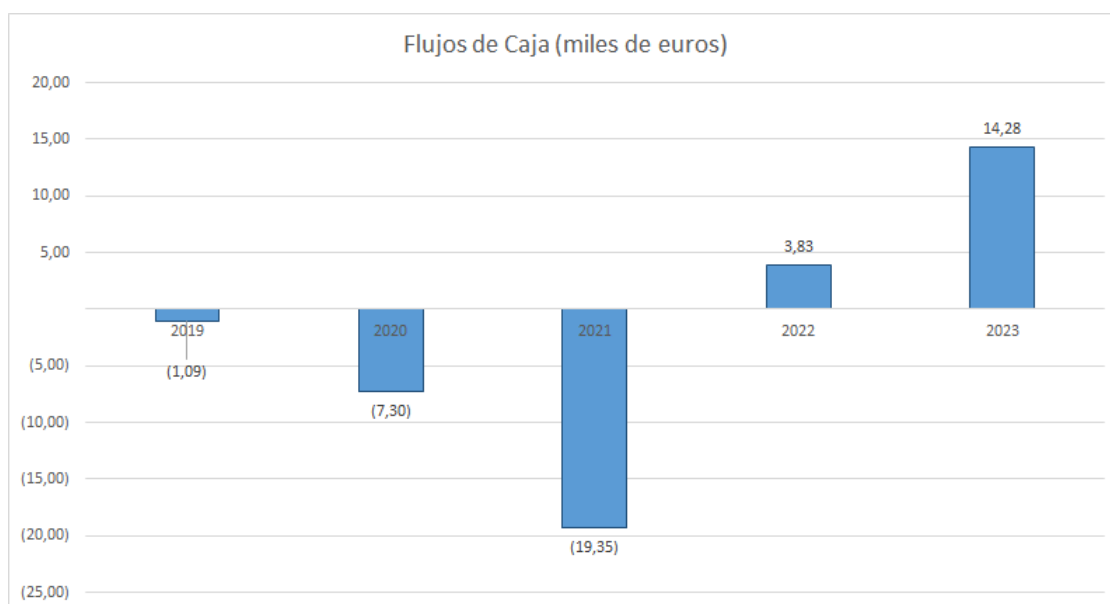


Figura 83. Flujos de caja durante los próximos 5 años en el escenario medio

5.2. Conclusiones

Analizando con perspectiva los tres escenarios, se observa una gran variabilidad de los resultados. Los primeros dos años, como la carga de clientes es muy pequeña, podría ocuparse la propia empresa de conseguir los platos caseros. De esta forma se conoce mejor la experiencia de los chefs y de los propios clientes desde dentro. Estos resultados hacen que se modifique la campaña de marketing, ya que no será necesaria la campaña de los chefs. A partir de aquí, la aplicación se modificará día a día para mejorar los servicios hacia los clientes y de los futuros chefs. El tercer año será de grandes cambios, ya que habrá que contratar la creación de la startup y diseñar las nuevas bolsas o envases. A partir del cuarto año se empiezan a ver resultados positivos gracias a la aceptación de la nueva aplicación. En consecuencia, el quinto año será necesaria una gran campaña para la captación de chefs.

Es un proyecto matemáticamente rentable. No obstante, existen ciertos riesgos que no conviene pasar por alto. Además, existe mucha variabilidad en estos resultados tal y como se ha visto con las diferencias entre el mejor y peor escenario. Sin embargo, hay varios mecanismos para contrastar esta variabilidad como el sueldo, el uso de bolsas o el presupuesto de la aplicación. También, en función de los resultados que se van observando, puede ser necesario un mayor o menor presupuesto para promocionar la aplicación en redes sociales.

Capítulo 6

Conclusiones

ESTE capítulo recoge las ideas finales una vez se ha realizado todo el estudio para transformar una idea en un negocio. Por un lado se hablará del futuro. Es decir, de los siguientes pasos a seguir. Posteriormente, se concluye todo lo aprendido como emprendedor.

6.1. Siguientes pasos

En este momento procede mirar con perspectiva todo el plan de negocio, desde la creación de un MVP, pasando por la financiación para ejecutar el plan de marketing y finalizando con la contratación de la nueva aplicación. Basándose en los resultados del análisis financiero, se opina que, a pesar de correr ciertos riesgos, es viable la creación de la startup. Este proceso conlleva grandes esfuerzos y necesidad de visión de negocio y adaptación. Solo de esta manera, se podrá alcanzar el éxito con esta empresa. Los grandes esfuerzos y voluntad son necesarios para poner en funcionamiento toda la empresa; la visión de negocio, será necesaria para, siguiendo este plan de negocio, poder saber cuándo conviene crear la nueva aplicación, poder leer las señales de los clientes, entender las nuevas tendencias y prever futuros problemas; finalmente, la adaptabilidad sirve para darle esa flexibilidad al negocio en este entorno tan cambiante, en el que la creación de nuevas leyes en el entorno de las aplicaciones -actualmente, hay grandes vacíos legales- puede frustrar intentos de negocio, también nuevos competidores o tendencias pueden modificar los gustos o hábitos de los clientes.

Con todo ello, el siguiente paso será comenzar la campaña de marketing presencial para captar a otros chefs interesados en la oferta. A partir de aquí, comenzaría la captación de dinero y así, comenzar la campaña de marketing online. A partir de ahí, un proceso de mejora y revisión constante de los procesos será necesario para alcanzar la excelencia y el éxito. Una vez se ha alcanzado una masa crítica de clientes y chefs, se buscarán más formas de financiación para crear la aplicación definitiva. Con ella se pretende aumentar la cuota de mercado y extender los servicios a otras ciudades.

6.2. Experiencia

Este Trabajo Final de Master no ha sido solo un proceso de aprendizaje en el entorno académico o en el sector de las aplicaciones online. Sino en el profesional, en este hemos podido interiorizar una visión empresarial para ser capaces de encontrar necesidades en el mercado, clientes, conocimientos para crear una empresa, prever problemas y aportar una solución.

Además, el emprendimiento llama a emprendimiento. Una vez se hizo pública la web de Tapper en Facebook, una gran cantidad de amigos y conocidos se pusieron en contacto para ofrecer sus conocimientos acerca de las startup y sus contactos en el sector. La gente aporta sus ideas y opiniones constructivas con ligereza y entusiasmo. Es interesante hacer pública la idea para que se te ofrezca la posibilidad de acudir a charlas o entablar conversaciones relacionadas con este proyecto o el emprendimiento en general de las que siempre se obtiene gran provecho. Recomiendo totalmente hacer pública la idea entre la gente más cercana una vez se le ha dado un par de vueltas, ya que cuanto más *feedback* se recibe más se va dando cuenta uno de lo complicado que puede llegar a ser montarlo. Además, para una misma idea existen infinitas formas de ejecutar un negocio y todas ellas son viables. Por lo que, vale la pena compartir esa idea para darte cuenta del gran margen de mejora que existe.

Por otro lado, este negocio ha sido desarrollado por un emprendedor único. Sin embargo, hubiera sido de gran ayuda, tanto por la velocidad a la que se desarrollarán los procesos como por la visión que se ofrece, haber conseguido un socio proveniente de otro entorno académico. Es la combinación de dos perfiles distintos lo que aporta la mayor versatilidad a la dirección de este tipo de proyectos, la captación de ideas, la cantidad de contactos y la variedad de opiniones.

Por todo ello, recomiendo totalmente la experiencia de emprender a todo el mundo. No hace falta estar metido en el mundo empresarial, ya que aparte de los conocimientos de negocio, también demuestra proactividad y curiosidad por el entorno. Es una gran aventura, que repetiría sin dudarlo. Afortunadamente, a lo largo de este proceso se han cometido grandes errores de los cuales se han aprendido grandes lecciones de vida.

Bibliografía

- [1] **Business Model Generation**, Alex Osterwalder y Yves Pigneur, 2010.
- [2] **Cheefy**, Página oficial de la compañía <http://www.cheefy.com/>
- [3] **Google**, Adwords <http://adwords.google.com/>
- [4] **Facebook**, Página oficial de la compañía <https://www.facebook.com/business/products/ads>
- [5] **Inkscape**, Página oficial del software. <https://inkscape.org/es/>
- [6] **Android Studio**, Página oficial del software. <https://developer.android.com/studio/>
- [7] **Tapper**, Página Oficial. <https://tutapper.wixsite.com/siescomidacaserasi>
- [8] **Wix**, Página Oficial <https://es.wix.com/>
- [9] **Tapper**, Perfil de Facebook de Tapper. <https://www.facebook.com/TuTapperES/>
- [10] **Google**, Forms. <https://www.google.es/intl/es/forms/about/>
- [11] **000webhost**, Página oficial de la compañía. <https://es.000webhost.com/>
- [12] **BlaBlaCar**, Página oficial de la compañía. <https://www.blablacar.es/>
- [13] **Francisco Salvador Alamar**, *Building a Startup: Strategic Analysis*. Última consulta: 7/07/2018
- [14] **Rosario del Campo**, *10 escuelas de cocina para principiantes en Madrid*. 10/02/2016 <https://rgnn.org/>
- [15] **David Jackson**, *The Economic Impact of the Sharing Economy* Enero 2018 <http://baltimorepostexaminer.com>
- [16] **DirigentesDigital.com**, *España invierte más de mil millones en startups tecnológicas* Enero 2018 <https://dirigentesdigital.com/>
- [17] **John Kennedy**, *How digital disruption changed 8 industries forever*. 25/11/2015 <https://www.siliconrepublic.com/>
- [18] **Marloplast**, *¿Cuánto cuesta mi app?*. <https://www.cuantocuestamiapp.com/>
- [19] **YeePLY**, Página oficial de la compañía. <https://www.marloplast.es/>
- [20] **SoloStocks**, Página oficial de la compañía. <https://www.solostocks.com>
- [21] **Microsoft Azure**, Calculadora. <https://azure.microsoft.com/es-es/pricing/calculator/>