



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

ICADE

# **PLAN DE NEGOCIO Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA STARTUP SMARTBASKET**

Autor: Carlota de Dueñas Sáenz

Director: Rocío Sáenz-Diez Rojas

MADRID | Marzo 2026

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente Trabajo de Fin de Grado tiene como objetivo el diseño y desarrollo del plan de negocio de SmartBasket, una startup digital orientada a optimizar el proceso de planificación de compra de alimentos mediante el uso de la inteligencia artificial. El proyecto surge como respuesta a una fricción cotidiana creciente: la dificultad de tomar decisiones relacionadas con la alimentación, la falta de tiempo y la carga mental vinculada con la planificación de la compra. SmartBasket, en este escenario, ofrece una solución tecnológica capaz de automatizar la planificación de menús y generar listas de compra personalizadas, acordes a las preferencias, hábitos y restricciones de cada usuario.

El trabajo, desde un punto de vista estratégico, se fundamenta en el análisis del comercio electrónico alimentario y el sector foodtech, determinando las tendencias más relevantes, las barreras de entrada y las principales oportunidades que aparecen. A partir de este diagnóstico, se estructura el modelo de negocio mediante herramientas como el Business Model Canvas, el análisis DAFO y el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, entre otros, permitiendo evaluar el posicionamiento competitivo de la propuesta.

En conjunto, SmartBasket se configura como un modelo de negocio innovador que une la tecnología y la personalización para ofrecer calidad y eficiencia, alineada con la transformación digital del consumo alimentario.

**PALABRAS CLAVE:** Inteligencia artificial, planificación de la compra, automatización, experiencia del consumidor, toma de decisiones.

## **ABSTRACT**

This Final Degree Project aims to design and develop the business plan of SmartBasket, a digital startup focused on optimizing food planning and grocery shopping processes through artificial intelligence. The project arises as a response to an increasingly relevant everyday challenge; the complexity of decision making related to food consumption, time constraints, and the mental load associated with organizing grocery shopping. Therefore, SmartBasket is an app that offers a technological solution that automates meal planning and generates personalized shopping lists tailored to users' preferences, habits, and dietary restrictions.

From a strategic perspective, the project is based on an analysis of the foodtech sector and the online grocery shopping market, identifying key trends, opportunities, and entry barriers. Building on this foundation, the business model is structured using tools such as the Business Model Canvas, SWOT analysis, and Porter's Five Forces, enabling the evaluation of its competitive positioning.

Overall, SmartBasket represents an innovative business model that integrates technology, efficiency, and personalization, aligned with the digital transformation of food consumption.

**KEY WORDS:** Artificial intelligence, grocery planning, automation, decision making consumer experience.

## **Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa**

Por la presente, yo, Carlota de Dueñas Sáenz, estudiante de Administración de Empresas y Derecho de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "Plan de Negocio y Análisis Estratégico de la Startup SmartBasket", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. Brainstorming de ideas de investigación: Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. Referencias: Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
3. Interpretador de código: Para realizar análisis de datos preliminares.
4. Estudios multidisciplinares: Para comprender perspectivas de otras comunidades sobre temas de naturaleza multidisciplinar.
5. Corrector de estilo literario y de lenguaje: Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
6. Generador previo de diagramas de flujo y contenido: Para esbozar diagramas iniciales.
7. Generador de gráficos e imágenes visuales de apoyo.
8. Revisor: Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.

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

Fecha: 25 de marzo de 2026

Firma: Carlota de Dueñas Sáenz

## ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN.....	7
1.1	Interés y relevancia del tema .....	7
1.2	Objetivos del trabajo.....	9
1.3	Metodología.....	10
1.4	Análisis de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.....	21
1.5	Estructura del Trabajo .....	24
2.	ANÁLISIS DEL MERCADO Y DE LA INDUSTRIA .....	25
2.1	Tendencias en los hogares y hábitos de consumo .....	25
2.2	Evolución y digitalización del mercado de la compra de alimentos. ....	28
2.3	Situación del comercio de proximidad y mercados municipales: retos y oportunidad de digitalización. ....	30
2.4	Validación empírica de la oportunidad de mercado .....	32
2.5	Análisis de competidores y posicionamiento estratégico .....	35
3.	PLAN DE NEGOCIO DE LA STARTUP SMARTBASKET .....	39
3.1	Descripción y origen de la idea .....	39
3.2	Misión, Visión y Valores.....	42
3.3	Business Model Canvas.....	43
3.3.1	Segmentos de clientes.....	45
3.3.2	Propuesta de valor .....	48
3.3.3	Relación con el cliente.....	52
3.3.4	Canales.....	54
3.3.5	Fuentes de Ingresos .....	59
3.3.6	Actividades clave.....	60
3.3.7	Recursos clave .....	62
3.3.8	Socios clave .....	64
3.3.9	Estructura de costes .....	66
4.	PLAN ESTRATÉGICO .....	69
4.1	Análisis Externo .....	69
4.1.1	Cinco Fuerzas de Porter.....	69
4.1.2	Análisis Pestel.....	73
4.2	Análisis Interno.....	78
4.2.1	Análisis DAFO .....	78
4.2.2	Análisis TAM, SAM, SOM.....	81
5.	CONCLUSIONES .....	85

5.1 Respuesta a los objetivos planteados.....	85
5.2 Aprendizaje académico y desarrollo personal .....	89
6. BIBLIOGRAFÍA .....	91

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Hitos y banderas de Elevatorfy .....	11
Figura 2: Plantilla Business Model Canvas.....	13
Figura 3: Contenido Business Model Canvas.....	14
Figura 4: Plantilla Value Proposition Canvas.....	15
Figura 5: Gráfico 5 Fuerzas de Porter .....	16
Figura 6: Análisis PESTEL .....	18
Figura 7: Matriz DAFO .....	19
Figura 8: Plantilla TAM, SAM, SOM .....	20
Figura 9: Tabla Metodológica .....	21
Figura 10: Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible.....	22
Figura 11: Los ODS alineados con SmartBasket .....	23
Figura 12: Importancia de los tipos de alimentación sobre la total alimentación .....	27
Figura 13: Evolución del uso de Internet en España .....	28
Figura 14: Evolución del número de establecimientos comerciales en España .....	30
Figura 15: Percepción de la utilidad de la aplicación (%).....	33
Figura 16: Nivel de estrés asociado a la compra (%) .....	33
Figura 17: Frecuencia de comidas improvisadas (%).....	34
Figura 18: Interés en la automatización completa (%) .....	35
Figura 19: Mapa de competidores SmartBasket.....	37
Figura 20: Tabla comparativa competidores SmartBasket.....	38
Figura 21: Flujo de experiencia del usuario .....	41
Figura 22: Business Model Canvas SmartBasket.....	44
Figura 23: Customer Persona de SmartBasket .....	47
Figura 24: Value Proposition Canvas SmartBasket .....	50
Figura 25: Representación visual aplicación SmartBasket.....	54
Figura 26: Ejemplo de página web corporativa.....	55
Figura 27: Ejemplo perfil de SmartBasket en Instagram .....	56
Figura 28: Ejemplo código QR SmartBasket .....	58
Figura 29: Equipo SmartBasket Comillas emprende .....	63
Figura 30: Ilustración de los socios clave de SmartBasket .....	66
Figura 31: Análisis PORTER SmartBasket.....	73
Figura 32: Análisis PESTEL SmartBasket.....	77
Figura 33: Análisis DAFO SmartBasket .....	78
Figura 34: Estimación inicial del TAM, SAM, SOM.....	81
Figura 35: Análisis TAM, SAM, SOM SmartBasket.....	84

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 Interés y relevancia del tema

En los últimos años, la digitalización, la transformación del mercado laboral y los cambios sociales que surgen del ritmo de vida contemporáneo han provocado cambios notables en la conducta de los consumidores y en la estructura de los hogares. En este escenario, el tiempo se ha vuelto un recurso limitado y su administración, una tarea compleja, sobre todo en hogares compuestos por jóvenes profesionales y por familias en las que los adultos están empleados. Debido a esta falta de tiempo, se han creado nuevas exigencias en la manera de organizar las actividades diarias, incluyendo en estas, la alimentación y todo lo que ello conlleva.

El Instituto Nacional de Estadística (INE) realizó una Encuesta de Empleo del Tiempo que demuestra que una parte significativa de la población en España cada vez dedica menos tiempo a las labores del hogar; debido a diversas circunstancias entre las que se encuentran, el aumento de la jornada laboral, los desplazamientos temporales que los profesionales tienden a experimentar y en general, la excelencia profesional exigida a los trabajadores. Esta nueva realidad ha propiciado que surjan soluciones digitales enfocadas en simplificar trámites que, por costumbre, se realizaban de forma presencial; favoreciendo la adopción de servicios digitales en ámbitos como el comercio o la alimentación.

De manera paralela, se percibe una transformación en los hábitos de consumo alimentario. Los consumidores a día de hoy, no simplemente buscan el ahorro de tiempo, la comodidad y la practicidad, sino que también demuestran una preocupación, cada día mayor por factores como la calidad de los productos, ligada a la búsqueda de una alimentación saludable, pero intentando optimizar de la mejor manera el presupuesto familiar. La compra de alimentos no se trata únicamente de una actividad funcional; si no que se convierte en una decisión estratégica del hogar, influenciada por diversos factores, sanitarios, económicos y de eficiencia.

En esta línea, el comercio electrónico de alimentos ha experimentado un crecimiento continuo en España, y se ha intensificado mucho desde la pandemia Covid-19. Los consumidores utilizan cada vez más las plataformas digitales de los supermercados para

realizar su compra, demostrando que la confianza en los canales digitales es sólida y que los consumidores tienden a elegirlos. Sin embargo y a pesar de que muchos supermercados hayan optado por añadir la digitalización de sus procesos, este proceso de compra sigue experimentando dificultades. La exigencia que requiere elegir los productos de manera individual, la comparación de precios para asegurar una optimización económica, y tener en cuenta todos los criterios personales de salud, son varios de los problemas a los que se enfrentan los consumidores hoy en día.

Desde un punto de vista académico, este entorno constituye una oportunidad significativa para el estudio y desarrollo de nuevos modelos de negocio digitales que puedan satisfacer las necesidades de estos consumidores y sus demandas crecientes. En un ambiente de innovación, competencia y rápida evolución del mercado, resulta particularmente emocionante examinar iniciativas empresariales que combinen tecnología, análisis de datos y una orientación clara al cliente.

En este contexto, surge la idea de SmartBasket, una plataforma digital que integra la planificación de menús y la automatización de la compra semanal, conectando a los usuarios con comercios locales y mercados de proximidad ofreciendo una solución tecnológica personalizada y eficiente. La propuesta busca simplificar el proceso de decisión de compra, optimizar el tiempo del consumidor y promover un modelo de consumo más sostenible y saludable.

Debido a todo ello, el presente Trabajo de Fin de Grado aborda un asunto relevante tanto a nivel académico como empresarial, al situarse en la intersección entre la digitalización, el emprendimiento y el consumo de alimentos. Analizar el sector facilitará entender como las startups tecnológicas son capaces de detectar oportunidades y nichos en el mercado, elaborando propuestas de valor que se ajusten a las tendencias económicas y sociales actuales, ayudando así a proporcionar soluciones eficaces y sostenibles para los consumidores.

## 1.2 Objetivos del trabajo

El presente trabajo de Fin de Grado tiene como objetivo principal desarrollar un plan de negocio para una Startup Digital. Se analizará la viabilidad de dicha empresa desde una perspectiva tanto económica, como empresarial y estratégica, teniendo en cuenta el sector en el que se encuentra; la compra de alimentos online.

Con la finalidad de alcanzar este objetivo principal, el trabajo se estructura en los siguientes objetivos específicos:

- Analizar la industria alimentaria y los hábitos de consumo, con el fin de identificar una oportunidad real de negocio en el contexto actual.
- Desarrollar el plan de negocio de SmartBasket, incluyendo el modelo de ingresos, estructura de costes, segmentos de clientes, propuesta de valor y los recursos clave.
- Evaluar la viabilidad estratégica del proyecto, analizando su posicionamiento, entorno competitivo y principales riesgos, así como las decisiones estratégicas necesarias para su desarrollo.

Así, el trabajo no solo busca exponer una idea de negocio, sino que trata de utilizar todos los conocimientos adquiridos durante la carrera de Administración y Dirección de Empresas para llevar a cabo un análisis estratégico exhaustivo, enfocado en la toma de decisiones empresariales y en la planificación de un proyecto emprendedor realista y fundamentado.

### **1.3 Metodología**

Para el desarrollo de este trabajo, se hará uso de una metodología mixta, es decir, una combinación de un análisis teórico exhaustivo con una aplicación práctica de los instrumentos específicos de la Administración y Dirección de Empresas.

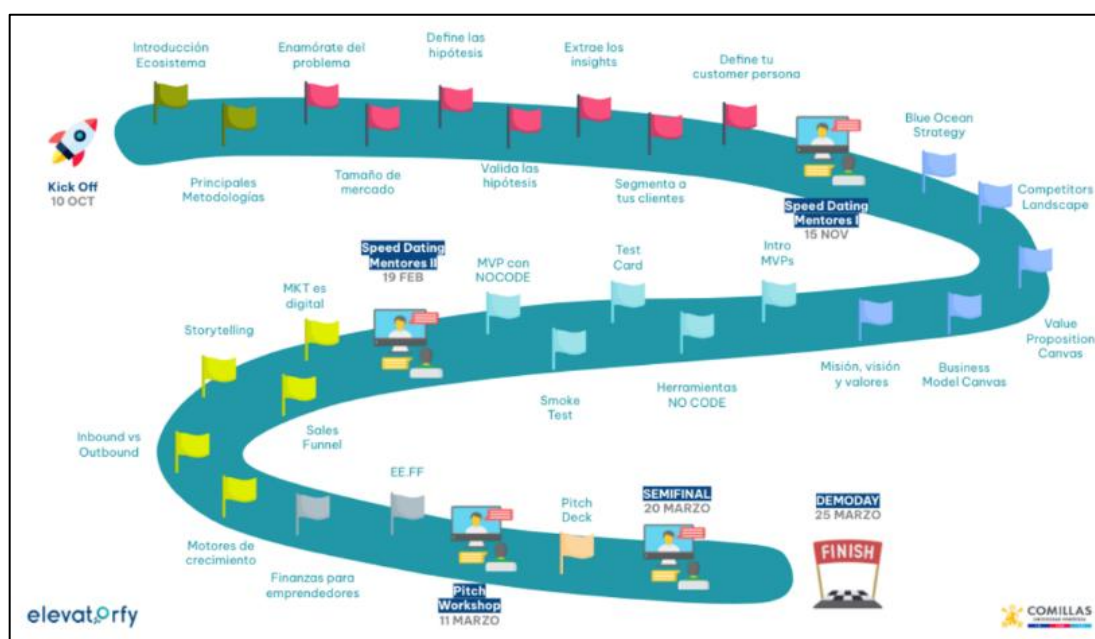
En un primer momento, se realizará una investigación basada en el análisis de fuentes estadísticas oficiales, informes sectoriales y diversos artículos extraídos de prensa económica. Entre las principales fuentes, destacan los datos del Instituto Nacional de Estadística, los estudios sobre los nuevos hábitos de consumo, las investigaciones sobre el aumento de los procesos digitales, además de las publicaciones especializadas en el ámbito del comercio electrónico y la alimentación. Este análisis permitirá entender el mercado, detectar las tendencias que son importantes en la actualidad y justificar la presencia de una oportunidad comercial.

En una segunda etapa, se realizará un estudio cuyo objetivo es identificar las necesidades, los hábitos de compra y los criterios de decisión de los consumidores. Esta investigación será realizada mayoritariamente a través de cuestionarios, formularios y entrevistas realizadas a distintos tipos de usuarios y consumidores. Con la información adquirida, se podrá comparar los supuestos iniciales del proyecto y, de esta forma, guiar el diseño de la propuesta empresarial.

El trabajo se desarrolla en el marco del programa Comillas Emprende, una iniciativa de la Universidad Pontificia de Comillas dedicada a promover, motivar y guiar el emprendimiento universitario. En este contexto la idea de negocio se trabajará inicialmente en equipo, a través de una metodología compartida y recibiendo la asistencia de mentores especializados que forman parte del programa.

Para estructurar y desarrollar el proyecto de manera grupal, se ha utilizado la plataforma Elevatorfy, que sirve como una herramienta de apoyo que nos ha ayudado a definir el modelo de negocio, la propuesta de valor y la presentación visual del proyecto, entre otras muchas cosas.

Figura 1: Hitos y Banderas de Elevatorfy



Fuente: Elevatorfy

A partir de este trabajo grupal el presente trabajo será una evolución realizada de manera individual, centrada en la construcción del plan de negocio y más concretamente, en el análisis estratégico de la empresa.

Para el análisis y el posterior diseño de negocio, se utilizarán diferentes herramientas estratégicas y de análisis, propias del ámbito de la Administración y Dirección de Empresas, explicadas a continuación:

#### a) Encuestas

Con el objetivo de reforzar la validez del estudio, complementando el análisis de fuentes secundarias, hemos realizado una investigación primaria, mediante la realización de un cuestionario de preguntas. Esta herramienta, nos ha permitido obtener información directa, opiniones y feedback de potenciales usuarios pertenecientes al segmento objetivo del proyecto. El cuestionario completo se encuentra en el ANEXO 1.

El cuestionario fue diseñado a través de la plataforma Google Forms, estructurándose en bloques temáticos alineados con las hipótesis planteadas en un primer análisis de la viabilidad del proyecto. En concreto, se incluyeron preguntas relativas a:

- Organización del hogar y estilo de vida.
- Hábitos de consumo y planificación alimentaria.
- Preparación de menús y nivel de estrés asociado.
- Actitud sobre soluciones digitales.
- Valoración de una posible aplicación basada en la personalización y automatización.

La encuesta se distribuyó principalmente entre jóvenes profesionales, estudiantes universitarios y adultos trabajadores; todos perfiles coherentes con el público objetivo identificado en el modelo de negocio. En total, obtuvimos 134 respuestas válidas, que configuró una prueba no probabilística, pero sí útil para realizar un primer análisis exploratorio.

Los datos se trataron a través de un análisis descriptivo, con el cálculo de porcentajes y frecuencias relativas con el objetivo de ver qué patrones son comunes en cuanto al comportamiento y a la percepción de la idea. Esta metodología, nos permitió contrastar las hipótesis formuladas a partir del análisis sectorial, especialmente en lo relativo a la falta de tiempo, la búsqueda de una alimentación más saludable y la predisposición hacia soluciones digitales automatizadas.

Los resultados detallados del cuestionario se analizan en el apartado de análisis de mercado (2), donde se examina su coherencia con la oportunidad detectada y se evalúa su contribución a la validación del modelo de negocio propuesto.

## b) Business Model Canvas

El Business Model Canvas es una de las herramientas más relevantes en lo que se refiere a analizar y estudiar modelos de negocio, especialmente en el área del emprendimiento y la estrategia empresarial. Esta herramienta fue desarrollada por Alexander Osterwalder a partir de su tesis doctoral *“The Business Model Ontology”* (Osterwalder, 2004) y posteriormente junto con Yves Pigneur en el libro *“Business Model Generation”* (Osterwalder y Pigneur, 2010), en el que explican que un modelo de negocio válido debe reflejar de qué manera la empresa genera, captura y proporciona valor.

Se trata de una herramienta que, a través de una plantilla de gestión estratégica, divide la propuesta de valor de una empresa en nueve bloques fundamentales, facilitando su comprensión y análisis. El Business Model Canvas ha sido utilizada en los entornos académicos y laborales gracias a su sencillez, flexibilidad y capacidad de adaptación a diferentes sectores.

*Figura 2: Plantilla Business Model Canvas*












*Fuente: Osterwalder y Pigneur, 2010*

La interrelación entre estos nueve bloques permite analizar el funcionamiento global de la empresa y detectar aquellos aspectos incoherentes o áreas de mejoras en el modelo de negocio. (Massa et al. 2027).

En la figura siguiente (Figura 2) podemos encontrar algunas de las preguntas que se utilizan para analizar estos nueve bloques principales que componen el Business Model Canvas

Figura 3: Contenido Business Model Canvas

<p><b>Key Partners</b> </p> <p>¿Quiénes son nuestros socios clave?</p> <p>¿Quiénes son nuestros proveedores clave?</p> <p>¿Qué recursos clave adquirimos de nuestros socios?</p> <p>¿Qué actividades clave realizan nuestros socios?</p>	<p><b>Key Activities</b> </p> <p>¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor?</p> <p>¿Nuestros canales de distribución?</p> <p>¿Las relaciones con los clientes?</p> <p>¿Las fuentes de ingresos?</p> <hr/> <p><b>Key Resources</b> </p> <p>¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?</p> <p>¿Nuestros canales de distribución?</p> <p>¿Las relaciones con los clientes?</p> <p>¿Las fuentes de ingresos?</p>	<p><b>Value Propositions</b> </p> <p>¿Qué valor ofrecemos a nuestros clientes?</p> <p>¿Qué problemas de nuestros clientes ayudamos a resolver?</p> <p>¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos?</p> <p>¿Qué paquetes de productos y servicios ofrecemos a cada segmento de clientes?</p>	<p><b>Customer Relationships</b> </p> <p>¿Qué tipo de relación espera cada uno de nuestros segmentos de clientes?</p> <p>¿Qué relaciones hemos establecido?</p> <p>¿Qué costo tienen?</p> <p>¿Cómo se integran con el resto de nuestro modelo de negocio?</p> <hr/> <p><b>Channels</b> </p> <p>¿A través de qué canales quieren ser contactados nuestros segmentos de clientes?</p> <p>¿Cómo los contactamos ahora?</p> <p>¿Cómo se integran nuestros canales?</p> <p>¿Cuáles funcionan mejor?</p> <p>¿Cuáles son más rentables?</p> <p>¿Cómo los integramos con las rutinas de los clientes?</p>	<p><b>Customer Segments</b> </p> <p>¿Para quién estamos creando valor?</p> <p>¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?</p>
<p><b>Cost Structure</b> </p> <p>¿Por qué valor están realmente dispuestos a pagar nuestros clientes?</p> <p>¿Por qué pagan actualmente?</p> <p>¿Cómo pagan actualmente?</p> <p>¿Cuánto contribuye cada fuente de ingresos al total?</p>		<p><b>Revenue Streams</b> </p> <p>¿Cuáles son los costos más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio?</p> <p>¿Qué recursos clave son más costosos?</p> <p>¿Qué actividades clave son más costosas?</p>		

Fuente: Elaboración Propia a partir de Osterwalder y Pigneur (2009)

Desde un punto de vista estratégico, el Business Model Canvas, no solo funciona como instrumento para el diseño inicial de un modelo de negocio, sino también es útil como herramienta de análisis dinámico, ya que puede ser modificado y actualizado cuando las condiciones cambian o surgen nuevas hipótesis de negocio (Joyce y Paquin, 2016).

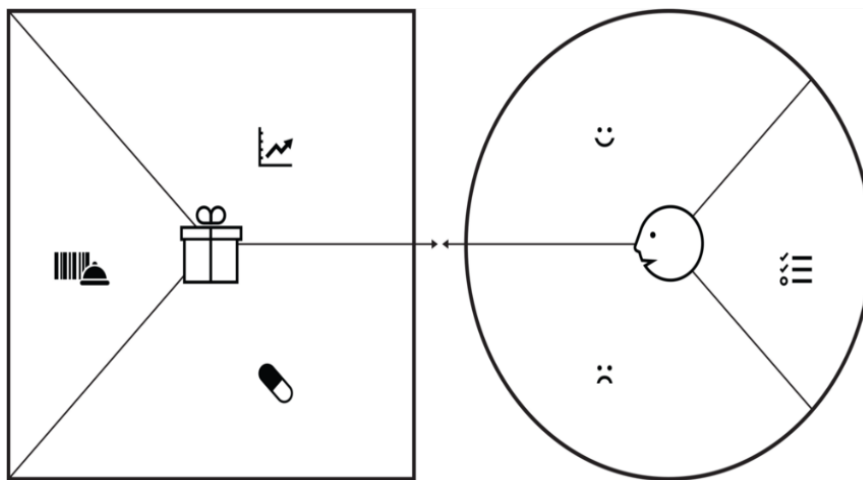
### c) Value Proposition Canvas

El Value Proposition Canvas, es una herramienta complementaria al BMC, desarrollada por Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith y presentada en el libro, “*Value Proposition Design*”, publicado en 2014 (Osterwalder et al. 2014). Su principal propósito es examinar en mayor profundidad la propuesta de valor del negocio, garantizando que haya

coherencia entre las necesidades verdaderas del cliente y lo que ofrece la empresa para satisfacerlas.

Osterwalder sostenía que una propuesta de valor efectiva no debe enfocarse únicamente en el producto o servicio, sino que debe centrarse también en cuáles son los problemas que se quieren solucionar y los beneficios que se busca proporcionar al cliente. Para ello, el Value Proposition Canvas se divide en dos bloques: el perfil del cliente (*customer profile*) y el mapa de valor (*value map*).

Figura 4: Plantilla Value Proposition Canvas



Fuente: Osterwalder et al, 2014

En primer lugar, el perfil del cliente incluye las tareas que realiza el consumidor, los problemas a los que se enfrenta y los beneficios que espera alcanzar. Por su parte, el mapa de valor incluye la oferta de productos y servicios, los aliviadores de frustraciones y los creadores de beneficios. La concordancia entre los dos bloques, denominado como *problema-solution fit*, es fundamental para que el modelo de negocio tenga éxito. (Blank, 2013).

#### d) Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

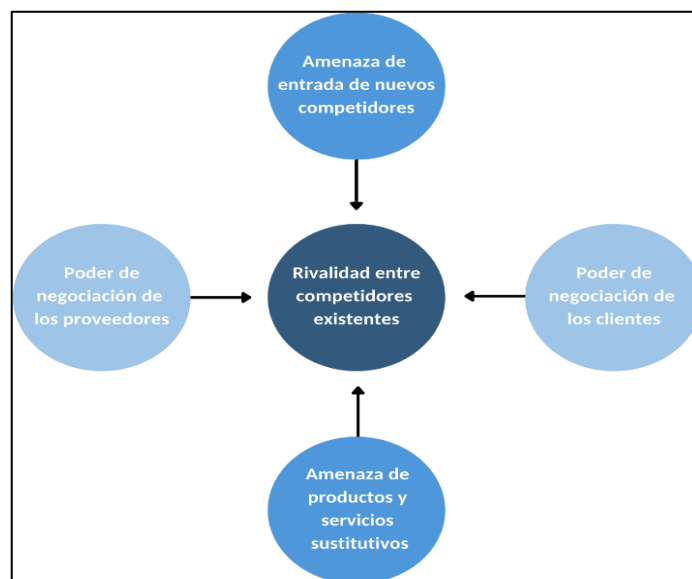
El modelo de las Cinco Fuerzas competitivas fue desarrollado por Michael Porter y presentado por primera vez en su artículo “*What is Strategy*” (Porter, 1979). Esta

herramienta constituye uno de los pilares fundamentales del análisis estratégico puesto que permite analizar como de atractivo y rentable es un mercado a partir del estudio de su estructura competitiva.

De acuerdo con Porter, la rentabilidad de un sector no solo está determinada por el grado de competencia directa, sino también por la totalidad de las fuerzas que lo influyen. Estas cinco fuerzas son; la rivalidad entre los competidores existentes, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutivos, el poder de los clientes y el poder de los proveedores. La capacidad de las compañías para generar beneficios sostenidos se ve afectada por la interacción de estas cinco fuerzas, determinando de esta forma el nivel de competitividad del sector.

Según Ernersto Baena, en el artículo “*El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas*”, (Baena, 2003) el modelo puede dividirse en dos tipos de competencia: la competencia horizontal; que se basa en la rivalidad entre competidores actuales y el poder de negociación de clientes y proveedores, y la competencia vertical; relacionada con los productos sustitutivos y la amenaza de nuevos competidores. Esta diferencia, hace posible entender de manera más clara cómo se distribuye la presión competitiva dentro de una industria.

*Figura 5: Gráfico Cinco Fuerzas de Porter*



*Fuente: Elaboración Propia a partir de Porter, 1979*

El modelo Porter ha sido utilizado extensamente para analizar todo tipo de sectores, tanto aquellos más tradicionales como los sectores emergentes a día de hoy, y por lo tanto es todavía un referente esencial en la elaboración de estrategias empresariales (Grant, 2016). Sin embargo, Porter sostiene que su uso debe complementarse con otras herramientas, cuando se trate de ambientes muy innovadores para evitar una visión del mercado demasiado estática. (Porter, 1979).

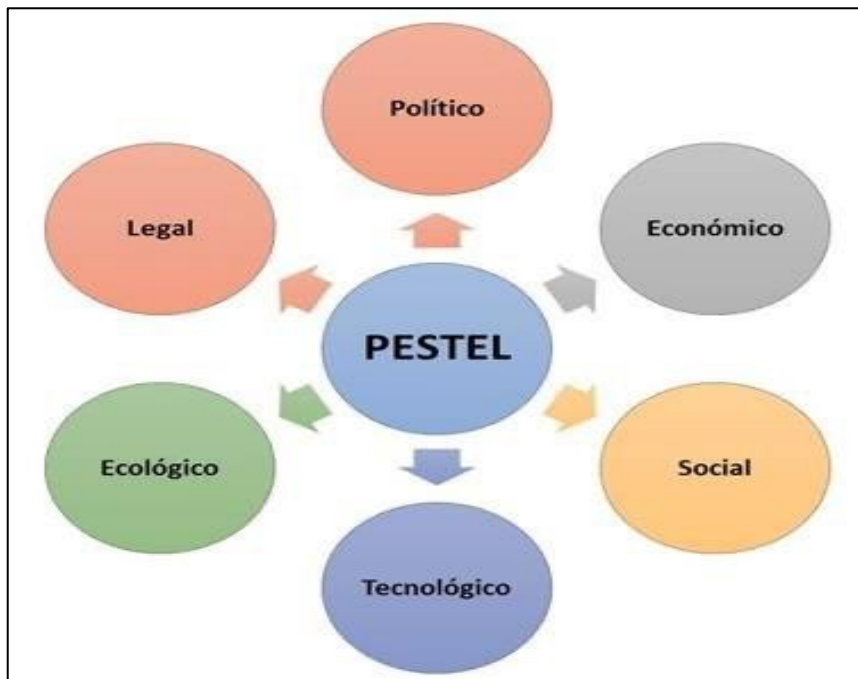
Teniendo esto en cuenta, el modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta fundamental para analizar la estructura competitiva de un mercado concreto, identificar las oportunidades y amenazas y fundamentar a partir de ellas, la toma de decisiones estratégicas.

#### e) Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta utilizada para estudiar el entorno macroeconómico para identificar aquellos factores externos que influyen en la actividad empresarial y que no están bajo el control directo de la empresa. Su origen viene de los trabajos de Aguilar (1967), quien introdujo el análisis ETPS, ampliado posteriormente y desarrollado por autores como Fahey y Narayanan (1986).

PESTEL hace referencia a seis dimensiones del entorno: factores *Políticos, Económicos, Socioculturales, Tecnológicos, Ecológicos* y *Legales*. Según Diazgranados et al. (2023), esta herramienta resulta especialmente útil para contextualizar la actividad empresarial y anticiparse a posibles cambios macroeconómicos que afecten a la estrategia empresarial.

Figura 6: Análisis PESTEL



Fuente: ResearchGate (2019)

Este análisis se enfoca en el entorno macroeconómico del negocio, lo que posibilita identificar aquellos factores externos que la empresa no puede modificar de manera directa. Sin embargo, si se estudian y se siguen con especial atención, estos factores pueden ser manejados estratégicamente para aprovechar las oportunidades y reducir las amenazas en todo lo posible (Parrales Poveda et al. 2020).

Autores como Johnson et al. (2017), sostienen que el análisis PESTEL no debe entenderse como una herramienta fija, sino como un proceso continuo, debido a que el ambiente macroeconómico varía y por ello, es importante que se actualice periódicamente para así, conservar la coherencia de la estrategia a lo largo del tiempo.

#### f) Matriz DAFO

El análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), conocido internacionalmente como SWOT Analysis, es una de las herramientas estratégicas más comunes. Su origen viene de los trabajos desarrollados en la Universidad de Harvard, alrededor del año 1960, especialmente en los estudios de Kenneth Andrews (1965).

Figura 7: Matriz DAFO



Fuente: Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa (2020)

Hill y Westbrook (1997) sostienen que el análisis DAFO permite realizar una valoración conjunta de los elementos externos e internos que afectan a una empresa. Las oportunidades y amenazas proceden del ambiente externo en el que opera la empresa y las debilidades y fortalezas se refieren a los factores internos que son controlables por la empresa.

La habilidad de sintetizar información compleja y hacer más fácil detectar líneas estratégicas que concuerden con la situación de la empresa es el valor principal del análisis DAFO. (Gürel y Tat, 2017). Sin embargo, varios autores enfatizan la importancia de complementar esta herramienta con otros modelos de análisis estratégico para evitar un enfoque demasiado descriptivo.

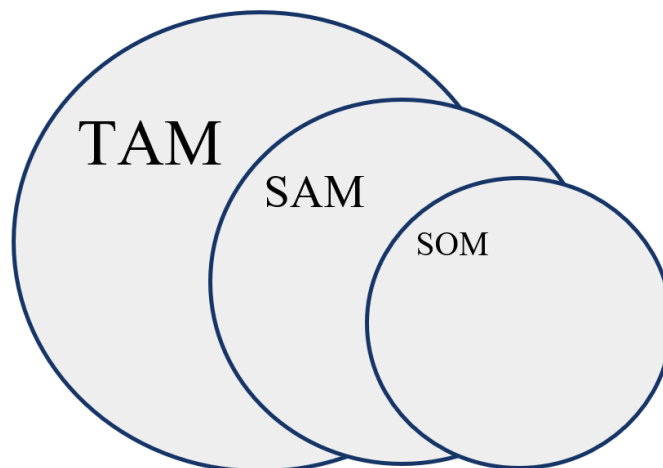
#### g) Análisis TAM, SAM, SOM

El análisis TAM, SAM y SOM es una herramienta utilizada en el ámbito del emprendimiento y la formulación de planes de negocio para evaluar la viabilidad comercial y estudiar el mercado potencial, desde una iniciativa empresarial (Blank y Dorf, 2012). Esta perspectiva permite la organización del mercado en distintos niveles, desde

el total teórico, hasta la parte del mercado que la empresa tiene capacidad de captar de forma realista.

En primer lugar, el TAM (*Total Addressable Market*) representa el tamaño total del mercado si la empresa obtuviera el 100% de la demanda actual de su producto. Por otro lado, el SAM (*Serviceable Available Market*) define la parte del mercado general a la que puede dirigirse exitosamente la empresa, considerando elementos como el sector geográfico, las particularidades del producto o el segmento de clientes. Por último, el SOM (*Serviceable Obtainable Market*) es la parte del mercado que la empresa tiene como objetivo alcanzar en un futuro cercano o medio teniendo en cuenta sus capacidades, recursos y el nivel de competencia existente.

*Figura 8: Plantilla TAM, SAM, SOM*



*Fuente: Elaboración Propia*

Este análisis resulta particularmente útil en las fases tempranas de la elaboración del modelo de negocio, ya que ayuda a validar el potencial de mercado, favoreciendo la toma de decisiones y transmitiendo de manera comprensible la oportunidad de negocio a inversores y otros agentes clave.

## h) Conclusión

Estas herramientas posibilitarán la realización de un análisis completo, estructurado y estratégico, enfocado en el desarrollo del modelo de negocio, en la toma de decisiones empresariales y en la viabilidad final del proyecto.

La siguiente tabla recopila las herramientas utilizadas a lo largo de todo el trabajo, divididas en función de los tres grandes bloques a tratar:

*Figura 9: Tabla Metodológica*

<b>INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DEL MERCADO</b>	<b>DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIO</b>	<b>ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y COMPETITIVO</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Encuestas a potenciales usuarios</li><li>• Fuentes académicas</li><li>• Fuentes institucionales y sectoriales</li><li>• Contacto con mentores</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Business Model Canvas</li><li>• Value Proposition Canvas</li><li>• Análisis TAM, SAM, SOM</li><li>• Elevatorfy</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter</li><li>• Análisis PESTEL</li><li>• Matriz DAFO</li></ul>

*Fuente: Elaboración Propia*

### **1.4 Análisis de los Objetivos de Desarrollo Sostenible**

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible, adoptados por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 2015, constituyen un marco estratégico a nivel mundial. Forman parte de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y sus 17 objetivos persigue promover un desarrollo económico sostenible, proteger el medioambiente, el bienestar social e incorporar las dimensiones sociales, económicas y ambientales en un mismo marco de actuación (Naciones Unidas, 2015).

La Agenda 2030 establece objetivos específicos que tienen como finalidad eliminar la pobreza, asegurar la seguridad alimentaria, fomentar el consumo responsable y luchar contra el cambio climático, entre otros desafíos globales. Los ODS, a diferencia de

anteriores iniciativas internacionales, no están exclusivamente destinadas a los Estados, sino que también involucran al sector privado de forma activa, ya que, tal y como menciona Naciones Unidas, se reconoce el papel fundamental desempeñado por las empresas en la obtención de un desarrollo sostenible (Naciones Unidas, 2015).

Figura 10: Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible



Fuente: Naciones Unidas (2015)

Desde un punto de vista empresarial, la incorporación de los ODS en el modelo de negocio posibilita que la actividad económica se encuentre alineada con los criterios de sostenibilidad, responsabilidad social y creación de valor compartido. La integración de estos principios en la estrategia de posicionamiento es cada vez más común en los proyectos emprendedores, no solo por razones éticas, sino también por la creciente demanda de consumidores que valoran las prácticas responsables y sostenibles.

La propuesta de negocio de nuestra startup, SmartBasket se alinea directamente con varios de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, particularmente con los siguientes:

En primer lugar, el proyecto se alinea con el ODS 3: *Salud y Bienestar*, al fomentar hábitos alimentarios más saludables a través de la personalización y automatización de la compra. La plataforma no solo mejora el tiempo del usuario, sino que también fomenta

la toma de decisiones informadas sobre nutrición, disminuyendo la improvisación y promoviendo una alimentación más equilibrada.

Por otro lado, SmartBasket guarda relación con el ODS 11: *Ciudades y Comunidades Sostenibles*, ya que impulsa el comercio de proximidad y la revitalización de los mercados municipales y del comercio local. La digitalización de pequeños comercios contribuye a mantener modelos urbanos más cohesivos y sostenibles, así como también a fortalecer la estructura económica local.

La propuesta está vinculada además con el ODS 12: *Producción y Consumo Responsables*, que impulsa la disminución del desperdicio alimentario y la eficiencia en el uso de recursos. La plataforma, al facilitar una planificación más exacta de la compra semanal, tiene el potencial de reducir indirectamente las compras impulsivas y el desperdicio de alimentos. Asimismo, al optimizar la logística y agrupar los pedidos se disminuyen los desplazamientos innecesarios, mejorando la eficiencia en la distribución.

*Figura 11: Los ODS Alineados con SmartBasket*



*Fuente: Elaboración Propia*

En conjunto, la integración de los ODS en el marco estratégico del proyecto fortalece la coherencia entre la propuesta de valor de la startup y las tendencias a nivel mundial relacionadas con la sostenibilidad. SmartBasket no solo responde a la necesidad de digitalización y eficacia, sino que también se presenta como un proyecto en consonancia con valores de desarrollo sostenible, nutrición sana y potenciación del comercio local. Así, esta alineación ayuda a proporcionar al proyecto una base sólida para su desarrollo a largo plazo y para aumentar su legitimidad social.

## 1.5 Estructura del Trabajo

El presente Trabajo de Fin de Grado se organiza en cinco bloques principales, que permiten desarrollar de manera coherente y ordenada el análisis y diseño del modelo de negocio propuesto.

En primer lugar, el Capítulo 1 introduce el contexto general del proyecto, exponiendo la relevancia académica y empresarial del tema, los objetivos perseguidos, la metodología empleada y la alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Este bloque establece el marco conceptual y justifica la pertinencia del estudio.

El segundo Capítulo se enfoca en el estudio y análisis profundo de la industria y el mercado, evaluando las tendencias predominantes en los hogares, los comportamientos de consumo, la evolución del comercio electrónico alimentario y la situación actual del comercio de proximidad. Además, se incorpora una validación empírica de la oportunidad de mercado por medio de los resultados obtenidos en la investigación primaria realizada mediante encuestas.

A continuación, en el Capítulo 3, se desarrolla el plan de negocio de la startup SmartBasket. En esta sección se explica el origen de la idea, así como su misión, visión y valores. Además, se realiza un análisis en profundidad del modelo de negocio a través del Business Model Canvas como inicio del análisis estratégico del modelo; desglosando cada uno de sus nueve elementos: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relación con los clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costes.

El Capítulo 4 aborda el plan estratégico en sus perspectivas externas e internas. Por un lado, en cuanto al análisis externo se realiza un estudio del entorno competitivo y macroeconómico a través del modelo de las Cinco Fuerzas de Porter y el análisis PESTEL. Por otro lado, se examina la posición estratégica del proyecto con el análisis DAFO y la estimación del mercado potencial a través del modelo TAM, SAM, SOM.

Finalmente, el Capítulo 5 recoge las conclusiones principales del trabajo, sintetizando el aprendizaje obtenido, los resultados adquiridos y valorando la viabilidad estratégica del modelo. El trabajo concluye con la bibliografía usada para el análisis y fundamentación teóricos.

## **2. ANÁLISIS DEL MERCADO Y DE LA INDUSTRIA**

El presente capítulo tiene como objetivo examinar el entorno en el que se desarrolla la actividad de la compra de alimentos, centrándose particularmente en la evolución del mercado, las transformaciones y digitalizaciones, los cambios en los hábitos de consumo y las tendencias más importantes que afectan al comportamiento de los consumidores. Este análisis resulta esencial como punto de partida para entender el mercado en el que operaría nuestra propuesta empresarial, y para demostrar la existencia de una verdadera oportunidad comercial que satisfaría las necesidades de muchas personas hoy en día.

Desde un punto de vista empresarial, la investigación de mercado ayuda a identificar las variables externas que los consumidores tienen en cuenta a la hora de tomar una decisión, además de las dinámicas estructurales y competitivas del sector (Kotler y Keller, 2016). En este contexto, se examinarán tanto factores de tipo económico y social como elementos vinculados a la digitalización y al desarrollo del comercio electrónico en el sector alimentario.

Para realizar un análisis más profundo, es importante enfocarse en los hogares y en el consumidor final ya que son ellos los que mediante sus decisiones de compra y la forma en que organizan su consumo, influyen significativamente en cómo evoluciona el mercado. Por lo tanto, el análisis de las tendencias generales del sector debe estar combinado con un examen más detallado de las modificaciones demográficas y sociales que tienden a afectar a los patrones de consumo. En este sentido, el modo en que las familias organizan su tiempo, priorizan sus necesidades y adoptan nuevas soluciones de compra es un elemento esencial para entender el contexto en el cual surge esta oportunidad de negocio.

### **2.1 Tendencias en los hogares y hábitos de consumo**

En los últimos años, las familias españolas han experimentado cambios significativos en su estructura y en la manera de organizar el consumo cotidiano. Según una encuesta realizada por el INE, el crecimiento de los hogares unipersonales, la inclusión masiva de la mujer en el mercado laboral y la consolidación de las familias en la que trabajan los

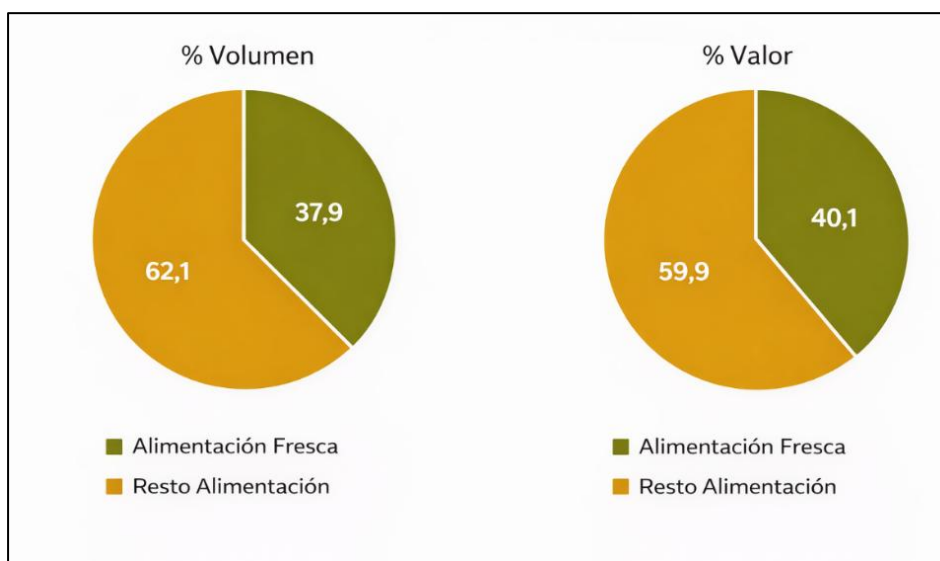
dos adultos han afectado directamente a como se organiza el tiempo y como se distribuyen las labores del hogar, incluida la organización de la compra de los alimentos.

Estos cambios estructurales han hecho que los consumidores valoren más la eficacia y la comodidad al decidir que alimentos comprar. El comportamiento del consumidor se ve influido en gran parte por la falta de tiempo, lo cual afecta tanto a la frecuencia con la que compra como a los canales que emplea (INE). Por ello, las familias suelen optar por opciones que les disminuya el tiempo destinado a las tareas domésticas, sin dejar de cubrir, no obstante, sus necesidades básicas.

De manera paralela, se ha detectado un cambio en las tendencias de consumo y en las preferencias hacia comida más saludable con respecto a la alimentación. El Ministerio de Agricultura y Pesca establece que calidad de los productos, e intentar mantener una alimentación sana están adquiriendo cada vez mayor importancia, además del precio y la planificación del gasto familiar, que antes era el principal criterio de decisión. (MAPA, 2024). La compra de alimentos ya no sigue solo un enfoque de reposición, sino que es una actividad más reflexiva que tiene en cuenta más aspectos; económicos, de organización y de bienestar general.

Esta tendencia puede observarse en la Figura 12, donde se muestra la importancia relativa de los distintos tipos de alimentación sobre el total. La alimentación fresca representa un 37,9 % del volumen total adquirido por los hogares españoles y un 40,1 % del valor económico, lo que evidencia el peso significativo que los productos frescos continúan teniendo en la cesta de la compra. Estos datos reflejan que el consumidor no solo busca eficiencia, sino también calidad y bienestar en su alimentación.

Figura 12: Importancia de los Tipos de Alimentación Sobre la Total Alimentación



Fuente: MAPA (2024)

La digitalización, por su parte, ha cambiado de manera significativa los patrones de consumo. La contratación de servicios digitales en diversas áreas incluida la alimentaria, se ha normalizado debido al uso habitual de los dispositivos electrónicos y de todas las plataformas digitales que se ofrecen ahora. En los últimos años, un número cada vez mayor de clientes, ha expresado su disposición a comprar en el supermercado por medio de canales digitales, particularmente en áreas urbanas, donde el ritmo de vida es muy rápido y estas plataformas ofrecen a los consumidores soluciones eficaces y cómodas (Statista, 2024).

La combinación de escasez de tiempo, cambios en la organización familiar y una mayor inclinación hacia el uso de canales digitales crea un ambiente favorable para desarrollar nuevos modelos empresariales que buscan optimizar y facilitar la compra de alimentos. Estas tendencias son el fundamento para establecer la oportunidad de mercado que será analizada en los próximos apartados.

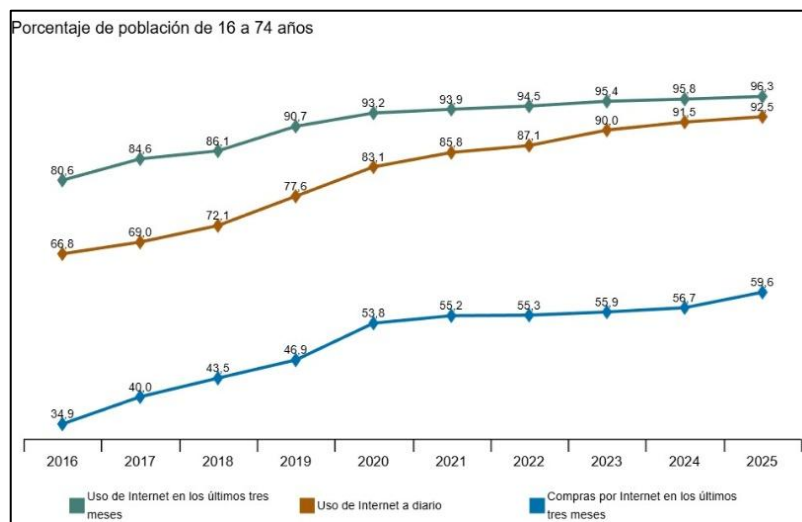
## 2.2 Evolución y digitalización del mercado de la compra de alimentos.

El mercado de la compra de alimentos ha experimentado un cambio importante en los últimos años, tal y como se ha mencionado anteriormente. Esto se debe al progreso de la digitalización y a las variaciones en los hábitos de consumo. Por lo general, la adquisición de productos alimenticios se ha relacionado con el canal físico y con una compra presencial, debido a la importancia de la proximidad, de la confianza en los productos y de la preferencia por escoger personalmente los alimentos que parezcan más frescos. No obstante, el desarrollo del comercio electrónico y la optimización de los sistemas de logística han ido favoreciendo gradualmente que este sector también alcance el mundo actual y adopte canales digitales (Kotler y Keller, 2016).

En España, en los últimos diez años se ha experimentado un desarrollo constante del comercio electrónico, establecido como un medio de compra regular para una parte creciente de la población. A pesar de que la alimentación ha sido uno de los segmentos con una adopción más lenta en comparación con otros, como la electrónica o la moda, se ha notado un importante aumento en las compras online de productos de supermercado (Statista, 2024).

Este crecimiento fue promovido principalmente por la pandemia, que impulsó y actuó como catalizador para adoptar hábitos digitales. Esto redujo significativamente las barreras de entrada para nuevos consumidores.

Figura 13: Evolución del Uso de Internet en España



Fuente: INE (2025)

Según el Instituto Nacional de Estadística, el porcentaje de población que realiza compras por internet ha ido en aumento de manera continuada, incluyendo aquí las compras de productos que se consumen diariamente y de manera habitual. El crecimiento de las plataformas dedicadas a la compra online de alimentos y el esfuerzo por parte de las grandes cadenas comerciales para fortalecer sus canales digitales han favorecido a la normalización de este tipo de consumo.

Tal y como se observa en el gráfico, se ha dado un aumento constante en España del uso de internet y, sobre todo, de las compras en línea. El porcentaje de población que ha realizado compras por internet en los últimos tres meses ha pasado de un 34,9 % en 2016 a un 59,6 % en 2025, lo que demuestra una sólida consolidación del canal online en los hábitos de consumo. Esta evolución resulta relevante ya que pone de manifiesto que cada vez más consumidores están dispuestos a utilizar plataformas digitales para comprar productos de uso cotidiano, como los alimentos. Por lo tanto, la normalización del comercio electrónico es un factor muy relevante en el entorno en el que se enmarca la oportunidad de negocio analizada.

Sin embargo, varios estudios, como el realizado por McKinsey en el año 2025, indican que el proceso de adquirir alimentos de manera digital sigue teniendo ciertas restricciones desde la perspectiva del consumidor. Entre ellas, destacan la falta de personalización, la necesidad de invertir tiempo en elegir productos uno por uno y, la dificultad para ajustar la compra a criterios personales como pueden ser el presupuesto o las preferencias para tener una alimentación saludable (McKinsey, 2025). Estas dificultades suponen un obstáculo para una adopción más generalizada y consecuentemente, abren la puerta a nuevas soluciones que atiendan a las necesidades y optimicen la experiencia del consumidor.

En esta línea, el mercado no solo tiene que examinarse en función de la cantidad de usuarios o del volumen de ventas, sino también desde un punto de vista de la experiencia de compra y del potencial que tienen ciertos modelos actuales para ajustarse a las verdaderas necesidades tanto individuales como domésticas.

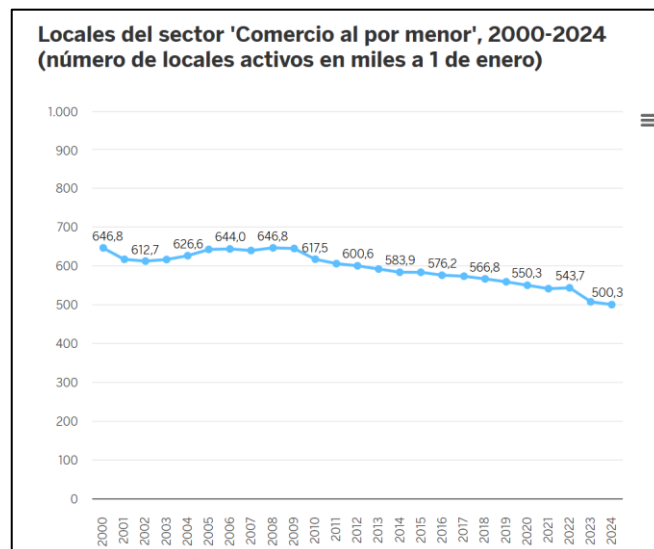
La combinación de un comercio electrónico en auge, con el desarrollo tecnológico y las demandas insatisfechas de los consumidores actuales establecen un entorno perfecto para la innovación en el ámbito de la compra de alimentos en línea.

### 2.3 Situación del comercio de proximidad y mercados municipales: retos y oportunidad de digitalización.

En España, el comercio de proximidad (mercados locales, tiendas de barrio y pequeños comercios especializados) está pasando por un proceso de transformación, en paralelo al crecimiento del comercio electrónico alimentario analizado en el apartado anterior. Esta situación es particularmente relevante para SmartBasket ya que el modelo plantea una red de cooperación con comercios locales como socios principales, incorporándolas en una solución digital que satisface las exigencias del cliente final y la necesidad de modernizar la estructura comercial.

En primer lugar, varios estudios indican una tendencia general hacia la concentración del comercio minorista y el debilitamiento del comercio convencional. Según la fundación BBVA, España ha visto desaparecer más de 140.000 establecimientos desde el año 2000 y, intensificándose el cierre de locales en los últimos años (BBVA, 2024). Esta disminución de los establecimientos ocurre por procesos estructurales, como el crecimiento de formatos más grandes, la presión competitiva sobre márgenes y costes y, por supuesto, el desplazamiento del consumo hacia canales digitales.

*Figura 14: Evolución del Número de Establecimientos Comerciales en España*



Fuente: Fundación BBVA. (2025)

En el caso específico de los mercados municipales, se ha visto señalado que están pasando por una etapa de decadencia, debido al envejecimiento de ciertas zonas urbanas, a la pérdida de atractivo frente a otros formatos y a la evolución de los hábitos de consumo. El Ayuntamiento de Madrid, en su plan estratégico de mercados, explica como la competencia de formatos adaptados a los nuevos hábitos y las modificaciones en el consumo contribuyeron a que una parte de la red de mercados municipales se encuentre en declive. Esto llevo a implementar programas para modernizar y transformar dicha red (Ayuntamiento de Madrid, 2018). En otras palabras, el diagnóstico no se explica únicamente por el precio y la oferta, sino también por la necesidad de ajustar el modelo tradicional a un consumidor que valora la rapidez, la conveniencia y los servicios complementarios.

De manera paralela, esta situación abre una posibilidad de negocio clara: la digitalización tiene el potencial para recuperar parte de la demanda y atraer nuevos perfiles de consumidores, particularmente los jóvenes urbanos con una alta adaptación tecnológica.

En esta línea, Mercasa, en documentos recientes sobre mercados municipales) enfatiza la importancia de las estrategias de modernización y digitalización, además del papel de los organismos municipales, como la gestión de mercados en grandes ciudades, para impulsar la transformación del formato (Mercasa, 2023).

Esta idea está directamente relacionada con la propuesta de SmartBasket: no se trata únicamente de vender online, sino de disminuir las fricciones, aumentar la visibilidad y facilitar la compra recurrente, haciendo compatible la propuesta tradicional de producto fresco con hábitos de consumo digitales.

Por otro lado, esta oportunidad se fortalece por una tendencia de demanda: los consumidores están cada vez más preocupados por la calidad de los alimentos y por los patrones de dieta más sanos, en los que el peso de los productos frescos y estacionales es significativo. En 2024, el Ministerio de Agricultura y Pesca (MAPA, 2024) señala que los alimentos frescos crecieron en volumen y son una parte significativa de la cesta de la compra.

De forma coherente, la Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición (AESAN, 2025), relaciona una alimentación sana con la disminución de alimentos procesados y ultra procesados, así como el consumo preferente de productos frescos. El comercio de proximidad y los mercados se benefician particularmente de estas

tendencias, pues su ventaja competitiva a lo largo del tiempo se ha basado en la frescura, a la especialización y la confianza.

En resumen, el escenario descrito hace posible justificar una parte clave del modelo de SmartBasket: la plataforma no solo atiende a una necesidad del cliente, sino que además ayuda a restablecer la conexión entre el comercio local y las costumbres digitales contemporáneas. SmartBasket propone un enfoque de digitalización ligera y escalable en un entorno donde el pequeño comercio compite con formatos muy grandes y optimizados y grandes operadores.

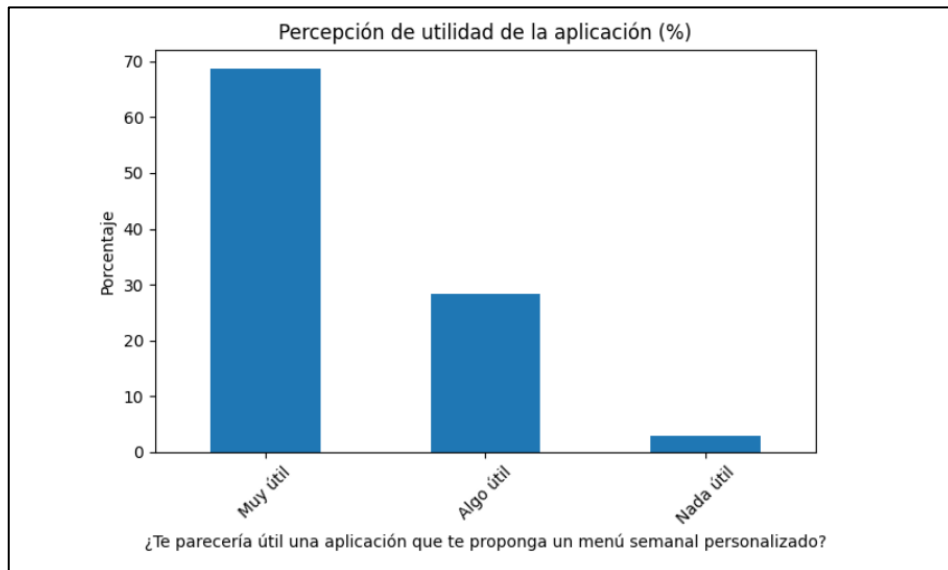
## **2.4 Validación empírica de la oportunidad de mercado**

Como se ha mencionado anteriormente en la metodología del trabajo, con el fin de validar cuantitativamente la existencia de la necesidad detectada en los apartados anteriores, realizamos un cuestionario dirigido al público objetivo de SmartBasket. Las respuestas fueron mayoritariamente respondidas por jóvenes y adultos entre 20 y 50 años, con un estilo de vida ocupado y con altas responsabilidades académicas o laborales.

Los resultados obtenidos refuerzan de manera significativa la viabilidad conceptual del modelo de negocio.

En primer lugar, vemos que el 68% de los encuestados considera que una aplicación que proponga un menú semanal personalizado sería “¡muy útil!, mientras que un 28.3 la considera “algo útil”. Por lo tanto, confirmamos que únicamente un 2.9% percibe que no sería útil. Estos datos, por tanto, evidencian la elevada aceptación potencial del servicio.

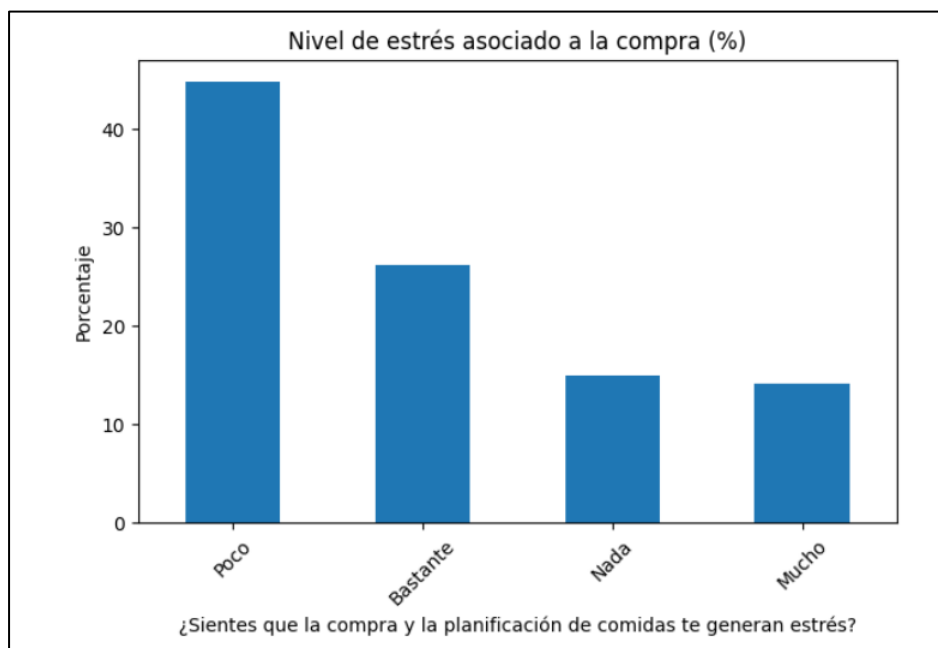
Figura 15: Percepción de la Utilidad de la Aplicación (%)



Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado, el análisis del nivel de estrés asociado a la compra y a la planificación alimentaria revela que más del 70% de los participantes en la encuesta experimenta algún grado de estrés (mayoritariamente entre “bastante” y “mucho”) vinculado a esta tarea. Este dato de nuevo nos confirma que la realización de la compra no es percibida como una actividad neutral, sino que es una fuente de tensión y estrés en la organización semanal.

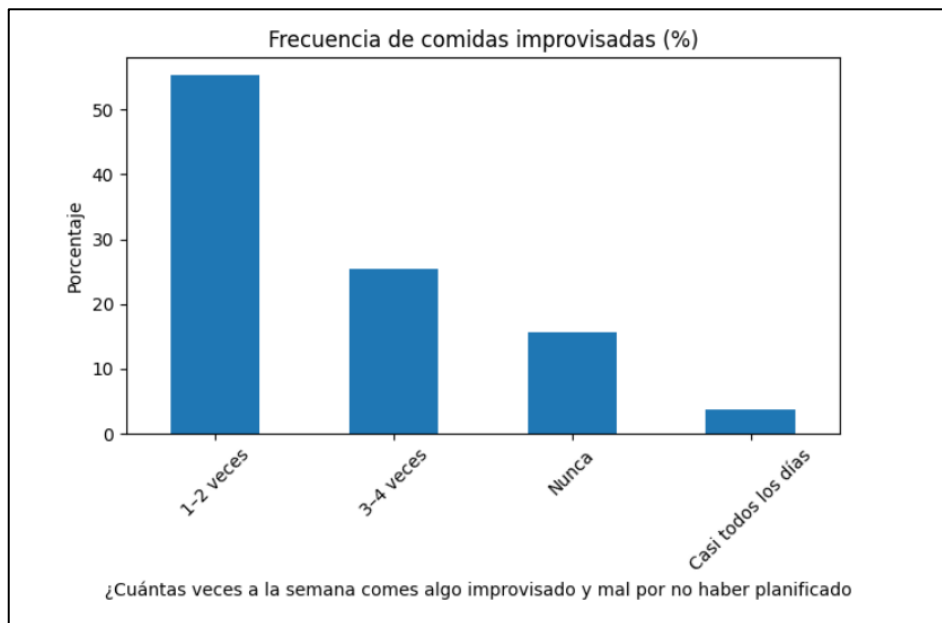
Figura 16: Nivel de Estrés Asociado a la Compra (%)



Fuente: Elaboración Propia

Además, un porcentaje importante de las personas que respondieron a la encuesta reconoce que consume alimentos de manera improvisada debido a la falta de tiempo y de planificación. Así, más del 55% declara que come de manera improvisada al menos 1 o 2 veces por semana, y aproximadamente un 25% lo hace entre 3 y 4 veces. Este comportamiento refuerza por tanto la hipótesis de que existe una brecha entre la intención de comer de forma planificada y saludable y la ejecución real.

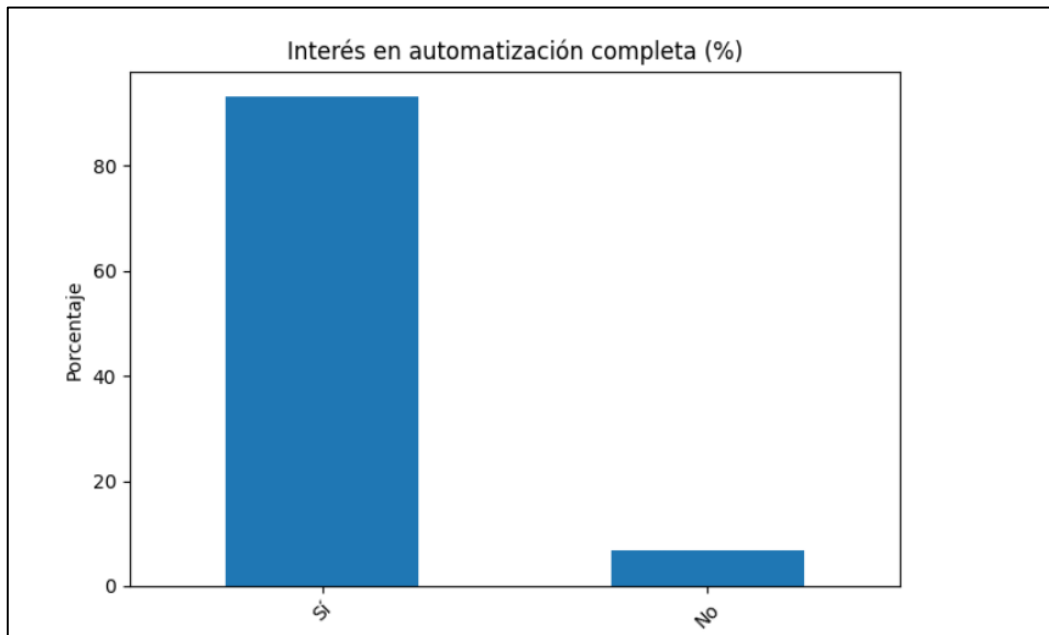
Figura 17: Frecuencia de Comidas Improvisadas (%)



Fuente: Elaboración Propia

Por último, es relevante demostrar que más del 90% de los encuestados, no solo estaría dispuesto, sino que estaría interesado en que una aplicación se aprendiera sus gustos y automatizara el diseño de menús y la compra de manera casi completa. Este resultado valida intensamente el componente central de la propuesta de valor de SmartBasket: la automatización inteligente del proceso de compra.

Figura 18: Interés en la Automatización Completa (%)



Fuente: Elaboración Propia

En conjunto, los resultados del cuestionario nos confirman la coherencia entre las tendencias macro detectadas en el análisis de mercado y la percepción real de los potenciales usuarios y consumidores.

Así, la combinación de la falta de tiempo, el estrés asociado a la planificación de los menús y la predisposición casi absoluta hacia soluciones digitales automatizadas configuran un entorno muy favorable para la introducción de una plataforma como SmartBasket.

Los datos obtenidos y los porcentajes estudiados no solo justifican la clara oportunidad de mercado, sino que respaldan el diseño estratégico del modelo de negocio planteado en los capítulos siguientes.

## 2.5 Análisis de competidores y posicionamiento estratégico

Con el objetivo de completar el análisis de mercado y contextualizar de manera adecuada la propuesta de valor de SmartBasket, resulta importante identificar y examinar las soluciones ya existentes que tratan, total o parcialmente, la problemática de la

planificación alimentaria y la organización de la compra. Este análisis permite no solo validar la existencia de competencia real, sino también entender el posicionamiento del proyecto dentro del ecosistema digital actual.

En este sentido, se han identificado varias plataformas que operan en el mercado en España y que cuentan con funciones relacionadas con la planificación de menús, la generación de listas de la compra o la organización de la alimentación. Entre ellas, destacan Ekilu, Planifood y Bring!, cuya actividad ha sido verificada a través de sus páginas webs oficiales.

En primer lugar, Ekilu, anteriormente conocida como Nootric, es una aplicación centrada en la planificación de menús saludables y la mejora de los hábitos de alimentación. El objetivo principal de la plataforma es facilitar una alimentación equilibrada a través de la personalización de menús adaptados a las preferencias de cada usuario. Con estas recomendaciones, la aplicación crea crestas de la compra asociadas a las recetas seleccionadas, ayudando a tener una mejor organización del consumo semanal. Sin embargo, su funcionalidad se limita al área de la planificación, puesto a que no integra la realización directa de la compra ni la conexión con comercios o proveedores.

Por otro lado, se encuentra Planifood. A pesar de que tiene menor penetración en el mercado en comparación con otras soluciones más consolidadas, la aplicación se posiciona como una plataforma que funciona como asistente nutricional que combina la planificación de menús con criterios de salud y sujeción a un presupuesto concreto. En base a objetivos específicos, como economizar en la compra o mejorar los hábitos, la plataforma facilita el diseño de planes alimentarios personalizados. Además, produce de manera automática listas de productos que van a ser necesarios para la semana con el fin de optimizar el consumo. No obstante, como ocurre con el anterior competidor, su propuesta se enfoca en la etapa de planificación y no abarca el proceso total de la compra ni la interacción con comercios reales.

En tercer lugar, destaca Bring! Una aplicación ampliamente utilizada para la creación y gestión de las listas de la compra compartidas. La plataforma posibilita que los usuarios generen listas de productos, las clasifiquen automáticamente en categorías y las compartan con otros miembros del hogar en tiempo real, lo que simplifica la coordinación del consumo a nivel doméstico. Asimismo, incluye opciones como la integración de recetas y la recomendación de productos, lo que ayuda a una planificación básica de la

compra. Sin embargo, su propuesta se centra en la organización de la lista de la compra, por lo que actúa como solución indirecta dentro del proceso, sin integrar ni la automatización completa ni la ejecución de la compra.

En definitiva, el análisis de estas plataformas demuestra que, a pesar de que existen soluciones acerca de la planificación alimentaria y la organización del hogar, tanto desde un enfoque directo como indirecto, ninguna integra de manera completa el proceso de compra. En todos los casos, el usuario sigue teniendo la responsabilidad de ejecutar la compra, teniendo que involucrarse, implicando tiempo y esfuerzo adicional.

En este contexto, SmartBasket se diferencia al plantear un enfoque integral orientado a cubrir de manera conjunta la planificación y la ejecución del proceso de compra, superando la fragmentación observada en las soluciones existentes. Asimismo, el modelo incluye un nivel más alto de automatización y personalización en la toma de decisiones, además de una vinculación más directa con el ambiente real de compra. Estos elementos posibilitan avanzar hacia una experiencia más eficiente y ajustada al usuario.

En consecuencia, SmartBasket se posiciona como una solución intermedia entre las aplicaciones de planificación alimentaria y el comercio electrónico, ocupando un espacio diferenciado dentro del mercado.

*Figura 19: Mapa de Competidores SmartBasket*



*Fuente: Elaboración Propia*

Figura 20: Tabla Comparativa Competidores SmartBasket

	 Ekilu	 Planifood	 Bring!	 SmartBasket
Planificación de Menús	✓	✓	✗	✓
Automatización del Proceso	●	●	✗	✓
Integración de IA	✗	✗	✗	✓
Conexión con Supermercados	✗	✗	✗	✓
	✓ Total	● Parcial	✗ No	

Fuente: Elaboración Propia

### **3. PLAN DE NEGOCIO DE LA STARTUP SMARTBASKET**

#### **3.1 Descripción y origen de la idea**

SmartBasket es una startup cuyo objetivo principal es optimizar y simplificar el proceso de la compra de alimentos y la realización de menús, con una sólida base tecnológica y con el uso de la inteligencia artificial. Más concretamente, el núcleo del modelo de negocio se basa en el desarrollo de un sistema de recomendación inteligente que interviene activamente en las distintas fases del proceso de compra, desde la planificación inicial del menú hasta la optimización final de la cesta.

La idea surge principalmente de la necesidad de dar respuesta a un problema muy común en la actualidad; la falta de tiempo para planificar comidas y realizar la compra de forma eficiente, pero sin renunciar a una alimentación saludable y, dentro de un presupuesto concreto.

Nuestra idea, propone una perspectiva completamente personalizada y automatizada, lo cual resulta muy diferente a lo que los usuarios están acostumbrados a ver en los modelos tradicionales de comercio electrónico alimentario, donde tienen que seleccionar manualmente cada producto individual. La aplicación examina las costumbres y los hábitos del consumidor, analizando sus preferencias de productos, comida y en general, sus objetivos nutricionales.

En una primera fase, el usuario introduce información básica como número de personas, precisiones alimentarias, preferencias y un presupuesto aproximado, incluyendo si quiere, menús o recetas a su gusto. A partir de estos datos iniciales, el sistema genera una primera propuesta de menú semanal combinando las reglas nutricionales predefinidas con un modelo de segmentación por perfiles de consumo similares. De este modo, consigue ofrecer propuestas personalizadas adaptadas a cada uno de nuestros consumidores.

A partir de toda la información recopilada por la inteligencia artificial gracias a los hábitos y las preferencias del consumidor, el sistema brinda distintas alternativas de menús y, consecuentemente, de cesta de la compra. Cuando el usuario modifica las sugerencias, el sistema registra dichas decisiones como datos de aprendizaje y mediante técnicas de aprendizaje automático, el algoritmo identifica patrones de comportamiento y ajusta

progresivamente futuras recomendaciones, evolucionando hacia una personalización adaptativa y dinámica. Así, se permite al usuario escoger la opción que más se adecue a sus prioridades, ya sea el precio, la calidad nutricional de los productos o simplemente, el mejor equilibrio entre ambos factores.

De esta manera, SmartBasket no funciona solo como un canal de compra, sino que actúa como una herramienta de apoyo a la toma de decisiones, que disminuye la carga mental y el esfuerzo que supone a nuestros consumidores la planificación semanal de las comidas, tal y como hemos observado gracias a las respuestas de la encuesta. La propuesta consiste en automatizar estos procesos, para optimizar el proceso de compra de los usuarios, permitiéndoles ahorrar tiempo y esfuerzo.

En una fase posterior, la inteligencia artificial interviene en la optimización automática de la cesta final, analizando a la vez variables como precio, disponibilidad en comercios, equilibrio nutricional, y adaptabilidad al presupuesto. A medida que el uso de la aplicación se consolida, el sistema puede incluso anticipar ciclos de consumo que se repiten y generar automáticamente propuestas de menús y listas de la compra, antes de que el usuario las tenga que solicitar. En todo momento, se requerirá la validación final, con posibles cambios, del usuario.

La aplicación opera en colaboración con comercios locales, mercados de barrio, tiendas especializadas y cadenas regionales pequeñas o medianas, cada uno ofreciendo productos distintos, asegurando que todos nuestros clientes tengan acceso a comercios que les vayan a proporcionar productos acordes a sus preferencias, asegurando así variedad de precios, productos y una experiencia de compra integrada.

SmartBasket, en términos de distribución, externalizará este servicio, pero inclinándose en todo momento por modelos logísticos, sostenibles y eficientes, dando prioridad a las soluciones de reparto con un impacto ambiental mínimo y una administración óptima de las entregas.

El público objetivo de SmartBasket está constituido mayoritariamente por jóvenes profesionales y familias; perfiles caracterizados por una alta adopción digital y con una preferencia notoria hacia soluciones que proporcionen conveniencia y efectividad. SmartBasket se posiciona como una solución innovadora alineada con las tendencias y las necesidades actuales del mercado, en un contexto caracterizado por la expansión de la compra de productos y de alimentos de manera digital.

El carácter progresivo y acumulativo del aprendizaje del sistema convierte a la IA en un elemento estructural del modelo, ya que cuando mayor es la interacción de los usuarios en la plataforma, mayor la precisión del servicio. Todo ello, realizado con una conciencia más elevada relacionada con el bienestar individual, familiar y la sostenibilidad medioambiental.

Con el objetivo de visualizar de forma estructurada el funcionamiento operativo del modelo, a continuación, se expone el flujo de experiencia del cliente, desde el registro en la plataforma hasta la recepción del pedido en el domicilio. Este esquema permite reconocer las diversas etapas del proceso y los momentos en que el sistema de IA interviene, evidenciando como la automatización y el aprendizaje progresivo se integran en la experiencia del usuario y contribuyen a la creación de valor.

Figura 21: Flujo de experiencia del usuario



Fuente: Elaboración Propia

### 3.2 Misión, Visión y Valores

Definir la misión, la visión y los valores de SmartBasket posibilita fijar un marco estratégico que dirige el desarrollo y crecimiento de la empresa, orientando sus decisiones a largo plazo. Estos componentes no solo muestran el objetivo principal de la startup, sino también la forma en que pretende crear valor para sus clientes y conseguir una ventaja competitiva en el mercado.

La misión de la empresa es optimizar la compra de alimentos online con soluciones tecnológicas inteligentes. La empresa tiene como objetivo atender a las necesidades específicas de los consumidores, simplificando un procedimiento habitual que, en ocasiones, resulta complicado y poco eficiente.

Por su parte, la visión de SmartBasket es ser una plataforma líder en la compra de alimentos online de manera personalizando, transformando la forma en que los clientes planifican y ejecutan sus compras. La startup, a través de la automatización, personalización, y su compromiso con la sostenibilidad, busca establecerse como un colaborador habitual en la organización alimentaria de los hogares; mejorando la experiencia de compra a una más cómoda, responsable e informada.

En cuanto a los valores de la empresa, SmartBasket se basa en un conjunto de principios que orientan tanto el diseño del producto como las decisiones estratégicas. En primer lugar, tiene gran importancia la orientación hacia el cliente como el centro de todas las decisiones y priorizando soluciones que respondan a sus necesidades, teniendo en cuenta el tiempo, el bienestar y el presupuesto.

De la misma manera, la empresa toma como valor principal la innovación tecnológica y el uso responsable de la inteligencia artificial para optimizar la experiencia de compra y simplificar las decisiones diarias.

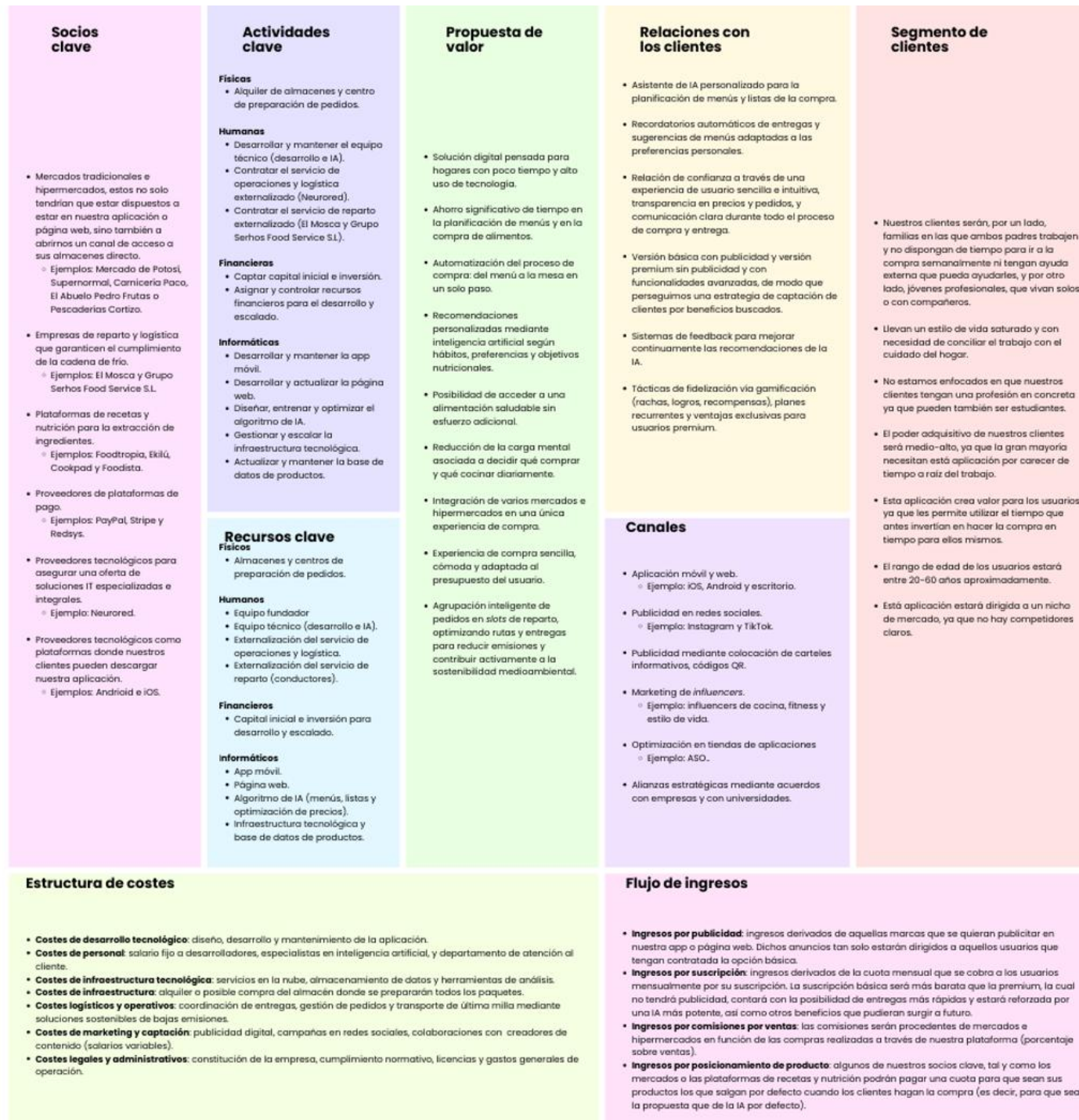
La sencillez y la eficiencia son también valores esenciales, los cuales se manifiestan en el objetivo de disminuir la dificultad relacionada con la planificación alimentaria y las compras de alimentos, buscando una experiencia, intuitiva y accesible. Finalmente, SmartBasket promueve modelos de distribución y consumo más eficaces y con menor impacto en el medioambiente como uno de sus principios fundamentales, alineándose así con las crecientes inquietudes sociales y ambientales.

### **3.3 Business Model Canvas**

El plan de negocio de SmartBasket se ha desarrollado a través del Business Model Canvas, herramienta que, como ya hemos analizado, permite estudiar de manera estructurada nuestro modelo de negocio, identificando los elementos clave que explican cómo la empresa crea, captura y entrega valor. A continuación, se analizará de manera detallada cada uno de los nueve componentes que conforman el Business Model Canvas (en adelante, “BMC”) de SmartBasket.

El BMC expuesto a continuación ha sido realizado por todos los miembros del Equipo de Comillas Emprende.

Figura 22: Business Model Canvas SmartBasket



### *3.3.1 Segmentos de clientes*

El segmento de clientes es el primer componente que se estudia en el BMC, debido a que representa el punto de partida de todo modelo de negocio. Identificar un cliente, sus necesidades y buscar una solución para ellos es el primer punto de partida. En el caso de esta startup, la definición del cliente objetivo no está determinada únicamente en variables sociodemográficas típicas, sino principalmente en necesidades compartidas, hábitos de consumo y conductas digitales.

El modelo de negocio está enfocado, sobre todo, en los hogares que tienen poco tiempo disponible, entre los que destacan dos grandes perfiles. En primer lugar, los jóvenes profesionales y adultos que viven solos, o comparten piso, con una carga laboral considerablemente alta y buscan soluciones que les faciliten las tareas diarias. Por otro lado, las familias en las que ambos adultos trabajan, y tienen que compaginar el trabajo con la organización del hogar, la alimentación y el cuidado de todos los miembros de la familia.

Ambos perfiles tienen en común varias características: una elevada adaptación tecnológica, al ser generalmente jóvenes o adultos jóvenes, con un gran conocimiento sobre aplicaciones móviles y comercio electrónico. Además, comparten una preocupación creciente por la alimentación saludable. En estos segmentos, su tiempo es muy valioso y desgraciadamente, escaso, por lo que justifica su disposición a contratar y pagar por servicios que reduzcan el esfuerzo mental y el tiempo invertido en labores como la planificación de menús o la compra semanal.

Desde una perspectiva económica, se trata de consumidores con un nivel de ingresos medio o medio-alto, es decir, con un poder adquisitivo suficiente que les permite que la eficiencia, la sencillez y la eficacia sean su prioridad. No obstante, el precio sigue siendo un factor importante y por ello, el modelo no se orienta únicamente a un segmento exclusivo, sino a un público amplio que busca un equilibrio perfecto entre calidad, conveniencia y por supuesto, precio.

Además, el proyecto incluye como segmento secundario a consumidores con necesidades de alimentación específicas, como dietas vegetarianas, veganas, altas en proteínas o vinculadas a metas de salud específicas. En estas situaciones, puede resultar muy complicado planificar adecuadamente la compra, equilibrando los productos de buena

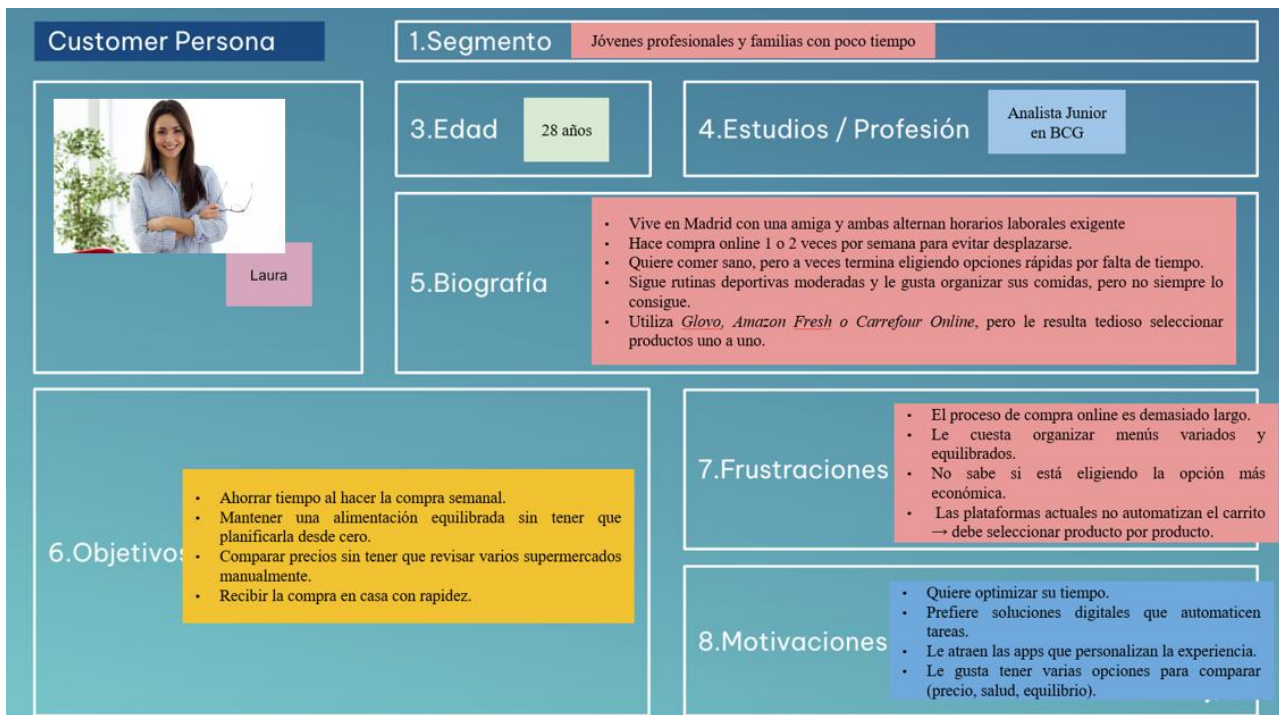
calidad con un precio coherente y por ello, incrementa el valor percibido de una solución automatizada y personalizada.

El público objetivo, por lo tanto, se encuentra aproximadamente entre los 22 y los 45 años, una etapa en la que la actividad laboral, la autonomía económica y el uso de la tecnología son altos y van aumentando. Sin embargo, el modelo de negocio tiene capacidad de sobra para una potencial expansión hacia otros segmentos en etapas posteriores como por ejemplo hacia hogares de mayor edad con problemas para coordinar la compra y la gestión de la alimentación.

En resumen, el segmento de clientes de la empresa está más definido por los problemas a los que plantea una solución; la falta de tiempo, la complejidad en la planificación de comidas, la necesidad de eficiencia y la búsqueda de una alimentación mejor, que por factores demográficamente estrictos. Esta orientación posibilita la creación de un modelo flexible, con una capacidad de adaptación alta para diferentes tipos de consumidores con necesidades conjuntas.

Con el fin de proporcionar una descripción más detallada de nuestro cliente potencial, resulta conveniente realizar un perfil representativo del usuario tipo del servicio. Para ello, se ha definido un *customer persona* que recoge las características, necesidades y comportamientos de los principales clientes objetivo del modelo.

Figura 23: Customer Persona de SmartBasket



Fuente: Elaboración Propia a partir de Elevatorfy

Este perfil se materializa con Laura, una mujer de 28 años que vive en Madrid y que se encuentra en una etapa vital marcada por nivel de compromiso con el trabajo al trabajar como analista en Boston Consulting Group, empresa de consultoría estratégica muy prestigiosa. Su vida laboral le hace tener horarios cambiantes y largos y días de trabajo exigentes. Vive con una amiga, con una situación laboral parecida.

En relación con sus hábitos de consumo, Laura se encarga de comprar alimentos por internet entre una y dos veces a la semana, con el objetivo fundamental de ahorrar tiempo, evitar desplazamientos innecesarios y optimizar al máximo su tiempo. Utiliza tanto supermercados en línea como plataformas de entrega como Glovo, Carrefour Online o Amazon Fresh, con las que se encuentra familiarizada. Sin embargo, considera que el proceso de compra tiende a ser extenso e ineficiente ya que tiene que elegir y comparar cada producto individualmente. Aunque muestra un claro interés por mantener una dieta sana y equilibrada, muchas veces termina optando por alternativas rápidas debido a su falta de tiempo para organizar sus menús de manera apropiada.

Los propósitos principales de Laura se centran en ahorrar tiempo en la compra semanal, mantener una dieta sana y poder comparar precios y productos con facilidad. Además, aprecia particularmente la facilidad de recibir el pedido en su casa directamente, de manera rápida y fiable.

Por el contrario, entre sus principales frustraciones destacan la falta de automatización que ofrecen las plataformas actuales que requieren elegir cada producto en cada compra, la duración excesiva del proceso de compra, la incertidumbre sobre si está eligiendo la opción más asequible y la dificultad para planificar menús más diversos y balanceados.

Este tipo de usuario, desde un punto de vista motivacional, tiene como objetivo maximizar su tiempo y delegar tareas rutinarias en soluciones digitales que automaticen procesos. Se siente particularmente interesado en las aplicaciones que personalizan la experiencia del usuario y hacen posible comparar las opciones tomando como base criterios como el precio y la salud.

La definición de este *customer persona* nos permite representar de una manera un poco más precisa el grupo objetivo clave al que apunta la startup, fortaleciendo la coherencia entre la propuesta de valor, el perfil del cliente y la estructura general del modelo de negocio.

### 3.3.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor de SmartBasket consiste en ofrecer una solución digital integral que facilita la personalización, automatización y simplificación del proceso de planificación de menús y compra de alimentos. Esto responde a un problema que se presenta con frecuencia entre muchos consumidores: no tener tiempo, intentar organizar una alimentación equilibrada y la ineficiencia de los modelos actuales de compra online.

A pesar de que el comercio electrónico en el contexto actual, tal y como hemos visto en el segundo bloque de este trabajo, en numerosos casos la experiencia del usuario sigue reproduciendo, en muchos casos, la lógica del supermercado tradicional en el entorno digital. Esto hace que el cliente deba invertir un tiempo y esfuerzo de más para escoger los productos individualmente, comparar los precios manualmente y organizar sus compras sin ayuda real, creando una carga mental elevada.

Para desafiar este modelo convencional, SmartBasket crea su propuesta de valor al introducir un enfoque centrado en el usuario y respaldado por el uso de una tecnología avanzada, contando con la inteligencia artificial. A diferencia de otras plataformas que únicamente muestran sugerencias basadas en el historial de compra, nuestra startup integra un sistema inteligente que interviene activamente en la generación del menú, el aprendizaje progresivo del comportamiento del usuario y la optimización final de la cesta.

La automatización del proceso de compra es el factor fundamental que distingue a la propuesta de valor. La plataforma de SmartBasket tiene la capacidad de generar automáticamente diferentes sugerencias de compras a través del análisis de las decisiones anteriores del usuario y del algoritmo creado debido a sus gustos y hábitos de consumo.

Este sistema no solo recomienda, sino que optimiza simultáneamente variables como equilibrio nutricional, precio, disponibilidad en comercios y preferencias personales, reduciendo el esfuerzo comparativo del consumidor. Por lo tanto, el cliente no empieza cada vez que va a usar la aplicación desde una página en blanco, sino que tiene a su disposición diferentes opciones, de las cuales puede aceptar directamente o realizar las modificaciones que considere, conservando en todo el momento el control final sobre su compra.

Esta automatización permite ahorrar una cantidad importante de tiempo, beneficio mayor percibido por el cliente. El usuario deja de perder tiempo en tareas ineficaces y tiene la posibilidad de invertir este tiempo en otras actividades más valiosas. De manera simultánea, se disminuye la carga mental relacionada con la toma de decisiones, uno de los principales puntos conflictivos detectados en el análisis del segmento de clientes. En este sentido, la tecnología actúa como un asistente digital que transforma un proceso repetitivo en una experiencia guiada y optimizada.

La personalización es otro pilar fundamental de la propuesta de valor. La plataforma no proporciona una solución estándar, sino que se ajusta perfectamente a cada usuario, adquiriendo de manera progresiva conocimiento sobre sus gustos. Gracias al aprendizaje acumulativo del sistema, las recomendaciones evolucionan con el tiempo, volviéndose cada vez más precisas y coherentes. Esta personalización se manifiesta en la elección de los productos, en la configuración de los menús, en las alertas de productos que pueden faltar o alimentos sugeridos que el consumidor no ha tomado desde hace tiempo.

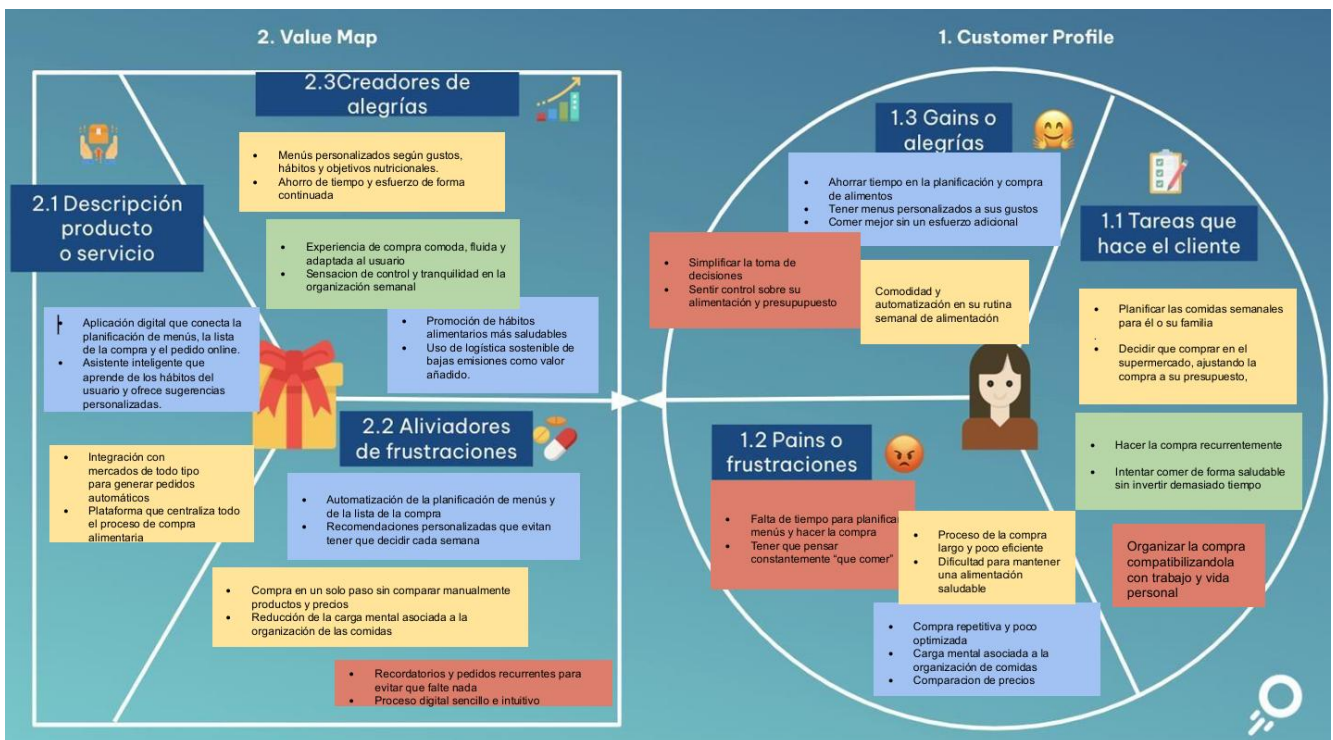
Todo ello, permite adecuarse a los criterios importantes para nuestros consumidores; el presupuesto, la salud, las preferencias de alimentos o el equilibrio entre todos estos factores. Así, SmartBasket no solo contribuye con valor en términos de conveniencia, sino también en términos de calidad de la decisión de compra. El usuario no solo compra más rápido, sino que toma decisiones mejor informadas y más eficientes.

Aunque el modelo se dirige principalmente al consumidor final, el modelo incluye también una dimensión dirigida a los negocios locales, que son actores fundamentales en el ecosistema de la plataforma.

Con el fin de organizar de manera más precisa la propuesta de valor descrita y analizar su adecuación a las necesidades del cliente, se ha utilizado la herramienta del Value Proposition Canvas. Como se ha estudiado previamente en la metodología del trabajo, esta herramienta posibilita la descomposición de la propuesta de valor en diferentes componentes y analiza el nivel de coincidencia entre las expectativas, los problemas, las motivaciones del cliente y los beneficios obtenidos por la plataforma.

A continuación, se expone el Value Proposition Canvas implementado en el proyecto.

Figura 24: Value Proposition Canvas SmartBasket



Fuente: Elaboración Propia a partir de Elevatorfy

De este modo, el Value Proposition Canvas permite comprobar que existe una verdadera relación entre la solución que ofrece SmartBasket y las necesidades que tiene nuestro cliente objetivo. La automatización y la personalización del proceso de compra son dos elementos claves que disminuyen las principales frustraciones y por su parte, los beneficios generales responden directamente a los objetivos y motivaciones del segmento de clientes. Además, el componente tecnológico refuerza la propuesta al convertir la experiencia en progresivamente más eficiente a medida que aumenta el uso de la plataforma.

A partir de este encaje identificando entre la solución propuesta y las necesidades del cliente, resulta pertinente profundizar en aquellos elementos específicos que, junto a los ya explicados, refuerzan y diferencian la propuesta de valor de SmartBasket.

En primer lugar, la integración entre diferentes comercios y tiendas locales en una única plataforma es otro componente bastante significativo. Esta característica expande la variedad de productos y precios accesibles para el usuario, en una misma experiencia de compra. La plataforma, al concentrar todo el proceso, optimiza la eficiencia y fortalece la percepción de control por parte del consumidor.

Esta integración no solamente extiende el número y el rango de precios disponibles para el usuario, sino que ofrece a los comercios un canal adicional para vender y ser vistos, ayudando a su adaptación al ambiente digital.

Desde un punto de vista del comercio de proximidad, SmartBasket propone facilitar su incorporación al entorno digital de manera accesible y sencilla. Esta plataforma posibilita que estos negocios lleguen a nuevos clientes, aumenten su visibilidad y generen pedidos adicionales, sin tener que invertir significativamente en tecnología ni tener que cambiar radicalmente su funcionamiento normal.

Finalmente, la propuesta de valor se fortalece gracias a la experiencia del usuario, diseñada para ser sencilla, intuitiva y fluida, así como la incorporación de sistemas de reparto optimizados que agrupan pedidos y priorizan soluciones logísticas de bajo impacto medioambiental. Esta perspectiva, no solo ayuda a, de nuevo, optimizar la experiencia del cliente, sino también a armonizar el modelo de negocio con criterios de sostenibilidad, cada vez más apreciados por los consumidores.

La propuesta de valor de SmartBasket, por lo tanto, no solo consiste en ofrecer un canal alternativo para comprar, sino que también transforma cómo los usuarios planifican y llevan a cabo la compra de alimentos. La plataforma, al combinar la personalización, la automatización, y la eficiencia; se establece como una opción que marca la diferencia con respecto a los modelos clásicos de comercio electrónico alimentario, creando así un valor evidente y palpable a su público objetivo.

### *3.3.3 Relación con el cliente*

La relación con los clientes en el modelo de negocio de SmartBasket se concibe como una relación constante, individualizada y enfocada en la fidelización, en la que la plataforma no solo funciona como un canal para comprar de manera continua o puntual, sino que también actúa como un asistente habitual en la organización alimentaria del cliente. Esta perspectiva está muy alineada con la propuesta de valor y con las necesidades señaladas de nuestros clientes, y se distingue por buscar soluciones eficaces y prácticas adaptadas a su rutina diaria.

En primer lugar, la relación con el cliente se basa en un nivel elevado de personalización, que se da gracias al uso de una tecnología inteligente y los algoritmos implementados de la inteligencia artificial dentro de la plataforma. A través de recolectar información acerca de los hábitos de consumo, las decisiones pasadas, la frecuencia de compra y las preferencias en cuanto a alimentos, la plataforma guarda toda esta información y la va implementando en sus interacciones con el usuario. De esta manera, las sugerencias son cada vez más personalizadas y la relación, a lo largo del tiempo, pasa de una experiencia inicial general a una interacción completamente individualizada, elevando el valor que el usuario percibe.

Este aprendizaje progresivo no solo mejora la precisión del servicio, sino que incrementa el vínculo del usuario con la plataforma, generando una experiencia cada vez más difícil de sustituir por alternativas tradicionales.

SmartBasket también se compromete con una relación automatizada, pero sin perder la cercanía que tanto va a caracterizar a la startup. Mediante esta automatización, se reduce el esfuerzo que el cliente debe hacer sin suprimir su capacidad de decisión. La plataforma actúa como un apoyo en la toma de decisiones, haciéndolo más rápido al sugerir menús

y cestas de compra adaptados, aunque permitiendo en todo momento, que el usuario cambie o modifique las sugerencias para adaptarlas completamente a sus gustos. La combinación de control del usuario y automatización de la plataforma ayuda a fomentar la confianza y a prevenir el sentimiento de perder la autonomía.

La fidelización es otro componente esencial en la relación con los clientes. El modelo incluye mecanismos que promueven el uso frecuente de la plataforma, como los pedidos periódicos, los recordatorios automáticos y las ventajas vinculadas a los diferentes planes de suscripción. Estos componentes fortalecen la recurrencia de los clientes y favorecen que el servicio se incorpore de forma natural en la rutina semanal del usuario, incrementando poco a poco su necesidad de utilizar SmartBasket para organizar su alimentación.

Asimismo, la relación con el cliente se fortalece a través de la recogida continua de feedback, lo que posibilita evaluar el nivel de satisfacción del usuario y así, se identifican potenciales áreas de mejora. Todos los comentarios, valoraciones y sugerencias del usuario, no solo ayudan a que su experiencia mejore, sino que además nutren el sistema de recomendaciones, ayudando a mejorar constantemente la plataforma y el servicio ofrecido.

Finalmente, la empresa se concentra especialmente en la calidad de la experiencia del usuario, la claridad en la comunicación y, por lo tanto, en una atención al cliente impoluta. La transparencia en el proceso de compra, la información clara sobre los diferentes productos y precios y un servicio de atención al cliente bueno, son factores que ayudan a fortalecer una relación empresa-consumidor, basada en la confianza. Es importante mencionar que, en un contexto digital, donde la percepción de la seguridad y fiabilidad tiene un impacto significativo en la continuidad de los usuarios, este enfoque es crucial para posicionar a SmartBasket.

En términos generales, la relación con los clientes se establece como un componente estratégico del modelo de negocio, con la intención no solo de atraer usuarios, sino también de mantener una relación estable y duradera a lo largo del tiempo. Al combinar automatización, personalización, fidelización y confianza, el posicionamiento de la plataforma se ve realmente fuerte y se maximiza el valor creado para el consumidor.

### 3.3.4 Canales

Los canales a través de los cuales SmartBasket se relaciona con sus clientes y hace llegar su propuesta de valor son mayormente digitales, lo cual es consistente con el perfil del segmento de clientes y con el carácter tecnológico del modelo de negocio. Estos canales tienen dos funciones principales: en primer lugar, posibilitan la captación de clientes y la comunicación con los usuarios y, en segundo lugar, son el medio principal de acceso y de utilización del servicio.

La aplicación para el teléfono móvil, accesible para todo tipo de dispositivos incluyendo los principales Android e iOS, es el canal principal del modelo de negocio y sirve como el punto de contacto principal entre la empresa y los usuarios. A través de esta aplicación, el usuario tiene la posibilidad de interactuar con todas las funciones del servicio, desde la organización de menús, hasta la creación de la consecuente cesta de la compra y la posterior organización de pedidos y envío a domicilio.

*Figura 25: Representación Visual Aplicación SmartBasket*



*Fuente: Elaboración Propia*

De manera adicional, SmartBasket será también accesible a través de una página web, con las mismas funciones que la aplicación pero que posibilita el acceso al servicio desde ordenadores y facilita la consulta y gestión de la cuenta en diferentes situaciones.

La Figura 26 muestra un ejemplo de la página web corporativa como canal de información, descarga y captación, complementario a la aplicación móvil.

*Figura 26: Ejemplo de Página Web Corporativa*



*Fuente: Elaboración Propia*

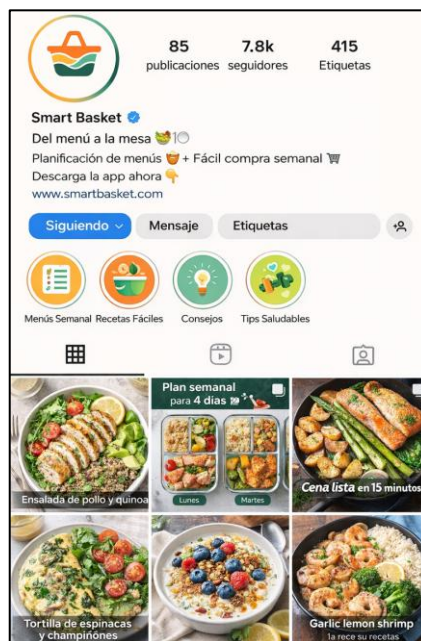
En relación con la captación de clientes, SmartBasket se enfoca principalmente en los canales de marketing digital, especialmente las redes sociales como Instagram y Tiktok, por su alto alcance entre el público objetivo identificado. Estas plataformas posibilitan la transmisión visual y directa de la propuesta de valor, adecuándola a los comportamientos de consumo de contenido que tienen los usuarios.

En este contexto, establecer perfiles propios en plataformas como Instagram o TikTok es un medio esencial para aumentar la visibilidad de la marca, describir como opera la plataforma y mostrar de forma práctica los beneficios del servicio. A través de contenidos breves y dinámicos, como vídeos cortos que demuestren como se usa la plataforma o

comparativas antes y después del uso del servicio, ejemplos de recetas con menús ofrecidos por la aplicación; se busca transmitir de forma clara el ahorro de tiempo y simplificación del proceso de compra que ofrece SmartBasket.

Además, el uso de instrumentos de inteligencia artificial para la creación de este tipo de contenido posibilita la optimización de este canal, facilitando la creación de publicaciones personalizadas que se ajusten a diferentes formatos y horarios, y que estén alineadas con los gustos del público objetivo. Este enfoque ayuda a sostener una presencia permanente en redes sociales sin incurrir en grandes costes operativos.

*Figura 27: Ejemplo perfil de SmartBasket en Instagram*



*Fuente: Elaboración Propia*

A modo ilustrativo, la Figura 27 presenta un ejemplo de perfil corporativo en Instagram, diseñado para comunicar de forma visual la propuesta de valor mediante recetas, menús saludables y contenido relacionado con la planificación semanal.

El marketing de influencers es otro canal importante en la estrategia de captación de usuarios, sobre todo por medio de perfiles relacionados con la alimentación, el estilo de vida trabajador y la organización cotidiana. La cooperación con este tipo de creadores de contenido posibilita que el usuario potencial confíe en el servicio, ya que se le muestra

como parte integrada de rutinas cercanas y reales. Este canal, a diferencia de la publicidad tradicional, promueve una comunicación más natural y creíble de la propuesta de valor.

En este contexto, la startup, tiene la capacidad de colaborar tanto con microinfluencers, con comunidades más pequeñas pero muy comprometidas, como con figuras de mayor alcance, en función de los objetivos de cada campaña. Este tipo de trabajos en conjunto posibilita enseñar casos de uso concreto del servicio, así como fortalecer su posicionamiento como una solución para personas con poco tiempo libre.

Por último, las tiendas de aplicaciones como App Store y Google Play, son también un canal importante y fundamental para la adquisición de usuarios, ya que, a pesar de no ser como tal un canal de captación, son el punto donde se descarga e instala el servicio. La optimización de la presencia en estas plataformas contribuye a aumentar la visibilidad de la aplicación y facilitar el acceso para nuevos usuarios.

Sin embargo, la estrategia de canales del proyecto no se basa únicamente en las redes sociales, ya que éstas pueden suponer un alto coste de captación, sobre todo en etapas tempranas. Por esta razón, la startup, considera el uso de canales de adquisición alternativos, que son más asequibles y están más alineados con el comercio de proximidad, lo cual posibilita una captación del cliente más directa y localizada.

En primer lugar, se espera hacer acuerdos con los mercados locales y las tiendas de barrio, mediante la colocación de carteles con información y códigos QR en los propios puntos de venta. Este canal posibilita atraer a los usuarios en el momento de la compra física, aprovechando la cercanía con el consumidor y consolidando el vínculo entre el ámbito físico y el digital.

Figura 28: Ejemplo Código QR SmartBasket



Fuente: Elaboración Propia

Además, se prevé la utilización de material físico sencillo como folletos informativos o pegatinas en las tiendas adheridas, que permitan reconocer al comercio como parte de la plataforma y faciliten el acceso a dicho servicio. Este tipo de acciones tienen un coste relativamente bajo y resultan efectivas en entornos de barrio, donde la repetición y la cercanía producen confianza.

Por último, el trabajo conjunto con los comerciantes y entidades locales es otra vía importante a tener en cuenta para atraer tanto a los usuarios finales, los consumidores, como a nuevos comercios para formar parte de la plataforma. Por medio de estas asociaciones, la plataforma tiene acceso a redes ya establecida, y puede obtener ventajas de las actividades conjuntas de comunicación y fortalecer su legitimidad como un proyecto que busca apoyar y modernizar el comercio local.

En general, la estrategia de los canales de SmartBasket se distingue por un enfoque mayoritariamente visual, digital y muy centrado en el usuario que fusiona un acceso funcional al servicio con acciones de comunicación dedicadas a la captación y fidelización. La coherencia entre los canales utilizados, el perfil del cliente objetivo y la propuesta de valor de la empresa fortalece la eficiencia del modelo de negocio y promueve su expansión a largo plazo.

### *3.3.5 Fuentes de Ingresos*

El modelo de ingresos de SmartBasket se estructura en varias líneas complementarias que combinan ingresos recurrentes y variables, garantizando estabilidad financiera y capacidad de escalar de manera progresiva. Debido a que nuestro modelo se trata de un modelo digital con lógica SaaS (software as a Service), las suscripciones periódicas son el eje principal, y se ven reforzadas por comisiones sobre ventas y monetización publicitaria.

Para empezar, el sistema de suscripción para el usuario final es la mayor fuente de ingresos. La plataforma ofrece dos modalidades distintas, ambas de pago; un modelo estándar y un modelo premium. El modelo estándar abarca las funciones básicas de la plataforma; la optimización de la cesta y la generación automática de menús, mientras que el modelo premium ofrece un mayor grado de automatización y personalización, eliminación de publicidad y potenciales beneficios logísticos.

Según las proyecciones del plan financiero, se estima que cerca de un 40% de los usuarios elijan algún tipo de suscripción el primer año, cifra que podrá subir de forma gradual en años posteriores, a medida que crezca la fidelización y se valore más el servicio. Este esquema posibilita la obtención de ingresos mensuales de forma recurrente, aportando estabilidad al flujo de caja.

En segundo lugar, SmartBasket obtiene ingresos con las comisiones sobre ventas realizadas a través de la plataforma. Estas comisiones se calculan como un porcentaje del valor total del pedido gestionado. Considerando un ticket medio estimado de aproximadamente 111 euros por compra semanal por hogar, posibilita capturar parte del valor generado en cada transacción sin imponer costes fijos a los comercios asociados. Es decir, los comercios no pagan por estar en la plataforma, sino que ésta se lleva un porcentaje de sus ventas. Esto alinea los incentivos tanto de la plataforma, que quiere sostenerse económicamente, como de los comercios, que quieren digitalizarse y modernizarse.

En tercer lugar, el modelo incorpora ingresos derivados de publicidad y posicionamiento patrocinado. Algunas marcas, comercios o aliados estratégicos tendrán la posibilidad de pagar para ser destacados dentro de la aplicación a modo de anuncio, o para que la aplicación de prioridad a sus productos en las sugerencias.

La combinación de suscripción, comisión y publicidad posibilita diversificar las fuentes de ingresos y disminuir la dependencia de una única línea, fortaleciendo la viabilidad económica del proyecto, mientras el número de usuarios aumenta progresivamente.

### *3.3.6 Actividades clave*

Las actividades clave del modelo de negocio de SmartBasket se enfocan en la creación, mantenimiento y coordinación de una plataforma digital que funciona como intermediario entre el comercio de proximidad y el consumidor final. Estas actividades resultan cruciales para asegurar el buen desempeño del servicio, la generación de valor para el cliente final y también para los comercios y la para asegurar la capacidad de escalar en el proyecto.

En primer lugar, una de las actividades principales es el desarrollo y el mantenimiento de la plataforma tecnológica, tanto en su versión web como en su versión móvil. Esta actividad abarca la programación, el perfeccionamiento y la mejora constante de la aplicación, además de la incorporación de funciones destinadas a la automatización de la compra, la personalización de cestas y la optimización general de la experiencia del usuario. Debido a que representa el principal punto de contacto entre el usuario y el servicio, la fiabilidad técnica de la plataforma es un elemento crítico.

Otra actividad clave es la gestión y optimización de los sistemas de recomendación y personalización, que posibilitan adaptar las propuestas de compra a los hábitos, gustos y necesidades individuales. Esta tarea consiste en analizar y procesar datos de uso, con el fin de optimizar gradualmente la calidad de las recomendaciones y conseguir así, disminuir la carga mental relacionada al proceso de compra.

Esta actividad implica el entrenamiento continuo del algoritmo de inteligencia artificial, el ajuste de sus parámetros internos y la supervisión del aprendizaje automático para garantizar que las recomendaciones sean coherentes, precisas y alienadas con los objetivos del consumidor.

Además, la administración responsable de los datos que el sistema usa es importante para asegurar que se cumplen las normativas sobre protección de datos, explicadas en el análisis PESTEL (4.1.2), y que la inteligencia artificial se utiliza de forma transparente, aumentando la confianza del usuario.

SmartBasket también debe llevar a cabo una actividad constante de gestión de la red de comercios locales asociados. Esto incluye la captación de nuevos negocios, en particular mercados municipales, tiendas de barrio y tiendas especializadas, así como el acompañamiento durante su incorporación a la plataforma.

En esta actividad, se incluyen tareas como la digitalización básica del catálogo de productos, la organización de los horarios, la actualización de la disponibilidad y el manejo de las incidencias y los problemas operativos. Esto resulta particularmente importante porque muchos de los comercios objetivo con los que el modelo busca operar, no cuentan con experiencia en entornos digitales.

La coordinación logística es otra actividad crucial que, aunque en un principio pretendemos externalizar, requiere una planificación y supervisión activa por parte de la empresa. SmartBasket tiene la responsabilidad de garantizar que la recogida de los productos y su distribución al usuario se lleven a cabo con eficacia, sostenibilidad y en línea con la propuesta de valor. En este sentido, se considera posible la cooperación con infraestructuras logísticas o centros de distribución de proximidad, como hubs urbanos o centros de distribución gestionados por terceros, que permitan agrupar pedidos y optimizar rutas de reparto en entornos urbanos.

Además, la empresa tiene que llevar a cabo actividades de captación de usuarios y marketing tanto en el ámbito físico como en el digital. Dichas actividades incluyen la administración de canales de comunicación propios, la implementación de acuerdos con los comercios locales y el uso de materiales físicos en puntos de venta, como por ejemplo los códigos QR mencionados en el apartado anterior. El objetivo es dar a conocer la plataforma de manera eficaz y que sea coherente con el carácter del proyecto.

Por último, la atención detallada al cliente y la gestión del feedback son otras actividades fundamentales del modelo. Permitir que se recopilen las opiniones de los usuarios y comercios, así como resolver incidencias, dudas y reclamaciones, contribuye a mejorar el servicio y fortalecer la relación con los distintos participantes del ecosistema. Esta actividad ayuda a mejorar el modelo de negocio continuamente y a fidelizar a los clientes y usuarios de manera directa.

En conjunto, las actividades clave de SmartBasket tienen como objetivo principal construir un ecosistema digital que una conecta de manera eficiente al consumidor con el comercio de proximidad, integrando la coordinación operativa, con el uso de la tecnología

y la gestión de relaciones con el fin de asegurar la viabilidad y el crecimiento del proyecto. En este contexto, el desarrollo y perfeccionamiento constante del sistema inteligente se convierte en una actividad estratégica central que sostiene la ventaja competitiva del modelo.

### *3.3.7 Recursos clave*

Los recursos más importantes de SmartBasket son los activos, tanto internos como externos, que hacen posible llevar a cabo las actividades fundamentales del modelo de negocio y garantizan la creación de valor para los distintos actores del ecosistema. Dada la naturaleza digital e intermediadora del proyecto, los recursos se enfocan sobre todo en el área tecnológica, humana y relacional, con la ayuda de las infraestructuras logísticas que son administradas, en principio, por terceros.

En primer lugar, el recurso tecnológico es uno de los principales pilares del modelo de negocio. Esta herramienta incluye la plataforma digital; con versión web y aplicación móvil, que permite a los usuarios organizar sus compras, recibir sugerencias personalizadas y manejar sus pedidos de manera eficaz. Además, incluye los sistemas de administración de datos y algoritmos que proporcionan recomendaciones y logran la automatización y personalización del servicio. El algoritmo de IA constituye un activo intangible estratégico, ya que su capacidad de aprendizaje progresivo mejora a medida que aumenta el volumen de datos, generando un efecto acumulativo que refuerza la ventaja competitiva. Con la finalidad de mantener la propuesta de valor y mejorar constantemente la experiencia del usuario, es importante tener la capacidad de procesar toda la información que proporciona el consumidor.

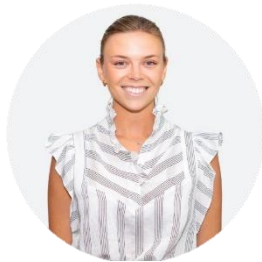
Por otro lado, el equipo humano representa otro recurso fundamental. Incluye así, tanto perfiles más tecnológicos que se encargan de manejar el desarrollo y el mantenimiento de la plataforma, como perfiles orientados a controlar el contacto con los clientes y la relación con los comercios locales. Asimismo, resulta relevante contar con perfiles que tengan conocimiento en el sector de la alimentación y el comercio de proximidad, ya que pueden ayudar a facilitar la integración de los comercios y de adaptar la solución digital a sus necesidades reales.

En las fases iniciales del proyecto, el equipo fundador está compuesto por cuatro integrantes con funciones diferenciadas que cubren las áreas operativas esenciales del modelo.

*Figura 29: Equipo SmartBasket Comillas Emprende*



Claudia de Liñan



Adriana Medem



Teresa de Pablo



Carlota de Dueñas

Claudia, se encargará de la gestión de pedidos y del apoyo de la coordinación de la distribución. Teresa y Adriana asumirán el papel de supervisar la logística de los pedidos con los comercios, actuando como intermediarias entre el comercio y el distribuidor; garantizando la correcta recogida y agrupación para que Claudia asegure la entrega eficiente. Por otro lado, Carlota se encargará de la gestión de administración de la plataforma digital y de la web, y de la atención al cliente; velando por la experiencia del usuario y el correcto funcionamiento del sistema. Esta distribución de responsabilidades permite una estructura organizativa ágil y eficiente en la etapa inicial.

La red de comercios locales asociados es otro recurso esencial, ya que proporciona la oferta de productos y la base del modelo de intermediación. Los mercados de barrio, las tiendas locales y los negocios especializados que forman parte de la plataforma ofrecen productos frescos y de mejor calidad que aquellos que se venden en el supermercado. De esta manera, SmartBasket se diferencia de otros modelos de compra online. Esta red, fundamentada en relaciones de colaboración estables, es un recurso estratégico que resulta complicado de replicar a corto plazo por otros competidores.

Además, la infraestructura logística externalizada es un recurso fundamental y clave para nuestro modelo de negocio. A pesar de que no sea propiedad directa de la empresa, externalizar este recurso, es una alternativa que resulta correcta para el inicio del modelo de negocio. Esta infraestructura abarca las flotas de reparto, los sistemas de

administración logística y, potencialmente, los hubs urbanos o centros de distribución de proximidad administrados por terceros, como Merca Madrid u otros operadores similares.

La posibilidad de utilizar estos recursos permite agrupar pedidos y optimizar las rutas de entrega para reducir el impacto medioambiental, contribuyendo a la eficiencia operativa y a la coherencia con los criterios de SmartBasket.

Por último, las relaciones institucionales y las alianzas estratégicas con entidades locales, asociaciones de comerciantes y organismos municipales también son recursos que deben considerarse como clave. Estas relaciones favorecen la captación de comercios, la implementación de la plataforma en mercados y el acceso a proyectos que apoyan la digitalización del comercio local, favoreciendo la legitimidad y el alcance del proyecto.

En conjunto, los recursos clave de SmartBasket combinan activos humanos, tecnológicos, relacionales con infraestructuras logísticas e instituciones, configurando un modelo escalable, flexible que posibilita desarrollar las actividades del proyecto sin necesidad de realizar inversiones significativas en activos físicos propios en un primer momento del proyecto. El peso del activo tecnológico y del capital humano en esta fase inicial refuerza el carácter digital y adaptable del modelo, facilitando su crecimiento progresivo.

### *3.3.8 Socios clave*

El modelo de negocio de SmartBasket depende en gran medida de sus socios clave, ya que permiten a la empresa acceder a recursos, capacidades e infraestructuras que resultan cruciales para llevar a cabo la actividad principal. La elección y administración de estas alianzas es un factor estratégico para asegurar la eficacia operacional y la posibilidad de escalar el modelo, considerando que el proyecto tiene un carácter intermediador y digital.

En primer lugar, los mercados municipales y las tiendas locales se posicionan como socios clave del proyecto. Estos actores constituyen el núcleo del enfoque del modelo y son responsables de poner a disposición del consumidor final la oferta de productos.

SmartBasket se distingue de otros modelos de compra online, al colaborar con mercados, tiendas de barrio y negocios especializados para ofrecer productos frescos y de la mejor calidad, contribuyendo así a la modernización y digitalización de éstos. La relación con estos socios se basa en acuerdos de colaboración, que facilitan su incorporación a la

plataforma y la administración de los pedidos de forma sencilla y adaptada a su operativa habitual.

Para estos negocios, la plataforma actúa como un facilitador del acceso al entorno digital. Esto permite mejorar su visibilidad, captar nuevos clientes y general pedidos adicionales sin tener que crear una infraestructura tecnológica propia. En este contexto, SmartBasket adopta una perspectiva de plataforma de intermediación, en la que se genera valor para los comercios participantes y para el cliente final al mismo tiempo, fortaleciendo la naturaleza bidireccional del modelo.

Por otro lado, los operadores logísticos externos son otro socio clave imprescindible al principio. Estos socios son los responsables de la recogida de productos en las diversas tiendas y comercios y entregarlos posteriormente al consumidor final, permitiendo a SmartBasket ofrecer un servicio eficiente sin asumir directamente la gestión de una flota propia. La cooperación con compañías de distribución especializadas y con soluciones logísticas de bajo impacto ambiental es coherente de nuevo con la propuesta de valor del modelo de negocio.

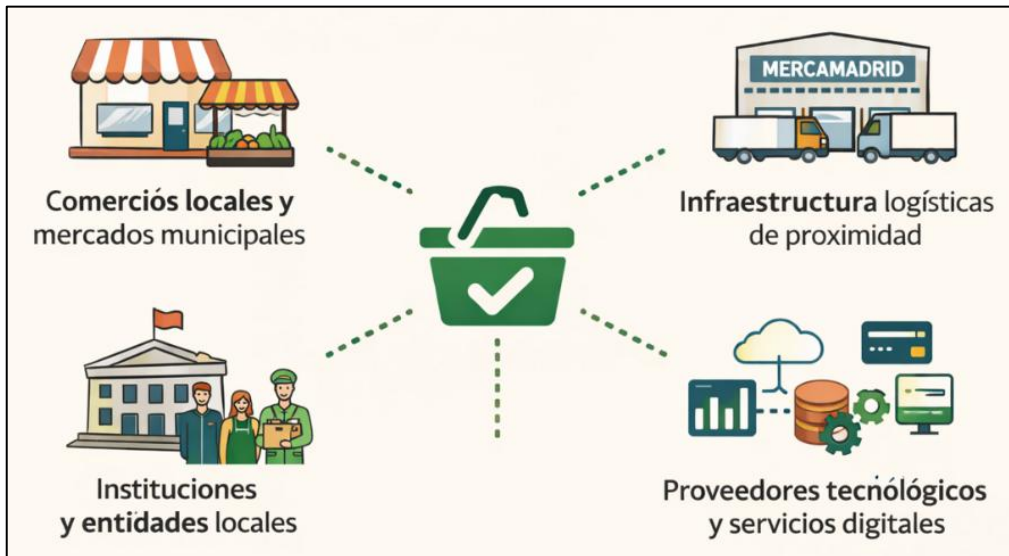
El modelo, asimismo, considera la posibilidad de colaborar con infraestructuras logísticas de proximidad, como centros de distribución gestionados por terceros, entre los que se incluyen plataformas mayoristas u operadores similares. Este tipo de socios posibilita la agrupación de pedidos, la optimización de las rutas de entrega y el aumento en la eficacia del servicio en áreas urbanas, principalmente cuando el modelo escale y el número de pedidos sea mayor. El uso de estas infraestructuras ayudará a disminuir los costes operativos y a mejorar la escalabilidad del modelo.

En línea con los recursos clave, las entidades e instituciones locales como por ejemplo las asociaciones de comerciantes, los ayuntamientos y los organismos vinculados a la gestión de mercados municipales son otro grupo relevante de socios. Estas colaboraciones permiten acceder a redes comerciantes, apoyando la implementación de la plataforma en ciertos barrios o distritos y fortaleciendo el carácter legítimo del proyecto como una iniciativa orientada en apoyar el comercio local. Además, esta clase de colaboración puede ayudar a que se tenga acceso a programas de apoyo para el emprendimiento y a la digitalización.

Finalmente, deben considerarse como socios clave los proveedores de tecnología y servicios digitales, que aportan soluciones necesarias para el desarrollo y mantenimiento

de la plataforma. Estos socios ayudan con cuestiones como, los servicios de alojamiento en la nube, los sistemas de pago, las herramientas de análisis de datos o la tecnología para la personalización. Así, se posibilita que la empresa se centre en su propuesta de valor principal, apoyándose en soluciones ya establecidas en el mercado.

*Figura 30: Ilustración de los Socios Clave de SmartBasket*



*Fuente: Elaboración Propia*

De este modo, la red de socios clave de SmartBasket, en su totalidad, combina comercios locales, operadores logísticos, infraestructuras de distribución, entidades institucionales y proveedores tecnológicos. Esta estructura de alianzas posibilita la creación de un modelo de negocio eficaz y adaptable, reduciendo al mínimo la necesidad de invertir en activos propios, fortaleciendo la capacidad de adaptación del proyecto.

### *3.3.9 Estructura de costes*

La estructura de costes de SmartBasket responde a la naturaleza tecnológica y digital del modelo, combinando una inversión inicial significativa, con costes fijos y variables relacionados con el funcionamiento y la expansión del proyecto.

Primero, se debe considerar la inversión inicial que se necesita para la constitución y puesta en marcha de la empresa. La creación de una Sociedad Limitada en España exige un capital social mínimo de 3.000 euros, además de los gastos notariales, administrativos y registrales. A ello se le suma la inversión en el desarrollo inicial de la aplicación móvil y página web, lo que incluye la programación, el diseño, la integración de sistemas y la configuración del algoritmo de IA. El gasto para el desarrollo tecnológico es uno de los primeros desembolsos del proyecto.

En segundo lugar, encontramos los costes tecnológicos recurrentes, que incluyen: el mantenimiento de la aplicación, la actualización de las funcionalidades, la mejora continua del algoritmo de IA y los costes de infraestructura en la nube, y de almacenamiento y procesamiento de datos. Estos, se pueden considerar variables ya que el modelo funciona como una SAS: a medida que aumenta la cantidad de usuarios activos, también aumenta el uso de recursos tecnológicos.

Por otro lado, los gastos de personal son una partida importante en la estructura de costes. Estos abarcan perfiles tecnológicos (desarrolladores y especialistas en IA), atención al cliente, la coordinación logística y la administración operativa. En las etapas iniciales, el equipo fundador se asumirá parte de estas tareas, reduciendo costes estructurales, aunque a medida que el proyecto escale, será necesario ampliar el equipo.

Asimismo, existen costes logísticos derivados de la externalización del servicio de reparto y la coordinación de pedidos. Aunque en un primer momento, no se va a invertir en flotas propias ni grandes infraestructuras físicas, la colaboración con operadores externos implica costes variables asociados al volumen de transacciones.

Por otra parte, es necesario tener en cuenta los gastos de marketing y captación de usuarios, especialmente relevantes durante la fase inicial para alcanzar un volumen considerable de consumidores. Estos pueden incluir campañas en redes sociales como colaboraciones con influencers del ámbito gastronómico o de estilo de vida, publicidad digital segmentada o incluso acciones de visibilidad offline, como folletos en lugares públicos; todos ellos, analizados en el apartado de canales (3.2.4). estas inversiones deben ser analizadas desde una perspectiva estratégica para conservar una relación adecuada entre el coste de adquisición del cliente (CAC) y el valor de vida del cliente (LVT); indicadores fundamentales en los modelos de suscripción.

Por último, se incorporan los costes legales, administrativos y de cumplimiento normativo, sobre todo en lo que respecta a la regulación de plataformas digitales y protección de datos.

En conjunto, la estructura de costes de SmartBasket evidencia un modelo con una alta intensidad tecnológica y una gran dependencia del capital humano. Sin embargo, al contar con una limitada inversión en activos físicos propios, el modelo tiene más facilidad a crecer progresivamente y que aparezcan economías de escala conforme aument la base de usuarios.

## 4. PLAN ESTRATÉGICO

### 4.1 Análisis Externo

El análisis externo nos permite evaluar el entorno en que operará SmartBasket, identificando los factores macroeconómicos y competitivos que pueden influir en la viabilidad del proyecto. Para ello, se analizarán las dos herramientas estratégicas más comunes en lo que análisis externo se refiere, y frecuentemente utilizadas en el ámbito de la Dirección de Empresas: el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter y el análisis PESTEL. Con el estudio a través de estas metodologías se examinan tanto las dinámicas competitivas del sector como los condicionantes estructurales del entorno.

#### *4.1.1 Cinco Fuerzas de Porter*

El modelo de las Cinco Fuerzas, desarrollado en el año 1980 por Michael Porter permite estudiar la estructura competitiva de un sector en concreto a través de cinco dimensiones: la rivalidad entre competidores existentes, la amenaza de nuevos entrantes, la amenaza de productos sustitutivos, el poder de negociación con los clientes y, el poder de negociación con los proveedores.

En el caso de SmartBasket, el análisis debe realizarse teniendo en su naturaleza híbrida, por estar situado en el comercio electrónico alimentario y la intermediación digital con comercios de proximidad.

##### a. Rivalidad entre competidores existentes

La competencia en el sector del comercio electrónico alimentario es intensa puesto que grandes cadenas de supermercados han creado plataformas propias que cuentan con recursos tecnológicos significativos, economías de escala y una capacidad logística consolidada. Además, existen mercados online y aplicaciones de entrega rápida que compiten en cuanto a rapidez, ofertas y experiencia digital.

Sin embargo, SmartBasket no se posiciona como un supermercado digital convencional, sino como una solución que une al cliente con el comercio cercano, fusionando diferentes locales cercanos en una sola experiencia digital. Esta distinción estratégica disminuye la

competencia directa con los principales operadores, pero no suprime la presión competitiva general del sector. Por lo tanto, puede afirmarse que la rivalidad es alta en el entorno global, pero moderada dentro del nicho específico en el que se encuentra ubicado el proyecto.

b. Amenaza de nuevos entrantes

Desde la perspectiva de la tecnología, las barreras de entrada no resultan particularmente altas, puesto que se pueden externalizar el desarrollo de las aplicaciones y existen soluciones digitales accesibles. Sin embargo, el verdadero desafío no es solo tecnológico, sino también la coordinación logística eficiente y la creación de una red sólida de comercios locales.

Establecer relaciones estables con los mercados locales y las asociaciones de comerciantes, así como generar confianza entre los usuarios y los comercios, son barreras relacionales importantes. Cuando estas relaciones se consolidan, resultan difíciles de replicar de forma inmediata por nuevos competidores. Por lo tanto, se puede concluir que la amenaza de nuevos competidores es moderada y no resulta un peligro directo para SmartBasket.

c. Amenaza de productos sustitutivos

La existencia de múltiples formas de adquirir productos alimentarios constituye una amenaza significativa. La compra física, de manera tradicional de los productos en persona, en los supermercados o en los mercados municipales o el empleo de plataformas de entrega rápida son alternativas que, a día de hoy, se encuentran realmente accesibles para el consumidor.

No obstante, la propuesta de SmartBasket tiene como objetivo combinar la convivencia digital con producto de proximidad, posicionándose en un punto intermedio entre ambos modelos. Sin embargo, el peligro de productos sustitutivos puede considerarse relativamente alto, ya que el mercado de consumo de alimentos es un sector amplio.

d. Poder de negociación con los clientes

El cliente final de SmartBasket es el consumidor urbano que desea optimizar su tiempo, planificar su compra y acceder a productos frescos de calidad a través de un canal digital. Desde la perspectiva de Porter, este grupo tiene un alto poder de negociación debido a la amplia variedad de alternativas disponibles.

Primero, el cliente tiene la opción de adquirir productos a través de los supermercados o mercados municipales, prescindiendo de cualquier intermediación digital. Además, cuenta con plataformas de comercio electrónico consolidadas que ofrecen también servicios de entrega, economías de escala y otras características que pueden resultar en precios competitivos. Una ventaja sin embargo, es que el coste de cambio entre plataformas para el usuario es prácticamente nulo, lo cual fortalece la capacidad de decisión del cliente.

La presión competitiva aumenta debido a que el sector alimentario presenta una alta sensibilidad al precio en el entorno económico actual. Los clientes analizan los precios con facilidad y valoran la claridad y la eficacia en el proceso de compra. En este contexto, SmartBasket tiene que garantizar que su propuesta de valor ofrezca no solo comodidad, sino también una percepción clara de eficiencia económica.

No obstante, el modelo incorpora elementos que pueden mitigar parcialmente este poder de negociación. La automatización de la compra, el hecho de personalizar en función de las costumbres y el integrar diferentes negocios locales en una sola plataforma, generan valor añadido más allá del precio. Cuando el usuario percibe el ahorro de tiempo, una clara optimización de sus gestiones y una reducción de su esfuerzo cognitivo, el coste del cambio deja de ser únicamente económico y se vuelve también experiencial y funcional.

Por lo tanto, a pesar de que en un primer momento se puede pensar que el poder de negociación del cliente final es elevado, la diferenciación estratégica fundamentada en la personalización, la tecnología y la cercanía es una herramienta esencial para disminuir su efecto negativo sobre la rentabilidad del modelo.

#### e. Poder de negociación con los proveedores

En el modelo de SmartBasket, es necesario analizar el concepto de proveedor desde un punto de vista amplio, ya que incluye tanto a los comercios locales que aportan los productos como a aquellos proveedores tecnológicos y operadores logísticos que permiten que el servicio sea posible.

En primer lugar, los mercados municipales y las tiendas locales forman la base de la oferta disponible en la plataforma. Desde un punto de vista individual, su capacidad de negociación es relativamente limitada, especialmente en el caso de comercios pequeños que no tienen canales digitales propios ni los recursos necesarios para crear una

infraestructura tecnológica independiente. Para estos negocios, la plataforma es una gran oportunidad de digitalizarse y expandir sus clientes; disminuyendo la capacidad de imponer condiciones estrictas.

No obstante, el análisis debe matizarse de acuerdo con el nivel de dependencia. Si la plataforma funcionara en una zona concreta con un número reducido de mercados o si ciertos mercados obtuvieran un peso estratégico relevante en la oferta, el poder de negociación podría verse incrementado. Algunos proveedores pueden conseguir una posición más firme al concentrarse geográficamente o especializarse en productos frescos más diferenciados.

En segundo lugar, los operadores logísticos externos tienen la capacidad potencial de negociar con más poder. La entrega es un elemento crítico de la experiencia del usuario; por lo tanto, depender de empresas de reparto consolidadas podría restringir la capacidad de negociación en términos de condiciones y costes. Esta situación se intensifica en entornos urbanos donde la regulación y la disponibilidad de operadores pueden restringir alternativas.

Por último, los servicios de análisis de datos, almacenamiento de la nube y sistemas de pago son también parte de la estructura de suministro. En este caso, el mercado suele estar compuesto por múltiples alternativas, lo que disminuye el poder individual. No obstante, la dependencia tecnológica siempre conlleva un cierto nivel de riesgo.

En resumen, el poder de negociación de los proveedores puede calificarse como moderado, siendo el más relevante y alto el ámbito logístico que el comercial, y gestionable mediante diversificación de socios y acuerdos estables de colaboración.

Figura 31: Análisis PORTER SmartBasket



Fuente: Elaboración Propia

#### 4.1.2 Análisis Pestel

El análisis PESTEL posibilita la evaluación del ambiente macroeconómico en el que SmartBasket se desarrollará, y permite determinar los factores estructurales externos a la empresa que afectan a su viabilidad tanto en términos estratégicos como operativos. (Johnson et. al., 2017). Este apartado se enfoca en las variables institucionales, regulatorias y macroeconómicas que impactan de manera transversal al sector del comercio digital y alimentario.

#### a. Factores políticos

En el plano político, el contexto español y europeo revela una tendencia clara hacia la digitalización de las estructuras empresariales, particularmente de las pymes. El Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia ha dirigido recursos importantes hacia la actualización del comercio minorista, como el Kit Digital (Gobierno de España, 2021). Para SmartBasket, este enfoque es particularmente importante porque permite que los comercios de proximidad y los mercados municipales se integren al ámbito digital sin tener que asumir una importante inversión tecnológica inicial.

Además, la implementación obligatoria de Zonas de Bajas Emisiones (ZBE) en municipios de más de 50.000 habitantes establece una condición directa sobre el sistema logístico (MITECO, 2023). La legislación ambiental obliga a replantear la última milla urbana, favoreciendo modelos de distribución eficientes, eléctricos o con agrupación de pedidos. En esta línea, la estructura de SmartBasket, que se fundamenta en agregar pedidos de distintos negocios, tiene el potencial de ser una ventaja competitiva si logra optimizar las rutas y disminuir viajes innecesarios.

Por otro lado, las tensiones comerciales actuales y el contexto geopolítico a nivel global elevan la incertidumbre de las empresas, lo que tiene un impacto sobre el abastecimiento y los costes. A pesar de que SmartBasket no es un productor, tiene dependencia indirecta del precio y de la estabilidad del suministro de los comercios asociados, lo que exige una estrategia de diversificación y flexibilidad operativa.

#### b. Factores económicos

Desde una perspectiva macroeconómica, España ha mostrado un comportamiento más dinámico que la media de la Unión Europea en el periodo 2023-2025. En 2024, el crecimiento real del PIB Español llegó al 3,5% y fue de aproximadamente el 2,8% en 2025, en comparación con tasas muy inferiores en la UE (INE, 2025; Eurostat, 2026). Este mayor dinamismo sostiene la demanda interna y favorece el consumo, aunque también intensifica la competencia.

Sin embargo, el reciente contexto de la inflación, especialmente relevante en el sector alimentario, ha aumentado la sensibilidad del consumidor al precio. La inflación armonizada (HICP), a pesar de haberse moderado respecto a 2022-2023, en diciembre de 2025, se situaba en torno al 3% (Eurostat, 2026). En el sector de la alimentación, en el

que se incurre en gastos básicos y periódicos, esta variable tiene un impacto directo tanto en el ticket medio como en la percepción del valor.

Al mismo tiempo, el cambio de ciclo monetario resulta especialmente significativo. La presión financiera sobre los consumidores y las compañías se redujo cuando el tipo de depósito del Banco Central Europeo bajó del 4% en 2023 al 2% en 2025 (BCE,2025). Para una startup como SmartBasket, este entorno de tipos más moderados puede facilitar el acceso a la financiación.

Además, los cambios recientes en el IVA de ciertos alimentos, incluyendo la consolidación de tipos reducidos para productos básicos, alteran la estructura de precios finales y exigen que se modifique la estrategia de comunicación de valor.

#### c. Factores socioculturales

El modelo empresarial de SmartBasket cuenta entre sus bases con los factores sociales. De acuerdo con las proyecciones demográficas del INE, se espera que la cantidad de hogares unipersonales aumente considerablemente entre 2024 y 2039 (INE, 2024), lo cual cambia los hábitos de compra y promueve cestas más pequeñas, planificación estructurada y soluciones para minimizar el desperdicio.

Asimismo, la digitalización se ha establecido como una práctica diaria. Más de la mitad de los españoles (más del 60%) compra por internet de forma regular y más del 95% utiliza el internet (INE, 2025). Al mismo tiempo, se ha incrementado el uso de instrumentos fundamentados en inteligencia artificial generativa, disminuyendo al barrea mental hacia sistemas de recomendación automática, como el que ofrece SmartBasket.

En el ámbito alimentario, los informes oficiales de consumo reflejan que el gasto en alimentación en el hogar sigue siendo una parte importante del presupuesto familiar, con un peso significativo en productos frescos (MAPA, 2024). Este aspecto, refuerza la importancia de una logística eficiente y adecuada gestión de la calidad.

#### d. Factores tecnológicos

El entorno tecnológico es el habilitador esencial de nuestro modelo de negocio. La Estrategia Española de Inteligencia Artificial 2024-2025, ha reforzado la apuesta institucional por el desarrollo y adopción responsable de sistemas de IA (Gobierno de España, 2024). Esta tendencia legitima el uso de algoritmos de recomendación y

automatización en entornos comerciales, siempre bajo principios de transparencia y gobernanza adecuada.

Sin embargo, utilizar tecnología avanzada también tiene responsabilidades. La Directiva NIS” en materia de ciberseguridad refuerza las exigencias de protección frente a incidentes digitales (Comisión Europea, 2023). Para SmartBasket, esto supone integrar sistemas de autenticación sólida, protección de datos y protocolos de respuesta ante incidentes. De este modo, la calidad y gobernanza del dato se convierten en un elemento estratégico, especialmente en modelos basados en personalización y análisis predictivo (McKinsey 2025).

#### e. Factores ecológicos

En el ámbito del comercio electrónico, la dimensión medioambiental está ganando cada vez más importancia. El nuevo Reglamento Europeo de envases y residuos de envases introduce obligaciones específicas de reducción, reciclabilidad y responsabilidad extendida del productor (Unión Europea, 2025).

Asimismo, la Ley española de prevención de las pérdidas y el desperdicio de alimentos establece responsabilidades para los agentes de la cadena, dándole prioridad a acciones de planificación y optimización de excedentes (BOE, 2025). En este contexto, la planificación automatizada de la compra semanal que propone SmartBasket puede contribuir a reducir compras impulsivas y minimizar mermas.

#### f. Factores legales

El entorno legal es especialmente relevante para un modelo digital que se fundamenta en datos e inteligencia artificial. El Reglamento Europeo de Inteligencia Artificial (IA Act), establece obligaciones progresivas para sistemas de IA y contiene requisitos de evaluación de riesgos y transparencia (Unión Europea, 2024).

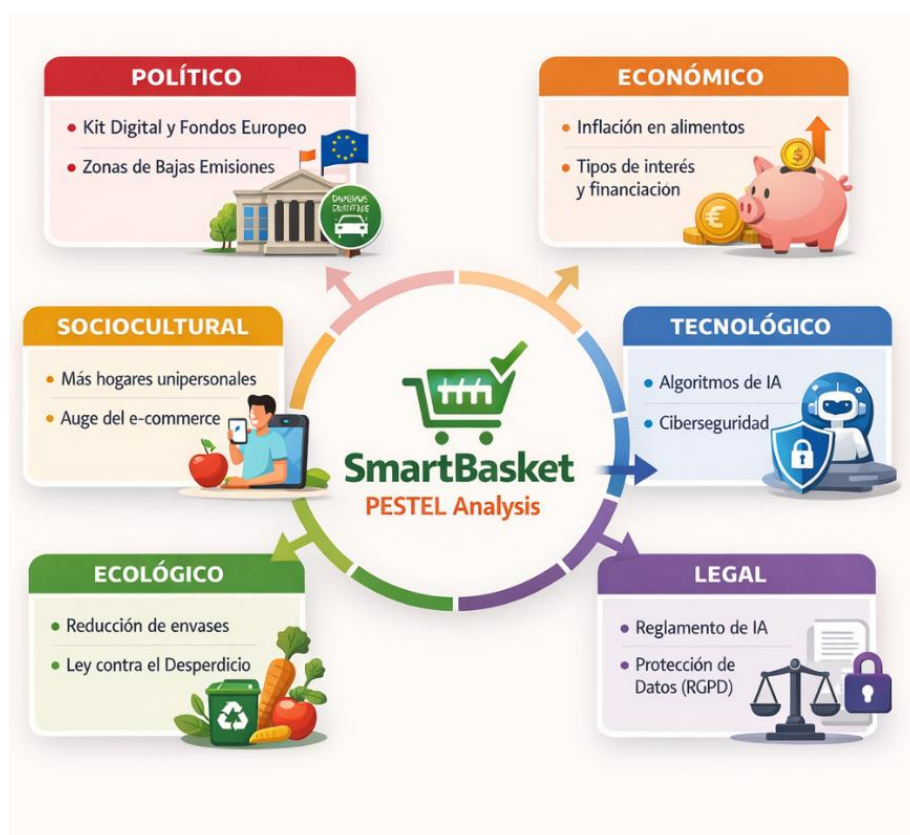
Paralelamente, el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) impone obligaciones estrictas en cuanto al tratamiento de datos personales (Unión Europea, 2016). Como SmartBasket funciona a través de la personalización según el registro de consumo, es necesario que la protección de datos se introduzca desde el primer momento, en su diseño.

Por último, la normativa de comercio electrónico y servicios digitales establece obligaciones de información y transparencia contractual (BOE, 2022).

En conclusión, el análisis externo mediante el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter y el análisis PESTEL pone de manifiesto que SmartBasket operará en un entorno competitivo exigente, caracterizado por una rivalidad alta y un alto poder de negociación del cliente final. Sin embargo, la especialización en la digitalización del comercio de proximidad y la automatización del proceso de compra permite construir una posición estratégica y una ventaja frente a los grandes operadores del comercio electrónico alimentario.

Desde un enfoque macroeconómico, los elementos políticos, sociales y tecnológicos evidencian una alineación con el modelo de negocio, en particular en lo que se refiere al respaldo institucional al comercio local, la inquietud cada vez más presente por la alimentación sana y la consolidación de costumbres digitales en el consumo. A pesar de que el ambiente presenta amenazas importantes, existen oportunidades notables que, si se administran de forma correcta, tienen el potencial de beneficiar la viabilidad y el crecimiento sostenible del proyecto.

Figura 32: Análisis PESTEL SmartBasket



Fuente: Elaboración Propia

## 4.2 Análisis Interno

El objetivo del análisis interno es examinar la posición estratégica de SmartBasket desde dentro, identificando sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas que surgen de su entorno macroeconómico y competitivo, previamente analizados.

Para ello, se emplean dos herramientas complementarias: el análisis DAFO, que permite sintetizar la situación estratégica general del proyecto y, el análisis TAM, SAM, SOM, que ayuda a dimensionar el mercado potencial y a analizar la viabilidad comercial del modelo.

### 4.2.1 Análisis DAFO

El análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) posibilita la integración de factores externos e internos que tiene un impacto en el proyecto, facilitando la formulación estratégica. En el caso de SmartBasket, esta herramienta resulta útil al tratarse de una startup que opera en un sector con mucha competencia y altamente regulado.

Figura 33: Análisis DAFO SmartBasket

<b>Fortalezas (F)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Propuesta de valor diferenciada basada en automatización e IA.</li><li>• Integración digital del comercio de proximidad.</li><li>• Modelo escalable con baja inversión inicial en activos físicos.</li><li>• Alineación con sostenibilidad y ODS.</li></ul>	<b>Debilidades (D)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Dependencia tecnológica y necesidad de inversión continua.</li><li>• Dependencia logística y de terceros (comercios asociados).</li><li>• Falta de reconocimiento de marca en fase inicial.</li><li>• Recursos financieros limitados frente a grandes operadores.</li></ul>
<b>Oportunidades (O)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Crecimiento sostenido del e-commerce alimentario.</li><li>• Aumento de hogares unipersonales y falta de tiempo.</li><li>• Programas públicos de digitalización del comercio.</li><li>• Tendencia hacia consumo saludable y responsable.</li></ul>	<b>Amenazas (A)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Alta competencia de supermercados online consolidados.</li><li>• Sensibilidad al precio del consumidor.</li><li>• Incremento de exigencias regulatorias (IA, datos, envases).</li><li>• Incertidumbre macroeconómica y volatilidad de costes.</li></ul>

Fuente: Elaboración Propia

#### a. Fortalezas

El modelo se distingue por su propuesta de valor diferenciada, que se fundamenta en la automatización inteligente de las etapas del proceso de compra y planificación alimentaria. SmartBasket, a diferencia de los supermercados virtuales convencionales, no replica la experiencia física en el ámbito digital, sino que implementa un sistema de recomendación personalizada reduciendo la carga cognitiva del consumidor.

Otra fortaleza importante es su posicionamiento híbrido, que combina la digitalización con el comercio de proximidad, posibilitando la alineación con las tendencias socioculturales contemporáneas, el consumo responsable y el apoyo al comercio local.

Desde una perspectiva estructural, el modelo tiene una alta capacidad de escalabilidad tecnológica. Al basarse en una plataforma digital y externalizar inicialmente la logística, la empresa tiene la posibilidad de expandirse sin tener que hacer grandes inversiones en activos físicos, lo que reduce barreras financieras iniciales.

Además, la coherencia del proyecto con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, fortalece su legitimidad en términos sociales y puede ser un elemento diferenciador en cuanto a reputación.

#### b. Debilidades

Entre las principales debilidades destaca la dependencia tecnológica. Para que el modelo funcione adecuadamente, se necesita una infraestructura digital sólida, inversión en desarrollo y mantenimiento constante, además de un cumplimiento estricto de la protección de datos y la ciberseguridad.

La dependencia de terceros, especialmente en el ámbito logístico y en la colaboración con los comercios locales es otra debilidad significativa que debemos tener en cuenta, debido a que la eficiencia y calidad del servicio final, no dependes únicamente de la plataforma, sino de la efectividad operativa de todos los socios.

Además, SmartBasket como una startup en su fase inicial, no posee de momento un reconocimiento de marca fuerte ni economías de escala, lo que puede dificultar la captación inicial de usuarios en comparación con grandes operadores ya establecidos en el mercado.

### c. Oportunidades

Las oportunidades para el proyecto provienen principalmente del entorno sociocultural y tecnológico. El crecimiento sostenido del comercio electrónico en España (INE, 2025) y a la consolidación del uso de herramientas digitales en la vida cotidiana, favorecen la aceptación del modelo. Asimismo, la escasez de tiempo en los hogares con doble ingreso y el crecimiento de los unipersonales generan una necesidad clara de soluciones automatizadas.

En el ámbito institucional, los programas públicos de digitalización y apoyo al comercio minorista constituyen un entorno favorable para la expansión de la red de comercios asociados. Por su parte, la coherencia estratégica del modelo se ve reforzada por el aumento de la preocupación sobre la sostenibilidad y la reducción del desperdicio de alimentos.

### d. Amenazas

Una de las amenazas más significativas es la elevada competencia del comercio electrónico alimentario. Grandes cadenas de supermercados poseen recursos financieros tecnológicos y logísticos que superan a los de otras empresas.

Por otro lado, se encuentra la sensibilidad de los consumidores al precio en un contexto de inflación como amenaza importante. Esto puede dificultar la adopción de servicios permitidos como complementarios y no favorecer en absoluto a nuestro modelo de negocio.

Asimismo, las demandas de cumplimiento normativo se están volviendo más exigentes debido al creciente marco regulatorio en materia de inteligencia artificial (Unión Europea 2024), la protección de datos (Unión Europea, 2026) y los envases y desperdicio (Unión europea, 2025).

En conclusión, el análisis DAFO refleja que SmartBasket cuenta con una base estratégica sólida y apoyada en una propuesta de valor innovadora, alienada con la optimización del tiempo, la digitalización del consumo, y la creciente preocupación por la sostenibilidad. La automatización inteligente y la personalización constituyen sus principales ventajas competitivas potenciales.

Sin embargo, el proyecto deberá gestionar con cuidado sus debilidades, especialmente la dependencia tecnológica y de terceros, así como la falta inicial de reconocimiento de la

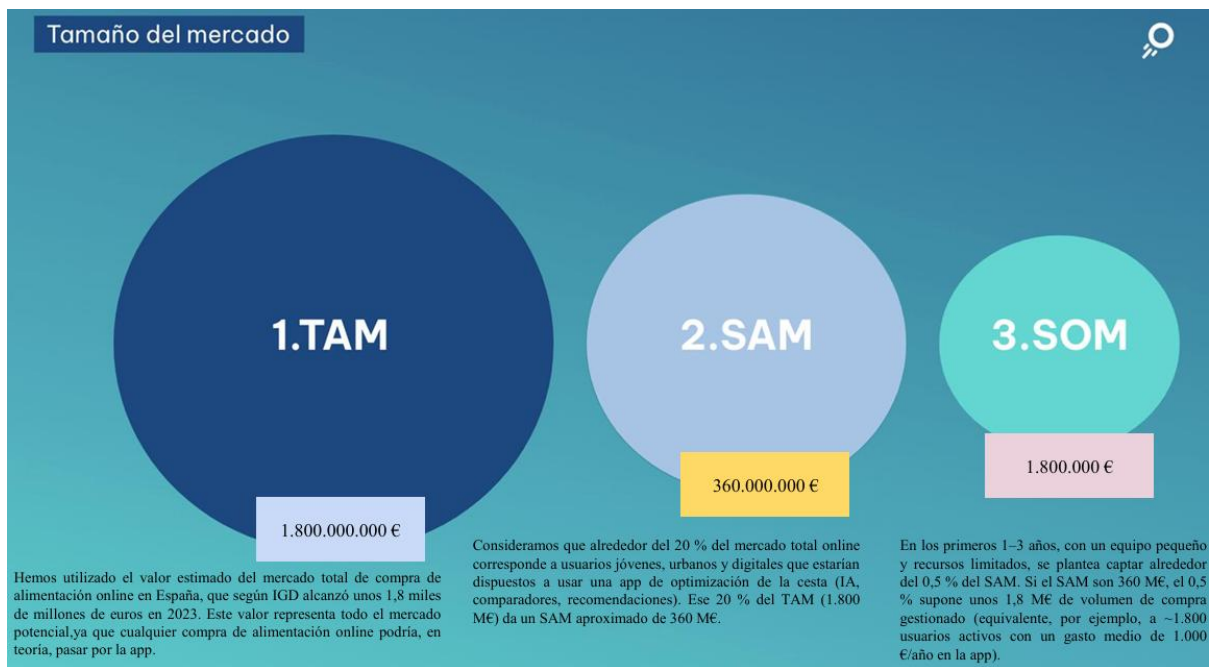
marca. Además, el entorno competitivo y regulatorio exige una estrategia clara de diferenciación para evitar competir exclusivamente en precio frente a grandes operadores.

En definitiva, la viabilidad del modelo dependerá de su capacidad para convertir su innovación tecnológica en una ventaja competitiva sostenible y percibida como valiosa para el consumidor.

#### 4.2.2 Análisis TAM, SAM, SOM

El análisis TAM, SAM, y SOM permite dimensionar el mercado potencial y contrastarlo con la capacidad real, evaluando su viabilidad económica (Blank & Dorf, 2012). En una primera fase del diseño del modelo, se realizó una estimación preliminar del mercado con el objetivo de validar la oportunidad de negocio.

Figura 34: Estimación Inicial del TAM, SAM, SOM



Fuente: Elaboración Propia a partir de Elevatorfy.

La estimación anterior respondía a un enfoque exploratorio y se basaba en hipótesis porcentuales orientativas, estudiadas en el marco de la Administración y Dirección de Empresas (20% del TAM para el SAM y 0,5% del SAM para el SOM), adecuadas para

una fase temprana de validación conceptual. Sin embargo, dicha aproximación no incorporaba aún un análisis detallado de la estructura de costes, capacidad operativa ni proyecciones financieras propias.

Posteriormente, tras la elaboración del plan financiero detallado, dicho dimensionamiento ha sido ajustado y perfeccionado para alinearlo con la capacidad operativa y las proyecciones económicas reales del proyecto.

### **TAM (Total Addressable Market)**

El TAM representa el volumen total del mercado de alimentación online en España si SmartBasket captara el 100% de la demanda existente.

El mercado total de alimentación online en España representa el volumen completo del consumo digital de productos alimentarios. Según informes del sector, como aquellos realizados por Statista (2024), este mercado alcanzó aproximadamente USD 14,5 mil millones en 2025 (equivalente a ~ 13 mil millones de euros) y continúa con una trayectoria de crecimiento significativa.

### **SAM (Serviceable Available Market)**

El SAM delimita la parte del TAM que encaja con el segmento objetivo de SmartBasket: consumidores urbanos, con alta adopción digital y predisposición al uso de servicios de compra optimizados.

Según datos de la CNMC (2025), el comercio electrónico en España superó los 95 mil millones de euros, reflejando el crecimiento sostenido del canal digital. Dentro de este mercado, la categoría de alimentación representa una proporción todavía limitada, pero en expansión, impulsada por cambios en los hábitos de consumo y la digitalización del sector.

A partir de esta base, y considerando el peso relativo del sector alimentario dentro del comercio electrónico, así como el enfoque en segmentos urbanos digitalizados, el mercado accesible (SAM) se estima en torno a 4 – 4.5 mil millones de euros anuales.

## **SOM (Serviceable Obtainable Market)**

El SOM representa el volumen de mercado que SmartBasket puede captar de forma realista en función de su capacidad operativa, su estrategia de crecimiento y las proyecciones financieras elaboradas por el equipo fundador en el desarrollo del plan de negocio.

Este enfoque es consistente con la literatura sobre desarrollo de modelos de negocio, donde la estimación del mercado alcanzable se basa en la capacidad operativa de la empresa, su estrategia de crecimiento y su propuesta de valor (Blank & Dorf, 2012; Osterwalder & Pigneur, 2010).

De acuerdo con las previsiones de ingresos;

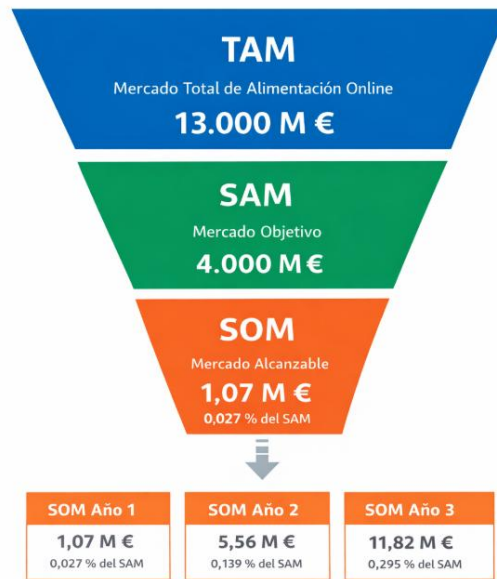
- Año 1: 1.068.455 €
- Año 2: 5.562.550 €
- Año 3: 11.816.955 €

Considerando un SAM aproximado de ~ 4.000 millones de euros, estas cifras equivalen a 0,027%, 0,139% y 0,295% del SAM en los tres primeros años, respectivamente.

Asimismo, estudios del sector señalan que las startups digitales suelen capturar cuotas de mercado inferiores al 1% en sus primeras fases de desarrollo, lo que refuerza la plausibilidad de las estimaciones realizadas (McKinsey & Company, 2025).

Este dimensionamiento, basado en datos sectoriales reales y proyecciones económicas propias, proporciona una base cuantitativa sólida para evaluar la viabilidad comercial de SmartBasket.

Figura 35: Análisis TAM, SAM, SOM SmartBasket



Fuente: Elaboración Propia

En conclusión, el análisis TAM, SAM, SOM permite constatar que SmartBasket se inserta en un mercado amplio y dinámico, dentro del comercio electrónico español, lo que confirma la existencia de una oportunidad estructural real.

Sin embargo, la comparación entre nuestra estimación inicial y el cálculo posterior evidencia una clara evolución metodológica del proyecto. En la fase preliminar, el análisis cumplía una función principalmente exploratoria, orientada a validar la oportunidad de mercado mediante hipótesis porcentuales teóricas.

No obstante, tras el estudio del mercado y el desarrollo del análisis financiero, el dimensionamiento deja de basarse exclusivamente en estimaciones genéricas y pasa a fundamentarse en proyecciones económicas concretas, integrando el mercado potencial, la estructura de costes y el ritmo de captación previsto.

El SOM proyectado, aunque reducido en términos porcentuales respecto al TAM y al SAM, resulta coherente con la naturaleza de una startup en fase inicial y refleja un proceso de implantación progresivo en el mercado basado en la validación, consolidación y expansión gradual. Esta transición refuerza la coherencia interna del plan de negocio y demuestra una maduración estratégica del proyecto, al alinear de forma rigurosa el análisis de mercado con la viabilidad operativa y financiera.

## **5. CONCLUSIONES**

En el presente capítulo se exponen las principales conclusiones derivadas del Trabajo de Fin de Grado, en el que se ha desarrollado un plan de negocio para la startup SmartBasket, abordando su viabilidad desde una perspectiva de mercado, estratégica y operativa.

Para ello, se han analizado tanto las características del sector alimentario como el comportamiento del consumidor, diseñando posteriormente un modelo de negocio completo y evaluando su viabilidad estratégica.

A partir de este análisis, el capítulo se estructura en torno a la respuesta a los objetivos planteados al inicio del trabajo, poniendo en relación los resultados obtenidos con el planteamiento inicial del proyecto. Asimismo, se incluye una reflexión final sobre el aprendizaje académico y personal derivado del desarrollo del mismo.

### **5.1 Respuesta a los objetivos planteados**

I. Transformación del sector alimentario y validación de la oportunidad de negocio.

En relación con el primer objetivo del trabajo, centrado en el análisis de la industria alimentaria y la identificación de una oportunidad de negocio, el desarrollo de SmartBasket ha supuesto mucho más que la elaboración formal de un plan de negocio.

En este contexto, SmartBasket se plantea como una solución digital que automatiza la planificación de menús y la compra de alimentos, permitiendo al usuario optimizar su tiempo y reducir la carga mental asociada a este proceso. A través de un sistema de personalización, la plataforma genera propuestas adaptadas a las preferencias del consumidor e integra la compra con comercios locales.

El análisis del sector ha permitido identificar cómo los consumidores están transformando sus hábitos de compra semanal debido a la falta de tiempo, a la digitalización del consumo y a la creciente inquietud por una alimentación más saludable.

Uno de los principales aprendizajes derivados del proyecto es que la innovación no debe construirse en torno a la tecnología como fin, sino en torno al problema que se busca solucionar.

Para SmartBasket, el punto de partida fue una fricción cotidiana: la planificación de la compra de alimentos y la carga mental que implica. Esta fricción constituye la base de la oportunidad de negocio identificada. La propuesta no solo implica la digitalización de la compra, sino también su optimización, la disminución del esfuerzo cognitivo y el apoyo a la toma de decisiones.

Esta oportunidad ha sido validada empíricamente mediante la investigación realizada a través de cuestionarios, cuyos resultados muestran que una parte significativa de los usuarios experimenta estrés en la organización de la compra y presenta interés y predisposición hacia soluciones automatizadas.

Asimismo, el análisis del mercado mediante el dimensionamiento TAM, SAM y SOM ha permitido confirmar la existencia de un volumen de mercado relevante. En concreto, el mercado total de alimentación online en España (TAM) supera los 13.000 millones de euros, mientras que el mercado accesible (SAM), se sitúa en torno a 4.000 – 4.500 millones de euros anuales. En este contexto, las previsiones de captación inicial (SOM), inferiores al 0,3% en los primeros años, resultan coherentes con la naturaleza de una startup en fase inicial y refuerzan la viabilidad progresiva del modelo.

En este sentido, SmartBasket redefine el proceso de compra al incluir una capa adicional de personalización inteligente, situándose en un punto intermedio entre el supermercado digital tradicional y el comercio local.

Este posicionamiento híbrido es uno de los componentes más importantes del modelo. Combinar la digitalización avanzada con el respaldo a los negocios locales no solo se alinea con las tendencias socioculturales contemporáneas, sino que también posibilita la creación de una propuesta diferenciada.

## II. Diseño del plan de negocio y estructura del modelo

En relación con el segundo objetivo, centrado en el desarrollo del plan de negocio de SmartBasket, el análisis realizado ha permitido diseñar un modelo empresarial coherente, estructurado y alineado con la necesidad detectada en el mercado. Este objetivo no se

limita a presentar una idea innovadora, sino a concretar cómo dicha propuesta puede estructurarse desde un punto de vista operativo, económico y comercial.

En este sentido, el Business Model Canvas ha sido un instrumento esencial, porque ha posibilitado la definición clara de los principales elementos del modelo: los segmentos de clientes, la propuesta de valor, los canales de relación y captación, las fuentes de ingresos, los recursos clave, las actividades clave, los socios estratégicos y la estructura de costes. Con este análisis, SmartBasket pasa de ser una idea general a un modelo de negocio integral, con una lógica interna establecida y una propuesta de operación específica.

En primer lugar, el trabajo ha permitido definir de manera precisa el público objetivo al que se dirige la startup, centrado principalmente en jóvenes profesionales y familias con poco tiempo disponible, familiarizados con entornos digitales y con una creciente preocupación por la salud, la organización y la optimización del tiempo. Esta delimitación del cliente es fundamental, porque posibilita adaptar la propuesta de valor, los canales, la comunicación y la estructura del servicio a unas necesidades concretas y reales.

En segundo lugar, se ha creado una propuesta de valor diferenciada, que se centra en la automatización y personalización del proceso de planificación de menús y compra de alimentos. SmartBasket no solo propone un canal digital para la compra de alimentos, sino también una herramienta que ayuda en el proceso de toma de decisiones reduce la carga mental del usuario, optimiza el tiempo invertido en la compra y ofrece una experiencia más eficiente, flexible y adaptada a las preferencias de cada consumidor.

Por otro lado, la evaluación del plan de negocio ha permitido crear una estructura de ingresos variada, combinando fuentes recurrentes, como las suscripciones, con otras variables, por ejemplo, las comisiones por pedido y las posibles colaboraciones comerciales o espacios publicitarios dentro de la plataforma. Al no depender únicamente de una fuente de monetización, esta combinación ayuda a que el modelo tenga más estabilidad y sostenibilidad financiera.

Desde una perspectiva operativa, también se han definido los recursos y actividades clave necesarios para el funcionamiento del proyecto. entre ellos destacan el desarrollo tecnológico de la plataforma, el mantenimiento del sistema de personalización, la relación con comercios locales y la coordinación logística del servicio. Todo ello demuestra que el principal activo del modelo no reside en infraestructuras físicas propias, sino en el

componente tecnológico, en el capital humano cualificado y en la capacidad de coordinar una red de colaboración eficiente entre los diferentes agentes implicados en el proceso.

Finalmente, el análisis de la estructura de costes muestra que es un modelo con una alta intensidad tecnológica y una dependencia importante del talento, del mantenimiento digital y de la coordinación operativa. Por lo tanto, el plan de negocio no solo ha permitido describir cómo SmartBasket genera valor, sino también identificar las condiciones requeridas para que esta propuesta se mantenga a largo plazo de forma realista.

### III. Evaluación estratégica y viabilidad del proyecto

En relación con el tercer objetivo del trabajo, orientado al análisis estratégico y a la evaluación de la viabilidad del proyecto, se ha llevado a cabo un análisis tanto del entorno interno como del entorno externo del modelo, lo que ha permitido identificar sus principales ventajas competitivas y riesgos asociados.

Un análisis riguroso exige reconocer también las limitaciones estructurales del modelo. Entre los principales riesgos estratégicos pueden señalarse los siguientes:

En primer lugar, la replicabilidad tecnológica. Las grandes cadenas de distribución tienen los medios necesarios para implementar plataformas con inteligencia artificial y sistemas de personalización avanzada, lo que podría disminuir la diferenciación inicial de SmartBasket a medio plazo. Por lo tanto, la ventaja competitiva debe basarse no solo en la tecnología, sino también en la experiencia de usuario, la fidelización y la coherencia global del modelo.

En segundo lugar, debido a la alta sensibilidad de los precios en el sector alimentario, en un contexto de inflación reciente y presión sobre el gasto familiar, el consumidor puede llegar a priorizar el coste final frente a la optimización del proceso. Si el valor añadido no se comunica con claridad, ya sea en términos de ahorro, reducción de desperdicio o planificación eficaz; el modelo podría encontrar problemas para establecer una base sólida de usuarios.

En tercer lugar, la dependencia en cuanto operativa de terceros. La coordinación logística y la calidad de los productos que ofrecen los comercios asociados influyen directamente en la percepción del servicio. La reputación de la plataforma puede verse afectada por cualquier error externo, incluso cuando la infraestructura digital funcione correctamente.

El análisis realizado mediante herramientas como las Cinco Fuerzas de Porter, el análisis PESTEL y la matriz DAFO ha permitido extraer conclusiones clave sobre el entorno del proyecto. En concreto, el análisis PORTER demuestra una intensidad competitiva del sector, un alto poder de negociación del cliente y una dependencia relevante de proveedores y operadores logísticos; el análisis PESTEL evidencia un entorno favorable impulsado por la digitalización, los cambios en los hábitos de consumo y el contexto institucional y regulatorio; y la matriz DAFO permite identificar una propuesta con fortalezas claras en personalización, eficiencia y escalabilidad del modelo, aunque expuesta a amenazas como la competencia y la sensibilidad al precio.

Finalmente, existe el riesgo regulatorio y reputacional asociado al uso de datos personales y sistemas de inteligencia artificial. No solo son obligaciones legales de transparencia de los algoritmos, la protección de datos y el cumplimiento normativo; también son aspectos fundamentales para conservar la confianza del cliente. En los modelos digitales que se fundamentan en la personalización, la confianza constituye un activo estratégico fundamental.

Reconocer estos riesgos no debilita el proyecto, sino que refuerza su análisis estratégico y permite anticipar posibles mecanismos de mitigación.

De este análisis se desprende, por un lado, que el modelo presenta ventajas relevantes asociadas a la personalización, la eficiencia y su posicionamiento híbrido; y, por otro, que existen riesgos vinculados a la competencia, la sensibilidad al precio y la dependencia operativa de terceros.

En conjunto, el análisis estratégico permite afirmar que SmartBasket presenta una propuesta de valor diferenciada y alineada con las tendencias actuales del mercado. No obstante, su viabilidad dependerá de su capacidad para comunicar de manera clara el valor añadido al consumidor, así como de su correcta ejecución y de la consolidación de alianzas estratégicas.

## **5.2 Aprendizaje académico y desarrollo personal**

Desde un punto de vista académico, la elaboración de este Trabajo Fin de Grado ha permitido aplicar herramientas de análisis estratégico en un contexto realista. Modelos

como la matriz DAFO, las Cinco Fuerzas de Porter o la planificación financiera han pasado de ser modelos teóricos a herramientas para el análisis práctico. El valor de estas metodologías no reside en su descripción, sino en su capacidad para estructurar el pensamiento y anticipar escenarios.

El proyecto también ha demostrado la importancia de integrar diferentes áreas del conocimiento empresarial. La propuesta de SmartBasket no es la única que determina su viabilidad. También lo hacen el equilibrio entre sostenibilidad, estrategia competitiva, planificación financiera, marketing y estructura operativa. Esta perspectiva multidisciplinaria es uno de los aprendizajes más significativos del proceso.

Asimismo, el trabajo ha permitido aplicar de forma práctica los conocimientos adquiridos durante el grado, integrando herramientas estratégicas, financieras y de marketing en el desarrollo de un proyecto empresarial realista.

Desde una perspectiva personal, la elaboración de este trabajo ha representado un ejercicio de pensamiento crítico y una maduración a nivel profesional. Desarrollar un modelo de negocio supone cuestionar cada decisión, evaluar riesgos, contrastar hipótesis y aceptar que ninguna propuesta es estática. La reflexión estratégica requiere capacidad de adaptación y análisis continuo.

En conclusión, SmartBasket representa una propuesta de negocio que se ajusta a las tendencias contemporáneas de personalización, digitalización y consumo eficaz. Su potencial consiste en transformar la planificación alimentaria en un proceso automatizado, inteligente y adaptativo, capaz de generar valor a nivel social y económico.

No obstante, el triunfo del modelo dependerá más de su implementación efectiva que de la idea inicial. La consolidación de alianzas estratégicas, el control financiero disciplinado, la inversión constante en tecnología y la adaptación al entorno competitivo serán factores determinantes en su evolución.

Más allá de la viabilidad concreta del proyecto, el resultado más importante de este Trabajo de Fin de Grado es la comprensión de que la sostenibilidad en el ámbito empresarial requiere coherencia estratégica, análisis riguroso y visión a largo plazo. La innovación es el punto de partida, pero la estrategia es lo que determina la permanencia.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición. (s. f.). *Recomendaciones para una alimentación saludable*. Gobierno de España. Recuperado el 11 de enero de 2026, de [https://www.aesan.gob.es/AECOSAN/web/nutricion/subseccion/alimentacion\\_salud\\_able.htm](https://www.aesan.gob.es/AECOSAN/web/nutricion/subseccion/alimentacion_salud_able.htm)

Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the business environment*. Macmillan.

Andrews, K. R. (1965). *The concept of corporate strategy*. Dow Jones-Irwin.

Ayuntamiento de Madrid. (2018). *Plan estratégico de mercados municipales de la ciudad de Madrid*. Ayuntamiento de Madrid. Recuperado el 11 de enero de 2026, de [https://www.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/Comercio/Especiales%20Informativos/mercados\\_especial\\_inf/ficheros/PlanEstrategicoMercadosDefEnero.pdf](https://www.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/Comercio/Especiales%20Informativos/mercados_especial_inf/ficheros/PlanEstrategicoMercadosDefEnero.pdf)

Baena, V., García, J., & Montero, E. (2003). *Dirección estratégica*. McGraw-Hill, pp. 62-63. Recuperado el 11 de enero de 2026, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4845158.pdf>

Banco Central Europeo. (2025). *Key ECB interest rates*. Recuperado el 12 de enero de 2026, de [https://www.ecb.europa.eu/stats/policy\\_and\\_exchange\\_rates/key\\_ecb\\_interest\\_rates/html/index.en.html](https://www.ecb.europa.eu/stats/policy_and_exchange_rates/key_ecb_interest_rates/html/index.en.html)

Blank, S. (2013). *The four steps to the epiphany: Successful strategies for products that win*. K&S Ranch Press, pp. 17-18.

Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. K&S Ranch Press.

BOE. (2025, 2 de abril). *Ley 1/2025, de 1 de abril, de prevención de las pérdidas y el desperdicio alimentario*. Boletín Oficial del Estado, n.º 80. <https://www.boe.es/eli/es/l/2025/04/01/1>

BOE. (2002). *Ley 34/2002, de servicios de la sociedad de la información y comercio electrónico*. Boletín Oficial del Estado, n.º 166. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2002-13758>

Bring!. (s. f.). *Lista de la compra compartida*. Recuperado el 17 de marzo de 2026, de <https://web.getbring.com>

CNMC (Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia). (2025, 3 de julio). *El comercio electrónico en España: datos de volumen de negocio (4T 2024)*. <https://www.cnmc.es/prensa/datos-comercio-electronico-4T-20250703>

Comisión Europea. (2023). *Directiva NIS2 sobre ciberseguridad*. <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2555/oj>

- Diazgranados de León, M. C. (2021). *Análisis estratégico: PESTEL*. Universidad Cooperativa de Colombia, pp. 45-46. Recuperado el 12 de enero de 2026, de <https://repository.ucc.edu.co/bitstreams/0110713a-e525-45c1-82ef-2fc73b5af7ef/download>
- Ekilu. (s. f.). *Ekilu App – Healthy eating made easy*. Recuperado el 17 de marzo de 2026, de <https://www.ekilu.com>
- Eurostat. (2026). *Harmonised Index of Consumer Prices (HICP)*. [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/prc\\_hicp\\_midx/default/table](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/prc_hicp_midx/default/table)
- Fahey, L., & Narayanan, V. K. (1986). *Macroenvironmental analysis for strategic management*. West Publishing Company.
- Fundación BBVA. (2024). *El comercio minorista en España: Tendencias de concentración y digitalización*. <https://www.fbbva.es/noticias/comercio-minorista-tendencia-concentracion-venta-online-duplica-esenciales-04-2025/>
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary strategy analysis* (9th ed.). Wiley.
- Gobierno de España. (2024). *Estrategia Española de Inteligencia Artificial 2024–2025*. <https://portal.mineco.gob.es/es-es/digitalizacionIA/>
- Gobierno de España (s.f.). *Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia*. Recuperado el 13 de enero de 2026, de <https://planderecuperacion.gob.es/>
- Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT analysis: A theoretical review. *The Journal of International Social Research*, 10 (51), 994–1006. <https://doi.org/10.17719/jisr.2017.1832>
- Hill, T., & Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: *It's time for a product recall*. *Long Range Planning*, 30 (1), 46–52. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(96\)00095-7](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(96)00095-7)
- IMARC Group. (s.f.) *Spain Online Grocery Market Size, Share, Growth, Trends, Report & Forecast 2025-2034*. Recuperado el 13 de enero de 2026, de <https://www.imarcgroup.com/spain-online-grocery-market>
- INE (Instituto Nacional de Estadística). (2025). *Encuesta sobre equipamiento y uso de TIC en los hogares*. [Nota de Prensa: Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de la Información y Comunicación \(TIC\) en los Hogares. Año 2025.](https://www.ine.es/prensa/eet_prensa.htm)
- INE (Instituto Nacional de Estadística). (s. f.). *Encuesta de empleo del tiempo*. Recuperado el 13 de enero de 2026, de [https://www.ine.es/prensa/eet\\_prensa.htm](https://www.ine.es/prensa/eet_prensa.htm)
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Exploring strategy* (11th ed.). Pearson, pp- 40-45.

- Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474–1486. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.
- Massa, L., Tucci, C. L., & Afuah, A. (2017). A critical assessment of business model research. *Academy of Management Annals*, 11(1), 73–104. <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0072>
- McKinsey & Company. (2025). *The state of grocery retail Europe 2025*. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-grocery-europe>
- Mercasa. (2023). *Los mercados municipales en España: Claves para su modernización y futuro*, pp. 6-7. Recuperado de [https://www.mercasa.es/wp-content/uploads/2025/10/02\\_mercadosmunicipalesclaves.pdf](https://www.mercasa.es/wp-content/uploads/2025/10/02_mercadosmunicipalesclaves.pdf)
- MAPA (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación). (2024). *Informe del consumo alimentario en España 2024*, p.19. Disponible en: [Portada informe 2024 ALIMENTARIO.xcf](#)
- MITECO (Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico). (s. f.). *Zonas de bajas emisiones en España*. Recuperado el 15 de enero de 2026, de [https://www.miteco.gob.es/es/calidad-y-evaluacion-ambiental/temas/movilidad/zonas\\_de\\_bajas\\_emisiones\\_en\\_espana.html](https://www.miteco.gob.es/es/calidad-y-evaluacion-ambiental/temas/movilidad/zonas_de_bajas_emisiones_en_espana.html)
- Naciones Unidas. (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>
- Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology* (Doctoral dissertation, University of Lausanne). [https://virtual-economy.org/files/aosterwa/phd/osterwalder\\_phd\\_bm\\_ontology.pdf](https://virtual-economy.org/files/aosterwa/phd/osterwalder_phd_bm_ontology.pdf)
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value proposition design*. John Wiley & Sons.
- Parrales-Poveda, M. L. (2024). Análisis PESTEL para evaluar la competencia y el entorno empresarial. *Revista Reicomunicar*. <https://reicomunicar.org/index.php/reicomunicar/article/view/313/514>
- Planifood. (s. f.). *Planificador de menús saludable*. Recuperado el 17 de marzo de 2026, de <https://www.planifood.com>
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>

ONTSI (Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad). (2025). *Compras online en España. Edición 2025.* [El comercio electrónico supera los 110.000 millones de euros | Red.es](#)

Statista. (2024). *Online food and grocery market in Spain.* [Online food delivery in Spain - statistics & facts | Statista](#)

Unión Europea. (2025). *Reglamento (UE) 2025/40 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 19 de diciembre de 2024, sobre envases y residuos de envases.* Diario Oficial de la Unión Europea. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2025-80087>

Unión Europea. (2024). *Reglamento (UE) 2024/1689 (AI Act).* <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj>

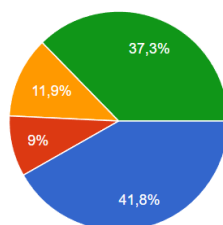
Unión Europea. (2016). *Reglamento (UE) 2016/679 (RGPD).* <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj>

## ANEXO 1

### CUESTIONARIO UTILIZADO EN LA INVESTIGACIÓN

¿Cuál es tu edad?

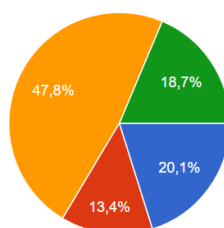
- 18-25
- 26-35
- 36-50
- Más de 51



- 18-25
- 26-35
- 36-50
- Más de 51

¿Con quién vives actualmente?

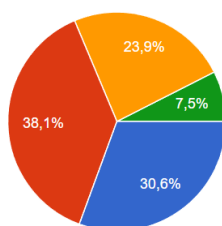
- Solo/a
- En pareja
- En pareja con hijos
- Con compañeros de piso



- Solo/a
- En pareja
- En pareja con hijos
- Con compañeros de piso

¿Cuál es tu situación laboral actual?

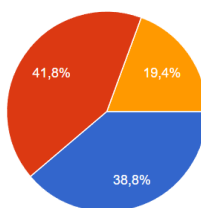
- Estudiante
- Trabajador/a por cuenta ajena
- Autónomo/a
- Desempleado/a



- Estudiante
- Trabajador/a por cuenta ajena
- Autónomo/a
- Desempleado/a

¿Cómo describirías tu estilo de vida? <sup>1</sup>

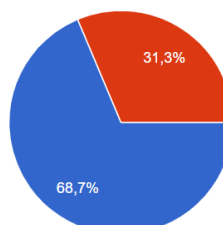
- Muy ocupado/a, con poco tiempo libre
- Bastante ocupado/a
- Tranquilo/a



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

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

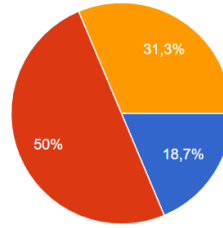
- Si
- No



- Si
- No

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

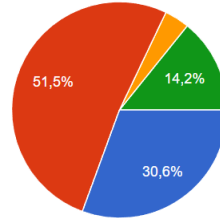
- Siempre
- A veces
- Nunca



- Siempre
- A veces
- Nunca

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

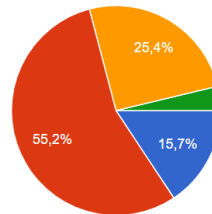
- Falta de tiempo
- Falta de ideas
- Ajustarse al presupuesto
- Gustos diferentes en casa



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

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

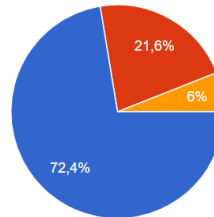
- Nunca
- 1-2 veces
- 3-4 veces
- Casi todos los días



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

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

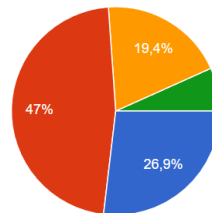
- Sí
- No
- Depende de mi tiempo



- Sí
- No
- Depende de mi tiempo

¿Cuánto tiempo dedicas aproximadamente a la compra semanal?

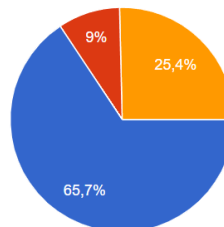
- Menos de 30 minutos
- 30-60 minutos
- 1-2 horas
- Más de 2 horas



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

¿Cómo realizas principalmente la compra?

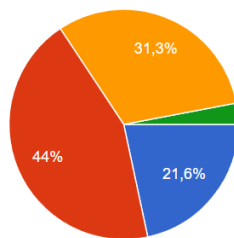
- Supermercado físico
- Online
- Ambos



- Supermercado físico
- Online
- Ambos

...  
 ¿Sueles olvidar comprar algún producto importante?

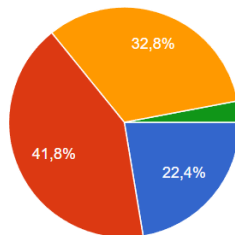
- Muy a menudo
- A veces
- Rara vez
- Nunca



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

¿Has comprado productos que luego no utilizas?

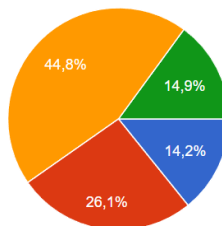
- Sí, con frecuencia
- A veces
- Rara vez
- Nunca



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

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

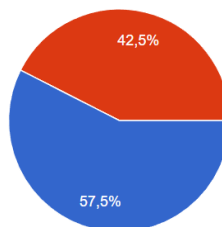
- Mucho
- Bastante
- Poco
- Nada



- Mucho
- Bastante
- Poco
- Nada

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

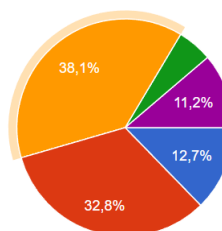
- Sí
- No



- Sí
- No

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

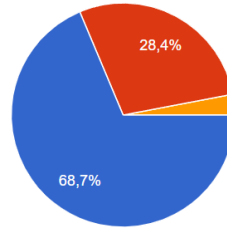
- Descanso
- Tiempo en familia
- Ocio
- Trabajo
- Otro



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

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

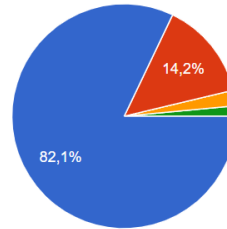
- Muy útil
- Algo útil
- Nada útil



- Muy útil
- Algo útil
- Nada útil

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

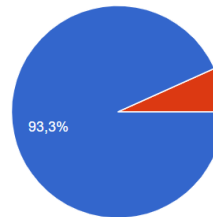
- Sí, mucho
- Algo
- Poco
- Nada



- Sí, mucho
- Algo
- Poco
- Nada

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

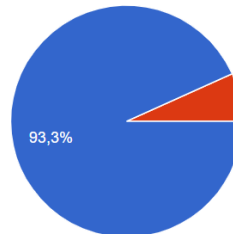
- Sí
- No



- Sí
- No

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

- Sí
- No



- Sí
- No