



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

PLAN DE NEGOCIO DE LA *START-UP SAVEAT*: una app que lucha contra el desperdicio de alimentos.

Autora: Laura Castro Martínez-Cabrera

Directora: Susana de los Ríos Sastre

MADRID | Marzo 2022

RESUMEN

El desperdicio de alimentos es una problemática social que afecta al mundo en su totalidad. Resulta extremadamente incongruente que cada año se desperdicien en torno a 1.600 millones de toneladas de comida, que se espera que aumenten hasta los 2.100 millones de toneladas en 2030, a la vez que se estima que sólo en 2020 padecieron hambre entre 720 y 811 millones de personas en todo el mundo. Pero, por si fuera poco, el desperdicio de alimentos tiene también consecuencias fatales para el medio ambiente, contribuyendo enormemente a su progresivo deterioro. La tecnología nos brinda una gran oportunidad para tratar de atajar este problema, facilitando la puesta en contacto de los miembros de la cadena de suministros y permitiendo que ésta funcione de manera más eficiente.

Este trabajo elabora el plan de negocio de la *start-up SavEat*, con el objetivo de determinar su viabilidad financiera. *SavEat* es una aplicación que pone en contacto a usuarios con restaurantes, de modo que los usuarios puedan comprar los menús de toda la semana a principios de ésta, elaborados a partir de los excedentes semanales que han tenido los restaurantes. Así, todas las partes ganan: se reduce el desperdicio de alimentos y los efectos nocivos que produce; los usuarios tienen acceso a una dieta sana, cómoda, de calidad y a un precio imbatible; y los restaurantes obtienen ingresos adicionales de unos excedentes que iban a desechar.

Palabras clave: desperdicio de alimentos, plan de negocio, *start-up*, aplicación, excedentes restaurantes, *batch cooking*, *SavEat*.

ABSTRACT

Food waste is a social problem that affects the world as a whole. It is extremely incongruous that around 1.6 billion tons of food are wasted every year, which is expected to increase to 2.1 billion tons by 2030, while it is estimated that between 720 and 811 million people worldwide suffered from hunger in 2020. As if that were not enough, food waste also has fatal consequences for the environment, contributing enormously to its progressive deterioration. Technology offers us a great opportunity to try to tackle this problem, making it easier to connect the members of the supply chain and enabling it to function more efficiently.

This paper elaborates the business plan of the start-up *SavEat*, with the objective of determining its financial viability. *SavEat* is an application that connects users with restaurants, so that users can buy the whole week's menus at the beginning of the week, made from the weekly surplus that restaurants have had. This is a win-win situation: food waste and its harmful effects are reduced; users have access to a healthy, convenient, quality diet at an unbeatable price; and restaurants get additional revenue from surplus food they were going to throw away.

Key words: food waste, business plan, start-up, application, restaurant surplus, batch cooking, *SavEat*.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Objetivo del trabajo	1
1.2. Metodología	1
1.3. Estructura del trabajo	6
2. LA START-UP SAVEAT.....	7
2.1. Contextualización y justificación de la elección	7
2.1.1. Desperdicio de alimentos	7
2.1.2. Nuevas tendencias	8
2.2. Idea de negocio.....	9
2.3. Estructura básica de la aplicación	10
3. ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO	12
3.1. Análisis de la competencia.....	12
3.1.1. Competidores directos.....	13
3.1.2. Competidores indirectos.....	15
3.2. <i>Business Model Canvas</i>	18
3.2.1. Propuesta de valor	19
3.2.2. Plan de ventas.....	21
3.2.2.1. Segmentos de clientes	23
3.2.2.2. Canales	24
3.2.2.3. Relación con clientes.....	25
3.2.3. Estructura operativa.....	26
3.2.3.1. Asociaciones clave	26
3.2.3.2. Actividades clave	26
3.2.3.3. Recursos clave.....	27
3.2.4. Estructura financiera	28
3.2.4.1. Fuentes de ingresos	28
3.2.4.2. Estructura de costes.....	31
3.3. Misión, visión y valores	35
4. PLAN FINANCIERO	35
4.1. Plan de inversión y de financiación.....	36
4.1.1. Inmovilizado intangible.....	36
4.1.2. Inmovilizado tangible.....	36
4.1.3. Pérdidas primeros años.....	37
4.1.4. Financiación	38
4.2. Estados financieros.....	39
5. ANÁLISIS DAFO.....	44
6. CONCLUSIONES	47

7. BIBLIOGRAFÍA.....	50
8. ANEXOS.....	53

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Plantilla Business Model Canvas	3
Figura 2: Matriz Análisis DAFO	5
Figura 3: Panel Goldsmith.....	5
Figura 4: Días de la semana en los que los españoles piden más a domicilio.....	8
Figura 5: Prototipo de la aplicación I	11
Figura 6: Prototipo de la aplicación II.....	12
Figura 7: Prototipo de la aplicación III.....	12
Figura 8: Curvas de valor <i>SavEat</i> -Competidores directos.....	15
Figura 9: Curvas de valor <i>SavEat</i> -Too Good to Go	16
Figura 10: Curvas de valor <i>SavEat</i> -Comida de restaurante.....	17
Figura 11: BMC <i>SavEat</i>	18
Figura 12: Fases de canal.....	24
Figura 13: Desglose precio semanal <i>SavEat</i> (T. Estándar)	29
Figura 14: Desglose precio semanal <i>SavEat</i> (T. Premium).....	29
Figura 15: Logo <i>SavEat</i>	35
Figura 16: Análisis DAFO <i>SavEat</i>	44

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: TAM.....	22
Tabla 2: SAM.....	22
Tabla 3: SOM.....	23
Tabla 4: Cuenta de pérdidas y ganancias – Ingresos fijos.....	30
Tabla 5: Cuenta de pérdidas y ganancias – Ingresos variables.....	30
Tabla 6: Peso de ingresos fijos y variables.....	31
Tabla 7: Cuenta de pérdidas y ganancias - Costes directos.....	32
Tabla 8: Cuenta de pérdidas y ganancias – Costes indirectos.....	34
Tabla 9: Inmovilizado intangible.....	36
Tabla 10: Inmovilizado material.....	37
Tabla 11: EBITDA.....	37
Tabla 12: Gastos totales iniciales.....	38
Tabla 13: Fuentes de financiación.....	38
Tabla 14: Flujo de financiación.....	39
Tabla 15: Proveedores.....	40
Tabla 16: Flujo de caja de efectivo.....	41
Tabla 17: Cuenta de pérdidas y ganancias.....	42
Tabla 18: Balance de situación.....	43

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Objetivo del trabajo

El objetivo de este trabajo es desarrollar y presentar el plan de negocio de una nueva *start-up*, *SavEat*, prestando especial atención a su viabilidad financiera. *SavEat*, una aplicación que permite a los restaurantes vender sus platos excedentes de la semana y a los usuarios tener acceso a un *batch-cooking* de alta calidad y bajo precio, nace bajo el amparo del concurso Comillas Emprende, organizado por la Universidad Pontificia Comillas (ICADE). Este concurso alienta a los estudiantes de la universidad a desarrollar ideas creativas e innovadoras que satisfagan necesidades reales, proporcionándoles una extensa red de apoyo formada por mentores y tutores que les guían y orientan a lo largo del proceso. Por ello, este TFG está basado en los materiales y en el contenido fruto del trabajo en equipo durante todo el concurso. No obstante, cada miembro del equipo se ha especializado en un área de la empresa y del modelo de negocio, motivo por el cual este trabajo pone su foco en el plan financiero.

Para la consecución de tal objetivo, se necesitará:

- Demostrar que *SavEat* cubre una necesidad. Para ello, se aportarán datos sobre las nuevas tendencias que afectan al sector HORECA (hoteles, restaurantes y cafeterías) y a la alimentación, el desperdicio de alimentos en España, la pérdida económica que conlleva y la cantidad de residentes españoles que necesitan acudir a organizaciones con fines sociales para alimentarse.
- Realizar un análisis del mercado y de la competencia: cuántos competidores hay y qué producto o servicio ofrecen.
- Definir claramente la propuesta de valor de la idea de negocio. Elaborar un detallado *Business Model Canvas*.
- Elaborar un modelo financiero: flujo de caja de efectivo, cuenta de pérdidas y ganancias y balance de situación.
- Considerar las limitaciones de la idea de negocio. Realizar un Análisis DAFO.

1.2. Metodología

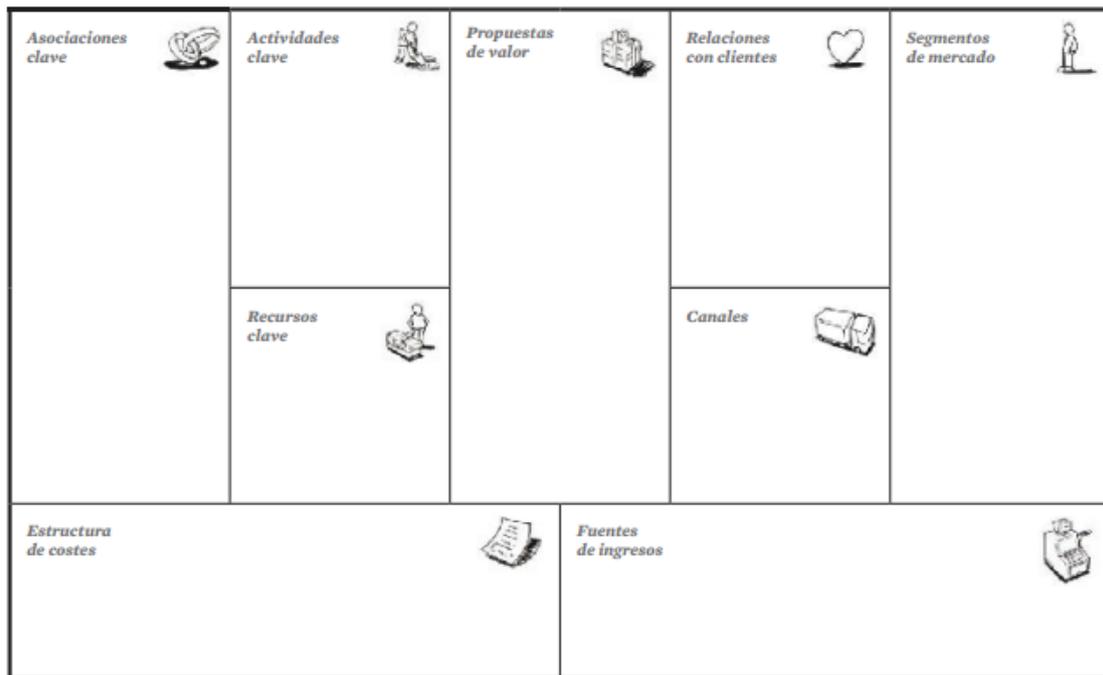
Para cumplir meticulosamente con el objetivo general y con los objetivos específicos que han sido señalados en el apartado anterior, este TFG hace uso de diversas herramientas y técnicas metodológicas.

En primer lugar, se lleva a cabo una investigación sustentada por datos de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y la empresa de consultoría global Boston Consulting Group, entre otras, sobre la problemática actual que comprende el desperdicio de alimentos, desde el punto de vista económico, climático y humanitario, a nivel mundial y a escala nacional. Además, se exponen brevemente los cambios en las tendencias del sector de la restauración, motivados y acelerados por la crisis pandémica del Covid-19, y se aporta el análisis realizado de la competencia. Respecto a este último, cabe destacar que además de estudiar qué producto y servicio ofrecen los competidores y a qué precio lo hacen, se han dibujado las curvas de valor de cada uno de los competidores frente a la de *SavEat* con el objetivo de identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de nuestra propuesta de valor, de detectar las variables competitivas esenciales de la industria y de introducir nuevos elementos que, a pesar de no tenerse hoy en cuenta, pueden aportar valor al cliente.

En segundo lugar, se pone en práctica la metodología *lean start-up*, basada en el circuito crear-medir-aprender. Es decir, es “un proceso iterativo de transformación de ideas en productos, medición de la reacción y comportamiento de los clientes frente a los productos, y el aprendizaje o bien porque se persevere o bien porque se pivote” (Llamas y Fernández, 2018, p. 86).

- El primer paso consiste en realizar las asunciones sobre las que se construye la idea de negocio, denominadas hipótesis. Llegados a este punto, resulta muy interesante utilizar el *Business Model Canvas*. Elaborado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en su libro *Business Model Generation: a Handbook for Visionaires, Game Changers and Challengers* (2010), esta herramienta proporciona un lienzo dividido en nueve módulos que simplifica la comprensión de cualquier modelo de negocio y que resulta “muy interesante para testar las hipótesis más arriesgadas que ponen en juego [su] viabilidad” (Llamas y Fernández, 2018, p. 88).

Figura 1: Plantilla Business Model Canvas



Fuente: Osterwalder y Pigneur (2010, p.44)

- El segundo paso realizado implica construir un PMV (Producto Mínimo Viable), con el objetivo de testar las hipótesis realizadas en el paso anterior y cambiarlas si es necesario, incurriendo en un coste mínimo de tiempo y dinero. El PMV de *SavEat*, que se mostrará más adelante, es el prototipo de la aplicación y fue creado en una página web llamada Marvel.
- El tercero supone obtener *feedback* del cliente, lo que se ha conseguido tanto enseñando el PMV y escuchando recomendaciones, como distribuyendo una encuesta (ver Anexo I) que nos permitió definir el perfil del cliente al que debíamos dirigirnos, nos orientó en la fijación de precios y nos ayudó a entender qué atributos son los que más valora el cliente, perfeccionando de esta manera nuestra propuesta de valor. Similarmente, como *SavEat* se dirige también a restaurantes, se redactó el guion de una entrevista que nos permitiera conocer desde su predisposición a formar parte de nuestro proyecto, hasta la comisión máxima que estarían dispuestos a que le cobrásemos y el número de platos que podían llegar a cocinar, de media, con sus excedentes semanales (ver Anexo II).
- En base a la información obtenida en la fase anterior, el último paso consiste en perseverar o pivotar la idea. En el caso de *SavEat*, la idea fue pivotando hasta que

conseguimos esbozar un modelo de negocio que no sólo fuese atractivo para los segmentos de clientes a los que nos dirigimos, sino también rentable.

En tercer lugar, para estudiar la viabilidad financiera de *SavEat*, se realizan proyecciones a 10 años vista de los estados financieros, esto es, de la cuenta de pérdidas y ganancias, del balance de situación y de los flujos de caja. De este modo, se hallará la inversión inicial necesaria para poner en marcha el proyecto y se demostrará que es un negocio rentable. Cabe destacar que el horizonte de las proyecciones realizadas ha sido determinado teniendo en cuenta el año a partir del cual se comienzan a obtener beneficios. Es decir, como en los 4 primeros años se espera tener pérdidas, las proyecciones a 5 años no llegarían a reflejar de manera fiel las que se pueden considerar las cifras de negocio “normales” de la *start-up*. Por ello, con ánimo de tener una visión completa de la viabilidad financiera de *SavEat*, se ha decidido prolongar las proyecciones, desde el primer año que se obtienen beneficios, a 5 años más. Así, el horizonte a 10 años nos permite conocer, en cifras, cómo va a ir el negocio, conclusiones a las cuales no podríamos llegar con un horizonte a 5 años, en el que todavía se tenían pérdidas y que, por lo tanto, no permitía evaluar la rentabilidad financiera de la idea de negocio.

En cuarto lugar, se elabora un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) con ánimo de sintetizar los puntos fuertes y débiles de la idea de negocio en una sola herramienta. Basándonos en las explicaciones de Leigh (2009) sus elementos se pueden definir de la siguiente manera:

- Debilidades: ausencia de una competencia o recurso interno que una compañía necesita en su actuación con el entorno externo.
- Amenazas: factor externo a una compañía que puede perjudicar su rendimiento y sobre el que no tiene control.
- Fortalezas: competencias o recursos internos que tiene una compañía y que puede utilizar para aprovechar las oportunidades que le brinda el entorno externo.
- Oportunidades: factor externo a una compañía que puede potenciar su rendimiento y que en caso de explotarlo puede resultar en la obtención de beneficios.

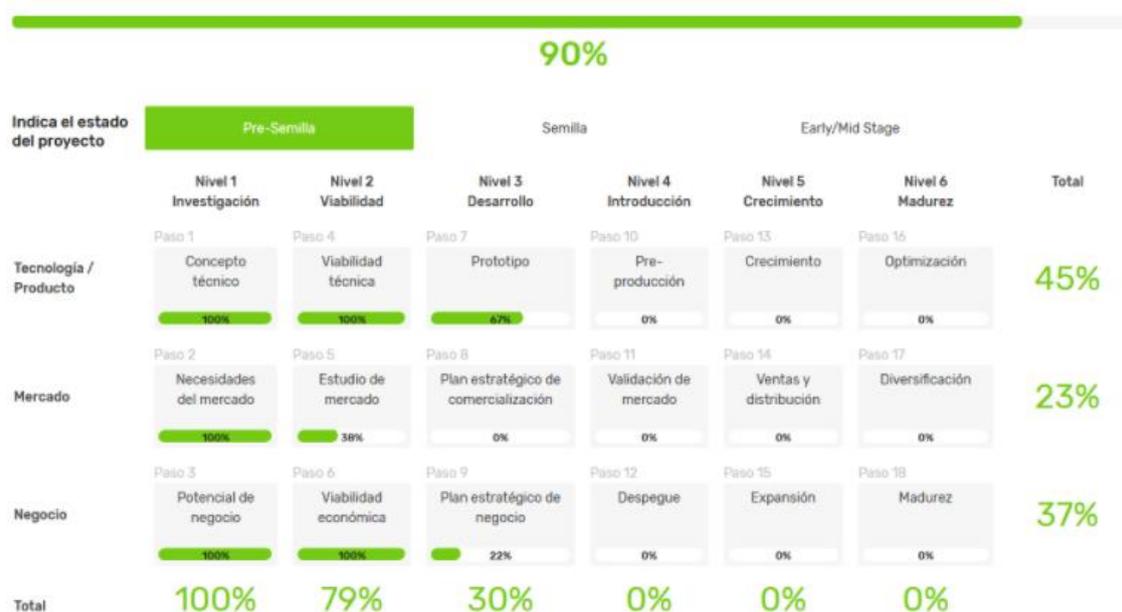
Figura 2: Matriz Análisis DAFO



Fuente: Elaboración propia a partir de Leigh (2009, p.1103).

Por último, el trabajo realizado por el equipo fue guiado en todo momento por el Panel Goldsmith, ofrecido por la plataforma de *crowdfunding* Adventurees. Dividido en 6 niveles y en 18 pasos, esta herramienta hace de hoja de ruta para el equipo de emprendedores, que de un solo vistazo puede tener una idea del grado de avance de su negocio y de todas las fases que todavía le quedan por completar para que el estado del proyecto pase de ser de pre-semilla a de lanzamiento y fase inicial.

Figura 3: Panel Goldsmith



Fuente: Adventurees (s.f.).

1.3. Estructura del trabajo

Este TFG está dividido en 6 secciones, sin tener en cuenta la bibliografía y los anexos:

La primera es la introducción. En ella, se exponen los objetivos del trabajo y la metodología empleada para alcanzarlos. Además, se pone en conocimiento del lector que la idea de negocio nace bajo el paraguas de Comillas Emprende y que, por lo tanto, algunos de los materiales utilizados son fruto del trabajo en equipo realizado.

La segunda supone la primera aproximación a la idea. Así, se aporta la contextualización de la problemática que *SavEat* trata de abordar, el desperdicio de alimentos, y se revisan brevemente las nuevas tendencias a las que el sector HORECA debe adaptarse si quiere mantener su competitividad. De este modo, se presenta a *SavEat* como la solución y el socio perfecto para los restaurantes, que podrán no solo sobrevivir sino beneficiarse de todos los cambios que está experimentando el sector. A continuación, se presenta la idea de negocio y, con ánimo de facilitar su comprensión, se realiza un recorrido por el prototipo de la aplicación.

Una vez la idea ha quedado clara, en la tercera sección se realiza un detallado análisis del modelo de negocio. Primero, se lleva a cabo un análisis de la competencia. Segundo, se expone el *Business Model Canvas*, que ha sido minuciosamente elaborado. Y, tercero, se formula la misión, visión y valores de la *start-up*.

La cuarta sección continua con el plan financiero que ha sido introducido en el último apartado del BMC, en el que se explica la estructura financiera de *SavEat*. Así, se proporciona el plan de inversión y de financiación, es decir, cuánto capital se necesita para que el proyecto despegue y de dónde vamos a obtenerlo, así como el flujo de caja, la cuenta de pérdidas y ganancias, y el balance de situación.

Finalmente, en la quinta sección se sintetizan los factores positivos y negativos de la idea de negocio mediante un Análisis DAFO que da paso a la sexta y última sección, donde se formulan las conclusiones que dan respuesta a los objetivos del trabajo; en su esencia, ¿es *SavEat* viable desde el punto de vista financiero?

2. LA START-UP SAVEAT

2.1. Contextualización y justificación de la elección

2.1.1. Desperdicio de alimentos

Cada año se desperdicia un tercio del total de la comida producida en el mundo, lo que equivale a 1.600 millones de toneladas. Además, si seguimos por este camino, se calcula que en 2030 alcanzaremos los 2.100 millones de toneladas de desperdicios, lo que supondría una pérdida económica de \$1.5 billones (Hegnsholt et al, 2018). Todo esto, mientras “se estima que en 2020 padecieron hambre en todo el mundo de 720 a 811 millones de personas” (FAO et al, 2021, p.14), lo que representa un incremento de un 1% respecto de 2020 si tomamos como referencia el punto medio del rango, es decir, 766 millones de personas, y lo que reduce considerablemente las posibilidades de alcanzar el segundo de los objetivos de desarrollo sostenible: erradicar el hambre antes de 2030.

Además del absurdo que supone que haya gente sufriendo e incluso muriendo por falta de alimentos cuando simultáneamente se tiran toneladas de excedentes, el desperdicio de alimentos tiene consecuencias fatales para el medio ambiente. Para hacernos una idea, “si la pérdida y el desperdicio de alimentos fueran un país, este sería el tercer mayor emisor de gases de efecto invernadero” (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente [PNUMA], 2021, p. 4), con una contribución de entre un 8% y un 10% al total de gases emitidos (Mbow et al, 2019).

Sin embargo, son muy pocas las iniciativas que se están llevando a cabo para reducir y eventualmente, eliminar el desperdicio, quizás porque, como el cambio climático, existe una concepción de que es un problema de todos, pero a la vez de nadie. Las cifras a nivel mundial son escalofriantes, pero precisamente por su escala mundial pueden no ser del todo ilustrativas, al fin y al cabo el mundo es muy grande y hay muchas etapas en la cadena de suministros, lo que puede llegar a justificar cierto nivel de desperdicio. Esta situación puede llevar a confusión y a tener el típico pensamiento de “lo que haga yo no va a cambiar nada”. No obstante, esto no es verdad. El problema es real y está aquí: en España se desperdicia, de media, 78 kg/cápita (PNUMA, 2021) y, por si fuera poco, esta situación se da mientras el número de personas que han tenido que recurrir a bancos de alimentos en nuestro país ha aumentado en un 50% respecto a los niveles pre-pandemia (Federación Española de Bancos de Alimentos, 2021).

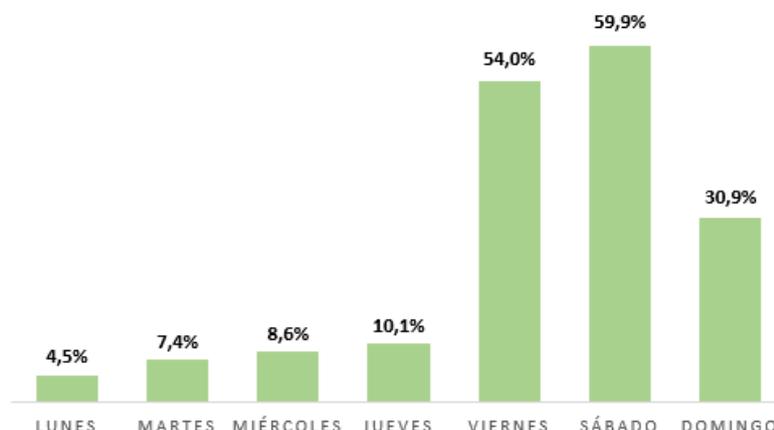
La magnitud del problema es enorme y su escalada motivada por la crisis pandémica, vertiginosa. No obstante, hay formas viables de atajarlo y la tecnología nos brinda una gran oportunidad para poner en contacto a todos los participantes de la cadena de suministros para garantizar su eficiente funcionamiento y aprovechamiento. Está en nuestras manos aprovecharla.

2.1.2. Nuevas tendencias

Otra de las oportunidades que el entorno externo brinda a *SavEat* es el auge del servicio de *delivery*. En nuestro país, su máximo exponente ha sido Glovo, fundado en 2015 y considerado uno de los principales unicornios españoles. Esta *start-up* introdujo un nuevo canal a través del cual los restaurantes podrían entregar su propuesta de valor a los clientes de una manera distinta: en lugar de salir a comer fuera, les daba la opción de comer de restaurante, pero con la comodidad de estar en casa.

Desde el principio, este negocio mostró un enorme potencial de crecimiento y, a pesar de que ya se encontraba en desarrollo, la crisis pandémica del Covid-19, que obligó a toda la población a permanecer encerrada en casa, supuso un importante impulso para el sector. Así, “el 36% de las personas que utiliza servicio a domicilio ha incrementado su consumo en este canal tras la pandemia y un 9% lo ha comenzado a usar con la Covid-19” (López, 2021, p.40). Llama la atención cómo los días en los que los españoles piden más comida a domicilio son los sábados (59,9%), seguidos de los viernes (54%) y de los domingos (30,9%), tal y como podemos observar en el siguiente gráfico, lo que deja entrever que las personas priorizan disfrutar de su tiempo libre, a utilizarlo cocinando.

Figura 4: Días de la semana en los que los españoles piden más a domicilio.



Fuente: Elaboración propia a partir de López (2021).

Sin embargo, este no ha sido el único cambio motivado por la pandemia, que también ha propiciado el aumento de hábitos y dietas saludables, presentados “como una opción de defensa inmunitaria frente a los problemas que puede acarrear el Covid-19” (Sánchez, 2021, p. 74), y que ha incidido en el mensaje de los activistas que luchan por el cuidado del planeta. De este modo, tanto el sector HORECA como “la industria de *packaging* [están actualmente tratando de responder] al desafío sostenible realizando un gran esfuerzo para transformar sus envases con nuevas soluciones respetuosas con el planeta” (Heras, 2022, p. 90).

SavEat nace, por lo tanto, en un momento de la historia en el que hay una creciente preocupación por las elevadas cifras de desperdicios de alimentos y en el que el mundo entero sigue sufriendo los efectos de una pandemia que ha cambiado la forma que tenemos de entender la vida. No obstante, es en estos cambios donde *SavEat* encuentra su razón de ser y sobre los que construye su propuesta de valor, como se explicará a lo largo de este trabajo.

2.2. Idea de negocio

SavEat es una aplicación móvil que permite a sus usuarios tener acceso a menús totalmente personalizados de *batch-cooking*, cocinados por sus restaurantes favoritos, ahorrando de esta manera tiempo y dinero.

El *batch-cooking* es una técnica que tiene como finalidad ahorrar tiempo en la cocina, de modo que la persona que lo practica cocina durante un día, normalmente el domingo, muchas recetas diferentes para así tener los *tuppers* preparados para toda la semana. *SavEat* se presenta como la solución para todos aquellos que se ven obligados a cocinar durante todo su día de descanso porque no tienen tiempo de hacerse la comida entre semana, pero también para aquellos que recurren al menú del día del restaurante más cercano a su oficina, o que simplemente no les gusta o no saben cocinar.

SavEat conecta a restaurantes y usuarios, de manera que los restaurantes suben el domingo antes de mediodía a la aplicación los platos excedentes que no han vendido durante la semana, y los usuarios acceden a esta para elegir, entre la oferta de esa semana, su *batch-cooking*. Se trata de un modelo de negocio en el que todas las partes ganan: los restaurantes rentabilizan unos platos que, de no ser por la aplicación, iban a ser desechados; los usuarios comen sano, de restaurante, pagando una media de 7€ por menú,

y sin tener que cocinar; y finalmente, el planeta se beneficia al contribuir a la lucha contra el desperdicio de alimentos, y por tanto, contra el cambio climático.

Además, los usuarios tendrán también la opción de contratar los servicios de un nutricionista a través de la *app*, de modo que el profesional, una vez establecido los pasos a seguir para cumplir el objetivo del usuario (perder peso, ganar músculo, etc.), podrá introducir una serie de filtros en su perfil para que la aplicación le señale cuáles son los platos recomendados que se ajustan a su dieta.

Por último, cabe destacar que *SavEat* busca convertirse en la solución más eficiente de gestión de inventario para los restaurantes, de modo que no solo vende los platos excedentes a sus usuarios, sino que aquellos que no han podido rentabilizarse, se recogen de todas maneras para acercarlos a bancos de alimentos. Así, *SavEat* estará dotada de una fuerte y sólida imagen de marca, con la que los restaurantes querrán verse asociados, al estar ésta relacionada automáticamente con la sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente.

2.3. Estructura básica de la aplicación

Con ánimo de facilitar la comprensión de la idea de negocio, a continuación se explica cada uno de los cuatro apartados del prototipo de la *app*¹:

Explora. La primera categoría incluye todos los pasos que comprenden la búsqueda y selección del plato que más le apetezca al usuario. De esta manera, la primera pantalla muestra las opciones de entre las que se puede elegir: primeros, segundos y postres, así como las recomendaciones al usuario basadas en sus gustos y últimos pedidos. Una vez el usuario pincha sobre una de ellas, aparecerá una segunda pantalla, que facilita la búsqueda al ordenar los distintos platos en categorías, por ejemplo, en el caso de los primeros, el usuario podrá elegir entre legumbres, ensaladas, pasta, verduras, sopas, etc. Cada una de estas categorías lleva a una tercera pantalla, que muestra toda su oferta disponible. Finalmente, al pinchar sobre cada uno de los platos, se abrirá una cuarta pantalla, en la que se especifica no solo el precio, nombre del plato, restaurante e ingredientes, sino también alérgenos y consejos de conservación y preparación.

¹ El prototipo de la *app* puede verse de manera interactiva en <https://marvelapp.com/prototype/hge56e7/screen/85025347>

Figura 5: Prototipo de la aplicación I



Fuente: Elaboración propia.

Mi Nutricionista. La segunda categoría está creada para aquellos usuarios que están suscritos al paquete premium y que, por lo tanto, han contratado los servicios de un nutricionista. En ella, los usuarios podrán acceder a la información de su nutricionista (nombre, carrera universitaria y valoraciones) y a las recomendaciones que el profesional les ha realizado para la semana. Además, podrán observar su progreso en la consecución de su objetivo y podrán contactar con su nutricionista para cualquier duda o comentario. Finalmente, cabe mencionar que, al poder observar su trayectoria y evolución, *SavEat* aspira a que sus usuarios aprendan a mantener una dieta saludable.

Mi Batch Cooking. En la tercera categoría, el usuario tendrá acceso a un registro detallado y sistemático de los pedidos que ha realizado en el pasado. De este modo, podrá recordar con facilidad los platos que ya ha pedido, cuáles le han gustado más y cuánto le han costado, tanto para buscar inspiración sobre qué pedir una semana, como para repasar sus gastos. Además, desde esta ventana, tendrá la opción de repetir el pedido de una semana anterior, facilitando todavía más el proceso. Por último, se detallará el número total de kilos que el usuario ha contribuido a rescatar con sus pedidos.

Figura 6: Prototipo de la aplicación II



Fuente: Elaboración propia.

Figura 7: Prototipo de la aplicación III

Perfil. Para terminar, la cuarta categoría comprende la información del usuario. En esta ventana, aparecerán sus datos personales, los datos de entrega, que incluyen tanto la dirección como la hora preferida para recibir el *batch-cooking*, el método de pago elegido y las intolerancias y gustos del cliente. Este último apartado tiene muchísima importancia y jugará un papel clave en la customización de la *app* para cada uno de los usuarios ya que, en función de lo que introduzcan en este campo, la aplicación les hará determinadas recomendaciones y evitará mostrarles opciones que no puedan comer.



Fuente: Elaboración propia.

3. ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO

3.1. Análisis de la competencia

Para determinar la estrategia competitiva de *SavEat*, debemos “aprovechar al máximo el valor de las capacidades que la distinguen de sus rivales” (Porter, 2015, p.65), por lo que el análisis de la competencia se convierte en un paso crucial para maximizar las probabilidades de éxito de la empresa.

SavEat se sustenta sobre dos pilares fundamentales que determinan, en gran medida, quiénes son sus competidores: servicio de *batch-cooking* y lucha contra el desperdicio de alimentos. De esta manera, podemos diferenciar entre sus competidores directos (Wetaca y MenuDiet), aquellos que se dirigen al mismo mercado para satisfacer la misma necesidad; y los competidores indirectos (Too Good To Go, Glovo y restaurantes), aquellos que, dirigiéndose a un público potencial muy similar, tratan de satisfacer la misma necesidad con un producto diferente.

3.1.1. Competidores directos

Wetaca

Nuestro principal competidor surge en 2014 y comparte con *SavEat* uno de los pilares de su propuesta de valor: “ayudar a las personas a comer bien todos los días sin esfuerzo”². No obstante, su ejecución es totalmente diferente, ya que no recurre a platos preparados por restaurantes, sino que es la propia empresa la que se encarga de la producción de estos. Es decir, se trata de una de las muchas cocinas fantasmas que están en auge en España y que cada vez levantan más polémica. ¿Dónde compran los alimentos? ¿Quién los cocina? ¿Se han cumplido los requisitos de calidad? ¿Y si algún alimento está en mal estado? Estas son algunas de las muchas preguntas que surgen al toparnos con modelos de negocio como el de Wetaca, que cobran especial sentido cuando suceden situaciones como la de junio de 2021, cuando la *start-up* mandó un email a sus consumidores pidiéndoles que tirasen todos los platos de su último pedido, sin dar muchas explicaciones y alegando que se había detectado un error “en unos análisis de calidad rutinarios” (El Confidencial, 2021).

A pesar de este incidente, Wetaca ha gestionado más de 103.000 pedidos, ha cocinado más de 721.000 platos desde el año 2015 y ha pasado de facturar 70.000€ a alrededor de 13 millones el pasado año. Por todo ello, es líder del sector en España y el principal competidor de *SavEat*. Su oferta es la siguiente:

- Tipo de pedido: suscripción (43€/semana) o a la carta (10,50€).
- Detalles del menú:
 - o Semanal, 7 días.
 - o Platos caseros, menú cerrado.

² La información sobre Wetaca se ha obtenido en su página web oficial (www.wetaca.com)

- Se establece un menú de referencia, que determina el número y el tipo de platos que son del gusto del consumidor, así como el presupuesto máximo. Los menús semanales se crean en base al menú de referencia y se envía por correo al usuario. Se pueden hacer modificaciones, pero en ausencia de respuesta se enviarán los platos del menú creado por Wetaca.
- Logística: envíos a toda la península de viernes a miércoles, ambos inclusive. El plazo de entrega es variable dependiendo del código postal, pero suele ser de aproximadamente 72 horas.
- Impacto social: donación de los excedentes a bancos de alimentos.
- Asesoramiento nutricional: no se ofrece.

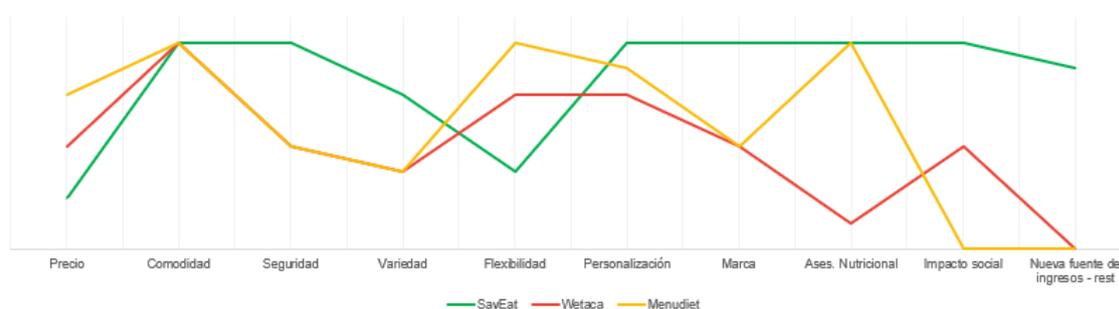
MenuDiet

MenuDiet es el otro competidor directo seleccionado, no tanto por su tamaño o cuota de mercado en la satisfacción de la necesidad que *SavEat* trata de satisfacer, sino porque comparte dos de los pilares de su propuesta de valor: además de ofrecer un servicio de *batch-cooking*, la salud está en el centro de su idea de negocio, por lo que ofrece asesoramiento nutricional. Cabe destacar que, como en el caso de Wetaca, la comida se cocina en una cocina fantasma. En este caso, su oferta consiste en³:

- Tipo de pedido: suscripción variable, 1, 2, 4 o 6 semanas (de 59€ a 45€/semana, el precio se va reduciendo conforme la suscripción se hace más larga) o puntual (10€).
- Detalles del menú:
 - Menú semanal, 7 días.
 - Platos caseros, menú cerrado.
 - Menú predeterminados que se pueden personalizar. Es decir, el cliente puede elegir entre menú para ancianos, para adelgazar, para deportistas, para embarazadas, para diabéticos y para comer sano. Una vez elegido el menú, podrá elegir entre los platos que se ajusten a él.
- Logística: envíos a toda la península y en menos de 24 horas. Para las suscripciones superiores a dos semanas, la entrega es gratuita.
- Impacto social: no se crea.
- Asesoramiento nutricional: se ofrece en todos los planes.

³ La información sobre MenuDiet se ha obtenido en su página web oficial (www.menudiet.es)

Figura 8: Curvas de valor SavEat-Competidores directos



Fuente: Elaboración propia.

Por todo ello podemos concluir que las fortalezas de *SavEat* respecto a sus competidores directos son, en primer lugar, la garantía de la calidad de los productos y platos de los restaurantes, que deben acogerse a unos estándares de calidad, frente a la inseguridad que inspiran las cocinas fantasma. En segundo lugar, la creación de un mayor impacto social, tanto al darle una segunda vida a los platos excedentes de los restaurantes, como contribuyendo con donaciones a los bancos de alimentos y al hacer el reparto durante un único día, reduciendo de esta manera nuestra huella de carbono. En tercer lugar, un precio imbatible, que como se explicará más adelante, no superará los 40€/semana. Y por último y con respecto a nuestro competidor principal, *Wetaca*, la oferta de asesoramiento nutricional. No obstante, a través de este análisis se ha detectado también la principal debilidad de nuestro modelo de negocio, la logística. Al operar con los excedentes de los restaurantes, el servicio de *SavEat* solo puede ofrecerse el lunes, mientras que *MenuDiet* envía en un plazo de 24 horas a toda la península y *Wetaca* en un plazo aproximado de 72 horas durante seis de los siete días de la semana.

3.1.2. Competidores indirectos

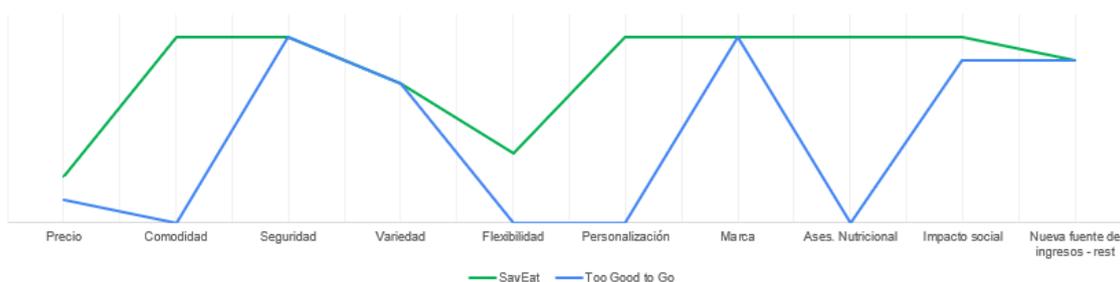
Los competidores indirectos de *SavEat* se caracterizan por tener en común que se dirigen al segmento que menos importancia le da a la planificación y organización de la semana dentro de nuestro público objetivo, y se pueden dividir en *apps* de desperdicio de alimentos y en comida de restaurantes. De este modo, satisfacen parcialmente la necesidad: los consumidores comen sin necesidad de cocinar, pero no saben lo que comerán hasta la hora de la comida, que será cuando realicen su pedido. Esto tiene varios inconvenientes: no se cuida la salud, es una solución puntual y no permanente, el precio

es más alto, no se tiene asesoramiento nutricional y existe cierto desasosiego resultante de no saber qué se comerá, así como hartazgo al tener que decidir cada día el menú.

Too Good to Go – App de desperdicio de alimentos

Too Good to Go⁴ es seguramente la empresa con la que más nos relacione el público al compartir con nuestro proyecto un pilar fundamental de nuestra propuesta de valor: la lucha contra el desperdicio de alimentos y el cuidado del planeta. Sin embargo, el producto que ofrece poco tiene que ver con el de *SavEat*, principalmente porque se trata de una aplicación en la que se realizan pedidos puntuales y, por tanto, que no ofrece la comodidad derivada de un modelo de suscripción. Asimismo, no se puede elegir el plato que se desea comer, sino que el usuario deberá acudir personalmente a recoger al restaurante seleccionado un “pack sorpresa” cuyo contenido y volumen dependerá de los excedentes que dicho restaurante haya tenido ese día. Cabe destacar, además, que el cliente no podrá acudir a recoger su pedido a cualquier hora, sino que en la mayoría de los casos deberá esperar hasta el final del horario de apertura. Su precio oscila entre los 2€ y los 5€.

Figura 9: Curvas de valor SavEat-Too Good to Go



Fuente: Elaboración propia.

Glovo – Comida de restaurante

Glovo debe considerarse también como competidor al ofrecer un servicio que facilita la gestión del pedido y el transporte de este del restaurante a la ubicación señalada por el cliente. De esta manera, el cliente podrá elegir de entre una gran variedad de restaurantes y no tardará más de una hora en disfrutar de su comida. No obstante, Glovo no se presenta como una solución para que el usuario coma todos los días, sino como una solución puntual, para cuando se ha olvidado la comida, se quiere dar un antojo o le da pereza salir

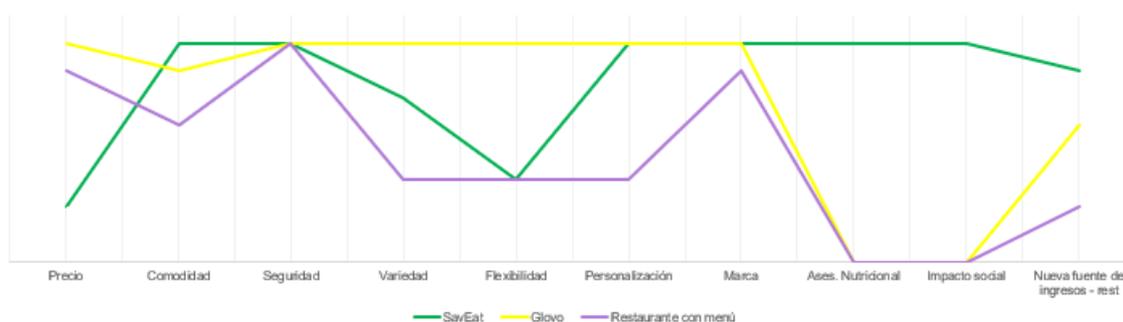
⁴ La información sobre TooGoodToGo se ha obtenido en su página web oficial (www.toogoodtogo.es)

a comer fuera. En esta línea, pedir un Glovo cada día como sustituto de un *batch-cooking* le saldría mucho más caro al cliente, que tiene que pagar el precio total del plato del restaurante más los gastos de envío. Finalmente, cabe mencionar que la empresa ofrece un modelo de suscripción⁵ cuyo precio es de 5,99€ al mes y que elimina los gastos de envío, pero que se puede utilizar solo en un número reducido de restaurantes y en cestas con un importe mínimo de 10€.

Menú del día – Comida de restaurante

Por último, se debe considerar como competidor todo restaurante que ofrezca menú del día y especialmente aquel cuya ubicación se encuentre en una zona de oficinas. En estos casos, los precios suelen oscilar entre los 12€ y los 15€ y aportan cierta comodidad al cliente, que tiene que elegir entre pocas opciones de un menú cerrado y que no tiene que desplazarse demasiado. No obstante, sigue siendo una solución puntual, de poca variedad y con un precio bastante superior al que ofrece *SavEat*.

Figura 10: Curvas de valor SavEat-Comida de restaurante



Fuente: Elaboración propia.

Como ha sido demostrado, a día de hoy no existe ninguna empresa en el mercado de la restauración que reúna las características y ventajas que presenta *SavEat*: comodidad resultante de un modelo de suscripción a un servicio de *batch-cooking*, seguridad y calidad alimentaria, asesoramiento nutricional, lucha contra el desperdicio de alimentos e impacto social, y un precio inigualable. A pesar de que no se pueda afirmar que nademos en un océano azul, el hecho de que la comida que nuestra aplicación ofrece esté cocinada en restaurantes en lugar de en cocinas fantasma es un claro elemento diferencial que nos aleja del océano rojo donde se encuentran todos nuestros competidores directos. En él, las reglas del juego están establecidas y el objetivo de las empresas se basa en superar a

⁵ Datos obtenidos en la página web de Glovo (www.glovoapp.com)

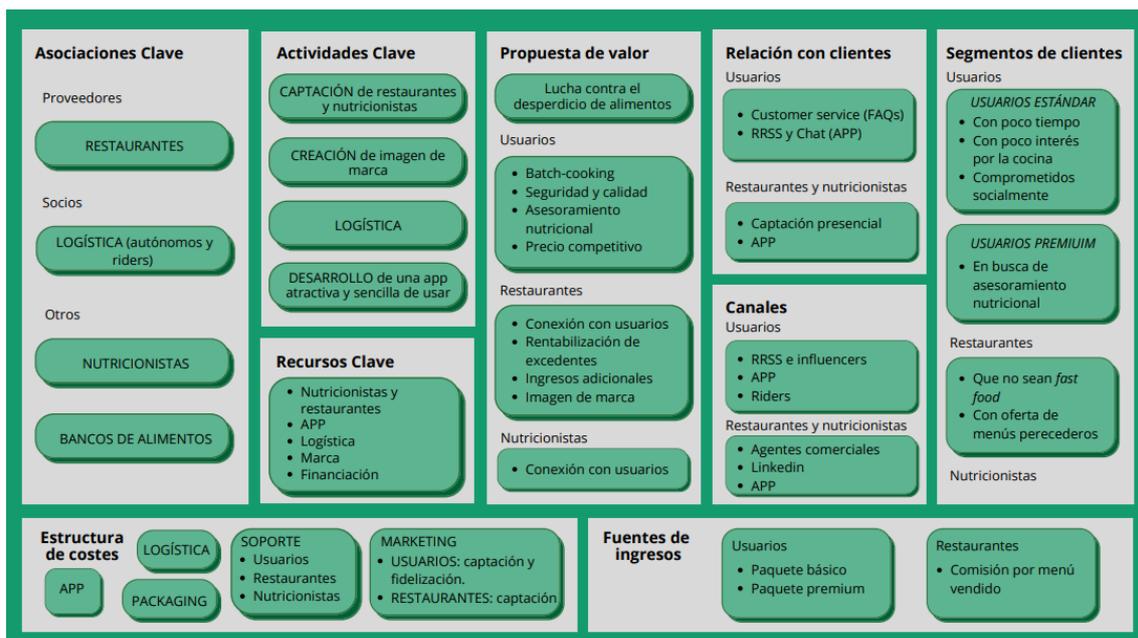
los rivales al ser esta la única manera de aumentar su cuota de mercado (Chan y Mauborgne, 2004). En cambio, *SavEat* aspira a crear su propia demanda, ofreciendo un producto que nadie ha ofrecido antes.

3.2. Business Model Canvas

Para explicar el modelo de negocio de *SavEat* haremos uso del *Business Model Canvas* (BMC) o lienzo del modelo de negocio presentado por Alexander Osterwalder y Pigneur, que fue creado con la aspiración de “convertirse en un lenguaje compartido que permita fácilmente describir y gestionar modelos de negocio con el fin de desarrollar nuevas alternativas estratégicas” (2010, p.15). De esta manera, para especificar cómo una empresa crea y proporciona valor a sus clientes, el modelo de negocio se divide en nueve módulos básicos que “cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p.15).

A continuación se presenta el BMC de *SavEat*, a través del cual se podrá clarificar *qué* es lo que ofrece al cliente y cómo le aporta valor, a *quién* se dirige y cómo se relaciona con ellos, *cómo* va a operar para poder crear y aportar ese valor a sus clientes y, finalmente, por *cuánto* lo hará, es decir, cuáles son sus ingresos y sus gastos, y por consiguiente, cuál es su viabilidad económica.

Figura 11: BMC SavEat



Fuente: Elaboración propia

3.2.1. Propuesta de valor

Este módulo trata de responder a la pregunta ¿qué ofrecemos a nuestros clientes? “Una propuesta de valor crea valor para un segmento de mercado gracias a una mezcla específica de elementos adecuados a las necesidades de dichos segmentos” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p.23). En esta línea, la propuesta de valor de *SavEat* es distinta para cada uno de los segmentos a los que se dirige, ya que se adapta a las necesidades específicas de cada uno de ellos.

En primer lugar, el pilar fundamental sobre el que se sustenta *SavEat* y que es común para todos los segmentos a los que se orienta es el **impacto social y la lucha contra el desperdicio de alimentos** y, por ende, contra el cambio climático. Este es el motivo por el que surge *SavEat*, para contribuir, y para concienciar, animar y facilitar a la población a poner su granito de arena para poner fin al sinsentido que supone desperdiciar un tercio de los alimentos producidos a escala mundial. Por ello, su modelo de negocio está basado en la gestión de excedentes. *SavEat* pretende convertirse en el socio que todos los restaurantes desearían tener, no solo asumiendo la gestión del inventario, sino también mejorando su imagen de marca y aumentando sus ingresos. Todo ello lo conseguirá al ofrecer en su plataforma los platos excedentes de cada semana de los restaurantes socios, para que así los usuarios puedan hacer a medida su *batch-cooking* semanal. No obstante, si los usuarios no están interesados en esos platos, *SavEat* se encarga de recogerlos igualmente para llevarlos a bancos de alimentos: esa comida no puede acabar bajo ningún concepto en la basura. Por último, cuidamos también de nuestra huella de carbono, por lo que solo tendremos un día de reparto, los lunes, en los que todos los pedidos serán recogidos y repartidos.

En segundo lugar, poniendo el foco en los usuarios de la aplicación, la propuesta de valor diferencial y única de *SavEat* es resultado de la interconexión de cuatro elementos que son fundamentales para el cliente en la satisfacción de su necesidad de manera plena. Sin embargo, no existe ningún competidor que las reúna todas. Estas son:

- **Comodidad.** Nuestro proyecto crea valor al facilitarle la vida al usuario. No solo no tendrá que cocinar y podrá utilizar ese tiempo para hacer aquello de lo que disfrute, sino que simplifica la toma de decisión de qué comer y reduce el proceso a un único día, los domingos, en los que el usuario podrá elegir qué platos le apetecen más (totalmente personalizable), olvidándose de la comida durante el

resto de la semana. Al fin y al cabo, la comida está para disfrutarla y no para crear dolores de cabeza.

- **Seguridad y calidad.** Todos los platos que ofrece *SavEat* han sido elaborados por restaurantes, y por lo tanto, han pasado un riguroso control de calidad que garantiza el correcto estado de estos, así como que han sido cocinados en un lugar apto para la manipulación de alimentos. Este elemento es imprescindible, ya que es una de las principales ventajas de nuestro servicio que nos permite diferenciarnos de nuestros competidores directos, que preparan sus platos en cocinas fantasma. De este modo, conseguimos desprendernos del gran freno que causa inseguridad y desconfianza por parte de los clientes, proporcionándoles una experiencia mejorada.
- **Asesoramiento nutricional.** El cuidado de la salud es otra de las grandes preocupaciones de *SavEat*, que cree en la importancia de tener una dieta sana y equilibrada. Por ello, ofrece la posibilidad a sus usuarios de tener acceso a un nutricionista que le aconseje en la consecución de sus objetivos y a la trayectoria y evolución que ha seguido su dieta desde que se descargó la aplicación, con ánimo de ayudarlos a aprender a comer sano, rico y bien.
- **Precio competitivo.** Todos los beneficios que han sido expuestos se pondrán a disposición del cliente al mejor de los precios del mercado. De este modo, el servicio de *SavEat* será el más completo, pero además, el más barato.

En tercer lugar, creamos valor para los restaurantes de tres maneras:

- **Conexión con usuarios.** Posibilitamos el contacto del restaurante con un nuevo *marketplace*, al que no tendría acceso de no ser por nosotros.
- **Rentabilización de excedentes y nuevos ingresos.** *SavEat* se presenta como la única opción que tienen los restaurantes para rentabilizar sus excedentes de manera estable y prolongada en el tiempo. Gracias a nuestra aplicación podrán vender platos que iban a ser desechados, proporcionándoles así ingresos adicionales.
- **Imagen de marca.** La sociedad está cada vez más concienciada con el cuidado del medio ambiente y valora positivamente los esfuerzos por parte de las compañías en tratar de ser sostenibles. De hecho, “la reducción del porcentaje de desperdicio alimentario percibido contribuye a aumentar el capital de marca de los restaurantes” (Montesdeoca et al, 2020, p.106). *SavEat* es una empresa que se

asocia directamente con la lucha contra el desperdicio, la sostenibilidad y el impacto social, por lo que los restaurantes que colaboren con ella se verán beneficiados automáticamente de su imagen de marca.

Finalmente, los nutricionistas estarán interesados en entrar en nuestra aplicación debido a que le facilitamos el acceso a un nuevo mercado, sirviéndoles de este modo como punto de conexión con nuevos clientes.

3.2.2. Plan de ventas

En esta sección se incluyen los tres módulos del BMC relativos a los “diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p.20), a los canales utilizados para hacerles llegar la propuesta de valor y a la manera de relacionarse con ellos.

Para estimar el tamaño de mercado de *SavEat* se utiliza a continuación una fórmula basada en segmentos de clientes: TAM, SAM y SOM. El *Total Available Market* hace referencia al “universo potencial de usuarios”; el *Serviceable Available Market* contempla también a “futuros usuarios en un mercado que presenta un crecimiento rápido y predecible y que uno puede atender”; y el *Serviceable Obtainable Market* representa la “oportunidad de atraer [...] al mercado objetivo” (York, 2018, p. 7).

De esta manera, el TAM de *SavEat* está compuesto por toda la población de la Comunidad de Madrid que tiene entre 25 y 55 años y que no está en el paro. Los motivos por los que se han elegido estos tres factores como fundamentales son los siguientes:

- En primer lugar, que el TAM englobe a la población de la Comunidad de Madrid se debe a que, por motivos logísticos que se explicarán más adelante, nuestro servicio se podrá ofrecer únicamente en Madrid capital. No obstante, si la idea pivotase, podría contemplarse la posibilidad de expandirnos a toda la comunidad.
- En segundo lugar, el rango de edad se ha establecido teniendo en cuenta que, de media, un estudiante tarda cinco años en terminar la carrera. Asimismo, muchos deciden estudiar un máster antes de empezar a trabajar, por lo que parece prudente fijar la edad mínima en los 25 años, en lugar de en los 23. Respecto al extremo superior, se ha fijado en los 55 años por dos razones: la predisposición mostrada a utilizar nuestro servicio en la encuesta distribuida, que demuestra de manera evidente la pérdida de interés a partir de esta edad, y porque el sacrificio que exige

- un puesto de trabajo estándar no es el mismo cuando uno tiene 30 años a cuando uno tiene 60, edad en la que, normalmente, ya se vuelve a tener más tiempo libre.
- Finalmente, se han considerado únicamente a aquellos que no están en el paro debido a que se entiende que son los que menos tiempo tienen para cocinarse la comida y los que están dispuestos a destinar parte de su dinero a “subcontratar” el servicio de cocina, en lugar de hacerse la comida a ellos mismos.

Tabla 1: TAM

TAM	
Población Comunidad de Madrid, entre 25 y 55 años	2.968.358
Parados	(267.449)
Total Addressable Market	2.700.909

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística [INE] (2022).

Para calcular el SAM se ha tenido en cuenta, además de la tasa de paro que ya ha sido explicada, el número de habitantes de Madrid capital que tiene entre 25 y 55 años, ya que representan la población total a la que podríamos llegar por las limitaciones de logística que presenta nuestro modelo de negocio. A su vez, se ha considerado la predisposición a utilizar *SavEat* mostrada en la encuesta, por grupos de edades.

Tabla 2: SAM

SAM	
Población Madrid Capital, entre 25 y 55 años	1.465.913
No dispuestos a usar SavEat	(1.183.056)
Parados	(26.306)
Serviceable Available Market	256.551

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE (2022) y de la encuesta distribuida.

Por último, el SOM de *SavEat* y, por lo tanto, el número de clientes que aspiramos a captar en el primer año de vida de la empresa es de 2.566 personas, lo que supone un 1% del SAM. Se trata de una estimación conservadora pero realista, teniendo en cuenta tanto el asentado hueco que la competencia tiene ya en el mercado, como el progresivo proceso de captación de restaurantes. Es decir, a medida que vayan incorporándose nuevos restaurantes a nuestra *app*, ésta se volverá más atractiva y más personas estarán dispuestas a suscribirse.

Tabla 3: SOM

SOM	
Penetración esperada año 1	1%
Serviceable Obtainable Market	2.566

Fuente: Elaboración propia a partir de estimación realizada en equipo.

3.2.2.1. Segmentos de clientes

SavEat se dirige a tres segmentos diferenciados de clientes: usuarios, restaurantes y nutricionistas. Además, como el lanzamiento de la *start-up* y sus primeros años de vida serán en Madrid capital, los dos primeros deben encontrarse dentro de esta localización geográfica; los nutricionistas, no obstante, al proporcionar sus servicios de manera telemática, no están sujetos a esta restricción. Sin embargo, de cara al futuro, el requisito geográfico puede variar, siendo el primero de nuestros “futuros pasos” escalar la idea a la Comunidad de Madrid.

Por una parte, el perfil de usuario al que nos dirigimos, de aquí en adelante llamado *SavEater*, se puede clasificar en base a distintos criterios: relación con la cocina (si le gusta, si se le da bien y si tiene tiempo para ello), cuántos días come fuera de casa, qué importancia le da a la alimentación y qué edad tiene. Con el objetivo de dar respuesta a estas preguntas, se distribuyó una encuesta que fue respondida por 100 personas. Los resultados fueron los siguientes:

- El gusto por la cocina no es un factor determinante, ya que a un *SavEater* le puede gustar mucho cocinar, pero no tener tiempo para hacerlo.
- Un *SavEater* tiene pocas habilidades en la cocina, no sabe cocinar o simplemente se defiende.
- No tiene mucho tiempo.
- Come 3, 4 o 5 días fuera de casa.
- Le da importancia a la alimentación y muestra preferencia por la comida saludable.
- Está comprometido socialmente.
- Tiene entre 25 y 55 años.

Por otra parte, el perfil de restaurantes que encaja con nuestra idea de negocio debe tener una oferta de platos que puedan conservarse de manera sencilla durante un periodo de 7

días, y no puede pertenecer a la categoría de restaurantes de comida rápida (McDonald's, Burger King, Pizza Hut, Taco Bell, etc.).

Por último, *SavEat* se dirige al segmento de nutricionistas en su conjunto, es decir, el único requisito en este caso es que sean profesionales certificados.

3.2.2.2. Canales

Este módulo “explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p.26).

Figura 12: Fases de canal



Fuente: Elaboración propia a partir de Osterwalder y Pigneur (2010).

En el caso de *SavEat*, los canales son distintos en función de si el cliente es usuario, restaurante o nutricionista.

Por un lado, en el caso de los usuarios, nuestros principales canales serán las redes sociales, los *influencers* (pilar fundamental de nuestra campaña de marketing) y la propia aplicación. Los dos primeros serán imprescindibles para las dos primeras fases, información y evaluación, ya que de esta manera daremos a conocer nuestra idea y explicaremos nuestra propuesta de valor a nuestro mercado potencial. Para las tres siguientes fases, compra, entrega y posventa, cobra especial importancia la aplicación, al ser el canal a través del cual nuestros clientes pueden comprar nuestro servicio, hacer el seguimiento de su pedido y mantenerse en contacto con nosotros.

Por otro lado, respecto a los restaurantes, contaremos con agentes comerciales que se acerquen a ellos para contarles nuestra propuesta de valor e invitarlos a unirse a la plataforma, y que estarán a su disposición para responder a cualquier duda o resolver cualquier problema. El coste de captación será siempre asumible, ya que conseguiremos primero que se unan grandes cadenas, actuando así como foco de atracción para el resto

de restaurantes. Además, será a través de la aplicación como conecten con nuevos clientes para rentabilizar sus excedentes.

Finalmente, los nutricionistas serán captados a través de redes sociales profesionales, como linkedin, y después de haber pasado la fase de selección tras validar su título, recibirán la propuesta de valor que *SavEat* les ofrece, es decir, el acceso a un nuevo mercado, a través de la *app*.

3.2.2.3. Relación con clientes

La manera en la que nos relacionaremos con nuestros clientes no es exactamente la misma dependiendo de si estos son usuarios, o restaurantes y nutricionistas. “Existen varias categorías de relaciones con clientes que pueden coexistir en las relaciones que una empresa mantiene con un segmento de mercado determinado” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 29), y en el caso de *SavEat*, nuestras relaciones se caracterizan, principalmente, por ser servicios automáticos, aunque también hay cierto nivel de asistencia personal.

La relación con los clientes en los tres segmentos a los que nos dirigimos tiene en común el servicio automático. En otras palabras, nuestro modelo de negocio nos da flexibilidad suficiente como para proporcionar a nuestros clientes las herramientas necesarias para que ellos se sirvan a su gusto. En el caso de los usuarios, la aplicación es muy intuitiva e incluso le hace recomendaciones personalizadas en base a sus gustos y preferencias. En el caso de los restaurantes, estos solo tienen que actualizar cada semana la selección y cantidad de platos que pueden ofrecer, la aplicación hace el resto. Finalmente, en el caso de los nutricionistas, la *app* representa su lugar de trabajo y el punto de conexión con sus clientes. En cualquiera de los casos, la aplicación reconoce “a los diferentes clientes y sus características para ofrecerles información relativa a sus pedidos o transacciones” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 29). Por todo ello, la aplicación es uno de los pilares sobre los que se sustenta la relación con nuestros clientes, no sólo porque todas sus operaciones suceden en ella, sino porque es la manera más directa que tienen para ponerse en contacto con nosotros, ya sea a través del chat (asistencia personal) o en la sección de FAQs. Para terminar, cabe destacar que existe también otra manera de relacionarnos con el segmento de restaurantes y de nutricionistas, de modo personal y presencial, sobre todo en la fase de captación.

3.2.3. Estructura operativa

3.2.3.1. Asociaciones clave

Toda la idea de negocio gira en torno a las alianzas estratégicas con otras partes. Dicho de otro modo, de la propuesta de valor que proporcionamos al consumidor final, *SavEat* solo interviene directamente en la fase de *picking*, es decir, la reorganización de los *tuppers* para unificar el pedido de cada cliente. De la elaboración y *packing* de la comida se encarga el restaurante; de la recogida de *tuppers* y entrega en la nave de la empresa, los repartidores autónomos contratados; del asesoramiento nutricional, los nutricionistas; y de la entrega a domicilio, los *riders*.

Todos ellos forman parte de nuestras asociaciones clave, además de los bancos de alimentos, a los cuales les llevamos toda la comida que no haya sido vendida. La elección de este modelo de negocio se debe a dos razones principales: hemos preferido comprar o tener acceso a los recursos y actividades que no tenemos antes que crear una red logística propia y una cocina fantasma en la que encargarnos nosotros de elaborar la comida; y porque nos permite reducir la exposición y el riesgo de la inversión, al contar con un apalancamiento operativo muy reducido, como se explicará más adelante en el plan financiero.

3.2.3.2. Actividades clave

Por todo lo expuesto en el apartado anterior, la primera actividad indispensable para que la idea de negocio funcione es contar con una extensa y sólida red de restaurantes y nutricionistas, ya que, de no ser así, resulta imposible proporcionar a nuestros usuarios la propuesta de valor.

A su vez, cobra especial importancia la creación de imagen de marca de *SavEat*, al ser uno de los argumentos esenciales a los que nos referimos a la hora de convencer a los restaurantes para formar parte de nuestro proyecto. No sólo nos postulamos como una nueva fuente de ingresos, sino como un aliado gracias al que su imagen de cara al público se verá mejorada.

Finalmente, será fundamental también desarrollar una aplicación atractiva y sencilla de usar, al ser esta la principal vía a través de la cual las relaciones con nuestros clientes son creadas y cuidadas, así como garantizar el correcto funcionamiento de la red logística, formada por dos socios diferentes.

3.2.3.3. Recursos clave

Los recursos clave son aquellos necesarios para que la empresa pueda llevar a cabo sus actividades claves y “pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 34). Por consiguiente, los recursos clave de *SavEat* son:

- **Físicos:** aplicación, red de distribución y de restaurantes.
- **Intelectuales:** marca.
- **Económicos:** 50.000€ de capital aportado por los socios, 75.000€ por *Friends, Fools and Family*, y un préstamo otorgado por ENISA de 75.000€ del que se hablará en el plan financiero.
- **Humanos:** red de nutricionistas y socios fundadores.

Tal y como se indicó al principio del trabajo, *SavEat* es una idea que ha sido desarrollada por un grupo de cinco alumnos de la Universidad Pontificia Comillas, ICADE. Además de ser los socios fundadores, serán ellos los que, en gran medida, se responsabilicen y hagan cargo de las distintas áreas de negocio, al menos hasta que el tamaño de la empresa crezca de manera que se pueda permitir contratar a un equipo de profesionales. De cara al lanzamiento de la *start-up*, el equipo estará formado por:

Laura Hernández Martínez. Alumna de último curso de Administración y Dirección de Empresas y Relaciones Internacionales (E6) en ICADE. Con experiencia en el sector de estrategia y banca y caracterizada por ser transformadora, disruptiva, creativa y organizada, Laura adquiere el rol de CEO (*Chief Executive Officer*), a través del cual velará por el cumplimiento de la misión y visión de *SavEat*. De entre sus tareas, será la encargada de negociar las mejores condiciones con nuestros socios (logística, restaurantes y nutricionistas).

Pedro Domecq Vergara. Alumno de último curso de Administración y Dirección de Empresas (E2) en ICADE. Tras haber desarrollado sus habilidades comunicativas y sociales en ventas, asume el rol de Director Comercial. Algunas de sus responsabilidades serán: captación de restaurantes y nutricionistas y relaciones con clientes y proveedores.

Laura Castro Martínez-Cabrera. Alumna de último curso de Administración y Dirección de Empresas y Relaciones Internacionales (E6) en ICADE. Debido a su marcado perfil analítico y a su experiencia ganada en el sector de banca privada, adoptará la función de CFO (*Chief Financial Officer*). Entre otras tareas, es la encargada de

preparar el plan financiero de la empresa, así como de gestionar las relaciones con las entidades bancarias.

Adriana Iglesias Moreno. Alumna de último curso de Administración y Dirección de Empresas y Relaciones Internacionales (E6) en ICADE. Con una clara vocación al marketing, Adriana ha trabajado durante el último año entero en una agencia de *influencers*, lo que le ha dado una gran formación y visión de la industria. Como CMO (*Chief Marketing Officer*), de ella dependerán la campaña publicitaria de *SavEat* y las relaciones con las distintas agencias y personajes públicos.

Íñigo Fernández de Mesa de Mingo. Alumno de último curso de Administración y Dirección de Empresas (E2) en ICADE. Con grandes habilidades analíticas y experiencia en procesamiento de datos, Íñigo asumirá el rol de CTO (*Chief Technical Officer*). Entre sus responsabilidades, se asegurará de que los clientes tengan la mejor experiencia posible en nuestra aplicación, dando soporte a la empresa desarrolladora de la *app* para que esta se adapte de la mejor manera posible a sus necesidades y expectativas.

Además del equipo de emprendedores, se contratará a dos personas encargadas de realizar el *picking*, que contarán, en caso de ser necesario, con la ayuda de los socios. Por último, se contará también con los servicios profesionales de un asesor contable y fiscal, con el objetivo de suplir las carencias de conocimientos y experiencia del equipo y de garantizar el correcto funcionamiento de la empresa.

3.2.4. Estructura financiera

3.2.4.1. Fuentes de ingresos

SavEat cuenta con dos fuentes de ingresos diferenciadas:

Ingresos fijos y recurrentes: “derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p.30). Es decir, aquellos obtenidos por los dos paquetes de suscripción que ofrecemos a los clientes.

- Tarifa Estándar: ofrece al cliente el acceso a una gran variedad de restaurantes y platos, sin tener que pagar gastos de envío. Precio de 14,99€/mes, que ha sido establecido, principalmente, a través del estudio del precio de la competencia. Así, la opción más barata es la de Wetaca, cuyo menú semanal tiene un precio de 43€; seguida de MenuDiet, cuyo menú semanal más económico cuesta 45€. De este

modo, como *SavEat* aspira a tener un precio imbatible, se fijó el precio de la tarifa estándar en 14,99€, lo que implica un gasto semanal de 3,75€. A este importe hay que sumarle el importe medio esperado del pedido semanal, que se calcula que será alrededor de 35€ (hasta 5 menús x 7€ de importe medio). Por consiguiente, el precio total de *SavEat* a la semana sería de 39€, significativamente inferior al de la competencia. Se estima que un 95% de nuestros clientes se suscribirá a esta tarifa, es decir, 2.438 personas.

Figura 13: Desglose precio semanal *SavEat* (T. Estándar)

Desglose precio semanal (T. Estándar)	
€	
Modelo de suscripción (14,99€ mensuales/4 semanas)	3,75
Importe medio pedido (hasta 5 menús x 7€ precio medio)	35
Total	39

Fuente: Elaboración propia.

- **Tarifa Premium:** además de lo que incluye la tarifa estándar, ofrece asesoramiento nutricional al cliente y un seguimiento detallado de su trayectoria en la alimentación. Precio de 44,99€/mes, del cual *SavEat* se queda con el 40%. De la misma manera que la tarifa estándar, el precio de la tarifa premium ha sido establecido en comparación con el precio de la competencia. No obstante, como en esta ocasión también se ofrece al usuario el plus de asesoramiento nutricional, se ha considerado competitivo fijar un precio de 46€ semanales, al ser tan sólo 3€ superior al de *Wetaca*, que no ofrece este servicio; y 1€ superior al menú más económico de *MenuDiet* (cuyos precios oscilan entre los 45€ y los 59€ semanales). Se estima que sólo el 5% de nuestros clientes se suscribirán a esta tarifa en el año 1, esto es, 128 personas. Esto se debe a que, siendo una empresa de reciente creación y, por tanto, todavía desconocida, los clientes potenciales preferirán probar el paquete básico, mucho más económico, y si su experiencia es positiva quizás cambiarse al premium.

Figura 14: Desglose precio semanal *SavEat* (T. Premium)

Desglose precio semanal (T. Premium)	
€	
Modelo de suscripción (44,99€ mensuales/4 semanas)	11,25
Importe medio pedido (hasta 5 menús x 7€ precio medio)	35
Total	46

Fuente: Elaboración propia.

Ambas tarifas se han proyectado 10 años de acuerdo con tasas de crecimiento diferentes, en las que no se ha sido especialmente ambicioso. Teniendo un universo de 256.551 personas y siendo el objetivo del año 1 captar tan solo a un 1%, *SavEat* tiene un enorme margen de crecimiento. Por ello, y por el gran efecto que se espera que tenga la fuerte campaña de marketing realizada con *influencers*, las tasas de crecimiento de un 20% para la tarifa estándar durante los primeros cinco años, y de un 10% para los cinco siguientes, así como la tasa fija de crecimiento de un 5% para la tarifa premium parecen razonables.

Tabla 4: Cuenta de pérdidas y ganancias – Ingresos fijos

€	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	CAGR
Cuota fija (T. Estándar)		14,99	14,99	14,99	14,99	14,99	14,99	14,99	14,99	14,99	14,99	-
Nº clientes (T. Estándar)		2.438	2.925	3.510	4.212	5.055	5.960	6.116	6.728	7.401	8.141	14,3%
Ingresos (T. Estándar)	-	36.541	43.849	52.619	63.143	75.772	83.349	91.684	100.852	110.937	122.031	14,3%
Cuota fija (T. Premium)		44,99	44,99	44,99	44,99	44,99	44,99	44,99	44,99	44,99	44,99	-
Nº clientes (T. Premium)		128	135	141	149	156	164	172	181	190	199	5,0%
Ingresos (T. Premium)	-	5.772	6.061	6.364	6.682	7.016	7.367	7.735	8.122	8.528	8.955	5,0%

Fuente: Elaboración propia.

Cabe destacar, llegados a este punto, que la ambición de crecimiento de *SavEat* está en gran medida condicionada por la estructura de costes mayoritariamente variables que se estudiará en el siguiente subapartado. De esta manera, si en vez de un 20%, un 10% y un 5%, se hubiera establecido un crecimiento del 50%, por ejemplo, se estaría destruyendo caja, al quedar esta absorbida por la inversión necesaria para aumentar capacidad.

Ingresos variables: aquellos que dependen de la cantidad de pedidos que se realicen. En este caso, el 30% de comisión que le cobramos a los restaurantes por pedido. Se ha fijado esta cifra después de asegurarnos de su aceptación por parte de los restaurantes, a los cuales les expusimos las ventajas de nuestro servicio en una serie de entrevistas. En ellas, les explicamos cómo, si son capaces de elaborar entre 10 y 20 platos a partir de sus excedentes, podrían llegar a ingresar entre 49€ y 98€ de unos alimentos que habrían desperdiciado, en cuya elaboración no deben incurrir en ningún coste adicional y que, por lo tanto, su margen se vería incrementado de manera directa. Además, la elaboración de los *tuppers* está pensada para que se produzca entre el domingo por la noche y lunes por la mañana, que son momentos de poca actividad.

Tabla 5: Cuenta de pérdidas y ganancias – Ingresos variables

€	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	CAGR
Número de pedidos	508.068	605.871	722.501	861.583	1.027.437	1.225.219	1.461.074	1.742.331	2.077.729	2.477.692	19,3%
Margen medio por pedido	2,10	2,10	2,10	2,10	2,10	2,10	2,10	2,10	2,10	2,10	-
Ingresos por pedido	1.066.943	1.272.329	1.517.253	1.809.324	2.157.619	2.572.960	3.068.255	3.658.894	4.363.231	5.203.153	19,3%

Fuente: Elaboración propia.

El número de pedidos inicial, 508.068, es el resultado de sumar el número de clientes estimados de la tarifa estándar y de la premium, y de multiplicarlo por 18 *tuppers* que se estima que se pedirán al mes de media, por cabeza, teniendo en cuenta que hay 22 días laborables de media al mes. Finalmente, esta cifra se ha multiplicado por 11 meses, ya que no se ha considerado el mes de vacaciones.

Como se puede observar en la tabla 5, el número de pedidos totales se ha proyectado con una tasa de crecimiento proporcional al peso y crecimiento de cada una de las tarifas. Además, el margen medio por pedido se ha obtenido de multiplicar el precio medio de un *tupper*, 7€, por la comisión que *SavEat* cobra a los restaurantes, un 30%. Como ambas variables pretenden ser fijas y estables a lo largo del tiempo, los 2,10€ de margen se han proyectado sin crecimiento. Es importante destacar que la gran mayoría de nuestros ingresos son variables, tal y como se puede comprobar en la siguiente tabla:

Tabla 6: Peso de ingresos fijos y variables

€	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos (T. Estándar)	36.541	43.849	52.619	63.143	75.772	83.349	91.684	100.852	110.937	122.031
Ingresos (T. Premium)	5.772	6.061	6.364	6.682	7.016	7.367	7.735	8.122	8.528	8.955
Ingresos por pedido	1.066.943	1.272.329	1.517.253	1.809.324	2.157.619	2.572.960	3.068.255	3.658.894	4.363.231	5.203.153
Cifra de negocios	1.109.256	1.322.239	1.576.236	1.879.149	2.240.406	2.663.676	3.167.674	3.767.868	4.482.697	5.334.139
Peso ingresos fijos	3,81%	3,77%	3,74%	3,72%	3,70%	3,41%	3,14%	2,89%	2,67%	2,46%
Peso ingresos variables	96,19%	96,23%	96,26%	96,28%	96,30%	96,59%	96,86%	97,11%	97,33%	97,54%

Fuente: Elaboración propia.

3.2.4.2. Estructura de costes

Este módulo considera los costes en los que se debe incurrir para poner en marcha un negocio (Osterwalder y Pigneur, 2010). Como, en el caso de *SavEat*, la gran mayoría de ellos son variables, los diferenciaremos según si son costes directos o indirectos:

Costes directos: “son específicamente identificables con un objetivo final de trabajo que directamente promueve la misión de una organización” (Ortiz y Rivero, 2006, p. 3). En este caso son:

- Costes del transportista, que cobra una tarifa fija de 60€ por contratar sus servicios durante medio día. Se estima que cada una de las furgonetas frigoríficas puede recoger los *tuppers* de 15 restaurantes, y que cada restaurante elabora, de media, 10 platos a partir de sus excedentes.
- Costes de envío. Hacen referencia a la comisión que cobran los *riders*. Tras haber tenido un primer contacto con una empresa de *riders*, se ha conseguido reducir la comisión de estos a un 20%. Los argumentos expuestos fueron: considerando las

medidas de nuestros *tuppers*, se estima que, en una de sus mochilas entran aproximadamente veinte *tuppers*, lo que equivale a pedidos de cuatro personas. Estas personas se encontrarán a una distancia mínima, en muchas ocasiones vivirán incluso en el mismo barrio, por lo que les llevará muy poco tiempo hacer la entrega. Pero, lo que es más, el importe medio que transportarán, de 140€ (20 pedidos por 7€ de media) estará muy por encima del ticket medio que transportan en empresas como Glovo. De este modo, *SavEat* les da la oportunidad de ganar 28€ por mochila entregada, lo que no les llevará más de media hora considerando tanto la supresión de los tiempos de espera en restaurantes (ya que los *tuppers* se recogen en nuestra nave, donde estarán preparados), como la entrega por barrios, o en su defecto, cercanía geográfica. Por todo ello, nuestra oferta resultó ser muy atractiva y se cerró la cifra de un 20% de comisión.

- Costes de nutricionista. Como ya se ha mencionado, una de las tarifas que ofrecemos al cliente final incluye asesoramiento nutricional. Se trata de la tarifa premium y tiene un precio de 44,99€. No obstante, a pesar de que *SavEat* ingresa el 100% de ese importe, debe darle el 60% de este al nutricionista.
- Costes de *tuppers*. El último coste directo es el de los *tuppers*, los cuales proporcionamos de manera gratuita a los restaurantes socios. Elaborados con fibra de trigo y dotados de una tapa 100% reciclable y microondable, los *tuppers* de Envanature con medidas 173 x 116 x 60 mm tienen un precio unitario de 0,5019€. No obstante, la empresa ofrece descuentos por volumen de compra, lo que en nuestro caso reduce el precio unitario del *tupper* a 0,3513€.

Tabla 7: Cuenta de pérdidas y ganancias - Costes directos

€	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	CAGR
Coste unitario transportista	(60,00)	(60,00)	(60,00)	(60,00)	(60,00)	(60,00)	(60,00)	(60,00)	(60,00)	(60,00)	-
Número de viajes	847	1.010	1.204	1.436	1.712	2.042	2.435	2.904	3.463	4.129	19,3%
Costes de transportista	(50.807)	(60.587)	(72.250)	(86.158)	(102.744)	(122.522)	(146.107)	(174.233)	(207.773)	(247.769)	19,3%
Coste de envío unitario	(1,40)	(1,40)	(1,40)	(1,40)	(1,40)	(1,40)	(1,40)	(1,40)	(1,40)	(1,40)	-
Nº pedidos	508.068	605.871	722.501	861.583	1.027.437	1.225.219	1.461.074	1.742.331	2.077.729	2.477.692	19,3%
Costes de envío	(711.295)	(848.220)	(1.011.502)	(1.206.216)	(1.438.412)	(1.715.307)	(2.045.503)	(2.439.263)	(2.908.821)	(3.468.769)	19,3%
Nº clientes (T. Premium)	128	135	141	149	156	164	172	181	190	199	5,0%
Comisión del nutricionista	(27)	(27)	(27)	(27)	(27)	(27)	(27)	(27)	(27)	(27)	-
Costes de nutricionista	(3.463)	(3.636)	(3.818)	(4.009)	(4.210)	(4.420)	(4.641)	(4.873)	(5.117)	(5.373)	5,0%
Precio unitario tupper	(0,35)	(0,35)	(0,35)	(0,35)	(0,35)	(0,35)	(0,35)	(0,35)	(0,35)	(0,35)	-
Nº pedidos	508.068	605.871	722.501	861.583	1.027.437	1.225.219	1.461.074	1.742.331	2.077.729	2.477.692	19,3%
Coste de tuppers	(178.484)	(212.843)	(253.815)	(302.674)	(360.939)	(430.419)	(513.275)	(612.081)	(729.906)	(870.413)	19,3%
Costes directos	(944.050)	(1.125.286)	(1.341.385)	(1.599.057)	(1.906.305)	(2.272.668)	(2.709.527)	(3.230.450)	(3.851.617)	(4.592.324)	19,2%

Fuente: Elaboración propia.

Las proyecciones de los costes directos se han realizado, tal y como muestra la tabla 7, de acuerdo con la tasa de crecimiento esperada del negocio, debido a que a medida que hay un mayor número de pedidos, estos naturalmente aumentan (se necesitan más

furgonetas frigoríficas, más *riders*, más nutricionistas para atender la mayor demanda, y más *tuppers*). No obstante, el *insight* más relevante que nos brinda esta tabla es que los costes de envío son, con mucha diferencia, nuestra principal fuente de costes directos.

Costes indirectos: son “costos conjuntos que no son fácilmente identificables con objetivos finales” (Ortiz y Rivero, 2006, p. 3). *SavEat* tiene los siguientes:

- Costes de mantenimiento de la app.
- Utilities. Básicamente, la electricidad y el internet de la oficina.
- Alquiler nave. *SavEat* necesita una nave para llevar a cabo el proceso de *picking* una vez los transportistas autónomos han depositado en ella todos los *tuppers* encargados. Por lo tanto, su tamaño dependerá del supuesto de ventas, ya que tendrán que caber los suficientes frigoríficos industriales como para que los *tuppers* se mantengan en buen estado hasta que salgan de la nave dirección ubicación final. En esta línea, como en el año 1 se ha estimado que conseguiremos 2.566 usuarios, que comprarán de media 4 *tuppers* a la semana (o bien porque mucha gente come fuera los viernes o porque nuestro servicio se entrega el lunes por la noche), esto supone que debemos tener espacio suficiente como para almacenar 10.264 *tuppers*. El frigorífico industrial elegido, con medidas 1388 x 826 x 2008 mm, puede almacenar hasta 1200 *tuppers*, por lo que se necesitan nueve. En base a sus medidas, se ha determinado que el tamaño de la nave, que también hará las veces de oficina, debe ser de alrededor de 200 metros cuadrados. Considerando estos requisitos, la nave finalmente elegida se encuentra en el barrio de Tetuán y representa un gasto de 6.000€ anuales.
- Campaña de marketing. Después de ponernos en contacto con una agencia de marketing digital llamada SamyRoad y contarles nuestra idea, obtuvimos un presupuesto de 20.000€. La campaña consistirá en que nos publique, en primer lugar, una *influencer* muy conocida y respetada en la industria, con el objetivo de crear *brand awareness*. Así, una vez nuestra empresa sea por lo menos reconocida por gran parte del mercado objetivo, comenzará la segunda fase de la campaña, basada en esta ocasión en *micro-influencers*, cuyas retribuciones son más bajas, pero que causan un enorme impacto e influencia en sus seguidores.
- Servicios profesionales. De acuerdo con el volumen de negocio estimado de *SavEat*, así como con el escaso número de empleados que tiene, se calcula que una asesoría contable y fiscal supondrá un gasto de, aproximadamente, 500€

mensuales. También se tiene en cuenta en este subapartado el coste de notaría en el que se incurre con el fin de crear la empresa.

- Salarios. Por un lado, el de los accionistas, que recibirán un salario bruto anual de 30.000€. Supone una cifra razonable, teniendo en cuenta que en neto ronda los 25.000€, sueldo que cobra un *junior* que empieza a trabajar nada más terminar la carrera en cualquiera de las *Big Four*. El objetivo en esta primera fase de lanzamiento y crecimiento no es, en ningún caso, llevarse la caja, sino que se ha establecido un sueldo básico para vivir. Por otro lado, el de “otro personal”, que hace referencia a las personas contratadas para realizar el *picking* y que cobrarán el salario mínimo interprofesional, lo que implica un salario bruto anual de 1.000€.

Tabla 8: Cuenta de pérdidas y ganancias – Costes indirectos

€	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	CAGR
Costes de mantenimiento App	-	(5.000)	(5.963)	(7.110)	(8.479)	(10.111)	(12.058)	(14.379)	(17.147)	(20.447)	(24.383)	19,3%
Utilities	-	(11.093)	(13.222)	(15.762)	(18.791)	(22.404)	(26.637)	(31.677)	(37.679)	(44.827)	(53.341)	19,1%
Alquiler oficinas	-	(6.000)	(7.155)	(8.532)	(10.175)	(12.133)	(14.469)	(17.254)	(20.576)	(24.537)	(29.260)	19,3%
Marketing	-	(20.000)	(23.850)	(28.441)	(33.916)	(40.445)	(48.231)	(57.515)	(68.587)	(81.789)	(97.534)	19,3%
Servicios profesionales	(1.000)	(22.185)	(26.445)	(31.525)	(37.583)	(44.808)	(53.274)	(63.353)	(75.357)	(89.654)	(106.683)	19,1%
Otros gastos de explotación	(1.000)	(64.278)	(76.635)	(91.371)	(108.944)	(129.902)	(154.668)	(184.178)	(219.345)	(261.254)	(311.202)	19,2%
Accionistas (Personal)	-	(150.000)	(150.000)	(150.000)	(150.000)	(150.000)	(150.000)	(150.000)	(150.000)	(150.000)	(150.000)	-
Otro personal	-	(25.000)	(25.000)	(25.000)	(25.000)	(25.000)	(25.000)	(25.000)	(25.000)	(25.000)	(25.000)	-
Gastos de personal	-	(175.000)	(175.000)	(175.000)	(175.000)	(175.000)	(175.000)	(175.000)	(175.000)	(175.000)	(175.000)	-

Fuente: Elaboración propia.

Respecto a las proyecciones realizadas de los costes indirectos cabe subrayar que todos los gastos de explotación han sido clasificados y tratados como variables; mientras que los gastos de personal como fijos. El razonamiento detrás de esta decisión está basado en que en una empresa de nueva creación, los costes indirectos también se ven afectados por el crecimiento de la actividad. Así, el aumento de pedidos implica mayor gasto en electricidad al ser necesarios más frigoríficos, y, por consiguiente, una oficina o nave de mayor tamaño en el que todos puedan caber. Similarmente, la estructura de la organización se volverá más compleja, por lo que el coste de la asesoría contable y fiscal se encarecerá, al tener que hacer frente a mayor número de litigios, pago de impuestos, etc. Finalmente, al tener más ingresos, podremos introducir mejoras en la *app*, cuyo mantenimiento será más costoso y podremos permitirnos una campaña de marketing más completa y agresiva. Además, estas proyecciones se han realizado asumiendo un crecimiento lineal. Es decir, se ha preferido ir aumentando poco a poco los costes a introducir, por ejemplo, una nueva y gran partida en el año 5, resultado de la necesidad de alquilar una nave de mayor tamaño o de comprar mayor cantidad de *tuppers*.

Sin embargo, los gastos de personal no han sido proyectados conforme a la tasa de crecimiento esperada de la empresa, ya que nuestra prioridad es que el negocio crezca. No obstante, se contempla el reparto de dividendos a partir del sexto año, cuando se espera obtener un resultado del ejercicio superior a 40.000€, por valor del 50% de este.

3.3. Misión, visión y valores

Una vez detallado el modelo de negocio, cabe destacar que la **misión** de *SavEat* es promover el cambio social, concienciar a las personas en la lucha contra el desperdicio de alimentos y contribuir a la consecución de una dieta sana, sin perder tiempo en cocinar y a un precio inigualable. Por consiguiente, su **visión** consiste en cuidar y mejorar la vida de las personas y del planeta.

Los **valores** que orientan su manera de actuar en la consecución de su misión y visión son: la solidaridad, la sostenibilidad, la calidad, el impacto social, la pasión, la eficiencia y el ahorro.

El logo y el *slogan* de la empresa son los siguientes:

Figura 15: Logo SavEat



Fuente: Elaboración propia.

4. PLAN FINANCIERO

Como gran parte del plan financiero ha sido explicado y justificado al especificar la estructura financiera de la empresa en el BMC, en este apartado se aporta exclusivamente el plan de inversión y de financiación, es decir, cuáles son las necesidades de caja del día uno y cómo vamos a conseguir las; y los estados financieros de *SavEat* (flujo de caja, cuenta de pérdidas y ganancias, y balance de situación).

4.1. Plan de inversión y de financiación

Para calcular el importe total del préstamo que necesita *SavEat* para poner en marcha el negocio se deben tener en cuenta varios factores. Por un lado, para calcular la inversión en CAPEX necesaria, se considerará tanto la inversión en inmovilizado intangible como en inmovilizado tangible. Por otro, se valorará también el EBITDA negativo obtenido durante los primeros años.

4.1.1. Inmovilizado intangible

En este caso, la inversión en inmovilizado intangible de *SavEat* está formada exclusivamente por el desarrollo de la *app*. Tras haber obtenido varios presupuestos, se ha optado por confiar en una empresa de desarrollo llamada Buenos Códigos, que nace con el objetivo de poner al alcance de todos la posibilidad de tener una aplicación propia.

Por ello, atendiendo a la realidad que supone que *SavEat* esté creada por un equipo todavía de estudiantes, decidimos ponernos en contacto con ellos. Después de enseñarles el prototipo de la aplicación y de responder preguntas como ¿cuál es el grado de complejidad esperado de la aplicación? Es decir, ¿será meramente informativa o, por lo contrario, debe ser interactiva?, ¿generarán los usuarios contenido?, ¿estará dotada de chat?, o ¿habrá pasarela de pago?, entre otras, obtuvimos un presupuesto estimado de 10.000€. Como se muestra seguidamente, se amortizará a razón de 2.000€ anuales.

Tabla 9: Inmovilizado intangible

Movimiento inmovilizado intangible											
€	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Saldo inicial	-	10.000	8.000	6.000	4.000	2.000	-	-	-	-	-
Capex	10.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Amortización	-	(2.000)	(2.000)	(2.000)	(2.000)	(2.000)	-	-	-	-	-
Saldo final	10.000	8.000	6.000	4.000	2.000	-	-	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia.

4.1.2. Inmovilizado tangible

El inmovilizado tangible de *SavEat* está compuesto por el material de oficina y por los frigoríficos industriales.

Por un lado, se estima en 10.000€ el presupuesto preciso para adquirir el material y el mobiliario necesario para poder llevar a cabo correctamente las actividades administrativas y de gestión de la empresa. De estos 10.000€, la mayor parte de la inversión está destinada a la compra de ordenadores para los socios y de mesas de trabajo desde donde poder trabajar con comodidad.

Por otro lado, tal y como se explicó anteriormente para justificar el tamaño de la nave alquilada, nuestro modelo de negocio exige una considerable inversión inicial en frigoríficos industriales para que los *tuppers* se preserven en buen estado mientras están bajo nuestro poder. Debido a las medidas de los *tuppers* y de los frigoríficos, que ya han sido proporcionadas, se ha calculado que son necesarios 9 frigoríficos industriales. El precio de cada uno de ellos es de 1.850€, por lo que la inversión requerida en este caso es de 15.826€. Por consiguiente, la inversión total en inmovilizado material es de 25.826€.

Tabla 10: Inmovilizado material

Movimiento inmovilizado material											
€	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Saldo inicial	-	25.826	26.290	27.340	29.090	31.673	35.251	40.015	46.194	54.058	63.934
Capex	25.826	3.046	3.633	4.332	5.166	6.161	7.347	8.761	10.447	12.458	14.857
Amortización	-	(2.583)	(2.583)	(2.583)	(2.583)	(2.583)	(2.583)	(2.583)	(2.583)	(2.583)	(2.583)
Saldo final	25.826	26.290	27.340	29.090	31.673	35.251	40.015	46.194	54.058	63.934	76.208

Fuente: Elaboración propia.

Como las proyecciones de la mayoría de los costes, las proyecciones del CAPEX se han realizado asumiendo un crecimiento lineal del volumen de negocio, conforme a la tasa de crecimiento del número de pedidos.

4.1.3. Pérdidas primeros años

No obstante, no sólo se ha tenido en cuenta la inversión en inmovilizado para calcular la necesidad de financiación de *SavEat*, sino que también se ha considerado el EBITDA negativo que se obtiene durante los primeros cuatro años.

Tabla 11: EBITDA

€	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	CAGR
Ingresos (T. Estándar)	-	36.541	43.849	52.619	63.143	75.772	83.349	91.684	100.852	110.937	122.031	14,3%
Ingresos (T. Premium)	-	5.772	6.061	6.364	6.682	7.016	7.367	7.735	8.122	8.528	8.955	5,0%
Ingresos por pedido	-	1.066.943	1.272.329	1.517.253	1.809.324	2.157.619	2.572.960	3.068.255	3.658.894	4.363.231	5.203.153	19,3%
Cifra de negocios	-	1.109.256	1.322.239	1.576.236	1.879.149	2.240.406	2.663.676	3.167.674	3.767.868	4.482.697	5.334.139	19,1%
Costes de transportista	-	(50.807)	(60.587)	(72.250)	(86.158)	(102.744)	(122.522)	(146.107)	(174.233)	(207.773)	(247.769)	19,3%
Costes de envío	-	(711.295)	(848.220)	(1.011.502)	(1.206.216)	(1.438.412)	(1.715.307)	(2.045.503)	(2.439.263)	(2.908.821)	(3.468.769)	19,3%
Costes de nutricionista	-	(3.463)	(3.636)	(3.818)	(4.009)	(4.210)	(4.420)	(4.641)	(4.873)	(5.117)	(5.373)	5,0%
Coste de tuppers	-	(178.484)	(212.843)	(253.815)	(302.674)	(360.939)	(430.419)	(513.275)	(612.081)	(729.906)	(870.413)	19,3%
Costes directos	-	(944.050)	(1.125.286)	(1.341.385)	(1.599.057)	(1.906.305)	(2.272.668)	(2.709.527)	(3.230.450)	(3.851.617)	(4.592.324)	19,2%
Margen bruto	-	165.207	196.954	234.851	280.092	334.102	391.008	458.147	537.419	631.080	741.815	18,2%
Margen bruto (%)	n/a	14,9%	14,9%	14,9%	14,9%	14,9%	14,7%	14,5%	14,3%	14,1%	13,9%	(1,0p.p.)
Costes de mantenimiento App	-	(5.000)	(5.963)	(7.110)	(8.479)	(10.111)	(12.058)	(14.379)	(17.147)	(20.447)	(24.383)	19,3%
Utilities	-	(11.093)	(13.222)	(15.762)	(18.791)	(22.404)	(26.637)	(31.677)	(37.679)	(44.827)	(53.341)	19,1%
Alquiler oficinas	-	(6.000)	(7.155)	(8.532)	(10.175)	(12.133)	(14.469)	(17.254)	(20.576)	(24.537)	(29.260)	19,3%
Marketing	-	(20.000)	(23.850)	(28.441)	(33.916)	(40.445)	(48.231)	(57.515)	(68.587)	(81.789)	(97.534)	19,3%
Servicios profesionales	(1.000)	(22.185)	(26.445)	(31.525)	(37.583)	(44.808)	(53.274)	(63.353)	(75.357)	(89.654)	(106.683)	19,1%
Otros gastos de explotación	(1.000)	(64.278)	(76.635)	(91.371)	(108.944)	(129.902)	(154.668)	(184.178)	(219.345)	(261.254)	(311.202)	19,2%
Accionistas (Personal)	-	(150.000)	(150.000)	(150.000)	(150.000)	(150.000)	(150.000)	(150.000)	(150.000)	(150.000)	(150.000)	-
Otro personal	-	(25.000)	(25.000)	(25.000)	(25.000)	(25.000)	(25.000)	(25.000)	(25.000)	(25.000)	(25.000)	-
Gastos de personal	-	(175.000)	(175.000)	(175.000)	(175.000)	(175.000)	(175.000)	(175.000)	(175.000)	(175.000)	(175.000)	-
EBITDA	(1.000)	(74.071)	(54.681)	(31.520)	(3.853)	29.200	61.340	98.969	143.073	194.825	255.613	n/a
EBITDA (%)	n/a	(6,7%)	(4,1%)	(2,0%)	(0,2%)	1,3%	2,3%	3,1%	3,8%	4,3%	4,8%	11,5p.p.

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla 11, la suma del EBITDA negativo es de 164.125€ en estos cuatro años, cifra a la que todavía hay que sumarle la inversión en inmovilizado de

la que se ha hablado previamente, llegando a un importe de 199.951€. A continuación se aporta una tabla resumen de los gastos iniciales estimados para la puesta en marcha de *SavEat*:

Tabla 12: Gastos totales iniciales

Inversión inicial necesaria	
€	
Inmovilizado intangible	10.000
Inmovilizado material	25.826
Pérdidas primeros años	164.125
Total	199.951

Fuente: Elaboración propia.

4.1.4. Financiación

Obtendremos este capital tanto a partir de fondos propios como de fondos ajenos.

Tabla 13: Fuentes de financiación

Fuentes de financiación	
€	
Capital social socios	50.000
FFF	75.000
Préstamo ENISA	75.000
Total	200.000

Fuente: Elaboración propia.

Por un lado, los socios aportaremos un total de 50.000€, es decir, 10.000€ cada uno. Además, la participación de FFF (*Friends, Family and Fools*) se estima que será de 75.000€. Este tipo de inversión está motivada por la “creencia personal en los fundadores, [así como en la voluntad de apoyarlos, ya sea a ellos o a la causa], por razones emocionales, más que por razones puramente financieras” (Cornell, 2017). Por ello, estos inversores se convertirán en accionistas de *SavEat*, que tendrá por tanto un capital social de 125.000€, y el retorno de su inversión se hará en forma de reparto de dividendos.

Por otro lado, obtendremos los 75.000€ restantes de un préstamo concedido por ENISA. Esta organización depende de la Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa, que forma parte a su vez del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Su objetivo es “dotar de los recursos financieros necesarios a pymes (y startups) de reciente constitución creadas por jóvenes para abordar las inversiones que precisa el proyecto empresarial en su fase inicial” (Empresa Nacional de Innovación, s.f.),

facilitando de esta manera la consecución de fondos, que suele ser una tarea tediosa por el alto riesgo que conlleva financiar una *start-up*. El tipo de interés aplicable es el Euribor más un 3,25% y el préstamo debe tener un vencimiento máximo de 7 años. De este modo, el flujo de financiación queda de la siguiente manera:

Tabla 14: Flujo de financiación

Flujo de financiación											
€	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Financiación	75.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Amortización deuda		(10.714)	(10.714)	(10.714)	(10.714)	(10.714)	(10.714)	(10.714)			
Intereses		(2.438)	(2.089)	(1.741)	(1.393)	(1.045)	(696)	(348)			
Gasto financiero		(13.152)	(12.804)	(12.455)	(12.107)	(11.759)	(11.411)	(11.063)			

Fuente: Elaboración propia.

4.2. Estados financieros

Los principales *insights* que nos aportan los estados financieros son:

- La principal fuente de ingresos de *SavEat* son los ingresos por pedido, calculados a partir de la comisión del 30% del importe del pedido que cobramos a los restaurantes. Mientras que, en el caso de la estructura de costes, son los costes de envío, es decir, la red de *riders*, los que más encarecen el modelo de negocio.
- Al ser un negocio cuya estructura de costes es principalmente variable, podemos observar cómo el margen bruto se mantiene prácticamente plano, mientras que el margen EBITDA va aumentando a medida que crece el volumen de negocio, al ser capaz de absorber los costes fijos.
- *SavEat* es un proyecto con escaso apalancamiento operativo. En otras palabras, como las principales palancas de costes son variables y, por lo tanto, varían en función de las ventas, se reduce la exposición y el riesgo de la inversión, lo que lo convierte en una idea especialmente interesante para el emprendimiento. Sin embargo, este modelo de negocio no permite obtener economías de escala, motivo por el cual los costes han sido proyectados a la tasa de crecimiento de los pedidos.
- Comenzamos a tener beneficios a partir del año 5, y a repartir dividendos desde el año 6.

Por último, la única cuenta que queda sin explicar del balance es la de proveedores, es decir, aquellas deudas que *SavEat* tiene con sus proveedores por compras que ha hecho o servicios que ha recibido pero que todavía no ha pagado. En este caso son los costes de

mantenimiento de la app, los de marketing, las *utilities* y los servicios profesionales, que no se pagan al contado sino a final de mes.

Tabla 15: Proveedores

Proveedores											
€	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Gastos a 30 días		(58.278)	(69.480)	(82.838)	(98.770)	(117.768)	(140.198)	(166.924)	(198.769)	(236.718)	(281.942)
cuentas por pagar	-	(4.856)	(5.790)	(6.903)	(8.231)	(9.814)	(11.683)	(13.910)	(16.564)	(19.726)	(23.495)

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 16: Flujo de caja de efectivo

Flujo de caja de efectivo

€	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
EBITDA	(1.000)	(74.071)	(54.681)	(31.520)	(3.853)	29.200	61.340	98.969	143.073	194.825	255.613
Capex	(35.826)	(3.046)	(3.633)	(4.332)	(5.166)	(6.161)	(7.347)	(8.761)	(10.447)	(12.458)	(14.857)
Inversión en circulante	-	4.856	933	1.113	1.328	1.583	1.869	2.227	2.654	3.162	3.769
Impuestos operativos (IS)	(250)	(250)	20.523	15.338	9.461	2.457	(5.893)	(14.515)	(24.009)	(35.123)	(48.061)
Financiación	75.000	(13.152)	(12.804)	(12.455)	(12.107)	(11.759)	(11.411)	(11.063)	-	-	-
Accionistas	125.000	-	-	-	-	-	(21.773)	(36.014)	(52.684)	(72.091)	(94.886)
Caja generada / (destruida)	162.924	(85.663)	(49.661)	(31.856)	(10.338)	15.321	16.786	30.843	58.586	78.316	101.578

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 17: Cuenta de pérdidas y ganancias

Cuenta de 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	CAGR
Ingresos (T. Estándar)	-	36.541	43.849	52.619	63.143	75.772	83.349	91.684	100.852	110.937	122.031	14,3%
Ingresos (T. Premium)	-	5.772	6.061	6.364	6.682	7.016	7.367	7.735	8.122	8.528	8.955	5,0%
Ingresos por pedido	-	1.066.943	1.272.329	1.517.253	1.809.324	2.157.619	2.572.960	3.068.255	3.658.894	4.363.231	5.203.153	19,3%
Cifra de negocios	-	1.109.256	1.322.239	1.576.236	1.879.149	2.240.406	2.663.676	3.167.674	3.767.868	4.482.697	5.334.139	19,1%
Costes de transportista	-	(50.807)	(60.587)	(72.250)	(86.158)	(102.744)	(122.522)	(146.107)	(174.233)	(207.773)	(247.769)	19,3%
Costes de envío	-	(711.295)	(848.220)	(1.011.502)	(1.206.216)	(1.438.412)	(1.715.307)	(2.045.503)	(2.439.263)	(2.908.821)	(3.468.769)	19,3%
Costes de nutricionista	-	(3.463)	(3.636)	(3.818)	(4.009)	(4.210)	(4.420)	(4.641)	(4.873)	(5.117)	(5.373)	5,0%
Coste de tappers	-	(178.484)	(212.843)	(253.815)	(302.674)	(360.939)	(430.419)	(513.275)	(612.081)	(729.906)	(870.413)	19,3%
Costes directos	-	(944.050)	(1.125.286)	(1.341.385)	(1.599.057)	(1.906.305)	(2.272.668)	(2.709.527)	(3.230.450)	(3.851.617)	(4.592.324)	19,2%
Margen bruto	-	165.207	196.954	234.851	280.092	334.102	391.008	458.147	537.419	631.080	741.815	18,2%
<i>Margen bruto (%)</i>	<i>n/a</i>	<i>14,9%</i>	<i>14,9%</i>	<i>14,9%</i>	<i>14,9%</i>	<i>14,9%</i>	<i>14,7%</i>	<i>14,5%</i>	<i>14,3%</i>	<i>14,1%</i>	<i>13,9%</i>	<i>(1,0p.p.)</i>
Otros gastos de explotación	(1.000)	(64.278)	(76.635)	(91.371)	(108.944)	(129.902)	(154.668)	(184.178)	(219.345)	(261.254)	(311.202)	19,2%
Gastos de personal	-	(175.000)	(175.000)	(175.000)	(175.000)	(175.000)	(175.000)	(175.000)	(175.000)	(175.000)	(175.000)	-
EBITDA	(1.000)	(74.071)	(54.681)	(31.520)	(3.853)	29.200	61.340	98.969	143.073	194.825	255.613	<i>n/a</i>
<i>EBITDA (%)</i>	<i>n/a</i>	<i>(6,7%)</i>	<i>(4,1%)</i>	<i>(2,0%)</i>	<i>(0,2%)</i>	<i>1,3%</i>	<i>2,3%</i>	<i>3,1%</i>	<i>3,8%</i>	<i>4,3%</i>	<i>4,8%</i>	<i>11,5p.p.</i>
Amortización	-	(4.583)	(4.583)	(4.583)	(4.583)	(4.583)	(2.583)	(2.583)	(2.583)	(2.583)	(2.583)	
Resultado financiero	-	(2.438)	(2.089)	(1.741)	(1.393)	(1.045)	(696)	(348)	-	-	-	
EBT	(1.000)	(81.091)	(61.353)	(37.844)	(9.828)	23.573	58.061	96.038	140.491	192.243	253.031	
Impuesto de sociedades	250	20.273	15.338	9.461	2.457	(5.893)	(14.515)	(24.009)	(35.123)	(48.061)	(63.258)	
Resultado del ejercicio	(750)	(60.818)	(46.015)	(28.383)	(7.371)	17.680	43.546	72.028	105.368	144.182	189.773	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 18: Balance de situación

Balance de situación

€	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Activo intangible	10.000	8.000	6.000	4.000	2.000	-	-	-	-	-	-
Activo fijo	25.826	26.290	27.340	29.090	31.673	35.251	40.015	46.194	54.058	63.934	76.208
Activo no corriente	35.826	34.290	33.340	33.090	33.673	35.251	40.015	46.194	54.058	63.934	76.208
Cuentas por cobrar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Caja y equivalentes	163.424	77.761	28.100	(3.756)	(14.093)	1.227	18.013	48.856	107.442	185.758	287.336
Activo corriente	163.424	77.761	28.100	(3.756)	(14.093)	1.227	18.013	48.856	107.442	185.758	287.336
TOTAL ACTIVO	199.250	112.051	61.440	29.334	19.580	36.479	58.028	95.050	161.501	249.692	363.544
Capital	(125.000)	(125.000)	(125.000)	(125.000)	(125.000)	(125.000)	(125.000)	(125.000)	(125.000)	(125.000)	(125.000)
Reservas	-	750	61.568	107.583	135.966	143.337	125.657	82.111	10.083	(95.285)	(239.467)
Dividendos	-	-	-	-	-	-	21.773	57.787	110.471	182.562	277.449
Resultado del ejercicio	750	60.818	46.015	28.383	7.371	(17.680)	(43.546)	(72.028)	(105.368)	(144.182)	(189.773)
Patrimonio neto	(124.250)	(63.432)	(17.417)	10.966	18.337	657	(21.116)	(57.130)	(109.814)	(181.905)	(276.791)
Deudas con entidades financieras	(75.000)	(64.286)	(53.571)	(42.857)	(32.143)	(21.429)	(10.714)	(0)	(0)	(0)	(0)
Pasivo no corriente	(75.000)	(64.286)	(53.571)	(42.857)	(32.143)	(21.429)	(10.714)	(0)	(0)	(0)	(0)
Proveedores	-	(4.856)	(5.790)	(6.903)	(8.231)	(9.814)	(11.683)	(13.910)	(16.564)	(19.726)	(23.495)
Cuenta por pagar IS	(250)	20.523	15.338	9.461	2.457	(5.893)	(14.515)	(24.009)	(35.123)	(48.061)	(63.258)
Pasivo corriente	-	15.666	9.548	2.558	(5.774)	(15.707)	(26.198)	(37.920)	(51.687)	(67.787)	(86.753)
TOTAL PASIVO	(199.250)	(112.051)	(61.440)	(29.334)	(19.580)	(36.479)	(58.028)	(95.050)	(161.501)	(249.692)	(363.544)

Fuente: Elaboración propia.

5. ANÁLISIS DAFO

A continuación se expone el análisis DAFO a través del cual se aspira a identificar los “inhibidores y potenciadores del rendimiento que una organización [en este caso, *SavEat*] encuentra tanto en su entorno interno como en el externo” (Leigh, 2009, p.1089). Por un lado, las fortalezas y las debilidades de *SavEat* vendrán determinadas por aquellos factores, que están bajo el control de la *start-up*, que favorecen o reprimen, respectivamente, su actividad. Por otro, las oportunidades y las amenazas serán aquellos factores que favorecen o reprimen la actividad de la *start-up*, pero que, a diferencia de los anteriores, escapan a su control.

Figura 16: Análisis DAFO *SavEat*



Fuente: *Elaboración propia.*

A lo largo de este trabajo se han destacado los factores positivos que respaldan la idea de negocio y que permiten que *SavEat* tenga una propuesta de valor más completa que la de la competencia. No obstante, a pesar de haber validado que existe oferta y demanda, de haber comprobado que hay una gran predisposición a utilizar la *app* y de haber esbozado un modelo de negocio que facilita la escalabilidad de la idea, la puesta en marcha de *SavEat* entraña también diversas dificultades y limitaciones alrededor de las cuales se han formulado los objetivos estratégicos.

En primer lugar, respecto a las debilidades de la *start-up* cabe destacar:

- **La complejidad de la logística.** Como se ha explicado previamente, conductores autónomos se encargan de la recogida de los *tuppers* de los restaurantes y se encargan de llevarlos a la nave en la que se reorganizarán para preparar los pedidos. Una vez listos, serán repartidos por *riders* a su destino final. Por consiguiente, la necesidad de llevar a cabo el *picking* y el hecho de no poder actuar únicamente como intermediario aumenta considerablemente los costes de transporte de *SavEat*. Además, el tamaño difícilmente imitable de las grandes compañías de *delivery* representa una gran barrera de entrada a un sector en el que cuentan con un fuerte posicionamiento. De este modo, cuentan con un gran poder de negociación y son ellas, principalmente, las que fijan las condiciones, por lo que pueden exigir altos precios por su servicio. A pesar de ser la mayor palanca de costes del modelo, todavía no se ha encontrado una solución que permita al cliente elegir libremente de entre toda la oferta disponible en la aplicación y que a la vez reduzca el rol de la *start-up* al de un mero intermediario.
- **Gestión de excedentes.** La oferta de la aplicación está condicionada a los excedentes que los restaurantes que forman parte de ella tengan cada semana. Por lo tanto, se corre el riesgo de que haya mayor demanda que oferta, o de que el cliente no encuentre los platos que más le apetecen o que necesita pedir para seguir su dieta.
- **Efecto red.** Para que *SavEat* pueda entregar en su totalidad su propuesta de valor a los distintos segmentos de clientes, es imprescindible conseguir un gran número de cada uno de ellos. Dicho de otro modo, los usuarios solo estarán satisfechos con el servicio propuesto por la *start-up* si pueden elegir de entre la oferta de muchos restaurantes; y, a su vez, a los restaurantes solo les compensará entrar si hay una gran masa de clientes dispuestos a hacer pedidos. Lo mismo pasa con los nutricionistas.
- **Gran inversión inicial.** Motivada, sobre todo, por las pérdidas que se obtienen los 4 primeros años.
- **Falta de conocimientos y experiencia tecnológica y legal del equipo.** Todos los miembros tienen una formación en ADE, por lo que existe una importante carencia que debe ser cubierta. Consecuentemente, el equipo se servirá de la ayuda de un asesor fiscal y contable y se ha confiado en una empresa desarrolladora para la creación de la *app*.

En segundo lugar, las amenazas a las que se enfrenta la idea de negocio son:

- **Estricta regulación** y carga normativa que el sector de la restauración debe afrontar, sometiéndose a controles periódicos de calidad y de higiene, entre otros.
- **Competencia consolidada y en aumento.** El gran atractivo del sector se traduce en una cada vez mayor competencia, eso sí, basada en las cocinas fantasma. A pesar de que *SavEat* transmita al público potencial una mayor tranquilidad que sus competidores por el hecho de que su comida esté cocinada por restaurantes, ya existen grandes competidores consolidados que, poco a poco, están consiguiendo romper esa barrera.
- **Inestabilidad política y económica.** El reciente estallido de la guerra entre Rusia y Ucrania ha agravado tanto la ya existente incertidumbre de los mercados como las tensiones inflacionarias que se venían dando desde hace tiempo. Así, la política monetaria expansiva que se puso en marcha para mitigar la crisis financiera de 2008 implicó una bajada de los tipos de interés, que nunca llegaron a subir lo suficiente debido a la ausencia de una fuerte recuperación. En este contexto, la política monetaria ultra expansiva que el BCE inició para mitigar los efectos de la crisis pandémica tuvo lugar sobre unos tipos de interés de por sí bajos, presionando de esta manera al alza a la inflación. Pero esto no es todo, el parón absoluto que se produjo de la oferta provocó la ruptura de la cadena de suministros y, cuando el precio de la energía y del petróleo ya estaba subiendo vertiginosamente, la invasión rusa de Ucrania empeoró todavía más la situación. Por consiguiente, en un escenario como el actual, con una inflación disparada y fuera de control, el cambio de política monetaria es inminente y, con ella, la subida de tipos. Por todo ello y por el miedo que siente la población ante una posible escalada del conflicto, el escenario actual no es el más propicio para la inversión.

Con ánimo de mitigar lo máximo posible las principales debilidades del modelo de negocio de la *start-up*, al ser estas las únicas que están bajo nuestro control, se ha puesto el foco de la estrategia en los siguientes factores de éxito:

Primero, frente al efecto red necesario y los riesgos que entraña la gestión de excedentes, se realizará una agresiva campaña de captación de clientes que no solo mejorará la experiencia de todos ellos, sino que también reducirá significativamente el riesgo de que no haya excedentes suficientes como para satisfacer la demanda.

Segundo, frente a la complejidad y el elevado coste de la logística, se conseguirán estrechas alianzas con las grandes compañías de *delivery*, argumentando la comodidad, eficiencia y rentabilidad de repartir los pedidos de *SavEat*, al realizarse por zona geográfica (reduciendo distancia y tiempo de los trayectos), sin tener que perder tiempo haciendo colas, y aumentando considerablemente el importe del ticket medio transportado.

6. CONCLUSIONES

Como se ha expuesto en las primeras páginas, el principal objetivo de este trabajo es elaborar un plan de negocio para la *start-up SavEat*, con la finalidad de determinar su viabilidad financiera. Para ello, se ha realizado su BMC, herramienta que ha guiado el proceso de creación y formulación de la idea y que ha exigido en todo momento la consideración de todos los factores que afectan a la viabilidad tanto financiera, como comercial y operativa de la idea. A su vez, se ha construido el PMV, una aplicación sencilla, atractiva e intuitiva que ayuda a comprender la idea de negocio en profundidad y que ha sido de gran ayuda para detectar errores y posibilidades de mejora. Además, se han realizado las proyecciones de los estados financieros de *SavEat* a 10 años vista, paso que ha sido fundamental para orientar la fijación de los precios de las tarifas que ofrece la *start-up* y los costes máximos que podíamos asumir. Y, finalmente, se ha elaborado un análisis DAFO que sintetiza los factores positivos y negativos de la idea de negocio, y que resulta imprescindible para poder concluir, contando con toda la información, si la idea es o no viable.

De este modo, después del estudio realizado, se puede afirmar que *SavEat* es una *start-up* viable y rentable tanto desde el punto de vista financiero como desde el punto de vista medioambiental y social.

Primero, porque satisface una necesidad. El estilo de vida de las personas que viven en las grandes ciudades españolas (y en las del mundo, en general), está caracterizado por la prisa, es decir, por ir corriendo a todos lados. En este contexto, las personas acaban descuidando su alimentación, que pasa a ser el último de sus problemas y se convierte en un mero trámite. *SavEat* surge con la aspiración de convertirse en la solución para todas ellas: mientras que supone decir adiós a la improvisación a la hora de elegir qué comer y a utilizar el escaso tiempo libre en cocinar los *tuppers* de la semana; dice hola al ahorro y a tener una dieta sana, equilibrada, cómoda y de calidad.

Segundo, por el gran atractivo y *momentum* con el que cuenta la inversión sostenible o verde en la actualidad. El 58% de los inversores espera que este tipo de inversión se convierta en el enfoque estándar en un periodo de 10 años, según una encuesta realizada por UBS a más de 5.300 inversores en 10 mercados diferentes, y el 65% de ellos considera que es importante contribuir a crear un planeta mejor (UBS, s.f.). Teniendo esto en cuenta, *SavEat* se presenta como una opción de inversión muy atractiva, al situar en el centro de su propuesta de valor el cuidado del planeta y la lucha contra el desperdicio de alimentos.

Tercero, porque además de su aportación realizada a resolver una problemática real que afecta al mundo en su totalidad, el modelo de negocio de *SavEat* es innovador, disruptivo y especialmente ventajoso para el emprendimiento, ya que las principales palancas de costes son variables, reduciendo de esta manera tanto la exposición como el riesgo de la inversión. La ausencia de apalancamiento operativo se consigue al postularse, prácticamente, como un intermediario, que solo interviene en la fase de *picking*, y se limita a coordinar a los demás actores en el resto de las fases. De esta manera, se estima que *SavEat* llegará a obtener unos beneficios de 17.680€ ya en el quinto año, beneficios que a partir de entonces crecerán a gran velocidad, alcanzando los 190.000€ en el décimo año.

Cuarto, por el enorme potencial de crecimiento de la *start-up*. Las proyecciones de los estados financieros han sido realizadas a raíz de una estimación conservadora del número de usuarios que *SavEat* puede llegar a captar el primer año, fijándonos un objetivo de 2.566 usuarios frente a las 256.551 personas que forman parte de nuestro mercado potencial. Sin embargo, este tamaño de mercado está condicionado por las limitaciones derivadas de que el *batch-cooking* sea repartido por *riders*, que naturalmente no pueden llevar un pedido desde el barrio de Tetuán hasta Pozuelo o Alcobendas. No obstante, deja mucho margen de crecimiento ya que, solo en Madrid, si consiguiéramos ofrecer nuestro servicio a toda la Comunidad, y no solo a Madrid Capital, estaríamos hablando de un universo de 2.700.909 personas. Dicho de otro modo, se trata de un modelo de negocio que es fácilmente escalable, cuyas únicas restricciones son contar con una oficina y unas neveras. Así, uno de los *next steps* de la *start-up*, si ésta tuviera éxito primero en la capital y después en la comunidad, sería expandirse a las principales ciudades administrativas españolas (Barcelona, Bilbao, Valencia y Sevilla).

Y, por último, porque su novedoso modelo de negocio, que se dirige a 3 segmentos diferenciados de clientes, crea una experiencia inmejorable para el usuario y posibilita que *SavEat* nade, prácticamente, en un océano azul. En el negocio del *batch-cooking* hay indudablemente mercado, tal y como lo demuestran las numerosas cocinas fantasma que existen en España y que se dedican a elaborar platos caseros para enviarlos a cualquier punto del país, siguiendo todas las mismas reglas. No obstante, *SavEat* no solo las desafía, sino que las cambia, al demostrar que es posible ofrecer al cliente menús semanales a un precio competitivo, y además, cocinados por restaurantes, eliminando así el mayor lastre al que se enfrenta este negocio: la inseguridad.

No obstante, en la elaboración del plan de negocio también se han detectado ciertas dificultades o limitaciones de la idea de negocio que se deben tener muy presentes y alrededor de las cuales se debe asentar la estrategia. De entre ellas, las que mayor impacto tienen son la complejidad y el elevado coste de la logística, el efecto red necesario y las dificultades inherentes en la gestión de excedentes. Por ello, es conveniente que el siguiente paso dado por la *start-up* consista en abordar a las grandes cadenas de restaurantes para asegurar su incorporación a *SavEat*, lo que provocará un “efecto llamada” sobre el resto de restaurantes, que no querrán quedarse fuera. Así, se habrán mitigado significativamente las dos últimas dificultades y, simultáneamente, *SavEat* habrá conseguido un gran poder de negociación frente a las empresas de *delivery*, lo que reducirá a su vez la primera de ellas.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Adventurees. (s.f.). *Adventurees PFP - Toolkit Goldsmith*. Adventurees. Recuperado el 18 de enero de 2022 de https://www.adventurees.com/static/goldsmith_model.html
- Chan, W. y Mauborgne, R. (2004). Blue Ocean Strategy. *Harvard Business Review*, 76-84.
- Cornell, C.J. (2017). Start-up Funding. En Schaffer *Media Innovation and Entrepreneurship* (pp.158-220). Montreal: Rebus Community.
- El Confidencial. (24 de junio de 2021). ¿Has pedido en Wetaca la última semana? Tira los platos, han sufrido un fallo de calidad. *El Confidencial*. Recuperado el 15 de febrero de 2022 de https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2021-06-24/wetaca-fallo-calidad-platos-tirar-empresa-email_3149496/
- Empresa Nacional de Innovación. (s.f.). *Jóvenes emprendedores*. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Recuperado el 8 de marzo de 2022 de <https://www.enisa.es/es/financia-tu-empresa/lineas-de-financiacion/d/jovenes-emprendedores>.
- FAO, FIDA, OMS, PMA y UNICEF. (2021). *El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo 2021: Transformación de los sistemas alimentarios en aras de la seguridad alimentaria, una nutrición mejorada y dietas asequibles y saludables para todos*. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), Roma
- Federación Española de Bancos de Alimentos. (13 de septiembre de 2021). *Los Bancos de Alimentos reconocen a Servimedia con una 'Estrella Covid-19'*. Recuperado el 5 de febrero de 2022 de <https://www.fesbal.org.es/post/los-bancos-de-alimentos-reconoce-a-servimedia-con-una-estrella-covid-19>
- Hegnsholt, E., Unnikrishnan, S., Pollmann-Larsen, M., Askelsdottir, B. y Gerard, M. (2018). *Tackling the 1.6-billion-ton food loss and waste crisis*. The Boston Consulting Group.
- Heras, H. (2022). *La industria del packaging crea nuevas fórmulas sostenibles para atender el auge del delivery*. Alimarket.

- Instituto Nacional de Estadística (2022). *Cifras oficiales de población resultantes de la revisión del Padrón municipal a 1 de enero: resumen por comunidades autónomas* [Base de datos]. INE. Recuperado el 20 de febrero de 2022 de https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177011&menu=resultados&idp=1254734710990
- Leigh, D. (2009). SWOT analysis. En Pershing *Handbook of Human Performance Technology* (pp. 1089-1109). San Francisco: Pfeiffer.
- Llamas, F. J. y Fernández, J. C. (2018). La metodología Lean Startup: desarrollo y aplicación para el emprendimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 84, 79-95.
- López, P. (2021). *Delivery en restauración. Los operadores quieren controlar más el proceso*. Alimarket.
- Mbow, C., Rosenzweig, C., Barioni, L. G., Benton, T. G., Herrero, M., Krishnapillai, M., Liwenga, E., Pradhan, P., Rivera-Ferre, M. G., Sapkota, T., Tubiello, F. N. y Xu, Y. (2019). Capítulo 5: Food security. En *Climate Change and Land: An IPCC special report on climate change, desertification, land degradation, sustainable land management, food security, and greenhouse gas fluxes in terrestrial ecosystems*. Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático.
- Montesdeoca-Calderón, M. G., Gil-Saura, I., y Ruiz-Molina, M. E. (2020). ¿Cómo influyen las prácticas verdes y el manejo del desperdicio alimentario en el capital de marca de los restaurantes? *Estudios Gerenciales*, 36(154), 100-113.
- Ortiz, A., y Rivero, G. (2006). Estructuración de costos: Conceptos y Metodología. *Pact USA*.
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.
- Porter, M. (2015). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (2021). *Informe sobre el índice de desperdicio de alimentos 2021*. PNUMA.

Sánchez, A.B. (2021). *Alimentación saludable para foodservice. Se impone la alimentación plant-based*. Alimarket.

UBS. (s.f.). *Return on values*. UBS. Recuperado el 12 de marzo de 2022 de <https://www.ubs.com/global/en/wealth-management/our-approach/investor-watch/2018/return-on-values.html>

York J.M. (2018). Putting Lean Startup into Perspective: A Novel Approach for Discovering and Developing a Successful Business Model. *Archives of Business Administration and Management*. Recuperado el 7 de febrero de 2022 de DOI: 10.29011/ABAM-104. 100004

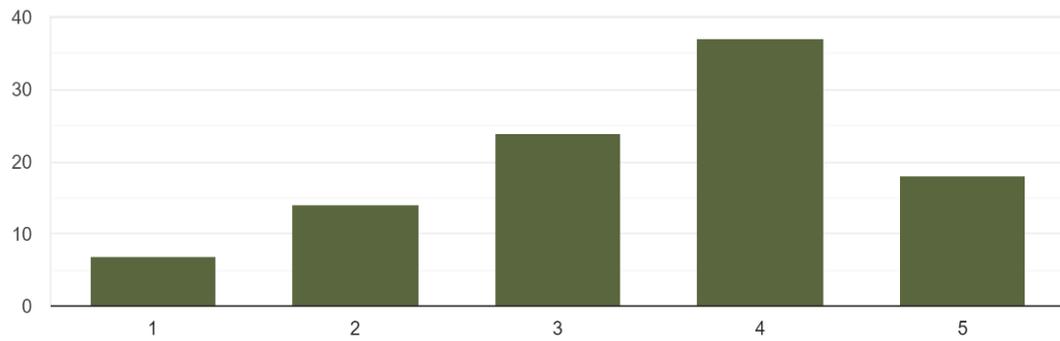
8. ANEXOS

Anexo I: Resultados encuesta usuarios

Introducción

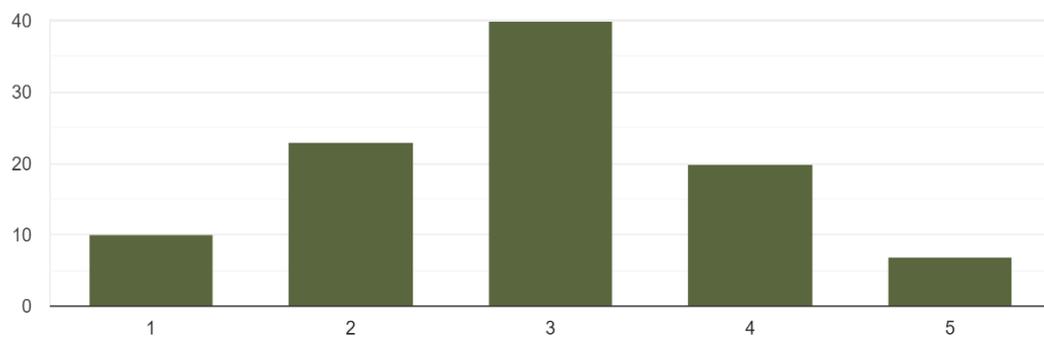
¿Te gusta cocinar?

100 respuestas



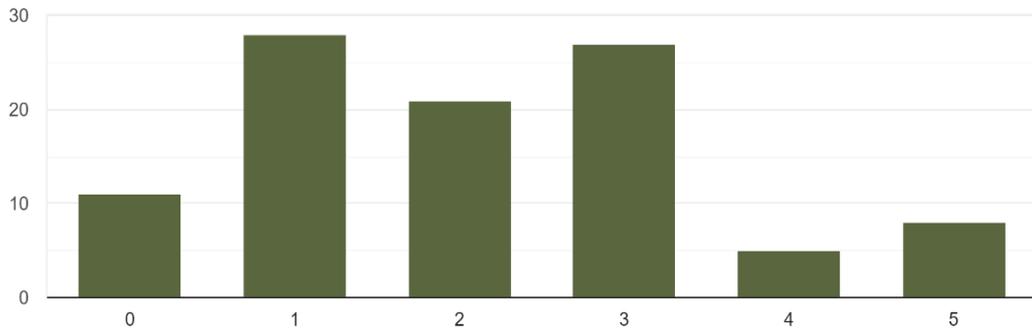
¿Y sabes cocinar?

100 respuestas



¿Tienes tiempo para ello?

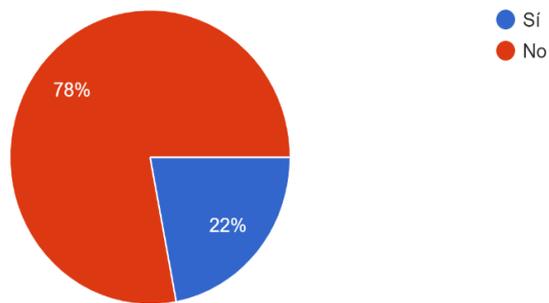
100 respuestas



Batch-Cooking

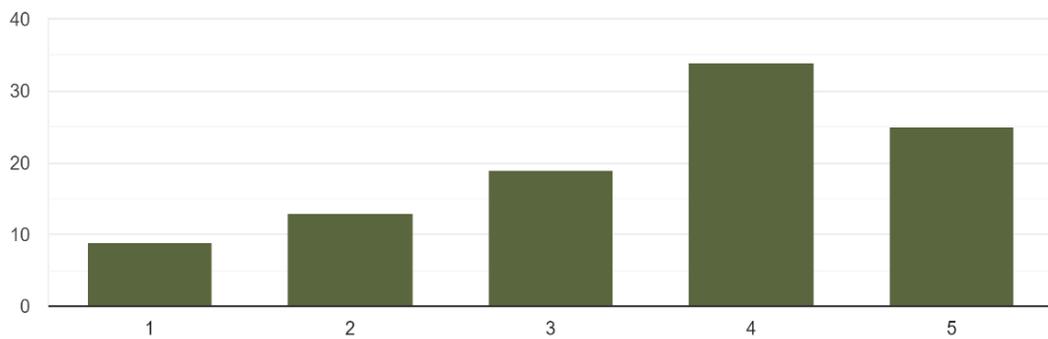
¿Practicas el Batch Cooking?

100 respuestas

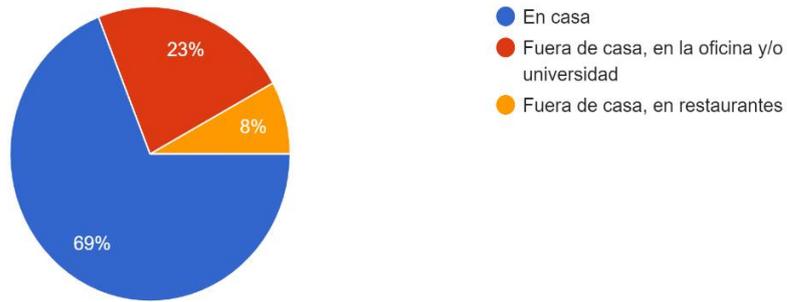


En casa, ¿gestionas las sobras de comida (aprovechándolas para otras recetas, para cocinar, organizar comidas...)?

100 respuestas

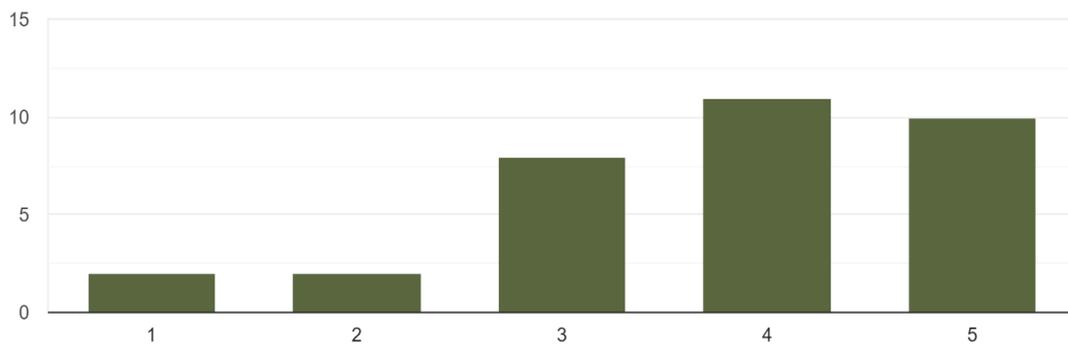


De lunes a viernes, normalmente comes:
100 respuestas

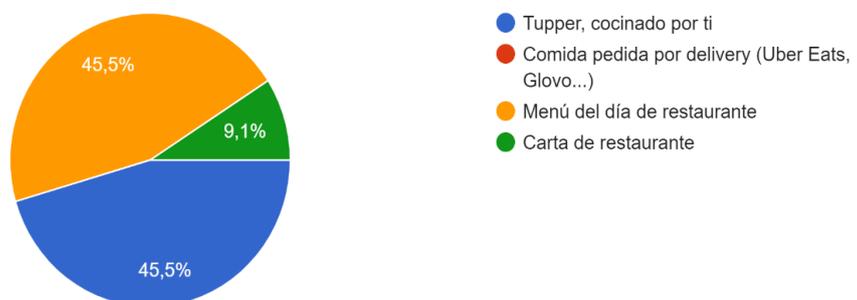


Comer fuera de casa

De lunes a viernes, ¿cuántos días?
33 respuestas

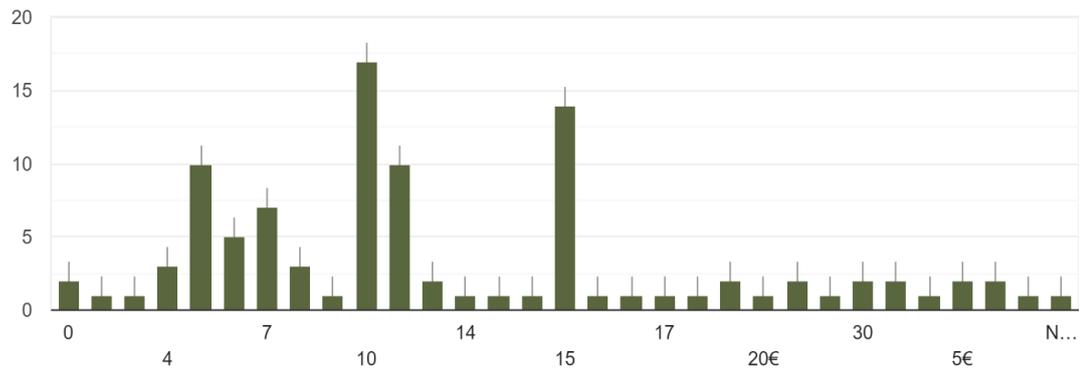


Y cuando de lunes a viernes comes fuera de casa, ¿qué tipo de menú prefieres?
33 respuestas



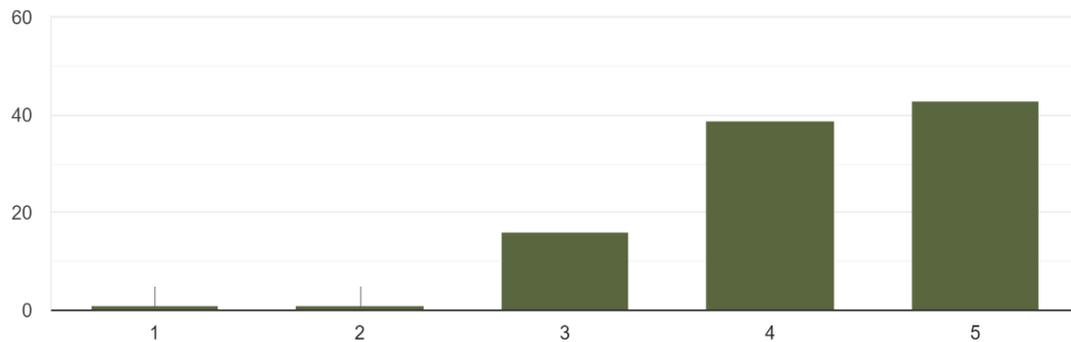
¿Cuánto te gastas de media aproximadamente, por 1 comida, ya sea cocinada, en restaurante o pedida?

100 respuestas



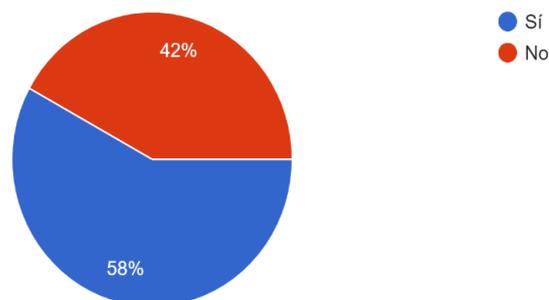
¿Le das importancia a tu alimentación?

100 respuestas



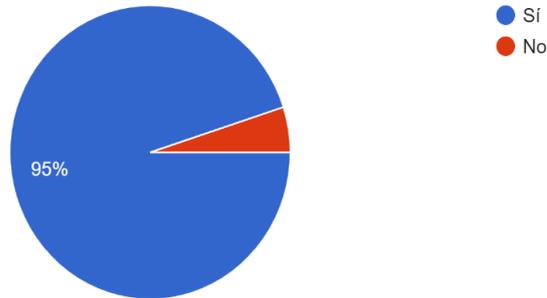
Considerando todo lo anterior, ¿te suscribirías a un plan que te proporciona un Batch Cooking (tuppers con comida preparada) cocinado por restaurantes de tu ciudad elegidos por ti?

100 respuestas



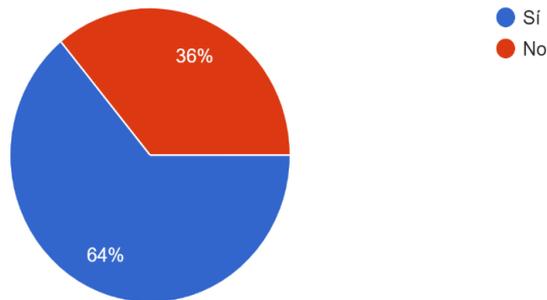
Pese a que el precio del menú dependa de los precios de cada restaurante, ¿te parece razonable que el precio de un menú estándar (primero, segundo y postre) estuviese entre 6 y 10€?

100 respuestas



¿Estarías dispuesto a pagar más por este servicio si recibieses también consejos de expertos sobre qué restaurantes y menús elegir según los objetivos, mejorar tus niveles de algún tipo, etc)?

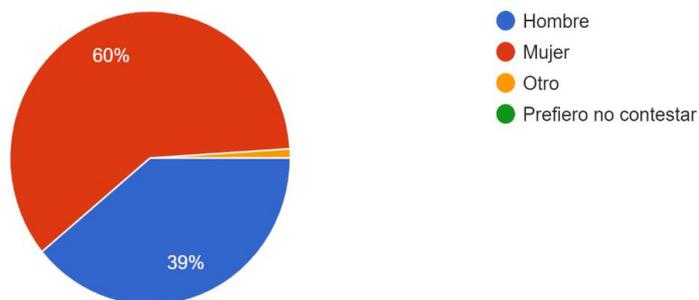
100 respuestas



Filtro y categorización

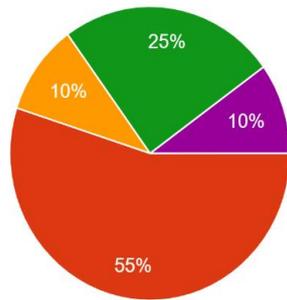
¿Cuál es tu género?

100 respuestas



¿Qué edad tienes?

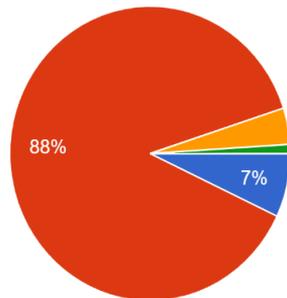
100 respuestas



- Menos de 18
- Entre 18 y 25
- Entre 26 y 40
- Entre 41 y 55
- Entre 56 y 68
- Más de 68

Vives...

100 respuestas



- Solo
- En familia
- Con mi pareja
- Con amigos

Anexo II: Entrevista restaurantes

¡Hola! Somos un grupo de emprendedores que estamos analizando la viabilidad de una idea de negocio que pensamos sacar al mercado en los próximos meses. ¿Les importa responder a unas preguntas rápidas por favor? No se arrepentirán.

Nuestra *start-up* se presenta como una solución para restaurantes que a final de semana tienen que tirar comida que está en buen estado pero que no pueden vender al consumidor final, o que no ha tenido salida directamente; y para usuarios sin tiempo o ganas de cocinar y que les guste la comida de restaurante.

Se trata de una *APP* de *Batch-Cooking* semanales realizados con los excedentes que tienen los restaurantes los domingos. Por si no lo saben, el *Batch-Cooking* consiste en cocinar el domingo la comida de toda la semana para así dejar los *tuppers* preparados. Con *SavEat*, los usuarios tendrán *tuppers* variados para sus comidas/cenas de martes a lunes, los días que ellos elijan, sin tener que pasarse el día cocinando, y además de sus restaurantes favoritos.

Básicamente, a lo largo de la mañana/mediodía del domingo ustedes publicarían qué platos pueden ofrecer a los consumidores con los excedentes que prevean que no van a dar salida, y los cocinarían durante la tarde del domingo y en cantidades industriales (lo que supondría menos gasto energético y de productos como aceite, etc.). Acto seguido, lo colocarían en *tuppers* proporcionados por nosotros y el lunes por la mañana pasaríamos a recogerlos para hacérselos llegar al consumidor final.

Los platos que ofrezcan a nuestros usuarios solo tendrán la condición de ser perecederos; ya que, dependiendo de los excedentes, podrían ser platos habituales de su menú o diferentes.

En definitiva, es una idea muy interesante para los restaurantes porque:

- Conseguirían una nueva fuente de ingresos sacando rentabilidad a comida que les ha supuesto un coste e iban a tirar.
- Mejorarían su imagen de marca porque estarían luchando contra el desperdicio de alimentos, el cambio climático y la pobreza; ya que los platos que no tuviesen salida los llevaríamos a bancos de alimentos.

En base a esta información...

1. ¿Qué porcentaje de excedentes suelen tener a final de semana?

2. ¿Cuántos platos podrían hacer entonces?
3. Habíamos pensado que los restaurantes publicasen en nuestra *app* los platos que pudieran hacer con sus excedentes a lo largo del domingo hasta las 15.00 y que hiciesen el *Batch-Cooking* ese domingo por la tarde o lunes por la mañana, lo que mejor les viniese, para que los recogiésemos el lunes por la mañana ¿les viene bien este planteamiento? De no ser así ¿Qué les vendría mejor?
4. Con la información que les he dado, ¿estarían dispuestos a incorporarse a nuestra plataforma?