



Facultad de ciencias económicas y
empresariales

Modelo de negocio y plan financiero de la *Start-up Saveat*

Autor: Iñigo Fernández de Mesa de Mingo

Director: Rocío Sáenz-Diez Rojas

En Madrid, a 9 de junio 2022

Resumen

El desperdicio de alimentos es uno de los principales problemas hoy en día. Es tal la preocupación, que supone 2 de los 17 puntos de la agenda de desarrollo sostenible 2030. Cada año se desaprovechan más de 1.300 millones de toneladas de comida en buen estado, afectando a más de 650 millones de personas que sufren por hambre.

La restauración en España es uno de los principales motores económicos del país, aproximadamente supone el 6,2% del PIB. Además, es un sector estable, con unas expectativas de crecimiento muy altas. Sin embargo, destaca la importancia de buscar nuevas formas de crecimiento, que maximicen el potencial del sector.

Ante esta situación, un grupo formado por 5 alumnos de la Universidad Pontificia de Comillas ha decidido desarrollar la idea de negocio llamada Saveat, dentro del concurso de comillas emprende. Esta es una aplicación digital que cobra por margen de pedido, sirviendo como intermediario entre restaurantes y consumidores, poniendo a su disposición raciones semanales de comida que vaya a ser desperdiciada.

La misión de Saveat es conseguir maximizar la eficiencia y disfrute, tanto de restaurantes, como de los consumidores finales, ya que los primeros serán capaces de evitar incurrir en pérdidas derivadas del desaprovechamiento de alimentos, mientras que el usuario contará con dietas equilibradas en porciones diarias listas para comer.

Palabras clave: Saveat, *Start-up*, desperdicio, *Business Model Canvas*, restauración, digitalización.

Abstract

Food waste is one of the main problems today. Is such the concern, that it represents 2 of the 17 points of the 2030 sustainable development agenda. Every year more than 1,300 million tons of food in good conditions is wasted, affecting more than 650 million people who suffer from hunger.

Restoration in Spain is one of the country's main economic drivers, accounting for approximately 6.2% of the total GDP. In addition, it is a stable sector, with very high potential expectations. However, it is noteworthy the importance of seeking new forms of growth that maximize the potential of the sector.

Faced with this situation, a group made up of 5 students from the Universidad Pontificia de Comillas, has decided to develop the business idea called Saveat, within the comillas emprende contest. This is a digital application that charges for order margin, serving as an intermediary between restaurants and final consumers, putting at their disposal weekly rations of food that would have been wasted.

Saveat's mission is to maximize the efficiency and enjoyment of both restaurants and end consumers, since restaurants will be able to avoid incurring losses due to wasted food, while the user will have balanced diets in daily portions ready to eat.

Key words: Saveat, Start-up, waste, Business Model Canvas, restoration, digitization.

Índice

1. Introducción	7
1.1. Introducción al tema	7
1.2. Justificación del tema	7
1.3. Objetivos	9
1.4. Metodología	9
1.5. Estructura	13
2. Análisis de la Industria hostelera	15
2.1. Análisis de la industria hostelera en España	15
2.2. Nuevas tendencias	19
2.3. El desperdicio de alimentos en España	21
2.4. Análisis de competidores	24
3. Saveat: La app digital en contra del desperdicio de alimentos ...	29
3.1. ¿Qué?	29
3.1.1. Misión, visión y valores	29
3.1.2. Propuesta de valor	31
3.1.3. Posibles barreras de entrada	41
3.1.4. Ventajas competitivas	42
3.2. ¿Quién?	43
3.2.1. Segmentación de clientes	43
3.2.2. Relación con el cliente	46
3.2.3. Distribución del producto (canales)	47
3.3. ¿Cómo?	48
3.3.1. Recursos clave	48
3.3.2. Actividades clave	50
3.3.3. Alianzas clave	51
3.4. ¿Cuánto?	52
3.4.1. Estructura de Ingresos	52
3.4.2. Estructura de gastos	53
4. Plan financiero	56
4.1. Inversión inicial	56
4.2. Estimación de la demanda	57
4.3. Estructura de gastos	60
4.4. Estructura de ingresos	63
4.5. Proyecciones financieras	65
5. Conclusiones	69
6. Bibliografía	74
7. Anexo	79

Índice de Ilustraciones

<i>Ilustración 1: Objetivos de desarrollo sostenible</i>	7
<i>Ilustración 2: Business Model Canvas</i>	10
<i>Ilustración 3: Panel Goldsmith</i>	11
<i>Ilustración 4: Aporte de la hostelería al PIB (%)</i>	15
<i>Ilustración 5: Cuenta de pérdidas y ganancias agregada</i>	16
<i>Ilustración 6: Evolución de la facturación de la hostelería en España</i>	17
<i>Ilustración 7: Tasa de variación interanual del sector hostelero en 2021.</i>	18
<i>Ilustración 8: El mercado español de Restauración</i>	19
<i>Ilustración 9: Evolución tasa Arope en España</i>	21
<i>Ilustración 10: Curva de valor del mercado</i>	26
<i>Ilustración 11: Lienzo de la propuesta de valor</i>	32
<i>Ilustración 12: Evolución anual del número de empresas del sector hostelero en España, según actividad</i>	43
<i>Ilustración 13: Evolución anual del número de empresas del sector de la hostelería en la comunidad de Madrid, según actividad.</i>	44
<i>Ilustración 16: Evolución población ocupada Comunidad de Madrid</i>	57

Índice de tablas

Tabla 1: Competidores directos Saveat.....	25
Tabla 2: Resumen de competidores.....	27
Tabla 3: Beneficios proporcionados por Saveat.....	31
Tabla 4: Distribución costes iniciales	53
Tabla 5: Número de clientes Saveat	58
Tabla 6: Evolución número de clientes Saveat	58
Tabla 7: Resumen costes de la red Logística	61
Tabla 8: Gastos totales de Saveat	61
Tabla 9: Evolución en el número de pedidos	63
Tabla 10: Ingresos por total de pedidos.....	64
Tabla 11: Cuenta pérdidas y ganancias Saveat	66
Tabla 12: Balance de situación Saveat.....	67

1. Introducción

1.1. Introducción al tema

Este trabajo de fin de grado va dirigido a plantear y crear un plan de negocio para desarrollar una aplicación de denominación Saveat. Se explicará de una manera detallada en que consiste esta idea de negocio y cuál es su viabilidad tanto comercial como financiera.

1.2. Justificación del tema

El desperdicio de alimentos es uno de los grandes problemas actuales, tanto a nivel político como social. Es tan importante que forman parte de la agenda de desarrollo sostenible 2030.

La agenda de desarrollo sostenible establece 17 elementos clave para la transformación en el modelo económico, social y medioambiental de los estados miembros de las naciones unidas, adoptando unas guías sostenibles y responsables.

Ilustración 1: Objetivos de desarrollo sostenible



Fuente: Naciones Unidas, 2015

Como se muestra en la imagen anterior, el desperdicio de alimentos supone dos puntos de la agenda. Estos son, el dos; “Hambre cero” y el doce; “Producción y consumo responsable”.

Según se explica en la agenda aprobada en 2015, existen más de 650 millones de personas afectadas por el hambre, y cada año se desperdician un tercio del total de comida que se produce (más de 1.300 millones de toneladas de comida desperdiciada al año), por lo que existe una necesidad de transformación a lo largo de la cadena productiva y de consumo para evitar prácticas de este tipo, a través de la gestión sostenible y eficiente de los recursos (Naciones Unidas, 2015).

Por otro lado, en España se desperdician más de 1.300 kilos de comida por familia al año (La Moncloa, 2021), por lo que, desde el ministerio de agricultura, pesca y alimentación (*MAPA*), se han llevado a cabo campañas como “Aquí no se tira nada”. El principal objetivo de la campaña es el de concienciar a la sociedad de la necesidad de aprovechar todos los recursos tanto económicos, como naturales, que han sido necesarios para obtener los productos.

Además, para combatir directamente esta necesidad, se ha priorizado la elaboración de una ley concreta que combata el desperdicio de alimentos en todas las fases de la cadena alimentaria (incluyendo producción y suministro). El ministro de Agricultura, pesca, alimentación y medio ambiente Luis Planas, presentará ante el consejo de ministros a final de año una propuesta de ley que combata estos problemas (La Moncloa, 2021).

Esta propuesta se consta de 15 artículos distintos, distribuidos a lo largo de 5 capítulos, que concretan en un modelo positivo de gestión, para evitar el desperdicio de alimentos. En el anteproyecto se especifica la jerarquía de prioridades de uso, obligaciones de los agentes de la cadena agroalimentaria, plan estratégico y el régimen sancionador, entre otras cosas (La Moncloa, 2021).

Saveat se postula como una aplicación intermediaria entre restaurantes y consumidor final, garantizando el aprovechamiento de todos los recursos, además de la sostenibilidad y eficiencia de los servicios que ofrece.

1.3. Objetivos

La finalidad de este trabajo de fin de grado es la creación de una idea de negocio que cubra una necesidad, como ha sido explicado en el apartado anterior. Se elaborará a lo largo del trabajo, el plan de negocio de la *Start-up*, concretando en la viabilidad y proyecciones financieras.

Los objetivos de este trabajo son los siguientes:

1. Analizar y conocer el contexto del sector hostelero, identificando las principales oportunidades en la restauración española, como la digitalización o el aprovechamiento de todos los recursos.
2. Definir la manera en la que Saveat podría encajar dentro de los nichos de mercado que ofrece el sector.
3. Desarrollar los principales elementos que componen la aplicación, a través del *Business Model Canvas*, además de profundizar en la viabilidad financiera de la *Start-up* con el plan financiero.
4. Presentar las principales conclusiones del plan financiero de Saveat.

1.4. Metodología

Para cumplir con los objetivos establecidos, se emplearán herramientas que faciliten y expliquen la investigación.

En primer lugar, una revisión de la literatura donde se empleará tanto fuentes académicas (investigaciones académicas, tesis de expertos, etc.) como fuentes de mercado laboral (artículos y ensayos de periódicos o expertos), que explicarán el contexto histórico y actual de la restauración en España, así como identificar las nuevas tendencias y competidores. Este estudio asentará las bases teóricas de la investigación, por lo que es necesario apoyarse en estudios y fuentes creíbles como: INE, consultoras de gran renombre, y otras fuentes contrastadas de plataformas como *Google Scholar* o *Dialnet*. Los estudios,

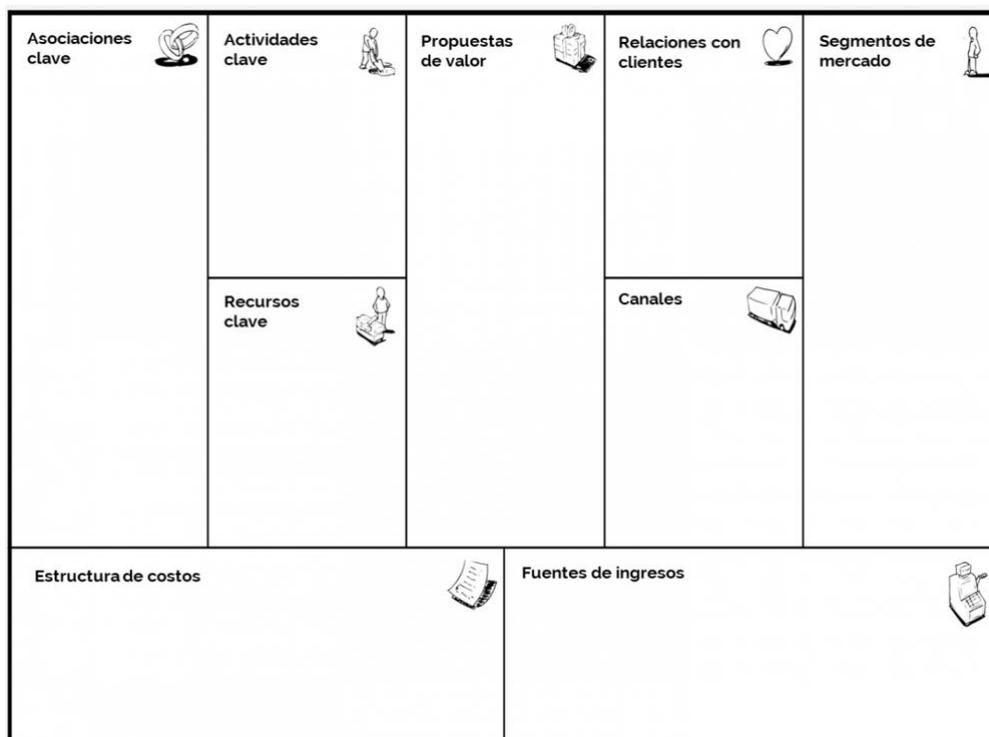
presentaciones e informes, serán filtrados por palabras clave como *Start-up*, desperdicio de alimentos, restauración, etc.

Cabe mencionar la ayuda de expertos, como es el caso de nuestro mentor de comillas emprende Víctor Hugo Alonso, quien nos ha proporcionado información y apoyo a lo largo del trabajo.

En segundo lugar, se elaborará el plan de negocio de *la Start-up*, a través del *Business Model Canvas*. Este instrumento creado por Alexander Osterwalder en su libro *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers (2009)*, tiene la función de facilitar de manera visual la definición del modelo de negocio, a través de distintos elementos clave para desarrollar la empresa.

Como se muestra en la imagen inferior, esta herramienta se divide en 9 partes distintas.

Ilustración 2: Business Model Canvas



Fuente: Alexander Osterwalder Ostwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., y Papadakos, T. (2009)

Para elaborar el plan de negocio se obtuvo ayuda de la plataforma digital Comillas emprende. Esta facilita de forma ordenada y coherente, las guías necesarias para elaborar de forma correcta la idea de negocio. La metodología de este proceso viene dada en el modelo de panel Goldsmith La información se presenta en esta plataforma de forma estructurada, para tratar de sacar el máximo provecho de la idea de negocio, establecer una estrategia de comercialización, identificar las bases para el crecimiento futuro, además de acercar la idea a la inversión.

Ilustración 3: Panel Goldsmith



Fuente: Comillas emprende

Como se muestra en la imagen, el panel Goldsmith se divide en tres apartados principales: Tecnología (producto), mercado y negocio. Además, dentro de cada uno de los elementos, se identifican distintas fases en las que se encuentra: Investigación, Viabilidad, desarrollo, introducción, crecimiento y madurez. Gracias a este estudio, hemos sido capaces de identificar fortalezas y debilidades dentro del modelo de negocio, además de un seguimiento constante de la evolución de la aplicación.

Con el objetivo de alcanzar la información de manera más precisa y conocer la viabilidad del proyecto, se publicó una encuesta con preguntas cualitativas y cuantitativas, a la población de la comunidad de Madrid.

Las preguntas de dicha encuesta están incluidas en el *Anexo 1*.

Las respuestas recibidas sirvieron para elaborar el plan de negocio, además del análisis financiero, como se explicará posteriormente.

Por último, el plan financiero. A través de los resultados de la encuesta y otra serie de filtros como la población ocupada de la comunidad de Madrid, se realizó una estimación de la demanda. Conociendo la demanda de la aplicación, se pudieron elaborar proyecciones de los estados financieros; Balance, cuenta de pérdidas y ganancias, además de los principales *KPI*'s.

1.5. Estructura

El trabajo está dividido en seis partes distintas:

En primer lugar, el presente apartado donde se define la introducción. Esta sección incluye la justificación del tema de interés, los objetivos propuestos, la metodología a usar, y finalmente la estructura del trabajo.

En segundo lugar, el segundo apartado trata sobre el análisis de la industria hostelera en España. Se realizará una investigación histórica y actual de la restauración en España, así como identificar nuevas tendencias y competidores, para saber cómo Saveat podría encajar en el mercado.

En tercer lugar, el *Business Model Canvas*. En este apartado se identificará el plan de negocio de la *Start-up*. Este apartado se divide en varios subapartados; ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Quién? y ¿Cuánto?, que permitirán profundizar más en el proyecto.

En cuarto lugar, el plan financiero. A partir de los datos de la encuesta, se obtendrá una estimación de la demanda, con la que poder deducir la estructura

de costes, ingresos y proyecciones financieras. Los datos finalmente serán mostrados a través de un balance de situación y una cuenta de pérdidas y ganancias.

En quinto lugar, las conclusiones. Se expondrán las principales ideas que se han alcanzado al finalizar el trabajo en relación con los objetivos propuestos previamente.

Finalmente, la bibliografía donde se incluyen todas fuentes y estudios que se han consultado para la elaboración del trabajo.

2. Análisis de la industria hostelera

2.1. Análisis de la industria hostelera en España

La hostelería y más concretamente, la restauración, es uno de los principales servicios de la economía española, aportando más de un 6% del total del PIB y afectando a casi un 3% del total de los empleos (González, 2021). Además, tiene un impacto directo sobre otro de los componentes clave como es el turismo. En España y más concretamente en la comunidad de Madrid, la restauración (Hostelería), es uno de los grandes atractivos para el turismo extranjero y nacional.

La hostelería en España siempre ha sido uno de los grandes sectores de la economía española, a pesar de estar caracterizada por una mano de obra poco cualificada. Por tanto, uno de los principales retos del sector viene dada por la profesionalización de este, incorporando competencias clave como la digitalización en todos los niveles profesionales (Fernández-Lasquetty, 2021).

La restauración a lo largo de los años ha demostrado que sigue en crecimiento en España, además, es un factor fundamental de atracción turística (nacional e internacional). El sector de la restauración es muy dinámico, lo que permite que se pueda desarrollar y diversificarse. Esto es una clara ventaja con respecto a otros sectores (Aragón, s.f.).

Por ello, y para conocer mejor la industria y sus necesidades actuales, es necesario elaborar la evolución de esta en los últimos años.

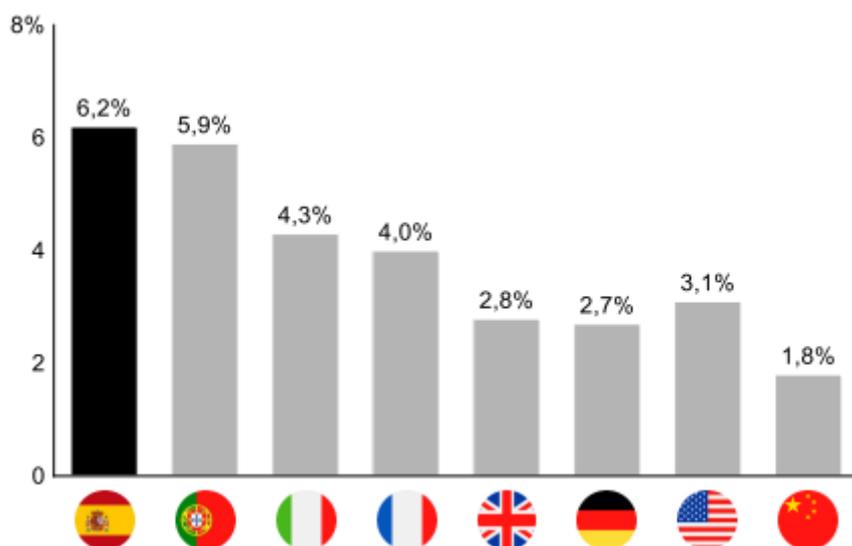
La hostelería y el turismo en España han significado unas de las mayores contribuciones económicas del país, desde su apertura al exterior en la década de los 60 (López, 2021).

De esta misma manera, surgió la necesidad de instaurar un servicio de restauración y, en definitiva, de hostelería, al nivel del volumen de turismo y demanda nacional. Para finales del siglo veinte, ya había más de 700.000 personas que se dedicaban profesionalmente a ello (López, 2021).

Pasados los años, el turismo pasó a tener menos relevancia en cuanto a este sector. En 2017, la producción hostelera aumentó un 4,9% con respecto a 2016 y posteriormente un 3,1% más en 2018, mientras que el turismo se desaceleró. Esto se pudo dar gracias al aumento de la demanda interna (nacional) (López, 2021).

En 2020, antes de la pandemia, “los hogares españoles destinaban un 15% de su renta al consumo en restaurantes y bares, liderando el ranking en España. Dicho porcentaje es más del doble de promedio de la UE y más del triple que Alemania”. (Bain & Company y EY, 2020).

Ilustración 4: Aporte de la hostelería al PIB (%)

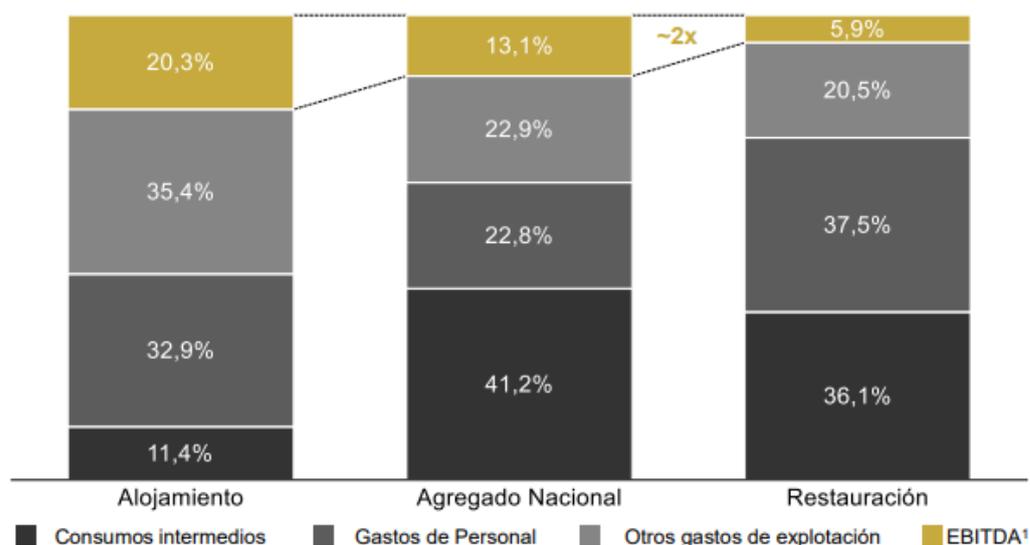


Fuente: Bain and company y EY, 2020

Como se muestra en este gráfico de 2020, España cuenta con una gran aportación con respecto al producto interior bruto (PIB) por parte de la hostelería (6,2% sobre el total). Este porcentaje es superior a la mayoría de los países más desarrollados como Francia (4,0%), Reino Unido (2,8%), Estados Unidos (3,1%) o China (1,8%), entre otros. De la misma manera, el número de establecimientos hosteleros ha ido creciendo, hasta alcanzar más de 300.000 establecimientos abiertos en 2020 (Hostelería en España, 2021).

Sin embargo, a pesar de ser un sector con un amplio crecimiento, cuenta márgenes reducidos, muy inferiores a la media nacional.

Ilustración 5: Cuenta de pérdidas y ganancias agregada



Fuente: Bain and company y EY, 2020

Como se muestra en la tabla, los establecimientos de restauración cuentan con la mitad de los márgenes que la media nacional o incluso con la cuarta parte de los beneficios que genera un sector complementario como es el del alojamiento. La razón que explica esta situación es la elevada tasa de gastos de personal que poseen los restaurantes y establecimientos, que hacen que el margen bruto o *EBITDA*, sea más limitado que el resto.

Por ello, es importante tener en cuenta las consecuencias que ha traído la pandemia sobre este sector y su posterior evolución.

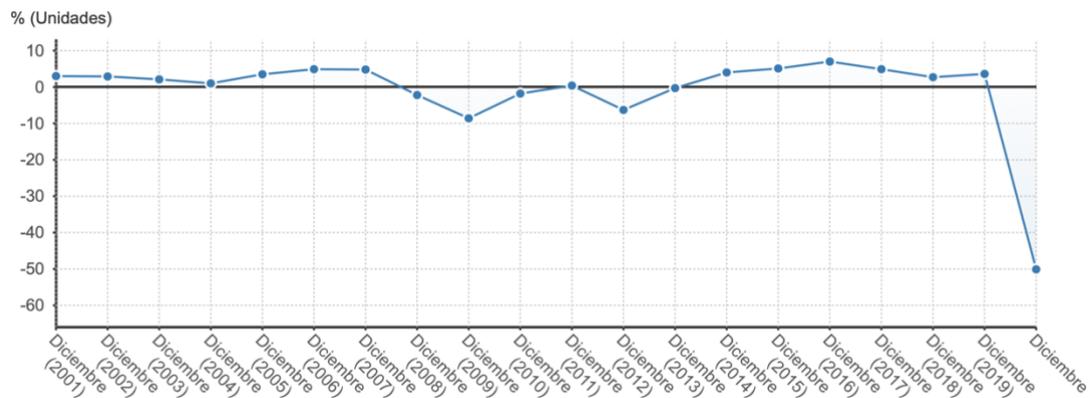
En marzo de 2020 se declaró el estado de alarma para frenar la expansión del virus Covid-19.

Esta medida tuvo serios efectos sobre la hostelería, puesto que muchos de los establecimientos se vieron obligados a cerrar de manera temporal.

Mientras que los ingresos de estos se redujeron notablemente, los gastos (sueldos de personal, alquileres, etc.) no lo hicieron.

La duración de dicho confinamiento se prorrogó durante los siguientes tres meses, pese a que hubo distintas etapas de desescalada.

Ilustración 6: Evolución de la facturación de la hostelería en España.



Fuente: Epdata a partir de datos del INE, 2020

Como se muestra en el gráfico, las consecuencias en el corto plazo fueron devastadoras. La facturación de los establecimientos se redujo en un 50% a finales de ese año (2020). También se redujeron, en media, las plantillas en un 13,3% (Epdata, 2021).

Ilustración 7: Tasa de variación interanual del sector hostelero en 2021.



Fuente: Hostelería digital, 2022

Como muestra el gráfico, a pesar de las duras consecuencias de la pandemia, la incertidumbre y el miedo de los clientes a acudir a lugares concurridos donde poder infectarse, el sector hostelero creció un 42%, con respecto a 2020, aunque sigue siendo un 31% inferior a los datos proporcionados de 2019 (Hostelería digital, 2022).

Estas cifras esperan al crecimiento del sector en los próximos años, aunque, si bien las estadísticas llaman a la tranquilidad, varios expertos citan la necesidad de conseguir un sector digital, verde y moderno, conforme a las nuevas necesidades que demandan los consumidores finales.

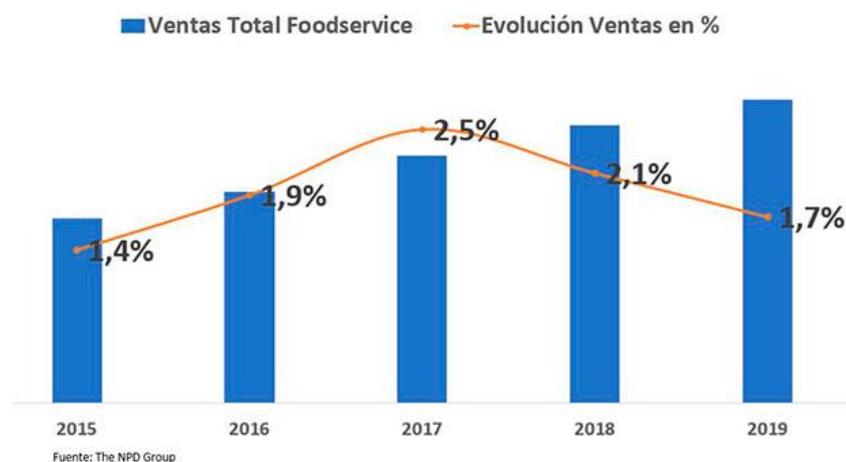
Esta nueva transición requiere la necesidad de profesionalizar la industria, para atraer y retener valor. Debido a esto, la digitalización y el marketing, así como la eficiencia financiera, han de ser los nuevos pilares de las rutas estratégicas de las compañías del sector (Fernández-Lasquetty, 2021).

2.2. Nuevas tendencias

A raíz de la pandemia, el entorno digital se ha convertido en el aliado principal de las empresas de restauración, ya que es una herramienta que genera garantías e impulsa la llega de los productos a lugares donde previamente no se facilitaban.

A través de la digitalización, el usuario podrá contar con mayor variedad de oportunidades, en cuanto a demanda de productos se refiere, desde una posición más cómoda para este. El objetivo final de esta transformación es el de centrar el producto o servicio en el consumidor.

Ilustración 8: El mercado español de Restauración



Fuente: InfoHoreca, 2020

A través de este proceso, se puede conseguir:

1. Aumento de los márgenes (rentabilidad): Como ha sido mencionado previamente, la digitalización, conlleva que los productos puedan ser distribuidos a lugares donde antes no se conocía o simplemente no llegaba, en este sentido, las ventas de las empresas crecerán. Por otro lado, los costes operativos se podrán reducir, debido a la capacidad de reducir personal, tiempo de servicio y otros gastos innecesarios como la producción por encima de la demanda, que finalmente conlleva al desperdicio alimentario; “El 30% de los alimentos que se producen en el mundo, terminan en la basura, y los restaurantes son el origen del 14% de ese desperdicio”. Saber optimizar la oferta, en función de la demanda (a través de aplicaciones móviles, por ejemplo), supondría un ahorro de alrededor de 225 millones de euros (Tech food, 2022).

2. Diferenciación: La modernización del sector, permite que las empresas se diferencien y adquieran una identidad propia que previamente no generaba tanto valor añadido como lo hace ahora.
3. Mejora de la gestión operativa: La modernización se lleva a todos los niveles de gestión, es decir, desde la producción hasta la distribución. Se consigue una mayor eficiencia ya que será posible monitorizar de una manera más detallada, donde se es más productivo y en que etapas no se es, de tal manera que se podrá poner solución a ello.

Con el objetivo que se ha mencionado previamente, es decir, darle prioridad a las necesidades y comodidad del consumidor final, surge una herramienta clave para el proceso, el *Big Data*.

A través de él, los restaurantes serán capaces de conocer el patrón de consumo de cada uno de sus clientes, para ofrecerles un producto más concreto, menos estandarizado, atendiendo a las preferencias de este.

Sin embargo, con la implantación de esta metodología, surgen dos nuevos problemas.

En primer lugar, la fidelización. Debido a la oportunidad nueva que se les ofrece a los restaurantes, cada vez la demanda será más exigente, difícil de mantener, puesto que buscarán probar nuevas experiencias y productos más variados. Por ello, es completamente necesario saber adaptarse a lo que pide la demanda.

En segundo lugar, la profesionalización del sector. El cambio digital conlleva una adaptación técnica más elevada de la que se disponía previamente, puesto que hay que saber ofrecer un servicio que se adecue a las nuevas necesidades y exigencias del consumidor final, y las adaptaciones tecnológicas.

2.3. El desperdicio de alimentos en España

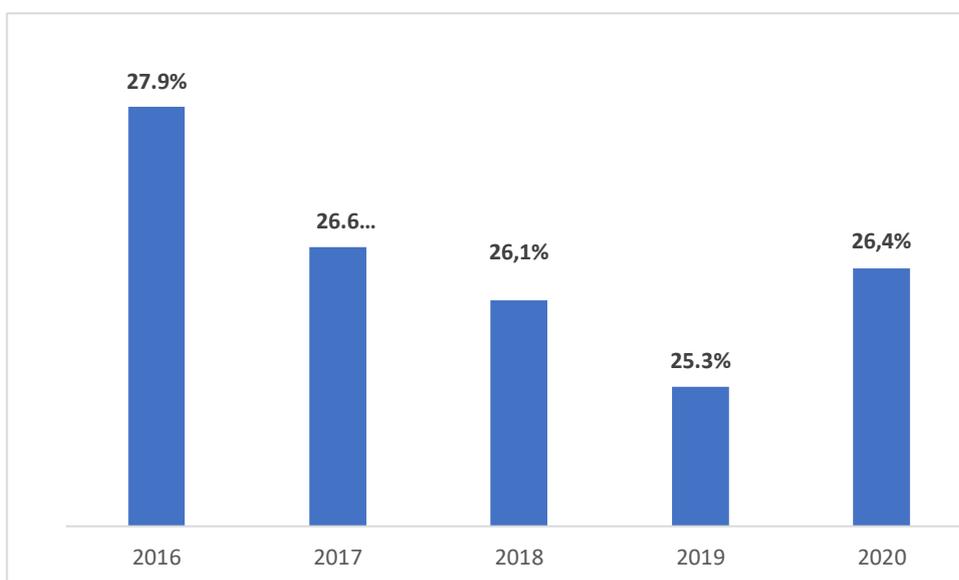
Con el objetivo de la creación de la *Start-up*, identificamos una de las grandes necesidades por cubrir en el sector de la restauración, además de cubrir uno de los principales fines sociales en España: El desperdicio de alimentos:

Se estima que la cantidad de comida en buenas condiciones que se desperdicia en España es de 63 mil toneladas al año, lo que supone que cada establecimiento de restauración en España desperdicia más de media tonelada de alimentos al año (Stuart y Crespo, 2012).

Los restaurantes compran grandes volúmenes de comida, que acaban siendo desperdiciados por falta de previsión, esta situación provoca que el sector de la restauración pierda más de 225 millones de euros al año (Stuart y Crespo, 2012).

Por otro lado, en el año 2019, se estimó que un millón de personas sufren de hambruna en España. Esta situación se debe mayormente a la escasa capacidad económica de las familias. (Bruscas, 2019). Esta cifra está directamente relacionada con la tasa de pobreza en España, así como la ineficiente gestión de los alimentos y su distribución.

Ilustración 9: Evolución tasa Arope en España



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE.

La tasa Arope muestra la cantidad de personas que cumplen con al menos uno de los tres criterios de riesgo de pobreza o exclusión, estos son: Riesgo de pobreza (Ingresos del año anterior a la entrevista), carencia material severa y baja intensidad en el empleo (INE., 2021).

Como se ha mencionado previamente, la tasa de pobreza es un elemento altamente relacionado con el número de personas que pasan hambre. La tasa es poco volátil a lo largo de los años, lo que hace pensar que el número de personas que pasan hambre en España es similar.

Por ello, cada vez se tiene en cuenta esta situación y ha pasado a formar parte de dos de los puntos más importantes de la agenda de desarrollo sostenible 2030 (Naciones Unidas, 2015). Estos son:

- Punto 2 de la agenda; Hambre cero: El objetivo de este punto es el de hacer accesible a toda la población, especialmente a aquellos con menos recursos, una alimentación equilibrada y suficiente para acabar con la malnutrición. Uno de los principales medios para conseguir el objetivo, es a través de la eficiencia en la cadena alimentaria, es decir, no desperdiciando alimentos.
- Punto 12, de la agenda; Producción y consumo responsable: El objetivo es el de “lograr la gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales” (Naciones Unidas, 2015).

El 60% de los desperdicios de alimentos se debe a la deficiente previsión cuando se compran los productos, además de una ineficaz gestión y tratamiento de los productos por parte de los restaurantes (Stuart y Crespo, 2012).

Algunas de las formas que se plantean para intentar evitar el desperdicio de alimentos, es a través de medidas legales que tengan un efecto directo sobre los restaurantes. Algunas de estas medidas incluyen por ejemplo el control de compras excesivas, averiguar si la comida se conserva adecuadamente, evitar raciones demasiado generosas, entre otras (González, 2015).

En España, el ministro de Agricultura, pesca y alimentación, presentó una propuesta de ley que amparara las principales medidas para evitar que se sigan desperdiciando alimentos. Dicha propuesta estaba formada por 15 artículos distintos, divididos en 5 capítulos (La Moncloa, 2021). Destacan algunos como:

- Jerarquía de uso: Todos los agentes de la cadena alimentaria deben contar con un orden para favorecer el plan de prevención en contra del

desperdicio de alimentos. El primer elemento en dicho orden son los alimentos que vayan a ser donados a empresas sin ánimo de lucro o bancos de alimentos. Los restaurantes deberán firmar convenios con dichas compañías, así como asegurarse de la vida útil de los productos y el almacenamiento. Otro elemento clave son aquellos alimentos en buen estado que vayan a ser, desperdiciados deberán ser transformados en otros productos.

- Obligaciones de los agentes de la cadena agroalimentaria: Las empresas distribuidoras deberán repartir primero los productos con fecha de caducidad más próxima.
- Plan estratégico interministerial: Establecer una estrategia nacional en contra del desperdicio de alimentos y un plan de actuación que dependerá de cada comunidad autónoma.
- Régimen sancionador: En el caso de no cumplirse lo que dicta la propuesta de ley, se establecerán distintas sanciones en función de la gravedad de la infracción (dividido en cuatro categorías). Las multas oscilarán desde seis mil euros, hasta 150 mil euros.

A pesar de la importancia de establecer unas bases que aseguren la conservación y el aprovechamiento de todos los recursos, dicha ley no contempla la aparición de nuevas empresas que sean capaces de maximizar la eficiencia de todos los productos que fueran a ser desperdiciados, siendo capaces de minimizar el total de pérdidas que se han mencionado previamente.

2.4. Análisis de los competidores

El modelo de negocio de Saveat cuenta con una alta complejidad por distintas razones:

En primer lugar, el segmento de clientes al que va dirigido, es decir, personas jóvenes (mayormente estudiantes) y aquellos clientes que no tengan tiempo o ganas de cocinar durante la semana. Se trata de un segmento mucho más específico del que proponen el resto de las empresas similares o competidores.

En segundo lugar, la propuesta de valor. La aplicación es difícil de comparar, debido a la gran diferencia en los atributos de negocio (iniciativas en contra del desperdicio de alimentos, mercado de menús semanales, etc.).

Sabiendo esto, procederemos a analizar a los competidores más directos de la compañía:

- ***Too good to go***: Aplicación móvil danesa que surge en 2015, a raíz de la necesidad de reducir el impacto del desperdicio alimentario. Actualmente, es la aplicación pionera de intermediación entre establecimientos que vayan a desperdiciar productos y el consumidor final. Cuentan con más de 9,5 millones de usuarios y casi 15.000 establecimientos asociados (panaderías, restaurantes, supermercados, etc.). Además, proporciona raciones individuales. Los precios, en media, se sitúan a un tercio del valor original, ya que son capaces de comprarlo a precio de coste de los restaurantes. Está presente en más de 9 países europeos (Dinamarca, Noruega, Holanda, Alemania, Reino Unido, Francia, Bélgica, Suiza y España). No cuenta con un sistema de reparto independiente, por lo que el consumidor tendrá que acudir a los establecimientos a recoger su pedido.
- ***Wetaca***: Aplicación Española que surge de la idea de Andrés Casal y Efrén Álvarez, con el objetivo de ayudar a las personas a comer de una manera más sana y equilibrada. *Wetaca* proporciona menús semanales, a elegir cada semana antes del jueves. Parte de la idea de las cocinas fantasma, donde los usuarios inscritos podrán preparar los platos que deseen desde sus casas y subirlo a la aplicación para ser vendidos a terceros. El pago se basa en distintos planes de suscripción (mensuales, trimestrales, semestrales y anuales), donde los precios oscilan entre 7,99 y 17,99 (calculados mensualmente). Cuentan solo con presencia en España. Poseen una red de repartidores independientes, que entregan los pedidos todos los viernes de cada semana.
- ***Menudiet***: Esta empresa fue creada en 2010, por una emprendedora española llamada Cynthia Rodríguez. El motivo de su fundación es el de proporcionar y asesorar a sus clientes con menús saludables y

equilibrados, guiados por un nutricionista. Esta aplicación ofrece tanto servicios a domicilio como recogida en los establecimientos, en función del producto seleccionado. Actualmente, solo existen sus servicios en España, y cuenta con miles de usuarios.

Tabla 1: Competidores directos Saveat

Competidor	Precio/plato (media)	Margen pedido	por	Elaboración	Menú semanal	Forma reparto independiente	de Opción nutricionista	Impacto social
Too good to go	6,50 €	20%		Restaurantes	No	No	No	Si
Wetaca	12,00 €	35%		Cocinas Fantasma	No	Si	No	Si
Menudiet	10,00 €	30%		Cocinas Fantasma	Si	Si	Si	No
Saveat	7,00 €	25%		Restaurantes	Si	Si	Si	Si

Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de Comillas Emprende

Como se muestra en la tabla anterior, Saveat cuenta con notables diferencias, con respecto a sus competidores más directos.

En cuanto a los indirectos, son los siguientes:

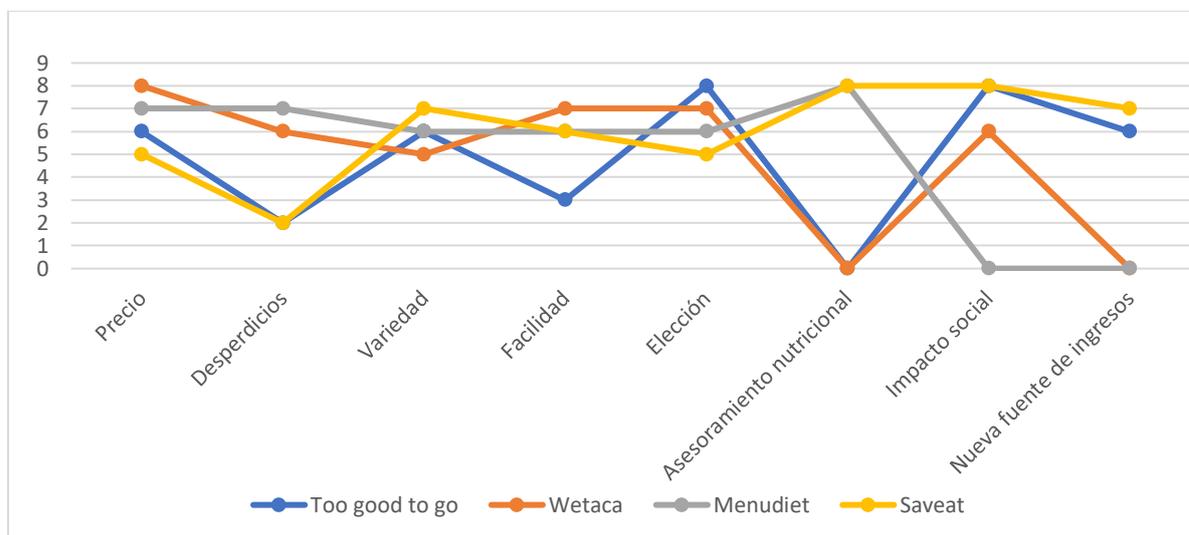
- **Glovo:** Se trata de una de las mayores empresas de reparto de comida a domicilio actualmente. Fue fundada en 2014 y cuenta hoy en día con presencia en 26 países distintos. *Glovo* cuenta con más de 8 millones de usuarios a nivel mundial y más de 1000 empleados. La idea de negocio es la de proporcionar a los usuarios platos diarios de una gran variedad de establecimientos, aunque cobrando una comisión tanto a los restaurantes, como a los consumidores finales. Además, cuenta con una rama de repartidores independientes denominados “*glovers*”, que se hacen cargo de distribuir los productos a los sitios establecidos.
- **UberEats:** Es una idea parecida a la que propone *Glovo*, es decir, ofrecer a los consumidores finales una gran variedad de productos de los que poder elegir, y posteriormente distribuírselo a sus domicilios o lugares preestablecidos. Fue fundada en 2014 en California, y actualmente cuenta con presencia en más de 500 ciudades.

Saveat cuenta con una diferencia notable con respecto a estos competidores, puesto que busca reducir el impacto del desperdicio alimentario de los restaurantes, sirviendo productos que vayan a ser desperdiciados, a precio de mercado. Además, evita el modelo de negocio de *batchcooking*, los productos se preparan en cocinas fantasma. Esta situación podría suponer un inconveniente para los consumidores finales, tanto por las condiciones de salubridad en las que se pueden preparar los platos, como por no saber cuál es la calidad de los alimentos.

Sin embargo, Saveat cuenta con ventaja en ese aspecto, puesto que son los propios restaurantes quienes elaborarán los alimentos y ellos están sometidos a una estricta regulación sobre la manipulación de los alimentos.

Es un mercado muy competido, donde cada vez aparecen más *players*, intentando proponer ideas de negocio parecidas, es decir, menús semanales con comida *healthy*, ya preparadas. Por ello, es imprescindible analizar las curvas de valor de los principales competidores, y en que se centran cada una de ellas.

Ilustración 10: Curva de valor del mercado



Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de Comillas Emprende

Como podemos identificar a través del gráfico, Saveat destacará, no solo por proporcionar lo ya existente en el mercado (gran variedad de productos

saludables a un precio reducido o la facilidad de acceder a ellos), sino también la oportunidad de personalizar menús de los restaurantes que el consumidor desee, además de la motivación por estar contribuyendo positivamente al planeta, al tener como objetivo un claro impacto social.

De esta manera, una de las claves más importantes, será la de definir una fuerte estrategia de diferenciación que aumente el valor percibido por todos los clientes y refuerce la comunicación de todos los atributos que nos hace diferentes.

Tabla 2: Resumen de competidores

Competidores Directos	Competidores indirectos
<ul style="list-style-type: none">• <i>Too good to go</i>• <i>Wetaca</i>• <i>menudiet</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>Glovo</i>• <i>Uber eats</i>

Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de Comillas Emprende

3. SAVEAT: La app digital en contra del desperdicio de alimentos

Para poder analizar los aspectos más importantes de la idea de negocio, se va a elaborar un *Business Model Canvas*. Esta es una herramienta que tiene como objetivo observar, estructurar y definir cuál es el modelo de negocio de la empresa. Gracias a ello, sabremos qué aspectos de Saveat son los que generan mayor valor y donde están las verdaderas oportunidades de negocio. Por ello, esta herramienta busca ajustar las necesidades de los consumidores al mercado.

En este apartado se tratará de responder a cuatro preguntas clave.

La primera pregunta es ¿Qué? Esta cuestión trata de identificar la propuesta de valor de la empresa, las barreras de entrada y la ventaja competitiva, es decir, todos aquellos atributos que posee Saveat, que le hacen ser indispensable para sus clientes y marcar la diferencia con respecto al resto de los competidores.

La segunda pregunta es ¿Quién? Enfocado a conocer quiénes son los potenciales clientes de la empresa, su relación con ellos y la forma de hacerles llegar nuestros productos.

La tercera pregunta es ¿Cómo? A lo largo de esta cuestión, se estudiarán los principales recursos, actividades y alianzas de la empresa Saveat.

Finalmente, la última pregunta se trata de ¿Cuánto? En este último apartado, describiré de forma breve, ya que lo hare de manera más detallada más tarde, cual es la inversión inicial de la empresa, así como la estructura de gastos e ingresos.

3.1. ¿Qué?

3.1.1. Misión, visión y valores

Con motivo de la problemática del desperdicio de alimentos, junto con la necesidad de aprovechamiento de estos, surge la idea de negocio *Saveat*. Esta trata de reducir los restos de comida tanto de los restaurantes, hoteles y en gran medida también, de los hogares, a un precio más asequible.

En líneas generales, Saveat es una aplicación cuyo fin es la suscripción de usuarios que busquen raciones semanales, de aquellos productos que los

restaurantes quieran desperdiciar. El usuario podrá elegir los menús semanales que desee, del restaurante o establecimiento que prefiera.

Por ello, en este apartado, se analizará el *Business Model Canvas* y el plan financiero, que nos aclarará la viabilidad económica de esta aplicación.

La misión, visión y valores de *Saveat* son los siguientes:

A. Misión

Plataforma que gestiona tanto a clientes como a restaurantes, además de asegurar la logística y el transporte de los alimentos para ofrecer un servicio completo y simple de usar.

B. Visión

Establecerse como la marca líder en el aprovechamiento de alimentos que van a ser desperdiciados.

C. Valores

- **Compromiso social:** *Saveat* tratará de reducir la elevada tasa de alimentos que se desperdician, en todos los niveles de consumo. Además, parte de los beneficios o comida, irán destinados a bancos de alimentos.
- **Compromiso con el cliente:** *Saveat* trata de mejorar el bienestar, la salud y las dietas de sus clientes, a través de nutricionistas que elaborarán menús específicos para los clientes.
- **Transparencia:** En todos los niveles. Desde *Saveat* pensamos que la transparencia juega un papel fundamental en la confianza de nuestros consumidores, trabajadores y proveedores.
- **Sostenibilidad:** *Saveat* usará envases reciclables (*tuppers*), en línea con su firme compromiso con el medio ambiente.

3.1.2. Propuesta de valor

Como ha sido mencionado previamente, es necesario saber cómo nuestra compañía es capaz de generar valor para los clientes (tanto restaurantes como consumidor final) y para ello, es importante definir la propuesta de valor de Saveat.

Teniendo en mente que uno de los principales objetivos de Saveat es la de reducir la elevada cantidad de alimentos que se desperdician, además de ofrecer beneficios tanto a consumidores finales, como a restaurantes.

Como ha sido mencionado previamente, Saveat es una plataforma intermediaria entre el restaurante (servicio hostelero) y cliente, encargándose también de todo el proceso intermediario de logística y transporte.

Aunque ya existen otras plataformas que tratan de aprovechar también aquellos alimentos que van a ser desechados, Saveat propone un modelo de negocio distinto, proporcionando menús semanales, de la mano de un nutricionista que guíe a los clientes hacia una dieta más saludable y responsable. Además, y a diferencia de los competidores, Saveat propone una red logística que recoge los pedidos de los establecimientos, y luego los distribuye a los distintos hogares, facilitando así la comodidad de los clientes.

Para definir la propuesta de valor finalmente, habría que hacer una distinción entre los beneficios que proporciona Saveat al consumidor final y a los restaurantes. Estos son:

Tabla 3: Beneficios proporcionados por Saveat

Beneficios para:	
Consumidor final	Restaurantes (Hostelería)
Ahorro tiempo de cocinar	Acceso a nuevos clientes
Ahorro dinero comidas semanales	Sostenibilidad
Plan de dietas para mejorar su salud	Beneficio económico de aprovechar comida que iba a ser desperdiciada
Variedad de comidas a elegir	

Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de Comillas Emprende

Como se ve reflejado en la tabla, las ventajas que obtienen los consumidores con Saveat, son las siguientes:

- Ahorro tiempo de cocinar: Saveat proporciona menús ya preparados, por lo que el cliente ahorraría tiempo de cocina además de todo el proceso previo que conlleva, por ejemplo, ir al supermercado a comprar ingredientes.
- Ahorro dinero comidas semanales: Los dos paquetes que proporciona Saveat, más el precio de los menús, suponen un ahorro semanal de aproximadamente 10 euros.
- Plan de dietas para mejorar salud: El plan Premium conlleva la contratación de un nutricionista que dirige las dietas del cliente, en función de lo que busque.
- Variedad de comidas a elegir: Saveat proporciona una variedad de establecimientos dentro de los cuales el consumidor podrá elegir de donde selecciona los productos.

Por parte del servicio hostelero, son las siguientes:

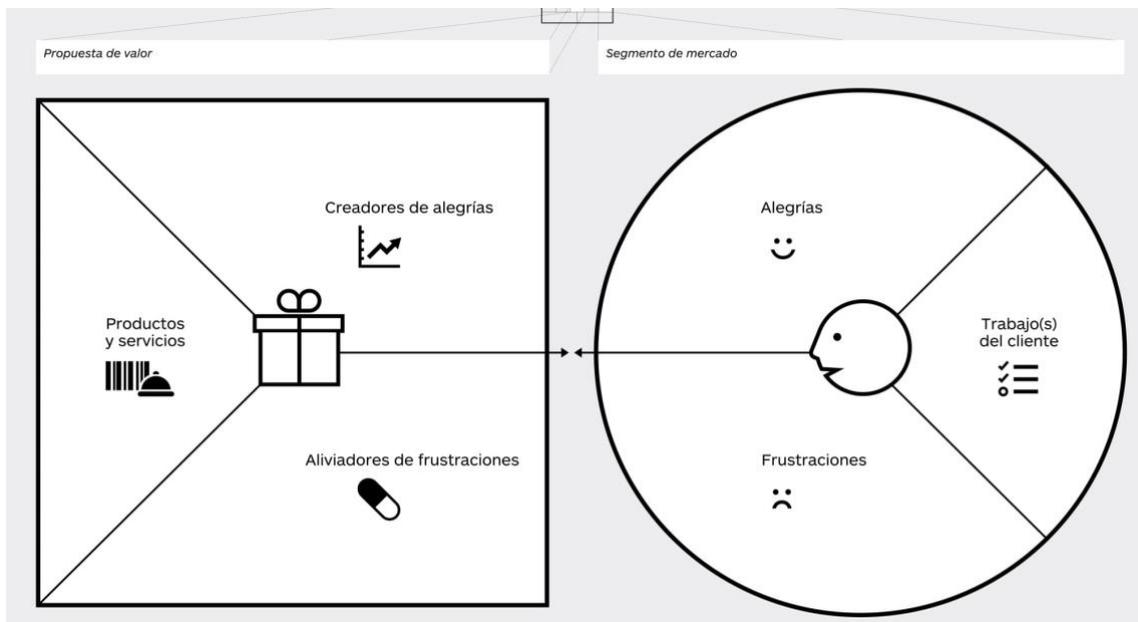
- Acceso a nuevos clientes: A través de Saveat, todos los restaurantes inscritos tendrán la oportunidad de hacer llegar sus productos a clientes

que previamente no acudían a sus establecimientos, por razones varias como pueden ser el tiempo o dinero.

- Sostenibilidad: Con el claro propósito de reducir la cantidad de alimentos desperdiciados, los establecimientos tendrán la posibilidad de sumarse a dicha causa, además de apoyar y promover el desarrollo del reciclaje, puesto que todos aquellos productos que vendan serán suministrados en envases ecológicos.
- Beneficio económico de aprovechar comida que iba a ser desperdiciada: Todos aquellos alimentos que antes no vendían a final de semana, ahora conseguirán sacarle un beneficio vendiéndolo a Saveat.

Para poder llegar a conocer mejor la propuesta de valor de la empresa, utilizaremos la figura inferior:

Ilustración 11: Lienzo de la propuesta de valor



Fuente: Morant, 2016.

Para comenzar a analizar la propuesta de valor de la empresa y sacar las mejores conclusiones, habría que empezar por la parte de la derecha del mapa representado encima.

I. Segmento de clientes

Saveat ha identificado dos grandes tipos de clientes.

En primer lugar, individuos con poco tiempo para cocinar durante la semana, aquellos que no quieren o saben hacerlo y estudiantes.

- Individuos con poco tiempo para cocinar: Este segmento de clientes está formado por todas aquellas personas que ya sea por trabajo y/u ocio, no tienen tiempo a lo largo de la semana para prepararse la comida. Es importante tener en cuenta aquí también, padres de familia con poca disposición para cocinar, ya que la compra será más elevada que la de usuarios individuales y podrán contar con descuentos por volumen, del que se beneficiarán.
- Individuos con poca predisposición a cocinar. Este segmento de clientes está formado por todas aquellas personas que por gusto prefieren demandar productos ya preparados para la semana, en vez de acudir a supermercados y otros establecimientos en busca de materias primas, para luego cocinar, acompañado además de un ahorro de dinero considerable. En este grupo también se podrá tener en cuenta otro segmento más concreto como es el de los estudiantes.

En segundo lugar, restaurantes que se puedan beneficiar de la idea de negocio.

- Restaurantes: Los restaurantes serán aquellos que conformen la oferta de nuestro mercado. Ellos venderán y pondrán a disposición de Saveat todos aquellos platos en buenas condiciones, que vayan a ser desperdiciados, y lo harán a precio de coste por lo que no incurrirán en pérdidas y nos permitirá venderlo a un precio menor que la mayoría de los competidores.

Dentro del diseño del perfil del cliente, representado dentro de la parte derecha del lienzo, identificamos tres partes esenciales, las alegrías, las frustraciones y los trabajos del cliente.

A. Frustraciones

Los *pains* o puntos de dolor para el cliente, son todos aquellos problemas que Saveat ha identificado con respecto al sector y el entorno donde se desarrollará el negocio, que hacen que el cliente no quiera utilizar nuestra plataforma. Dichos riesgos se podrán identificar a lo largo de todo el proceso de los trabajos que se van a realizar, como ha sido mencionado previamente. También describen los riesgos asociados con la realización de tales trabajos.

Por ello, identificaremos los peligros en función de los clientes:

- Consumidores finales de Saveat:
 - Estilos de vida que dificultan el uso y consumo de nuestra aplicación
 - Existencia de competidores con precios similares y platos únicos.
 - No todos los platos de los restaurantes irán destinados a nuestra plataforma

- Restaurantes:
 - Tiempo extra de preparación de los platos
 - Venta de sus productos “al mejor postor”
 - No sacar beneficios económicos de su venta

B. Alegrías

Los *gains* o alegrías, son todas aquellas expectativas que el cliente demanda y desea obtener en todos aquellos servicios y productos que propone Saveat. Al igual que en los *pains*, identificaremos dichas ganancias en función de los dos tipos de clientes:

- Consumidores finales de Saveat:
 - Productos de alta calidad y saludables
 - Precio de los productos muy reducido
 - Servicio al punto marcado por los clientes
 - Aprovechamiento de los recursos

- Colaboración en la reducción del desperdicio alimentario y disminución del impacto ambiental
- Ofertas adaptadas a sus preferencias
- Comodidad en el uso de la aplicación
- Restaurantes:
 - Colaboración en la reducción del desperdicio alimentario y disminución del impacto ambiental
 - Eliminar pérdidas económicas relacionadas con el desperdicio de alimentos
 - Oportunidad de acceder a nuevos clientes
 - Mejorar la imagen corporativa de la compañía

C. Trabajos del cliente

Los trabajos del cliente o *customer Jobs* son todas aquellas acciones que realizan los clientes, relacionados con el problema que trata de resolver la empresa a través de sus productos o servicios. No todas las acciones o trabajos cuentan con el mismo valor, pero no realizar aquellos trabajos de necesidad, podrá tener nefastas consecuencias en la empresa.

Para analizar los *customer Jobs*, lo dividiremos en cuatro grupos distintos:

- Trabajos funcionales: Corresponden a todas aquellas tareas simples y específicas que trata de realizar el cliente, tanto como para satisfacer sus necesidades, como para resolver sus problemas. En el caso de Saveat son los siguientes:
 - Usuarios de Saveat:
 - Comprar menús semanales a un precio menor
 - Comer dietas saludables
 - Seleccionar entre una amplia variedad de restaurantes en función de los gustos de los consumidores
 - Ahorro de tiempo y dinero, al no tener que acudir a los establecimientos a recoger comida
 - Contribuir a la reducción del desperdicio de los alimentos
 - Restaurantes:
 - Acceder a nuevos clientes

- No incurrir en pérdidas procedentes de los alimentos desperdiciados a final de semana
 - Reducir el impacto del desperdicio de alimentos
 - Mejorar la imagen de la compañía
- Trabajos sociales: Corresponden a todas aquellas tareas para demostrar una imagen positiva de cara al público. Muestra los deseos de cómo quiere ser percibida la empresa con respecto a sus clientes. De tal manera que estos son:
 - Usuarios Saveat:
 - Concienciados con el medio ambiente
 - Ahorradores
 - Inquietos
 - Enfocados (con las ideas claras)
 - Restaurantes:
 - Responsables
 - Mentalizados con el medio ambiente
 - Oportunidad
- Trabajos sociales: Corresponden a todas aquellas tareas para alcanzar los sentimientos y emociones que pueda desear el público objetivo. Responde a la pregunta de cómo se quieren sentir los clientes de Saveat. Por tanto, identificamos dos grupos:
 - Usuarios de Saveat:
 - Responsables
 - Útiles
 - Con criterio
 - Eficientes
 - Entusiastas
 - Restaurantes:
 - Cooperativos
 - Razonables
 - Productivos
 - Eficientes

Cabe destacar también la importancia de otros trabajos de soporte, donde el cliente podrá aportar de manera indirecta, como puede ser a través de actividades de co-creación de valor, comentarios en redes sociales o en foros de opinión, la experiencia obtenida después de usar nuestra aplicación.

II. Value Proposition Canvas

En segundo lugar, para completar el *value proposition canvas*, hay que tener en cuenta la zona izquierda del lienzo, que representa la propuesta de valor de la empresa. En él, se identifican tres grupos o segmentos clave, estos son; Los aliviadores de frustraciones, los creadores de alegrías y los productos y servicios.

A. Aliviadores de frustraciones

Los *pain relievers* o aliviadores de frustraciones es la manera en la que nuestra compañía Saveat puede, a través de sus productos y servicios, aliviar los problemas y molestias que tengan nuestros clientes.

Esta parte está altamente relacionada con las frustraciones previamente descritas en el segmento del cliente, puesto que supone remediar los problemas que han propuesto o les suceden a ellos.

De tal manera que, para aquellas personas que no tienen tiempo o ganas de prepararse sus propios platos, Saveat se postula como una alternativa, al disponer de productos de calidad ya preparados, que hagan que los usuarios sean más eficientes, dedicando todo el tiempo que no emplean cocinando o buscando alimentos, a otras tareas que consideren más importantes. Además, es una empresa socialmente comprometida, tratando de reducir la cantidad de alimentos que se desperdician, haciendo que los clientes puedan contribuir a este mismo fin.

Saveat no supone solo un ahorro de tiempo, sino también monetario, al encontrar menús semanales de alta calidad a un bajo precio, difícilmente obtenido a través de otras plataformas o establecimientos físicos.

En el caso de los restaurantes, Saveat les dará la oportunidad de acceder a nuevos clientes y aumentar así su cuota de mercado y el número de ventas. Los restaurantes serán capaces de evitar pérdidas, elaborando y vendiendo todos aquellos alimentos de calidad, que iban a ser desperdiciados. Además, su colaboración les permitirá mejorar su imagen como marca, al contribuir a la reducción de comida desperdiciada.

B. Creadores de alegrías

Los creadores de alegrías o *gain creators* son aquellos atributos del producto o servicio que hacen que los clientes cumplan sus expectativas frente a lo que se les ofrece.

Por ello, es importante haber analizado cuales son dichas expectativas a través de la segmentación de clientes.

Para aquellas personas que no disponen del tiempo suficiente para cocinar o simplemente no desean hacerlo, Saveat propone una amplia variedad de productos saludables de alta calidad, además de la oportunidad de contactar con un nutricionista que equilibre la dieta de sus clientes, de una forma individual, en función de lo que deseen los consumidores. Debido a esta excelente y personalizada atención, se pretende fidelizar la clientela de la aplicación, junto con la importancia que tiene el compromiso social y medioambiental de Saveat, que hace que sus clientes sientan que forman parte una misma obligación.

Saveat pretende contribuir positivamente a la sociedad, evitando o reduciendo la elevada cantidad de comida desechada, por lo que todas aquellas personas que decidan consumir nuestros productos también estarán ayudando a la sociedad en su conjunto.

Por parte de los restaurantes y como ya ha sido mencionado previamente, tendrán la oportunidad de crecer sus ventas, accediendo a lugares y clientes, que anteriormente no consumían sus productos. Por último, además de reducir sus costes, lograrán ser más eficientes al no desperdiciar alimentos innecesariamente.

C. Productos y servicios

Los productos y servicios definen todos los atributos que posee Saveat, orientados exclusivamente a resolver los *pains* o frustraciones del cliente y general valor para ellos.

Saveat busca conseguir una gran variedad de productos saludables, a un precio competitivo y atendiendo a sus clientes de una manera personalizada.

Saveat cuenta con una aplicación móvil, donde todos los restaurantes que deseen (cumpliendo con algunos requisitos como puede ser el tipo de comida) publiquen los platos que les sobran a final de semana y sean los consumidores finales, junto con el asesoramiento de nutricionistas profesionales si lo desean, quienes elijan su menú para la semana.

Los precios serán bajos debido a la compra de dichos platos a precio de coste del restaurante.

Posteriormente, será todo distribuido a la ubicación marcada por el cliente, a través de repartidores independientes contratados por Saveat, primando siempre la comodidad de los usuarios.

Se han identificado varios grupos de clientes que se beneficiarán del uso de la aplicación, estos son: individuos con poco tiempo para cocinar durante la semana, aquellos que no quieren o saben hacerlo, estudiantes y restaurantes.

3.1.3. Posibles barreras de entrada

Si bien el sector de la comida a domicilio y *Techfood* está experimentando un gran crecimiento con empresas como *Glovo* o *UberEats*, las barreras de entrada y en definitiva, todos los impedimentos para entrar en esta industria son elevadas. Por ello, a través de este apartado conoceremos cuales son las principales a tener en cuenta.

En primer lugar, el efecto red: Este impedimento implica que el valor de los servicios producidos por *Saveat*, aumentará para todos los usuarios de la aplicación (tanto los ya existentes, como los potenciales), a medida que el volumen de clientes aumente. Como ya ha sido mencionado, es un sector en crecimiento con mucha competencia, por lo que el comienzo tendrá una gran importancia en cuanto a captación de clientes se refiere (tanto usuarios finales como restaurantes).

En segundo lugar, la regulación a la que son sometidos los restaurantes. A diferencia de otros competidores, cuyo principal servicio es la distribución de comida procedente de cocinas fantasma, *Saveat* lo hará a través de restaurantes y establecimientos. Sin embargo, estos están sometidos a un estricto control de calidad e higiene en sus productos, así como a un exhaustivo seguimiento del etiquetado y condiciones de salubridad. Este factor es de gran importancia que se cumpla para salvaguardar la positiva experiencia de los clientes.

En tercer lugar, el coste de los canales de distribución. Al existir ya empresas consolidadas en el sector, con un volumen de negocio muy alto y con un gran posicionamiento en el mercado, hace que puedan imponer altas tarifas para contratar sus servicios de reparto. Por ello, y a pesar de ser una empresa digital, con costes fijos bajos, hace que se tenga que invertir grandes cantidades de dinero al reparto y logística.

A pesar de ser un negocio claramente diferenciado del resto de sus competidores, existen varios impedimentos que hacen que no sea sencillo entrar en el sector. Es importante diseñar una estrategia que consiga superar las

barreras expuestas previamente y haga Saveat una empresa consolidada en la industria.

3.1.4. Ventajas competitivas

A través de este apartado, posicionaremos los atributos principales de Saveat, de tal manera que supongan una ganancia frente a sus competidores y generen un valor añadido frente a los usuarios de la aplicación. Estos atributos son:

- Precio más bajo que el resto de sus competidores, puesto que se compran los platos a precio de coste de los restaurantes (cobrando además una comisión a los restaurantes por los productos que vendan a través de la aplicación).
- Segmentación de mercado definida, al buscar personas con poco tiempo para cocinar o con poca predisposición a hacerlo, mayormente jóvenes. A pesar de ello, la aplicación estará disponible para todos aquellos que deseen usarla.
- Servicio a domicilio. Saveat recogerá los platos demandados en los establecimientos y posteriormente los distribuirá a los lugares marcados por los usuarios a través de la aplicación.
- Fácil uso de la aplicación adaptada a todo tipo de clientes.
- Atención exhaustiva y personalizada, puesto que se dispondrá tanto de guías *F.A.Q.*, como *Bots* que respondan las dudas que surjan. Además, se contará con un equipo de atención al cliente, a disposición de los usuarios (el número de teléfono estará disponible tanto en la aplicación, como en redes sociales y en la página web).
- Amplia variedad de oferta. La aplicación contará con el máximo número de establecimientos posible, de donde los usuarios podrán elegir los menús que desee.
- Nutricionistas que aconsejen a quienes deseen, menús y dietas en función de lo que busquen obtener.
- Una clara idea social, intentando reducir notablemente el impacto del desperdicio de alimentos en el medio ambiente.

3.2. ¿Quién?

3.2.1. Segmentación de clientes

En línea con lo que ha sido mencionado previamente, Saveat ha considerado dos vertientes de segmentos de clientes, en función del papel que representan sobre ella.

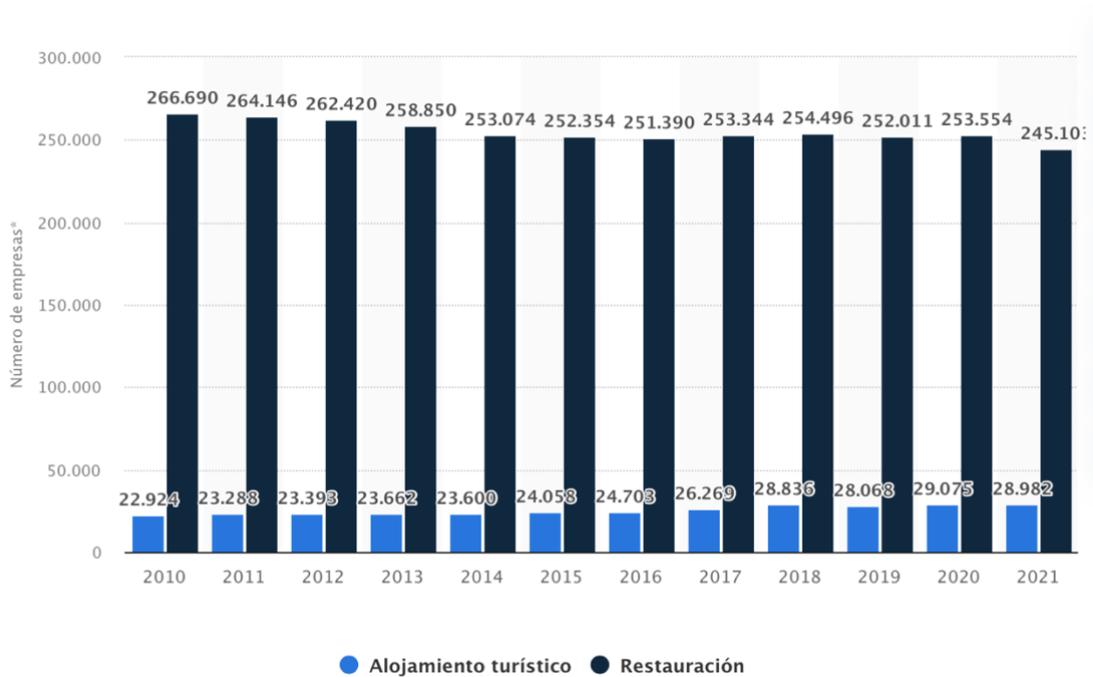
En primer lugar, encontramos los servicios de restauración, concretamente, los restaurantes. Estos componen la oferta de la empresa ya que pondrán a disposición del consumidor final todos aquellos productos de los que dispongan y no vayan a desperdiciar. Aquí estarán mayoritariamente todos aquellos establecimientos que:

- i. Deseen reducir el impacto ambiental, producido por el desperdicio de alimentos.
- ii. Produzcan alimentos saludables.
- iii. Quieran reducir sus costes, vendiendo todos aquellos productos que estén en buenas condiciones y vayan a desperdiciar, a precio de coste.

Son filtros muy amplios ya que se busca encontrar la mayor cantidad de restaurantes saludables posibles, para proporcionar el mayor número de establecimientos al cliente.

En el siguiente gráfico se enumeran los establecimientos que cumplen con los requisitos demandados y cuál es la proyección que se prevé desde Saveat, acerca del número de clientes que se poseerá a lo largo de los próximos años.

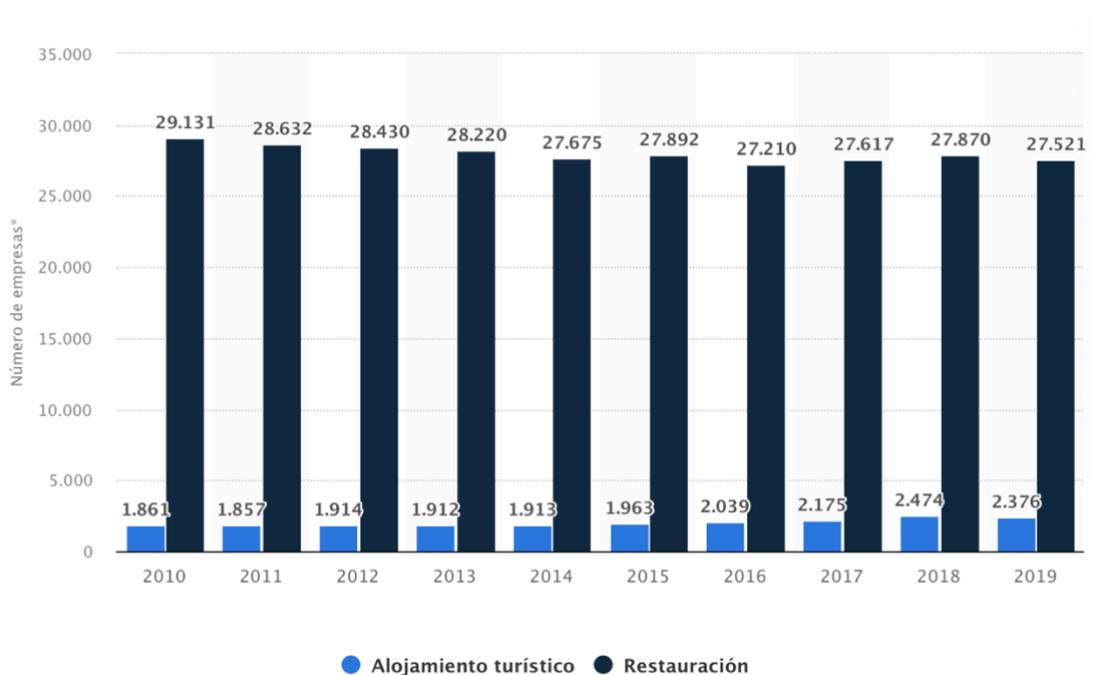
Ilustración 12: Evolución anual del número de empresas del sector hostelero en España, según actividad



Fuente: Statista a partir de datos del INE, 2022

Como se muestra en la imagen superior, el número de restaurantes en España es muy elevado, manteniéndose constante a lo largo de los años. Como más tarde se explicará, inicialmente se contará con los restaurantes de la comunidad de Madrid, aunque posteriormente se prevé una expansión a otras regiones del país. Por ello, y para calcular la demanda inicial de Saveat, habrá que tener en cuenta el siguiente gráfico.

Ilustración 13: Evolución anual del número de empresas del sector de la hostelería en la comunidad de Madrid, según actividad.



Fuente: Statista a partir de datos del INE, 2019

La comunidad de Madrid es el principal motor gastronómico del país, por ello el número de establecimientos de restauración representa aproximadamente el 10% sobre el total del país. Por ello, estimamos que en un comienzo es importante empezar en Madrid, dadas las condiciones preferentes y la complejidad de logística.

En segundo lugar, los consumidores finales. La oferta se ajustará en función de este tipo de clientes, es decir, estos compondrán la demanda de nuestra idea de negocio. Las características de estos clientes potenciales son las siguientes:

- i. Población ocupada entre 16 y 54 años, con conciencia ambiental y motivación por contribuir a la reducción del desperdicio alimentario.
- ii. Aquellas personas que dispongan de poco tiempo para cocinar a lo largo de la semana o que simplemente no les guste hacerlo.

3.2.2. Relación con el cliente

Saveat deberá determinar cuál es la relación con sus clientes, en función del perfil de los usuarios. Por ello, a través de ese apartado, seremos capaces de identificar los dos distintos segmentos de clientes que posee la aplicación, y como Saveat acerca su propuesta de valor tanto a usuarios finales de la aplicación, como a los restaurantes.

En este sentido, agruparemos los servicios en función del tipo de cliente.

1. Los usuarios finales de la aplicación tendrán acceso a:

- *Customer service*: Dentro de este servicio, se incluirán tanto guías Faq, como un Bot que atienda las necesidades o problemas que tengan los usuarios.

Las guías *F.A.Q.* o *frequently asked questions* es un Sistema de respuesta rápida a preguntas que se generan más habitualmente. Además, la aplicación contará con un Bot que de respuestas a aquellas dudas que puedan surgirles a los clientes, e incluso les pueda poner en contacto con la atención al cliente de la empresa.

El objetivo es fundamentalmente asegurar la comodidad de los usuarios, así como aumentar la productividad de Saveat.

- Atención personalizada a través de redes sociales y la propia aplicación: Para aquellas cuestiones puntuales, fuera de lo habitual, Saveat tratará de responder las cuestiones que surjan a través de redes sociales (Instagram, Facebook, Twitter y LinkedIn), así como facilitar un número de atención al cliente dentro de la aplicación, a través del cual podrá contactar con un miembro de la compañía que dará respuestas a sus preguntas.
- Sistema de valoración del servicio: Con el objetivo de aumentar la productividad de la empresa y conocer las debilidades y fortalezas de cada servicio que se ofrece en la aplicación, se les ofrecerá a todos los usuarios, valorar y describir su experiencia después de utilizar los servicios de Saveat.

Los restaurantes tendrán acceso a:

- **Aplicación:** Los restaurantes contarán con un especial apartado dentro de la aplicación, donde podrán hacer seguimiento de los pedidos que se demandan, la ubicación del repartidor de Saveat que recogerá los productos, así como un número de atención al cliente donde podrá llamar en casa de que surjan cuestiones o problemas.
- **Sistema de valoración del servicio:** Como ya ha sido mencionado, es necesario conocer desde el punto de vista de los restaurantes, cual ha sido la experiencia al usar la aplicación e identificar a partir de ahí las debilidades y fortalezas para explotar aquello en lo que se es mejor y reforzar aquellos puntos en lo que se es peor. Para ello, se lanzarán encuestas de valoración y opinión después de cada servicio.

3.2.3 Distribución del producto (canales)

La distribución de Saveat, se hará a través de diversos canales, en función del segmento de clientes al que se quiera acercar.

Aunque el principal canal donde se ofertarán todos los servicios de Saveat es a través de la propia aplicación, existen varias actividades de promoción que se usarán principalmente para captar nuevos clientes (tanto directos, como indirectos)

De tal manera que identificaremos los canales según si son usuarios finales de la aplicación o restaurantes.

Usuarios finales de la aplicación:

- **Redes sociales e *influencers*:** Ubicados los clientes potenciales (mayormente jóvenes), se llevarán a cabo campañas de publicidad a través de redes sociales como Instagram, Facebook, Twitter y LinkedIn. En dichas redes, se publicarán imágenes, contenido de carácter informativo, avances o actualizaciones de la aplicación que se vayan a dar, sorteos... Además, para generar el mayor impacto posible, se llevarán a cabo promociones con *influencers* o personas que influyan de manera significativa en dichas redes.

El objetivo es ganar notoriedad e imagen a través de medios digitales.

- **Página web:** Con el fin de poner a disposición del cliente toda la información relevante de la compañía, se creará una página web fácilmente interpretable y usable.
- **Aplicación en *market places*:** La importancia de poner a disposición del cliente la aplicación en las principales plataformas como Apple store y *Google play*, es de vital necesidad puesto que de tal manera se podrá dar acceso al mayor número de personas posible.
- **Anuncios en buscadores:** *Google Ads* o *Yahoo Advertising* son los dos buscadores más importantes donde poder promocionar Saveat y generar un mayor impacto.

Restaurantes:

- **Agentes comerciales:** Aquellos establecimientos que cumplan con los requisitos indispensables de Saveat (tipo de comida, localización, contribución a la reducción del desperdicio de alimentos...), serán contactados por agentes contratados por la compañía, quienes se encargarán de explicar la idea fundamental de la empresa, y los beneficios que obtendrían con su incorporación. Posteriormente, todos aquellos restaurantes que accedan a colaborar con nosotros serán incluidos en la aplicación.

3.3. ¿Cómo?

3.3.1. Recursos clave

Los recursos clave son todos aquellos activos o capacidades de la empresa que permiten la elaboración de una propuesta de valor, que vaya dirigido directamente al consumidor final o clientes.

Dentro de los recursos clave identificamos cuatro grupos distintos: Los intelectuales, físicos, humanos y financieros.

En el caso de Saveat, los que necesitaremos serán los siguientes:

i. **Intelectuales**

- Tecnología: Los clientes podrán saber de qué menús disponen, las recomendaciones de los nutricionistas y otra gran variedad de funciones, a través de una plataforma digital o aplicación.
- Base de datos de los clientes: Necesaria para saber los hábitos de consumo y preferencias de los consumidores, a través de la cual poder elaborar una oferta más personalizada a cada uno de los usuarios.
- Protección de datos: Con el objetivo de garantizar y proteger las libertades e intimidades de nuestros usuarios, Saveat proporciona la fidelidad de los datos de sus usuarios frente al tratamiento de los datos personales.
- Modelo de análisis de datos AWS. El sistema de *amazon web search*, permitirá a Saveat acceder a bases de datos de donde poder obtener información como la de patrones de consumo de los clientes, de tal manera que se puedan personalizar productos a los clientes, brindándoles una mayor comodidad y facilitar la tarea cuando elijan los menús.

ii. Físicos

- Oficinas: Es necesario un espacio donde poder llevar a cabo las operaciones de Saveat, tales como reuniones con socios, tareas de IT o incluso la gestión de la logística de la empresa.
- Equipos informáticos: Tantos ordenadores como teléfonos móviles, necesarios para tareas del día a día.

iii. Humanos

- Trabajadores: En cuanto a la estructura interna de la empresa, los fundadores se reparten las tareas fundamentales para el desarrollo del *Start-up* y por lo tanto cada uno es responsable de la dirección de una de áreas de negocio de Saveat.

Por ello, el organigrama de la empresa será el siguiente:

Ilustración 14: Organigrama Saveat



Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de Comillas Emprende

- Alianza con la red logística de transporte: Necesario mantener buena relación tanto con los repartidores de *stuart* ya que ellos son los que se encargan de transportar y recoger los pedidos desde los hasta los hogares, como los proveedores de furgonetas que se alquilarán por horas para trasladar los productos.

iv. Financieros

- Inversión inicial: Es necesaria la obtención de financiación para la puesta en marcha de la compañía. Saveat estima la cantidad de 60.000 euros para la puesta en marcha de la aplicación y su correspondiente red logística.

3.3.2. Actividades clave

Las actividades claves son todas aquellas acciones que deberá acometer Saveat para la puesta en marcha de su propuesta de valor. Estas acciones variarán en función de su modelo de negocio.

En el caso de Saveat, se distinguen dos grupos distintos de acción por ser un intermediario, es decir, ofrece un servicio tanto a sector hostelero, como al consumidor final.

De tal manera, para el consumidor final, se requiere un equipo interno que:

1. Gestione, mantenga y mejore las relaciones con el cliente.
2. Se encargue de gestionar, mantener y desarrollar la aplicación y la plataforma de Saveat.
3. Contrate y elabore las tareas administrativas que se requieran.
4. Gestión de un programa de nutricionistas que asesore sobre las dietas de los clientes finales.
5. Elabore un plan de marketing y comunicación: Con ello se conseguirá mantener a todos los usuarios de la plataforma, a través de un programa de fidelización. Es importante además que todos los clientes potenciales conozcan el carácter social de la empresa, por lo que las campañas de comunicación formarán una parte esencial de la propuesta de valor.
6. Cuide el plan financiero: Esto quiere decir que existe la necesidad de un equipo que gestione la estructura de gastos en ingresos de la compañía, para poder actuar de la manera mas eficiente posible y no incurrir en pérdidas.

De la misma manera, es necesario un equipo que sea capaz de mantener las relaciones con los restaurantes, proporcionándoles la atención y dedicación necesaria para maximizar los beneficios con dichos socios.

3.3.3. Alianzas clave

En este último apartado se analizarán los grupos de interés, es decir, aquellos vínculos con las redes de proveedores y otros socios que contribuyen a las operaciones de Saveat. El enfoque principal estará en los socios estratégicos, es decir, todos aquellos aliados cuya cooperación es imprescindible para explotar todo el potencial de la plataforma. Estos socios se encuentran en todos los lugares de la cadena de distribución. Por ello, distinguimos las siguientes alianzas clave:

- I. Restaurantes: Serán ellos quienes vendan todos los alimentos que vayan a desperdiciar a final de semana a Saveat.
- II. Repartidores o *riders*: Forman una parte fundamental de la compañía, ya que serán ellos quienes se encarguen de recoger los platos preparados de los restaurantes, hasta el punto marcado por los consumidores finales.
- III. Nutricionistas: Asesorarán a nuestros usuarios premium en sus dietas, en función del objetivo nutricional que deseen obtener (pérdida de peso, ganancia de músculo, plan equilibrado de comidas, etc.). La incorporación de dichos profesionales supondrá una ventaja tanto para aquellos que decidan formar parte de la red de profesionales de Saveat, puesto que serán capaces de acceder a nuevos clientes de una manera sencilla (cobrando un porcentaje en función del número de asesoramientos), como para los usuarios de la aplicación, que recibirán ayuda de expertos para cumplir sus objetivos.
- IV. Bancos de alimentos: Con el objetivo de reducir el desperdicio de alimentos, Saveat distribuirá una gran parte de los alimentos que no hayan sido demandados y los restaurantes vayan a desechar, a bancos de alimentos distribuidos por la comunidad de Madrid.
- V. Ministerio de agricultura, pesca y alimentación: Desde Saveat creemos en la importancia de aliarse con dicho ministerio puede fomentar el cumplimiento de algunos de los objetivos de la empresa; reducir el desperdicio de los alimentos.

3.4. ¿Cuánto?

En este último apartado del modelo de negocio, analizaremos brevemente cual es la estructura financiera que posee Saveat, es decir, cuáles son sus flujos de ingresos y costes. Más adelante, en el apartado de plan financiero, se explicará más detenidamente.

3.4.1. Estructura de ingresos

Para conocer mejor cual será la estructura de ingresos de la compañía, debemos saber que existen tres fuentes distintas de financiación:

- I. En primer lugar, los ingresos fijos procedentes de la inversión de los 5 socios fundadores a partes iguales (15.000 € cada uno, es decir, un total de 75.000 €), además contaremos con la inversión de *Friends, Fools and Family* por un total de 25.000 €. Esta inversión inicial irá destinada a poner en marcha la empresa y cubrir los gastos del primer año, es decir, su objetivo principal es el de cubrir el EBITDA negativo de los primeros años, además del desarrollo de la aplicación, el pago de alquiler de furgoneta, sueldos de los trabajadores y la adquisición de material y utilidades de oficina.
- II. En segundo lugar, se le cobrará al cliente una comisión fija, por la suscripción a nuestra plataforma. Se han diseñado dos paquetes distintos en función de lo que desee el consumidor (paquete básico de 14,99 € y paquete premium de 44,99 €). Por todo ello, se espera una inversión inicial fija de 90.000 €, más lo obtenido a través de la inscripción en la aplicación. Lo mencionado queda reflejado en la siguiente tabla:
- III. En tercer lugar, ingresos variables. Estas, provienen de las comisiones cobradas a los restaurantes por cada uno de los pedidos (en torno al 20%). Cada semana se les proporcionará a los restaurantes una factura con el número total de los pedidos que se hayan demandado, a partir de ahí Saveat cobrará su comisión sobre el precio de todos los platos.

3.4.2. Estructura de gastos

En primer lugar, habrá que tener en cuenta la inversión inicial. Este dinero irá destinado a poner en funcionamiento la *start-up* y proviene de dos fuentes distintas. Por parte de los socios fundadores se aportará el 55%, junto con la

aportación del restante 45% por parte de los denominados *Friend, Fools and Family*, se obtendrá un total de 90.000 €.

Sin embargo, a partir del primer año, y debido al crecimiento esperado de la empresa, la estructura de costes se dividirá en aquellos fijos y variables, y serán los siguientes:

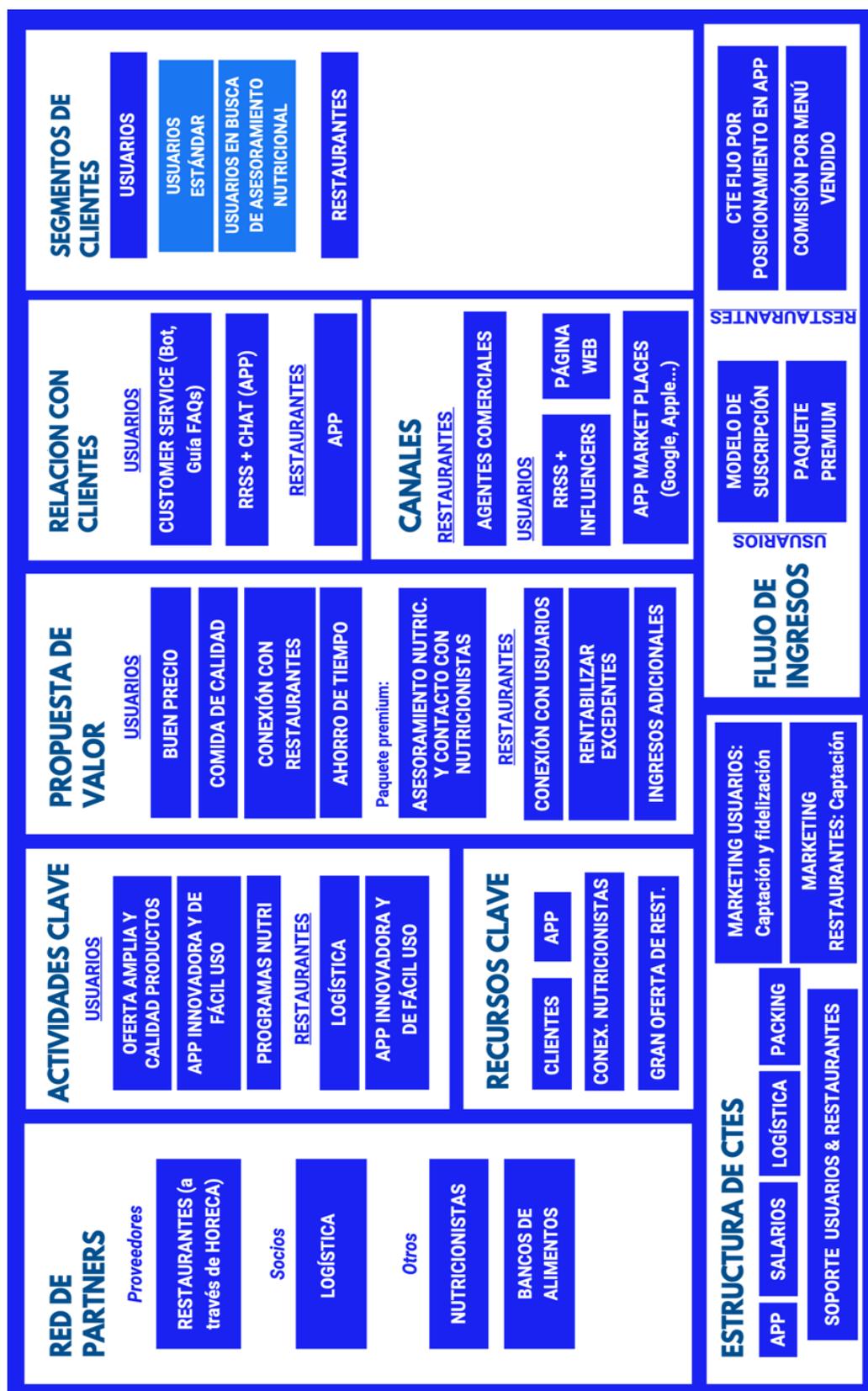
Tabla 4: Distribución costes iniciales

Costes fijos	Costes variables
Alquileres	Marketing
Gastos de personal	Coste Toppers
Material de oficina	Red logística
(140.500)	(282.499)

Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de Comillas Emprende

Como se muestra en el cuadro anterior, existen dos componentes en los gastos del primer año. Sin embargo, y como comprobaremos posteriormente, los costes irán creciendo en función de la demanda, ya que mucho de los costes variables dependen del volumen de ventas, viajes o inversión en campañas de fidelización y publicidad.

Ilustración 15: Resumen *Business Model Canvas*



Fuente: Elaboración propia a través de aplicación Canvas

4. Plan financiero

4.1. Inversión inicial

Conocer la inversión inicial es importante para saber cuál es la cantidad de dinero necesario para la puesta en marcha de la empresa y comenzar a lanzar nuestros servicios, sin incurrir en pérdidas inicialmente. Por ello, a lo largo de este apartado se explicarán cuáles son los principales gastos a donde ira destinada la inversión inicial.

En primer lugar, es necesario cubrir todos aquellos gastos relacionados con la creación de la aplicación, como pueden ser los costes asociados al desarrollo de una página web, perfiles en redes sociales o incluso a los propios para el desarrollo y mantenimiento de la aplicación. Con motivo de generar la mayor audiencia posible, la aplicación deberá estar disponible tanto para dispositivos Apple (Apple store), como para Android (Google Play), lo que supondrá un mayor gasto en relación con el inmovilizado intangible. Se estima que la cifra de lo mencionado previamente sea de

En segundo lugar, el material de oficina. Aquí se incluyen todos los gastos relacionados con el inmovilizado material como equipos informáticos (ordenadores, software, etc.), sillas, mesas, y en definitiva todo lo necesario para acondicionar el espacio de trabajo. El coste final de lo mencionado previamente será de 12.500 euros.

En tercer lugar, el gasto correspondiente al alquiler de las oficinas donde se trabajará, así como el de los almacenes frigoríficos, donde se podrán conservar los productos en caso de ser necesario. El coste será de 3.000 euros anuales fijos a lo largo de los próximos años.

Otro de los principales gastos será el de la red logística y transporte. Para la distribución de los productos desde los restaurantes hasta los hogares marcados por el consumidor final, Saveat empleará una empresa de reparto

llamada Stuart, de donde se contratarán sus repartidores que cobrarán 70 euros por cada viaje que realice.

Para la distribución de los productos, Saveat elaborará envases de caña de azúcar 100% ecológicos, sellando cada uno de ellos con una etiqueta que contenga los ingredientes, calorías, macronutrientes y peso. El precio por unidad de cada uno de los envases es de 0,35 euros.

Con el objetivo de aumentar las ventas, se llevarán a cabo campañas de publicidad, haciendo promociones en redes sociales como Instagram, Facebook, Twitter o LinkedIn. El coste de dichas campañas será de 25.000 euros.

Por último, el sueldo de los trabajadores y accionistas de Saveat. Existen 5 trabajadores inicialmente en la empresa y a cada uno le corresponderán 20.000 euros anuales.

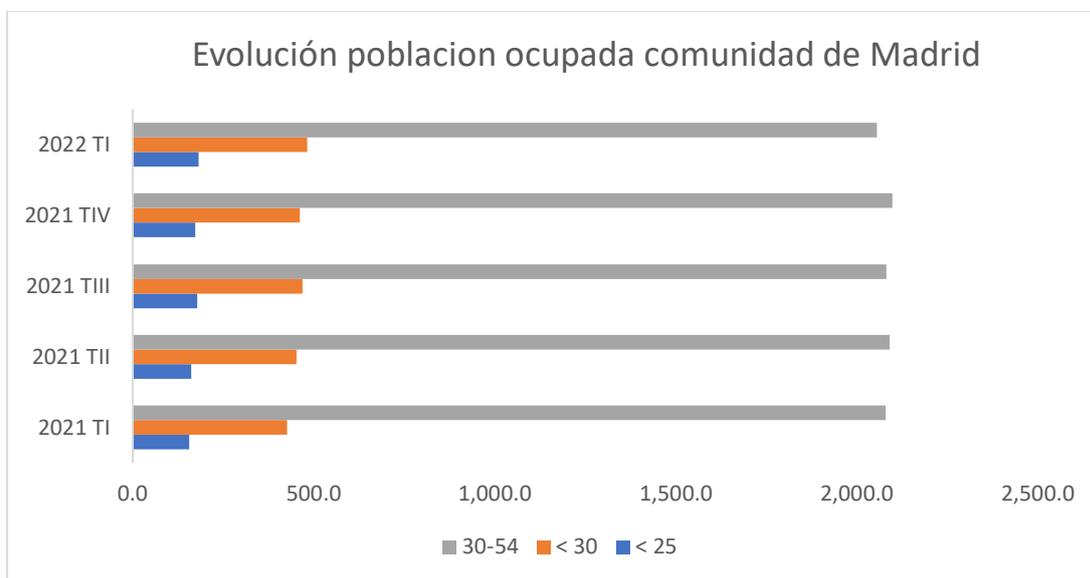
Por ello se estima que la inversión inicial será de 100.000 euros y el dinero provendrá de una aportación inicial de 15.000 por cada socio (75.000 euros en total), así como otros 25.000 euros de Friends, fools and family.

4.2. Estimación de la demanda

En este apartado, se analizará la demanda de Saveat a lo largo de los años. Los resultados obtenidos provienen de una encuesta realizada sobre la población de la comunidad de Madrid.

Aunque nuestro servicio es fácil de usar por personas de cualquier edad, el principal público objetivo al que va dirigido Saveat, es el de personas jóvenes (entre 16 y 54 años), con poco tiempo para cocinar, es decir, tanto estudiantes como trabajadores (población ocupada), dentro de la comunidad de Madrid.

Ilustración 16: Evolución población ocupada Comunidad de Madrid



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE.

Por ello, y como muestra el gráfico anterior, el número de personas que podrían cumplir con estas características sería de 3.169.800, según datos de la primera encuesta sobre la población activa, difundidos por el INE.

Según los resultados procedentes de la encuesta, aproximadamente un 76% de los encuestados, estarían dispuestos a utilizar Saveat, de tal manera que un total de 2.409.048 personas aproximadamente podrían emplear la aplicación.

Se estima que, a través de campañas de promoción en redes sociales, marketing y publicidad, se pueda obtener un margen de captación del 0,12% inicialmente. Para obtener este resultado, también se ha tenido en cuenta a los competidores y su alta posibilidad de atraer y retener clientes.

Tabla 5: Número de clientes Saveat

Población ocupada comunidad de Madrid	3.169.800
% de aceptación de Saveat	76%
Número total clientes potenciales	2.409.048
<hr/>	
% captación año 0	0,12%
<hr/>	
Número de clientes	2.890

Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de Comillas Emprende

Además, se espera que la demanda de Saveat crezca un 20% cada año desde el primero hasta el quinto, y un 10% a partir del sexto año.

Tabla 6: Evolución número de clientes Saveat

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Población ocupada comunidad de Madrid	3.169.800	3.169.800	3.169.800	3.169.800	3.169.800	3.169.800	3.169.800	3.169.800	3.169.800	3.169.800	3.169.800
% de aceptación de Saveat	76%	76%	76%	76%	76%	76%	76%	76%	76%	76%	76%
Número total clientes potenciales	2.409.048	2.409.048	2.409.048	2.409.048	2.409.048	2.409.048	2.409.048	2.409.048	2.409.048	2.409.048	2.409.048
<hr/>											
% Captación	0,12%	0,14%	0,17%	0,21%	0,25%	0,30%	0,34%	0,38%	0,42%	0,46%	0,50%
% Incremento	--	20%	20%	20%	20%	20%	15%	15%	15%	15%	15%
<hr/>											
Número clientes	2.890	3.468	4.162	4.994	5.993	7.191	8.270	9.097	10.007	11.007	12.108

Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de Comillas Emprende

Por ello, a final del año diez, se espera que Saveat haya cuadruplicado su número de clientes, obteniendo un total de 12.108.

4.3. Estructura de gastos

Como ya se ha mencionado en el *Business Model Canvas*, la estructura de Gastos de Saveat se divide en costes fijos y costes variables, y son los siguientes:

Costes fijos:

- Sueldo del personal: Este apartado cuenta con todos los gastos correspondientes al salario de todos los trabajadores de Saveat, incluyendo tanto a los 5 accionistas de Saveat, como a todos los trabajadores que ayuden al desarrollo de la aplicación (trabajador de desarrollo de IT). El salario anual de los accionistas será de 25.000 euros, mientras que el del personal de apoyo será de 20.000 euros. Esta cifra será constante a lo largo de los próximos años, independientemente de los resultados positivos que pueda haber.
- Alquiler: Se requiere un espacio donde poder desarrollar la aplicación y mantener relaciones con clientes y proveedores. Por ello, se estima un gasto constante de 3000 euros anuales con motivo de alquiler de oficinas. El gasto proviene del pago mensual de 250 euros por el uso de unas oficinas de *co-working*, situadas en el centro de Madrid.
- Material de oficina: Se incluyen aquí tantos ordenadores (coste unitario de cada ordenador portátil *HP* es de 1500 euros), teléfonos móviles de empresa (coste unitario de cada teléfono es de 800 euros) y todo el mobiliario necesario para el correcto funcionamiento de la empresa (los restantes mil euros). La inversión que se realizará será de 12.500 euros.

Costes variables:

- *Marketing*: Como se ha mencionado previamente, el marketing forma una parte importante de Saveat por la captación de clientes. Por ello, se invertirán inicialmente una cantidad de siete mil euros en cada una de las principales redes sociales (*Instagram*, *Twitter* y *LinkedIn*). Esta inversión pertenece al pago de una cuota por publicidad a través de fotos, videos o *reels* en las aplicaciones mencionadas. Además, se destinarán cuatro mil

euros al pago de *influencers* en estas plataformas, con el objetivo de publicitarse a través de sus perfiles en redes sociales.

Esta cifra aumentará en función del crecimiento en el número de pedidos. Además, desde Saveat consideramos muy importante la fidelización de los usuarios, por ello, a aquellos usuarios que permanezcan durante más un tiempo determinado, se les ofrecerán descuentos y ofertas que fomentarán su lealtad en la aplicación.

- **Coste *Tuppers*:** En línea con el compromiso social y medioambiental de nuestra empresa, se elaborarán envases 100% ecológicos para distribuir los productos. El coste unitario de cada uno de los envases es de 0,35. Sí embargo, aunque el coste unitario se mantendrá constante a lo largo de los años. el gasto final de los *tuppers* aumentará en función del número de pedidos que se realicen.
- **Red logística:** Para trasladar los productos desde los restaurantes hasta los lugares marcados por el consumidor final, se contratarán repartidores independientes que lleven furgonetas alquiladas por hora. Por ello, dividiremos este apartado en dos secciones distintas:
 - En primer lugar, el coste del transportista. Cada repartidor cobrará 70 euros por viaje que tenga que realizar. Teniendo en cuenta el número de pedidos que se realizan en total durante un año, el número de pedidos que hace cada restaurante (en media), el número de establecimientos que atiende cada repartidor y sabiendo que trabajarán cinco días a la semana, cuatro horas al día, llegamos a la cifra de 763 viajes el primer año. Por tanto, el coste de transportista del primer año será de 53.407. Cada año el gasto irá creciendo en función del aumento del número de pedidos y por tanto también del número de viajes.
 - Coste del alquiler de la furgoneta: Se ha obtenido la oportunidad de colaborar con una empresa de alquiler de furgonetas. El precio por hora de dichos vehículos es de 18. Cada día se utilizarán las furgonetas durante 4h para repartir los productos. Sabiendo que existen en torno a 250 días laborables al año, el coste final del alquiler será de 18.000 euros. Esta cifra irá incrementando en

función del número de pedidos que se realicen ya que se requieren más horas de reparto.

Tabla 7: Resumen costes de la red Logística

Red logística			
Coste transportista		Coste alquiler furgoneta	
Coste por viaje	70,00	Precio por hora de alquiler	18
Número de pedidos en un año	572.220	Número de horas al día	4
Número de pedidos por cada restaurante	10	Número de días laborables al año	250
Establecimientos atendidos por repartidor	15		
Días laborables a la semana	5		
Coste total transportista	53.407	Coste final alquiler	18.000

Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de Comillas Emprende

Tabla 8: Gastos totales de Saveat

Resumen costes				
Estructura de gastos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Costes fijos	(60.500)	(48.000)	(48.000)	(48.000)
Salario accionistas	(25.000)	(25.000)	(25.000)	(25.000)
Salario personal IT	(20.000)	(20.000)	(20.000)	(20.000)
Inversion material oficina	(12.500)	--	--	--
Alquiler oficinas	(3.000)	(3.000)	(3.000)	(3.000)
Costes variables	(96.757)	(116.109)	(139.330)	(167.196)
Inversion en marketing	(25.000)	(30.000)	(36.000)	(43.200)
Coste Toppers	(350)	(420)	(504)	(605)
Red logística	(71.407)	(85.689)	(102.826)	(123.392)
- Coste transportistas	(53.407)	(64.089)	(76.906)	(92.288)
- Alquiler furgonetas	(18.000)	(21.600)	(25.920)	(31.104)
Total costes	(325.422)	(365.906)	(429.487)	(505.785)

Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de Comillas Emprende

4.4. Estructura de ingresos

Como se ha comentado en el apartado del *Business Model Canvas*, los ingresos de Saveat provienen de tres fuentes distintas:

En primer lugar, y para cubrir el EBITDA negativo del primer año, la inversión inicial. Saveat contará con una inversión inicial de 100.000 euros procedentes de la aportación de 15.000 euros cada uno al capital social. Además, se prevé que la familiares y amigos aporten los restantes 25.000 euros para la puesta en funcionamiento de la compañía. Esto incluye desde la compra del material de oficina (alquiler de un local, ordenadores, teléfonos móviles, desarrollo de una página web, marketing, etc.), hasta el capital necesario para poner en marcha la compañía (mantenimiento de la aplicación, pago a los repartidores, etc.)

En segundo lugar, el margen por pedido. Saveat cobrará un 25% sobre el precio total de cada pedido. Este margen ha sido calculado en base a otras comisiones cobradas por empresas del mercado con servicios similares, como pueden ser *too Good to go* o *Glovo*, pero también debido a los bajos precios a los que se ofertaran los productos, como se explicará posteriormente.

Para saber cuál será el resultado del ejercicio durante los siguientes años, es necesario saber cuál será el precio de nuestros productos y por tanto averiguar el precio medio con el que poder realizar proyecciones de ingresos. Como se ha mencionado a lo largo del *Business Model Canvas*, una de las principales ventajas con las que cuenta la aplicación es la de comprar los productos a precio de coste, por lo que el precio medio por pedido de los productos es de 7 euros.

Como ya se ha calculado y explicado previamente, el número de clientes será correspondiente a un porcentaje de la población ocupada de la comunidad de Madrid. Por ello, para calcular el número de pedidos que se realizan durante el primer año y su crecimiento posterior, se asume que cada cliente hace al menos un pedido a la semana, es decir, 4 al mes, durante 12 meses. El total de

pedidos al final del primer año será de 138.720. La tasa de crecimiento anual de los pedidos es de un 20% y dependerá del aumento en el número de clientes que se produzcan en un año.

Como se ha mencionado anteriormente, la tabla situada debajo, refleja la evolución del número de pedidos suponiendo que el porcentaje de crecimiento anual se mantiene constante en un 20%.

Tabla 9: Evolución en el número de pedidos

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Número clientes de	2.890	3.468	4.162	4.994	5.993	6.892	7.925	9.114	10.481	12.053	14.464
% crecimiento clientes anual	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Número pedidos de	138.720	166.464	199.757	239.708	287.650	345.180	414.216	497.059	596.471	715.765	858.918

Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de Comillas Emprende

De tal manera que, si el precio medio por pedido es de 7 euros, y teniendo en cuenta que Saveat obtendrá una comisión del 25% por cada uno de ellos, es decir, 1,25 euros de media por cada pedido que se realice, se espera que los ingresos obtenidos a lo largo de los próximos años sean los mostrados a través de la siguiente tabla.

Tabla 10: Ingresos por total de pedidos

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Nº clientes	2.890	3.468	4.162	4.994	5.993	6.892	7.925	9.114	10.481	12.053	14.464
Nº pedidos	138.720	166.464	199.757	239.708	287.650	345.180	414.216	497.059	596.471	715.765	858.918
Margen medio por pedido	1,75 €	1,75 €	1,75 €	1,75 €	1,75 €	1,75 €	1,75 €	1,75 €	1,75 €	1,75 €	1,75 €
Ingresos total de pedidos	242.760 €	291.312 €	349.574 €	419.489 €	503.387 €	604.065 €	724.877 €	869.853 €	1.043.824 €	1.252.588 €	1.503.106 €

Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de Comillas Emprende

4.5. Proyecciones financieras

Para explicar las proyecciones financieras de Saveat durante los próximos años, analizaremos tanto la cuenta de pérdidas y ganancias, como el balance de situación.

En primer lugar, la cuenta de pérdidas y ganancias. Como se puede comprobar en la imagen inferior, la tabla de pérdidas y ganancias refleja las fuentes de ingresos de Saveat y sus costes fijos y variables. El resultado neto del primer año será negativo, debido al bajo número de clientes en comparación con la estructura de costes. Además, dado que se prevé un crecimiento anual del 20% durante los primeros 5 años y del 15% a partir de los siguientes cinco, en el número de clientes, el volumen total de pedidos aumentará proporcionalmente también.

El aumento en la captación de clientes vendrá dado gracias a las campañas de marketing, que supondrán un coste más elevado según pasen los años.

El total de costes variables irá incrementando conforme el número de pedidos crezca, en especial el gasto que supone la elaboración de *tuppers* ecológicos, ya que suman el 20% sobre el total de los ingresos por pedido.

Los gastos en concepto de alquileres, costes de personal (sueldos de de profesionales y accionistas), se mantienen constantes a lo largo de años, por lo que se obtiene un EBITDA de -12.167 en el primer año. Sin embargo, esta cifra negativa se irá reduciendo y transformándose en positivo, a medida que el número de clientes y el número de pedidos aumente.

Finalmente habrá que tener en cuenta la amortización de todos los elementos de oficina que fueron comprados con la inversión inicial. Como se muestra en la tabla inferior, el resultado del ejercicio durante el primer año es negativo, aunque a partir del segundo se generan beneficios netos.

Ese dinero se reinvertirá en la empresa para la contratación de nuevo personal si fuese necesario, nuevos equipos informáticos, desarrollo de la aplicación, entre otras cosas.

Tabla 11: Cuenta pérdidas y ganancias Saveat

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Nº clientes	2.890	3.468	4.162	4.994	5.993	6.892	7.925	9.114	10.481	12.053	
Nº pedidos	138.720	166.464	199.757	239.708	287.650	345.180	414.216	497.059	596.471	715.765	
Margen medio por pedido	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	
Ingresos por pedido	242.760	291.312	349.574	419.489	503.387	604.065	724.877	869.853	1.043.824	1.252.988	
Cifra de negocios	242.760	291.312	349.574	419.489	503.387	604.065	724.877	869.853	1.043.824	1.252.988	
Coste unitario transportista	(70,00)	(70,00)	(70,00)	(70,00)	(70,00)	(70,00)	(70,00)	(70,00)	(70,00)	(70,00)	
Numero de viajes	185	222	266	320	384	460	552	663	795	954	
Costes de transportista	(12.947)	(15.537)	(18.644)	(22.373)	(26.947)	(32.217)	(38.660)	(46.392)	(55.671)	(66.805)	
Coste alquiler por hora	(18,00)	(18,00)	(18,00)	(18,00)	(18,00)	(18,00)	(18,00)	(18,00)	(18,00)	(18,00)	
Nº horas año	1.000	1.200	1.440	1.728	2.074	2.385	2.742	3.154	3.627	4.171	
Costes alquiler furgoneta	(18,000)	(21,600)	(25,920)	(31,104)	(37,325)	(42,924)	(49,362)	(56,766)	(65,281)	(75,074)	
Precio unitario lupper	(0,35)	(0,35)	(0,35)	(0,35)	(0,35)	(0,35)	(0,35)	(0,35)	(0,35)	(0,35)	
Nº pedidos	138.720	166.464	199.757	239.708	287.650	345.180	414.216	497.059	596.471	715.765	
Coste de luppers	(48.552)	(58.262)	(69.915)	(83.898)	(100.677)	(120.813)	(144.975)	(173.971)	(208.785)	(250.518)	
Costes directos	(79.499)	(95.399)	(114.479)	(137.375)	(164.950)	(195.953)	(232.998)	(277.129)	(328.717)	(392.396)	
Margen bruto	163.261	195.913	235.096	282.115	338.538	408.111	491.880	592.724	714.107	860.192	
Margen bruto (%)	n/a	67,3%	67,3%	67,3%	67,3%	67,3%	67,3%	67,9%	68,1%	68,4%	68,7%
Utilites	(2.428)	(2.913)	(3.496)	(4.195)	(5.034)	(6.041)	(7.249)	(8.698)	(10.438)	(12.526)	
Alquiler oficinas	(3.000)	(3.000)	(3.000)	(3.000)	(3.000)	(3.000)	(3.000)	(3.000)	(3.000)	(3.000)	
Marketing	(25.000)	(30.000)	(36.000)	(43.200)	(51.840)	(62.208)	(74.650)	(89.590)	(107.495)	(128.995)	
Servicios profesionales	(1.000)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Otros gastos de explotación	(30.428)	(35.913)	(42.496)	(50.395)	(59.874)	(71.249)	(84.898)	(101.278)	(120.934)	(144.520)	
Accionistas (Personal)	(125.000)	(125.000)	(125.000)	(125.000)	(125.000)	(125.000)	(125.000)	(125.000)	(125.000)	(125.000)	
Otro personal	(20.000)	(20.000)	(20.000)	(20.000)	(40.000)	(40.000)	(40.000)	(40.000)	(40.000)	(40.000)	
Gastos de personal	(145.000)	(145.000)	(145.000)	(145.000)	(165.000)	(165.000)	(165.000)	(165.000)	(165.000)	(165.000)	
EBITDA	(1.000)	(12.167)	15.000	86.720	113.664	171.863	241.981	326.446	428.173	550.672	
EBITDA (%)	n/a	(5,0%)	5,1%	13,6%	22,6%	28,5%	33,4%	37,5%	41,0%	44,0%	
Amortización	(6.250)	(7.450)	(8.890)	(10.618)	(12.692)	(15.040)	(17.666)	(20.534)	(23.661)	(27.047)	
Resultado financiero	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
EBT	(1.000)	(18.417)	7.550	76.102	104.972	161.863	230.016	312.337	411.492	530.905	
Impuesto de sociedades	250	4.604	(1.887)	(19.025)	(28.243)	(40.421)	(57.504)	(78.084)	(102.873)	(132.726)	
Resultado del ejercicio	(750)	(13.813)	5.662	29.032	78.729	121.262	172.512	234.253	308.619	398.179	

Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de Comillas Emrende

En segundo lugar, el balance de situación. Como se refleja en la tabla inferior, el balance representa una imagen de la situación de Saveat en este momento y es la siguiente:

Tabla 12: Balance de situación Saveat

€	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Activo intangible	20.000	20.000	19.800	19.360	18.632	21.558	25.070	29.284	34.341	40.409	47.691
Activo fijo	12.500	11.250	10.000	8.750	7.500	6.250	5.000	3.750	2.500	1.250	-
Activo no corriente	32.500	31.250	29.800	28.110	26.132	27.808	30.070	33.034	36.841	41.659	47.691
Cuentas por cobrar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Caja y equivalentes	66.750	51.619	65.930	104.991	174.051	259.112	393.238	581.006	833.397	1.163.625	1.587.591
Activo corriente	66.750	51.619	65.930	104.991	174.051	259.112	393.238	581.006	833.397	1.163.625	1.587.591
TOTAL ACTIVO	99.250	82.869	95.730	133.101	200.183	286.920	423.308	614.040	870.238	1.205.284	1.635.281
Capital	(25.000)	(25.000)	(25.000)	(25.000)	(25.000)	(25.000)	(25.000)	(25.000)	(25.000)	(25.000)	(25.000)
Otras aportaciones de socios	(75.000)	(75.000)	(75.000)	(75.000)	(75.000)	(75.000)	(75.000)	(75.000)	(75.000)	(75.000)	(75.000)
Reservas	-	750	14.563	8.900	(20.132)	(77.208)	(155.938)	(277.200)	(449.711)	(683.964)	(992.583)
Resultado del ejercicio	750	13.813	(5.662)	(29.032)	(57.076)	(78.729)	(121.262)	(172.512)	(234.253)	(308.619)	(398.179)
Patrimonio neto	(99.250)	(85.437)	(91.100)	(120.132)	(177.208)	(255.938)	(377.200)	(549.711)	(783.964)	(1.092.583)	(1.490.762)
Deudas con entidades financieras	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pasivo no corriente	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Proveedores	-	(2.286)	(2.743)	(3.291)	(3.950)	(4.739)	(5.687)	(6.825)	(8.190)	(9.828)	(11.793)
Cuenta por pagar IS	(250)	4.854	(1.887)	(9.677)	(19.025)	(26.243)	(40.421)	(57.504)	(78.084)	(102.873)	(132.726)
Pasivo corriente	-	2.569	(4.630)	(12.969)	(22.975)	(30.983)	(46.108)	(64.329)	(86.274)	(112.701)	(144.520)
TOTAL PASIVO	(99.250)	(82.869)	(95.730)	(133.101)	(200.183)	(286.920)	(423.308)	(614.040)	(870.238)	(1.205.284)	(1.635.281)

Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de Comillas Emprende

5. Conclusiones

En este apartado se incluyen las principales conclusiones del trabajo, en relación con los objetivos establecidos previamente.

En primer lugar, **analizar y conocer el contexto del sector hostelero, identificando las principales oportunidades en la restauración española.**

El sector hostelero se encuentra en una situación de crecimiento sin precedentes. España es uno de los países desarrollados con más aportación con respecto al PIB (6,2%). Además, la restauración en España es el principal elemento de atracción turística, tanto nacional como internacional. En cuanto al consumo interno, las familias españolas destinan en torno al 15% de sus rentas al consumo de productos de restauración.

Sin embargo, cabe la posibilidad de maximizar el potencial del sector, según citan varios expertos, de dos maneras distintas:

En primer lugar, redirigiendo la demanda hacia nuevos canales, es decir, a través de la digitalización. Esta permitirá a las empresas del sector aumentar los márgenes y su rentabilidad, además de profesionalizar la cadena de alimentación.

En segundo lugar, a través de la mejora en la gestión operativa y eficiencia de los recursos. Tratando de evitar incurrir en pérdidas derivadas del desperdicio de alimentos, se conseguirán ahorrar 225 millones de euros anuales, que podrán ser destinados a otras necesidades sociales.

Existe un reto a alcanzar dentro del sector de la restauración, que hace clara la necesidad de incorporación de empresas digitales. Al existir competidores con servicios parecidos, la captación de clientes y la fidelización, adquieren una parte esencial dentro de la estrategia de la empresa. Sin embargo, gracias a la clara diferenciación de aplicación, así como su fin social y medioambiental, hará que este objetivo se pueda cumplir.

En segundo lugar, **definir la manera en la que Saveat podría encajar dentro de los nichos de mercado que ofrece el sector.**

Como ya ha sido mencionado, existe la necesidad de redirigir los canales de la restauración hacia un mundo digital, permitiendo tanto a restaurantes y consumidores finales, alcanzar clientes o productos respectivamente, que antes no podían conseguir. En este sentido, Saveat podría situarse como una de las principales empresas intermediarias entre restaurantes y consumidores.

Además, Saveat cuenta con una clara idea social, sostenible y responsable, tratando de reducir el desperdicio de alimentos, así como proporcionando envases 100% ecológicos para todos los productos.

Por todo ello, se ha definido una fuerte estrategia de diferenciación que aumenta el valor percibido por todos los clientes (tanto restaurantes, como clientes finales) y hace que encaje en este sector.

En tercer lugar, **desarrollar los principales elementos que componen a la aplicación, a través del *Business Model Canvas*, además de profundizar en la viabilidad financiera de la *Start-up* con el plan financiero.**

Usando el *Business Model Canvas*, ha sido posible conocer los elementos fundamentales del modelo de negocio de Saveat. Estos son:

- Propuesta de valor: Plataforma intermediaria entre restaurantes y consumidor final, proporcionando también el proceso intermedio de logística y transporte. Además, presenta un claro fin social y medioambiental, tratando de reducir tanto el desperdicio de alimentos, como suministrando envases 100% ecológicos.
- Segmentación de clientes: Los clientes se dividen en dos segmentos: los restaurantes y el consumidor final.
 - o Por parte de los restaurantes, el objetivo son todos aquellos restaurantes de comida saludable que tengan un claro compromiso

social, y busquen ahorrar costes vendiendo alimentos en buenas condiciones que vayan a ser desperdiciados.

- Por parte del consumidor final, inicialmente se contará con la población ocupada de la comunidad de Madrid entre 16 y 54 años, puesto que se buscan personas con poco tiempo o disposición para cocinar. Pasados los años y se experimente un crecimiento considerable en el número de clientes, se expandirá a otras regiones del país.
- Relaciones con clientes: En función del perfil de usuario, es decir, restaurante o consumidor final. Los primeros tendrán acceso a: *customer service* (Guías *FAQ*), atención personalizada a través de redes sociales y un sistema de valoración del servicio. Los restaurantes contarán con: aplicación y un sistema de valoración del servicio.
- Canales: El servicio de Saveat será ofrecido directamente a través de la propia aplicación, sin embargo, en función del tipo de cliente, se llevarán a cabo actividades de promoción para captar nuevos clientes. Por parte del consumidor final, estos canales son: Redes sociales, página web de la aplicación, posicionar la aplicación en los principales *market places* y anunciarlo a través de los principales buscadores. Por parte de los restaurantes, se hará principalmente a través de agentes comerciales.
- Recursos clave: Los principales recursos de Saveat son la tecnología de la propia aplicación, la base de datos con la información de consumo sobre los clientes, oficinas y su material, y el capital humano.
- Actividades clave: Mantener y gestionar la aplicación y página web, mejorando y facilitando el uso por parte de los usuarios. Es importante mantener la relación con restaurantes y consumidores, así como ampliar la demanda. Finalmente, es necesario hacer un seguimiento constante del plan financiero de Saveat.
- Alianzas clave: En cuanto a los grupos de interés que puedan contribuir estratégicamente a las operaciones de Saveat, encontramos a los restaurantes, los repartidores o *riders*, los nutricionistas, los bancos de alimentos y el ministerio de agricultura, pesca y alimentación.
- Estructura de costes: Saveat cuenta con dos tipos distintos de gastos, los fijos y los variables. El primer año se contará con unos costes totales de

300.446 euros, lo que supondrá que el resultado del ejercicio sea negativo. Sin embargo, a medida que el número de pedidos aumente, los gastos serán notablemente inferiores al total de ingresos, lo que supondrán beneficios durante los siguientes diez años.

Estructura de ingresos: La principal fuente de ingreso viene dada por el margen por pedido cobrado al consumidor final a través de la aplicación. La comisión por cada pedido es de un 25%, sabiendo que el precio medio de los pedidos es de 7 euros, Saveat obtendrá 1,75 euros por cada pedido. Además, la inversión inicial procedente de los accionistas y otros será de un total de 100.000 euros, con el objetivo de cubrir el EBITDA negativo del primer año.

En cuarto lugar, **presentar las principales conclusiones del plan financiero de Saveat.**

Por último, la viabilidad del modelo de negocio de Saveat, no solo queda respaldada por las oportunidades que existen dentro de la industria de la hostelería y la restauración, sino también por el resultado positivo de 5.662 a partir del segundo año en la cuenta de pérdidas y ganancias, siendo así durante los siguientes diez años. Sin embargo, cabe mencionar la necesidad de aumentar el número de usuarios, a través de campañas de captación de clientes para poder cumplir con las expectativas de crecimiento.

Los ingresos provienen del número de pedidos que realiza cada cliente, que serán aproximadamente de siete euros cada pedido. Saveat cobrará un margen de 1,75 euros por pedido a los clientes, por ello, el primer año se estima que el total de ingresos sea de 242.760. Este resultado irá creciendo a lo largo de los años en función de la evolución del número de pedidos que se realicen, llegando a la cifra de 1.252.588 en el año 10.

En cuanto a los gastos, provienen tanto de costes variables como la inversión en marketing, el coste de los *tuppers* y la red logística, como de los fijos que son los salarios, la inversión en material de oficina y el coste del alquiler de las oficinas. El primer año se obtuvo un total de gastos de 300.446, que

aumentará hasta 700.916 en el año 10. Sin embargo, a pesar de aumentar el total de gastos, se obtendrá un resultado del ejercicio positivo.

Asimismo, inicialmente se cuenta con la demanda de la población ocupada de la comunidad de Madrid, aunque el objetivo que pretende alcanzar Saveat en el tiempo, es el de expandirse nacionalmente a otras regiones.

Por todo ello, Saveat ha demostrado contar con una viabilidad financiera positiva, con el objetivo de seguir creciendo exponencialmente en el futuro.

En conclusión, se ha analizado el plan de negocio de Saveat, quien actuará como intermediario entre restaurantes y consumidores finales, proporcionando menús semanales servido en raciones diarias, a través de una aplicación digital, donde se gestionará también la red logística y de transporte, para la comodidad de todos los clientes. La idea de negocio queda enmarcada dentro de la edición 2021/2022 de comillas emprende, gracias a la cual el presente trabajo se ha podido desarrollar y ha podido ser galardonada con el 2º puesto de la competición.

6. Bibliografía

Aragón, F. (s.f.). La restauración, una oferta turística frente a los nuevos hábitos de sus consumidores provocados por factores económicos, sociales y legales. *Universidad Camilo José Cela*. Recuperado de:

<https://www.aecit.org/uploads/public/congresos/16/Comunicaciones/Sesion%203/6.%20La%20restauracion,%20una%20oferta%20turistica%20frente%20a%20nuevos%20habitos.pdf>

Bain & company y EY. (2020). Impacto de COVID-19 en hostelería en España. Informe sobre los posibles impactos del COVID-19. Recuperado de:

https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/es_es/news/2020/04/ey-bain-company-impacto-de-covid-19-en-hosteleria-en-espana.pdf

Bartalent (2020). La digitalización, una oportunidad para la hostelería. *Bartalent Lab*. Recuperado de:

<https://www.bartalentlab.com/degustanews/covid19/digitalizacion-hosteleria>

Bruscas, M. (2019). ¿Cuánta gente pasa hambre en España? *Huffingtonpost*. Recuperado de:

<https://www.huffingtonpost.es/manuel-bruscas/cuanta-gente-pasa-hambre-en-espana-a-23670768/>

Cabiedes, L., y Miret-Pastor, Lluís. (2019). Fuentes estadísticas para analizar el sector de la restauración en España. *Universitat Autònoma de Barcelona Papers*, 104(1), 129-145. Recuperado el 16 de octubre de 2018, de:

<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/159994/Cabiedes%3bMiret%20-%20Fuentes%20estad%C3%ADsticas%20para%20analizar%20el%20sector%20de%20la%20restauraci%C3%B3n%20en%20Espa%C3%B1a.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Epdata. (2021). La situación de la hostelería frente a la crisis provocada por el COVID. *Epdata*. Recuperado el 9 de diciembre de 2021, de:

<https://www.epdata.es/datos/hosteleria-crisis-covid-coronavirus/578>

Epdata. (2020). Evolución anual de la facturación de la hostelería en España. *Epdata*. Recuperado de:

<https://www.epdata.es/variacion-anual-facturacion-hosteleria-espana/e826e9ad-a0f5-4199-88dc-f1a5a19036d1>

Eurest. (2018). El desperdicio alimentario en España: los hogares españoles tiran cada semana 25 millones de kilos de comida. (2018). *The Compass Group*. Recuperado de:

<https://eurest.es/desperdicio-alimentario-espana-los-hogares-espanoles-tiran-semana-25-millones-kilos-comida/>

Fernández-Lasquetty, J. (2021). Identificación de tendencias en los sectores económicos de la comunidad de Madrid. *Consejería de economía, empleo y competitividad*. Recuperado de:

<http://www.madrid.org/bvirtual/BVCM050336-11.pdf>

Food Retail. (2022). La facturación hostelera subió el 31 % en 2021 tras el bache de la Covid. *Food retail & Food Service*. Recuperado el 22 de febrero de 2022, de:

https://www.foodretail.es/horeca/facturacion-hostelera-subio-bache-Covid_0_1632136789.html

González, A. (2022). Historia de un nacimiento y evolución del unicornio español de los pedidos a domicilio. *Marketing 4 Ecommerce*. Recuperado el 2 de mayo de 2022, de:

<https://marketing4ecommerce.net/historia-glovo-la-app-pedidos-domicilio-marca-espana/#:~:text=Hablando%20de%20Espa%C3%B1a%2C%20Glovo%20actualmente,millones%20se%20encuentran%20en%20Espa%C3%B1a>

González, L. (2015). El insostenible desperdicio de alimentos: ¿qué podemos hacer los consumidores?. *Revista CESCO de Derecho de Consumo*, (14), 203-216. Recuperado de:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5253278>

González, R. (2021). La recuperación de la hostelería. *Diario CincoDías*. Recuperado el 19 de agosto de 2021, de:

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/08/16/pyme/1629143496_181462.html#:~:text=La%20hosteler%C3%ADa%20supon%C3%ADa%20en%202020,PIB%20de%20la%20econom%C3%ADa%20espa%C3%B1ola&text=La%20hosteler%C3%ADa%20es%20uno%20de,durante%20el%20confinamiento%20y%20a%20posteriori

Hostelería Digital. (2022). La hostelería facturó en 2021 un 42% más que el año anterior, que supone un 31% menos que en 2019. *Hostelería Digital*. Recuperado el 22 de febrero de 2022, de:

<https://www.hosteleriadigital.es/2022/02/22/la-hosteleria-facturo-en-2021-un-42-mas-que-el-ano-anterior-que-supone-un-31-menos-que-en-2019/>

INE. (2021). Encuesta de Condiciones de Vida (ECV). Año 2020. *Instituto Nacional de Estadística*. Recuperado el 15 de julio de 2021, de:

https://www.ine.es/prensa/ecv_2020.pdf

InfoHoreca. (2022). El foodservice crece un 1,7% y supera los 37.000 millones de euros facturados. *InfoHoreca*. Recuperado el 2 de junio de 2022, de <https://www.infohoreca.com/noticias/20200224/cifras-restauracion-espanola-foodservice-ncpdgroup#.YlIPhChBzcs>

Comunidad de Madrid. (2022). La Comunidad de Madrid registra la tasa de actividad más alta de España con un 64%. (2022). *Gobierno de la Comunidad de Madrid*. Recuperado el 28 de abril de 2022, de:

<https://www.comunidad.madrid/noticias/2022/04/28/comunidad-madrid-registra-tasa-actividad-alta-espana-64>

La Moncloa. (2021). “Aquí no se tira nada”. Luis Planas presenta la nueva campaña para concienciar contra el desperdicio alimentario. *Gobierno de España*. Recuperado el 31 de mayo de 2021, de

<https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/agricultura/Paginas/2021/310521-agui-no-se-tira-nada.aspx>

La Moncloa. (2021). El Gobierno recuerda la campaña “Aquí no se tira nada” y anuncia una ley contra el desperdicio alimentario. *Gobierno de España*. Recuperado el 5 de agosto de 2021, de:

<https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/agricultura/Paginas/2021/050821-desperdicio-alimentos.aspx>

La Moncloa. (2021). Anteproyecto de ley para combatir el desperdicio de alimentos en España. *Gobierno de España*. Recuperado el 11 de octubre de 2021, de:

<https://www.lamoncloa.gob.es/consejodeministros/Paginas/enlaces/111021-enlace-alimentos.aspx>

López, A. (2021). La hostelería: Impacto de la Covid-19 y previsiones económicas a medio plazo. *Universidad de Valladolid*. Recuperado en junio de 2021, de:

<https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/48653/TFG-O-1939.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

MAPA. (2021). Informe del consumo de alimentación en España. *Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación*. Recuperado en 2021, de:

https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-tendencias/informe-anual-consumo-2020-v2-nov2021-baja-res_tcm30-562704.pdf

Morant, A. (2016). Modelo de lienzo de la propuesta de valor. Herramientas fundamentales para crear valor en la empresa. Recuperado de:

<https://www.alfonsomorant.com/herramientas-fundamentales-para-crear-valor-en-la-empresa-modelo-del-lienzo-de-la-propuesta-de-valor/>

Naciones Unidas. (2015). Hambre y seguridad alimentaria. *Naciones Unidas*. Recuperado de:

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/hunger/>

Naciones Unidas. (2015). Consumo y producción sostenibles. *Naciones Unidas*. Recuperado de:

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

Ostwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., y Papadakos, T. (2015). Value Proposition Design. *Journal of Business Models*. Vol.7, pp.123-130.

Paúl, F. (2021). Las impactantes cifras que deja el desperdicio de comida en el mundo (y cuáles son sus efectos). *BBC News*. Recuperado el 15 de marzo de 2021, de:

<https://www.bbc.com/mundo/noticias-56322961>

Rodríguez, P. (2021). Too Good To Go, la app que vende la comida sobrante de supermercados y restaurantes tres veces más barata y en packs sorpresa. *Xataka*. Recuperado de:

<https://www.xataka.com/servicios/too-good-to-go-app-que-vende-comida-sobrante-supermercados-restaurantes-tres-veces-barata-packs-sorpresa>

Statista. (2022). Evolución anual del número de empresas del sector de la hostelería en España entre 2010 y 2021. *Statista Research Department*. Recuperado el 1 de junio 2022, de:

<https://es.statista.com/estadisticas/645780/numero-de-empresas-del-sector-de-la-hosteleria-por-actividad-principal-espana/>

Statista. (2022). Locales de las empresas de hostelería según actividad España 2010-2019. *Statista Research Department*. Recuperado de:

<https://es.statista.com/estadisticas/646340/numero-de-locales-de-empresas-de-hosteleria-segun-actividad-espana/>

Statista. (2019). Evolución anual del número de empresas del sector de la hostelería en la Comunidad de Madrid entre 2010 y 2019, según actividad. *Statista Research Department*. Recuperado de:

<https://es.statista.com/estadisticas/645708/empresas-del-sector-de-la-hosteleria-segun-actividad-en-la-comunidad-de-madrid-espana/>

Stuart, T., y Crespo, F. C. (2012). Posesiones percederas. *Papeles de relaciones eco sociales y cambio global*, (120), 141-149. Recuperado de:

https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&as_vis=1&q=cantidad+de+comida+desperdiciada+por+restaurantes+en+españa&btnG=

The Tech food. (2022). Informe sobre Digitalización de Restaurantes. *Tech food Magazine*. Recuperado el 27 de abril de 2022, de:

<https://www.techfoodmag.com/informe-digitalizacion-restaurantes/>

Tovar, A, (2017). El desperdicio de Comida en España continúa siendo enorme. *Cambio 16*. Recuperado de:

<https://www.cambio16.com/el-desperdicio-de-comida-en-espana-continua-siendo-enorme/>

7. Anexos

7.1. Anexo I: Preguntas encuesta de Saveat

1. ¿Te gusta cocinar?
2. ¿Sabes cocinar?
3. ¿Tienes tiempo para cocinar?
4. ¿Practicar el *Batch Cooking*?
5. En casa, ¿gestionas las sobras de comida (aprovechándolas para otras recetas, para cocinar, organizar comidas...)?
6. ¿De lunes a viernes normalmente comes donde comes?
7. De lunes a viernes, ¿cuántos días?
8. Y cuando de lunes a viernes comes fuera de casa, ¿qué tipo de menú prefieres?
 - a. *Tupper* cocina por tí
 - b. Comida pedida por *delivery* (*Uber eats*, *Glovo*, etc.)
 - c. Menú del día de restaurante
 - d. Carta del restaurante
9. ¿Le das importancia a tu alimentación?
10. ¿Cuánto te gastas de media aproximadamente, por 1 comida, ya sea cocinada, en restaurante o pedida?
11. Considerando todo lo anterior, ¿te suscribirías a un plan que te proporciona un *Batch Cooking* (*tuppers* con comida preparada) cocinado por restaurantes de tu ciudad elegidos por tí?
12. Pese a que el precio del menú dependa de los precios de cada restaurante, ¿te parece razonable que el precio de un menú estándar (primero, segundo y postre) estuviese entre 6 y 10€?
13. ¿Estarías dispuesto a pagar más por este servicio si recibieses también consejos de expertos sobre qué restaurantes y menús elegir según los objetivos que busques alcanzar (perder peso, ganar músculo, mejorar tus niveles de algún tipo, etc)?
14. ¿Cuál es tu género?
15. ¿Qué edad tienes?
16. ¿Cuál es tu código postal?

7.2. Anexo II: Logo de la app Saveat

