



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. ICADE

Trabajo de Fin de Grado

PLAN DE NEGOCIO DE UNA STARTUP: DINEWEEK

**Gestiona de forma sostenible, saludable y
eficiente la planificación alimentaria
desde casa**

Autor: Javier Esteve Seivane

Directora: Dr. Natalia Cassinello Plaza

MADRID | marzo 2023

Resumen

El auge de la industria *foodtech* ha jugado un papel importante en el proceso actual de cambio en la industria agroalimentaria hacia una industria más eficiente y sostenible. Los consumidores han cambiado sus hábitos aumentando el consumo de productos frescos y en los hogares. Sin embargo, el desperdicio de alimentos alcanza cifras elevadas año tras año. En este contexto, se ha realizado una investigación sobre la creación de una nueva startup mediante la elaboración de su plan de negocio. Dineweek nace con el objetivo de facilitar la gestión alimentaria gracias a una aplicación que une la planificación, mediante la oferta de recetas a seleccionar, y el envío a domicilio de los alimentos, frescos si es el caso, necesarios para su elaboración de forma individualizada con la finalidad de contribuir a la reducción del desperdicio de alimentos de forma diaria.

Palabras clave: startup, foodtech, planificación de menús, envío a domicilio, desperdicio, alimentos, plan de negocio, sostenibilidad.

Abstract

The foodtech industry has played a significant role in the current food industry's change process toward an efficient and sustainable industry. Consumers' purchasing habits have changed to increase fresh products in their meals and household consumption. However, food waste continues to rise at alarming rates year by year. In this context, research has been done on developing a startup through its business model. Dineweek has been designed to combine the schedule and delivery of recipes and the ingredients needed for them in a single platform. Ingredients are sent in individual packages in order to contribute to food waste reduction on a daily basis.

Keywords: startup, foodtech, menu schedule, delivery, waste, food, business model, sustainability.

Índice

Índice de figuras	3
Índice de tabla.....	5
Índice de gráficos.....	6
Índice de anexos	7
1. Introducción.....	8
1.1. Objetivo	10
1.2. Metodología.....	10
1.3. Revisión de la literatura.....	12
2. La industria Foodtech: una industria en auge.....	14
3. Plan de negocio de Dineweek: Business Model Canvas	16
3.1 Propuesta de valor	19
3.2 Segmento de clientes	21
3.3 Canales.....	25
3.4 Relación con clientes	28
3.5 Actividades clave.....	29
3.6 Recursos clave	32
3.7 Aliados clave	33
3.8 Estructura de capital y costes.....	35
3.9 Estructura de ingresos.....	39
4. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	42
5. Análisis DAFO	47
5.1 Análisis interno.....	47
5.2 Análisis externo	49
6. Conclusiones.....	51
7. Bibliografía.....	56
8. Anexos	64

Índice de figuras

Figura 1: Business Model Canvas de Dineweek	18
Figura 3: Resumen de las 5 Fuerzas de Porter.....	47
Figura 4: Matriz DAFO	51

Índice de tabla

Tabla 1: Resumen del segmento de cliente al que se dirige Dineweek.....	24
Tabla 2: Estimación de clientes	25
Tabla 3: Misión, Visión y valores de Dineweek	29
Tabla 4: Estructura del capital inicial.....	36
Tabla 5: Coste de personal.....	37
Tabla 6: Costes totales	39
Tabla 7: Ingresos por comisión/transacción	40
Tabla 8: Ingresos por suscripción.....	41
Tabla 9: Ingresos por publicidad	41
Tabla 10: Cuenta de Pérdidas y Ganancias	42

Índice de gráficos

Gráfico 1: Porcentaje de encuestados interesados en reducir el desperdicio	23
Gráfico 2: Número de usuarios de redes sociales en España (en millones)	25
Gráfico 3: Comparación entre generaciones de edad de las redes sociales de entretenimiento más usadas	26
Gráfico 4: Porcentaje de internautas que seguían a influencers en redes sociales en España en 2022, por plataforma	27
Gráfico 5: Cuota de mercado de las cadenas de distribución en España.....	34
Gráfico 6: Uso de la modalidad “envío a domicilio” al realizar la compra.....	50
Gráfico 7: Razones por las que los encuestados no utilizan la modalidad “envío a domicilio”	50

Índice de anexos

Anexo 1: ¿Cuántas veces a la semana cocinan los españoles en casa?	64
Anexo 2: Encuesta diseñada y elaborada por el equipo de “Comillas Emprende”	64
Anexo 3: Ranking de las redes sociales más utilizadas en España en 2022 (según el tiempo de uso diario en minutos).....	66
Anexo 4: Cuota de mercado mundial de los sistemas operativos para teléfonos móviles de 2010 a 2022.....	67
Anexo 5: Balance de situación	68

1. Introducción

En relación con los hábitos alimenticios españoles destaca que, según una encuesta llevada a cabo en 2023, la mayoría de los españoles prefieren cocinar en casa a diario. Concretamente, un 81% afirmó que cocina en casa un mínimo de 4 veces por semana, si bien el 58% del total cocina todos los días (HelloFresh, 2023). A su vez, esta preferencia por la modalidad de alimentación casera se ha producido en paralelo a un aumento del consumo de productos frescos, sobre todo después de la pandemia. En este sentido, los españoles dedican hasta un 41% de su gasto en alimentación a la adquisición de productos frescos (Blázquez, 2022), y es que una encuesta llevada a cabo en 2020 asegura que las personas se sienten más felices consumiendo productos frescos porque contribuye a su bienestar (Deloitte, 2020a).

Por otro lado, el envío a domicilio de comida ya se ha convertido en un hábito de consumo, sobre todo el proveniente de restaurantes. En España se calcula que se realizan alrededor de 400 millones de pedidos de comida a domicilio al año, lo que supuso una facturación anual de 2.600 millones de euros en 2022 y un 7% de la facturación total del sector de la restauración (Osorio, 2022).

Además, en relación con el importe, el porcentaje de gasto en *foodservice* – término que engloba la restauración y otros canales de venta como los comedores de empresas o las tiendas de conveniencia – que los españoles destinan a esta modalidad de consumición también ha aumentado. Durante la primera mitad de 2021, un 36% del gasto en restauración de los españoles provenía del consumo a domicilio o “para llevar a casa”, lo que supone un aumento de 15 puntos respecto al mismo periodo en 2019 (NPD, 2021). Este cambio de hábito ha permitido la transformación de la industria agroalimentaria hacia un concepto conocido como *foodtech*.

Fue en 2014 cuando el término *foodtech* se empezó a utilizar para hacer referencia a “las nuevas tecnologías y soluciones innovadoras que están cambiando el panorama alimentario y agropecuario mundial” (Fundación Innovación Bankinter, 2020). Desde entonces, el sector *foodtech* ha crecido de media un 20% anual hasta situarse en un valor aproximado de 4.200 millones de euros en 2017 (Caballero, 2021). Esta tendencia de crecimiento se ha mantenido en el tiempo, y es que, según Pitchbook, en 2019 la industria

foodtech fue capaz de recaudar 10.000 millones de dólares (Fundación Innovación Bankinter, 2020). Si ahondamos en el panorama nacional, la industria *foodtech* alcanzó en España una valoración de 268 millones de euros en 2022 (Eatable Adventures, 2022).

Hoy en día, este concepto ha dado lugar al surgimiento de una industria que afecta a la cadena de valor del sector agroalimentario en su conjunto, desde la aplicación de la tecnología en los procesos de obtención de alimentos para hacerlos más sostenible y eficientes, hasta la digitalización del sector en términos de transporte y consumo. Una de las empresas más destacables en esta industria es John Deere ya que, gracias a la aplicación de la tecnología a las actividades agropecuarias, sus sistemas de guiado automático son capaces de optimizar las rutas de los tractores. Esto supone una reducción del gasoil empleado en un 27%, lo que equivale a tres toneladas de CO₂, y un aumento de la productividad en un 42% (Molina, 2021).

El aumento de demanda de los productos frescos y el incremento de consumo en los hogares tras la pandemia, han contribuido al crecimiento del mercado de los envíos a domicilio de productos frescos. En 2021, la venta de estos productos a través de internet representó en España un 14,9% de las ventas digitales de gran consumo. Esto supone un crecimiento del 115% respecto a datos de 2019 (elEconomista, 2021).

Por otra parte, un estudio llevado a cabo a principios de 2023, el cual englobó a más de 2.000 consumidores, reveló cuáles son los principales hábitos alimenticios y culinarios de los españoles en la actualidad. Uno de cada dos encuestados experimenta estrés a la hora de tomar decisiones sobre qué comer diariamente. Concretamente, un 56% afirmó el sufrimiento de dicho estrés por el simple hecho de tener que decidir qué cocinar, es decir, sin incluir lo relativo a la adquisición de alimentos o la elaboración de la receta (HelloFresh, 2023).

En este contexto de cambio en la industria agroalimentaria y los hábitos de consumo, es objeto de estudio el modelo de negocio de una aplicación que permita a los usuarios planificar sus menús semanales a través de recetas de forma automática y poder recibir los ingredientes necesarios para su elaboración en su justa medida en la puerta de casa. Además, como consecuencia del uso de esta aplicación, el desperdicio de alimentos y sus consecuencias para el medio ambiente podrían verse beneficiados. Un estudio llevado a

cabo por el departamento de las Naciones Unidas estimó que el desperdicio de comida a nivel mundial, incluyendo hogares, restaurantes y la industria alimenticia, representaba un total de 931 millones de toneladas anuales, de las cuales 570 millones provienen del consumo en los hogares. A nivel nacional, se estima que en 2021 los hogares españoles desperdiciaron un total de 3,61 millones de toneladas de alimentos (Naciones Unidas, 2021).

Por lo tanto, resulta interesante el estudio de una idea de negocio basada en una aplicación que facilite la gestión de la planificación alimentaria, a través de recetas, y el envío a domicilio de los alimentos necesarios para su elaboración. Todo ello desde un punto de vista sostenible y con la visión de querer contribuir a la reducción de desperdicio de alimentos.

1.1. Objetivo

El objetivo de este trabajo es el diseño y elaboración del plan de negocio de una startup de nueva creación denominada Dineweek que permite al usuario planificar sus menús diarios o semanales con recetas, elaboradas a partir de alimentos frescos, que la propia aplicación facilita según sus gustos alimenticios, así como la compra y envío a domicilio de los alimentos necesarios para su elaboración.

1.2. Metodología

La metodología seguida en relación con la consecución del objetivo es, en primer lugar, la elaboración de un plan de negocio mediante los pasos facilitados por la plataforma Adventurees del programa “Comillas Emprende”. Para participar en este programa, se ha establecido un equipo de trabajo formado por cinco personas y se ha contado con el apoyo de un mentor externo para la validación de la idea de negocio, el cual ha acompañado al equipo en su camino hacia la definición y desarrollo de un plan de negocio.

En segundo lugar, se ha realizado una revisión de la literatura relacionada con el sector agroalimentario y de la restauración en plataformas de contenido académico, como

Google Académico, WoS o Dialnet, o revistas y documentos de contenido específico del sector.

Respecto a “Comillas Emprende”, este programa concede a sus participantes no solo sesiones de mentoría sino también una serie de herramientas para desarrollar el plan de negocio. Como se ha mencionado anteriormente, una de las principales herramientas que se han utilizado durante la elaboración del plan y modelo de negocio ha sido la plataforma digital Adventurees. En ella, se puede encontrar material relacionado con los pasos a seguir para la elaboración de un plan de negocio consistente y una hoja de ruta conocida como Modelo Goldsmith, un panel que muestra a los emprendedores cada una de las etapas por las que deben ir pasando para validar su producto, maximizar el desarrollo e identificar las necesidades de capital (E&T Institute, 2023). Este modelo planifica el desarrollo de una startup en varios bloques, pero para la elaboración de este plan de negocio solo se han estudiado los dos primeros: la investigación y la viabilidad.

De esta manera, el programa se ha dividido en dos grandes bloques: en la primera etapa, se ha centrado el foco en el desarrollo de producto. El fin de esta etapa fue validar el concepto y la propuesta de valor de Dineweek mediante un análisis del mercado y la aceptación del producto en este. Para ello, se llevó a cabo una encuesta con una muestra de 314 personas. La intención de esta fue conocer la opinión respecto la propuesta de valor de Dineweek y su validación (se detalla más en profundo en el apartado 3.2.1). Por otro lado, se empezó a llevar a cabo un estudio de mercado, para conocer el potencial del negocio en la siguiente etapa.

La segunda etapa comenzó con un estudio sobre la viabilidad técnica del producto, lo cual implicó medir las distintas variables técnicas que conllevaba la puesta en marcha de Dineweek y la elaboración de un diseño de la aplicación. Este estudio vino acompañado de un análisis del mercado en el que opera Dineweek con el objetivo de conocer si se trata de una industria en crecimiento y las fortalezas y puntos críticos de la competencia y del sector. Este análisis se ha hecho siguiendo la metodología de “Las 5 fuerzas de Michael Porter”. Por otro lado, se ha realizado una evaluación interna de Dineweek, a través de un análisis DAFO. Finalmente, esta etapa concluyó con un estudio de la viabilidad financiera de Dineweek en el medio plazo.

Ambas fases culminaron con la elaboración de un *Business Model Canvas*, una representación simplificada del plan de negocio de una empresa que permite al emprendedor describir los principales elementos que componen su negocio y adoptar una visión innovadora de este (Fritscher & Pigneur, 2014).

Por lo tanto, la elaboración del análisis llevado a cabo en este trabajo se ha apoyado en el *Business Model Canvas*, el análisis de las 5 fuerzas de Porter y el análisis DAFO previamente mencionados para poder llegar a unas conclusiones.

1.3. Revisión de la literatura

Respecto a la investigación teórica, se ha llevado a cabo una revisión de la literatura, tanto profesional como específica del sector agroalimentario y de la restauración, a través de bases académicas como Google Académico, WoS y Dialnet.

En primer lugar, cabe destacar los resultados de la comparativa entre el número de resultados en Google frente a Google Académico. Mientras que en el primero cuando se busca “plataforma digital menú y compra” se obtienen 52.800.000 de resultados, cuando se busca en la segunda fuente de información, con las mismas palabras de búsqueda, tan solo se obtienen 32.700 resultados. Esto pone de manifiesto lo relevante que es el tema en la actualidad, pero el poco estudio académico que existe detrás de este tipo de soluciones.

Existen distintos trabajos académicos o planes de negocio que proponen las soluciones que la aplicación objeto de este trabajo realiza pero de forma individual, es decir, ninguna ofrece el conjunto de servicios de la que es objeto este plan de negocio. No se ha encontrado uno que aporte en conjunto todos los beneficios que el uso de esta aplicación conlleva.

Entre los trabajos que se centran en aportar menús saludables adaptables está el trabajo de la Universidad La Laguna cuyo objetivo es la elaboración de una aplicación móvil que pretende generar y planificar de forma automática menús saludables personalizados en función de los gustos del consumidor. Esta aplicación centra su atención en la planificación de los menús desde un punto de vista saludable puesto que pretende contar

las calorías e ingredientes ingeridos, así como adaptar el menú en función de sus características fisiológicas (Socas González, 2019).

En relación con los servicios de llevarte a casa los ingredientes que necesitas para una receta, está una investigación llevada a cabo por tres alumnas de la Universidad ORT de Uruguay. Realizan el diseño de un plan de negocio de “Tu Kit Gourmet”, una compañía enfocada en suministrar alimentos para la elaboración de recetas y su entrega a domicilio. Esta es una de las investigaciones más parecidas al plan de negocio desarrollado en este trabajo en relación con la parte de envío, sin embargo, difieren los modelos de negocio en un aspecto relevante que es la planificación semanal y la visión ecológica (Andrade et al., 2020).

Por otro lado, centrado en los envíos a domicilio de alimentos, encontramos numerosos proyectos enfocados en este nicho de mercado. Uno de los trabajos académicos de la Universidad de Chile es “Cocinarte, todos somos chef”, una empresa de envío a domicilio de ingredientes para elaborar recetas. De esta manera, permiten al usuario disfrutar de los ingredientes necesarios en la puerta de su casa (Venegas Cid, 2018). En la relación con la investigación anterior y con origen en la Universidad ORT de Uruguay, nace posteriormente “Comé de nuevo”. Esta investigación sobre la elaboración de un plan de negocio incorpora la elaboración de menús y el envío a domicilio de estos (Blanco et al., 2020). Aun así, el plan de negocio difiere del objeto de estudio del Trabajo de Fin de Grado en los aspectos relacionados con el envío a domicilio por la localización geográfica de la empresa, ya que está basada en Uruguay, o aspectos técnicos y tecnológicos como la manera en la que se planifican los menús semanales.

Por lo tanto, si bien hay investigaciones académicas de planes de negocios relacionados con el presente trabajo, no son el mismo negocio porque no ofrecen una solución integral y ofrecen productos distintos al cliente. No hay por lo tanto un modelo de negocio que sea igual al que se propone.

A continuación, el trabajo se estructura en seis capítulos. Tras la introducción del capítulo 1, se expone en que consiste la industria *foodtech*, una industria en auge. Posteriormente, se realiza un análisis del modelo de negocio a través del modelo “Business Model

Canvas”, “Las 5 fuerzas de Porter” y un análisis “DAFO” en los capítulos 3, 4 y 5 respectivamente. Por último, las conclusiones se desarrollan en el capítulo 6.

2. La industria Foodtech: una industria en auge

Un holandés y su equipo de la universidad de Maastricht afirmó en 2013 que habían sido capaces de elaborar la primera hamburguesa del mundo cuyo origen provenía de un laboratorio gracias a la tecnología *in vitro*. Este proyecto, el cual fue financiado por uno de los fundadores de Google, Sergey Brin, y que ha acabado derivando en el surgimiento de una startup conocida como “Mosa Meat” (Caballero, 2021). Con la recolección de células de una vaca sana y la aplicación de la tecnología, “Mosa Meat” es capaz de producir carne cultivada que reproduce la textura, sabor y olor de una hamburguesa tradicional. Esto supuso un antes y un después en la industria agroalimentaria.

A días de hoy, el concepto *foodtech* es conocido a nivel mundial. Sin embargo, fue en 2014 en Estados Unidos cuando se empieza hablar de un nuevo concepto que resultaba de la combinación de las nuevas tecnologías con el sector alimentario.

Se podría decir que el MIT Media Lab y el Culinary Institute of America fueron los pioneros de este concepto. En 2014, el MIT Media Lab organizó en su sede localizada en el Valle de Napa (San Francisco, California) un evento de tres días en el que quiso reunir a expertos de la temática en los campos de innovación, tecnología y diseño con la finalidad de fomentar el espíritu innovador a través de la fusión entre la tecnología y la alimentación (Romanos, 2022). Después de casi diez años, esta industria se puede definir como:

Un ecosistema de startups y organizaciones que, mediante la aplicación de tecnología y biotecnología en los diferentes segmentos de la cadena agroalimentaria, busca crear productos, servicios y modelos de negocio altamente innovadores o disruptivos para mejorar la seguridad, accesibilidad, eficiencia, resiliencia y sostenibilidad del sistema alimentario (Romanos, 2022).

Desde entonces, la industria en su conjunto ha experimentado un crecimiento exponencial. A pesar de la pandemia de la COVID-19, el sector foodtech creció en 2020 a un CAGR¹ del 42%. Ese mismo año, Estados Unidos encabezó el ranking de países con mayor número de startups de nueva creación en el sector con más de 1.300 startups fundadas, seguido de los países europeos y asiáticos (Molina, 2021). Respecto al panorama nacional, en 2022, España continuaba ocupando una posición en el top 10 global respecto al número de startups activas en este sector con un total de 412 startups activas. Esto supone un crecimiento del 9,3% respecto 2021, el año récord en términos de inversión para este sector (Eatable Adventures, 2022).

Hoy en día, el concepto *foodtech* se ha convertido en una industria diversificada en distintos sectores que engloban toda la cadena de suministro, desde el desarrollo de nuevas tecnologías en la producción de alimentos hasta su transporte en envíos de menos de 15 minutos. Según la Fundación Innovación Bankinter (2020), la industria se puede dividir en ocho subcategorías: agrotecnología, servicios y aplicaciones para consumidores, entregas a domicilio, procesamiento de alimentos, seguridad alimentaria y trazabilidad, tecnologías para el sector de la restauración, nueva generación de alimentos y bebidas, y gestión de excedentes y desperdicios.

Este conjunto de subsectores ha contribuido al desarrollo de importantes innovaciones en el sector que han tenido un impacto sobre él y la sociedad. Estos desarrollos están relacionados con la aplicación de nuevas tecnologías al campo, como la inteligencia artificial, la robótica o el Internet de las Cosas (IoT). La startup “H2hydroponics” ha desarrollado una solución de cultivo un 30% más eficaz basado en la fusión entre la tecnología y el sistema tradicional que garantiza el volumen y la calidad de los cultivos, incluso en los lugares con condiciones climáticas más adversas (Molina, 2021). Este tipo de soluciones generan un impacto muy positivo sobre el medio ambiente y el desarrollo de los recursos naturales.

Respecto a los desafíos que se enfrenta esta industria a futuro, el reto más importante que se pretende afrontar es la reducción del desperdicio de alimentos. Se estima que, en 2021, entre un 8%-10% de las emisiones asociadas al efecto invernadero están relacionadas con

¹ Compound Annual Growth Rate (CAGR): este término hace referencia a la tasa compuesta anual de crecimiento. Se suele utilizar para expresar el crecimiento de una industria o mercado.

el desperdicio de alimentos (Naciones Unidas, 2021). Según un estudio llevado a cabo por McKinsey (2020), los avances tecnológicos relacionados con el desarrollo de la industria agroalimentaria podrían contribuir a la lucha contra el cambio climático de una forma muy positiva.

3. Plan de negocio de Dineweek: Business Model Canvas

Para desarrollar el plan de negocio se ha utilizado el modelo Canvas y realizado un análisis de las 5 fuerzas de Porter y un análisis DAFO para asegurar su viabilidad. En este apartado se desarrolla los resultados del modelo Canvas y, en los siguientes, los otros dos análisis realizados.

El punto de partida de toda empresa pasa por la elaboración de un plan de negocio. Un plan de negocio se puede definir como “un documento que reúne aspectos básicos de una idea o modelo de negocio específico” (Prato, 2022). Por lo tanto, sirve para entender cuáles son las principales características del negocio, estudiar la viabilidad del producto, o analizar el mercado y el segmento de clientes que se pretende atacar. Para ello, y de cara a conocer si la idea de negocio a presentar es viable, se ha llevado a cabo la elaboración de un plan de negocio siguiendo la herramienta *Business Model Canvas* (Osterwalder et al., 2010).

Esta herramienta consiste en elaborar una representación visual y simplificada de los nueve principales aspectos que se deben de tener en consideración a la hora de emprender un nuevo negocio. De esta manera, la herramienta ayuda a entender mejor el negocio y la interdependencia existente entre las distintas áreas con el objetivo de identificar oportunidades de negocio, así como estudiar nuevas alternativas y posibilidades de implantación de estas.

En este contexto actual, el desarrollo de la industria *foodtech* y sus actuales desafíos permiten el desarrollo de una aplicación que simplifique la gestión de la planificación diaria de las comidas (mediante menús personalizados) con la intención de reducir el desperdicio de alimentos gracias al envío a domicilio de los ingredientes en su justa

medida (acorde con las recetas) necesarios con la mayor brevedad y agilidad posible. El nombre elegido para esta aplicación es Dineweek.

La figura N.º 1 muestra el *Business Model Canvas* diseñado para la empresa Dineweek con los nueve principales aspectos desarrollados.

Figura 1: Business Model Canvas de Dineweek

Business Model Canvas de Dineweek



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con el equipo de “Comillas Emprende”, 2023

A continuación, se profundizará en cada uno de los nueve aspectos mostrados en el Business Model Canvas:

3.1 Propuesta de valor

“La principal razón por la que los clientes de una empresa escogen contratar sus servicios o adquirir sus productos se debe a la propuesta de valor de la empresa” (Osterwalder et al., 2010).

De esta manera, para identificar la propuesta de valor de Dineweek, se han determinado cuáles son las características del producto que verdaderamente aportan un valor añadido. Estas son la planificación alimentaria semanal, el envío a domicilio y el enfoque sostenible.

Dineweek se define como una aplicación móvil a través de la cual el cliente es capaz de planificar y organizar sus propios menús de forma semanal con aquellas recetas que mejor se ajusten a su paladar. La primera característica que aporta valor al usuario es la capacidad de poder planificar semanalmente de forma anticipada cuál será su menú. En el mes de enero de 2023, una encuesta puso de manifiesto que el 56% de los encuestados se sentía estresado al tener que decidir qué cocinar cada día (HelloFresh, 2023). Este estrés deriva de la toma de decisiones como pensar qué plato se va a cocinar, saber si se disponen de los alimentos suficientes para elaborar la receta, o intentar pensar en nuevas recetas con el fin de variar la consumición de distintos alimentos.

Destacar como diferencial, el hecho de que Dineweek es una aplicación que permite planificar los menús semanales de los clientes combinado con el envío a domicilio de los ingredientes necesarios para elaborar las recetas seleccionadas en el planificador. Esta propuesta de valor es la principal característica que lo diferencia de sus competidores. Dineweek es la primera empresa que une la gestión de la planificación semanal del menú con el envío a domicilio de alimentos mientras que la competencia se centra únicamente en los envíos.

Respecto al envío a domicilio, la aplicación ofrece la posibilidad al cliente de realizar una lista de la compra de los ingredientes necesarios que posteriormente se convertirá en un

pedido a domicilio a un supermercado. De esta manera, el aporte de valor de Dineweek en este aspecto se centra en que concede al cliente una experiencia completa. El usuario concentra en una misma aplicación todo el proceso, desde la planificación de los menús hasta la recepción a domicilio individualizada de alimentos por receta.

Para poner en contexto el valor que Dineweek propone, podemos tener en cuenta el crecimiento del comercio electrónico en los últimos años. Durante el primer trimestre de 2021, el comercio electrónico en España alcanzó una cifra de facturación de 12.474 millones de euros. En términos de crecimiento, el volumen de negocio del comercio electrónico del primer trimestre de 2020 al primer trimestre de 2021 creció casi un 2% pero, lo que es aún más remarcable, es que, en comparación con el primer trimestre de 2017, este volumen de negocio ha crecido en un 84,6%. Es decir, en tan solo cinco años este volumen casi se ha multiplicado por dos. Respecto al número de transacciones, durante el primer trimestre de 2021 se registraron un total de 289 millones de transacciones. Esto supone un aumento del 27,7% respecto al mismo periodo de tiempo el año anterior. Del total de transacciones durante ese periodo, un 2,4% (casi 7 millones) de las transacciones corresponden al sector de los hipermercados, supermercados y alimentación (CNMC, 2021).

Finalmente, uno de los objetivos que persigue Dineweek, y que automáticamente se convierte en parte de su propuesta de valor, es la reducción del desperdicio de alimentos. Actualmente, se desperdician al año un total de 570 millones de toneladas de comida en los hogares, de las cuales un 0,63% se dan en el territorio nacional (Naciones Unidas, 2021). La sostenibilidad es un aspecto que Dineweek quiere tratar a fondo y eso pasa por hacer que los usuarios aprovechen al máximo sus ingredientes para que no se desperdicien. Para ello, Dineweek, a través de su *packaging*², individualiza las cantidades de alimentos necesarios por receta para no desperdiciar alimentos. Por otro lado, la empresa de reparto elegida para hacer los envíos a domicilio es Revoolt, una empresa de reparto de última milla cuyos medios de transporte son 100% cero emisiones. En los últimos 12 meses, esta empresa ha ahorrado 12,69 toneladas de CO₂ gracias a su flota cero emisiones (Revoolt, 2023).

² “Packaging” es una forma de referirse a cómo es el embalaje en el que viene un producto. En el caso de Dineweek, el “packaging” son bolsas de papel individualizadas por recetas en donde vienen todos los ingredientes necesarios para elaborar la receta en cuestión.

Por lo tanto, Dineweek ofrece una propuesta de valor innovadora y sostenible que pretende facilitar la gestión alimentaria semanal y ahorrar el tiempo que las personas emplean en adquirir los insumos, con el objetivo final de contribuir a la reducción del desperdicio de alimentos.

3.2 Segmento de clientes

La industria agroalimentaria es una de las principales industrias que contribuye a la economía española. Esta representa aproximadamente un 10% del PIB y genera cerca de 2.7 millones de empleos. Hoy en día, el sector agroalimentario se enfrenta a una serie de retos en donde destaca la sostenibilidad, la salud y la seguridad alimentaria (Eatable Ventures, 2022).

En este contexto, uno de los principales desafíos está relacionado con la mala alimentación de la población, un hecho directamente relacionado con la falta de planificación. Este problema afecta de lleno al segmento de las familias que cocinan en casa y especialmente a los más jóvenes.

La alimentación de los jóvenes es cada vez más insana. En 2020, un estudio reveló que la dieta de los jóvenes universitarios en España era deficitaria en fruta y verdura. Solo el 27,8% de los encuestados afirmaron consumir ambos alimentos varias veces al día, mientras que un 68,1% mostró su preferencia por consumir “comida basura” de forma frecuente (Cerezo-Prieto & Frutos-Esteban, 2020). Estos datos ejemplifican la mala nutrición que los jóvenes siguen actualmente.

Por otro lado, están las familias, sobre todo aquellas en las que ambos cónyuges trabajan y no pueden dedicar el tiempo que realmente les gustaría a planificar su alimentación. Un estudio llevado a cabo por Campofrío (2017) pone de manifiesto que el 69,76% de los padres encuestados creen que preparan platos más saludables y equilibrados cuando disponen de tiempo suficiente para pensar qué receta elaborar. A su vez, un 46,61% de los encuestados aseguró que sus hijos no comen todo lo saludable que les gustaría. En la mayoría de las ocasiones, esto se debe a la falta de tiempo a la hora de planificar y comprar los insumos necesarios para consumir en casa.

En este contexto, se ha diseñado y elaborado una encuesta para conocer la opinión en relación con la propuesta de valor de Dineweek, y así su posible validación por los clientes potenciales. A continuación, se describe la muestra de la encuesta, el tipo de preguntas y los resultados.

3.2.1. Detalle de la encuesta realizada

La encuesta se ha realizado mediante la aplicación de Microsoft (Forms) con un total de 11 preguntas relacionadas con la planificación alimentaria (3 preguntas), el uso de los envíos a domicilio de alimentos para cocinar (3 preguntas), la importancia del desperdicio de alimentos en el proceso de la alimentación en casa (2 preguntas) y el valor de la aplicación (2 preguntas). Las preguntas restantes son preguntas de control como edad o la situación en la vivienda actual (Anexo 2).

La encuesta se ha mandado a través de contactos y pidiendo su reenvío a través de WhatsApp. Esta se ha realizado durante un periodo de una semana. El resultado de la encuesta ha sido de 314 personas de las cuales 168 pertenecían a un rango de edad entre los 18 y los 29 años, 117 entre los 30 y los 45 años y, finalmente 37 tenían una edad superior a los 45 años. Para analizar los resultados, se han determinado tres grupos de edades: personas entre los 18 y los 29 años, personas entre los 30 y los 45 años, y personas mayores de 45 años. Este último no se ha tenido en consideración a la hora de analizar los resultados por representar un porcentaje muy bajo del total de encuestados.

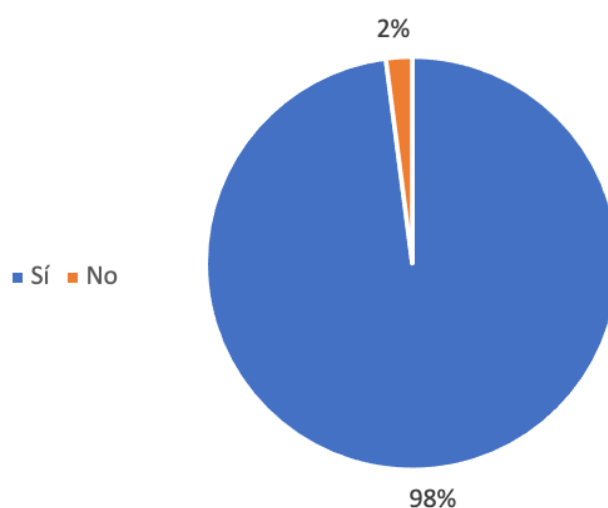
De la encuesta concluimos, en relación con la planificación alimentaria, que el grupo de edad que corresponde a personas de entre 30 y 45 años tienden a planificar más sus comidas que el resto de los grupos de edad. Un 38% de los pertenecientes a este grupo respondió “Sí” cuando fueron preguntados si planificaban sus menús. Sin embargo, el grupo de edad que representa a personas entre los 18 y los 29 años fue el que mayor deseo de querer empezar a planificar sus comidas expresó. Concretamente, un 32% de este grupo afirmó no planificar sus menús, pero les gustaría empezar a hacerlo.

Respecto al envío a domicilio, un 66% de los encuestados afirmó no usar el envío a domicilio de forma habitual. De este grupo, un 73% alegó que la principal razón que le lleva a no utilizarlo es su preferencia por acudir al supermercado personalmente. Si se

realiza una comparación entre grupos de edades, destaca que, independientemente del grupo de edad al que pertenece el encuestado, la razón “Me gusta acudir al supermercado” es la predominante.

Finalmente, se ha detectado que a todos los grupos de edad les interesaría contribuir a la reducción del desperdicio de alimentos. Cabe destacar que, del resultado de la encuesta, un 93% afirmó que alguna vez había desperdiciado alimentos. De estos, un 98% se mostró a favor de querer reducir activamente el desperdicio de alimentos diario de sus hogares.

Gráfico 1: Porcentaje de encuestados interesados en reducir el desperdicio



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con el equipo “Comillas Emprende”

De acuerdo con el análisis, se ha identificado que el segmento de cliente al que Dineweek debe dirigirse son las familias y, en especial, los jóvenes:

- Jóvenes de entre 18 y 29 años que tienen la necesidad de planificar de forma semanal qué van a comer y desean llevar una dieta más equilibrada. A su vez, son conscientes del impacto medioambiental y quieren contribuir a reducir los niveles de contaminación.
- Familias, con o sin hijos, en las que ambos cónyuges están ocupados y no disponen del tiempo necesario para planificar sus menús semanales. Se incluye

también a aquellos que desean mejorar su alimentación o están preocupados por la reducción de la huella de carbono.

Tabla 1: Resumen del segmento de cliente al que se dirige Dineweek

Tipo de cliente	Edad	Características	Problemas detectados
Jóvenes	18-29 años	<ul style="list-style-type: none"> - Universitarios o trabajadores - Preocupados por el medio ambiente - Ambición de mejorar su alimentación 	<ul style="list-style-type: none"> - Mala nutrición (falta de productos saludables en la dieta como fruta o verdura)
Familias	29-45 años	<ul style="list-style-type: none"> - Con o sin hijos - Personas ocupadas - Preocupados por la alimentación - Preocupados por el medio ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de tiempo (tanto a la hora de planificar como de comprar) - Deseo de querer comer más saludable

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, para estimar la demanda inicial de la aplicación, se ha llevado a cabo un estudio sobre el número de familias y jóvenes que residen en la Comunidad de Madrid (en un primer momento, el servicio solo estará disponible en el área metropolitana de Madrid). En 2021, en la Comunidad de Madrid residían 6.750.336 habitantes, agrupados en 2.603.000 hogares. Si nos centramos exclusivamente en el área metropolitana de Madrid, el número de habitantes se reduce a 3.280.782 repartidos en 1.322.300 núcleos familiares (Comunidad de Madrid, 2022). Respecto al número de jóvenes (18-29 años), en la Comunidad de Madrid residen 1.092.702 jóvenes, mientras que en el área metropolitana de Madrid 532.470 son personas entre los 18 y 29 años (INE, 2022). Por lo tanto, se ha estimado que la demanda inicial de Dineweek esté compuesta por jóvenes y familias³ que residan en Madrid, estén interesados en mejorar su planificación alimenticia, ahorrar tiempo y contribuir al medio ambiente.

³ Se parte de la hipótesis de que el ratio de crecimiento de usuarios es del 20% mensual, lo que se considera un coeficiente de crecimiento bueno. A su vez, los núcleos familiares serán contabilizado como un usuario puesto que con una cuenta en la aplicación se puede gestionar la planificación alimentaria de una familia.

Tabla 2: Estimación de clientes

N.º de usuarios	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Plan Gratuito	1.299	7.636	36.693	116.521	212.640
Plan Premium	70	493	2.474	6.400	8.109
TOTAL	1.369	8.129	39.167	122.921	220.749

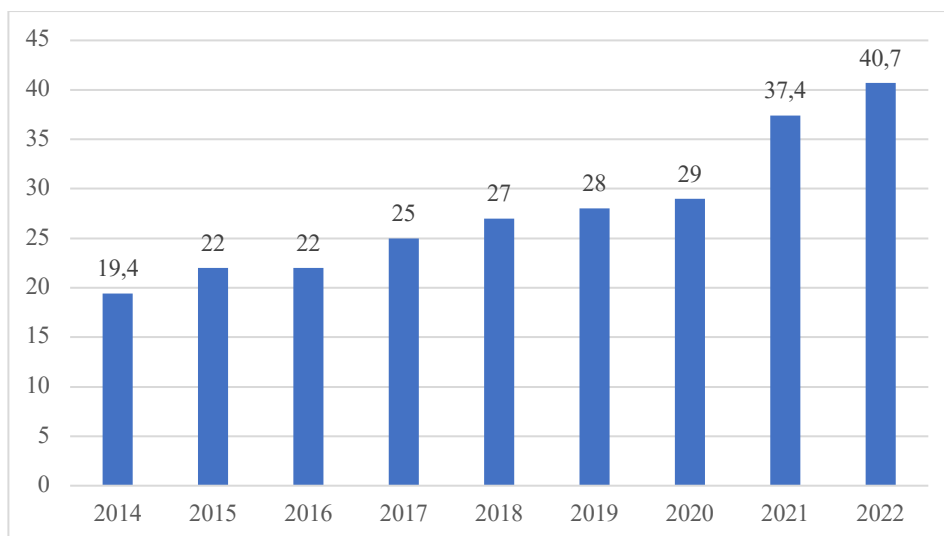
Fuente: Elaboración propia

3.3 Canales

Hoy en día vivimos en una sociedad completamente digitalizada. Prueba de ello es que, en 2022, España ascendió dos puestos en el informe DESI (Índice de la Economía y la Sociedad Digitales publicado por la Comisión Europea) hasta el séptimo puesto para consolidarse como el país de gran tamaño más digitalizado de los estados que conforman la Unión Europea (La Moncloa, 2022). Es por ello por lo que se ha elegido una aplicación móvil como la mejor manera de consumir la solución que Dineweek propone.

Con el objetivo de hacer llegar Dineweek a los oídos de sus potenciales usuarios, se ha abogado por una comunicación totalmente digital y con mucho énfasis en las redes sociales. A continuación, se muestra un gráfico que representa el crecimiento de número de usuarios en redes sociales en España.

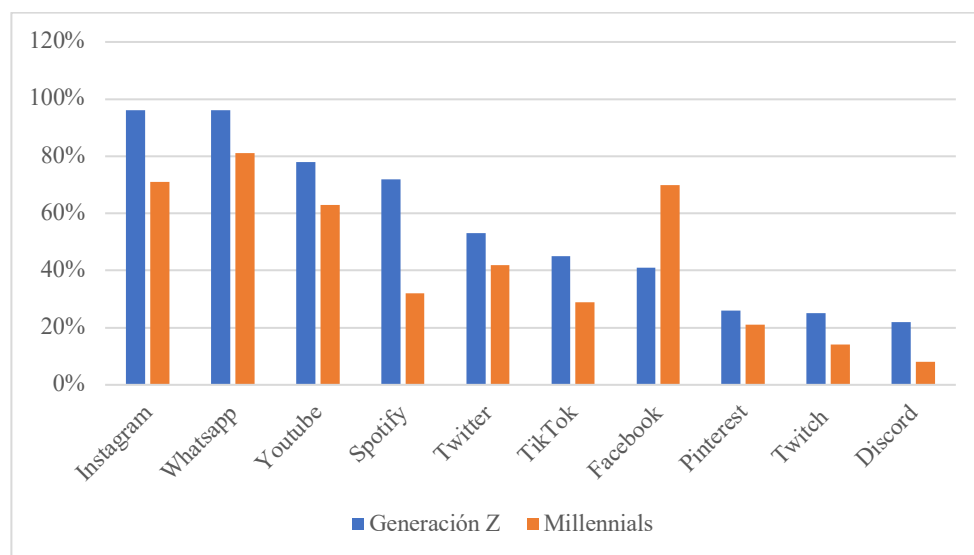
Gráfico 2: Número de usuarios de redes sociales en España (en millones)



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de (Kemp, 2022) a través de Datareportal

De cara a la captación y retención de usuarios, así como la expansión a nuevos clientes, Dineweek apuesta por una fuerte presencia en las redes sociales más consumidas a día de hoy por nuestro público objetivo: Instagram y TikTok. Tanto la generación Z (personas comprendidas entre los 18 y 24 años) como los Millennials (personas comprendidas entre los 25 y 40 años) posicionan ambas redes sociales entre las 10 aplicaciones más usadas. Además, una encuesta recientemente reveló que el tiempo de uso diario en España de ambas aplicaciones era de 73 y 81 minutos respectivamente. A su vez, si solo tenemos en cuenta las redes sociales utilizadas para la publicación de contenido, tanto TikTok como Instagram entrarían en el top cinco de aplicaciones con mayor tiempo de uso diario (IAB Spain & Eloia, 2022).

Gráfico 3: Comparación entre generaciones de edad de las redes sociales de entretenimiento más usadas

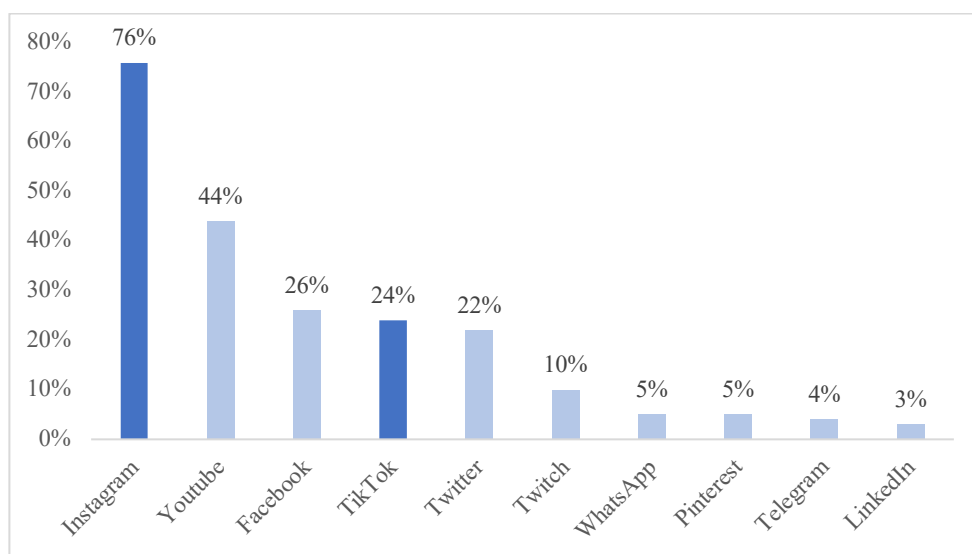


Fuente: Elaboración propia a partir de datos de (IAB Spain & Eloia, 2022)

Esta presencia en redes sociales se llevará a cabo de dos maneras distintas: por un lado, Dineweek contará con una cuenta profesional en ambas plataformas. El objetivo de esta es acercar el producto al público objetivo para que este pueda estar al tanto de los beneficios del uso de Dineweek, puedan observar cómo de simple es su uso, nuevas recetas, etc. Además, a través de esta cuenta, se lanzarán promociones especiales, regalos y se advertirá de nuevas funcionalidades para que los clientes potenciales puedan encontrar toda la información necesaria respecto a la aplicación.

Por otro lado, se llevarán a cabo acciones de marketing con *influencers*. Se trata de personas que cuentan con miles de seguidores en redes sociales y que pueden suponer una fuente de captación de usuarios muy potente dado nuestro público objetivo. Según un estudio en donde el tamaño muestral era de 1.043 españoles de entre 12 y 70 años, un 53% afirmó que sí sigue a algún *influencer* en sus redes sociales. Esto significa que, aproximadamente, 1 persona de cada 2 que utiliza redes sociales sigue a una “persona influyente”. Además, en ese mismo estudio, se llevó a cabo un análisis del porcentaje de usuarios que seguían a *influencers* en 2022 desglosado por plataforma. En los resultados mostrados, Instagram se proclamó como la plataforma con un mayor porcentaje de usuarios que seguían a *influencers* con un 74%, mientras que TikTok disputaba el tercer puesto con un 24% junto con Facebook con un 26% (IAB Spain & Elovia, 2022). Algunos de los influencers que se ha pensado en contratar son “By_Maure”, un chico llamado Jaime dedicado a la elaboración de recetas paso a paso. Cuenta con 205.000 seguidores en Instagram y 223.200 seguidores en TikTok. Gracias a la pasión de sus seguidores por la cocina, se cree que podría ser un gran difusor de Dineweek. Por otro lado, fuera del ámbito de las cocinas, Marta Lozano. La valenciana cuenta con 1.000.000 de seguidores en Instagram y 96.100 en TikTok. Se cree que es una buena elección puesto que ya ha colaborado en alguna ocasión promocionando productos relacionados con la planificación semanal y la elaboración de recetas.

Gráfico 4: Porcentaje de internautas que seguían a influencers en redes sociales en España en 2022, por plataforma



Fuente: Elaboración propia con datos de (IAB Spain & Elovia, 2022) a través de Statista

Por último, con una visión más a largo plazo, Dineweek trabajará de forma activa en el crecimiento de usuarios de manera orgánica mediante la publicación de contenido de calidad como, por ejemplo, artículos que estén relacionados con los beneficios de la planificación, y el posicionamiento de palabras clave (“recetas”, “a domicilio”, “alimentos”, “ingredientes”, “desperdicio”, etc.)

Por lo tanto, Dineweek debe ser consumido a través de una aplicación móvil, siendo las redes sociales el principal canal para posicionar la aplicación y llegar al público objetivo. Debido a la alta consumición de las redes sociales y el alto porcentaje de internautas que siguen a influencers, se ha determinado que es el canal más oportuno.

3.4 Relación con clientes

“La manera en la que una empresa conecta con su público objetivo con la intención de captarlo y retenerlo se denomina relación con los clientes” (Osterwalder et al., 2010). Para explicarlo, se ha procedido a dividir el proceso en dos etapas: una primera etapa de adquisición de clientes y una etapa de retención.

La manera elegida para adquirir clientes es a través de una fuerte inversión en acciones de marketing que se llevarán a cabo principalmente en redes sociales, especialmente en Instagram y TikTok (esto ha sido previamente expuesto en el punto 3.3). Por otro lado, cabe destacar como canales de captación complementarios el crecimiento orgánico o el “*Word of Mouth*” (WoM), más comúnmente conocido como “de boca a boca”.

En segundo lugar, con el objetivo de potenciar la fidelización de aquellos usuarios que se lancen a probar Dineweek, se ha decidido llevar a cabo una estrategia basada en la creación de una comunidad. La idea tiene origen en el problema social que Dineweek pretende solucionar: la contribución a la reducción del desperdicio de alimentos. De esta manera, gracias al uso de Dineweek, se pretende crear una comunidad en la que los usuarios sean conscientes del impacto que supone reducir dicho desperdicio.

Para ello, se destinará un apartado en la aplicación móvil en donde se describe el propósito y razón de ser de la compañía, así como sus valores corporativos, con la intención de concienciar al usuario. Además, cabe destacar que otra manera de afianzar esta

comunidad es a través de la contratación de aliados concienciados con el medio ambiente, como Revoolt, la empresa de reparto de última milla aliada con Dineweek.

Tabla 3: Misión, Visión y valores de Dineweek

Misión	“Proporcionar soluciones que faciliten la planificación alimentaria mientras reducimos activamente el desperdicio de alimentos”
Visión	“Liderar el cambio hacia un futuro más sostenible y saludable a través de la planificación alimenticia y el envío de alimentos. Queremos inspirar a otros a unirse a la lucha contra el desperdicio de alimentos y crear un futuro más sostenible para las próximas generaciones”
Valores	Compromiso, sostenibilidad, responsabilidad, transparencia, innovación, calidad y colaboración

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con el equipo de “Comillas Emprende”

3.5 Actividades clave

Por actividades clave se entienden aquellas actividades que son esenciales para la puesta en funcionamiento del modelo de negocio de Dineweek (Sonderregger, 2021). De esta manera, se han identificado seis actividades clave para el funcionamiento del negocio y la posterior consecución del éxito (diseño y mantenimiento de la aplicación móvil, gestión de la base de datos de recetas, envío a domicilio de los alimentos, servicio de atención al cliente, acciones de marketing y análisis de datos) que se ven a continuación:

1. Diseño y mantenimiento de la aplicación móvil

En primer lugar, se ha identificado que una actividad esencial para el correcto funcionamiento de Dineweek es el diseño y desarrollo de la aplicación móvil a través de la cual el usuario será capaz de disfrutar de todas las funcionalidades que esta ofrece. Mientras que el diseño ha sido llevado a cabo por el equipo fundador de Dineweek, para el desarrollo de la aplicación móvil se ha decidido contratar a una persona que sea experta en este tipo de trabajo. Puesto que el equipo actual no cuenta con los conocimientos necesarios para su desarrollo, y el objetivo es desarrollar una aplicación que sea fácil de

usar y entender para no generar fricciones con el usuario, se ha considerado oportuno tomar esta decisión.

Por otro lado, se ha considerado que el mantenimiento⁴ de la aplicación también es una actividad clave para la empresa. Es fundamental que esta siempre esté actualizada y puesta a punto para que los usuarios puedan acceder y disfrutar de ella en todo momento. A su vez, en caso de introducir mejoras en las funcionalidades de la aplicación o, por lo contrario, la repentina existencia de algún fallo técnico, hace considerar el mantenimiento de la aplicación una actividad determinante.

2. Gestión de la base de datos de las recetas:

Una de las áreas que compone la propuesta de valor de Dineweek es la planificación de los menús de forma semanal. Esta planificación no podría darse sin la existencia de una amplia base de datos nutrida con recetas diversas para que el usuario tenga al alcance de su mano un amplio abanico de posibilidades con las que crear su menú.

Para enriquecer esta base de datos, se han incorporado recetas publicadas de internet de forma pública, recetas personales y recetas provenientes de libros de recetas con el objetivo de ofrecer una gran variedad. Se pretenden introducir nuevas recetas de forma semanal. De esta manera, la actividad resulta determinante y, para que los clientes puedan gozar de nuevas recetas, se abrirá la posibilidad de que estos puedan introducir y guardar sus propias recetas, así como compartirlas con el resto de la comunidad para que los usuarios puedan descubrir más variedades de recetas.

3. Envío a domicilio de los alimentos:

Igual que las recetas constituyen una parte importante para construir la propuesta de valor de Dineweek, el envío a domicilio es la actividad que completa dicha propuesta de valor para hacer que el usuario experimente un servicio completo. De esta manera, este servicio completa la cadena de valor del servicio que Dineweek ofrece a sus clientes: la posibilidad

⁴ Tanto el coste de la persona que desarrollará la aplicación móvil, como el continuo mantenimiento de esta, vienen detallados en el apartado de estructura de costes.

de planificar su menú semanal y recibir en su domicilio todo lo necesario para su elaboración.

Para llevar a cabo el reparto de alimentos, se ha decidido contratar los servicios de Revooft, una empresa de reparto de última milla caracterizada por ser “cero emisiones”. No solo contribuyen al cuidado del medioambiente, sino que también es una empresa cuyo reparto se especializa en la entrega de alimentos y mercancías que, por las circunstancias, necesitan de condiciones de temperatura especiales.

4. Servicio de atención al cliente:

Se ha considerado indispensable para el correcto funcionamiento del negocio ofrecer al usuario un servicio de atención al cliente para que este pueda resolver todas las dudas o problemas que la aplicación le pueda generar. La finalidad de este servicio es garantizar al usuario un correcto uso de la aplicación, así como conocer cuáles son las principales inquietudes y problemas que los usuarios detectan con el objetivo de mejorar la usabilidad de la aplicación.

Para acceder a este servicio, se dispondrá de una pestaña en el menú principal donde el cliente tendrá acceso a un apartado de “FAQ” (Frequent Asked Questions). Este apartado recogerá un listado de las preguntas más frecuentes que el equipo reciba para facilitar al usuario una solución lo antes posible. A su vez, se pondrá a disposición un número de teléfono y una dirección de correo electrónico para que cada cliente pueda plantear al equipo sus dudas más urgentes.

5. Acciones de marketing:

Las actividades de marketing resultan una actividad fundamental para Dineweek. Dado que, en las etapas más iniciales las empresas necesitan darse a conocer para que los usuarios sean conscientes de su propuesta de valor, una gran parte de los esfuerzos económicos iniciales de Dineweek irán destinados a esta actividad. Estas acciones irán dirigidas principalmente a la captación de potenciales clientes a través de la presencia de Dineweek en redes sociales y acciones publicitarias en ellas.

6. Análisis de datos:

El objetivo de esta actividad será la obtención y elaboración de una base de datos que recoja toda la información disponible de los usuarios para poder llevar a cabo distintas acciones. Por estas, entendemos el lanzamiento de promociones sobre los alimentos más consumidos, la recomendación de recetas en función de sus gustos, etc. A su vez, se estudiará en un futuro compartir estos datos con los proveedores (supermercados y empresa de reparto) con el fin de enriquecer sus bases de datos y que ellos mismos puedan lanzar promociones a través de nuestra aplicación.

3.6 Recursos clave

Este apartado hace referencia a los distintos recursos que son necesarios para poner en marcha una empresa. Dependiendo del modelo de negocio, se requerirán unos recursos clave u otros, pero lo que sí se debe tener en cuenta es que, en general, los recursos clave están estrechamente ligados a las actividades clave. (Sonderegger, 2021).

Los recursos clave para que Dineweek pueda ofrecer su servicio se han clasificado en cuatro grandes bloques: físicos, intelectuales, económicos y humanos.

- Recursos físicos: estos recursos hacen referencia a los equipos informáticos y móviles para la gestión del día a día de la empresa. Estos serán adquiridos por la empresa y quedarán contabilizados en el balance por un valor inicial de 800€ (Anexo 5). Con el objetivo de destinar la inversión inicial al desarrollo y promoción del producto, no se ha alquilado una oficina por el momento. Esto quiere decir que, en esta primera etapa de la compañía, el equipo trabajará de forma remota.
- Recursos intelectuales: el diseño y desarrollo de la aplicación, así como el desarrollo de la página web, se encajan en este apartado. También es importante mencionar el desarrollo de una solución API⁵ para que Dineweek pueda integrarse

⁵ El término “interfaz de programación de aplicaciones”, o más conocido como API, es un mecanismo para comunicar dos softwares distintos (Amazon AWS, 2023). En este caso, se utiliza para conectar la aplicación de Dineweek con los supermercados y la empresa de reparto, y que estas puedan funcionar entre sí.

con los supermercados y la empresa de reparto de última milla. Por último, cabe destacar la base de datos en donde, por un lado, se almacenan todas las recetas que están disponibles en la aplicación, y, por otro lado, el almacenamiento de los datos correspondientes a los usuarios (edad, localización geográfica, alergias, gustos, etc.). Todos ellos resultan recursos muy importantes para Dineweek porque en su conjunto constituyen el producto que se ofrece al usuario final.

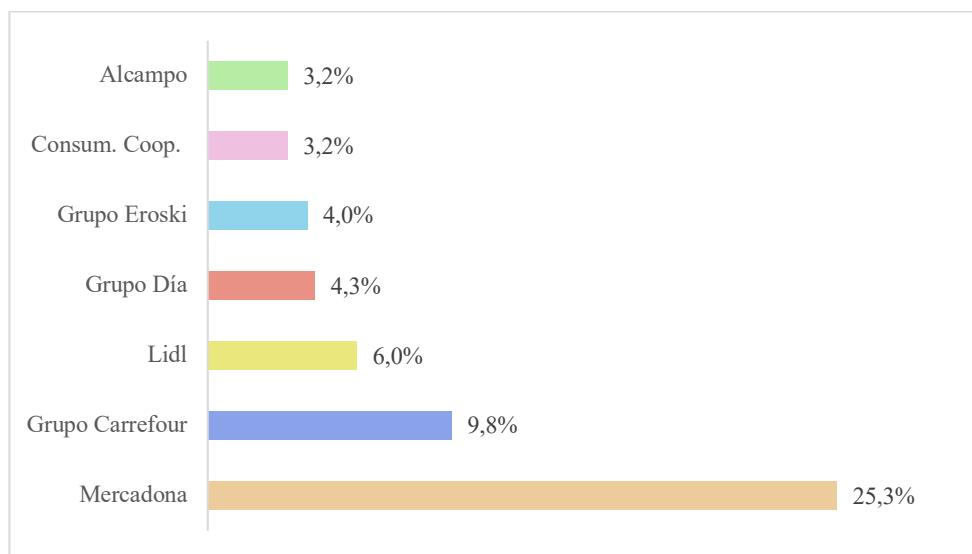
- Recursos económicos: el principal recurso que podemos identificar en este apartado es la inversión inicial necesaria para poner Dineweek en marcha. Esta inversión ha sido estimada en 75.000€, de los cuales 50.000€ serán aportados por los socios fundadores y los 25.000€ restantes a través de una ronda de inversión con las “3Fs”. Las “3Fs” hacen referencia a “Family, Friends & Fools”, o lo que viene a ser lo mismo, recurrir al círculo más cercano de los emprendedores (BBVA Open Innovation, 2022). Cabe destacar que, en las fases más tempranas, este es uno de los métodos de financiación más comunes puesto que el 81% de los emprendedores españoles tienden a recurrir a esta modalidad de financiación a la hora de lanzar un nuevo proyecto (Bueno, 2017). El destino de estos recursos son principalmente el desarrollo tecnológico y las acciones de marketing. Aun así, la inversión inicial será explicada más en profundidad posteriormente.
- Recursos humanos: en este apartado incluimos a todas las personas que conforman el equipo de Dineweek. Durante el primer año de vida de la empresa, este equipo estará formado por cinco personas: los cuatro socios fundadores, los cuales se repartirán para gestionar las distintas áreas como son el liderazgo de la compañía, el área comercial o el área financiera, y una persona dedicada íntegramente al continuo desarrollo de la aplicación y su mantenimiento. SE prevé un aumento del equipo en años posteriores (ver Coste de personal en el apartado 3.8.2)

3.7 Aliados clave

En primer lugar, cabe destacar dos socios muy importantes para la propuesta de valor de Dineweek: la empresa de reparto de última milla y los supermercados. Revoolt ha sido elegida como la empresa de reparto idónea para nuestro modelo de negocio gracias a su

especialización en el envío de alimentos y su carácter sostenible. Resulta muy importante cuidar la relación con esta compañía con el objetivo de prestar un buen servicio al cliente final. A su vez, en esta primera fase inicial, es a través de esta empresa como Dineweek conseguirá un primer contacto con otro de sus socios clave, los supermercados. A día de hoy, Revoolt cuenta con alianzas para la distribución de alimentos con grandes cadenas de supermercados como Carrefour, Alcampo, Día o Ahorra Más. Según un estudio publicado por Kantar (2023), empresa líder en el análisis de datos, la cuota de mercado total en España de solo Carrefour, Día y Alcampo asciende al 17,4%. Esto no solo supone un amplio abanico de posibilidades para el cliente final, sino una importante penetración de mercado para Dineweek. A futuro, el objetivo es integrarse con la mayor cantidad de supermercados posibles. Cabe destacar que el objetivo de estas alianzas es que Dineweek se convierta en un canal de atracción de clientes para ambos aliados, estableciéndose una relación *win-win* entre Dineweek y estas empresas.

Gráfico 5: Cuota de mercado de las cadenas de distribución en España



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de (Kantar, 2023)

En segundo lugar, en relación con el producto, se han identificado varios socios esenciales. Por un lado, las plataformas de distribución digital de aplicaciones móviles. Se ha determinado que lo más conveniente es que Dineweek esté presente en las dos principales plataformas: Apple App Store y Google Play. En 2022, un 99,32% de la población mundial usaba como plataforma de descarga de aplicaciones una de las dos plataformas anteriormente mencionadas (StatCounter, 2023). Por otro lado, respecto a las

acciones de marketing, un aliado clave serán las *influencers*. Como se menciona anteriormente en el apartado 3.3 de canales, se llevarán a cabo colaboraciones pagadas con distintas personas con el objetivo de dar a conocer el producto y poder atraer el máximo número de clientes potenciales.

Finalmente, cabe destacar que un posible aliado a futuro serán tanto las editoriales de libros de recetas como aquellos cocineros de renombre que quieran añadir sus recetas a la plataforma. Esto se traduce a un aumento de la base de recetas disponibles en Dineweek y en acciones de marketing para dar a conocer la plataforma a aquellas personas que sigan de cerca a ciertos cocineros.

3.8 Estructura de capital y costes

3.8.1 Inversión inicial en el accionariado

La cantidad inicial estimada para constituir Dineweek es de 50.000 euros. Esta será aportada a partes iguales por los cinco socios fundadores, es decir, 10.000 euros cada uno. Para la emisión de las acciones se ha estimado que el valor nominal de las acciones sea de 1 euro, por lo que a la hora de constituir la empresa se emitirán 50.000 acciones. Puesto que cada socio aportará 10.000 euros para la constitución de la empresa, cada uno poseerá un 20% de la compañía, lo que equivale a 10.000 acciones por socio.

No obstante, con el objetivo de gozar de los recursos económicos necesarios para la incorporación de un perfil técnico, encargado del desarrollo y mantenimiento de la aplicación, y las acciones de marketing, se ha decidido llevar a cabo una ronda de inversión con los anteriormente mencionados “Family, Friends & Fools”. Se espera obtener fondos del grupo “3Fs” si bien 5.000 euros serían considerados capital social y el resto hasta 25.000 euros (es decir, 20.000) serían la prima de emisión de acciones.

Tabla 4: Estructura del capital inicial

Inversión inicial de los socios	
Capital aportado por los socios fundadores	50.000 €
Capital aportado por los nuevos socios (3Fs)	5.000 €
Prima de emisión de nuevas acciones	20.000 €
TOTAL	75.000 €

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con el equipo “Comillas Emprende”

3.8.2 Estructura de costes

Con el fin de simplificar la estructura de costes, se ha dividido en dos partes: los costes fijos y los costes variables. En primer lugar, los costes fijos. Dentro de este apartado encontramos el desarrollo de la aplicación, el coste de personal, los costes de las licencias necesarias para anunciar la aplicación en las plataformas de descarga de aplicaciones y, por último, el coste de la tarifa móvil de los empleados de Dineweek.

La aplicación es el activo más importante dentro de Dineweek puesto que es la manera en la que la empresa hace llegar su propuesta de valor al usuario. El coste de desarrollo de un aplicación móvil oscila entre los 1.000 y 200.000 euros (García, 2020). Es por ello por lo que la inversión destinada al desarrollo inicial de esta asciende a 34.200 euros dadas las funcionalidades que Dineweek necesita. A su vez, se ha tomado la decisión de invertir en la actualización de la aplicación de forma recurrente (Anexo 5).

Respecto a los salarios, durante el primer año, el equipo estará formado por 6 personas: los cinco fundadores y una persona especializada en el área de desarrollo y mantenimiento de la aplicación. Mientras que los fundadores no van a percibir un salario durante el primer año, el desarrollador recibirá un salario bruto anual de 30.300 euros. El salario medio de un desarrollador de aplicaciones multiplataforma oscila entre los 26.000 y 42.000 euros (Castano, 2021). De cara al segundo año, se ha planificado la incorporación de otra persona al equipo técnico y los socios fundadores empezarán a cobrar un salario anual de 12.960 euros. Para incentivar la llegada de trabajadores, se prevé un estudio de un plan de compra de acciones para estos con un descuento a cambio de una permanencia mínima en la empresa.

Tabla 5: Coste de personal

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
N.º de empleados	1	2	2	5	6
Salario Bruto Mensual	2.525 €	2.576 €	2.627 €	2.680 €	2.733 €
Equipo emprendedor	5	5	5	5	5
Salario Bruto Mensual	- €	1.080 €	2.000 €	2.680 €	2.733 €
TOTAL	30.300 €	126.612 €	183.048 €	321.546 €	360.775 €

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con el equipo de “Comillas Emprende”

Por otro lado, la presencia en las principales plataformas de descarga de licencias requiere de un pago anual por plataforma en la que se anuncie la aplicación. Apple App Store y Google Play han sido las dos plataformas seleccionadas para la comercialización de Dineweek. Mientras que Google Play tiene un coste de pago único de 25 dólares (Adeva, 2015), Apple App Store tiene un coste fijo anual de 99 euros y un coste variable del 30% por cada compra dentro de la aplicación, el cual se profundizará en el apartado de costes variables (Apple, 2023).

Finalmente, cabe destacar un coste fijo en relación con el pago de tarifas móviles para los empleados de Dineweek. Este coste va asociado con el número de empleados en la empresa y cabe destacar que, durante el primer año, los socios fundadores utilizarán sus equipos personales para recortar ese coste.

En segundo lugar, los costes variables. Entendemos como coste variable el mantenimiento de la aplicación, los costes legales y los relacionados con la pasarela de pagos, y los costes destinados a acciones de marketing.

Respecto al coste de mantenimiento de la aplicación, un artículo publicado por Tangram Consulting (2023) estima que este varía entre un 15% y un 20% de la inversión inicial en la plataforma. Aplicando un punto de vista conservador, se ha aplicado la hipótesis de que este coste representará un 20% del coste inicial de desarrollo (6.840 euros). A su vez, en años posteriores, este coste podría ascender como consecuencia de los trabajos de desarrollo realizados sobre la aplicación para mejorarla.

Por otro lado, los costes legales y asociados a los pagos. En primer lugar, se ha estimado un coste legal anual de 3.279 euros durante el primer año. Este importe hace referencia a todos los gastos relacionados con la constitución de la empresa y un servicio legal mínimo disponible en caso de ser necesitado. Se prevé que, con el tiempo, este coste aumente dado que Dineweek no dispone de un equipo legal interno. En segundo lugar, los gastos variables asociados a las compras y pagos. Por un lado, cabe destacar que Apple cobra una comisión del 30% sobre los ingresos por compra dentro de las aplicaciones que se anuncian en su plataforma (Apple, 2023). Por otro lado, “Stripe” ha sido la plataforma de pago elegida para que el usuario pueda pagar directamente a través de la aplicación. Dicha plataforma cuenta con una cuota de mercado mundial de casi el 20% y se posiciona como la segunda plataforma con mayor cuota de mercado (Kinsta, 2023). Por su uso, “Stripe” cobra 0,25 euros de comisión fija y una comisión del 1,5%/transacción (Stripe, 2023).

Respecto a las acciones de marketing, se ha decidido invertir un total de 20.000 euros en el primer de año. Cabe destacar que, dado que es la manera más eficaz de llegar al público objetivo, el gasto en marketing aumentará considerablemente con el tiempo a medida que se vaya ganado tracción.

Finalmente, cabe destacar que aquellas personas que ostenten la categoría de usuario premium no tendrán que asumir costes de envío. Es por ello que el gasto de envío de estos usuarios debe ser asumido por Dineweek como un coste. Dado que el coste medio de los envíos de los supermercados españoles es de 5,48 euros/pedido (Carrera, 2021), se parte de la hipótesis de que los usuarios hacen de media dos pedidos al mes y el gasto de envío a domicilio medio es 5 euros.

Tabla 6: Costes totales

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Sueldos y Salarios	30.300 €	126.612 €	183.048 €	321.546 €	360.775 €
Licencia App Store	99 €	99 €	99 €	99 €	99 €
Licencia Google Play	22 €	22 €	22 €	22 €	22 €
Tarifas móviles	143 €	1.004 €	1.004 €	1.434 €	1.577 €
Mantenimiento de la aplicación	6.840 €	7.840 €	17.680 €	43.360 €	89.040 €
Marketing	20.000 €	24.000 €	70.000 €	360.000 €	720.000 €
Coste de envío de usuarios premium	6.156 €	29.310 €	175.350 €	576.906 €	986.986 €
Comisión App Store	334 €	3.522 €	13.878 €	46.736 €	77.514 €
Comisión Stripe	468 €	2.314 €	10.635 €	34.327 €	65.757 €
Coste legal	3.279 €	3.996 €	12.000 €	12.000 €	12.000 €
TOTAL	67.640,50 €	198.718,43 €	483.717,18 €	1.396.429,41 €	2.313.770,44 €

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con el equipo de “Comillas Emprende”

3.9 Estructura de ingresos

Antes de entrar de lleno en la estructura de ingresos, cabe mencionar que el modelo de negocio elegido para Dineweek es un modelo freemium⁶. De esta manera, la mayoría de las funcionalidades de la aplicación son gratuitas mientras que los usuarios de pago gozan de ciertas ventajas.

Las fuentes de ingresos se van a dar a través de tres verticales: las comisiones por cada transacción llevada a cabo gracias a la plataforma, las suscripciones de los usuarios premium, y la publicidad.

En primer lugar, las comisiones por transacción. Una vez llevada a cabo la planificación semanal del menú y la selección de recetas, Dineweek ofrece la posibilidad al usuario de

⁶ Un modelo de negocio *freemium* es aquel que ofrece la mayor parte del servicio de manera gratuita para el usuario, mientras que cuenta con una modalidad de pago con más funcionalidades o ventajas para aquellos usuarios que lo deseen (Quiroa, 2023).

crear una lista de la compra para adquirir los alimentos necesarios. La aplicación se conecta directamente con el canal de venta online de los supermercados para poder realizar la compra de alimentos y que estos sean entregados en la puerta del domicilio del usuario. Estas comisiones constituyen la principal fuente de ingreso para Dineweek y ha sido establecida en el 5% del volumen de compra del usuario. Este porcentaje ha sido calculado en función de la tasa de comisión que cobran otras plataformas. Etsy, un marketplace de productos artesanales, cobra el mismo porcentaje por cada transacción que se lleva a cabo a través de su plataforma (Villa, 2017).

Tabla 7: Ingresos por comisión/transacción

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
N.º de usuarios	1.369	8.129	39.167	122.921	220.749
% usuarios que compran a través de la App	60%	60%	60%	60%	60%
Comisión	5%	5%	4,50%	4,00%	3,50%
Ingresos por comisión	32.025 €	152.889 €	711.067 €	2.288.047 €	4.420.492 €
TOTAL	32.025 €	152.889 €	711.067 €	2.288.047 €	4.420.492 €

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con el equipo de “Comillas Emprende”

En segundo lugar, las suscripciones de usuarios premium. La mayor parte de las funcionalidades de Dineweek son gratuitas, sin embargo, existen ciertas funcionalidades exclusivas para los usuarios premium. Entre estas funcionalidades destaca: la eliminación del coste de envío a domicilio, acceso a recetas de forma ilimitada, la eliminación de la publicidad dentro de la aplicación o la posibilidad de subir y compartir con la comunidad tus propias recetas. Cabe destacar que, los usuarios inscritos al plan premium cuentan con un mes de prueba gratis, siendo el precio inicial estimado para esta suscripción de 12 euros mensuales por usuario (estimado en base a cubrir costes), aunque se prevé subir el precio en los próximos años. Un estudio llevado a cabo por Pymnts (2021) destaca que el 54% de los usuarios que se inscriben a un plan de suscripción, la mantienen una vez se acaba el periodo de prueba. En este caso, aplicando un punto de vista conservador, se ha estimado un ratio de conversión del 20%.

Tabla 8: Ingresos por suscripción

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Usuarios Premium	11	157	515	1.371	1.802
Usuarios en prueba gratuita	60	336	1.958	5.029	6.307
Precio suscripción/mes	12 €	13 €	14 €	15 €	15 €
TOTAL	1.112 €	11.740 €	46.261 €	155.787 €	258.381 €

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con el equipo de “Comillas Emprende”

Finalmente, los ingresos por publicidad. La versión gratuita de la aplicación cuenta con una desventaja para los usuarios, la aparición de publicidad cada cierto tiempo mientras navegan por la aplicación. Esto se traduce en una tercera fuente de ingresos para Dineweek. Según TICon (2023), una empresa de desarrollo digital, el RPM (rendimiento medio por cada mil impresiones) ronda los 3 euros, mientras que el número medio de anuncios por cada visita a una aplicación es de 3 anuncios.

Tabla 9: Ingresos por publicidad

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ingreso por Publicidad	87 €	415 €	2.131 €	7.859 €	17.806 €
TOTAL	87 €	415 €	2.131 €	7.859 €	17.806 €

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con el equipo de “Comillas Emprende”

De acuerdo con los apartados 3.8 y 3.9, a continuación, se expone la cuenta de pérdidas y ganancias de Dineweek en los próximos años. Destacar que la rentabilidad no se alcanza hasta el tercer año en funcionamiento con una rentabilidad de 197.665 euros. Para continuar con el estudio del plan de negocio, se ha llevado a cabo un análisis de “Las 5 fuerzas de Porter” y un análisis DAFO.

Tabla 10: Cuenta de Pérdidas y Ganancias

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Importe neto de la cifra de negocios	33.223	165.044	759.460	2.451.693	4.696.679
Comisión por transacción	32.025	152.889	711.067	2.288.047	4.420.492
Suscripción plan premium	1.112	11.740	46.261	155.787	258.381
Publicidad	87	415	2.131	7.859	17.806
Aprovisionamientos	6.156	29.310	175.350	576.906	986.986
Trabajos realizados por otras empresas	6.156	29.310	175.350	576.906	986.986
Servicios exteriores	31.185	42.796	125.319	497.978	966.009
Servicios de profesionales independientes.	3.279	3.996	12.000	12.000	12.000
Servicios bancarios y similares.	923	5.957	24.635	81.184	143.392
Publicidad, propaganda y relaciones públicas	20.000	24.000	70.000	360.000	720.000
Comunicaciones y otros servicios	6.983	8.844	18.684	44.794	90.617
Gastos de personal y prestación de servicios	30.300	126.612	183.048	321.546	360.775
Sueldos y Salarios	30.300	126.612	183.048	321.546	360.775
Margen Bruto (EBDITA)	-34.417	-33.675	275.743	1.055.264	2.382.909
Dotaciones para Amortizaciones	7.000	9.000	10.000	12.400	16.800
Amortización del inmovilizado inmaterial	6.840	7.840	8.840	10.840	14.840
Amortización del inmovilizado material	160	1.160	1.160	1.560	1.960
Resultado de explotación (EBIT)	-41.417	-42.675	265.743	1.042.864	2.366.109
Gastos financieros	0	4.248	2.189	2.153	1.239
Intereses de deudas a corto plazo		4.248	2.189	2.153	1.239
Resultado Financiero	0	-4.248	-2.189	-2.153	-1.239
Resultado antes de impuestos (EBT)	-41.417	-46.923	263.553	1.040.710	2.364.869
Impuesto sobre sociedades			65.888	260.178	591.217
Resultado del ejercicio (BN)	-41.417	-46.923	197.665	780.533	1.773.652

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con el equipo de “Comillas Emprende”

4. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter es un modelo que nos permite comprender la industria en la que una compañía opera, así como las relaciones entre los distintos actores de esta (Porter, 1982). Este análisis se centra en las cinco principales fuerzas competitivas de toda industria: la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutivos, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores y la rivalidad entre competidores existentes.

1. Amenaza de nuevos competidores

En primer lugar, una de las fuerzas que influyen en el mercado es la amenaza de entrada de nuevos competidores. Esta puede ser medida en función de si existen fuertes barreras de entrada en el mercado o, por lo contrario, es un mercado en donde es fácil aterrizar. El industria *foodtech* engloba muchos y diferentes subsectores, por lo que habrá que centrarse en el área de *grocery delivery*, es decir, el envío a domicilio de kits de alimentos para la preparación de múltiples recetas. Se trata de un sector relativamente nuevo y en completo auge. Desde 2016, un 67% de las inversiones que se han realizado en la industria *foodtech* se han dirigido al subsector de los envíos a domicilio, inicialmente hacia las empresas de reparto y cada vez en mayor medida hacia las empresas relacionadas el envío de alimentos (DigitalFoodLab, 2022). Sin embargo, las barreras de entrada de este mercado son relativamente bajas, siendo la única barrera la diferenciación en producto. Dado que no se trata de un mercado industrial, en donde las economías de escala pueden jugar en favor de los competidores ya establecidos, y la puesta en marcha de una solución no requiere de una inversión inicial excesivamente alta, la única barrera de entrada es la diferenciación. En este contexto, las empresas ya establecidas cuentan con una ventaja relacionado con la identificación de marca y la lealtad de sus clientes. Dineweek, por su parte, contará con diferencias en las funcionalidades del producto, ya que es la única plataforma que une la gestión de los menús con el envío a domicilio de los alimentos.

2. Amenaza de productos sustitutivos

Los productos sustitutivos son aquellos productos que satisfacen la misma necesidad que el producto que ofrece tu compañía y, por tanto, puede llegar a limitar los rendimientos de una industria (Porter, 1982).

En primer lugar, un servicio sustitutivo serían las clínicas de nutrición. En 2021, según un estudio llevado a cabo por el INE, había 5.698 dietistas colegiados en España. Esto supone un crecimiento en el número de colegiados del 7,6% respecto a datos de 2019 (GCCODN, 2021). Estos elaboran menús personalizados para sus clientes, los cuáles suelen acudir por motivos de salud. Por otro lado, en relación con los envíos, las flotas de reparto a domicilio de los propios supermercados, así como las empresas de reparto de

última milla que ofrecen el envío de alimentos, suponen un producto sustitutivo. Desde 2014, el sector de la compra en supermercados de forma digital ha crecido a un ritmo del 27% interanual, lo que supone un gran crecimiento en los últimos años (Deloitte, 2020b).

En tercer lugar, se puede considerar a las empresas de distribución de platos elaborados como un producto sustitutivo. Esta solución nace con la intención de ahorrar tiempo y dinero a los consumidores y cuentan con un modelo de suscripción muy parecido al de Dineweek. Sin embargo, estas empresas tienen que hacer frente al elevado coste de invertir en una planta de producción y el almacenaje de los productos terminados. “Wetaca”, una empresa española dedicada a la producción de platos elaborados, ha visto como sus costes de electricidad y de materia prima en 2022 han experimentado una subida del 4,5% y 15% respectivamente (Cachero, 2023).

3. Poder de negociación de proveedores

Los proveedores podrán influir en mayor o menor medida en la industria en función de cómo de concentrados estén y su poder para influir en el precio y la calidad de los bienes o servicios. En este contexto, el poder de negociación de los proveedores es alto puesto que juegan un papel crucial en la propuesta de valor de las compañías. Cabe diferenciar dos tipos de proveedores: los supermercados y las empresas de reparto de última milla.

Respecto a los supermercados, el producto que ofrecen a las compañías es vital para el buen funcionamiento de las empresas del sector ya que la accesibilidad a alimentos frescos forma parte de su propuesta de valor. Por otro lado, la actividad principal de los supermercados es vender insumos directamente a los consumidores, por lo que proveer a las empresas de alimentos para que estas puedan hacérselos llegar a sus clientes no es la actividad principal por la que los supermercados obtienen principalmente sus ingresos. Por ello, los supermercados tienen un alto poder de negociación en esta industria.

En segundo lugar, las empresas de reparto. En España hay múltiples empresas dedicadas al reparto de última milla, sin embargo, solo unas pocas tienen la capacidad de hacer envíos de alimentos dadas las condiciones especiales necesarias. Por lo tanto, se trata de un sector bastante concentrado, lo que aumenta el poder negociados de estos. Además, las empresas de reparto de última milla juegan un papel muy importante en la propuesta

de valor de las compañías que operan en este sector, lo que aumenta considerablemente su poder de negociación.

4. Poder de negociación de clientes

En cuarto lugar, el poder de negociación de los clientes, siendo su poder más o menos alto en función de la oferta existente y de los costes de cambio en la industria. En esta industria en concreto, el poder de negociación de los clientes es bajo puesto que existe una oferta muy concentrada y el coste de cambio puede llegar a ser elevado.

La oferta de productos similares se encuentra muy concentrada puesto que, a día de hoy, no existen muchas empresas que ofrezcan un producto capaz de unir la planificación de los menús y el envío de alimentos a domicilio, es decir, el producto ofrecido no es fácil de sustituir. De esta manera, las soluciones más parecidas son las ofrecidas por Foodinthebox y HelloFresh, lo que significa que la oferta no es muy amplia y, por lo tanto, los clientes no tienen tanto poder para influenciar el mercado. Respecto al precio, a pesar de que Dineweek se posiciona como una solución más barata que el resto, el coste de cambio puede llegar a ser alto. Mientras que el coste medio de un pedido semanal para una persona en Dineweek ronda de media los 55 euros, Foodinthebox cobra por el mismo plan 63 euros (Foodinthebox, 2023). A priori, el coste de cambio no es excesivamente grande, sin embargo, si se anualiza, este asciende a 384 euros.

5. Rivalidad entre competidores existentes

Finalmente, la rivalidad existente entre los actuales competidores en la industria. Teniendo en cuenta los dos mercados a los que Dineweek se dirige, la planificación de menús diarios y el envío a domicilio de alimentos, se observa que son industrias con un gran número de competidores. Sin embargo, son muy pocas las empresas que verdaderamente satisfacen las necesidades de ambos mercados con una sola solución. De hecho, en España esta solución todavía no está cubierta por ninguna aplicación. Esto quiere decir que el número de competidores indirectos es muy superior al número de competidores directos y que panorama nacional es distinto del panorama internacional. En España, los competidores más directos están muy concentrados, siendo los principales competidores “Foodinthebox”, “HelloFresh”, “Oorenji” y “Foodstories”. La existencia

de pocos competidores hace que se vuelva, por un lado, un mercado más competitivo dado que el cliente no cuenta con una variedad de opciones, pero, a su vez, abre la oportunidad para que empresas incipientes como Dineweek se posicionen como un competidor más y pueda acaparar parte de la cuota de mercado. Los mercados cuya tipología de cliente es el cliente final (B2C) suelen ser mercados liderados por una o dos empresas, mientras que el resto de las integrantes compiten por pequeñas cuotas de mercado. Esto hace que, en este momento de auge del mercado, la rivalidad se intensifique. Es por ello por lo que, en este tipo de mercados, si la visión de la empresa es convertirse en líder de mercado, es necesaria una propuesta de valor diferencial (Santander Universidades, 2022).

En conclusión, a pesar del alto grado de poder de proveedores y la existencia de débiles barreras de entrada en el mercado, se trata de una industria atractiva. El auge de un mercado sin apenas competidores directos y sin un líder de mercado establecido hacen que este sector se vuelva atractivo. Por otro lado, el poder de negociación del cliente es bajo dado la concentración de empresas y su poca posibilidad de impactar en el precio por los altos costes de cambio. A su vez, también merece la pena mencionar que la industria en su conjunto ha desarrollado un crecimiento exponencial en los últimos años, razón para creer que se trata de una industria que puede revolucionar el sector alimentario y sus incipientes cambios de consumo. Por lo tanto, dado la situación de rivalidad actual y la débil influencia de los clientes y de los productos sustitutivos hacen la industria atractiva para el surgimiento de nuevas empresas.

Figura 2: Resumen de las 5 Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con el equipo de “Comillas Emprende”

5. Análisis DAFO

El análisis DAFO se centra en detectar cuáles son las fortalezas y debilidades internas de una organización, así como las amenazas y oportunidades que le rodean a esta. La finalidad de esta herramienta es la toma de decisiones estratégicas y comerciales para que la empresa pueda generar ventajas competitivas aprovechándose de sus fortalezas internas y las oportunidades existentes en el mercado, y haciendo frente a las amenazas y puntos débiles. El análisis DAFO se divide en dos partes: un análisis interno, enfocado en los puntos fuertes y débiles de la compañía, y un análisis externo de las oportunidades y amenazas existentes.

5.1 Análisis interno

En primer lugar, la principal fortaleza de Dineweek reside en las características del propio producto. Este ofrece funcionalidades como un planificador visual semanal, la posibilidad

de indicar qué ingredientes ya se poseen o el acceso a recetas ilimitadas. Estas características aportan valor a la experiencia del usuario y hacen que el producto sea mucho más completo. Por otro lado, cabe destacar como un punto fuerte la creación de un sentimiento de comunidad. Dineweek pretende crear alrededor de su producto una comunidad que sea consciente del impacto medioambiental del desperdicio de alimentos y lo que su reducción conllevaría. Esto genera una imagen de marca muy potente que puede llegar a atraer y retener a potenciales usuarios.

Finalmente, cabe destacar que, en términos de importe, Dineweek se posiciona con un precio más competitivo que su competencia. Según el Informe de Consumo Alimentario en España 2021, el gasto medio por persona en la cesta de la compra semanal es de 33€ (Aranda & Galindo, 2022). Puesto que adquirir los alimentos a través de Dineweek resulta algo más caro, se parte la hipótesis de 50 euros semanales. Por lo tanto, el coste medio de un nuevo usuario en Dineweek rondaría los 55 euros, una vez incluido el envío a casa. En comparación, Foodinthebox cobra de media a sus nuevos usuarios 63 euros, sin incluir el envío a domicilio (Foodinthebox, 2023).

Respecto a los puntos débiles, la principal debilidad de Dineweek reside en que parte de su propuesta de valor depende de terceros. Tanto los supermercados como las empresas de reparto de última milla juegan un papel muy importante puesto que son quienes hacen posible la entrega de los alimentos en los hogares, uno de los aportes de valor de la aplicación al usuario. Este hecho hace que Dineweek deba cuidar y mejorar la relación con sus proveedores continuamente para poder garantizar así un buen servicio a sus usuarios. Por otro lado, la necesidad de incorporar a la compañía una persona especializada en el desarrollo y mantenimiento de la aplicación resulta una debilidad. La falta de conocimientos técnicos relacionados con el desarrollo de aplicaciones móviles en el equipo hace que sea necesaria la incorporación de un tercero a la compañía. Finalmente, cabe destacar que, en su etapa más inicial, la limitación de actuación en el servicio se puede considerar una debilidad. Al solo estar activo en el área metropolitana de Madrid, no se podrá abarcar toda la demanda potencial existente.

5.2 Análisis externo

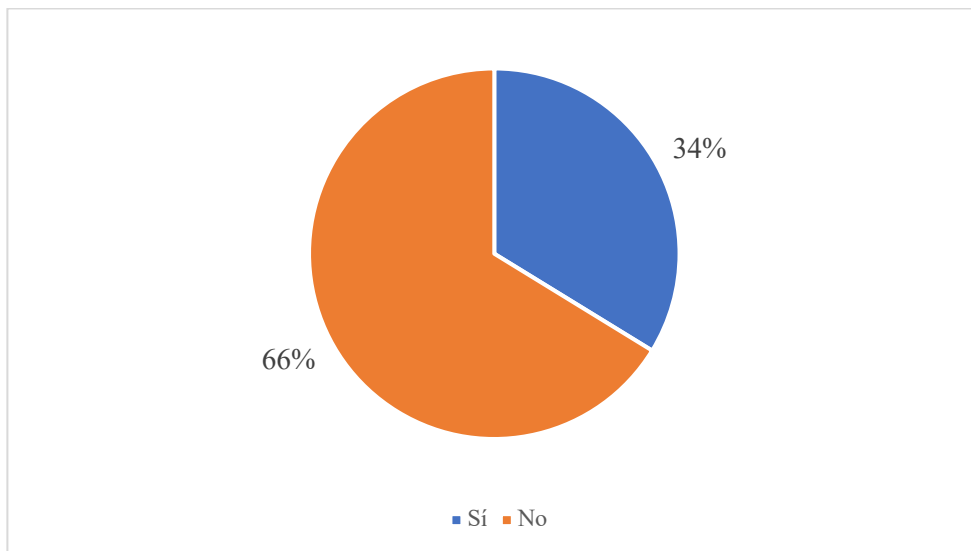
En tercer lugar, las oportunidades existentes en el mercado. La oportunidad más clara de mercado reside en el auge del sector del envío a domicilio de alimentos. La inversión en startups de la industria *foodtech* se multiplicó por tres en 2021 en Europa, siendo el sector del envío a domicilio quien más contribuyó a este crecimiento (DigitalFoodLab, 2022). En España, el mercado de la planificación y envío a domicilio de alimentos es relativamente nuevo y aún no existe ninguna empresa que se haya posicionado como el líder de este mercado. Es por ello por lo que Dineweek se encuentra en una posición favorable para hacerse con una porción de la cuota de mercado.

Por otro lado, el cambio de hábitos de consumo hacia una dieta más saludable podría entenderse como una oportunidad para Dineweek. Desde la pandemia, el consumo de productos saludables ha aumentado en un 24%, mientras que el consumo de refrigerados ha disminuido en un 14% (elEconomista, 2020). La variedad de recetas dirigidas a este nicho de mercado deberá de aumentar para poder satisfacer la demanda de este nicho de mercado.

En cuarto lugar, respecto a las amenazas del mercado, destaca la competencia. A día de hoy, son pocos los competidores que ofrecen una solución parecida a Dineweek, sin embargo, se trata de un mercado con pocas barreras de entrada más allá del desarrollo de una aplicación y la logística de envío de los alimentos. Es por ello por lo que la principal amenaza es el surgimiento de nuevos competidores.

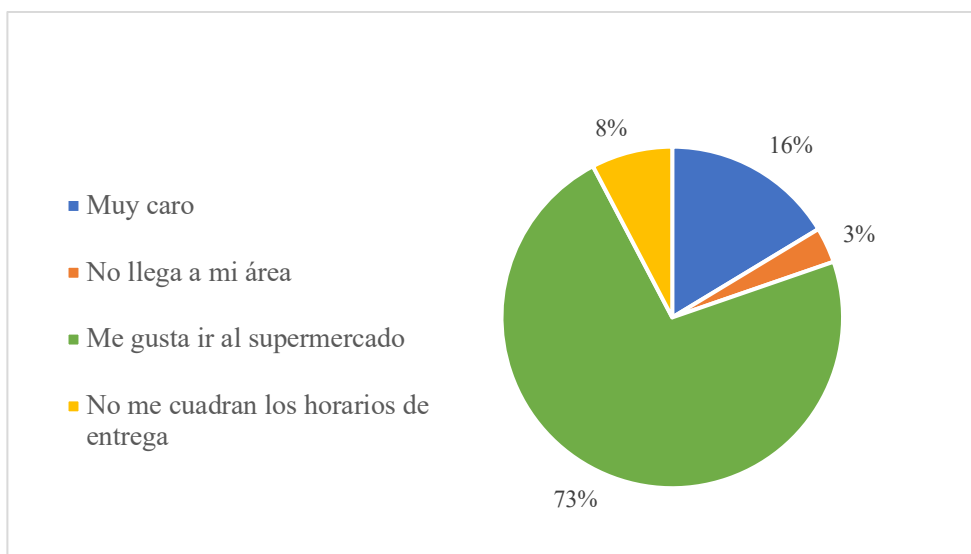
Por otra parte, el hábito de ir al supermercado supone un reto que se debe afrontar. En una encuesta en la que participaron más de 300 consumidores, se preguntó si compraban frecuentemente a domicilio. Mientras que el 33% afirmó que utilizaba esta modalidad de compra, un 64% negó su uso de forma habitual. A aquellos encuestados que habían contestado “No”, se les hizo una segunda pregunta: “¿Por qué no?”. Un 73% de los encuestados respondieron que les gustaba ir al supermercado. Esto demuestra que el hábito de acudir físicamente al supermercado aún sigue siendo la modalidad preferida de los consumidores.

Gráfico 6: Uso de la modalidad “envío a domicilio” al realizar la compra



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con el equipo de “Comillas Emprende” a partir de una encuesta realizada

Gráfico 7: Razones por las que los encuestados no utilizan la modalidad “envío a domicilio”



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con el equipo de “Comillas Emprende” a partir de una encuesta realizada

Finalmente, cabe destacar como una amenaza la actual situación macroeconómica. La tasa de variación anual del IPC (Índice de Precios al Consumo) ascendió hasta el 6,1% en febrero de 2023, mientras que la inflación acumulada en 2023 se sitúa en el 0,8%

(Datosmacro, 2023). La inflación afecta de lleno en el consumo puesto que se encarecen los productos a raíz de una subida en el coste de producción y transporte de estos hasta el consumidor final.

Figura 3: Matriz DAFO



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con el equipo de “Comillas Emprende”

6. Conclusiones

A lo largo del trabajo, se ha realizado el análisis y diseño de un plan de negocio para la creación de una nueva startup denominada Dineweek. Para ello se ha seguido la plataforma Adventurees dentro del proyecto de Comillas emprende, se han realizado reuniones con mentores, realizado encuestas a potenciales clientes, se ha seguido la metodología del modelo Canvas, y se ha realizado un análisis DAFO y Porter para estudiar la viabilidad del mismo.

A continuación, se exponen las principales conclusiones a las que se han llegado con esta investigación.

El plan de negocio se enmarca dentro del contexto actual de los hábitos alimentarios de la población y el auge de un nuevo sector dentro de esta industria agroalimentaria, el

foodtech. En este ámbito es relevante identificar las características y tendencias en este sector:

En primer lugar, destacar el cambio de hábitos alimentarios de la población hacia la tendencia de adquirir productos frescos y el aumento de la consumición de comida en los hogares. El gasto de los españoles en este tipo de productos se ha elevado hasta el 41% en 2022 (Blázquez, 2022), mientras que los pedidos a domicilio de comida ya superan los 400 millones de pedidos anuales (Osorio, 2022). Esto ha provocado que la venta online de productos frescos represente el 14,9% del total de ventas de productos básicos y de primera necesidad, lo que supone un incremento del 115% respecto a 2019 (elEconomista, 2021). Se trata, por lo tanto, de un sector en auge.

Por otro lado, la repercusión y el auge del sector *foodtech* en la industria agroalimentaria. Gracias al desarrollo de nuevas tecnologías en los procesos de obtención, distribución y consumición de los alimentos, se está evolucionando hacia un sector más eficiente y sostenible. Uno de los retos a los que se enfrenta esta industria a futuro es la reducción del desperdicio de comida, culpable de entre un 8%-10% de las emisiones de los gases nocivos para la atmósfera (Naciones Unidas, 2021).

En este contexto de nuevos hábitos alimentarios y un enfoque más eficiente, se ha llevado a cabo una investigación para la creación de una nueva empresa enfocada a mejorar la alimentación en los hogares, facilitando la planificación alimentaria junto al acceso de productos frescos por receta y reducir el desperdicio de alimentos. La originalidad de la aplicación está en la unión de servicios que se ofrecen por separado en otras aplicaciones, aunando la planificación de menús y recetas, con la opción de pedir los ingredientes por receta con ingredientes frescos, y su envío a domicilio de forma sostenible.

Del análisis para la viabilidad del plan destacamos las siguientes conclusiones:

- 1- La propuesta de valor simplifica la organización de las comidas de una forma más saludable y sostenible. Es una propuesta de valor que mejora la planificación de las comidas en casa, permite ahorrar tiempo y reduce el desperdicio de alimentos. Dineweek es una aplicación novedosa que une bajo una misma plataforma la planificación alimentaria, a través de la selección de múltiples recetas con sus

ingredientes correspondientes, y el envío a domicilio de los alimentos necesarios para su elaboración, usando productos frescos para ello. Además, gracias a la individualización de los ingredientes por receta, pretende contribuir al medio ambiente y a la reducción de las 570 millones de toneladas de alimentos que se desperdician a nivel mundial al año en los hogares (Naciones Unidas, 2021).

- 2- Diseño y realización de una encuesta para identificar el perfil objetivo, hábitos e intención de uso. Gracias a la encuesta en la que participaron 314 adultos, se pudo determinar que el grupo de edad que comprende a las personas de entre 30 y 45 años son aquellas que son más proclives a planificar su menú, en concreto, un 38% de los encuestados en este rango de edad afirmó planificar su menú alimentario. Sin embargo, se ha detectado que son los jóvenes quienes tienen un mayor deseo de empezar a planificar sus comidas. El 32% de los jóvenes (18-29 años) afirmó no planificar actualmente sus menús, pero querer empezar a hacerlo. Esto pone de manifiesto una necesidad en el segmento de la población como son las familias y en especial los jóvenes.
- 3- Destacar de la encuesta realizada el deseo de mayor compromiso con el medio ambiente, la sostenibilidad y el problema del desperdicio de alimentos. Los encuestados muestran un mayor compromiso social con el medio ambiente y el deseo de reducir el desperdicio de comida. La misma encuesta ha permitido identificar el deseo generalizado entre los encuestados de querer contribuir a la reducción del desperdicio de alimentos. Concretamente, un 98% de los encuestados afirmaron que “estarían interesados en evitar el desperdicio”.
- 4- En las proyecciones financieras estimadas, Dineweek registraría pérdidas en el resultado del ejercicio durante sus dos primeros años de vida. Por lo tanto, alcanzaría la rentabilidad en el tercer año según el plan de negocio. Las razones principales son la necesidad de una inversión inicial en el desarrollo de la aplicación elevada en el presupuesto, así como en las acciones de marketing y el escaso número de usuarios en las etapas iniciales. El escenario financiero mostrado es este trabajo es el escenario denominado optimista, es decir, el intermedio entre un escenario pesimista y uno exitoso. La principal hipótesis que respalda la obtención de beneficios en el tercer año es el buen crecimiento en

“número de usuarios”. Esto es habitual en los inicios de las empresas de acuerdo con la literatura al respecto y parece razonable que el tercer año se puedan obtener beneficios.

- 5- Oportunidad de captación de clientes a través de los canales de redes sociales, dada la posibilidad de alto alcance de clientes potenciales. Se ha determinado que el mejor canal para llegar a nuevos usuarios son las redes sociales, en concreto, Instagram y TikTok. Ambas redes tienen un uso medio diario de 73 y 81 minutos de media (IAB Spain & Eloia, 2022), y se encuentran entre las diez redes sociales más usadas por nuestro público objetivo. A su vez, gracias a una estrategia de colaboración con *influencers*, se intentará incrementar la captación de usuarios.

- 6- La principal amenaza es el alto porcentaje de personas que tienen y quieren seguir teniendo el hábito de ir al supermercado. El hábito de querer acudir al supermercado de forma presencial podría suponer una amenaza para el modelo de negocio de Dineweek. De acuerdo con el análisis DAFO y la encuesta realizada, se ha determinado que el anterior hecho podría alterar el número de usuarios estimado del plan de negocio de la aplicación. Un 73%, independientemente del grupo de edad al que se pertenece, afirmó que la razón por la que no utilizaban el envío a domicilio era su preferencia por querer acudir al supermercado personalmente. A su vez, se ha identificado como una fortaleza la intención de crear una comunidad enfocada en el cuidado del medio ambiente en relación con la alimentación. El reto estará en atraer a los usuarios, aunque no dejen de ir al supermercado, a iniciar o aumentar sus pedidos a domicilio. Para ello, los usuarios de la aplicación pertenecerán a una comunidad de personas que tiene la intención de hacer del mundo un lugar más sostenible mediante su contribución a la reducción del desperdicio de alimentos.

- 7- Novedad en el entorno español. Finalmente, del estudio concluimos que en España no hay un competidor identificable que ofrezca la misma propuesta de valor al cliente, siendo esto una ventaja competitiva. Gracias a la metodología de análisis de las “5 fuerzas de Porter”, se ha identificado el crecimiento del mercado y el potencial de entrada dada la inexistencia de un líder establecido. Esto brinda a Dineweek la oportunidad de hacerse con una cuota relevante en un mercado con

pocos competidores directos. No obstante, no habrá que descuidar la entrada de otros nuevos competidores dadas las bajas barreras de entrada.

Por todo ello, el estudio del plan de negocio de una startup de nueva creación cuyo enfoque sea facilitar la planificación alimentaria con el objetivo de contribuir a la reducción del desperdicio de alimentos con envío a domicilio puede resultar viable. Se busca maximizar el tiempo de planificación de las comidas, mejorando la salud con menús más naturales y equilibrados junto a más productos frescos, y contribuir al medio ambiente con envíos a domicilio sostenibles y los ingredientes justos para reducir el desperdicio de alimentos. Los encuestados muestran un alto compromiso de intención de uso en esta dirección y es la apalanca en que se apoyan las acciones a realizar.

7. Bibliografía

- Adeva, R. (2015). Cómo publicar una app en Google Play y cuánto cuesta. *El País*. Recuperado el 14 de marzo de 2023 de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2015/02/01/lifestyle/1422792260_243066.html
- Amazon AWS. (2023). *¿Qué es una API?* Recuperado el 17 de febrero de 2023 de <https://aws.amazon.com/es/what-is/api/>
- Andrade, V. Bacigalupi, L. & Maggiolo Lima, A. (2020). *Tu Kit Gourmet. El Ikea de la comida en Uruguay (Plan de negocios)*. [Trabajo de Fin de Máster, Universidad ORT Uruguay, Facultad de Administración y Ciencias Sociales]. Recuperado el 26 de febrero de 2023 de <https://dspace.ort.edu.uy/handle/20.500.11968/4850>
- Apple. (2023). Does Apple charge a commission for pay service in app? *Apple Developers Forum*. Recuperado el 14 de marzo de 2023 de <https://developer.apple.com/forums/thread/698588#:~:text=if%20it's%20a%20digital%20item,%2F%20credit%20card%2C%20no%20commission>
- Aranda, J. L. & Galindo, C. (2022). La compra de una familia de cuatro ya es 567 euros más cara al año. *El País*. Recuperado el 5 de marzo de 2023 de <https://elpais.com/economia/2022-09-18/la-inflacion-se-ceba-con-el-carro-de-la-compra.html>
- BBVA Open Innovation. (2022). *Vías de financiación para una “startup”*. Recuperado el 14 de febrero de 2023 de <https://openinnovation.bbva.com/es/noticias/vias-de-financiacion-para-una-startup/>
- Blanco, G. Giacomuzzi, F. & Martínez, S. (2020). *Comé de nuevo. Cajas para preparación de comida casera*. [Trabajo de Fin de Grado, Universidad ORT Uruguay, Facultad de Administración y Ciencias Sociales]. Recuperado el 26 de febrero de 2023 de

<https://dspace.ort.edu.uy/bitstream/handle/20.500.11968/4769/Material%20completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Blázquez, P. (2022). Los españoles dedican el 41% de su gasto en alimentación a productos frescos. *La Vanguardia*. Recuperado el 25 de febrero de 2023 de <https://www.lavanguardia.com/economia/20220519/8278489/supermercado-compra-frescos-espana-consumo-lidl-crisis-inflacion.html>

Bueno, S. (2017). Ocho cada 10 startups se lanzan con el dinero de su fundador o su familia. *elEconomista*. Recuperado el 14 de febrero de 2023 de <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/8592003/09/17/Ocho-cada-10-startups-se-lanzan-con-el-dinero-de-su-fundador-o-su-familia.html>

Campofrío. (2017). *Estudio sobre la alimentación de las familias*. Recuperado el 17 de marzo de 2023 de <https://www.campofrio.es/Estaticos/estudioalimentacionfamilias/descargas/Estudio.pdf>

Castaño, J. (2021). ¿Cuánto gana un desarrollador de aplicaciones multiplataforma? *La Vanguardia*. Recuperado el 12 de marzo de 2023 de <https://www.lavanguardia.com/vida/junior-report/20210712/7595349/desarrollador-aplicaciones-multiplataforma-salidas-profesionales-salario-brl.html>

Carrera, J. (2021). Esto es lo que te cobra cada supermercado por su servicio de envío a domicilio de la compra. *Business Insider*. Recuperado el 14 de marzo de 2023 de <https://www.businessinsider.es/cobra-cada-supermercado-llevar-te-compra-casa-871241>

Cerezo-Prieto, M. & Frutos-Esteban, F. J. (2020). Impacto del estilo de vida de los estudiantes universitarios en la promoción de políticas públicas en salud. El caso de los nudges. *Revista Española de Salud Pública*; 94: 24

- CGCODN. (2021). El número de dietistas-nutricionistas colegiados creció un 7,6% en el último año. *Consejo General de Colegiados Oficiales de Dietistas-Nutricionistas*. Recuperado el 11 de marzo de 2023 de <https://cgcodn.es/cgc/wp-content/uploads/2021/10/NDP-DN-Colegiados.pdf>
- CNMC. (2021). El comercio electrónico superó en España los 12.400 millones de euros en el primer trimestre de 2021, casi un 2% más que el año anterior. *Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia*. Recuperado el 1 de febrero de 2023 de https://www.cnmc.es/sites/default/files/editor_contenidos/Notas%20de%20prensa/2021/20211008_NP_CE_I_21.pdf
- Comunidad de Madrid. (2022). Características de la población y los hogares a través de la Encuesta de Población Activa 2021. *Comunidad de Madrid: Consejería de Economía, Hacienda y Empleo*. Recuperado el 18 de marzo de 2023 de <https://www.madrid.org/iestadis/fijas/efemerides/descarga/phepa21not.pdf>
- Datosmacro. (2023). IPC de España. Expansión. Recuperado el 5 de marzo de 2023 de <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/espana#:~:text=La%20tasa%20de%20variacion%20anual,es%20del%200%2C8%25>.
- Deloitte. (2020). *El futuro de los alimentos frescos. Lecciones que deja la pandemia*. Recuperado el 25 de febrero de 2023 de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/consumer-business/articles/futuro-alimentos-frescos.html>
- DigitalFoodLab. (2022). *State of the European Foodtech Ecosystem*. Recuperado el 5 de marzo de 2023 de <https://www.digitalfoodlab.com/foodtech-europe-2022/>
- Eatable Adventures. (2022). *El Estado del Foodtech en España 2022*. Recuperado el 5 de marzo de 2023 de <https://eatableadventures.com/wp-content/uploads/El-Estado-del-FoodTech-en-Espana-2022.pdf>

elEconomista. (2020). La pandemia deja un consumo más saludable, ético y sostenible. *elEconomista*. Recuperado el 5 de marzo de 2023 de <https://www.eleconomista.es/retail/noticias/11463234/11/21/La-pandemia-deja-un-consumo-mas-saludable-etico-y-sostenible.html>

elEconomista. (2021). La venta online de productos frescos ha crecido un 115% desde antes de la pandemia. *elEconomista*. Recuperado el 26 de febrero de 2023 de <https://www.eleconomista.es/retail/noticias/11501959/12/21/La-venta-online-de-productos-frescos-ha-crecido-un-115-desde-antes-de-la-pandemia.html>

elEconomista. (2022). Los servicios “delivery” alcanzan un 7% de la cuota de mercado en el sector de la restauración. *elEconomista*. Recuperado el 25 de febrero de 2023 de <https://www.eleconomista.es/retail-consumo/noticias/11894064/08/22/Los-servicios-delivery-alcanzan-un-7-de-la-cuota-de-mercado-en-el-sector-de-la-restauracion-.html>

Elogia. (mayo 30, 2022). Ranking de redes sociales más utilizadas en España en 2022, según tiempo de uso diario (en minutos) [Gráfica]. *Statista*. Recuperado el 18 de febrero de 2023, de <https://es.statista.com/estadisticas/575710/tiempo-de-uso-diario-empleado-en-las-redes-sociales-en-espana/?locale=es>

Elogia. (mayo 30, 2022). Porcentaje de internautas que seguían a influencers en las redes sociales en España en 2022, por plataforma [Gráfica]. *Statista*. Recuperado el 18 de febrero de 2023, de <https://es.statista.com/estadisticas/1017820/internautas-seguidores-de-influencers-por-red-social-en-espana/?locale=es>

E&T Institute (2023). Modelo Goldsmith. *E&T Institute. International & Softlanding Consulting*. Recuperado el 24 de febrero de 2023 de https://etinstitute.org/static/goldsmith_model.html#:~:text=Modelo%20Goldsmith%20necesario%20para%20crecer

Foodinthebox. (2023). *Plan equilibrado (1 persona)*. *Configura tu plan*. Recuperado el 5 de marzo de 2023 de <https://foodinthebox.com/products/plan-equilibrado-1-persona>

- Fritscher, B. Pigneur, Y. (2014). Visualizing Business Model Evolution with the Business Model Canvas: Concept and Tool. 2014 IEEE 16th Conference on Business Informatics. Recuperado el 25 de febrero de 2023 de <https://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=6904149>
- García, M. (2020). ¿Cuánto cuesta crear una app o aplicación móvil? *Escuela Superior de Diseño de Barcelona*. Recuperado el 14 de marzo de 2023 de <https://www.esdesignbarcelona.com/actualidad/disenio-web/cuanto-cuesta-crear-una-app-o-aplicacion-movil>
- HelloFresh. (2023). *Descubre los hábitos de los españoles en la cocina*. Recuperado el 22 de febrero de 2023 de <https://www.hellofresh.es/caja-de-comida/habitos-en-la-cocina-espanoles>
- IAB Spain. Elogia. (2022). Estudio de Redes Sociales 2022. *IAB Spain*. Recuperado el 18 de febrero de 2023 de <https://iabspain.es/estudio/estudio-de-redes-sociales-2022/>
- INE. (2022). Población por sexo, municipios y edad (edades quinquenales). *Instituto Nacional de Estadística*. Recuperado el 18 de marzo de 2023 de <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=33842>
- Kantar. (2023). *Cuota de mercado de la distribución en España (últimas 12 semanas)*. Recuperado el 17 de febrero de <https://www.kantarworldpanel.com/es/grocery-market-share/spain/snapshot>
- Kemp, S. (2022). Digital 2022: Spain. *Datareportal*. Recuperado el 23 de febrero de 2023 de <https://datareportal.com/reports/digital-2022-spain?rq=Social%20media%20Spain>
- Kinsta. (2023). *Ingresos y Cuota de Mercado de Stripe en 2023*. Recupero el 14 de marzo de 2023 de <https://kinsta.com/es/ingresos-de-stripe/#:~:text=Stripe%20tiene%20una%20Cuota%20de.empresas%20compitieno%20por%20una%20parte>.

La Moncloa. (2022). España asciende dos puestos en el informe DESI de la Comisión Europea y se consolida como el país de gran tamaño más digital de la UE. *La Moncloa. Asuntos Económicos y de Transformación Digital*. Recuperado el 18 de febrero de 2023 de <https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/asuntos-economicos/Paginas/2022/280722-digitalizacion.aspx>

McKinsey. (2020). *Feeding the world sustainability*. Recuperado el 5 de marzo de 2023 de <https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/feeding-the-world-sustainably#/>

Molina, E. (2021). Sostenible, tecnológico, digital: así impulsa el sector agroalimentario la revolución industrial del campo. *Forbes*. Recuperado el 3 de marzo de 2023 de <https://forbes.es/empresas/100686/sostenible-tecnologico-digital-asi-impulsa-el-sector-agroalimentario-la-revolucion-industrial-del-campo/>

Naciones Unidas. (2021). Índice de desperdicio de alimentos 2021. *Programa para el medio ambiente de las Naciones Unidas*. Nairobi. Recuperado el 3 de marzo de 2023 de <https://www.unep.org/es/resources/informe/indice-de-desperdicio-de-alimentos-2021>

NPD. (2021). El delivery y el takeaway concentran el 36% del gasto de los españoles en restauración, 15 puntos más que en 2019. *The NPD Group*. Recuperado el 25 de febrero de 2023 de <https://www.npd.com/news/press-releases/2021/el-delivery-y-el-takeaway-concentran-el-36-del-gasto-de-los-espanoles-en-restauracion-15-puntos-mas-que-en-2019/>

Osorio, V. M. (2022). El “delivery” crece un 80% en 3 años, hasta 2.600 millones. *Expansión*. Recuperado el 1 de marzo de 2023 de <https://www.expansion.com/empresas/2022/08/02/62e86c90468aebfb488b4686.html>

- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Clark, T. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, Nueva Jersey, Estados Unidos: John Wiley & Sons.
- Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Patria, 38 (19-21).
- Prato, E. (2022). ¿Qué es un plan de negocio y por qué hacerlo? *GBS Group*. Recuperado el 24 de febrero de 2023 de <https://blog.gbsgroup.net/blog/que-es-un-plan-de-negocios-y-por-que-hacerlo>
- Pymnts. (2021). *54% of consumers keep their retail subscriptions going after their free trial ends*. Recuperado el 12 de marzo de 2023 de <https://www.pymnts.com/subscriptions/2021/54-of-consumers-keep-their-retail-subscriptions-going-after-their-free-trial-ends/>
- Quiroa, M. (2023). Modelo freemium. *Economipedia*. Recuperado el 11 de marzo de 2023 de <https://economipedia.com/definiciones/modelo-freemium-que-es-y-como-funciona.html?nab=0>
- Revoolt. (2023). *Revoolt: Servicios*. Recuperado el 13 de marzo de 2023 de <https://www.revoolt.me/services.html#deliveryGrocery>
- Romanos, B. (2022). *Foodtech. La gran revolución de la industria alimentaria*. Almuzara: Córdoba.
- Santander Universidades. (2022). B2C: ¿qué es y qué ventajas ofrece? *Banco Santander*. Recuperado el 13 de marzo de 2023 de <https://www.becas-santander.com/es/blog/b2c-que-es.html>
- Socas González, O. J. (2019). *Aplicación móvil para la generación y preparación de menús saludables personalizados*. [Trabajo de Fin de Grado, Universidad La Laguna]. Recuperado el 26 de febrero de 2023 de <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/15451/Aplicacion%20movil%20p>

[ara%20la%20generacion%20y%20preparacion%20de%20menus%20saludables%20personalizados.pdf?sequence=1](https://portalreviscion.uai.edu.ar/ojs/index.php/RAIA/article/view/8)

Sonderegger, P. (2021). Cómo utilizar el Business Model Canvas (Lienzo de Modelo de Negocio) para reducir el riesgo. *Revista Abierta De Informática Aplicada*, 4. Recuperado el 1 de febrero de 2023 de <http://portalreviscion.uai.edu.ar/ojs/index.php/RAIA/article/view/8>

StatCounter. (2023). Cuota de mercado mundial de los sistemas operativos para teléfonos móviles de 2010 a 2022 [Gráfica]. *Statista*. Recuperado el 12 de marzo de 2023 de <https://es.statista.com/estadisticas/635202/sistemas-operativos-de-telefonos-moviles-cuota-de-mercado-mundial/?locale=es>

Stripe. (2023). *Stripe: Tarifas*. Recuperado el 14 de marzo de 2023 de <https://stripe.com/es/pricing#pricing-details>

Tangram Consulting. (2023). *Cuánto cuesta mantener una aplicación móvil*. Recuperado el 12 de marzo de 2023 de <https://tangramconsulting.es/noticias/cuanto-cuesta-mantener-una-app>

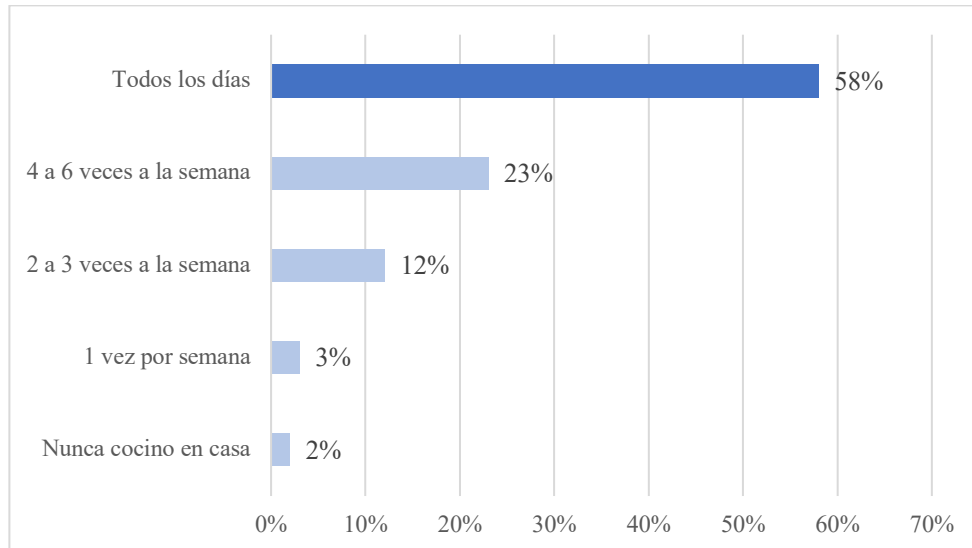
TIcon. (2023). *La verdad sobre rentabilizar una app*. Recuperado el 12 de marzo de 2023 de <https://www.ticon.es/blog/4/la-verdad-sobre-rentabilizar-una-app>

Venegas Cid, J. (2018). *“COCINARTE, TODOS SOMOS CHEF”*. Parte I. [Trabajo de Fin de Máster, Universidad de Chile]. Recuperado el 26 de febrero de 2023 de <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/176465/Tesis%20-%20Jorge%20Venegas%20-%20Parte%20I.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Villa, G. (2017). Marketplaces: entienda los costos implicados y las ventajas de sumarse a este modelo de e-commerce. *VTEX*. Recuperado el 12 de marzo de 2023 de <https://vtex.com/latam/blog/administracion-latam/marketplaces-entienda-los-costos-implicados-y-las-ventajas-de-sumarse-a-este-modelo-de-e-commerce/>

8. Anexos

Anexo 1: ¿Cuántas veces a la semana cocinan los españoles en casa?



Fuente: Elaboración propia a partir de una encuesta llevada a cabo por (HelloFresh, 2023)

Anexo 2: Encuesta diseñada y elaborada por el equipo de “Comillas Emprende”

- 1) ¿Convive usted con alguien más en su domicilio?
 - a. No, vivo solo
 - b. Sí, vivo con compañeros de piso
 - c. Sí, vivo con mi pareja
 - d. Sí, vivo en familia

- 2) ¿Es la falta de alimentación para usted un problema ligado a cocinar y/o acudir al supermercado?
 - a. Sí
 - b. No

- 3) ¿Planifica su menú alimenticio?
 - a. Sí
 - b. A veces
 - c. No, pero me gustaría

- d. No
- 4) ¿Pide frecuentemente la compra a domicilio?
- a. Sí
 - b. No
- 5) ¿Por qué no?
- a. Muy caro
 - b. Mi área no tiene posibilidad de reparto
 - c. Me gusta ir al supermercado
 - d. El reparto no tiene flexibilidad de horarios
- 6) ¿Utiliza recetas para cocinar?
- a. Sí
 - b. No
- 7) Del 1 al 10, siendo el 1 muy poco atractivo, y el 10 muy atractivo ¿cómo de conveniente sería para usted recibir los ingredientes de sus platos diarios a domicilio?
- a. 1
 - b. 2
 - c. 3
 - d. 4
 - e. 5
 - f. 6
 - g. 7
 - h. 8
 - i. 9
 - j. 10
- 8) ¿Alguna vez ha tenido que tirar algo a la basura porque se había pasado la fecha de caducidad o porque se estaba poniendo malo?
- a. Sí
 - b. No

9) ¿Estaría interesado en evitar ese desperdicio?

- a. Sí
- b. No

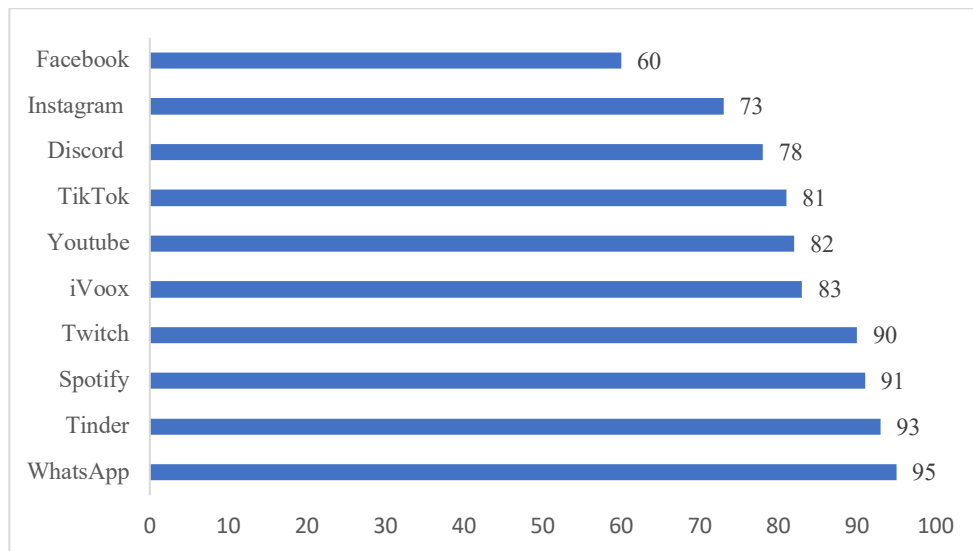
10) ¿Estaría usted interesado en una plataforma que le permita planificar su menú con un servicio de reparto a domicilio integrado?

- a. Sí
- b. No

11) Indique su edad

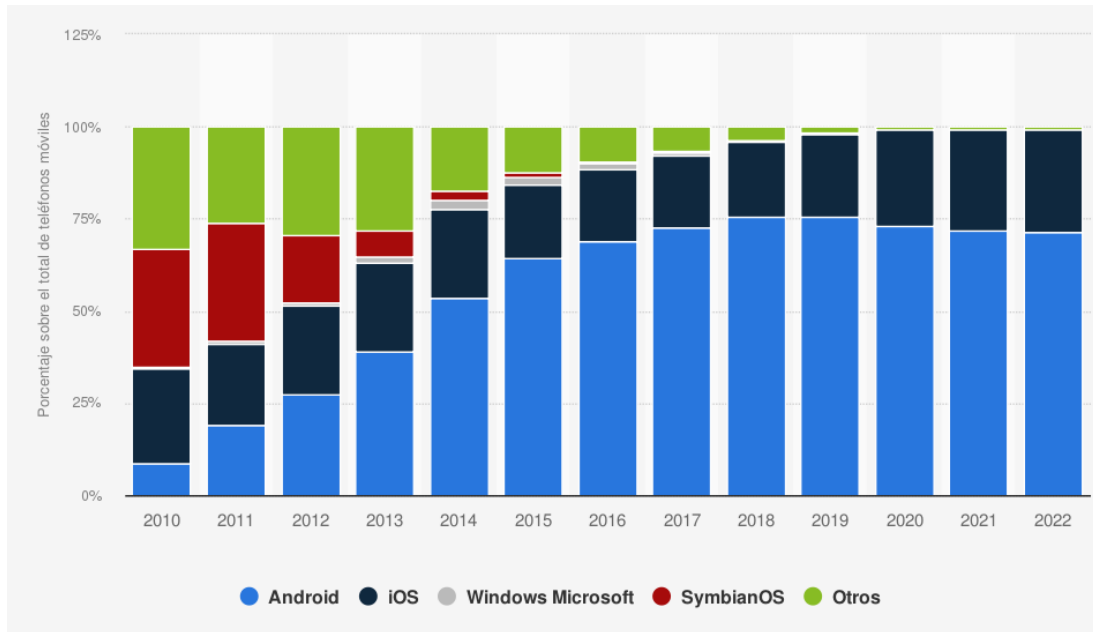
Fuente: Elaborada por el equipo de “Comillas Emprende”

Anexo 3: Ranking de las redes sociales más utilizadas en España en 2022 (según el tiempo de uso diario en minutos)



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de (Elogia, 2022) a través de Statista

Anexo 4: Cuota de mercado mundial de los sistemas operativos para teléfonos móviles de 2010 a 2022



Fuente: (StatCounter, 2023) a través de Statista

Anexo 5: Balance de situación

BALANCE DE SITUACIÓN	Año 0 (2023)	Año 1 (2024)	Año 2 (2025)	Año 3 (2026)	Año 4 (2027)
ACTIVO NO CORRIENTE	28.000 €	29.000 €	24.000 €	23.600 €	28.800 €
Inmovilizado intangible	27.360 €	24.520 €	20.680 €	19.840 €	25.000 €
Aplicaciones informáticas	34.200 €	39.200 €	44.200 €	54.200 €	74.200 €
Amortización acumulada inmovilizado intangible	6.840 €	14.680 €	23.520 €	34.360 €	49.200 €
Inmovilizado material	640 €	4.480 €	3.320 €	3.760 €	3.800 €
Equipos para proceso de información	800 €	5.800 €	5.800 €	7.800 €	9.800 €
Amortización acumulada inmovilizado material	160 €	1.320 €	2.480 €	4.040 €	6.000 €
ACTIVO CORRIENTE	5.583 €	22.660 €	203.658 €	962.924 €	2.709.709 €
Tesorería	5.583 €	22.660 €	203.658 €	962.924 €	2.709.709 €
TOTAL ACTIVO	33.583 €	51.660 €	227.658 €	986.524 €	2.738.509 €
PATRIMONIO NETO	33.583 €	-13.340 €	184.325 €	964.857 €	2.738.509 €
Capital Social	55.000 €	55.000 €	55.000 €	55.000 €	55.000 €
Prima	20.000 €	20.000 €	20.000 €	20.000 €	20.000 €
Reservas	0 €	0 €	0 €	109.325 €	889.857 €
Resultados negativos de ejercicios anteriores	0 €	-41.417 €	-88.340 €	0 €	0 €
Resultado del ejercicio	-41.417 €	-46.923 €	197.665 €	780.533 €	1.773.652 €
PASIVO NO CORRIENTE		43.333 €	21.667 €	0 €	0 €
Deudas a largo plazo - ENISA		43.333 €	21.667 €		0 €
PASIVO CORRIENTE		21.667 €	21.667 €	21.667 €	0 €
Deudas a corto plazo - ENISA		21.667 €	21.667 €	21667	
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	33.583 €	51.660 €	227.658 €	986.524 €	2.738.509 €

Fuente: Elaboración propia