



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

**PLAN DE NEGOCIO DE UNA STARTUP.
FOOD4US: TU CESTA DE LA COMPRA
IDEAL PARA LUCHAR CONTRA LA
INFLACIÓN**

Autor: Gonzalo Faus Dávila

Director: Laura Lazcano Benito

MADRID | abril 2023

Resumen Ejecutivo

Durante el último año, el contexto inflacionario en el que nos encontramos ha hecho que los precios de todos los productos se hayan estado encareciendo significativamente, logrando máximos en muchos de ellos que no se veían desde hacía años. Food4Us es una startup que busca ayudar a los consumidores a ahorrar dinero y tiempo en sus compras de supermercado. Ofrecemos una aplicación que compara los precios de los productos de diferentes supermercados y encuentra la combinación más económica para el usuario. Nuestro enfoque en el ahorro de costes y la conveniencia está dirigido a un público amplio y diverso. Sin embargo, nos enfocamos en aquellos que buscan una forma eficiente y económica de hacer sus compras, como familias ocupadas, estudiantes universitarios y personas mayores que prefieren evitar el viaje a los supermercados. Nuestra propuesta de valor es clara y diferenciada, ya que ofrecemos precios bajos, comodidad, variedad de productos y ahorro de tiempo. Al proporcionar una experiencia de compra conveniente y económica, esperamos fidelizar a nuestros clientes y crecer en el mercado de compras en línea. Pretendemos crear una comunidad basada en el ahorro y la eficiencia, con presencia en todo el país y creando una base fiel de consumidores.

Palabras clave: subida de precios, inflación, ahorro de tiempo, ahorro de dinero, comodidad.

Abstract

Over the last year, the inflationary context in which we find ourselves has meant that the prices of all products have been rising significantly, reaching highs in many of them that have not been seen for years. Food4Us is a startup that aims to help consumers save money and time on their grocery shopping. We offer an application that compares the prices of products from different supermarkets and finds the most economical combination for the user. Our focus on cost savings and convenience is aimed at a broad and diverse audience. However, we focus on those who are looking for an efficient and cost-effective way to shop, such as busy families, university students and seniors who prefer to avoid trips to supermarkets. Our value proposition is clear and differentiated, offering low prices, convenience, product variety and time savings. By providing a convenient and affordable shopping experience, we hope to build customer loyalty and grow in the online shopping market. We aim to create a community based on savings and efficiency, with a nationwide presence and a loyal consumer base.

ÍNDICE

1. Introducción	5
1.1 Introducción de la empresa.....	5
1.2 Misión.....	6
1.3 Visión.....	7
1.4 Presentación del equipo.....	7
1.5 Objetivo.....	8
1.6 Metodología.....	9
2. Sector de los supermercados y el contexto actual de precios en España.....	10
2.1 Análisis de los competidores.....	17
2.2 Análisis DAFO.....	20
2.3 Ventaja competitiva.....	21
3. Análisis del plan de negocio.....	24
3.1 Clientes y segmento.....	25
3.2 Propuesta de valor.....	26
3.3 Canales.....	27
3.4 Relación con los clientes.....	28
3.5 Ingresos.....	29
3.6 Actividades clave.....	30
3.7 Recursos clave.....	33
3.8 Aliados clave.....	36
3.9 Estructura de costes.....	37
4. Resultados encuesta.....	39
5. Proyecciones financieras.....	44
6. Plan estratégico a 3 años.....	49
7. Plan de riesgos.....	52
7.1 Riesgos discriminando por fase.....	52
7.2 Riesgos comunes a todas las fases (generales).....	55
8. Conclusión.....	56
9. Bibliografía.....	57

Índice de figuras

Tabla 1: IPC de la cesta de la compra en España.....	10
Tabla 2: Riqueza neta de las familias en España.....	11
Tabla 3: IPC en Madrid y su tasa de variación anual.....	13
Tabla 4: Evolución anual del IPC en EspañaFuente: INE, 2023	15
Tabla 5: Competidores Food4Us.....	19
Tabla 6: Ejemplo de valor añadido.....	23
Tabla 7: Comparación de compra en distintos supermercados	24
Tabla 8: ¿Eres fiel a una cadena de supermercados?	40
Tabla 9: ¿Es decisivo el factor Precio a la hora de hacer la compra?	40
Tabla 10: ¿Sueles hacer la compra online?	41
Tabla 11: ¿Estarías dispuesto hacer la compra online habitualmente si esto supone un ahorro?	42
Tabla 12: ¿Han cambiado tus hábitos de compra a raíz de la inflación?	42
Tabla 13: ¿Estarías dispuesto a pagar una suscripción mensual a cambio de eliminar los gastos de envío y otras ventajas?.....	43
Tabla 14: ¿Cuánto tiempo estarías dispuesto a esperar para recibir la compra online en tu casa?	44
Tabla 15: Estimación de consumidores según distintos escenarios	45
Tabla 16: Evolución plan financiero a 5 años en un escenario probable	48
Tabla 17: Gráficos evolución plan financiero a 5 años en un escenario probable .	48

1. Introducción

Este trabajo tiene como objetivo la elaboración del plan de negocio de la startup llamada “Food4Us”. Esta startup trata de ofrecer una solución a las necesidades de la sociedad actual en un contexto inflacionario en el que los precios de los bienes de primera necesidad están muy elevados: así pues, Food4Us, tiene objetivo principal la creación de una cesta óptima de la compra. En este primer apartado introduciremos lo que es la empresa en sí, su misión, visión y valores. También presentaremos al equipo que ha llevado a cabo la idea, así como los objetivos y la metodología llevada a cabo.

1.1 Introducción de la empresa

Dada la actual situación económico-financiera, causada especialmente por la inflación y los cambios constantes en los precios, muchas familias están viendo disminuir su poder adquisitivo hasta el punto de tener que cambiar sus hábitos de consumo. Según la OCU, se puede llegar a ahorrar hasta 3.500 € anuales en la Comunidad de Madrid comprando en el supermercado más barato de la región. Food4Us surge, entonces, para proponer una solución que apoya a todas aquellas personas que deseen ahorrar y reducir el coste en su cesta de la compra de una manera sencilla y eficiente. (Adventurees, 2023)

Como solución al problema descrito, y basándonos en la propia noticia de la OCU que afirma que ahorrar sí que es posible, Food4Us ofrece un comparador de precios de los supermercados cercanos a la ubicación del usuario, brindándole información acerca de los supermercados en los que ha de comprar los productos para que la compra total sea lo más económica posible. Mediante esta información el usuario es capaz de eliminar el gasto extra por diferencial de precios entre supermercados en igualdad de productos. Asimismo, una vez configurada la cesta óptima para el usuario, Food4Us ofrece el servicio de entrega a domicilio en 48 horas, haciendo el ahorro efectivo al permitir a los clientes comprar en más de un supermercado a la vez sin que esto suponga un coste extra. (Adventurees, 2023)

Como ventaja adicional, brindamos a todos nuestros usuarios el acceso a las ofertas por productos perecederos de los supermercados cercanos a su ubicación. A través de esta funcionalidad contribuimos a frenar el desperdicio de alimentos en el sector, ya que permitimos que nuestros usuarios sean conscientes de que hay productos a punto de caducar en supermercados cercanos. (Adventurees, 2023)

En resumen, Food4Us ofrece a todos sus usuarios tres beneficios clave:

- **Ahorro de dinero**
- **Ahorro de tiempo**
- **Reducción del desperdicio de alimentos**

1.2 Misión

En primer lugar, podemos definir la misión de una empresa como su razón principal de ser y existir, es decir, qué propósito tiene y cuál es su función dentro del sistema. (Santander Universidades, 2023)

La dolencia principal a la que ponemos solución mediante este proyecto es dar aliento a aquellas personas que, con un nivel socioeconómico no necesariamente bajo y no demasiado esfuerzo, pretenden reducir el coste de la cesta de la compra. Tanto el problema como la solución que proponemos son escalables desde diferentes nichos hasta un público general. Un ejemplo de partida son los residentes de zonas en las que se está experimentando una revalorización/gentrificación. Concretamente al realizar la compra semanal, el gasto medio se sitúa por encima de sus ingresos debido a los altos precios de los supermercados de la zona en la que residen.

Otro objetivo a conseguir es tratar de aportar soluciones a la situación económico-financiera tan desfavorable a nivel nacional que afecta a los individuos con menor poder adquisitivo, especialmente en el entorno macroeconómico actual de inflación y cambios constantes de precios.

A más a largo plazo, una vez la plataforma esté a pleno rendimiento, pretendemos atajar también el problema del desperdicio de alimentos ofreciendo a los supermercados la posibilidad de incluir acuerdos contra el desperdicio reduciendo el precio en función de la fecha de caducidad. Creemos que esto supondría un *win-win* para usuarios y supermercados, ya que los usuarios tendrían la posibilidad de comprar productos a un precio reducido mientras que los supermercados darían salida a productos que de otra manera acabarían desechando, puesto que en la actualidad no hay forma para el comprador de saber qué productos están próximos a su fecha de caducidad o rebajados sin ir físicamente al supermercado.

En resumen, el problema a resolver es que el proceso de hacer la compra tradicional no es eficiente. La diferencia de precios entre supermercados supone un gasto elevado que se puede evitar. Se pueden llegar a perder 1000 euros al año por no optimizar la decisión de compra según la OCU. También creemos que hacer la compra físicamente puede suponer otros gastos derivados como la gasolina o claro está, el tiempo que se emplea en ello. Creemos firmemente que este proceso puede ser mucho más eficiente suponiendo ahorro de tiempo y dinero para el usuario.

1.3 Visión

Es muy común confundir la misión y la visión de una empresa, aunque son conceptos totalmente diferentes. La visión se refiere hacia dónde se dirige la empresa y cuáles son sus metas en el medio y largo plazo. (Santander Universidades, 2023)

La visión de Food4Us es ser la web de referencia entre los consumidores a la hora de hacer la compra, es decir, queremos conseguir que los consumidores vean en nuestra empresa una manera de ahorrar a la hora de hacer la compra, pero que lo tengan interiorizado. Con esto queremos conseguir, igual que las personas están acostumbrándose cada vez más a hacer la compra *online*, que esa compra *online* sea a través de nuestra web. También tenemos la idea de conseguir un ahorro por parte de los usuarios de nuestra web, es decir, la idea fundamental de nuestra empresa es conseguir aumentar el ahorro ante la subida tan elevada de los precios durante este último año, y para ello, pondríamos a disposición de nuestros usuarios una opción de calcular el ahorro en cada cesta de la compra que hagan con nosotros.

1.4 Presentación del equipo

Somos un grupo comprometido que combina creatividad con capacidad analítica y que tiene ganas de encontrar una solución sólida a un problema que no solo sufren personas de nuestro entorno, sino la población en general.

Gonzalo Faus: Experiencia de 6 meses en Banca de Inversión (BBVA). Con ello podemos obtener una visión más financiera del proyecto y ser capaces de ver la viabilidad

económica del mismo, así como las proyecciones y estimaciones, dando apoyo al apartado de estrategia y riesgos.

Clara Álvarez: Experiencia de dos meses en Business Development (Generation Spain, Fundación de McKinsey) y de seis en Purchasing (Ecoalf). Con esta experiencia y su interés por el Marketing, podemos ser capaces de obtener una visión de las mejores maneras de captar al cliente y desarrollar ventajas competitivas de la propuesta de valor de nuestro proyecto.

Alejandro Villarrubia: Experiencia en Consultoría Estratégica (McKinsey), con interés en las áreas de estrategia y finanzas. Motivación para aprender de manera constante y afrontar nuevos retos en el día a día.

Laura Menéndez: Actualmente trabajando en el área financiera de una empresa de Venture Capital. Cercanía con el sector de las start-ups en fase seed y pre-seed.

Álvaro Sanz: Experiencia en Auditoría y Contabilidad (ASCEM). Interés por el área de las start-ups y nuevas ideas de negocio.

1.5 Objetivo

Los objetivos que pretendemos lograr para tratar de conseguir esa visión mencionada anteriormente son los siguientes:

- a. Análisis cuantitativo y cualitativo del sector de los supermercados, así como su evolución en relación con la subida de precios
- b. Análisis de la competencia
- c. Elaboración del modelo Canvas para conocer el plan de negocio de Food4Us
- d. Elaboración análisis DAFO
- e. Estimaciones y proyecciones financieras a futuro
- f. Plan operativo, estratégico, marketing, tecnológico y de riesgos, desarrollando de manera más profunda este último

1.6 Metodología

Las guías que aporta el programa “Comillas Emprende” nos servirían de gran ayuda para consolidar la idea y dar estructura al proyecto. Necesitamos mucha información económico-financiera a nivel nacional, concretamente del sector de los supermercados, para poder hacer dicha comparativa de precios.

Día a día vemos en redes sociales individuos que comparten comparativas de precios en relación productos específicos y sin ningún tipo de alcance. Nuestro objetivo es conseguir dar a conocer los productos más baratos y que no difieren en calidad unos de otros, de manera eficiente. Se necesita gran cantidad de información con el fin de contrastar los precios de todo tipo de productos que conforman la lista de la compra.

De esta manera, podemos decir que nuestro trabajo comenzaría con un estudio a nivel nacional de los precios de los supermercados, utilizando un *scraping* de documentos, con el fin de analizar de manera actualizada cuáles son los productos que se adquieren de forma habitual en los supermercados de España.

Para hacer el *scraping* de los documentos, gracias al diploma de Business Analytics, creemos que seremos capaces de conseguir estos datos y para ello podemos contar con la ayuda del profesor Álex Rayón. Así es como conseguiremos hacer este proyecto más real, ya que mucha gente podría decir que esta idea no tiene sentido si no podemos hacer una comparativa de precios, y si lo conseguimos ya es algo tangible y se podrá defender la idea desde este punto de vista. Llegamos a la conclusión de que no merece la pena el esfuerzo que supone hacer el *scraping* de datos por lo que lo mencionaríamos dentro del TFG con el objetivo principal de hacer la idea cuantitativa, es decir, que pueda llevarse a cabo.

De manera más científica, podemos definir el *scraping* de documentos como la manera de extraer información de sitios web, para su posterior recopilación y exportación a un formato más útil para el usuario que quiero acceder a su uso. (Ciberseguridad, 2021)

Tras este primer análisis, se desarrollará un Business Model Canvas. De esta manera, iremos determinando cuál es nuestro público objetivo, realizaremos una segmentación del mercado, y analizaremos la viabilidad futura de esta idea de negocio.

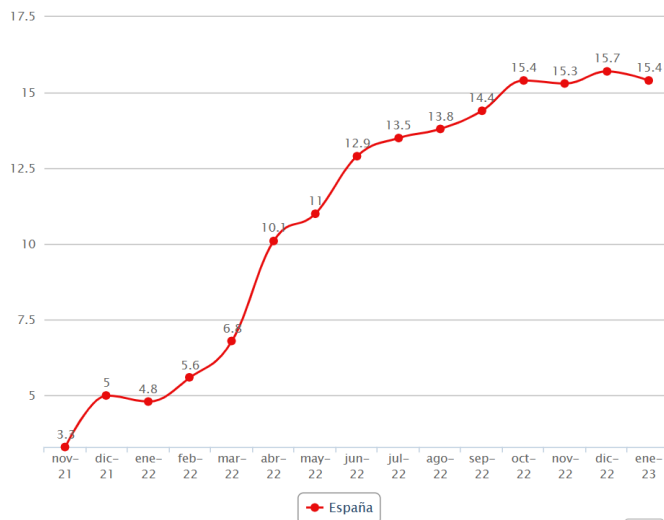
2. Sector de los supermercados y el contexto actual de precios en España

La industria que está presente en todos los centros urbanos es el comercio minorista. Por su papel en la creación de interacciones de primera mano entre el producto y el servicio, esta industria es la más directamente relacionada con el consumo. Una tienda, un ultramarinos o una librería son buenos ejemplos de la industria minorista.

Un indicador estadístico de la variación de los precios de los bienes y servicios utilizados por la población en los hogares familiares en España es el Índice de Precios de Consumo (IPC).

En un año, los precios han subido un 15,2%. Después de hacer una recolección de datos de los precios en más de 1180 supermercados, la cesta OCU ha subido un 13% desde 2021 y la Cesta Económica, que es una cesta formada por los precios más baratos, un 16,4%. Es la mayor subida en los últimos 34 años. Actualmente, elegir bien dónde compramos es vital para ahorrar, ya que la diferencia media entre el supermercado más caro y el más barato de una ciudad es de 994 euros, lo que supone casi una quinta parte del gasto anual familiar en compra. (OCU, 2022)

Tabla 1: IPC de la cesta de la compra en España



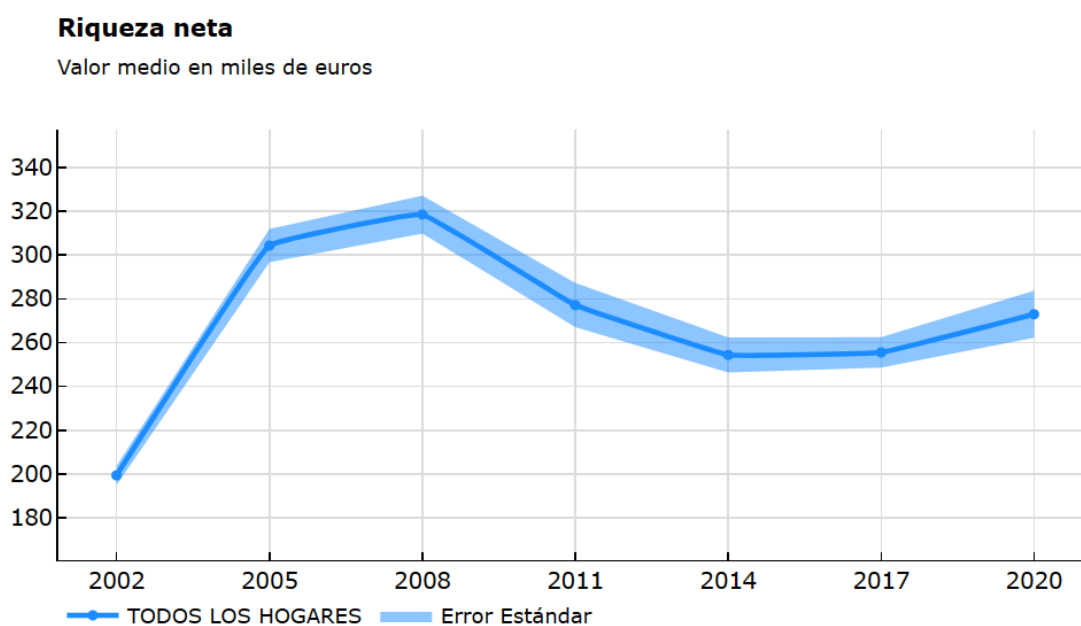
Fuente: INE 2023

De esta manera podemos observar cómo, actualmente, el contexto inflacionario que estamos viviendo está cambiando los hábitos de compra de los consumidores de manera que estos buscan productos más baratos. Es algo lógico ya que, si los productos de mayor calidad ya eran caros antes de esta subida generalizada de precios, lo son todavía más

después de esta subida, y es por ello por lo que el valor de las cestas de la compra de los consumidores está bajando. En este sentido el objetivo de Food4Us sería facilitarles la creación de esta compra ideal ya que, como hemos mencionado antes, construiríamos esta cesta de la compra basándonos en los productos más baratos de cada supermercado, optimizando la cesta de la compra ideal.

Para seguir con el análisis de las familias, vamos a utilizar La Encuesta Financiera de las Familias (EFF), que es una encuesta oficial del Banco de España que se incluye en los planes estadísticos del INE. Estos datos completan la información agregada de las cuentas financieras de la economía española y permiten la elaboración de estudios sobre la situación patrimonial y las opciones de inversión y financiación de los hogares españoles, importantes para un mejor conocimiento de nuestra economía y la formulación eficaz de políticas públicas. (Banco de España, 2020)

Tabla 2: Riqueza neta de las familias en España



Fuente: Banco de España, EFF, 2020

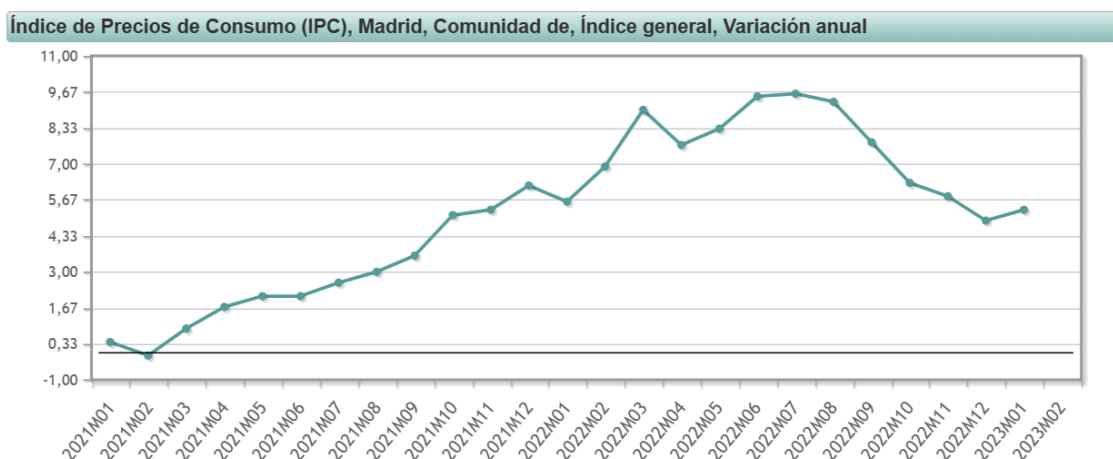
En este análisis nos hemos centrado en el estudio de la riqueza neta de las familias en España desde 2002 a 2020. Como podemos observar, la tendencia fue alcista hasta el año 2008, año en el que comienza la dura crisis económica en nuestro país por lo que la riqueza de los hogares españoles se ve disminuida notoriamente. Entre 2011 y 2017, la tendencia seguía siendo bajista hasta consolidarse en este último año para, en 2020,

comenzar esta nueva tendencia alcista. Sin embargo, a pesar de que no poseemos los datos de los últimos tres años, muy posiblemente esa riqueza esté volviendo a prepararse para tener esa bajada que vimos en 2008, aunque igual no tan pronunciada. Debido a la situación de subidas de tipos de interés y a la reducción del gasto de las familias derivado de la subida general en el índice de precios, los hogares están viendo reducidos sus ingresos ya que ven necesario un aumento del ahorro y poder luchar contra la inflación actual.

De esta manera, enlazando con el dato mencionado previamente de la OCU, podemos deducir que la disminución en el valor de la cesta media de la compra se debe a que los consumidores buscan más precio que calidad, es decir, prefieren ahorrar en cada compra un poco adquiriendo productos de marca blanca, cuya calidad suele ser inferior a la de los productos de otras empresas porque su precio es mucho más asequible que el de las grandes corporaciones.

Centrándonos más en la Comunidad de Madrid, ya que es el lugar inicial donde lanzaremos nuestra aplicación, podemos observar como el Índice de Precios al Consumo está disminuyendo en comparación con los últimos meses de 2022. Podemos deducir esta bajada debido a la moderación de la subida de tipos de interés ya que estamos viendo su efecto durante los pasados meses, aunque no podemos descartar una nueva subida para terminar de aplicar estas medidas antinflacionarias del BCE. Es por ello que podemos ver cierta incertidumbre en las expectativas de crecimiento del IPC en 2023 en los próximos meses, y esa incertidumbre se traslada a la inquietud de los consumidores que buscarán maximizar su ahorro.

Tabla 3: IPC en Madrid y su tasa de variación anual



Fuente: INE 2023

Según un estudio llevado a cabo en la universidad Universidad Técnica de Ambato, en Ecuador, para las personas que viven en un país, es muy importante que sus ingresos sean superiores al coste de la cesta de la compra si quieren que todas sus necesidades estén satisfechas. Las crisis económicas, así como la inflación son un problema para la economía de los ciudadanos. De esta manera, podemos definir una relación inversamente proporcional entre la inflación y los ingresos familiares, y una relación directamente proporcional entre el coste de la cesta de la compra y los mismos ingresos familiares dentro de los hogares de un país. Por cada punto porcentual que se incrementa la inflación en Ecuador, los ingresos familiares se reducirían en un 17,47%, y por cada dólar que se incrementa el coste de la cesta de la compra, los ingresos familiares aumentarían en un 0,0418%. (Paredes Villegas, M. 2022)

Además, en relación con la elección por parte de los consumidores de la cesta ideal, la teoría de la elección óptima se basa en los principios clásicos de maximización y racionalidad desarrollados en economía y otras ciencias sociales. El principio de maximización se puede aplicar a analizar las elecciones de los consumidores en contextos como, por ejemplo, las decisiones individuales o el funcionamiento eficiente de los mercados de consumo en conjunto. Las formulaciones más recientes de la maximización han evolucionado en algunos conceptos relacionados con el comportamiento satisfactorio, eficiencia de la elección, calidad de la decisión y precisión de la elección. Por último, cabe destacar que la toma de decisiones óptima por parte del consumidor se

conceptualiza tanto en términos de resultados óptimos (elecciones) como de optimalidad del proceso real de toma de decisiones previo a la elección. (Sproles, 1983)

De esta manera, podemos ver como los consumidores, a la hora de maximizar su elección, en nuestro caso a la hora de hacer la compra, buscan factores como su propia satisfacción y calidad en la decisión. Con nuestra idea de negocio, estaríamos satisfaciendo a aquellos consumidores cuyo principal objetivo sea ahorrar, ya que estaríamos ofreciéndoles los productos más baratos de cada supermercado y, además, estaríamos generándoles calidad en la decisión ya que son ellos mismos los que podrían elegir qué productos, ajustados a un precio, satisfacen mejor sus necesidades.

Actualmente, durante el mes de enero de 2023, podemos observar como el IPC ha subido hasta el 5,8%, una décima por encima de lo registrado el pasado mes de diciembre. La tasa anual del indicador de la inflación subyacente aumentó en 5 décimas, hasta el 7,5%. (INE, 2023)

Esta evolución es debida, principalmente, a que los precios de los carburantes suben más que en enero de 2022, y a que el descenso de los precios del vestido y calzado es menor que en el año pasado. En sentido contrario, destaca la bajada de los precios de la electricidad, mayor que en enero de 2022. (INE, 2023)

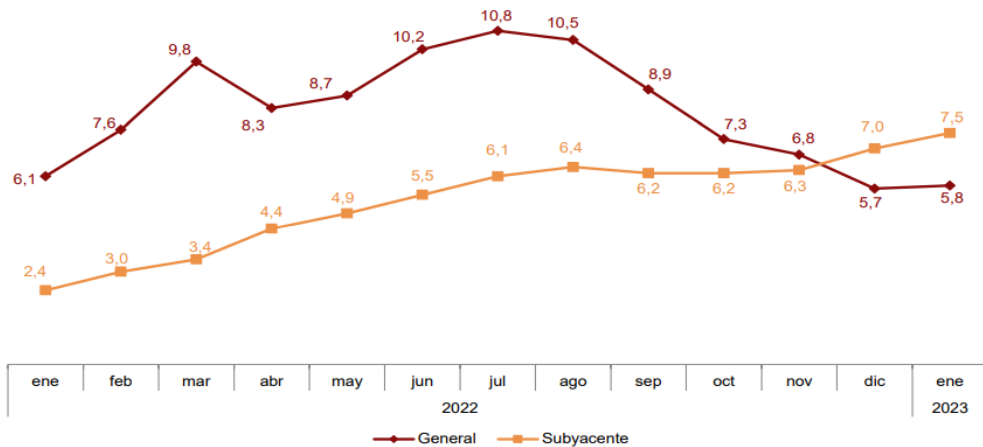
De esta manera, teniendo en cuenta que el salario medio solo va a subir un 2,8% respecto al año pasado y pese a la reducción del IVA de algunos productos, los precios de los productos siguen aumentando, lo que permite a empresas cuyo principal objetivo es el ahorro de sus consumidores a captar mayor demanda teniendo en cuenta estas perspectivas.

Habría que esperar a ver cómo evoluciona este IPC en los próximos meses, pero, a priori, se espera que esta subida siga siendo bastante acelerada, aunque sin llegar a alcanzar el 11% de mediados del año pasado. Sin embargo, si la población no ve un incremento en sus salarios o bien una ayuda para la reducción del precio de los productos de su cesta de la compra, la inflación seguirá estando muy presente en el día a día de los consumidores.

Tabla 4: Evolución anual del IPC en España

Evolución anual del IPC¹

Índice general y subyacente. Porcentaje



¹ El último dato se refiere al indicador adelantado

Fuente: INE, 2023

A continuación, se presentan algunos ejemplos de productos, así como las diferencias de precios de cada uno de ellos en función del supermercado donde se pueden adquirir:

DIFERENCIA PRECIOS

	SEPTIEMBRE 2022		ENERO 2023
 <p>12 HUEVOS CRIADOS EN EL SUELO MEDIDA M</p>	2,15€	MERCADONA	2,40€
	2,15€	Carrefour	2,29€
	2,15€	LIDL	2,09€
	2,15€	DIA	2,39€
	2,55€	Alcampo	2,45€
 <p>MACARRONES MARCA BLANCA 1KG</p>	0,77€	MERCADONA	0,76€
	0,77€	Carrefour	0,76€
	0,74€	LIDL	0,77€
	0,79€	DIA	0,83€
	0,77€	Alcampo	0,75€
 <p>LECHE MARCA BLANCA 1L</p>	0,78€	MERCADONA	0,91€
	0,78€	Carrefour	0,90€
	0,82€	LIDL	0,95€
	0,84€	DIA	0,94€
	0,78€	Alcampo	0,90€
 <p>ACEITE MARCA BLANCA 1L</p>	4,25€	MERCADONA	5,63€
	4,24€	Carrefour	5,59€
	3,89€	LIDL	5,45€
	4,45€	DIA	5,20€
	4,23€	Alcampo	6,81€

Fuente:
@marclife,
2023

Comparativa de precios de septiembre de 2022 y enero de 2023 con diferentes alimentos básicos de marca blanca de diferentes supermercados.

En general, estos últimos meses, con la entrada de 2023, todos los productos están subiendo de precio sufriendo el impacto de la inflación. La leche y el aceite son los productos básicos que más están subiendo, en cambio, otros como la pasta se salvan de esta subida dónde incluso han bajado algunos céntimos

GUACAMOLES DE - A + PRECIO

 <p>CHEF SELECT LIDL</p> <p>6,95€ / kg</p>	 <p>CARREFOUR Carrefour</p> <p>6,98€ / kg</p>	 <p>HACENDADO MERCADONA</p> <p>7,95€ / kg</p>	 <p>GUTBIO ALDI</p> <p>7,96€ / kg</p>
 <p>FRUDEL Alcampo</p> <p>9,95€ / kg</p>	 <p>OLD EL PASO Carrefour</p> <p>10,59€ / kg</p>	 <p>BABY FRESH</p> <p>10,75€ / kg</p>	 <p>LOS CURSOS</p> <p>15,00€ / kg</p>

Como podemos observar en este otro ejemplo de diferencias de precios del guacamole, podemos encontrarlo más barato en Lidl y Carrefour, por muy poca diferencia mientras que el más caro es la versión gourmet de El Corte Inglés.

Fuente: @marclife, 2023




Para finalizar, podemos observar una comparativa de precios de todos los cacaos puros que podríamos encontrar en el mercado, ordenados por precio y por cantidad de azúcar. Podemos observar como el cacao del supermercado Alcampo es el más caro y el de Carrefour el más barato.

Fuente: @marclife, 2023

2.1 Análisis de los competidores

Cualquier comparador de precios de la cesta de la compra podría considerarse a priori como competidor directo, pero nuestro valor diferencial con respecto a ellos sería el poder enviarles a los usuarios la cesta de la compra “óptima” a sus casas, aunque esto suponga comprar productos en más de un supermercado. No obstante, algunas aplicaciones que podríamos considerar competidoras son las siguientes:

Competencia directa:

-  **Carritus.com:** Es una plataforma que compara productos al instante y muestra la tienda en la que su compra le costará menos. Utilizando esta técnica, puedes estar seguro de que siempre haces tus compras donde menos te cuestan. Esta es una evaluación rápida de este sitio web de comparación y compra. Sin embargo, no te permite hacer la compra de unos productos en un supermercado, y luego pasarte a otro, ya que aseguran que los gastos de envío se encarecerían. Básicamente, te permite adquirir los productos más baratos, pero dentro de un único supermercado.



- **Soysuper:** Esta aplicación tiene un servicio gratuito de comparador de precios de supermercados en función del código postal. Tiene un buscador de productos individuales que te permite ver a qué precios se encuentra el producto indicado en los supermercados cercanos. Este tiene también la opción de hacer el pedido al supermercado a través de la web. A diferencia de nuestra propuesta, Soysuper no permite tener una idea global de forma sencilla del potencial ahorro. Solo hace pedidos a un supermercado cada vez y para efectuar compras en diferentes comercios habría que realizar pedidos individuales creando una cuenta en el supermercado elegido. Además, la opción de envío a domicilio tiene unos precios no inferiores a 4€.



- **Cornershop** **CornerShop:** Es una aplicación desarrollada por Uber, pero solo disponible en determinadas regiones. Su función principal es la de hacer la compra a través de una persona que va al supermercado por ti. El cliente le entrega una lista de la compra a través de la aplicación y el *shopper* se encargará de hacerle la compra a dicho consumidor, para posteriormente llevarla a su casa.

Competencia indirecta:










- **Glovo y Gorillas,** con la diferencia de que en Food4Us se ofrecen productos de supermercados concretos (incluyendo por ejemplo marcas blancas como Hacendado, que en España están muy extendidas) optimizando el gasto del cliente. Nos diferenciamos de estos competidores en que nuestra aplicación tendría una relación directa con el supermercado y ofreceremos productos a los que nuestros competidores no tendrían alcance, como por ejemplo la marca blanca “Hacendado”. Otra principal diferencia es que este tipo de empresas no están pensadas para hacer compras muy voluminosas, sino para algo específico que se necesite rápidamente. Nuestra idea es poder llegar a todos los hogares y que nuestro servicio sea algo constante a la hora de hacer la compra, no puntual como nuestros competidores.

También podríamos llegar a complementarnos con ellos ya que ambos podríamos salir beneficiados ante una posible alianza porque, como hemos dicho antes, ellos tienen como objetivo proporcionar productos en el muy corto plazo. Por ejemplo: “Solo necesito papel higiénico y no voy a hacer un pedido solo por el papel”. Y nuestra idea, es proporcionar un servicio en el medio-largo, por lo que podríamos llegar a complementarnos.



- **Too Good To Go**, por la rama de reducción del desperdicio de alimentos. En nuestra app también aparecerán ofertas con los productos de los cuales los supermercados más necesitan desprenderse, reduciendo así el desperdicio. Todavía no sabemos si esta oferta de productos cercanos a la fecha de caducidad para reducir el desperdicio lo lanzaríamos nada más arrancar la web o como ventaja competitiva una vez estemos consolidados en el mercado, por lo que esta empresa es o podría ser, un potencial competidor.

Tabla 5: Competidores Food4Us

Competidores	Food4Us	Carritus.com	SoySuper	Cornershop	Too Good To Go	Glovo	Gorillas
							
Página web y/o App	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Información de productos y disponibilidad en tiempo real	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Comparador de precios	✓	✓	✓				
Pago del pedido a través de la plataforma	✓	✓		✓	✓	✓	✓
El Objetivo es el Ahorro económico	✓	✓	✓				
Servicio propio de entrega a domicilio	✓	✓		✓		✓	✓
Ofertas de productos, novedades y oportunidades	✓	✓	✓	✓		✓	✓
Servicio propio Pay & Collect	✓				✓		
Reducción de residuos	✓				✓		
Cesta de la compra imbatible en productos y precio	✓						

Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar, Food4Us sería la aplicación/web que ofrece el servicio más completo, reuniendo hasta diez servicios en una misma plataforma. Cabe destacar que, como tal, no existe una compañía actualmente que se dedique única y exclusivamente a lo mismo que Food4Us, por lo que podemos ser punteros en la idea y establecer pautas de seguimiento para futuros competidores directos. La división entre “Competencia Directa” y “Competencia Indirecta” es principalmente porque considero competidores directos aquellos que se dedican a comparar precios entre supermercados y como indirectos todas las empresas de *delivery* que se dedican a hacerte la compra a casa, pero no de manera exclusiva, sino que es un servicio adicional para generar valor añadido. Food4Us une ambos servicios en una misma plataforma y es por ello por lo que nos hace tan diferentes.

2.2 Análisis DAFO

Podemos definir el análisis DAFO como una herramienta básica y sencilla de análisis estratégico para la toma de decisiones dentro de las empresas. Es de gran utilidad para autónomos, emprendedores y Pymes para analizar sus proyectos y elaborar planes de negocio. Se divide en cuatro grupos, entre los que diferenciamos: (Infoautonomos, 2023)

Fortalezas:

- Ofrece una propuesta de valor clara y diferenciada en el mercado.
- Permite a los clientes ahorrar tiempo y dinero en sus compras de supermercado.
- Ofrece una amplia variedad de productos de diferentes supermercados en una sola compra.
- Cuenta con una plataforma de compra en línea fácil de usar y un servicio de entrega rápido y eficiente.
- Puede contribuir a reducir el desperdicio de alimentos al ofrecer ofertas exclusivas en productos perecederos. (esto quítalo si al final no quieres meterlo como ventaja competitiva)

Oportunidades:

- Existe una creciente tendencia hacia la compra en línea y la entrega a domicilio de productos de supermercado.
- Hay una oportunidad para expandirse a otras áreas geográficas y ofrecer el servicio en más ciudades o países.
- Se pueden establecer alianzas estratégicas con supermercados para ofrecer mejores precios y ofertas exclusivas.

Debilidades:

- Dependencia de terceros para obtener los productos de los supermercados.
- Competencia de otros servicios de entrega de supermercado en línea.
- Puede ser difícil para la empresa obtener ganancias debido a los bajos márgenes de beneficio en la venta de productos de supermercado.
- Puede haber desafíos en la gestión de la calidad y frescura de los productos durante la entrega.

Amenazas:

- La competencia de otros servicios de entrega de supermercados en línea establecidos puede ser intensa.
- Puede haber desafíos en la regulación y cumplimiento de las leyes locales relacionadas con la entrega de productos de supermercado.
- Puede haber desafíos en la gestión de la logística y los costes asociados con la entrega de productos de supermercado.
- Puede haber fluctuaciones en los precios de los productos de supermercado y la disponibilidad de estos debido a la oferta y la demanda.

2.3 Ventaja competitiva

Nuestra ventaja competitiva, como hemos mencionado en apartados anteriores, consiste en que nuestros consumidores pueden encontrar a precios más baratos los productos que desean y también pueden crear una lista de la compra con dichos productos. Finalmente, nosotros les llevaríamos esa compra a casa.

Actualmente no existe un servicio igual, ni siquiera similar, en el mercado, ya que nuestra aplicación lo que ofrece es mejorar lo que hace un comparador de precios tradicional, es decir, otorgamos la experiencia completa. Al final, pensamos que mejoramos una función tan útil como es el de un comparador de precios en un contexto inflacionario que perjudica a millones de familias mensualmente. No solo somos capaces de hacer que nuestros consumidores, por ejemplo, sepan dónde encontrar la leche en el supermercado más barato, sino que además somos capaces de ir a por este producto y dejarlo en su casa en cuestión de días.

Al final, es básicamente un servicio que satisface una necesidad primaria en la sociedad actual, como es la de hacer la compra, pero, además, otorgando la ventaja competitiva de que los productos que conforman esta cesta de la compra son los más baratos de cada supermercado. Por poner un ejemplo: María es estudiante en Madrid, no tiene el tiempo necesario para recorrerse todo el barrio de Chamberí, que es donde vive, para encontrar los productos de su lista de la compra que sean más baratos. Su lista de la compra semanal está formada por pan, leche, huevos, cereales de avena, pasta y pollo. De esta manera, se metería en nuestra página web, introduciría la cesta de la compra que desea y la misma página web le otorgaría unos resultados donde María podría ver dónde encontrar esos productos a un precio más asequible. El pan, la leche y los huevos están más baratos en el Mercadona de San Bernardo, los cereales y la pasta en el Aldi de Argüelles y el pollo en el DIA de Sanchinarro. De esta manera, María puede decidir si ir ella misma a por los productos a estos lugares, y nuestro servicio en este caso se reduciría al mismo que de un comparador tradicional, o bien pagar para que nosotros seamos los que vayamos a por estos productos a estos supermercados y le llevemos la cesta a casa en un periodo de 2-3 días.

Como hemos dicho, este servicio no lo presta nadie actualmente. Además, con toda la información que seríamos capaces de recoger de nuestros consumidores, a los propios supermercados les interesaría contar con nuestra ayuda para conocer cambios de tendencia de sus clientes. Siguiendo con el ejemplo de antes, podemos decir que María tiene preferencia por los huevos de gallina ecológica de tamaño medio. Este tipo de huevos solo se venden en Mercadona, por lo que tiene una ventaja competitiva respecto al resto de supermercados que no los ofrecen. Nosotros podríamos hacerles llegar esta información a aquellos supermercados que se interesaran en nuestros servicios. Dicho así

igual no se le da la importancia que esto supone, pero si lo globalizamos, pongamos que, en vez de María, hablamos de millones de personas, estamos hablando de un cambio total en las ventas de un supermercado de un producto en específico. Hoy en día, la información es lo que mueve el mundo, y nosotros con esta página web tendríamos una fuente de información tremenda muy interesantes para los participantes de este sector.

Se realizó un ejemplo de compra de 7 artículos al azar el 10 de febrero en el supermercado Alcampo de Pozuelo, que tiene fama de tener los costes más bajos de la Comunidad de Madrid, para reflejar y estimar cómo funcionaría la idea de empresa y cuál sería la magnitud del ahorro. La compra costó 24,73 euros en total.

Tabla 6: Ejemplo de valor añadido

Producto	Supermercado: Alcampo
Huevos tamaño L	2,79€
Cereales Chocoflakes	3,29€
Queso Gouda Auchan	1,72€
Pizza Boloñesa	3,19€
Lavavajillas Auchan	1,00€
Pan de molde blanco	2,75€
Preparado Burguer 1kg	9,99€
IMPORTE TOTAL	24,73€

En lugar de aceptar este total, el cliente podría haberse ahorrado 6,30 euros utilizando Food4Us, lo que habría reducido el coste del pedido a 18,43 euros.

Esta conclusión se obtuvo rastreando manualmente los sitios web de tres supermercados vecinos -Dia, Mercadona y Ahorra Mas- conocidos por ser los más baratos.

Food4Us enumera los precios más asequibles de cada supermercado y crea la cesta utilizando esos precios, como se ve en la tabla adjunta.

Tabla 7: Comparación de compra en distintos supermercados

Producto/Supermercado	Alcampo	Día	Mercadona	AhorraMas	Cesta Ideal Food4Us
Huevos tamaño L	2,79 €	2,21 €	2,20 €	2,98 €	2,20 €
Cereales Chocoflakes	3,29 €	3,49 €	2,45 €	3,49 €	2,45 €
Queso Gouda	1,72 €	2,05 €	2,30 €	1,59 €	1,59 €
Pizza Boloñesa	3,19 €	2,49 €	2,70 €	2,90 €	2,49 €
Lavavajillas	1,00 €	1,69 €	1,95 €	1,60 €	1,00 €
Pan de molde blanco	2,75 €	2,10 €	1,25 €	2,29 €	1,25 €
Preparado Burguer 1kg	9,99 €	9,93 €	7,45 €	14,97 €	7,45 €
IMPORTE TOTAL	24,73 €	23,60 €	20,30 €	29,82 €	18,43 €

Fuente: Elaboración propia

Sabiendo esto, al usuario no se le habría permitido seleccionar la opción de entrega a domicilio si hubiera optado por comprar en Mercadona, que sería el supermercado con la cesta de la compra más barata

1. Esto se debe a que el pedido mínimo de entrega es de 50 euros más gastos de envío.
2. Ahorraría 1,87 € más gastos de envío en su pedido básico utilizando la aplicación Food4Us.

3. Análisis del plan de negocio

Vamos a realizar un análisis de nuestro modelo de negocio a través de la herramienta Business Model Canvas, que es una herramienta de gestión estratégica que permite observar y analizar modelos de negocio de manera dinámica y visual. (Da Silva, 2022)

Estos nueve componentes se pueden dividir a su vez en cuatro grandes grupos. Siendo estos, el grupo de clientes, el grupo de oferta, el grupo de infraestructura y, finalmente, los dos componentes relativos a la viabilidad económica. Los nueve componentes tienen un orden lógico a la hora de ir desarrollándolos puesto que permite construir el modelo de negocio correctamente. (Da Silva, 2022)

Este orden es el siguiente:

1. **Segmento de mercado (Grupo cliente):** Da la posibilidad de determinar los grupos de clientes a los que va dirigido el producto o servicio.
2. **Propuesta de valor (Grupo propuesta de valor):** Es el valor creado por los productos y/o servicios.
3. **Canales (Grupo cliente):** Cualquier tipo de comunicación entre la empresa y el cliente.
4. **Relación con los clientes (Grupo cliente):** Vínculo existente entre empresa y clientes.
5. **Fuente de ingresos (Grupo viabilidad económica):** Cómo fijar los precios y la estrategia a seguir.
6. **Actividades clave (Grupo infraestructura):** Acciones necesarias para poder prestar tus servicios/productos de manera correcta.
7. **Recursos clave (Grupo infraestructura):** Activos necesarios para poder llevar a cabo la propuesta de valor.
8. **Alianzas clave (Grupo infraestructura):** *Partners* necesarios con los que asociarse para servirse de su infraestructura.
9. **Estructura de costes (Grupo viabilidad económica):** Costes imprescindibles para poder llevar a cabo el modelo de negocio.

3.1 Clientes y segmento

Food4Us se dirige a todos aquellos que creen que no aprovechan al máximo sus posibilidades de ahorro y para quienes el precio es un factor decisivo en su compra semanal. La aplicación se centrará en primer lugar en el segmento de jóvenes estudiantes y autónomos (de 18 a 30 años), pero Food4Us espera aportar valor añadido a muchos otros segmentos, como:

- Personas ocupadas que desean comprar en una única plataforma y ahorrar tiempo y dinero.
- Familias que buscan eficacia y facilidad a la hora de realizar su compra semanal
- Personas mayores o con movilidad limitada
- Quienes se preocupan por el medio ambiente y desean contribuir a reducir el desperdicio de alimentos.

3.2 Propuesta de valor

Para destacar en el mercado y atraer a los clientes, es importante que la propuesta de valor sea clara y diferenciada de los competidores. Algunos aspectos para considerar y poder desarrollar y perfeccionar nuestra propuesta de valor son:

- **Identificar las necesidades y deseos de nuestros clientes:** Debemos investigar y comprender las necesidades y deseos de nuestros clientes para poder ofrecerles productos y servicios que satisfagan sus necesidades. Esto incluye conocer las preferencias de compra de nuestros clientes, sus hábitos de consumo, su presupuesto y su estilo de vida.
- **Destacar lo que nos hace únicos:** Debemos determinar qué aspectos de nuestro negocio son únicos y cómo estos pueden ser de valor para los clientes. En el caso de Food4Us, puede ser la capacidad de ofrecer productos de diferentes supermercados en una sola compra o el ahorro de tiempo y dinero para los clientes.
- **Foco en la calidad del servicio:** Al proporcionar un excelente servicio al cliente, podemos mejorar la experiencia de compra y fidelizarlos. Esto incluye una atención personalizada, un servicio de entrega puntual y un buen soporte postventa.
- **Flexibilidad:** Ofrecer flexibilidad a nuestros clientes es un factor diferenciador importante. Por ejemplo, nuestra idea de negocio podría ofrecer diferentes opciones de pago, horarios de entrega adaptados a las necesidades de los clientes y una amplia variedad de productos.

Al desarrollar la propuesta de valor, es importante que sea coherente con nuestros valores y con la visión de la empresa. Esto ayudará a transmitir nuestro mensaje de manera clara y consistente, y a crear una marca fuerte y sólida en el mercado.

La propuesta de valor en el Business Model Canvas es uno de los bloques más importantes, ya que describe el valor que un negocio ofrece a sus clientes. En el caso de nuestra idea de negocio, la propuesta de valor podría incluir:

1. **Precios bajos:** Al ofrecer productos de los supermercados más baratos, nuestros clientes podrían ahorrar dinero en sus compras habituales.

2. **Comodidad:** Al comprar todo lo que el cliente necesita de diferentes supermercados, lo que ofrece nuestra *startup* es comodidad, ya que el cliente no tendría que hacer múltiples viajes a diferentes tiendas.
3. **Variedad de productos:** Si Food4Us incluye una amplia gama de productos de diferentes supermercados, los clientes pueden encontrar todo lo que necesitan en un solo lugar.
4. **Ahorro de tiempo:** Al ofrecer un servicio de entrega, nuestra *startup* podría ahorrar tiempo a los clientes que no tienen que desplazarse físicamente a diferentes tiendas.
5. **Innovación constante:** Una empresa innovadora siempre busca mejorar la experiencia del cliente. En este caso, nuestra *startup* podría mejorar la oferta de productos, agregar nuevas características a la plataforma de compra en línea, mejorar la velocidad y calidad de entrega, etc.

Básicamente, podemos decir que Food4Us facilita un comparador de precios de todos los productos en distintos supermercados, dando a conocer al usuario la combinación de productos que hacen su cesta más económica, permitiendo además beneficiarse de un servicio de entrega a domicilio en 2 días. Esta aplicación para el usuario supone un ahorro no solo de dinero, sino que también de tiempo. Además, Food4Us brinda el acceso a ofertas exclusivas de los supermercados sobre productos perecederos, permitiendo a los usuarios acceder a los mejores precios y contribuir a frenar el desperdicio de alimentos en el sector.

3.3 Canales

Desde la perspectiva del cliente, el servicio comienza con la página web o la aplicación accesible a través de Google Play y/o Appstore (B2C). Cuando un usuario introduce su lista de la compra en un motor de búsqueda, se le muestra la cesta más asequible compuesta por artículos de varios supermercados. El cliente tiene la opción de seleccionar la cesta que ha elegido el algoritmo o puede desglosar por producto y seleccionar el que más le interese de una lista de opciones ordenadas por precio. El cliente puede obtener un resumen de su pedido y del ahorro que ha conseguido tras seleccionar su cesta y, a continuación, pasar a la página de configuración del envío. En esta fase del proceso de

compra, el consumidor selecciona si desea que se le entregue el producto en su domicilio o recogerlo en el almacén (servicio Click and Collect).

- La opción de entrega permite al cliente recoger su pedido en su domicilio a partir de los dos días laborables siguientes al pago (si realiza su pedido antes de las 18h), y deberá elegir el intervalo de tiempo que acepta estar en casa para recibir el pedido. Estos intervalos serían de una hora, oscilando entre las 12:00 y las 18:00. Del mismo modo, si el cliente desea recibir el pedido fuera de la ventana de tiempo especificada, puede elegir la hora que desee pagando un cargo adicional establecido, teniendo en cuenta el tiempo máximo de 18 horas.
- Por otra parte, si el cliente lo desea, puede utilizar nuestra opción Click-and-Collect y recoger el pedido en el almacén a la hora que le convenga el segundo día siguiente a la orden de compra.

Todos los días, a las 18 horas, se cierran todos los pedidos del mismo día y todas las cestas individuales se clasifican en pedidos para supermercados. Hacemos pedidos en línea a los supermercados de las mercancías necesarias para cumplir los pedidos, eligiendo la fecha de entrega más próxima y especificando una dirección de entrega dentro de nuestro almacén. Para la mayor eficacia y operatividad del sistema de inventario y entrega, se reciben, registran, clasifican y organizan allí.

Por último, los consumidores utilizan un servicio de entrega contratado para recibir en casa su cesta ideal, conforme a los requisitos de calidad y apta para la manipulación de alimentos, a la hora prevista. De esta forma, los pedidos llegan a los domicilios de los clientes en perfecto estado. La atención al cliente durante todo el proceso, desde que se realiza la orden de compra hasta que el pedido llega al domicilio del cliente y éste confirma que todo está correcto, es lo que consideramos la interacción final con el cliente.

3.4 Relación con los clientes

Food4Us se preocupa por el consumidor en cada etapa del recorrido del cliente, ya que valoramos mucho nuestra relación con él.

Los canales de comunicación serían los siguientes:

a) Fase previa a la compra: La experiencia del cliente comienza antes de realizar un pedido. Gracias a las tácticas de marketing, el cliente conoce Food4Us y se plantea utilizar nuestro servicio. Se consigue el alcance a través de SEM, SEO, marketing de contenidos,

micrositios, apariciones en medios de comunicación, publicidad en redes sociales y marketing por correo electrónico.

b) Fase inicial de compra: Cuando un cliente decide utilizar nuestra aplicación o página web, el primer paso es que introduzca su código postal. Después, puede utilizar el buscador o el menú de categorías para añadir los productos que desee a la cesta de la compra e, inmediatamente después, se le mostrará qué supermercados tienen los productos que debe comprar para crear la cesta más barata. A partir de ahora, Food4Us ofrece un servicio mejor que el servicio de comparación de precios que existe actualmente en el mercado, en el que el cliente no tiene ninguna obligación con la empresa.

c) Durante la compra: El cliente siempre tendrá acceso a un asistente durante la transacción que podrá proporcionarle la ayuda que necesite. Food4Us sirve de mercado para los clientes que desean recibir en casa la cesta de la compra perfecta, y esos clientes pagarán la cesta a través del sitio. A los dos días de recibir el pago, el usuario recibirá su pedido en su domicilio.

d) Fase posterior a la compra: Una vez entregado el pedido, Food4Us sigue pendiente del cliente. El usuario recibirá una encuesta de satisfacción, y seguiremos en contacto con él enviándole boletines semanales.

e) Retención: La web también cuenta con un foro en el que los clientes pueden intercambiar consejos y recomendaciones. Al reunir a personas apasionadas por el ahorro, esta comunidad animará a los clientes a seguir con Food4Us.

3.5 Ingresos

Para cualquier organización, es esencial generar ingresos efectivos y a largo plazo. Por ello, el método que se utilizará para obtener estos ingresos debe estar bien planificado. En esta sección examinaremos en detalle el modelo de ingresos de Food4Us, junto con los métodos que utilizaremos para conseguir distintos tipos de financiación. Como empresa, siempre hemos intentado encontrar fuentes de ingresos que sean coherentes con nuestros principios y objetivos fundamentales.

Durante las primeras etapas de la existencia de la empresa, Food4Us depende principalmente de dos fuentes de ingresos distintas:

- **Comisión del 5% sobre el total del pedido:** Calculamos que el consumidor típico utilizaría nuestra aplicación para hacer un pedido mínimo de unos 100 euros, por lo que la comisión del 5% generaría unos ingresos de 5 euros por cada pedido.
- **Plan Premium:** permite ver ofertas individualizadas y hacer pedidos sin pagar por la entrega como parte de un servicio mensual de afiliación. El coste mensual de este plan es de 7,95 euros. Pensaremos en aumentar el precio de suscripción a 9,95 euros a medida que nuestra aplicación mejore para ofrecer un mejor servicio y se puedan proporcionar mejores condiciones al cliente para personalizar el servicio. Esto es algo que seguiremos controlando porque creemos que inicialmente es preferible esforzarse en crear una base de clientes sólida antes de pensar en subir las tarifas para mejorar el rendimiento.

Independientemente del importe del pedido, la tarifa de envío habitual es de 3,95 euros. Para aprovechar al máximo cada envío, promovemos así los pedidos de mayor importe. No todos los pedidos incurrirán en gastos de envío, ya que también ofrecemos el servicio de entrega "click-and-collect".

Podemos ser una fuente importante de ventas para los supermercados si alcanzamos una cierta base de usuarios, en el largo plazo, y también podemos proporcionarles datos valiosos sobre las preferencias de los consumidores y sus pautas de consumo. En consecuencia, si llegamos a acuerdos con estos supermercados, les hacemos ciertas ofertas personalizadas y les proporcionamos estos datos e información que les son pertinentes, podemos conseguir una importante fuente de dinero.

3.6 Actividades clave

Las actividades clave son aquellas que la empresa debe saber hacer de manera eficiente para garantizar el correcto funcionamiento de su negocio. En el caso de Food4Us incluyen:

- **Creación y mantenimiento del sitio web y la aplicación:**

Diseño, desarrollo y mantenimiento de la aplicación y el sitio web para garantizar que sean fáciles de usar, fiables y estén siempre actualizados con los datos más recientes disponibles.

En un principio, la web debe estar diseñada para maximizar la experiencia del usuario durante la fase de desarrollo, haciendo que la creación de la lista de la compra sea lo más sencilla posible y proporcionando facilidades para realizar el pago o guardar la lista para

compras posteriores. La web también debe ser compatible con los tres principales sistemas operativos (iOS, Android y Windows) en términos de necesidades tecnológicas para evitar restringir su uso a un único grupo de clientes potenciales.

Por el contrario, en términos de mantenimiento, será necesario garantizar la escalabilidad de la web ante incrementos en el número de usuarios y transacciones, así como la seguridad para los usuarios de que la plataforma es segura en todo momento y está resguardada ante posibles ataques de *hackers*.

- **Gestión de datos:**

Para garantizar que la aplicación funciona correctamente, que se comparan los datos deseados y que los precios de los supermercados se actualizan en tiempo real, es necesario recopilar, almacenar y analizar los datos sobre los precios de los productos. Sólo así la propuesta de valor podrá ser fiel a la misión de la empresa de ofrecer siempre la cesta de la compra más barata.

Además de gestionar los datos de precios de los supermercados que se proporcionan a los usuarios, es crucial gestionar los datos de comportamiento de los usuarios y de logística de entrega que recopila nuestra empresa para optimizar el rendimiento de la aplicación y poder cambiar nuestra estrategia comercial. Examinar las franjas horarias en las que se realizan la mayoría de los pedidos, por ejemplo, puede ser muy útil para optimizar los horarios de entrega.

- **Entrega y logística:**

En esta línea, está claro que la logística y la entrega de los productos a los clientes, incluyendo la gestión de inventarios, el transporte y la programación de las entregas son otras de las actividades clave de Food4Us.

Nuestro sistema logístico se encarga de que el producto llegue al consumidor en el momento y la forma adecuados, como se ha mencionado en el apartado de canales. En consecuencia, aunque se externalicen algunos aspectos de la logística, como la gestión de almacenes o la entrega final, será necesaria una planificación cuidadosa para garantizar una experiencia positiva del cliente, libre de retrasos u otros problemas. Por ejemplo, necesitaremos subcontratar a una empresa que disponga de cámaras frigoríficas y almacenes para guardar los productos frescos hasta su entrega a los clientes.

- **Acuerdos y colaboraciones:**

Localizar y firmar contratos con supermercados y otros comerciantes para potenciar la gama de productos de la aplicación, su credibilidad y el atractivo para los usuarios. En este apartado, es fundamental señalar los lugares en los que se presentan las primeras oportunidades de colaboración. Un buen lugar para empezar, por ejemplo, puede ser un supermercado como Supeco, que ahora no ofrece compras en línea y no puede incluirse en nuestro algoritmo porque no tenemos acceso a los datos.

- **Atención al cliente:**

Dado que la empresa ofrece un servicio de entrega a domicilio, es fundamental que los usuarios dispongan de un servicio de atención al cliente, que incluya la respuesta a las consultas, la resolución de problemas y la recopilación de comentarios para mejorar el programa. También es preferible contar con una política clara de reembolsos y/o devoluciones para resolver cualquier posible problema en este ámbito. En nuestra situación, creemos que podemos utilizar firmas como Uber Eats o Glovo como ejemplos de políticas de incidencias, con devolución del dinero (o parte del importe) abonado por el usuario antes de que se produzca.

- **Publicidad y marketing:**

La publicidad en redes sociales y otras plataformas, las campañas de marketing de *influencers* y otras estrategias se utilizan para promocionar la web con el fin de atraer a nuevos usuarios y dar a conocer la plataforma.

- **Análisis empresarial y financiero:**

Para tomar decisiones acertadas y garantizar la rentabilidad, evalúa continuamente el rendimiento empresarial y financiero de la empresa. Para garantizar altos niveles de satisfacción de los clientes, es importante recoger continuamente las opiniones de los usuarios y mejorar la aplicación y el servicio de entrega. Finalmente, debemos verificar la legalidad de la web y el cumplimiento de todas las leyes y normas aplicables.

3.7 Recursos clave

- Equipo de personas
- Plataforma
- Gestión del almacén
- Recursos Humanos. En nuestra empresa emergente nos referimos a equipo de personas como recurso indispensable para la empresa, no al departamento.
- Text Mining (Scraping de documentos)

Recursos físicos:

Por un lado, el almacén situado en la ciudad de Madrid, que acapara la mayor parte del presupuesto de este grupo. Este se utilizaría para la gestión y almacenamiento de los pedidos hasta su entrega. Por otro lado, el mobiliario es necesario para la manipulación y almacenamiento seguro de los alimentos, así como para el mantenimiento de la cadena de frío. Se incluyen estanterías, refrigeración y herramientas de gestión del almacén, como lectores de códigos. Dado que sólo hay unos pocos empleados y pueden llevar a cabo su actividad de forma virtual, en teoría no es necesario alquilar una oficina.

Recursos humanos:

La empresa emplea relativamente pocos recursos humanos, como ya se ha señalado anteriormente.

Por un lado, es necesario contar con un departamento de operaciones encargado de organizar los pedidos y analizar los datos obtenidos de Internet. Esta división, en nuestra opinión, debe mencionarse en la información inicial de la empresa. Además, esta división se encargaría de la atención al cliente y el servicio posventa, respondiendo a preguntas, solucionando problemas y completando el servicio para garantizar el máximo nivel de satisfacción del cliente. No obstante, para que un negocio sea rentable, es necesario que haya un interventor encargado de la financiación, la monetización, la fiscalidad y la gestión general de las finanzas de la empresa.

El mantenimiento y el control del sitio web para garantizar su óptimo funcionamiento correrán a cargo de un profesional de la programación y la informática, que inicialmente se encargará de construir el sitio web. Por otro lado, se encargaría de diseñar el sistema de raspado web y de actualizarlo y mantenerlo.

Recursos técnicos:

En Food4Us debemos considerar las herramientas necesarias para el desarrollo de la actividad comercial, así como del control interno:

- En primer lugar, y para poder ofrecer nuestro servicio, necesitamos un programa para hacer *web scraping* de los supermercados de los que ofrecemos los productos. Este sistema permitirá recopilar la información acerca de los precios de los productos de cada supermercado en una base de datos propia que se irá actualizando periódicamente.
- También se tienen en cuenta las plataformas que conforman el primer contacto con el cliente en el proceso de compra, estas serían la página web y las licencias necesarias para su acceso al público.
- Por último, se empleará un programa de CRM para la gestión de los clientes, y sus datos y privacidad, y a través de la cual se realizará la comunicación con ellos en forma de *newsletter*, atención al cliente, recepción de mensajes de confirmación de pedido y seguimiento, etc.

Recursos financieros:

La compañía requiere una sólida base financiera para financiar sus operaciones, incluyendo inversiones en activos físicos, marketing y publicidad, y gastos operativos continuos.

Acuerdos clave:

En las primeras fases del negocio, cuando prevemos que habrá pocos pedidos, subcontratamos muchos servicios expertos para reducir costes y acercarnos lo más posible al resultado deseado. Asimismo, estas asociaciones estratégicas con diversos proveedores pueden cambiar con el tiempo hasta el punto de que acabemos realizando estas tareas internamente.

Una empresa especializada en la administración de mercancías subcontrata el almacén y todos sus sistemas, y esta empresa puede prestar los siguientes servicios. Por un lado, está la recepción de pedidos en el almacén, la gestión del inventario y la preparación (embalaje) de la mercancía para su entrega. Todo ello de acuerdo con una correcta

manipulación de los alimentos. Además, este proveedor puede gestionar los pedidos Click and Collect y prestar un servicio de atención al cliente en persona.

También se contratará a una empresa de soluciones logísticas con todo el equipo adecuado de manipulación de alimentos para gestionar el servicio de entrega a domicilio.

Desde la fundación de la empresa, se investigarán varias tiendas locales de alimentos frescos con el fin de forjar relaciones estratégicas para aumentar la atracción de clientes ofreciendo precios más agresivos y productos de mayor calidad.

El objetivo es proponer colaboraciones estratégicas a los supermercados a medio plazo (en función del volumen de pedidos) para optimizar todo el proceso logístico y ofrecer a los usuarios promociones tentadoras.

Recursos para la creación de marca y el marketing:

Conseguir presencia en el mercado y crear una base de usuarios sólida y devota es una de las principales prioridades de Food4Us. Hemos creado una estrategia de marketing con cuatro pasos para lograrlo:

La primera es la fase preliminar, en la que se valida nuestra idea. Para ello, nos instalaremos en un grupo de cinco supermercados en pleno centro de Madrid (por ejemplo, la glorieta de Quevedo, que está a menos de 500 metros de Carrefour, BM, Alcampo, Aldi, Mercadona, Corte Inglés y Dia). La idea es situarnos en las salidas de los supermercados y pedir a las personas que acaban de terminar su compra que nos muestren el importe total. Así, les mostraremos de inmediato cuánto dinero podrían haberse ahorrado si hubieran utilizado nuestra web.

Una vez finalizada la fase previa, comenzaremos la fase de atracción y promoción. El objetivo de esta fase es conducir al mayor número posible de usuarios a nuestra web y despertar su interés, por lo que realizaremos acciones de marketing digital orgánico. Con la intención de viralizar la marca y generar boca a boca online, realizaremos marketing de contenidos a través de nuestras cuentas de Instagram y TikTok. Por otro lado, desplegaremos publicidad en campus y a la salida de los supermercados con un código QR que lleve a nuestra web. Además, gastaremos dinero en SEM comprando las palabras

clave "comparador de precios", "cesta barata" y "mejor precio" para subir nuestro ranking de búsqueda en Google.

Una vez lanzada la aplicación y formada una comunidad numerosa y devota, prevemos que esta fase estará terminada en el plazo de un año.

El objetivo de la siguiente fase será aumentar al máximo el número de usuarios habituales de la aplicación dotándola de más funciones. Para fomentar la fidelidad, invertiremos en marketing digital centrado en las redes sociales y emplearemos una potente estrategia de marketing de recomendación. Esta fase durará, según nuestras estimaciones, tres años.

Por último, una vez que Food4Us haya alcanzado un éxito considerable en Madrid, iniciaremos la fase de extensión a otras ciudades importantes, como Sevilla, Barcelona y Valencia.

Recursos para análisis de datos:

La empresa debe recopilar, guardar y analizar datos para tomar decisiones y mejorar las operaciones. Se incluyen datos sobre el comportamiento de los clientes, los plazos de entrega y la demanda de productos. A largo plazo, compartir estos datos con terceros nos ayudará a atraer a los supermercados a nuestra asociación.

3.8 Aliados clave

A continuación, se enumeran los principales socios potenciales de la empresa:

- **Tiendas de comestibles y supermercados:** Esta asociación es esencial, ya que suministrarán los productos que se entregarán a los clientes. Podremos establecer relaciones con ellos una vez cumplamos con un volumen de pedidos más que suficiente.
- **Servicios de reparto:** Sería importante trabajar con servicios de reparto para transportar los comestibles a los clientes con el fin de garantizar una entrega eficaz. Por ejemplo, los servicios de reparto menos potentes.
- **Proveedores de tecnología:** Es posible que la empresa necesite utilizar la tecnología para gestionar el proceso de entrega, agilizar las operaciones y ofrecer a los clientes una experiencia sin problemas.

- **Empresas de publicidad y marketing:** Es posible que la empresa necesite colaborar con empresas de marketing y publicidad para promocionar la aplicación y darla a conocer con el fin de llegar al público objetivo y captarlo de forma eficaz.
- **Proveedores de servicios de atención al cliente:** La empresa puede necesitar la ayuda de proveedores de servicios de atención al cliente para responder a las preguntas y preocupaciones de los clientes con el fin de ofrecer un servicio de atención al cliente de alta calidad.
- **Instituciones financieras:** El negocio puede necesitar colaborar con instituciones financieras para el procesamiento de pagos y servicios de gestión financiera con el fin de gestionar y salvaguardar las transacciones.
- **Afiliaciones al sector:** Ser miembro de organizaciones pertinentes del sector puede ayudar a una empresa a establecer conexiones, aprender de la competencia y aumentar la credibilidad y la visibilidad.
- **Organizaciones gubernamentales:** La empresa puede necesitar colaborar con organizaciones gubernamentales para cumplir las normas y recibir las licencias y permisos necesarios.
- **Organizaciones benéficas:** Colaborando, una empresa puede devolver algo a la comunidad y mejorar el reconocimiento de su marca.
- **Proveedores:** La empresa puede necesitar formar alianzas con proveedores para garantizar un suministro constante de bienes.

3.9 Estructura de costes

Los gastos son un componente importante del plan financiero y un factor decisivo para la estrategia empresarial. A la luz de esto, es crucial comprender los diversos costes en los que incurriremos, así como su relación con la creación de ingresos. Esto nos permitirá ejercer un mayor control sobre ellos y aplicar mejores tácticas de optimización, lo que aumentará nuestra rentabilidad.

Costes variables:

- **Coste de adquisición de productos:** Es el gasto más importante y fundamental del negocio. Cada día, realizaremos compras en varios supermercados por un importe igual al total de artículos de los pedidos de ese día, los clasificaremos y luego los entregaremos. El precio que pagamos por comprar los productos es el mismo que cobramos por venderlos a nuestro consumidor.

- **Coste de envío y reparto:** costes asociados con el transporte de los comestibles a los clientes, el uso de materiales de embalaje y otros gastos relacionados con la entrega se incluyen en los gastos de envío y entrega. La tarifa de entrega de cada pedido es de 3,95 euros. El coste de este servicio, que será prestado por un tercero, variará en función del alcance y las particularidades de cada pedido; no obstante, estimamos que el coste medio será de 3,95 euros por pedido. Si un consumidor no está inscrito en el Plan Premium, le transferiremos directamente este gasto.
- **Coste de gestión de almacén:** está relacionado con el procesamiento de los pedidos por un grupo de personas que clasificará los artículos de cada cesta para que estén preparados para su entrega y envío. Dependiendo del número de pedidos que haya que gestionar, este servicio puede subcontratarse, lo que lo convierte en un coste variable para nosotros. El coste de este servicio será de unos 10 euros, y hemos calculado que cada empleado tendrá tiempo de clasificar unos seis pedidos en una hora.
- **Comisiones por transacciones y pagos:** dado que Food4Us es una empresa online, los gastos de transacción y pago son un factor crucial a tener en cuenta a la hora de determinar los márgenes de beneficio. Este gasto se determina como un porcentaje del valor total de la transacción, que, en nuestro caso, para nuestros cálculos, hemos situado inicialmente en el 1%.
- **Coste de atención al cliente:** son los gastos de personal y material necesarios para ayudar a los clientes y resolver cualquier problema que puedan tener. Equilibramos cuidadosamente el precio y la calidad del servicio porque es crucial que los clientes tengan una experiencia positiva al utilizar nuestra aplicación. En general, prevemos que el 5% de los pedidos necesitarán algún tipo de ayuda, y que cada servicio de asistencia costará unos 2 euros. Por ello, podemos calcular este coste en función de la cantidad de nuestros pedidos.

Costes fijos:

- **Costes de mantenimiento y desarrollo de la web:** Los costes relacionados con la creación y el mantenimiento de aplicaciones móviles, así como su infraestructura tecnológica de apoyo, como el desarrollo de software, el alojamiento de servidores y otros costes informáticos, se denominan costes de desarrollo y mantenimiento de aplicaciones.

- **Costes de marketing:** Costes asociados al marketing y a dar a conocer los bienes y servicios de la empresa a potenciales clientes, como los asociados al marketing de *influencers*, la publicidad online y otros métodos de captación de clientes.
- **Alquiler del almacén:** Este gasto se refiere al alquiler del espacio en la zona céntrica o bien comunicada de Madrid que queremos emplear como almacén o centro de distribución.
- **Software y licencias:** Son los gastos asociados a la compra, instalación y mantenimiento de programas informáticos específicos y licencias necesarias para que el negocio desarrolle su actividad. Por ejemplo, estamos hablando del software de contabilidad utilizado por la empresa o del software utilizado para gestionar el inventario del centro de distribución.

4. Resultados encuesta

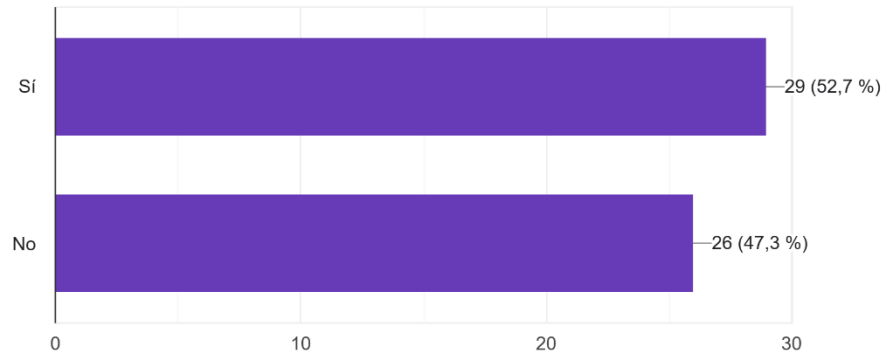
Para las *startups*, el uso de encuestas tiene muchas ventajas. Independientemente del tamaño de la organización, un estudio de mercado eficaz es uno de los factores clave del éxito. Es importante tener en cuenta si la gente aceptará o no la nueva idea o producto. (Parra, 2023)

A continuación, presentaré los resultados de la encuesta que distribuimos entre los alumnos de la universidad que viven fuera de su casa o que se reflejan en nuestra idea de público, también con el objetivo de que ellos lo difundieran entre sus amigos/conocidos. El resultado total de respuestas fue de 55, un número no muy elevado, pero bastante representativo para hacernos una idea y extrapolarlo a toda la población de Madrid.

Tabla 8: ¿Eres fiel a una cadena de supermercados?

¿Eres fiel a una cadena de supermercados?

55 respuestas



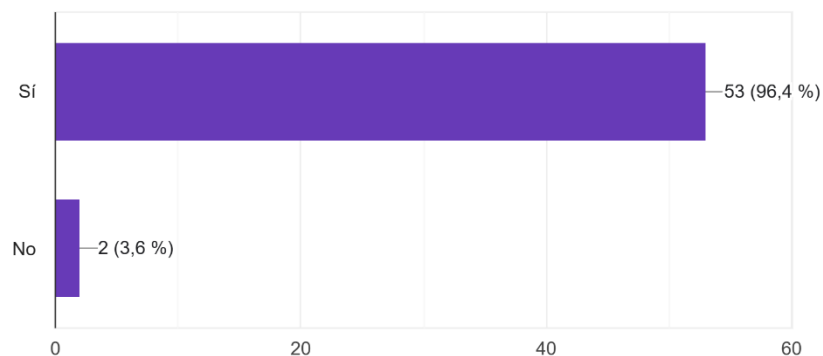
Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar, dentro de nuestra muestra de 55 personas, 29 de ellos son fieles a un tipo de supermercado, mientras que 26 no lo son. De esta manera, esto es bastante favorable para Food4Us, ya que nuestro factor decisivo es el precio, por lo que los productos de una cesta de la compra pueden provenir de distintos supermercados. En caso de que la gran mayoría de los encuestados hubiera respondido que sí son fieles a un tipo de supermercado, Food4Us hubiese tenido un problema ya que muchas cestas de la compra que se pretenden construir pueden estar formadas por productos de todo tipo de supermercados.

Tabla 9: ¿Es decisivo el factor Precio a la hora de hacer la compra?

¿Es decisivo el factor Precio a la hora de hacer la compra?

55 respuestas



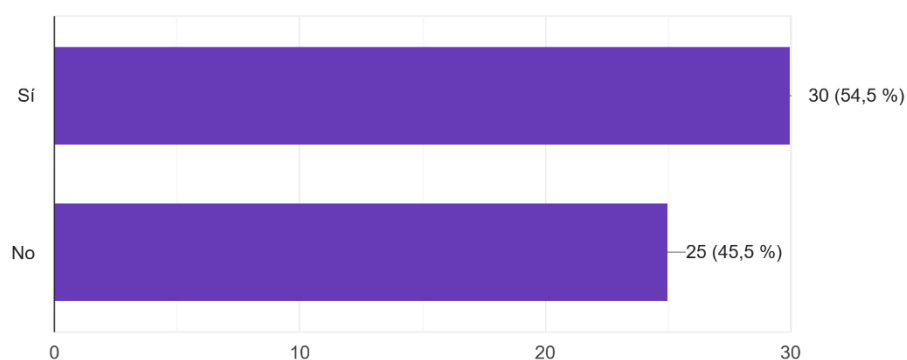
Fuente: Elaboración propia

A la luz de estos resultados, podemos decir firmemente que Food4Us va por buen camino al centrarse en el ahorro basándose en el precio, ya que casi el 100% de los encuestados en esta pregunta contestó que sí consideran el factor precio decisivo para adquirir unos productos u otros.

Tabla 10: ¿Sueles hacer la compra online?

¿Sueles hacer la compra online?

55 respuestas

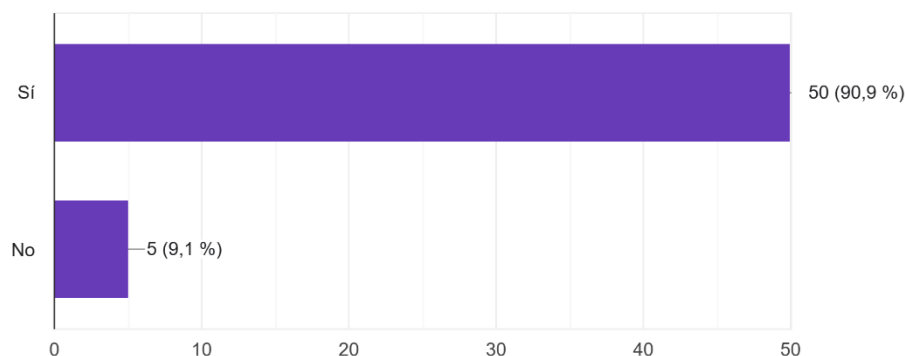


Fuente: Elaboración propia

A priori, no parece nada raro que esta respuesta esté igualada. Mucha gente prefiere no hacer la compra online por el hecho de que, generalmente, el envío suele ser muy caro o bien el supermercado se demora mucho en enviar la cesta a casa.

Tabla 11: ¿Estarías dispuesto hacer la compra online habitualmente si esto supone un ahorro?

¿Estarías dispuesto a hacer la compra online habitualmente si esto supone un ahorro?
55 respuestas

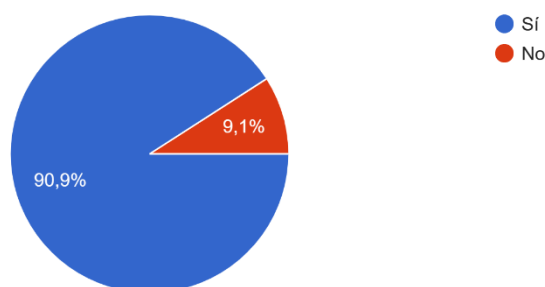


Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, en el momento en el que añadimos, a la misma pregunta, el factor ahorro, el tipo de respuesta varía totalmente. Ahora podemos observar como casi un 91% de los encuestados sí estaría dispuesto a obviar los factores mencionados anteriormente en contra de la compra online por poder ahorrar haciendo la compra online.

Tabla 12: ¿Han cambiado tus hábitos de compra a raíz de la inflación?

¿Han cambiado tus hábitos de compra a raíz de la inflación?
55 respuestas



Fuente: Elaboración propia

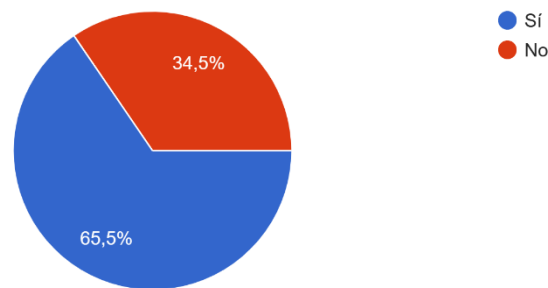
Como era de esperar, la gran mayoría de nuestros encuestados, por no decir de toda la población, se ha visto obligado a modificar sus hábitos de consumo debido a la subida generalizada de precios en este último año. Es por ello que nuestra idea debería tener

buena acogida en base a estos resultados, ya que tratamos de dar solución a un problema que afecta a todo el mundo.

Tabla 13: ¿Estarías dispuesto a pagar una suscripción mensual a cambio de eliminar los gastos de envío y otras ventajas?

¿Estarías dispuesto a pagar una suscripción mensual a cambio de eliminar los gastos de envío y otras ventajas?

55 respuestas

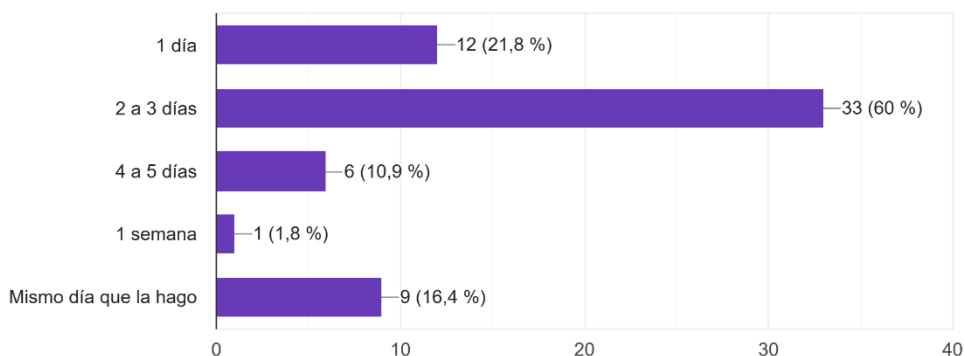


Fuente: Elaboración propia

Estos resultados nos ayudan a pensar en la idea que más tarde establecemos en el plan de negocio, que es la de una suscripción mensual para hacerte *premium* y disponer de una serie de ventajas respecto a los consumidores que no usan esta utilidad, entre las que destacan, la eliminación de gastos de envío y la disponibilidad de acceder a ofertas exclusivas de cada supermercado, pero esta última más adelante una vez tengamos acuerdos con los mismos.

Tabla 14: ¿Cuánto tiempo estarías dispuesto a esperar para recibir la compra online en tu casa?

¿Cuánto tiempo estarías dispuesto a esperar para recibir la compra online en tu casa?
55 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, podemos observar como la gran mayoría de los encuestados, al hacer la compra online, espera recibir la misma en un intervalo de 2 a 3 días, que es lo que habíamos establecido en Food4Us. Este número lo elegimos teniendo en cuenta el tiempo que tardaremos al principio en recoger todos los productos, pudiendo disminuir este intervalo en un futuro cuando establezcamos acuerdos con los supermercados y hacer constantes estos pedidos, así como los tiempos de estos.

5. Proyecciones financieras

Los modelos financieros se basan en hojas de cálculo que permiten gestionar, analizar y, especialmente ver qué impacto tienen múltiples variables sobre los principales estados financieros de una *startup*. (Pérez, 2019)

Hemos creado tres escenarios para proyectar los resultados que podemos obtener en los próximos cinco años tras determinar la estructura de ingresos y gastos de la empresa. Como resultado, podremos planificar mejor los recursos necesarios para alcanzar nuestros objetivos corporativos y crear una estrategia de crecimiento para los primeros años de la empresa. También servirá para demostrar cuantitativamente la viabilidad financiera del proyecto y que se trata de una idea de negocio exitosa y escalable que podría ser valiosa para sus accionistas.

En primer lugar, hemos estimado para cada escenario un número de clientes que al menos harán una compra en Food4Us en cada uno de los 5 años a proyectar.

Una vez determinado el número de clientes, hemos estimado el número de pedidos anuales. Para ello hemos establecido que el cliente promedio realiza cuatro pedidos el primer año, seis el segundo, ocho el tercero, diez el cuarto y doce el quinto. Finalmente, hemos multiplicado la estimación de consumidores que vamos a tener en cada año por el número medio de pedidos que éstos realizan, para hallar la estimación de pedidos anuales en cada escenario, como podemos ver a continuación:

Tabla 15: Estimación de consumidores según distintos escenarios

ESTIMACIONES SEGÚN ESCENARIOS:

	Cientes	Pedidos
Normal:		
1	200	800
2	400	2400
3	800	6400
4	2000	20000
5	5000	60000
Pesimista:		
1	100	400
2	150	900
3	300	2400
4	600	6000
5	1500	18000
Optimista:		
1	400	1600
2	1000	6000
3	3000	24000
4	10000	100000
5	40000	480000

Fuente: Elaboración propia

Una vez hemos estimado el número de pedidos que vamos a tener para cada año, procedemos a explicar cómo calculamos las proyecciones de ingresos que hemos realizado:

- **Ingresos por pedido (más comisión):** Calculamos que cada pedido realizado a través de Food4Us costaría una media de 100 euros. Para determinar los ingresos por pedidos de cada año, multiplicamos esta cifra por el número total de pedidos realizados durante ese año. Como cada pedido estará sujeto a una comisión del 5%, multiplicamos los ingresos por pedidos por el 5% para determinar los

ingresos anuales por comisiones y los sumamos. Dado que nuestro servicio ofrece valor en forma de ahorro y comodidad, la comisión del 5% es una fuente de ingresos fluctuante para Food4Us. Varían en el sentido de que la comisión del 5% se deducirá del precio del pedido, lo que garantiza que los clientes siempre entiendan que el precio que pagan por los productos es el precio que nosotros pagamos por comprarlos.

- **Ingresos por suscripciones:** Hemos multiplicado el número previsto de clientes para cada año por el porcentaje previsto de suscriptores para ese año y por la cuota de suscripción anual media prevista para obtener los ingresos previstos por suscripciones que generaremos. Dado que los clientes comenzarán sus suscripciones en distintos momentos del año y no todos ellos pagarán las 12 mensualidades, la suscripción anual se ha calculado como el precio de la suscripción mensual multiplicado por 6, lo que resulta en un pago medio de unas 6 mensualidades por parte del abonado. El precio de la suscripción mensual para cada uno de los tres casos comienza en 7,95 euros. El precio aumenta a 9,95 euros en la situación prevista a partir del año 4.
- **Ingresos por envío:** Como ya se ha mencionado, se cobrará a los no abonados por el envío del pedido. Hemos multiplicado el número estimado de pedidos por el porcentaje estimado de pedidos que se enviarán y no se recogerán en tienda (85%), por el porcentaje estimado de clientes no suscritos para cada año y por el coste de envío de 3,95 euros por pedido para proyectar estos ingresos, que en realidad también suponen un coste para la empresa.
- **Ingresos por publicidad:** Según el escenario previsto, empezaremos a generar ingresos por publicidad en el año 3, cuando tengamos una base de clientes considerable que pueda servir de mercado objetivo relevante para numerosas empresas. Tanto en el escenario pesimista como en el optimista, prevemos que estos ingresos empezarán a fluir en el segundo año.

Finalmente, como ya hemos indicado, un componente clave de nuestro planteamiento es establecernos como un aliado significativo de los supermercados. Como resultado, pensamos que una vez que nuestro concepto gane tracción, estos supermercados estarán

interesados en llegar a ciertos acuerdos para disfrutar de mejores condiciones de plataforma o para obtener conocimientos y datos que les conciernan. Según nuestras expectativas, estos ingresos empezarán a materializarse en el año 4 en el escenario esperado, en el año 5 en el escenario pesimista y en el año 3 en el escenario optimista.

En los párrafos siguientes veremos también cómo hemos llegado a las previsiones de costes para los próximos cinco años:

- **Coste de envío y entrega:** Multiplicamos el número de pedidos por la proporción de pedidos que se enviarán (85%) y por el coste medio de envío por pedido (3,95 euros) para determinar las previsiones de este coste.
- **Coste de gestión del almacén:** Para obtener este coste, dividimos el número anual previsto de pedidos por seis para determinar cuántas horas de trabajo serían necesarias para gestionar todos los pedidos. Multiplicamos el número total de horas trabajadas por el coste de 10 euros por hora de trabajo para obtener el coste de gestión de un almacén.
- Como ya se ha indicado, calculamos que el coste de los **gastos de transacción** y cobro asciende al 1% del valor total de la transacción.
- **Coste de atención al cliente:** Para determinar este coste, hemos multiplicado el número previsto de pedidos por un 5% (la proporción de pedidos que pensamos que podrían necesitar algún tipo de ayuda), y por el precio típico de 2 euros por servicio.

Las proyecciones de costes fijos se han creado teniendo en cuenta cómo evolucionará el negocio en los próximos cinco años en cada escenario. Dado que estos costes son constantes e independientes del volumen de ventas durante el primer año, son comparables en los tres escenarios. Como podemos ver en las previsiones, los gastos fijos más importantes serán los asociados a la construcción de la aplicación, el alquiler del espacio y el marketing y la publicidad.

Para simplificarlo todo, voy a reflejar los resultados del escenario que es más probable que suceda:

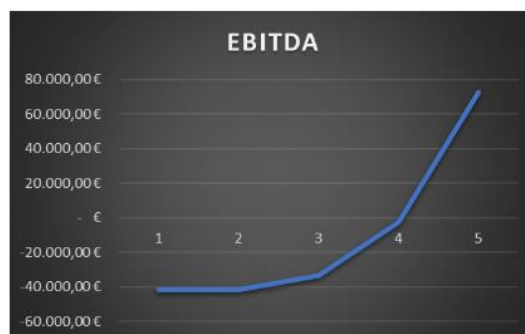
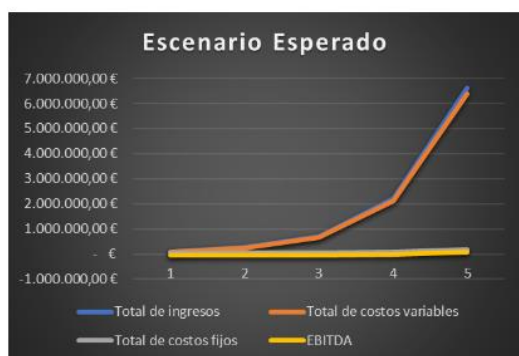
Tabla 16: Evolución plan financiero a 5 años en un escenario probable

Escenario esperado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por pedidos (más comisión)	84.000,00 €	252.000,00 €	672.000,00 €	2.100.000,00 €	6.300.000,00 €
Ingresos por suscripciones	954,00 €	2.862,00 €	7.632,00 €	29.850,00 €	89.550,00 €
Ingresos por envío	2.417,40 €	6.849,30 €	17.190,40 €	50.362,50 €	141.015,00 €
Ingresos por publicidad	- €	- €	10.000,00 €	15.000,00 €	35.000,00 €
Otros ingresos (datos y alianzas)	- €	- €	- €	20.000,00 €	50.000,00 €
Total de ingresos	87.371,40 €	261.711,30 €	706.822,40 €	2.215.212,50 €	6.615.565,00 €
Costos variables de compra de productos	80.000,00 €	240.000,00 €	640.000,00 €	2.000.000,00 €	6.000.000,00 €
Costos de envío y reparto (subcontratado)	2.686,00 €	8.058,00 €	21.488,00 €	67.150,00 €	201.450,00 €
Costos de subcontratación logística	2.000,00 €	4.000,00 €	10.000,00 €	33.000,00 €	100.000,00 €
Comisiones por transacciones y pagos	873,71 €	2.617,11 €	6.968,22 €	21.802,13 €	65.305,65 €
Costos de atención al cliente	80,00 €	240,00 €	640,00 €	2.000,00 €	6.000,00 €
Total de costos variables	85.639,71 €	254.915,11 €	679.096,22 €	2.123.952,13 €	6.372.755,65 €
Costo de desarrollo y servidores de la aplicación	8.000,00 €	10.000,00 €	12.000,00 €	18.000,00 €	25.000,00 €
Costos de marketing y publicidad	20.000,00 €	22.000,00 €	25.000,00 €	30.000,00 €	40.000,00 €
Alquiler centro de reparto	12.000,00 €	12.500,00 €	18.000,00 €	35.000,00 €	80.000,00 €
Software y licencias	1.500,00 €	1.600,00 €	2.500,00 €	4.000,00 €	10.000,00 €
Suministros	2.000,00 €	2.200,00 €	3.500,00 €	7.000,00 €	15.000,00 €
Total de costos fijos	43.500,00 €	48.300,00 €	61.000,00 €	94.000,00 €	170.000,00 €
EBITDA	- 41.768,31 €	- 41.503,81 €	- 33.273,82 €	- 2.739,63 €	72.809,35 €

Fuente: Elaboración propia

En el escenario “probable” podemos ver que durante los cuatro primeros años esperamos obtener un EBITDA negativo, aunque las proyecciones de los años 3 y 4 comienzan a ver cómo ese resultado va mejorando. Según nuestras estimaciones, el *break-even point* se dará en el año 5.

Tabla 17: Gráficos evolución plan financiero a 5 años en un escenario probable



Fuente: Elaboración propia

6. Plan estratégico a 3 años

La planificación estratégica es una actividad de gestión de la organización cuyos objetivos fundamentales son establecer prioridades, enfocar energía y recursos, fortalecer las operaciones, tener una meta común entre todas las partes interesadas de la compañía y, finalmente, asignar resultados. (Bello, 2021)

Para Food4Us, la estrategia durante sus primeros años de vida sería la siguiente:

- Año 0: Proyecto piloto

El objetivo del primer año de actividad de Food4Us es lanzar un proyecto piloto en un barrio de Madrid dirigido a estudiantes. Sin establecer ningún vínculo con los supermercados, el objetivo es probar los servicios de entrega y optimización de la lista de la compra de la empresa. El objetivo del proyecto piloto es mostrar a posibles clientes e inversores la propuesta de valor de la plataforma Food4Us.

Para llegar al público objetivo y empezar a recopilar información sobre las preferencias de los usuarios, los plazos de entrega y otros parámetros pertinentes, Food4Us tiene previsto crear un sitio web y perfiles en las redes sociales. Además, contrataremos a un grupo de trabajadores a tiempo parcial para gestionar la entrega y la optimización de las listas de la compra.

Durante el proyecto piloto, Food4Us ofrecerá los servicios de entrega y optimización de las listas de la compra a un número selecto de probadores beta locales. De este modo, la empresa tendrá la oportunidad de solucionar posibles errores y mejorar el procedimiento en función de las aportaciones de los usuarios. Para evaluar el éxito del proyecto piloto, Food4Us recopilará y examinará datos sobre factores clave del rendimiento, como la adquisición, retención y satisfacción de los usuarios.

Entre las decisiones importantes que deben tomarse durante el proyecto piloto figuran la determinación de la mejor estructura de precios para los servicios, la creación de potentes planes de marketing para atraer y retener a los clientes y la detección de posibles empresas conjuntas o perspectivas de expansión. Food4Us pretende haber demostrado la viabilidad de su plataforma al final del primer año y haber despertado el interés de posibles inversores para una mayor expansión.

- Año 1: Lanzamiento total en Madrid y primer acuerdo con supermercado

El principal objetivo para el segundo año de operaciones es lanzar plenamente Food4Us en Madrid, aprovechando las lecciones aprendidas del proyecto piloto y forjando una colaboración con un importante supermercado. Con este desarrollo, esperamos ampliar las capacidades de la plataforma y la base de usuarios, al tiempo que ofrecemos a más clientes una experiencia de compra ideal y rentable.

Todo el proceso de lanzamiento implica poner en práctica los comentarios del proyecto piloto, simplificar el algoritmo y reforzar la base técnica para gestionar un mayor tráfico de usuarios. Para atraer a una base de clientes más amplia y darla a conocer en toda la ciudad, se intensificarán los esfuerzos de marketing. Hay que elegir al mejor socio de supermercado, integrar perfectamente su información de precios y su catálogo de productos, y mejorar la experiencia de usuario de la plataforma a partir de los comentarios de los usuarios.

A medida que la plataforma crece, es fundamental centrarse en el placer del usuario, la privacidad de los datos y la calidad de los productos. Durante esta fase de expansión, será crucial vigilar el rendimiento, evaluar las aportaciones de los usuarios y hacer frente a las nuevas dificultades que puedan surgir. En su segundo año, Food4Us tiene la oportunidad de consolidarse como la plataforma madrileña para hacer la compra de forma rápida y económica, al tiempo que sienta las bases para su crecimiento futuro.

- Año 2: Expansión a otras dos ciudades y acuerdos con tres supermercados

El principal objetivo para el tercer año de operaciones es ampliar Food4Us a otras dos ciudades españolas y establecer alianzas con tres tiendas más. Con el fin de ofrecer a más clientes de todo el país una experiencia de compra rápida y asequible, esta expansión pretende ampliar la audiencia y la base de usuarios de la plataforma.

Para encontrar las ciudades adecuadas y comprender la dinámica del mercado local, el primer paso del proceso de expansión es un riguroso estudio de mercado. El éxito depende de la adaptación de la plataforma a las necesidades y gustos únicos de los ciudadanos de las nuevas ciudades. Utilizar las técnicas de marketing actuales y aplicar los conocimientos regionales ayudará a sensibilizar y promover la aceptación de los usuarios en las nuevas zonas.

Algunas de las decisiones importantes que hay que tomar son en qué ciudades expandirse, con qué supermercados asociarse y cómo personalizar las funciones y ofertas de la plataforma para adaptarlas a las necesidades regionales. Es esencial mantener una infraestructura técnica sólida para dar soporte a la creciente base de usuarios, así como garantizar una integración fluida de los datos de precios y catálogos de productos de los socios minoristas adicionales.

Es crucial supervisar periódicamente el rendimiento de la plataforma a lo largo del tercer año, tener en cuenta los comentarios de los usuarios y ocuparse de cualquier dificultad que surja en los nuevos mercados. Esta fase ayudará a establecer Food4Us como una de las principales plataformas de compra de comestibles en España y sentará las bases para una futura expansión.

- Año 3: Expansión a cinco ciudades más en España y Portugal

El principal objetivo de Food4Us en su cuarto año de funcionamiento es aumentar su base de clientes y su alcance llevando la plataforma a otras cinco ciudades de España y Portugal. La empresa también empezará a generar ingresos a partir de datos, proporcionando perspectivas y análisis de mercado a las partes interesadas.

Para encontrar ciudades potenciales en ambas naciones, el proceso de expansión requiere completar un exhaustivo estudio de mercado y tener en cuenta variables como la demografía, la accesibilidad a los supermercados y las preferencias regionales. Es esencial modificar la plataforma para satisfacer las necesidades y preferencias únicas del público objetivo en cada nueva ciudad. El uso de técnicas de marketing actuales y la incorporación de conocimientos regionales ayudarán a aumentar el conocimiento y la adopción en los mercados ampliados.

Hay que elegir las ciudades adecuadas para la expansión, navegar por las variaciones legislativas entre España y Portugal, asociarse con supermercados relevantes y aplicar técnicas de monetización de datos protegiendo al mismo tiempo la privacidad y la seguridad de los datos de los usuarios.

A medida que Food4Us empiece a monetizar los datos, la empresa podrá vender información anónima y agregada sobre los clientes a supermercados, marcas u otras partes interesadas, ayudándoles a mejorar sus estrategias de marketing, ofertas de productos y precios. A lo largo del cuarto año, será esencial seguir de cerca el rendimiento de la

plataforma y las opiniones de los usuarios para abordar cualquier problema que surja y garantizar una expansión satisfactoria en España y Portugal.

7. Plan de riesgos

Realizar una evaluación de los riesgos de un plan de negocio es fundamental ya que permite ver a qué problemas puede enfrentarse una empresa en función de la estrategia que ésta posea, así como establecer planes de acción para mitigarlos. (Marchisio 2022)

7.1 Riesgos discriminando por fase

- Riesgos estrategia año 0:

Aunque Food4Us no se asocia con supermercados durante esta fase del proyecto, hay otros proveedores de servicios de entrega y optimización de compras que ya operan en el mercado. Estos rivales podrían tener una mayor cuota de mercado y un mejor conocimiento de las preferencias de los clientes, lo que podría dificultar a Food4Us la captación y fidelización de clientes.

Otro riesgo clave es el hecho de encontrar inversores, ya que es un componente clave de la estrategia de Food4Us. Puede resultar difícil llevar a cabo el proyecto piloto y seguir desarrollándolo si la empresa no consigue financiación suficiente.

Respecto a la captación de clientes, el éxito del proyecto piloto de Food4Us depende de atraer y mantener el tipo correcto de clientes. Es probable que los usuarios dejen de utilizar la plataforma si no conseguimos llegar a nuestro público objetivo o no satisfacemos sus demandas, lo que se traducirá en una pérdida de potencial de crecimiento.

En cuanto a los factores tecnológicos, la capacidad de la empresa para crear y gestionar una plataforma tecnológica de éxito es un factor clave para el éxito del proyecto piloto Food4Us. Si la tecnología falla o no está a la altura de las expectativas de los usuarios, podría ser difícil atraer y mantener a los clientes.

- Riesgos estrategia año 1:

El principal riesgo dentro de la estrategia de este año es la dependencia de la colaboración con un supermercado. El éxito de la expansión de Food4Us depende en gran medida de

su capacidad para establecer una colaboración sólida con un supermercado importante. Si no se puede encontrar un socio adecuado o si la colaboración no funciona según lo planeado, esto podría retrasar o incluso impedir la expansión.

Otro riesgo puede ser los problemas técnicos que puedan surgir. La expansión de la plataforma a una base de usuarios más amplia y el aumento del tráfico pueden plantear desafíos técnicos, como la necesidad de mejorar la capacidad de procesamiento y almacenamiento de datos o la necesidad de garantizar la seguridad y privacidad de los datos de los usuarios.

Como hemos mencionado anteriormente, la competencia vuelve a ser un factor decisivo a medida que crecemos dentro del mercado nacional. Food4Us entrará en un mercado competitivo con otros servicios de entrega de alimentos y plataformas de compras en línea. Es posible que deban competir con empresas ya establecidas que tienen una base de usuarios leales y una mayor presencia en el mercado.

Finalmente, otro riesgo muy importante sería la gestión del crecimiento. Con el crecimiento de la plataforma, es posible que surjan problemas relacionados con la gestión de la expansión y la atención al cliente, como la protección de datos, ya que a medida que la plataforma crece y recopila más información de los usuarios, es importante garantizar la protección de los datos del cliente y cumplir con las regulaciones de privacidad de datos. Un incumplimiento podría llevar a la pérdida de confianza de los clientes y dañar la reputación de la plataforma.

- Riesgos estrategia año 2:

Una excesiva expansión, ya que, aunque es importante expandirse para aumentar la base de usuarios y la rentabilidad, hacerlo demasiado rápido puede ser muy arriesgado. Si la empresa se expande a demasiadas ciudades al mismo tiempo, podría no tener suficiente capacidad para manejar la demanda y la experiencia de usuario podría verse afectada.

La adaptación a las necesidades y gustos únicos de los ciudadanos de las nuevas ciudades es fundamental para el éxito de la expansión. Si no se realiza una investigación de mercado adecuada y la plataforma no se adapta a las necesidades locales, es posible que los usuarios no la acepten y la empresa no logre aumentar su base de usuarios.

Si la empresa no elige correctamente los socios minoristas con los que asociarse, esto podría afectar la calidad y la selección de productos disponibles en la plataforma.

Además, si se eligen socios con problemas de inventario o logística, esto podría afectar negativamente la capacidad de la plataforma para cumplir con las expectativas de los usuarios.

- Riesgos estrategia año 3:

La empresa debe asegurarse de comprender y cumplir con todas las leyes y regulaciones en cada nuevo mercado, especialmente en lo que se refiere a la protección de datos.

Adicionalmente, si la empresa no selecciona los supermercados adecuados para asociarse, podría haber una falta de confianza en la plataforma y una baja adopción en los nuevos mercados.

También puede ocurrir que la empresa pueda encontrarse con diversos problemas a medida que crezca en otras ciudades de España y Portugal, como la rivalidad regional, las preferencias de los consumidores y la capacidad de los supermercados para abastecer la demanda.

Por otro lado, encontramos los riesgos legales y reglamentarios, donde la empresa debe asegurarse de que cumple todas las normas y leyes de las nuevas ciudades y países en los que crece. Esto podría incluir normas laborales, legislación fiscal y aduanera, y leyes relativas a la protección de datos.

Como hemos mencionado anteriormente, otro riesgo importante es el asociado a la monetización de los datos, ya que la empresa debe asegurarse de que su enfoque de monetización de datos es moralmente correcto, abierto y protege los datos de los usuarios. Debe ser consciente de los riesgos de seguridad y confidencialidad asociados al intercambio de datos con terceros.

Para terminar, debemos mencionar los riesgos para la reputación, por lo que a medida que se expande a nuevas ciudades y empieza a monetizar los datos, Food4Us debe conservar la satisfacción de los consumidores y una reputación positiva. La reputación de la empresa y la lealtad de los clientes pueden verse afectadas negativamente por cualquier problema relacionado con la plataforma o la privacidad de los datos.

7.2 Riesgos comunes a todas las fases (generales)

A la hora de emprender un negocio que implique ofrecer una cesta de la compra con los productos más económicos de cada supermercado, existen varios retos clave que debemos tener en cuenta:

- **Precisión y disponibilidad de los datos:** para asegurarse de que la cesta de la compra siempre contenga los productos más rentables, necesitamos información de precios precisa y actualizada. Esto puede ser un desafío para obtener y mantener, así como un gran coste en la fase inicial.
- **Calidad del producto:** los productos más baratos pueden no ser siempre los de mejor calidad. Debemos considerar el equilibrio entre precio y calidad para asegurarnos de ofrecer una cesta de productos que satisfaga las necesidades del cliente.
- **Gestión de la cadena de suministro:** para llevar los productos del supermercado a sus clientes, deberemos establecer una cadena de suministro confiable y eficiente, como hemos mencionado antes en el análisis del plan de negocio.
- **Marketing y distribución:** deberemos llegar a nuestro público objetivo y comunicar de manera efectiva los beneficios de nuestra oferta. Establecer una red de distribución para llegar a los clientes también es crucial, como hemos mencionado en el punto anterior.
- **Regulaciones y cumplimiento legal:** puede haber regulaciones y leyes que afecten nuestro negocio, como las relacionadas con los precios, la protección de datos y el etiquetado de productos.
- **Escalabilidad:** a medida que crezca nuestro negocio, deberemos escalar las operaciones para satisfacer la demanda. Esto puede ser un desafío y requiere una planificación y ejecución precisa.

8. Conclusión

En conclusión, Food4Us es una plataforma innovadora que busca revolucionar el proceso de compra y entrega de alimentos a través de la tecnología y la optimización de la logística. El objetivo de la empresa es ofrecer una experiencia de compra en línea personalizada y simplificada, a la vez que reduce los tiempos de entrega y minimiza los costos de envío.

La idea de Food4Us es muy interesante y tiene un gran potencial de éxito si se enfoca en satisfacer las necesidades de sus clientes y en ofrecer un servicio de calidad que se adapte a las demandas del mercado. El proyecto piloto en un barrio de Madrid dirigido a estudiantes puede ser un buen comienzo para probar la propuesta de valor de la plataforma y recibir retroalimentación de los usuarios.

Sin embargo, hay ciertos riesgos que deben ser considerados, como la competencia de otras plataformas similares y la adaptación a las normativas y regulaciones locales. Por lo tanto, Food4Us deberá estar siempre atento a las necesidades del mercado y a las oportunidades de expansión, al tiempo que mantiene un enfoque en la innovación y la mejora continua de sus servicios.

En resumen, la idea de Food4Us es una solución innovadora y prometedora para la entrega de alimentos en línea que, si se ejecuta correctamente, podría cambiar la forma en que compramos y recibimos los alimentos en el futuro.

9. Bibliografía

Adventurees. (2023). *Ficha de proyecto*. Recuperado el 14 de abril de 2021, de Comillas Emprende: [Food4Us - Oportunidad de inversión \(comillas.edu\)](https://www.comillas.edu/food4us)

Banco de España, Banco de España Eurosistema, 2020, *Encuesta Economía de las Familias (EFF)* [Banco de España - Estadísticas - Estadísticas por temas - Encuestas a hogares e individuos - Encuesta Financiera de las Familias \(bde.es\)](https://www.bde.es/estadisticas/temas/encuestas-a-hogares-e-individuos-encuesta-financiera-de-las-familias)

Bello, E. (2021, 2 septiembre). *Cómo hacer un plan estratégico para tu empresa paso a paso*. Thinking for Innovation. [Cómo hacer un plan estratégico para tu empresa paso a paso \(iebschool.com\)](https://www.iebschool.com/)

Ciberseguridad. (2021, 30 junio). *¿Qué es el web scraping y para qué se utiliza?* Ciberseguridad. [¿Qué es el web scraping y para qué se utiliza? \(ciberseguridad.com\)](https://www.ciberseguridad.com/)

Cowart, K.O. and Goldsmith, R.E. (2007), The influence of consumer decision-making styles on online apparel consumption by college students. *International Journal of Consumer Studies*, 31: 639-647. [The influence of consumer decision-making styles on online apparel consumption by college students - Cowart - 2007 - International Journal of Consumer Studies - Wiley Online Library](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1747-7323.2007.00171.x)

Da Silva, D. (2022, 5 abril). *¿Qué es el modelo Canvas? Tu plan de negocios paso a paso*. Zendesk MX. [¿Qué es el modelo Canvas?: los 9 cuadrantes explicados \(zendesk.com.mx\)](https://www.zendesk.com.mx/blog/que-es-el-modelo-canvas-los-9-cuadrantes-explicados)

INE, Instituto Nacional de Estadística. (febrero de 2023), *Índice de precio de Consumo (IPC), febrero de 2023*. Recuperado el 10 de marzo de 2023: [INEbase / Nivel y condiciones de vida \(IPC\) / Índices de precios de consumo y vivienda / Índice de precios de consumo / Últimos datos](https://www.inecbase.es/indicadores/indice-de-precios-de-consumo-y-vivienda)

Infoautonomos. (2023, 20 enero). *Análisis DAFO: qué es y ejemplo*. [Análisis DAFO: qué es y ejemplo \(infoautonomos.com\)](https://www.infoautonomos.com/)

Lorente, J. (2022), “*¿Quieres ahorrar? Utiliza estas apps gratis para comparar precios de supermercados*”, AZADSLzone, <https://www.adslzone.net/noticias/moviles/apps-comparar-precios-supermercados/>

Marchisio, L. (2022, 30 agosto). *Compliance en startups: ¿por qué es tan importante?* Worldsys. [Compliance en startups: ¿por qué es tan importante? - Worldsys](https://www.worldsys.com/es/compliance-en-startups-que-por-que-es-tan-importante/)

[@marclife]. (19 de enero de 2023). “En general, estos últimos meses todos los productos están subiendo de precio sufriendo el impacto de la inflación. La leche y el aceite son los productos básicos que más están subiendo” [Fotografía]. [FITNESS & NUTRICIÓN ONLINE ES \(@marclife\) • Fotos y videos de Instagram](#)

[@marclife]. (20 de enero de 2023). “Hoy os traigo esta comparativa de prácticamente todos los tipos de cacao puro que podemos encontrar”, [Fotografía]. [FITNESS & NUTRICIÓN ONLINE ES \(@marclife\) • Fotos y videos de Instagram](#)

[@marclife]. (27 de enero de 2023). “Hoy os traigo los diferentes guacamoles que podemos encontrar ordenados de menos a más precio por kg”, [Fotografía]. [FITNESS & NUTRICIÓN ONLINE ES \(@marclife\) • Fotos y videos de Instagram](#)

OCU. (14 de diciembre de 2022). *Los precios de los alimentos siguen al alza*. Recuperado el 19 de marzo de 2023: [Los precios de alimentos básicos, disparados | OCU](#)

Parra, A. (2023, 25 febrero). *Ventajas de realizar encuestas para startups*. QuestionPro. [Ventajas de realizar encuestas para startups \(questionpro.com\)](#)

Paredes Villegas, M. P. (2022). *Relación entre ingreso familiar, costo de la canasta básica e inflación en Ecuador* (Bachelor's thesis). [T5391e.pdf \(uta.edu.ec\)](#)

Pérez, S. (2019, 17 julio). *Cómo elaborar un plan financiero para startups*. Delvy. [Cómo elaborar un plan financiero para startups - Delvy](#)

Santander Universidades. (2023, 9 enero). *Misión, visión y valores* | Blog. Becas Santander. [Misión, visión y valores | Blog Becas Santander \(becas-santander.com\)](#)

Sproles, G. B. (1983). Conceptualization and measurement of optimal consumer decision-making. *Journal of Consumer Affairs*, 17(2), 421-438. [Conceptualization and Measurement of Optimal Consumer Decision-Making - SPROLES - 1983 - Journal of Consumer Affairs - Wiley Online Library](#)