



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

PLAN DE NEGOCIO DE UNA *STARTUP*:

DINEWEEK

Alumno: Lucas Castellanos Lafita

Tutora: Carmen Bada Olanan

Resumen Ejecutivo:

El sector alimentario ha ido evolucionando con las necesidades cambiantes de los consumidores y el avance de la tecnología. En la actualidad, se encuentra en una etapa de transición hacia un mercado más sostenible. Sin embargo, para realizar esta transición, el sector afronta dos retos principales. Por un lado, la escasez de tiempo implica que los consumidores no planifiquen adecuadamente su menú nutricional, ocasionando una alimentación deficiente. Por otro lado, pese a los esfuerzos por disminuir las emisiones y minimizar el impacto ambiental, el desperdicio de alimentos continúa siendo un problema grave, especialmente en los hogares. Para hacer frente a estos retos y brindar una solución atractiva y viable a los consumidores, emerge Dineweek, una startup que permite a los usuarios crear sus propios menús a partir de recetas, tanto propias como ajenas, y solicitar la entrega de los ingredientes en su domicilio, asistiendo en la elaboración de menús saludables y reduciendo el desperdicio de alimentos. Este TFG tiene como objetivo principal determinar la viabilidad económica de Dineweek a través de la elaboración y análisis de su plan financiero.

Palabras clave: nutrición, alimentación, desperdicio de alimentos, planificación alimenticia, startup, Foodtech, delivery.

Abstract:

The food industry has been evolving with the changing needs of consumers and the advancement of technology. Currently, it is in a transition stage towards a more sustainable market. However, in order to make this transition, the industry faces two main challenges. On the one hand, time constraints mean that consumers do not adequately plan their nutritional menu, resulting in poor nutrition. On the other hand, despite efforts to reduce emissions and minimize environmental impact, food waste continues to be a serious problem, especially in households. To address these challenges and provide an attractive and viable solution to consumers, Dineweek emerges, a startup that allows users to create their own menus from recipes, both their own and others', and request the delivery of the ingredients to their homes, assisting in the development of healthy menus and reducing food waste. This final degree project aims to determine the economic viability of Dineweek through the elaboration and analysis of its financial plan.

Key Words: *nutrition, food industry, food waste, meal planning, startup, Foodtech, delivery.*

Índice

| | | |
|--------|---|----|
| 1. | Introducción | 7 |
| 1.1. | Interés del tema | 7 |
| 1.2. | Objetivos | 8 |
| 1.3. | Metodología | 8 |
| 1.4. | Estructura | 10 |
| 2. | Estudio de mercado y respuesta de Dineweek | 11 |
| 2.1. | Retos y oportunidades en el sector de la alimentación. | 11 |
| 2.1.1. | La mala alimentación..... | 12 |
| 2.1.2. | El desperdicio de alimentos | 12 |
| 2.1.3. | Oportunidades del sector | 13 |
| 2.2. | El mercado Foodtech | 15 |
| 2.3. | Respuesta de Dineweek | 16 |
| 2.3.1. | Funcionamiento de la aplicación | 17 |
| 3. | Business Model Canvas | 19 |
| 3.1. | Clientes y Segmento | 19 |
| 3.2. | Propuesta de Valor | 21 |
| 3.3. | Canales de distribución | 22 |
| 3.4. | Relación con los clientes..... | 23 |
| 3.5. | Recursos clave | 24 |
| 3.6. | Actividades clave | 26 |
| 3.7. | Aliados Clave..... | 27 |
| 3.8. | Estructura de ingresos | 28 |
| 3.9. | Estructura de costes | 29 |
| 4. | Plan financiero..... | 31 |
| 4.1. | Financiación inicial | 31 |
| 4.2. | Inversión inicial | 32 |

| | | |
|--------|-------------------------------------|----|
| 4.3. | Otras fuentes de financiación..... | 33 |
| 4.4. | Estructura de ingresos | 35 |
| 4.5. | Estructura de costes | 40 |
| 4.6. | Análisis de cuentas..... | 45 |
| 4.6.1. | Cuenta de pérdidas y ganancias..... | 45 |
| 4.6.2. | Balance de situación | 48 |
| 4.6.3. | Estado de flujos de efectivo..... | 50 |
| 4.7. | Análisis de sensibilidades | 52 |
| 5. | Conclusiones | 58 |
| 6. | Referencias | 60 |
| 7. | Anexo | 66 |

Índice de figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1: Panel Goldsmith-Plataforma Comillas Emprende | 9 |
| Figura 2: <i>Business Model Canvas</i> | 10 |
| Figura 3: ¿Alguna vez ha tenido que tirar algo a la basura porque se había pasado de la fecha de caducidad o porque se estaba poniendo malo? | 13 |
| Figura 4: ¿Planifica su menú alimenticio? | 14 |
| Figura 5: Prototipo de la aplicación móvil Dineweek | 19 |
| Figura 6: <i>Business Model Canvas</i> de Dineweek | 30 |

Índice de tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1: Estructura accionarial en el momento constitutivo de Dineweeek | 31 |
| Tabla 2: Primera ampliación de capital | 32 |
| Tabla 3: Estructura accionarial una vez realizada la ampliación de capital | 32 |
| Tabla 4: Inversión inicial de Dineweeek | 33 |
| Tabla 5: Segunda ampliación de capital | 35 |
| Tabla 6: Estructura accionarial una vez realizada la ampliación de capital | 35 |
| Tabla 7: Estimación de usuarios Dineweeek (escenario conservador) | 36 |
| Tabla 8: Fuente de ingresos <i>market place</i> (escenario conservador) | 38 |
| Tabla 9: Usuarios registrados en el plan premium (escenario conservador) | 38 |
| Tabla 10: Fuente de ingresos plan premium (escenario conservador) | 39 |
| Tabla 11: Fuente de ingresos publicidad (escenario conservador) | 40 |
| Tabla 12: Trabajos realizados por otras empresas (escenario conservador) | 40 |
| Tabla 13: Servicios de profesionales independientes (escenario conservador) | 41 |
| Tabla 14: Servicios bancarios y similares (escenario conservador) | 41 |
| Tabla 15: Publicidad propaganda y relaciones públicas (escenario conservador) | 42 |
| Tabla 16: Comunicaciones y otros servicios (escenario conservador) | 43 |
| Tabla 17: Reparación y conservación (escenario conservador) | 43 |
| Tabla 18: Sueldos y salarios (escenario conservador) | 44 |
| Tabla 19: Dotaciones para amortizaciones (escenario conservador) | 44 |
| Tabla 20: Intereses de deudas (escenario conservador) | 45 |
| Tabla 21: Impuesto sobre sociedades (escenario conservador) | 45 |
| Tabla 22: Cuenta de Pérdidas y Ganancias (escenario conservador) | 48 |
| Tabla 23: Balance de situación (escenario conservador) | 50 |
| Tabla 24: Estados de Flujo de caja (escenario conservador) | 52 |
| Tabla 25: Cuenta de Pérdidas y Ganancias (escenario optimista) | 53 |
| Tabla 26: Balance de situación (escenario optimista) | 54 |

| | |
|---|----|
| Tabla 27: Estados de Flujo de Caja (escenario optimista)..... | 54 |
| Tabla 28: Cuenta de Pérdidas y Ganancias (escenario pesimista)..... | 56 |
| Tabla 29: Balance de situación (escenario pesimista)..... | 57 |
| Tabla 30: Estado de Flujos de Caja (escenario pesimista) | 57 |

1. Introducción

En la primera parte del Trabajo de Fin de Grado se expondrán las razones que han motivado la elección del tema, los objetivos, la metodología utilizada y la estructura del presente trabajo.

1.1. Interés del tema

El mercado de la alimentación está experimentando una evolución hacia la sostenibilidad, en la que tanto los productores como los consumidores buscan reducir el impacto en el cambio climático (Aranceta-Bartrina et al., 2019). Sin embargo, para hacer frente a esta transformación, el sector debe superar dos desafíos. En primer lugar, la falta de tiempo lleva a los consumidores a no planificar su dieta adecuadamente, lo que puede resultar en una mala nutrición y dietas desequilibradas (Kuzbicka & Rachón, 2013). En segundo lugar, a pesar de la conciencia generalizada sobre el cambio climático, los hogares siguen siendo uno de los principales responsables del desperdicio de alimentos (United Nations Environment Programme, 2021).

Para hacer frente a estos retos emerge Dineweek, una *startup* de base tecnológica, creada por cinco alumnos de Administración de Empresas (ADE) y Relaciones Internacionales en la Universidad Pontificia de Comillas, que surge con el objetivo de solucionar el problema de la mala alimentación y el desperdicio de alimentos a través de un uso óptimo de la tecnología.

Para ello, se está desarrollando una plataforma en línea, que estará disponible en formato web y aplicación móvil (Android y Apple), con la que los usuarios podrán planificar su menú a través de recetas propias o elaboradas por terceros consumidores, maximizando el tiempo invertido y reduciendo el desperdicio de alimentos. Así, los usuarios dispondrán de una base de datos donde poder conocer, compartir y valorar recetas de diferentes categorías nutritivas. Al mismo tiempo, podrán planificar su menú semanal personalizado a través de esas mismas recetas y solicitar la entrega del listado de ingredientes en el domicilio. Todo ello, permite a Dineweek unificar el tedioso proceso de planificación de los menús semanales, simplificando el flujo de compra del consumidor y potenciando la oferta de valor.

La elección del plan de negocio de una *startup* como tema para la elaboración del Trabajo de Fin de Grado (TFG) se debe a dos motivos. En primer lugar, en el ámbito

profesional, se ha seleccionado este tema por el interés en conocer el área de emprendimiento antes de finalizar el grado académico. A través de este Trabajo de Fin de Grado (TFG) pretende obtener la experiencia de crear una empresa desde cero, y aprender cómo una idea evoluciona a un plan de negocio y cuáles son los principales retos a los que se enfrenta un emprendedor. Además, otro de los objetivos de este trabajo es profundizar en el área financiera del emprendimiento y analizar cómo las compañías de reciente creación optimizan sus recursos para alcanzar la viabilidad económica.

En segundo lugar, en el ámbito personal, se ha decidido realizar este trabajo también por el afán por la idea y el uso de la tecnología. Por un lado, la necesidad que se pretende solucionar es un problema constante a nivel personal, lo que incentiva la investigación de ideas innovadoras que busquen resolverlo. Por el otro lado, el interés por el uso de la tecnología y cómo esta se integra en el ciclo operativo de la compañía, es otra de las razones que han llevado a la elección del tema.

1.2.Objetivos

El objetivo de este Trabajo de Fin de Grado (TFG) es desarrollar un modelo de negocio sobre la *startup* de base tecnológica Dineweek, centrándose en la parte financiera de éste. Por tanto, el trabajo tiene los siguientes objetivos:

- Entender cuáles son las necesidades de mercado que Dineweek satisface.
- Justificar, mediante el análisis de la literatura, la existencia de estas necesidades en el sector de la nutrición (la mala alimentación y el desperdicio de alimentos) con el propósito de identificar las oportunidades de negocio de Dineweek.
- Explicar el *Business Model Canvas* (BMC) desarrollando el modelo de negocio de Dineweek.
- Analizar la estructura de costes e ingresos, así como sus fuentes de financiación, mediante su Balance de Situación, la Cuenta de Pérdidas y Ganancias y el Estado de Flujo de Efectivo.
- Determinar la viabilidad del negocio en el corto y largo plazo.

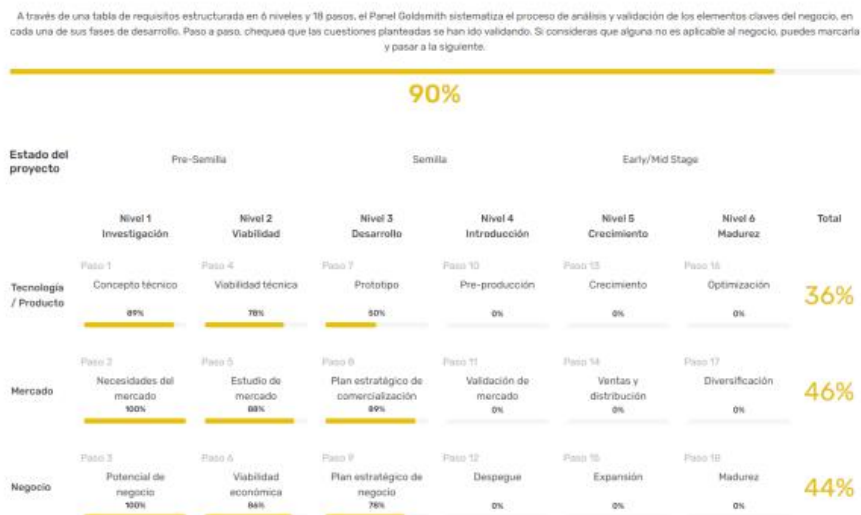
1.3.Metodología

El proceso de elaboración del Trabajo de Fin de Grado (TFG) ha sido dividido en dos partes. La primera, se ha focalizado en el análisis teórico del sector de la alimentación, a

través de un trabajo de investigación por el que se han recurrido a fuentes secundarias y primarias. Por un lado, se han utilizado informes y artículos procedentes de consultoras como KPMG, Deloitte o de fuentes oficiales como la Organización de Naciones Unidas (ONU) o el Instituto Nacional de Estadística (INE). Por el otro lado, se ha elaborado una encuesta enfocada a la población madrileña durante la última semana de noviembre de 2022, la cual fue respondida por 314 individuos en España. Por otro lado, se han utilizado fuentes secundarias de artículos académicos obtenidos a través de motores de búsqueda como *Google Scholar* y *DialnetPlus*.

La segunda parte del Trabajo de Fin de Grado (TFG) se ha focalizado en el plan de negocio de la *startup* Dineweek. Para ello, el equipo fundador compuesto por cinco personas, junto a la mentora externa, Belén Moscoso del Prado, especialista en el mundo del emprendimiento, han participado en la décima edición del concurso de Comillas Emprende, organizado por la Universidad Pontificia de Comillas. El equipo ha ido completando los pasos necesarios para finalizar el concurso, a través del Panel Goldsmith, herramienta orientadora que permite organizar y cuantificar el proceso de creación de un modelo de negocio.

Figura 1: Panel Goldsmith-Plataforma Comillas Emprende

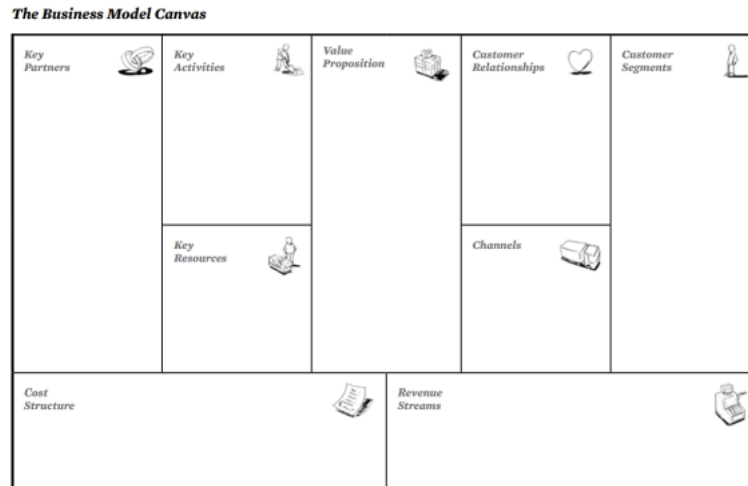


Fuente (Comillas Emprende, 2023)

Todo lo realizado en el concurso se ve reflejado en el Trabajo Final de Grado a través del *Business Model Canvas*, herramienta de organización y planificación estratégica utilizada para diseñar un modelo de negocio. Está compuesta por nueve elementos clave

(propuesta de valor, segmento de clientes, canales, relación con los clientes, fuentes de ingresos y de gastos, recursos clave, actividades clave, aliados clave y estructura de costes e ingresos), que permiten la visualización del funcionamiento de una empresa de manera clara y precisa (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Figura 2: Business Model Canvas



Fuente: Osterwalder, Pigneur, & Clark (2010)

Finalmente, se ha desarrollado el modelo de negocio de Dineweek analizando todos sus estados financieros: Cuenta de Pérdidas y Ganancias, Balance de Situación y Estado de Flujos de Caja. Durante esta parte del Trabajo de Fin de Grado se han utilizado fuentes primarias como artículos periodísticos procedentes de El País, Expansión o New York Times y textos académicos (“Fundamentos de Contabilidad” de Rafel Muñoz Orcera).

1.4.Estructura

El Trabajo de Fin de Grado está estructurado en cinco partes diferentes. En primer lugar, se presentará la introducción del proyecto, donde se expondrán las razones que motivaron la elección del tema, los objetivos y la metodología utilizada durante la elaboración del trabajo.

En segundo lugar, se llevará a cabo un análisis del mercado agroalimentario, centrándose en dos de sus principales desafíos: la mala alimentación y el desperdicio de alimentos, y cómo se pueden convertir en oportunidades, así como la respuesta que Dineweek proporciona a estos desafíos.

En tercer lugar, se describirá el modelo de negocio de Dineweek utilizando el *Business Model Canvas* (BMC) y profundizando en cada una de sus partes.

En cuarto lugar, se analizará detalladamente el plan financiero de Dineweek, a través de sus Cuentas Anuales, y se expondrán los diferentes escenarios planteados: pesimista, conservador y optimista. Por último, se presentarán las conclusiones obtenidas y se determinará la viabilidad del negocio.

2. Estudio de mercado y respuesta de Dineweek

En la primera parte del Trabajo de Fin de Grado se analizarán los principales retos y oportunidades que se pueden encontrar actualmente en el sector de la alimentación. A continuación, se estudiará el crecimiento del mercado *Foodtech*, centrándose en los segmentos con un desarrollo potencial. Por último, se detallará la respuesta que Dineweek ofrece, profundizando en el funcionamiento de la aplicación.

2.1. Retos y oportunidades en el sector de la alimentación.

La sostenibilidad, en el mundo de la alimentación, es uno de los objetivos implícitos de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (ONU) (Aranceta-Bartrina et al., 2019). No obstante, el concepto de nutrición sostenible no se limita a una producción 100% ecológica sin ningún impacto medioambiental, sino que va más allá y se extiende a la cadena de suministro alimentaria completa. Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura (FAO), la sostenibilidad radica también en una nutrición equilibrada, un desperdicio menor de los alimentos durante su consumo o un mayor acceso a productos asequibles (Aranceta-Bartrina et al., 2019).

Aunque la sociedad ha evolucionado drásticamente en la forma de alimentarse (se ha pasado de consumir productos sin preocuparse por los efectos que podrían tener en la salud a demandar alternativas que permitan mantener una vida saludable) (Aranceta-Bartrina et al., 2019), todavía queda mucho recorrido para alcanzar la sostenibilidad en el mundo de la alimentación. Entre los principales retos, se encuentran dos: la mala alimentación y el desperdicio alimenticio (Garnett, 2013).

2.1.1. La mala alimentación

Uno de los principales retos son los malos hábitos alimenticios de los consumidores (Garnett, 2013). Esto se ve reflejado principalmente en la población joven, uno de los sectores con peores hábitos alimenticios (Pelletier & Laska, 2012). Un estudio sobre el estilo de vida de los estudiantes ratifica que el consumo de fruta y verdura por parte de los jóvenes es bastante reducido, solo el 27,8% las incluye en su menú diario (los nutricionistas recomiendan consumirlas por lo menos una vez al día). Al mismo tiempo, los jóvenes se alimentan de elevadas cantidades de comida rápida (63,39% lo hace al menos 1 o 2 veces por semana) (Cerezo Prieto & Frutos-Esteban, 2020).

Este problema también afecta a las familias con padres y madres trabajadores e hijos pequeños. En estas situaciones, los hogares encuentran mayor dificultad para organizar el menú semanal, lo que finalmente reduce la frecuencia con la que los miembros de la familia consumen productos elaborados en el domicilio (Blake et al., 2011). Al no incluir alimentos caseros, se sustituyen nutrientes esenciales para mantener una dieta equilibrada (Nielsen et al., 2002). Según un estudio de Campofrío, para los padres y madres es más difícil elaborar un menú planificado que cocinar diariamente. Asimismo, especifica que aquellas familias con hijos pequeños, generalmente entre 2 y 5 años, son los que menos tiempo tienen para realizar esta planificación (Campofrío, 2017).

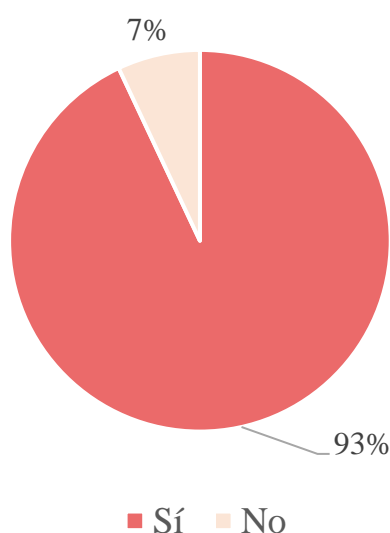
2.1.2. El desperdicio de alimentos

Otro de los principales retos es el desperdicio de alimentos (Garnett, 2013). A pesar de las numerosas campañas de concienciación sobre el cuidado del medio ambiente y la reducción del desperdicio de alimentos, en 2021 un estudio de las Naciones Unidas sobre el medioambiente afirmó que el desperdicio de alimentos en la industria alimenticia alcanzó los 931 millones de toneladas al año. Lo más impactante de esta cifra es que 570 millones del total, es decir el 61%, procedían de los hogares. Además, este mismo estudio estimó el impacto del desperdicio de alimentos en los niveles de CO₂ entre un 8 y 10%. (United Nations Environment Programme, 2021)

Con el objetivo de verificar estos datos, y de poder validar el modelo de negocio, se realizó una encuesta durante la última semana de noviembre de 2022, dirigida a personas residentes en España mayores de 18 años. La encuesta fue respondida por 314 individuos a través de *Microsoft Forms*. Una de las preguntas que se formularon fue la siguiente:

“¿Alguna vez ha tenido que tirar algo a la basura porque se había pasado de la fecha de caducidad o porque se estaba poniendo malo?”. De los encuestados, el 93% afirmó haber desperdiciado comida.

Figura 3: ¿Alguna vez ha tenido que tirar algo a la basura porque se había pasado de la fecha de caducidad o porque se estaba poniendo malo?



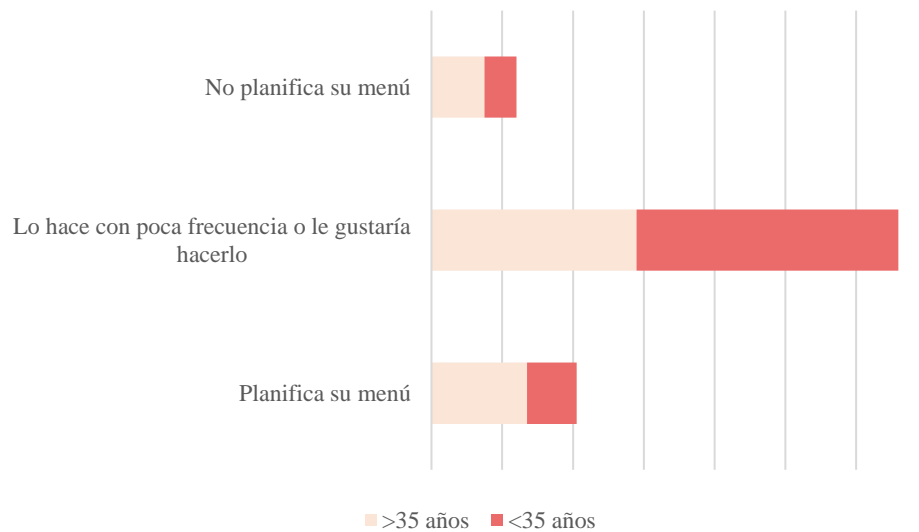
Fuente: elaboración propia

2.1.3. Oportunidades del sector

Al mismo tiempo que se han mencionado las dificultades que poseen las familias a la hora de gestionar menús equilibrados, el mismo informe de Campofrío afirma que el 69,7% de los padres y madres que disponen de mayor tiempo elaboran mejores recetas (Campofrío, 2017). Por lo tanto, no es la falta de voluntad lo que lleva a no planificar un menú equilibrado, sino la ausencia de tiempo (Blake et al., 2011).

En la encuesta realizada, el pasado noviembre, también se formuló la siguiente pregunta: “¿Planifica su menú alimenticio?” con las siguientes opciones: “Sí”; “A veces”; “No, pero me gustaría”; “No”. Sólo el 27% de las personas mayores de 35 años respondió que planifica su menú. No obstante, un 58% mencionó que lo hace con poca frecuencia o que desea empezar a hacerlo. Una situación similar ocurre con la población más joven (menor de 35 años), debido a que destaca también el bajo porcentaje de personas que planifican su menú (14%), y el elevado número de encuestados que lo hacen a veces o que desean hacerlo (74%).

Figura 4: ¿Planifica su menú alimenticio?



Fuente elaboración propia

En cuanto al desperdicio de alimentos, aunque los resultados de la encuesta y del informe de la ONU reflejan una escasa conciencia por parte de los hogares, la sensibilidad sobre los efectos que produce el cambio climático ha ido aumentando a lo largo de los años (Persson et al., 2021). Los consumidores demandan nuevas alternativas que les permitan modificar sus hábitos hacia un modelo de vida más sostenible (Persson et al., 2021).

Un claro ejemplo de ello son los resultados de la encuesta de elaboración propia en la que se formuló la siguiente pregunta: “¿Estarías interesado en evitar ese desperdicio?”. El 98% de los encuestados respondieron que sí estarían interesados en reducir sus niveles de desperdicio, mientras que solo el 2% no mostró interés en ello. Lo destacable de estos resultados es que son totalmente parecidos en los dos rangos de edad. Las personas menores de 35 años expresan el mismo porcentaje en su voluntad por reducir el desperdicio que los individuos mayores de 35 años. Por lo tanto, no solo hay una intención de reciclar más alimentos, sino que esta voluntad es intergeneracional.

En conclusión, la sostenibilidad en el sector de la nutrición es un concepto que engloba diferentes perspectivas como una dieta equilibrada o la reducción del desperdicio de alimentos. Ante la evolución a un mercado más sostenible, los retos de la mala alimentación y la optimización del consumo nutricional se convierten en oportunidades del sector.

2.2. El mercado Foodtech

Después de analizar los retos y oportunidades a los que se enfrenta el sector alimenticio, es importante destacar el mercado *Foodtech*, ya que a nivel europeo ha experimentado un crecimiento acelerado en los últimos años. Entre 2015 y 2020, las 10 compañías más grandes de este mercado crecieron a un ritmo superior al que lo hicieron los 10 principales supermercados. Esto se debe, en parte, a que, en 2021, el mercado del *Foodtech* representaba 92 mil millones de euros (Five Seasons & Dealroom.co, 2021).

El concepto de *Foodtech* (empresas y proyectos que aprovechan tecnologías para transformar la industria agroalimentaria) se empezó a desarrollar en Estados Unidos y Asia, donde actualmente tiene un valor de más de 200 mil millones de euros. Esto demuestra el potencial que se puede alcanzar en el mercado europeo, y especialmente en España (Five Seasons & Dealroom.co, 2021).

En Europa, una de las principales ramas de crecimiento del *Foodtech* es el *delivery* de productos de supermercado, gracias a las soluciones tecnológicas e innovadoras que lo diferencian de alternativas convencionales como los supermercados (Five Seasons & Dealroom.co, 2021). En 2018 la penetración del mercado online de reparto de alimentos aumentó un 2%, mientras que en 2020 el incremento fue de más de un 5% (The Food Tech, 2019).

Por otro lado, en España el sector del *delivery* ha experimentado un amplio crecimiento, en especial en el mundo del *retail*. Tras la pandemia, el 72% de los consumidores han pedido productos alimenticios a domicilio (Osorio, 2022). Aunque, estos provenían principalmente de restaurantes, ya que los supermercados aún tienen sistemas de reparto a domicilio caros (según la encuesta de elaboración propia, un 13% afirma que no realiza la compra a domicilio porque el *delivery* es muy caro). A pesar de ello, según un informe de KPMG los consumidores durante la pandemia han desarrollado una tendencia hacia el hogar, convirtiendo al *delivery* en una herramienta obligatoria para todo negocio en España (KPMG, 2021).

En general, surge una oportunidad de crecimiento en un mercado innovador y tecnológico, con éxito en otros países y que tiene un potencial de desarrollo de productos relacionados con el *delivery* de alimentos.

2.3.Respuesta de Dineweek

Dineweek tiene como objetivo dar respuesta a estas nuevas oportunidades, creando una plataforma donde el consumidor pueda mejorar sus hábitos alimenticios de una manera sostenible y reduciendo su impacto en el medioambiente, aprovechando el auge en el mercado *Foodtech* y su potencial desarrollo. La propuesta de Dineweek es crear una aplicación móvil que facilite la organización de los menús, ya sean diarios o semanales, mediante la elección de recetas. Una vez planificados los menús, se generará una lista de ingredientes, la cual se enviará al domicilio del consumidor, contribuyendo a reducir el tiempo invertido en la organización nutricional y el desperdicio de los alimentos.

Como se ha mencionado previamente, la falta de tiempo impide a muchos consumidores planificar su alimentación de forma equilibrada y los lleva a consumir alimentos de baja calidad nutricional (Pelletier & Laska, 2012). Dineweek ofrece una solución a este problema al permitir al consumidor elegir sus menús sanos y equilibrado a partir de recetas propias o ajenas.

Según la encuesta de elaboración propia el 56% de las personas encuestadas utilizan recetas a la hora de cocinar. Por ello, Dineweek quiere aprovechar este hábito para ayudar a los usuarios a organizar sus menús con recetas propias o ajenas. Adicionalmente, la plataforma es también una base de datos de recetas donde los usuarios pueden crear, compartir, valorar y comentar las mismas con otros individuos, ampliando así su conocimiento y alternativas culinarias.

Otra de las oportunidades que Dineweek pretende atender es la baja penetración del *delivery* de productos de supermercado (Five Seasons & Dealroom.co, 2021). Este es un mercado en crecimiento donde todavía existe un gran potencial de desarrollo y que actualmente cuenta con una elevada demanda por parte del consumidor (la penetración del *delivery* de alimentos en España se incrementó un 3,4% en 2020) (Segura et al., 2020). Además, en la actualidad, cada establecimiento realiza el pedido de productos a domicilio mediante un sistema de *delivery* individual, operando con una flota de vehículos (por lo general furgonetas de grandes dimensiones) propia y no compartida (Capgemini, 2018). Esto genera mayores emisiones de CO2 y acumulación de vehículos en las ciudades. La unificación de los servicios de *delivery* ayudará a fortalecer los objetivos ESG y a establecer precios más competitivos gracias a una reducción de costes, beneficiando al consumidor.

Es importante destacar que Dineweek no será responsable del *delivery*, sino que este será externalizado a una compañía. Se ha empezado a trabajar con Revoolt, una *startup* que realiza repartos a domicilio de productos de supermercados con una flota 100% eléctrica (Revoolt, 2023). Sin embargo, no se descarta contactar con otros proveedores. Mediante la integración del *delivery* en el proceso de planificación, Dineweek unifica el *customer journey*, maximizando el tiempo invertido por parte del consumidor en la planificación del menú.

Por último, Dineweek permite al usuario registrar los ingredientes que ya dispone en su domicilio con el objetivo de optimizar todos los productos utilizados durante la preparación de alimentos y reducir el desperdicio. Además, la aplicación recomendará adquirir las cantidades justas y necesarias para poder preparar las recetas y planificar el menú semanal. El usuario tendrá la posibilidad de registrar el número de comensales para los que cocinará, así como estimar las sobras que obtendrá durante su semana y la forma más eficiente de distribuir las.

2.3.1. Funcionamiento de la aplicación

La aplicación móvil estará disponible en Android y Apple Store y también se podrá acceder a través de la página web. La plataforma requiere que el usuario se registre con una cuenta gratuita y un correo electrónico para poder acceder a sus funcionalidades.

Una de las características que ofrece la aplicación es la visualización de una pestaña con todas las recetas existentes en una base de datos colectiva, donde los usuarios pueden compartir y valorar las recetas. El objetivo es que sea una red social donde se puedan buscar y publicar recetas propias o ajenas. Cada receta tendrá los siguientes campos:

- Los ingredientes, con las cantidades necesarias por comensal (el usuario podrá configurar el número de personas para las que cocinará).
- Las características nutricionales de la receta: valor energético, contenido en proteínas, grasas...
- Un apartado con contenido audio visual (videos e imágenes) de cómo elaborar la receta y del resultado final.
- La duración que le llevará al usuario cocinar la receta.
- Un botón de “favorito” donde el usuario puede guardar sus preferidas.

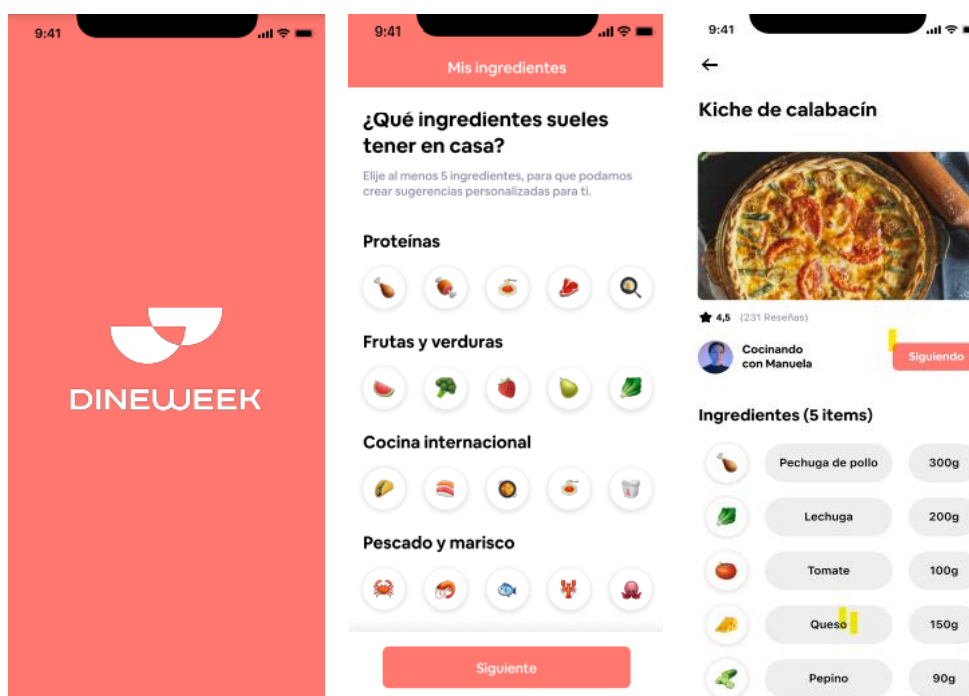
La base de datos se elaborará a través de recetas ya publicadas en internet y las que los propios usuarios aporten a la plataforma. Al mismo tiempo, se establecerán acuerdos con cocineros y editoriales o autores de libros de recetas para promocionar la aplicación.

La siguiente pestaña a la que podrá acceder el usuario, es la de planificación y *delivery*. En ella, el consumidor podrá consultar el historial de pedidos, el estado de los pedidos que están en curso, y realizar nuevas planificaciones. Para organizar un menú en la plataforma, el usuario indicará la periodicidad que desea establecer (semanal, mensual o personalizada), el número de comensales y el día que desea cocinar. Seguidamente, seleccionará qué recetas desea preparar cada día y cómo planificarlas. Finalmente, la plataforma generará un listado de ingredientes, donde el usuario podrá marcar aquellos productos que ya disponga en su domicilio y tramitar el pedido del *delivery*.

Esta funcionalidad supondrá la mayor parte de la inversión en la plataforma, ya que es necesario un *software* que permita recomendar a los usuarios recetas acordes a sus gustos y a lo consumido previamente. Además, se deberá integrar la aplicación con la empresa encargada del *delivery* a través de una interfaz de programación de aplicaciones (API), lo que resulta un proceso costoso y elaborado (Gong et al., 2022). (European Knowledge Center for Information Technology, 2021).

Adicionalmente a la funcionalidad principal de recomendar recetas personalizadas, la aplicación contará con otras opciones como un calendario, que permitirá visualizar el menú planificado, una sección de “nevera”, donde se podrán registrar los ingredientes disponibles en el hogar y un área de configuración de usuario, que ofrecerá la posibilidad de modificar los datos de la cuenta y suscribirse al servicio premium.

Figura 5: Prototipo de la aplicación móvil Dineweek



Fuente: elaboración propia

3. Business Model Canvas

El análisis del modelo de negocio de Dineweek se ha realizado mediante la herramienta del *Business Model Canvas (BMC)*, la cual permite organizar y definir el modelo de negocio de una forma más directa y estructurada. A través de este instrumento, se analiza cómo la compañía crea, captura y ofrece valor a sus consumidores (Osterwalder & Pigneur, 2010).

3.1. Clientes y Segmento

Los clientes y segmentos del *Business Model Canvas* son los diferentes grupos e individuos a los que Dineweek ofrece su oferta de valor (Osterwalder & Pigneur, 2010). Uno de los principales retos en el sector de la nutrición es la mala alimentación que se produce por la falta de planificación. Este problema afecta especialmente a dos segmentos del mercado: los jóvenes y las familias con hijos (Kuzbicka & Rachón, 2013).

La población joven que trabaja y vive fuera de su residencia familiar dispone de escaso tiempo y voluntad para planificarse, lo que genera una dependencia de alimentos precocinados, con baja calidad nutritiva y escasa variedad. También, implica un mayor consumo de comida rápida, que puede producir un deterioro significativo en la salud y

pérdida de necesidades nutricionales óptimas (Abraham et al., 2018). A esto se le suma el escaso presupuesto del que dispone la población joven, lo que dificulta enormemente que su alimentación sea saludable (Cerezo Prieto & Frutos-Esteban, 2020).

Por el otro lado, las familias con el padre y la madre trabajando y con niños de temprana edad pueden encontrarse en la misma situación. La amplia carga de trabajo, acompañada de las tareas que requieren los hijos pequeños hacen que la gestión del menú en el domicilio familiar sea muy compleja (Blake et al., 2011). Además, la nutrición de los niños durante su etapa de crecimiento es extremadamente importante y muchas veces se subestima por la incapacidad de realizar una buena organización alimenticia (Cooke, 2007).

Por lo tanto, los segmentos a los que Dineweek quiere llegar en un primer momento son dos:

- Personas jóvenes trabajadores y profesionales autónomos, que sean ellos mismos los que elaboran su menú alimenticio y no disponen de mucho tiempo.
 - No se limita a individuos con ocupaciones demandantes, ya que para aquellos que realicen jornadas de 8 horas, la falta de una planificación puede conllevar restricciones en otras actividades lúdicas (Funabiki et al., 2011).
 - Jóvenes eficientes, que procuran organizarse para poder realizar diferentes actividades durante la semana.
 - Jóvenes con hábitos saludables e intenciones de mejorar su calidad alimenticia, y con interés en mantener una nutrición equilibrada a lo largo de la semana.
 - Jóvenes concienciados por el cambio climático con intención de reducir su impacto medioambiental, sobre todo con el desperdicio de alimentos (comprometidos con el reciclaje).
- Las familias con ambos progenitores ocupando posiciones laborales y, al igual que los jóvenes, buscando una mayor eficiencia del tiempo invertido.
 - No se ha reducido a hogares con hijos, ya que, aunque éstos son potenciales clientes, las familias que no tienen hijos, o no residen con

sus descendientes, también pueden verse beneficiadas por la propuesta de valor de Dineweek.

- Familias organizadas y responsables, que pretenden mejorar la planificación de sus alimentos para obtener una mayor calidad nutricional y un mayor ahorro de tiempo.

Los dos segmentos son definidos genéricamente, ya que son muy diversos, y una mayor especificación restringiría mucho el mercado a Dineweek. Se han utilizado términos amplios que permitan evolucionar y adaptarse, siempre enfocándose a los dos colectivos claros y definidos.

Para estimar el tamaño de mercado que se podrá obtener a corto y largo plazo se ha utilizado la herramienta *Serviceable Obtainable Market (SOM)*. En una primera fase, Dineweek operará en la Comunidad de Madrid, ya que durante los primeros años solo se aceptarán pedidos dentro de la M30. De esta manera, según el INE, en la Comunidad de Madrid residen 1.903 núcleos familiares con hijos conviviendo y 903.421 jóvenes (individuos entre 18 y 29 años). Los núcleos familiares son considerados como usuarios debida a que, por lo general, solo habrá una cuenta registrada por hogar (INE, 2023).

3.2.Propuesta de Valor

La propuesta de valor consiste en productos y servicios que ofrecen valor añadido al consumidor (Osterwalder & Pigneur, 2010). En Dineweek, son ayudar a planificar los menús semanales, aprovechar al máximo los alimentos, conseguir una dieta saludable y ofrecer una entrega a domicilio de los ingredientes correspondientes.

Dineweek ha detectado dos problemas comunes entre los consumidores del sector alimentario: la falta de planificación y el desperdicio alimentario (Garnett, 2013). Muchos consumidores tienen una mala alimentación debido a la falta de organización, y esto suele ir acompañado de un alto desperdicio de alimentos, lo que tiene un impacto negativo en el medio ambiente (Osterwalder & Pigneur, 2010).

El propósito de Dineweek es ofrecer valor a sus usuarios proporcionándoles una herramienta de gestión del menú nutricional basada en recetas. Además, facilitan la integración del servicio a domicilio de los ingredientes y fomentan el reciclaje. Con este enfoque, Dineweek busca ayudar a los consumidores a planificar y organizar mejor sus

comidas, lo que a su vez contribuye a reducir el desperdicio de alimentos y mejorar la calidad de la alimentación.

3.3. Canales de distribución

Los canales son las vías por las que la empresa se comunica con sus clientes y encauza la proposición de valor (Osterwalder & Pigneur, 2010). En Dineweek el principal canal de distribución serán los medios digitales, que han experimentado un crecimiento exponencial durante los últimos años en España (actualmente ocupan la 7ª posición dentro de la Unión Europea) (La Monlcoa, 2022).

La elección de los canales de distribución responde a tres estrategias adoptadas por Dineweek en relación con sus clientes: atracción, retención y expansión. En primer lugar, para atraer inicialmente a los clientes se utilizarán los siguientes canales:

- Redes sociales e *influencers*. Dineweek estará presente en las plataformas de Instagram, Twitter y TikTok donde publicará contenido promocionando la aplicación (más del 40% de los usuarios declaran que las redes sociales han influenciado en su compra final) (Acebes & Montanera, 2022). Al mismo tiempo, se realizará una colaboración con *influencers* en Instagram, donde el 53% de los usuarios siguen, por lo menos, a un creador de contenido (Acebes & Montanera, 2022).
- Plataformas digitales. Dineweek también estará presente en medios digitales a través de la implementación de estrategias de posicionamiento SEO en los principales motores de búsqueda, así como la realización de promociones con las herramientas de Google Ads.
- Acuerdos con supermercados para promocionar la plataforma en sus establecimientos y, de esta forma, poder acceder fácilmente al público objetivo.
- Otros métodos de comunicación como el *Word of Mouth (WOM)*, que es una de las herramientas de marketing más influyentes para los usuarios (Reimer & Benkenstein, 2016). Con este fin, se aprovechará el hecho de que todos los socios son miembros de la Universidad Pontificia de Comillas para utilizar la comunidad universitaria y promover un proceso de venta más personalizado.

En segundo lugar, para retener a los clientes no solo se ofrecerá una aplicación de fácil manejo, sino también un servicio para resolver posibles incidencias y cuestiones que surjan durante su utilización. Para ello, se pondrá a disposición de los usuarios un área dentro de la aplicación con direcciones de correo electrónico y teléfonos de atención al cliente. Además, debido a que más del 70% de los consumidores demandan interacciones personalizadas con las compañías, se ofrecerán canales individualizados a través del asesor virtual de Microsoft 365 (Arora et al., 2021). Por último, se realizarán encuestas de satisfacción periódicas que permitan realizar cambios y mejoras en la plataforma.

En tercer lugar, para expandir el número de clientes se optará por canales de distribución como las promociones y los eventos. Por un lado, los descuentos exclusivos o los beneficios adicionales para incentivar a los usuarios a invitar a familiares y conocidos son una forma efectiva de captar nuevos clientes. Por otro lado, los eventos con cocineros y especialistas del mundo de la alimentación y la gastronomía ya sean presenciales o virtuales, pueden generar visibilidad a la plataforma e incrementar el número de usuarios.

3.4.Relación con los clientes

La relación con el cliente es un componente esencial del *Business Model Canvas*, ya que define la forma en que la compañía interactúa con su público objetivo (Osterwalder & Pigneur, 2010). En el caso de Dineweek, el objetivo principal será generar un vínculo emocional que una al cliente y a la marca, creando una comunidad que promueva el reciclaje y la sostenibilidad. Para lograr esto, Dineweek debe enfocar tanto su misión y visión de forma que aporte valor adicional al cliente.

Siguiendo esas líneas, Dineweek proporcionará asistencia post-venta a todos los usuarios. Cualquier problema relacionado con el *delivery* será atendido por la empresa encargada del reparto a domicilio. Sin embargo, Dineweek garantizará que el proceso de asistencia esté completamente integrado en la plataforma, y supervisará que todas las cuestiones sean adecuadamente resueltas. En la plataforma también se habilitará un apartado de preguntas frecuentes, al igual que una grabación de videotutoriales, para cualquier cuestión sobre la utilización de la aplicación, el registro de nuevos usuarios, la suscripción, la planificación y el pedido a domicilio.

Además, Dineweek, creará comunidades donde los diferentes usuarios podrán intercambiar opiniones sobre recetas, hábitos alimenticios, planificación nutricional y técnicas de reciclaje. La primera pestaña que se encontrará el usuario en la aplicación es en sí un espacio dedicado a crear y comunicar contenido alimenticio. Esta herramienta se complementará con otras comunidades como foros sobre gastronomía y nutrición. En el futuro, se intentará transformar esos foros en eventos donde los usuarios puedan compartir su afición por la cocina o aprender sobre diferentes métodos de reciclaje.

El objetivo de Dineweek es establecer relaciones duraderas con sus clientes habituales, integrándolos en la compañía y proporcionando un servicio de calidad, ya que los consumidores recurrentes son cinco veces más sensibles a cambios en la calidad de servicio que a divergencias en precios (Tschohl, 2001).

3.5. Recursos clave

Los recursos clave son aquellos activos esenciales que se requieren para implementar la propuesta de valor ante el cliente y ejecutar eficientemente el modelo de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2010). En el caso específico de Dineweek, se han identificado los siguientes recursos clave:

La aplicación/página web: constituye el recurso clave fundamental de Dineweek. Es el medio principal a través del cual se desarrollará la propuesta de valor al cliente y se establecerá el canal de comunicación primario con los consumidores. En consecuencia, su desarrollo, mantenimiento y mejora representará gran parte de la inversión para Dineweek. Debido a que el equipo de socios no posee la competencia técnica necesaria para desarrollar internamente este software, se ha decidido externalizar esta tarea a una empresa especializada en el desarrollo de aplicaciones para *Startups* como, por ejemplo, Appyweb o Develoapps (Appyweb, 2019). Además, desde el inicio del proyecto se contratará a un profesional en informática que colaborará en el mantenimiento de la plataforma y en la realización de las actualizaciones necesarias.

Integración de plataformas: será necesaria para la correcta unificación de todo el *customer journey*, desde la planificación del menú hasta la entrega de los ingredientes en el domicilio. Como el servicio del *delivery* será externalizado a una compañía especializada en productos de supermercado que cuente con una flota de transporte renovable al 100%, se requerirá una integración con su software, lo cual normalmente se

lleva a cabo mediante una interfaz de programación de aplicaciones (API, por sus siglas en inglés) (Matías Guillén, 2017). Se ha establecido contacto con uno de los principales candidatos encargados de la entrega, Revoolt, quien ha confirmado que dispone de una API fácilmente integrable con otros softwares (Revoolt, 2023). Cabe destacar que esta ventaja también está presente en otros competidores, ya que en el mundo del *retail* es bastante común tener que realizar integraciones entre diferentes plataformas (Wan Shi Ann & Mohd Iqbal, 2017).

Recetas: al abrir la aplicación, el primer apartado que encontrará el usuario será la base de datos de recetas, donde los consumidores podrán interactuar con ella y contribuir con su propia información. Es esencial contar con un número inicial de recetas que resulten atractivas para el consumidor. Aunque constituye un recurso importante, su adquisición no resulta muy compleja, ya que existe una gran cantidad de información pública y gratuita en internet, la cual se utilizará para construir la base inicial de recetas (Solares Vieira, 2017). Además, se complementará con la información que los usuarios proporcionen, así como con colaboraciones futuras con reconocidas personalidades del sector gastronómico y culinario.

Front y back office: son cruciales para ofrecer al cliente un servicio post venta accesible y eficaz, así como negociar con los proveedores de *delivery* y supermercados. En el escenario conservador, durante el primer año solo se contará con un empleado encargado de mantener la plataforma y realizar actualizaciones, mientras que el equipo fundador no tendrá posiciones permanentes. En el segundo año, todos los socios se incorporarán a la plantilla con las siguientes funciones:

- Javier Esteve como responsable del departamento de estrategia y negociación con los proveedores y CEO de la compañía, tendrá un papel clave en la negociación con los supermercados y el *delivery*.
- Lucas Castellanos Lafita supervisará el departamento financiero, optimizando la estructura de financiación y controlando los gastos e ingresos.
- Pedro Larrea ocupará la posición de director de tecnología e innovación y supervisará todas las cuestiones legales y de recursos humanos.
- Ignacio Gómez Miralles y Álvaro Gil Antuñano serán los responsables del departamento de marketing, dirigiendo todas las campañas comerciales, acuerdos con *influencers* y cocineros, así como la atención al cliente.

Para fortalecer el departamento de tecnología y optimizar la plataforma, ese mismo año se incorporará otro informático. En total, en el segundo año el equipo estará formado por siete empleados.

Customer Relationship Management (CRM): Se contratará un software de gestión de clientes, que permita llevar un seguimiento detallado de las interacciones con el cliente y gestionar sus incidencias, además de realizar campañas automatizadas. Se han evaluado dos opciones de software, HubSpot y Microsoft Dynamics, con una tarifa similar de 80 euros mensuales (Microsoft, 2023b) (HubSpot, 2023). El objetivo de la implementación de esta herramienta es mejorar la relación con los clientes, aumentar la retención y fidelización, y así contribuir al crecimiento sostenido de la empresa.

Financiación: estará compuesto por dos fuentes principales: los recursos propios y financiación externa. El capital inicial ascenderá a 75.000 euros, 66% (50.000 euros) procedentes del equipo fundador y el 33% (25.000 euros) restante por *family, friends and funds (3Fs)*. Adicionalmente, en el segundo año se prevé la solicitud de un préstamo de 65.000 euros a través del programa de Jóvenes Emprendedores de ENISA.

Nube de datos (AWS): donde poder almacenar la plataforma (aplicación y página web). Este proceso se llevará a cabo mediante servicios externos como Amazon *Web Services*, debido a que la instalación de los servidores internos es un procedimiento más costoso y menos flexible en términos de adaptación a las variaciones en la demanda (Hardy, 2012).

3.6. Actividades clave

Las actividades clave son aquellas labores que el equipo de Dineweek debe de ejecutar con el objetivo de implementar la propuesta de valor (Osterwalder & Pigneur, 2010). Estas son las siguientes:

- Campañas de marketing: se elaborarán campañas publicitarias en redes sociales, con *influencers* del mundo de la cocina y a través de anuncios en páginas web utilizando la herramienta de Google Ads.
- Gestión de la base de datos de recetas: Dineweek deberá migrar información pública hacia la plataforma y, en el futuro, establecer acuerdos con cocineros para complementarla con recetas profesionales.

- Envío a domicilio: aunque esta actividad será externalizada, es fundamental supervisar su gestión y realizar una correcta integración.
- Servicio de atención al cliente: el equipo de marketing será el encargado de gestionar todas las incidencias relacionadas con la plataforma, supervisando aquellas relacionadas con los proveedores y manteniendo la relación con el cliente post-venta para recoger su *feedback* en todo el proceso del *customer journey*.
- Mantenimiento de la aplicación: el equipo informático de la plantilla se encargará de subsanar cualquier problema que pueda derivarse después del desarrollo de la aplicación.
- Análisis de datos: actividad que coordinará el departamento de estrategia, asistido por el equipo financiero y el supervisor del departamento de tecnología, para proporcionar datos a los supermercados e incentivarlos a integrar sus productos en la plataforma mediante informes que permitan detectar patrones de comportamiento en los consumidores del sector *retail*. El objetivo es aportar valor a los supermercados proporcionando nuevos puntos de recogida de datos que solucionen la ausencia de información centralizada y actualizada que existe en el mercado (Jenneson et al., 2021).

3.7. Aliados Clave

Los aliados clave son aquellas terceras compañías que ayudarán a Dineweek a desarrollar sus actividades clave (Osterwalder & Pigneur, 2010). Se han identificado, tanto a corto como a largo plazo, cinco principales aliados clave.

En primer lugar, uno de los principales aliados clave de Dineweek son los **inversores** (3Fs) que no forman parte del equipo fundador, es decir, que no ostentarán ningún cargo dentro de la empresa. Los 3Fs aportarán el 25% de la inversión, lo que equivale a 25.000 euros. Su relación con los socios fundadores y el equipo directivo de Dineweek resulta crucial, ya que, además de contribuir con liquidez en un primer momento, recibirán el 15% del accionariado. Por tanto, aunque no superarán el 50% de las participaciones de la compañía, podrán involucrarse en todas las decisiones del consejo de administración.

En segundo lugar, **las empresas de delivery**, como la ya considerada Revoolt, serán también un aliado clave para Dineweek. Formarán una parte esencial del *customer journey* y un elemento clave en la interacción de los clientes con la aplicación. En este sentido, Dineweek se compromete a ofrecer una serie de beneficios, como el acceso a un

mercado más amplio y la posibilidad de aumentar su base de usuarios gracias a la oferta del plan premium.

En tercer lugar, los **supermercados**, cuya colaboración resulta imprescindible para poder ofrecer sus productos como ingredientes en las recetas de la plataforma. Su implicación supondrá un reconocimiento para Dineweek, lo que facilitará la atracción de nuevos usuarios y se convertirá en un elemento diferenciador con respecto a la competencia.

De hecho, existen empresas competidoras como Hello Fresh, que comenzó a operar en España durante la pasada Navidad, que tiene un modelo de negocio similar y que lleva los ingredientes de las recetas a domicilio. No obstante, los productos que ofrece provienen únicamente de Hello Fresh (Hellofresh, 2023). Por tanto, uno de los elementos diferenciadores de Dineweek será que los ingredientes que utilice en su aplicación provendrán de los propios supermercados. Para atraer a estos establecimientos a la plataforma, se ofrecerán informes de datos que les permitirán identificar tendencias y mejorar su proceso de venta mediante el uso de *big data*.

En un primer momento la colaboración se establecerá con los supermercados que ya tienen un acuerdo con Revoolt: Alcampo, Carrefour, Ahorra Más, BM Supermercados y Casa Elías. En 2023 estas cadenas representaban más del 15% de la cuota de mercado de la distribución en España (KANTAR, 2023)

Estos tres aliados clave: inversores, supermercados y la empresa del *delivery* representan los principales colaboradores de Dineweek, requiriendo una mayor inversión durante el proceso de negociación y actividades de promoción y atracción.

Por último, existen otros dos aliados clave a considerar. Por un lado, se encuentra el **marketplace de aplicaciones móviles**, por el que todos los usuarios de Android y Apple accederán a la aplicación de Dineweek (mediante la implementación en ambos sistemas operativos se alcanza un 98% de cuota de mercado (Turner, 2023). Por otro lado, las **editoriales o autores de recetas y los influencers**, con los que se elaborarán campañas de marketing, tanto a corto como a largo plazo.

3.8. Estructura de ingresos

Antes de explicar la estructura de ingresos es importante clarificar los dos tipos de suscripción que Dineweek ofrecerá:

- Plan gratuito: donde el usuario tendrá publicidad en la plataforma y se le cobrará un porcentaje de comisión por el *delivery*. Además, tendrá algunas funcionalidades restringidas como es el calendario compartido con otros usuarios.
- Plan premium: el cliente no tendrá publicidad en la aplicación y no se le cobrará la comisión del *delivery*. Al mismo tiempo, podrá acceder a todas las funcionalidades que ofrece la plataforma. Previo a la suscripción, se ofrecerá la opción de un mes de prueba, por el que el usuario podrá disfrutar de todos los beneficios del plan premium sin abonar la mensualidad (más del 50% de los usuarios consideran importante la existencia de un periodo de prueba durante el proceso de compra) (Meiseberg, 2016). Sin embargo, para ello deberá registrarse proporcionando la tarjeta de crédito.

La estructura de ingresos se dividirá en variables y fijos. En cuanto a los ingresos variables, procederán de un porcentaje sobre el total de los pedidos que el usuario haga a través de la plataforma. Este será uno de los principales ingresos, ya que todo cliente que haga el pedido a domicilio, este o no suscrito al plan premium, tendrá que abonar una comisión por el servicio. Otro de los elementos de la estructura de los ingresos variables será la publicidad que se mostrará a los usuarios del plan gratuito.

Los ingresos fijos provendrán del cobro de la mensualidad a todos los usuarios que estén suscritos al plan premium.

3.9. Estructura de costes

Una vez analizado Dineweek, su funcionamiento y el segmento objetivo, es fundamental clarificar a través de la estructura de costes la cantidad de recursos que se invertirán en cada actividad (Osterwalder & Pigneur, 2010). Los principales costes se categorizan en fijos y variables.

Los costes fijos se dividen en sueldos y salarios y costes operativos. En primer lugar, los sueldos y salarios hacen referencia a la remuneración de los socios fundadores y los empleados contratados para reforzar el departamento tecnológico y de marketing. No obstante, en el escenario conservador y optimista el equipo fundador no cobrará salario durante el primer año. En segundo lugar, los costes operativos fijos son aquellos

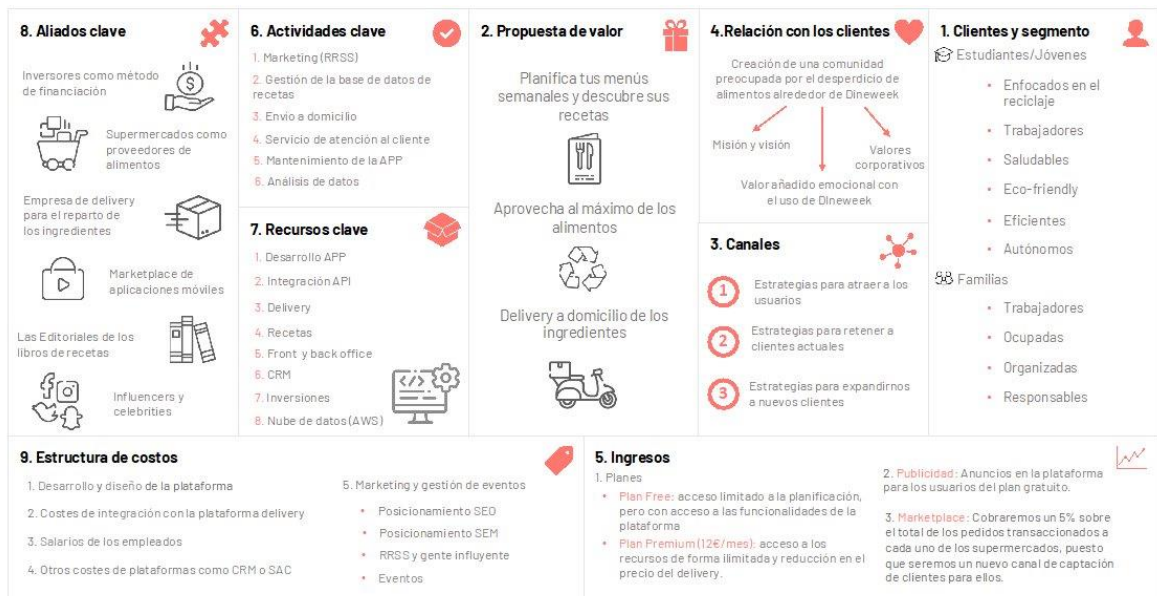
relacionados con el suministro de servicios legales, comunicación o la licencia de Apple Store.

Los costes variables se dividirán en el mantenimiento de la plataforma y marketing. Por un lado, el gasto en mantenimiento de la aplicación se destinará a la compañía proveedora de los servidores, *Amazon Web Services (AWS)*, actualizaciones necesarias durante el lanzamiento de la plataforma y gastos incurridos durante la integración con terceras entidades (Revoolt o supermercados).

Por otro lado, el gasto en marketing se desglosará en diversas partidas, que incluyen el posicionamiento SEM y SEO, con el objetivo de promocionar la plataforma en los principales motores de búsqueda como Google o Youtube (medio que mejor optimiza la obtención de resultados positivos con una inversión mínima) (Sustaeta Navarro, 2014). Además, se llevarán a cabo campañas publicitarias con personalidades influyentes del ámbito gastronómico y culinario en las redes sociales. Por último, se realizarán eventos y anuncios en establecimientos de supermercados mediante acuerdos estratégicos.

La Figura 6 presenta el esquema de todos elementos, anteriormente detallados del *Business Model Canvas*.

Figura 6: Business Model Canvas de Dineweek



Fuente: elaboración propia

4. Plan financiero

Tras el desarrollo del modelo de negocio a través del *Business Model Canvas*, este apartado se centrará en el plan financiero de Dineweek. Con el objetivo de reflejar la viabilidad económica-financiera de Dineweek, se analizarán: la inversión inicial y las fuentes de financiación, la estructura de ingresos y costes, el análisis de cuentas, incluyendo el Balance de Situación, la Cuenta de Pérdidas y Ganancias, el Estado de Flujo de Efectivo y, por último, el análisis de sensibilidades durante los cinco primeros años.

La constitución de Dineweek se realizará en enero de 2024, ya que los socios fundadores aún no disponen del capital suficiente para iniciar las operaciones en la actualidad. En consecuencia, todas las proyecciones serán anuales, incluyendo las del año 0 que se iniciará en enero de 2024.

4.1.Financiación inicial

Dineweek se constituirá en el año 0 con una financiación inicial de 50.000 euros dividida equitativamente entre los 5 socios fundadores (10.000 euros por socio). La estructura accionarial consistirá en 50.000 participaciones con un valor nominal de 1 euro, por consiguiente, en el momento de la constitución de Dineweek, cada accionista será titular de 10.000 participaciones, es decir, un 20% de la sociedad.

Tabla 1: Estructura accionarial en el momento constitutivo de Dineweek

| Capital social | 50.000 € |
|---|----------|
| Número de participaciones | 50.000 |
| Valor nominal | 1 € |
| Porcentaje propietario fundador | 20% |
| Nº participaciones por fundador | 10.000 |
| Valor de las participaciones por fundador | 10.000 € |

Fuente: elaboración propia

Nada más constituirse Dineweek, se llevará a cabo una primera expansión de capital, en la que se ampliarán los fondos propios de la compañía en 25.000 euros. Para esta ronda de ampliación de capital, se recurrirá a las 3Fs (*Family Funds and Friends*), ya que suelen exigir menores rentabilidades que los inversores de mercado y aportan una mayor flexibilidad (Cai et al., 2019).

Debido a que Dineweek se encuentra en una fase inicial (*pre-seed*), se aplicará una dilución estándar del 10% para esta ampliación de capital y, por lo tanto, de 5.000 participaciones (la dilución suele ser menor en compañías de reciente constitución) (Morgan Stanley, 2022). En consecuencia, se emitirá 1 nueva acción por cada 10 antiguas, diluyendo el accionariado del resto de los socios en aproximadamente un 2%. Esto significa que su participación en la empresa pasará del 20% al 18%, mientras que las 3Fs serán propietarios del 9,1% de la compañía. El resto de los 25.000 euros se cobrará a los inversores a través de una prima de 20.000 euros.

Tabla 2: Primera ampliación de capital

| Ampliación de capital | 25.000 € |
|--|----------|
| Porcentaje dilución | 10% |
| Nº de participaciones ampliadas | 5.000 |
| Valor de las participaciones ampliadas | 5.000 € |
| Prima | 20.000 € |

Fuente: elaboración propia

Tabla 3: Estructura accionarial una vez realizada la ampliación de capital

| Capital social | Porcentaje aportado | Importe |
|-------------------|---------------------|-----------------|
| Socios fundadores | 91% | 50.000 € |
| 3FS | 9% | 5.000 € |
| Total | 100% | 55.000 € |

Fuente: elaboración propia

4.2. Inversión inicial

La ampliación de capital tendrá como resultado un aumento de los fondos propios a 75.000 euros, lo que permitirá invertir en los tres activos principales. En primer lugar, se invertirán 34.200 euros en el activo intangible, el *software* de la aplicación y página web. El coste del desarrollo de la plataforma, con las funcionalidades que Dineweek demanda (red social, gestión de contenido, TPV, programación con funcionalidades avanzadas), se estima entre 6.000 y 20.000 euros (YeePLY, 2020). No obstante, la inversión estimada ascenderá a los 34.200 ya que, por un lado, se debe incluir la integración de la plataforma del *delivery* (API) y, por otro lado, garantizar que este activo sea atractivo para los usuarios.

En segundo lugar, se invertirán 800 euros en los activos materiales del empleado que se contratará durante los primeros meses del año 0. Estos activos consistirán en un ordenador HP con 16 GB de *ram* y un procesador Intel Core 15 de última generación, óptimo para realizar tareas de programación, y un Samsung Galaxy M13. El ordenador supondrá una inversión de 550 euros, mientras que el teléfono móvil tendrá un valor de 250 euros. (HP, 2023) (PC Components, 2023).

Por último, se destinará el importe restante, 40.000 euros, a tesorería para hacer frente a diversos gastos como:

- 3.279 euros en costes legales para constituir la sociedad.
- 20.000 euros en campañas de marketing de lanzamiento de la plataforma, las cuales se detallarán en la estructura de costes.
- Las primeras 6 mensualidades del técnico en plantilla que equivalen a 15.150 euros.
- 1.571 euros destinados a liquidez para poder sufragar cualquier imprevisto que surja durante los primeros meses.

Tabla 4: Inversión inicial de Dineweek

| Inversión Inicial | Importe |
|-----------------------------------|-----------------|
| Software: aplicación y página web | 34.200 € |
| Equipos informáticos | 800 € |
| Tesorería | 40.000 € |
| Total | 75.000 € |

Fuente: elaboración propia

4.3.Otras fuentes de financiación

Durante el primer mes del año 1, cuando Dineweek evolucione a una etapa *seed*, se solicitará un préstamo bancario que permita reforzar la liquidez de la compañía y fortalecer el crecimiento de Dineweek. Se recurrirá a la entidad financiera ENISA, la cual ofrece préstamos con condiciones favorables a jóvenes emprendedores menores de 40 años y aporta solvencia y seguridad (las *startups* que se benefician de este tipo de ayudas tienen un 30% más de posibilidades de mantenerse activos en el mercado durante al menos cuatro años) (Islam et al., 2018). Los requisitos principales para solicitar el préstamo son los siguientes:

- Un proyecto novedoso, con una solución sostenible y socialmente responsable.
- Que los socios sean jóvenes menores de 40 años
- Que el negocio sea capaz de demostrar la viabilidad técnica y económica.
- Que se financien activos fijos y circulante necesario para la actividad.
- Que la solicitud se realice durante los primeros 24 meses desde la constitución
- Que los socios aporten vía capital el 50% del préstamo.

El importe mínimo del préstamo es de 25.000 euros y el máximo de 75.000 euros, con un tipo de interés del Euribor +3,25%, un vencimiento no superior a los 7 años y una carencia del principal de hasta 5 años (ENISA, 2023).

Dineweek cumpliría todos los requisitos, ya que todos los socios fundadores tienen una edad inferior a 40 años, el préstamo se solicitaría en el mes 13 después del proceso constitutivo, iría destinado a reforzar el activo intangible (mejoras en la aplicación e integraciones) y sufragar gastos de marketing. Asimismo, se cumplirá con el requisito de contribuir con el 50% del préstamo en fondos propios, ya que, en un escenario conservador y pesimista se solicitarían 65.000 euros y en el caso optimista 45.000 euros.

Respecto a la duración del préstamo, en un escenario conservador, se solicitaría un plazo de tres años, más uno adicional de carencia del principal. De esta forma, durante el primer año solo se abonará 4.248 euros en intereses. En el supuesto de un escenario pesimista, el plazo sería el mismo, no obstante, se contemplarían dos años de carencia del principal, abonando en el primer año 4.248 euros y en el segundo 4.140 euros. En cambio, en un escenario optimista no se solicitaría ningún periodo de carencia y el préstamo se amortizaría en tres años.

En cuanto a las ampliaciones de capital, ya sea para un escenario conservador como para un optimista, no se contemplan incrementos de los fondos propios. Sin embargo, en el supuesto de un escenario pesimista, durante los primeros meses del año 1, y de manera simultánea a la solicitud del préstamo ENISA, se llevaría a cabo una nueva ronda de ampliación de capital de 65.000 euros para poder mantener gastos elevados de penetración (campañas de marketing) a pesar de la reducida actividad.

Dado que la empresa se encuentra en una etapa más avanzada que la fase inicial (*seed*), la ampliación de capital se realizará a través de aceleradoras o venture capital. Es importante destacar que, en estos casos, los estándares de dilución son significativamente

más elevados, con un promedio del 20% (Morgan Stanley, 2023). No obstante, cabe mencionar que este tipo de financiadores son más propensos a invertir en startups que hayan recibido ayudas, como es el caso de la otorgada por ENISA (Islam et al., 2018).

En este sentido, se procederá a la emisión de 11.000 nuevas participaciones con un valor nominal de 1 euro cada una, lo que se traduce en un total de 11.000 euros. El resto de la aportación, equivalente a 54.000 euros, se cobrará al inversor en prima. En suma, el capital total aportado ascenderá a 140.000 euros.

Tabla 5: Segunda ampliación de capital

| Ampliación de capital | 65.000 € |
|--|-----------------|
| Porcentaje dilución | 20% |
| Nº de participaciones ampliadas | 11.000 |
| Valor de las participaciones ampliadas | 11.000 € |
| Prima | 54.000 € |

Fuente: elaboración propia

Tabla 6: Estructura accionarial una vez realizada la ampliación de capital

| Capital social | Porcentaje aportado | Importe |
|-----------------------|----------------------------|-----------------|
| Socios fundadores | 75% | 50.000 € |
| 3FS | 8% | 5.000 € |
| Venture capital | 17% | 11.000 € |
| Total | 100% | 55.000 € |

Fuente: elaboración propia

4.4. Estructura de ingresos

En primer lugar, se debe clarificar que el análisis de la estructura de ingresos y costes, así como el análisis de las cuentas anuales se han realizado bajo la premisa del escenario conservador. Cualquier parámetro relacionado con los escenarios pesimista u optimista será abordado en la sección de análisis de sensibilidades.

Con el fin de exponer la estructura de ingresos, es necesario precisar tanto el número de usuarios iniciales, como su tasa de crecimiento. Se considerará usuario a todo individuo que haya completado el registro en la aplicación, independientemente de si lo realiza mediante la aplicación o a través de la página web y, por lo tanto, no se

contabilizará el número de descargas como medida de usuarios sino el número de individuos registrados.

Se estima que la plataforma contaría con una base de usuarios iniciales de 480 individuos. Este cálculo se fundamenta en una encuesta de elaboración propia, la cual fue completada por 310 personas. Dentro de este grupo, un 67% de los participantes (210 personas) manifestaron su interés en una plataforma como Dineweek. Debido a que las respuestas se recopilaron en tan solo cuatro días, y considerando que no todas las personas que afirmaron estar interesadas se registrarían en la plataforma, se ha optado por una estimación conservadora, según la cual se alcanzarían 480 usuarios en 30 días. Esta cifra representa un 43% menos de los usuarios que se obtendrían si se siguieran los datos de la encuesta en su totalidad.

Para la estimación del crecimiento mensual de usuarios, se ha empleado la fórmula del coeficiente viral. Dicha fórmula se obtiene dividiendo los usuarios virales entre los usuarios iniciales. En los primeros dos años, el coeficiente viral estimado sería de 24%, mientras que a partir del tercer año se calcula que disminuiría a 19%, 15% y finalmente a un 10% en el cuarto año. Esta viralidad representa un cálculo conservador, dado que un coeficiente viral inferior a 25% se considera estándar, mientras que uno superior a 25% se considera óptimo, y uno superior a 30% se considera excelente (Kerfant, 2014).

También se ha calculado un *churn rate*, es decir un % de abandono de usuarios que bien dejan de utilizar la plataforma o se dan de baja como usuarios. En los primeros años, este índice es más elevado, estimándose en un 14% y 8%, pero disminuye con el tiempo hasta alcanzar el 5%, que es el valor estándar en el mercado. Es común que el *churn rate* sea mayor durante los primeros años, debido a que el número de usuarios que abandonan la plataforma es superior debido a la capacidad limitada de la empresa para retenerlos (problemas con el software, algunas funcionalidades poco atractivas, entre otros factores) (Sukow & Grant, 2013).

Tabla 7: Estimación de usuarios Dineweek (escenario conservador)

| Estimación de usuarios | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 |
|------------------------|-------|-------|--------|---------|---------|
| Coficiente de vialidad | 24% | 19% | 15% | 15% | 10% |
| <i>Churn rate</i> | 14% | 8% | 5% | 5% | 5% |
| Nº total de usuarios | 1.195 | 7.569 | 37.449 | 117.334 | 210.237 |

Fuente: elaboración propia

Una vez analizado el número de usuarios, se expondrán las fuentes de ingresos de Dineweek. La principal línea de ingresos es la comisión del *market place*. La plataforma cobrará por toda transacción realizada, es decir por cada pedido a domicilio, ya sea por un usuario del plan premium o gratuito. Para estimar los ingresos procedentes de esta fuente, se ha utilizado el gasto medio de compra por persona en España, que en 2021 fue de aproximadamente 134 euros al mes (Aranda & Galindo, 2022). Además, el 80% de los individuos hacen 3,7 compras en el supermercado y, por lo tanto, se calcula que la compra se realiza de media 4 veces al mes (PWC, 2019).

De acuerdo con los datos proporcionados, el promedio de compra en Dineweek se estima en 33,5 euros (gasto medio por persona entre número de compras realizadas en un mes). No obstante, cabe destacar que muchos de los usuarios de la plataforma realizan compras para más de un individuo, debido a que el público objetivo de Dineweek está compuesto por familias y estudiantes que conviven con varios individuos en un mismo domicilio. Por lo tanto, se estima que el gasto medio por compra se incrementa a 50 euros,

Para calcular los ingresos del *market place*, se multiplicaría el número de usuarios totales (premium y no premium) por la comisión que se cobra por cada pedido. En el primer año, la comisión sería del 0,05, lo que equivale a 2,5 euros por pedido. El competidor más cercano a Dineweek es HelloFresh, que cobra 55 euros por pedido semanal, si se resta el coste estimado de compra por semana de 50 euros, se obtiene que HelloFresh cobra una comisión de 5 euros por pedido, el doble que Dineweek (HelloFresh, 2023).

Por último, se añaden dos variables de control. Se estima que solo el 60% de los usuarios compran en la plataforma, y que estos realizan 2 pedidos de media al mes, en vez de los 4 que es el promedio de compras al mes en España.

Tabla 8: Fuente de ingresos *market place* (escenario conservador)

| Ingresos <i>market place</i> | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 |
|--|-----------------|------------------|------------------|--------------------|--------------------|
| Comisión por compra | 5% | 5% | 5% | 4% | 4% |
| Nº total de usuarios | 1.195 | 7.569 | 37.449 | 117.334 | 210.237 |
| % de usuarios que realizan pedidos en la plataforma | 60% | 60% | 60% | 60% | 60% |
| Nº pedidos que se tramitan en la plataforma al mes por usuario | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Promedio de compra (semanal) | 50 € | 50 € | 50 € | 50 € | 50 € |
| Total | 28.289 € | 142.749 € | 681.139 € | 2.187.541 € | 4.215.053 € |

Fuente: elaboración propia

La segunda fuente de ingresos de Dineweek es la suscripción *premium*. Esta modalidad se dirigirá a los usuarios que deseen optimizar el coste del *delivery*. Para estimar el número de personas que se adherirán al plan premium, se han empleado dos ratios. Dado que se ofrecerá un mes de prueba gratuito, el primer coeficiente que se determina es el de adhesión al plan gratuito, que será del 20% en los dos primeros años y ascenderá al 30% en el año 3. Esto significa que en el año 0 el 20% de los nuevos usuarios se registrarán en el plan gratuito. Cabe destacar que para inscribirse en el plan gratuito es imprescindible facilitar los datos de la tarjeta de crédito, lo cual puede representar un obstáculo para los consumidores (Raventós, 2017).

Para estimar el número de personas suscritas al plan premium tras finalizar el mes de prueba gratuito, se aplica una ratio de conversión del 20% en los dos primeros años y del 30% a partir del año 3. Aunque esta ratio de mercado suele estar entre el 30 y 40%, se ha establecido un 20% debido a que en el modelo negocio de Dineweek el plan *premium* está diseñado para clientes muy recurrentes, los cuales son más difíciles de atraer durante los primeros años (Raventós, 2017).

Tabla 9: Usuarios registrados en el plan premium (escenario conservador)

| Usuarios <i>plan premium</i> | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 |
|------------------------------------|-------|-------|--------|---------|---------|
| Nº total de usuarios | 1.195 | 7.569 | 37.449 | 117.334 | 210.237 |
| Ratio de conversión plan gratuito | 20% | 20% | 30% | 30% | 30% |
| Nº total de usuarios plan gratuito | 522 | 2.027 | 12.636 | 37.689 | 58.696 |
| Ratio de conversión plan premium | 20% | 20% | 30% | 30% | 30% |
| Nº total de usuarios suscritos | 92 | 903 | 3.304 | 10.385 | 17.225 |

Fuente: elaboración propia

El precio de suscripción se determinará mediante un acuerdo con la empresa del *delivery*. Se prevé que sea de 12 euros en el año 0, aunque aumentará a 14 en el año 2 y a 15 en el año 3. En los primeros años, como se operará dentro de la M30, el coste del *delivery* no excederá los 2 euros por compra (utilizando un coste medio de 0,95 euro por km y teniendo en cuenta que hay un supermercado aproximadamente cada menos de 2 km) (Cabify, 2023) (García, 2020). Por lo tanto, si cada usuario realiza de media 4 compras en la plataforma, el coste del *delivery* mensual por persona es de 10 euros. Esta es la cantidad que se abonará a la empresa encargada del *delivery*, mientras que Dineweek obtendrá un margen de 2 euros por suscripción (15%).

Este precio es bastante similar al de la competencia ya que, por un lado, empresas con el mismo modelo de negocio como Glovo o Uber tienen márgenes superiores y, por otro lado, el coste que se traslada al consumidor también es bastante parecido al de otros servicios similares como la entrega a domicilio de los supermercados (Casal, 2020) (Carrera, 2021).

Tabla 10: Fuente de ingresos plan premium (escenario conservador)

| Ingresos plan premium | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 |
|---------------------------------------|----------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------|
| Nº total de usuarios suscritos | 92 | 903 | 3304 | 10385 | 17225 |
| Precio de la suscripción | 12 € | 13 € | 14 € | 15 € | 15 € |
| Coste del <i>delivery</i> (proveedor) | 10 € | 10,8 € | 11,7 € | 12,5 € | 12,5 € |
| Margen Dineweek | 20% | 20% | 20% | 20% | 20% |
| Total | 1.112 € | 11.740 € | 46.261 € | 155.787 € | 258.381 € |

Fuente: elaboración propia

La publicidad constituye la tercera fuente de ingresos, está solo se mostrará a los usuarios que no estén suscritos al plan premium. Se ha estimado sobre la base de que cada usuario interactúa con 3 anuncios como mínimo cada mes. Por cada 1.000 impresiones los ingresos previstos son de 3 euros (Appsflyer, 2023). Por lo tanto, esta línea de negocio representa un porcentaje muy reducido de los ingresos totales.

Tabla 11: Fuente de ingresos publicidad (escenario conservador)

| Ingresos publicidad | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 |
|---|-------------|--------------|----------------|----------------|-----------------|
| Nº total de usuarios no suscritos <i>plan premium</i> | 1.125 | 7.076 | 34.975 | 110.934 | 202.128 |
| Nº impresiones por usuarios mensuales | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Ingreso por cada 1.000 impresiones | 3 € | 3 € | 3 € | 3 € | 3 € |
| Total | 76 € | 384 € | 2.031 € | 7.482 € | 16.926 € |

Fuente: elaboración propia

4.5. Estructura de costes

La estructura de gastos se desglosa en cinco grupos de costes: aprovisionamientos, servicios externos, costos de personal, amortización, intereses e impuestos.

En primer lugar, se encuentran los aprovisionamientos. Estos incluyen los trabajos realizados por otras empresas, es decir la proporción del plan premium que se acordará con la compañía del *delivery*. Como se ha mencionado anteriormente, esta irá evolucionando según vaya aumentando el precio de suscripción, comenzando en 10 euros y alcanzando los 13 euros en el año 4.

Tabla 12: Trabajos realizados por otras empresas (escenario conservador)

| Coste <i>delivery</i> | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 |
|--|----------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|
| Nº total de usuarios suscritos | 92 | 903 | 3.304 | 10.385 | 17.225 |
| Coste del <i>delivery</i> (proveedor) por usuario al mes | 10 € | 10,8 € | 11,7 € | 12,5 € | 12,5 € |
| Total | 6.156 € | 29.310 € | 175.350 € | 576.906 € | 986.986 € |

Fuente: elaboración propia

Los servicios exteriores son el segundo grupo de costes, que a su vez se desglosa en cinco costes esenciales para Dineweek. El primer coste de los servicios exteriores son los gastos legales de constitución de una compañía (aproximadamente 200 euros), al que se le suman el coste de registrar la patente y otros costes legales que en total ascienden a 3.279 euros (El economista, 2015). El gasto legal irá aumentando a lo largo de los años, especialmente después del año 2 donde se espera que sea superior debido al ritmo de crecimiento.

Tabla 13: Servicios de profesionales independientes (escenario conservador)

| Costes legales | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 |
|--------------------------------|----------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Costes legales de constitución | 200 € | - | - | - | - |
| Otros costes legales | 3.079 € | 3.996 € | 12.000 € | 12.000 € | 12.000 € |
| Total | 3.079 € | 3.996 € | 12.000 € | 12.000 € | 12.000 € |

Fuente: elaboración propia

El segundo coste de servicios exteriores son las comisiones y licencias de Apple Store y Google Play. Disponer de una aplicación en estas plataformas tiene un coste de 99 euros y 22 euros anuales respectivamente. Además, ambas cobran una comisión del 30% por todos los pagos de suscripción realizados en su plataforma (Apple Store, 2023) (Google Play, 2023). Asimismo, se contratará a Stripe como pasarela de pago, que tiene un coste fijo de 0,25 euros más 1,5% por transacción (Stripe, 2023).

Tabla 14: Servicios bancarios y similares (escenario conservador)

| Coste licencias | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 |
|----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Licencia Apple Store | 99 € | 99 € | 99 € | 99 € | 99 € |
| Licencia Google play | 22 € | 22 € | 22 € | 22 € | 22 € |
| Total | 121 € | 121 € | 121 € | 121 € | 121 € |

| Comisiones | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 |
|-----------------------------------|--------------|----------------|-----------------|-----------------|------------------|
| Comisiones Apple Store | 30% | 30% | 30% | 30% | 30% |
| Comisiones Google Play | 30% | 30% | 30% | 30% | 30% |
| Comisiones pasarela pago fijas | 0,25 € | 0,25 € | 0,25 € | 0,25 € | 0,25 € |
| Comisiones pasarela pago variable | 1,5% | 1,5% | 1,5% | 1,5% | 1,5% |
| Total | 749 € | 5.693 € | 24.093 € | 79.651 € | 140.382 € |

| | | | | | |
|--------------|--------------|----------------|-----------------|-----------------|------------------|
| Total | 870 € | 5.814 € | 24.214 € | 79.772 € | 140.503 € |
|--------------|--------------|----------------|-----------------|-----------------|------------------|

Fuente: elaboración propia

El tercer coste de los servicios exteriores es el marketing. En el año 0 se invertirá 20.000 euros en campañas que den a conocer la plataforma. En el año 1 este coste aumentará a 24.000 euros. Los costes de marketing durante estos dos primeros años serán:

- Acuerdos con *influencers*: cocineros y editoriales de recetas que promocionen la plataforma a través de redes sociales y permitan el uso de sus recetas en la aplicación. Aunque la agencia contactada ha estimado el presupuesto de estas campañas en más de 15.000 euros, durante los primeros años Dineweek invertirá

10.000 reduciendo su público objetivo a las personas que residan dentro de la M30 (contratando 10 *influencers* por un importe de 1.000 euros cada uno).

- Ofertas y descuentos: Independiente de la prueba gratuita de un mes, también se harán ofertas de descuentos con acuerdos con los supermercados que atraigan nuevos usuarios y aumenten el número de transacciones que se realizan en la plataforma. Está será otro de los principales componentes del presupuesto de marketing, ya que se invertirá un promedio de 4.000 euros durante los dos primeros años.
- Publicidad y eventos: acuerdos con supermercados que permitan publicitar la plataforma en sus establecimientos o realizar eventos con reconocidos cocineros. Se estima una inversión de 6.000 euros, ya que en un primer momento servirá como herramienta para dar a conocer la plataforma, sobre todo en círculos más reducidos y con públicos más alcanzables. Se buscará participar en pequeños eventos cuyo coste de participación no sea muy elevado y que permita personalizar la atracción al cliente, con el objetivo de crear comunidad y promover la plataforma.
- Posicionamiento SEM y anuncios en RRSS: A través de plataformas como Google Ads promocionar Dineweek en los motores de búsqueda y en redes sociales como Instagram.
- Campañas de *networking* en la Universidad Pontificia Comillas con descuentos específicos para los estudiantes de la universidad, fomentando el *Word of Mouth* (WOM) y generando una comunidad de usuarios.

A partir del año 2 el gasto de marketing aumentará exponencialmente y por ello, se contrata a una agencia de marketing (ya se ha comenzado trabajos preliminares con DEKUPLE) que asista con la gestión de campañas masivas.

Tabla 15: Publicidad propaganda y relaciones públicas (escenario conservador)

| Coste marketing | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 |
|-----------------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------|
| Campañas de marketing | 20.000 € | 24.000 € | 70.000 € | 360.000 € | 720.000 € |
| Variación anual | - | 20% | 192% | 414% | 100% |
| Total | 20.000 € | 24.000 € | 70.000 € | 360.000 € | 720.000 € |

Fuente: elaboración propia

El cuarto coste de los servicios exteriores son los gastos en comunicación como las tarifas móviles. En Dineweek se contratará el plan de Lowi con 25GB acumulables por 11,95 euros mensuales (Lowi, 2023).

Tabla 16: Comunicaciones y otros servicios (escenario conservador)

| Coste tarifas móviles | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 |
|-----------------------|--------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Nº empleados | 1 | 7 | 7 | 10 | 11 |
| Tarifa Lowi | 11,95 € | 11,95 € | 11,95 € | 11,95 € | 11,95 € |
| Total | 143 € | 1.004 € | 1.004 € | 1.434 € | 1.577 € |

Fuente: elaboración propia

El último gasto de servicios exteriores es el mantenimiento de la plataforma. Se ha previsto que sea durante el año 1 un 20% del valor del activo. El coeficiente de mantenimiento se incrementará durante los años para poder cubrir los mayores gastos debido al aumento de la demanda. Estas cifras son conservadoras ya que, de media, una aplicación para mantener las funcionalidades similares a las de Dineweek (servidores, pasarelas de pago, notificaciones...) tiene un coste del 15% al 20% del coste inicial (Tangram, 2023).

Tabla 17: Reparación y conservación (escenario conservador)

| Coste mantenimiento plataforma | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 |
|-------------------------------------|----------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Valor plataforma (sin amortización) | 34.200 € | 39.200 € | 44.200 € | 54.200 € | 74.200 € |
| Coste mantenimiento (% plataforma) | 20% | 20% | 40% | 80% | 120% |
| Total | 6.840 € | 7.840 € | 17.680 € | 43.360 € | 89.040 € |

Fuente: elaboración propia

Una vez detallado todos los costes de los servicios exteriores, el siguiente grupo de gastos son los sueldos y salarios. Al inicio de la actividad, se contratará a un informático que colabore con la gestión de la plataforma. El salario del primer empleado será de 2.525 euros mensuales, lo que supone 30.300 euros brutos anuales. Dicha cantidad se actualizará anualmente con unas subidas del 2% ajustándose al IPC.

En el año 1, se ampliará la plantilla contratando a otro informático más que tendrá el mismo salario que el empleado ya existente. Asimismo, en el año 1 el equipo de socios se incorporará a la empresa con el salario mínimo de 1.080 euros mensuales. Este se incrementará progresivamente hasta equiparlo en el año 3 al resto de la plantilla. Por

último, ese mismo año se contratará a otro informático y en el año 4 a un empleado de marketing que asista con las campañas y la atención al cliente. Ambos dispondrán del mismo sueldo que el resto de los empleados.

Tabla 18: Sueldos y salarios (escenario conservador)

| Coste sueldos y salarios | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 |
|--------------------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Nº empleados | 1 | 7 | 7 | 10 | 11 |
| Sueldos informáticos | 2.525 € | 2.576 € | 2.627 € | 2.680 € | 2.733 € |
| Sueldos directivos | | 1.080 € | 2.000 € | 2.680 € | 2.733 € |
| Inflación anual (IPC) | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% |
| Total | 30.300 € | 126.612 € | 183.048 € | 321.546 € | 360.775 € |

Fuente: elaboración propia

La amortización constituye el siguiente grupo de costes. En Dineweek se compone por el inmovilizado inmaterial (software) y el inmovilizado material (equipo tecnológico), cuya vida útil se ha estimado en 5 años para ambos activos.

Tabla 19: Dotaciones para amortizaciones (escenario conservador)

| Amortización inmovilizado inmaterial | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 |
|--------------------------------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|-----------------|
| Inmovilizado inmaterial | 34.200 € | 39.200 € | 44.200 € | 54.200 € | 74.200 € |
| Vida útil (años) | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Total | 6.840 € | 7.840 € | 8.840 € | 10.840 € | 14.840 € |

| Amortización inmovilizado material | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 |
|------------------------------------|--------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Inmovilizado material | 800 € | 5.800 € | 5.800 € | 7.800 € | 9.800 € |
| Vida útil (años) | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Total | 160 € | 1.160 € | 1.160 € | 1.560 € | 1.960 € |

| | | | | | |
|--------------|----------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Total | 7.000 € | 9.000 € | 10.000 € | 12.400 € | 16.800 € |
|--------------|----------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|

Fuente: elaboración propia

El quinto grupo de costes es el desembolso de los intereses, correspondientes al préstamo ENISA cuyo plazo será de 3 años, con un año adicional de carencia. Se ha estimado el tipo de interés consolidando el Euribor con la tasa establecida por ENISA del 3,25% (ENISA, 2023). La información de mercado utilizada se obtuvo el 30/02/2023 a través de la empresa de asesoramiento financiero Kenta Capital.

Tabla 20: Intereses de deudas (escenario conservador)

| Desembolso intereses | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 |
|------------------------------|-------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Préstamo vivo | - | 65.000 € | 43.333 € | 21.667 € | - |
| Euribor a 30/02/2023 | - | 3,29% | 3,12% | 3,01% | 2,95% |
| Tipo de interés a 30/02/2023 | - | 6,54% | 6,37% | 6,26% | 6,20% |
| Total | - | 4.248 € | 2.189 € | 2.153 € | 1.239 € |

Fuente: elaboración propia asesorado por Kenta Capital

Por último, el pago de impuestos, que representan el 25% del resultado antes de impuestos. Solo se desembolsarán a partir del *break even*, es decir, del año 2 (Agencia tributaria, 2022).

Tabla 21: Impuesto sobre sociedades (escenario conservador)

| Impuesto sobre sociedades | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 |
|-------------------------------|-----------|-----------|-----------------|------------------|------------------|
| Resultados antes de impuestos | -45.112 € | -56.951 € | 233.945 € | 941.240 € | 2.161.439 € |
| % sobre beneficio | 25 % | 25 % | 25 % | 25 % | 25 % |
| Total | - | - | 58.486 € | 235.310 € | 540.360 € |

Fuente: elaboración propia

4.6. Análisis de cuentas

Una vez descritas las necesidades de financiación de Dineweek, así como su estructura de ingresos y gastos, se analizará las proyecciones financieras a 5 años, a través de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias, el Balance de Situación y los Flujos de Caja. Como se ha mencionado anteriormente, todas estas proyecciones se harán en base al escenario conservador.

4.6.1. Cuenta de pérdidas y ganancias

La Cuenta de Pérdidas y Ganancias es un estado financiero que refleja los gastos, los ingresos y las pérdidas o ganancias patrimoniales que se producirán durante el ejercicio económico, analizando el resultado de la situación financiera de Dineweek (Muñoz Orcera, 2018).

En primer lugar, en la Cuenta de Pérdidas y Ganancias, se encuentran los ingresos de explotación. En Dineweek están compuestos por tres fuentes principales: las comisiones del *Market Place* (que representa el ingreso mayoritario), la suscripción al plan premium

y la publicidad. Estas tres líneas de ingresos suman el importe neto de la cifra de negocio, que alcanza en el quinto año un importe cercano a los 2 millones de euros.

A continuación, se presentan los gastos de explotación, que en Dineweek se agrupan en tres apartados principales:

- **Aprovisionamientos:** incluye la cuenta de Trabajos Realizados por Otras Empresas, que corresponde a la cuantía que Dineweek abona a la empresa del *delivery* por las suscripciones del plan premium (durante el año 1 estos gastos suponían el 83% del total de los ingresos del premium).
- **Servicios Exteriores,** donde se registran las siguientes cuentas de gastos:
 - **Servicios Profesionales Independientes:** costes legales de Dineweek, que son parte de esta cuenta de gasto debido a que son externalizados a terceras compañías.
 - **Servicios Bancarios y Similares:** comisiones del terminal punto de venta (Stripe) y el pago de comisiones por transacciones realizadas en el Apple Store y Google Play.
 - **Publicidad, Propaganda y Relaciones Públicas:** esta cuenta que engloba todos los gastos relacionados con el marketing: campañas, descuentos, acuerdos con supermercados...
 - **Comunicaciones y otros:** todo gasto relacionado con las comunicaciones y servicios telefónicos (las tarifas móviles de los empleados).
 - **Reparación y conversación:** costes de mantenimiento de la plataforma (aplicación y página web) como actualizaciones o la contratación de servidores.
- **Gastos de Personal y Prestaciones de Servicios:** sueldos y salarios de todos los empleados en plantilla de Dineweek, al igual que los socios con puestos directivos (a partir del año 2 cuando se incorporan a la plantilla).

Al sustraer el importe neto de la cifra de negocios todos los gastos mencionados, se obtiene el EBDITA, que corresponde a los ingresos antes de depreciación, intereses, impuestos y amortización y refleja la situación económica de la empresa en relación con sus ingresos y gastos en el núcleo del negocio (Muñoz Orcera, 2018). En Dineweek, el EBDITA es negativo durante los dos primeros años, pero a partir del año 3 comienza un periodo de crecimiento, alcanzando los 2 millones de euros en el año 5.

Para estimar el resultado del ejercicio, que es la diferencia entre ingresos, gastos y pérdidas patrimoniales derivadas de la actividad principal del negocio, se le sustrae al EBDITA la amortización (Muñoz Orcera, 2018). En este caso, la amortización está formada por la amortización del inmovilizado inmaterial (software) y material (equipamiento tecnológico). En Dineweek todos los activos tienen una vida útil de 5 años y por lo tanto se amortizan dividiendo el importe bruto entre 5.

Posteriormente, se presenta el resultado financiero compuesto por el desembolso de intereses correspondientes al préstamo ENISA. Este pago es mayor en el primer año debido al periodo de carencia del principal. El préstamo se amortiza durante los tres años siguientes al finalizar el año de carencia y por ello, el desembolso de intereses finaliza en el año 4.

Por último, el impuesto de sociedades, el cual comienza a considerarse a partir del *break even*, es decir, en el año 2, representa un 25% sobre el resultado antes de impuestos (Agencia Tributaria, 2022).

En general, La Cuenta de Pérdida y Ganancias refleja que Dineweek es una empresa económicamente viable ya que consigue un *break even* en el año 2 con 5.209 usuarios registrados en la plataforma. Además, en menos de dos años logra una ratio de beneficio neto sobre ingresos del 22% y los costes fijos pasan de representar un 25% de los ingresos a un 15%, determinando la rentabilidad y flexibilidad de la compañía.

Tabla 22: Cuenta de Pérdidas y Ganancias (escenario conservador)

| | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
| Importe neto de la cifra de negocios | 29.476 | 154.873 | 729.431 | 2.350.810 | 4.490.361 |
| Comisiones <i>Market Place</i> | 28.289 | 142.749 | 681.139 | 2.187.541 | 4.215.053 |
| Suscripción plan premium | 1.112 | 11.740 | 46.261 | 155.787 | 258.381 |
| Publicidad | 76 | 384 | 2.031 | 7.482 | 16.926 |
| Aprovisionamientos | 6.156 | 29.310 | 175.350 | 576.906 | 986.986 |
| Trabajos realizados por otras empresas | 6.156 | 29.310 | 175.350 | 576.906 | 986.986 |
| Servicios exteriores | 31.132 | 42.654 | 124.898 | 496.566 | 963.121 |
| Servicios de profesionales independientes. | 3.279 | 3.996 | 12.000 | 12.000 | 12.000 |
| Servicios bancarios y similares. | 870 | 5.814 | 24.214 | 79.772 | 140.503 |
| Publicidad, propaganda y relaciones públicas | 20.000 | 24.000 | 70.000 | 360.000 | 720.000 |
| Comunicaciones y otros servicios | 143 | 1.004 | 1.004 | 1.434 | 1.577 |
| Reparación y conversación | 6.840 | 7.840 | 17.680 | 43.360 | 89.040 |
| Gastos de personal y prestación de servicios | 30.300 | 126.612 | 183.048 | 321.546 | 360.775 |
| Sueldos y Salarios | 30.300 | 126.612 | 183.048 | 321.546 | 360.775 |
| Margen Bruto (EBDITA) | -38.112 | -43.703 | 246.135 | 955.793 | 2.179.479 |
| Dotaciones para Amortizaciones | 7.000 | 9.000 | 10.000 | 12.400 | 16.800 |
| Amortización del inmovilizado inmaterial | 6.840 | 7.840 | 8.840 | 10.840 | 14.840 |
| Amortización del inmovilizado material | 160 | 1.160 | 1.160 | 1.560 | 1.960 |
| Resultado de explotación (EBIT) | -45.112 | -52.703 | 236.135 | 943.393 | 2.162.679 |
| Gastos financieros | 0 | 4.248 | 2.189 | 2.153 | 1.239 |
| Intereses de deudas a corto plazo | | 4.248 | 2.189 | 2.153 | 1.239 |
| Resultado Financiero | 0 | -4.248 | -2.189 | -2.153 | -1.239 |
| Resultado antes de impuestos | -45.112 | -56.951 | 233.945 | 941.240 | 2.161.439 |
| Impuesto sobre sociedades | | | 58.486 | 235.310 | 540.360 |
| Resultado del ejercicio | -45.112 | -56.951 | 175.459 | 705.930 | 1.621.079 |

Fuente: elaboración propia

4.6.2. Balance de situación

El Balance de Situación es un estado financiero que refleja la situación económica y financiera en un momento determinado de la compañía. Está formado por el activo, el patrimonio neto y el pasivo (Muñoz Orcera, 2018).

El activo se divide en dos. En un lado, el activo no corriente, que son todos los bienes y derechos que dispone Dineweek en el largo plazo:

- Inmovilizado intangible: la aplicación informática, en la cual se invertirán inicialmente 34.200 euros y se complementarán con 5.000 euros los dos primeros años, y 10.000 y 20.000 euros los siguientes años. Esta se amortizará en base a su vida útil de 5 años.

- Inmovilizado material: aquellos equipos para el proceso de información, compuesto principalmente por ordenadores y teléfonos. La inversión en el inmovilizado material empieza en 800 euros e irá aumentando según se contraten nuevos empleados, alcanzando un total de 9.800 euros en el año 5. Al igual que el inmovilizado intangible, los equipos para proceso de información también se amortizarán en un periodo de 5 años.

Por otro lado, el activo corriente está compuesto por todos los recursos que Dineweek dispone en un corto plazo. En este apartado solo está la tesorería, la cual será una de las principales cuentas para hacer frente a los dos primeros años de resultado de ejercicio negativo.

El patrimonio neto está compuesto por:

- El capital social, que se mantendrá siempre en 55.000 euros dividido entre los socios y los 3Fs.
- La prima, aportada durante la primera ampliación de capital y con un valor de 20.000 euros.
- Las reservas donde se acumularán los resultados positivos de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias.
- Resultados negativos de ejercicios anteriores, a diferencia de la cuenta de reservas, se incluirán los resultados negativos de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias.
- El Resultado del Ejercicio, el cual será positivo a partir del año 2.

Por último, el pasivo refleja el estado de la deuda de ENISA, la cual se amortizará en tres años, comenzando en el año 2 y finalizando en el 4 (durante el año 1 no se amortizará el principal ya que se solicitará un periodo de carencia).

El balance de Dineweek presenta una situación estable durante los 5 años, salvo la excepción en el año 2 cuando la compañía experimentará un breve periodo de desequilibrio financiero, debido a las elevadas necesidades de financiación que se exigen para afrontar los gastos de lanzamiento. Sin embargo, gracias al aumento de la actividad los años posteriores se recuperará el equilibrio.

Tabla 23: Balance de situación (escenario conservador)

| Balance de situación | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 |
|--|---------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
| ACTIVO NO CORRIENTE | 28.000 | 29.000 | 24.000 | 23.600 | 28.800 |
| Inmovilizado intangible | 27.360 | 24.520 | 20.680 | 19.840 | 25.000 |
| Aplicaciones informáticas | 34.200 | 39.200 | 44.200 | 54.200 | 74.200 |
| Amortización acumulada inmovilizado intangible | 6.840 | 14.680 | 23.520 | 34.360 | 49.200 |
| Inmovilizado material | 640 | 4.480 | 3.320 | 3.760 | 3.800 |
| Equipos para proceso de información | 800 | 5.800 | 5.800 | 7.800 | 9.800 |
| Amortización acumulada inmovilizado material | 160 | 1.320 | 2.480 | 4.040 | 6.000 |
| ACTIVO CORRIENTE | 1.888 | 8.937 | 167.730 | 852.393 | 2.446.606 |
| Tesorería | 1.888 | 8.937 | 167.730 | 852.393 | 2.446.606 |
| TOTAL ACTIVO | 29.888 | 37.937 | 191.730 | 875.993 | 2.475.406 |
| PATRIMONIO NETO | 29.888 | -27.063 | 148.396 | 854.326 | 2.475.406 |
| Capital Social | 55.000 | 55.000 | 55.000 | 55.000 | 55.000 |
| Prima | 20.000 | 20.000 | 20.000 | 20.000 | 20.000 |
| Reservas | | | | 73.396 | 779.326 |
| Resultados negativos de ejercicios anteriores | | -45.112 | -102.063 | | |
| Resultado del ejercicio | -45.112 | -56.951 | 175.459 | 705.930 | 1.621.079 |
| PASIVO NO CORRIENTE | | 43.333 | 21.667 | | |
| Deudas a largo plazo | | 43.333 | 21.667 | | |
| PASIVO CORRIENTE | | 21.667 | 21.667 | 21.667 | |
| Deudas a corto plazo | | 21.667 | 21.667 | 21.667 | |
| TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO | 29.888 | 37.937 | 191.730 | 875.993 | 2.475.406 |

Fuente: elaboración propia

4.6.3. Estado de flujos de efectivo

Los Flujos de Caja son un estado financiero que refleja todas las entradas y salidas netas de dinero que tendrá Dineweek durante un año (Rojas, 2014). Este se divide en tres.

En primer lugar, el flujo de caja operativo que se refiere al conjunto de cobros y pagos directamente relacionados con la actividad diaria de la empresa (Rojas, 2014). Este se calcula a partir del EBDITA y restándole los impuestos (25% del resultado antes de impuestos). Como se ha mencionado antes, el EBDITA es negativo durante los dos primeros años, pero alcanza 2 millones de euros en el quinto año.

En segundo lugar, está el flujo de caja de inversión (CAPEX), que refleja el capital invertido en el activo de la empresa con la finalidad de obtener una rentabilidad en el futuro (Rojas, 2014). El CAPEX de Dineweek se compone de dos activos: el software y los equipos tecnológicos:

- La plataforma recibirá el mayor porcentaje de inversión ya que es un activo esencial para desarrollar la propuesta de valor de Dineweek. Su inversión inicial será de 34.200 euros e incrementará 5.000 euros durante los años 1 y 2 para poder realizar actualizaciones y modificaciones de software. En el año 3 y 4 esta cantidad aumentará a 10.000 y 20.000 euros respectivamente, ya que se prevé una expansión a otras zonas geográficas y, por lo tanto, se necesitará una mayor integración (APIs) con distintas plataformas de supermercados y empresas de *delivery*.
- El equipamiento tecnológico y de comunicación será otro de los activos en los que se invertirá. La inversión inicial de este activo será de 800 euros para la adquisición de un ordenador y un teléfono móvil. En el año 1, debido a la incorporación de 6 empleados, se incrementará 5.000 euros para la compra de nuevo equipo tecnológico. No obstante, en el año 2 no se realizará ninguna inversión ya que no contratará a nuevos empleados. Finalmente, en el año 3 y 4 se reclutará a 4 empleados por lo que se incrementará 2.000 euros anuales para poder dotar de equipamiento a los nuevos empleados incorporados.

En tercer lugar, está el flujo de caja de financiación, cuya variación depende del resultado de las operaciones relacionadas con el capital, así como inyecciones de capital, préstamos, intereses... (Rojas, 2014). Por consiguiente, los cobros son los 75.000 euros de fondos propios, más 65.000 euros del préstamo ENISA. Por otro lado, están el desembolso de intereses y la amortización del principal durante los años 2,3 y 4.

Tabla 24: Estados de Flujo de caja (escenario conservador)

| Flujo de caja operativo | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 |
|--------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
| EBDITA | -38.112 | -43.703 | 246.135 | 955.793 | 2.179.479 |
| Impuestos | | | -58.586 | -235.310 | -540.360 |
| Total | -38.112 | -43.703 | 187.101 | 719.945 | 1.638.809 |
| Flujo de caja de inversión | | | | | |
| Inversión en activos: | | | | | |
| Plataforma | -34.200 | -5.000 | -5.000 | -10.000 | -20.000 |
| Equipamiento tecnológico | -800 | -5.000 | | -2.000 | -2.000 |
| Total | -35.000 | -10.000 | -5.000 | -12.000 | -22.000 |
| Flujo de caja de financiación | | | | | |
| Fondos Propios | 75.000 | | | | |
| Deuda | | 65.000 | -21.667 | -21.667 | -21.667 |
| Intereses | | -4.248 | -2.189 | -2.153 | -1.239 |
| Total | 75.000 | 60.752 | -23.309 | -23.282 | -22.596 |
| Total flujo de caja | 1.888 | 7.049 | 158.792 | 684.663 | 1.594.213 |

Fuente: elaboración propia

4.7. Análisis de sensibilidades

Una vez analizado el escenario conservador, a continuación, se estudiarán dos nuevas proyecciones en base a un escenario optimista y pesimista, modificando el número de usuarios iniciales, el coeficiente de viral y el *churn rate*. Con este objetivo, podrán apreciarse las variaciones en las cuentas anuales de Dineweek, en caso de que las asunciones del caso conservador sean mejores o peores de las esperadas.

Escenario optimista

Para el escenario optimista se ha establecido un número de usuarios iniciales de 700 clientes registrados, esta cifra representa un 16% menos de usuarios que si se estimasen con las respuestas del cuestionario de elaboración propia. El coeficiente viral sería de un 25% durante los dos primeros años, y después descendería los siguientes años hasta llegar a un 12% en el año 4. El *churn rate* sería también menor, disminuyendo a un 12% en el año 0, un 8% en el año 1 y un 5% a partir del año 2. Por último, se mantendrían las mismas comisiones del *market place* y el mismo precio del plan premium que el establecido en escenario conservador.

Gracias al ritmo elevado ritmo de crecimiento de usuarios, Dineweek adelantaría el *break even* al año 1 con 5.032 usuarios y obtendría una ratio de beneficio neto sobre

ingresos en el año 2 del 36% (un 14% superior al del escenario conservador). En el año 4 alcanzaría un EBIDTA de 5 millones de euros y un beneficio neto de 3 millones de euros, el doble que en el escenario conservador. Esto reduciría las necesidades de financiación, solicitando un importe menor en el préstamo de ENISA, y permitiría un mayor gasto en marketing e inversión de la plataforma.

Tabla 25: Cuenta de Pérdidas y Ganancias (escenario optimista)

| | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 |
|---|----------------|----------------|----------------|------------------|------------------|
| Importe neto de la cifra de negocios | 58.022 | 348.291 | 1.275.609 | 4.325.455 | 9.600.791 |
| Comisiones <i>Market Place</i> | 55.986 | 322.070 | 1.190.220 | 4.021.070 | 8.933.553 |
| Suscripción plan premium | 1.883 | 25.351 | 81.339 | 290.572 | 631.630 |
| Publicidad | 152 | 871 | 4.050 | 13.813 | 35.608 |
| Aprovisionamientos | 10.604 | 63.568 | 303.113 | 1.012.799 | 2.321.782 |
| Trabajos realizados por otras empresas | 10.604 | 63.568 | 303.113 | 1.012.799 | 2.321.782 |
| Servicios exteriores | 41.763 | 56.445 | 250.068 | 716.646 | 1.578.642 |
| Servicios de profesionales independientes. | 3.279 | 3.996 | 12.000 | 12.000 | 12.000 |
| Servicios bancarios y similares. | 1.501 | 12.605 | 42.384 | 147.852 | 324.024 |
| Publicidad, propaganda y relaciones públicas | 30.000 | 30.000 | 169.000 | 480.000 | 1.080.000 |
| Comunicaciones y otros servicios | 143 | 1.004 | 1.004 | 1.434 | 1.577 |
| Reparación y conversación | 6.840 | 8.840 | 25.680 | 75.360 | 161.040 |
| Gastos de personal y prestación de servicios | 30.300 | 126.612 | 183.048 | 321.546 | 360.775 |
| Sueldos y Salarios | 30.300 | 126.612 | 183.048 | 321.546 | 360.775 |
| Margen Bruto (EBDITA) | -24.646 | 101.666 | 539.380 | 2.274.464 | 5.339.593 |
| Dotaciones para Amortizaciones | 7.000 | 10.000 | 14.400 | 20.800 | 32.800 |
| Amortización del inmovilizado inmaterial | 6.840 | 8.840 | 12.840 | 18.840 | 26.840 |
| Amortización del inmovilizado material | 160 | 1.160 | 1.560 | 1.960 | 5.960 |
| Resultado de explotación (EBIT) | -31.646 | 91.666 | 524.980 | 2.253.664 | 5.306.793 |
| Gastos financieros | | 1.560 | 1.524 | 1.488 | |
| Intereses de deudas | | 1.560 | 1.524 | 1.488 | |
| Resultado Financiero | | -1.560 | -1.524 | -1.488 | |
| Resultado antes de impuestos | -31.646 | 90.106 | 523.456 | 2.252.176 | 5.306.793 |
| Impuesto sobre sociedades | | 22.526 | 130.864 | 563.044 | 1.326.698 |
| Resultado del ejercicio | -31.646 | 67.579 | 392.592 | 1.689.132 | 3.980.095 |

Fuente: elaboración propia

Tabla 26: Balance de situación (escenario optimista)

| Balance de situación | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 |
|--|---------------|----------------|----------------|------------------|------------------|
| ACTIVO NO CORRIENTE | 28.000 | 33.000 | 40.600 | 51.800 | 79.000 |
| Inmovilizado intangible | 27.360 | 28.520 | 35.680 | 46.840 | 60.000 |
| Aplicaciones informáticas | 34.200 | 44.200 | 64.200 | 94.200 | 134.200 |
| Amortización acumulada inmovilizado intangible | 6.840 | 15.680 | 28.520 | 47.360 | 74.200 |
| Inmovilizado material | 640 | 4.480 | 4.920 | 4.960 | 19.000 |
| Equipos para proceso de información | 800 | 5.800 | 7.800 | 9.800 | 29.800 |
| Amortización acumulada inmovilizado material | 160 | 1.320 | 2.880 | 4.840 | 10.800 |
| ACTIVO CORRIENTE | 15.354 | 107.933 | 477.925 | 2.140.857 | 6.093.752 |
| Tesorería | 15.354 | 107.933 | 477.925 | 2.140.857 | 6.093.752 |
| TOTAL ACTIVO | 43.354 | 140.933 | 518.525 | 2.192.657 | 6.172.752 |
| PATRIMONIO NETO | 43.354 | 110.933 | 503.525 | 2.192.657 | 6.172.752 |
| Capital Social | 55.000 | 55.000 | 55.000 | 55.000 | 55.000 |
| Prima | 20.000 | 20.000 | 20.000 | 20.000 | 20.000 |
| Reservas | | | 35.933 | 428.525 | 2.117.657 |
| Resultados negativos de ejercicios anteriores | | -31.646 | | | |
| Resultado del ejercicio | -31.646 | 67.579 | 392.592 | 1.689.132 | 3.980.095 |
| PASIVO NO CORRIENTE | | 15.000 | | | |
| Deudas a largo plazo | | 15.000 | | | |
| PASIVO CORRIENTE | | 15.000 | 15.000 | | |
| Deudas a corto plazo | | 15.000 | 15.000 | | |
| TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO | 43.354 | 140.933 | 518.525 | 2.192.657 | 6.172.752 |

Fuente: elaboración propia

Tabla 27: Estados de Flujo de Caja (escenario optimista)

| Flujo de caja operativo | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 |
|--------------------------------------|----------------|----------------|----------------|------------------|------------------|
| EBDITA | -24.646 | 101.666 | 539.380 | 2.274.464 | 5.339.593 |
| Impuestos | | -22.526 | -130.864 | -563.044 | -1.326.698 |
| Total | -24.646 | 78.749 | 408.135 | 1.711.048 | 4.012.895 |
| Flujo de caja de inversión | | | | | |
| Inversión activos | -35.000 | -15.000 | -22.000 | -32.000 | -42.000 |
| Total | -35.000 | -15.000 | -22.000 | -32.000 | -42.000 |
| Flujo de caja de financiación | | | | | |
| Fondos Propios | 75.000 | | | | |
| Deudas | | 30.000 | -15.000 | -15.000 | |
| Intereses | | -1.560 | -1.524 | -1.488 | |
| Total | 75.000 | 28.830 | -16.143 | -16.116 | |
| Total flujo de caja | 15.354 | 92.579 | 369.992 | 1.662.932 | 3.970.895 |

Fuente: elaboración propia

Escenario pesimista

Para el escenario pesimista, se ha establecido un número de usuarios iniciales de 300 clientes registrados, esta cifra supone un 64% menos que si se estimasen con las respuestas del cuestionario de elaboración propia. El coeficiente viral sería de un 20% durante los dos primeros años, y después descendería los siguientes años hasta llegar a un 10% en el año 4. El *churn rate* sería mayor, aumentando a un 14% en el año 0, un 10% en el año 1 y un 6% a partir del año 2. Por último, debido al descenso del ritmo de crecimiento, Dineweek se vería obligado a subir las comisiones del *market place* a un 8%, y el precio del plan premium a 16 euros.

Estas alteraciones en la demanda atrasarían el *break even* al año 3, con 5.451 usuarios. En cambio, la ratio de beneficio neto sobre ingresos sería muy parecida a la alcanzada en el escenario conservador ese mismo año. En el año 4 obtendría un EBDITA de medio millón de euros y un beneficio neto de 300.000 euros, menos del doble que en el escenario conservador. No obstante, a pesar de la reducida actividad se mantendrían las inversiones en el activo, así como el gasto en marketing con el objetivo de intentar incrementar el ritmo de crecimiento. Esto conllevaría una necesidad de financiación superior a la estimada en el escenario conservador, por lo que en el año 1 se realizaría una ampliación de capital de 65.000 euros.

Tabla 28: Cuenta de Pérdidas y Ganancias (escenario pesimista)

| | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Importe neto de la cifra de negocios | 25.940 | 65.596 | 184.677 | 551.292 | 849.537 |
| Comisiones <i>Market Place</i> | 25.199 | 62.052 | 175.876 | 527.546 | 815.300 |
| Suscripción plan premium | 698 | 3.437 | 8.504 | 22.845 | 32.322 |
| Publicidad | 43 | 107 | 297 | 901 | 1.914 |
| Aprovisionamientos | 2.833 | 6.380 | 24.360 | 70.723 | 107.575 |
| Trabajos realizados por otras empresas | 2.833 | 6.380 | 24.360 | 70.723 | 107.575 |
| Servicios exteriores | 30.959 | 38.913 | 41.314 | 90.460 | 125.031 |
| Servicios de profesionales independientes. | 3.279 | 3.996 | 12.000 | 12.000 | 12.000 |
| Servicios bancarios y similares. | 697 | 2.073 | 5.261 | 14.696 | 21.714 |
| Publicidad, propaganda y relaciones públicas | 20.000 | 24.000 | 12.000 | 48.000 | 72.000 |
| Comunicaciones y otros servicios | 143 | 1.004 | 1.004 | 1.004 | 347 |
| Reparación y conversación | 6.840 | 7.840 | 11.050 | 14.760 | 18.970 |
| Gastos de personal y prestación de servicios | 30.300 | 61.812 | 127.848 | 129.109 | 130.395 |
| Sueldos y Salarios | 30.300 | 61.812 | 127.848 | 129.109 | 130.395 |
| Margen Bruto (EBDITA) | -38.151 | -41.510 | -8.846 | 261.000 | 486.535 |
| Dotaciones para Amortizaciones | 7.000 | 8.160 | 9.160 | 10.160 | 12.760 |
| Amortización del inmovilizado inmaterial | 6.840 | 7.840 | 8.840 | 9.840 | 10.840 |
| Amortización del inmovilizado material | 160 | 320 | 320 | 320 | 1.920 |
| Resultado de explotación (EBIT) | -45.151 | -49.670 | -18.006 | 250.840 | 473.775 |
| Gastos financieros | | 4.248 | 4.140 | 2.153 | 2.129 |
| Intereses de deudas | | 4.248 | 4.140 | 2.153 | 2.129 |
| Resultado Financiero | | -4.248 | -4.140 | -2.153 | -2.129 |
| Resultado antes de impuestos | -45.151 | -53.918 | -22.146 | 248.687 | 471.646 |
| Impuesto sobre sociedades | | | | 62.172 | 117.911 |
| Resultado del ejercicio | -45.151 | -53.918 | -22.146 | 186.515 | 353.734 |

Fuente: elaboración propia

Tabla 29: Balance de situación (escenario pesimista)

| Balance de situación | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 |
|--|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| ACTIVO NO CORRIENTE | 28.000 | 25.640 | 21.480 | 16.320 | 16.560 |
| Inmovilizado intangible | 27.360 | 24.520 | 20.680 | 15.840 | 10.000 |
| Aplicaciones informáticas | 34.200 | 39.200 | 44.200 | 49.200 | 54.200 |
| Amortización acumulada inmovilizado intangible | 6.840 | 14.680 | 23.520 | 33.360 | 44.200 |
| Inmovilizado material | 640 | 1.120 | 800 | 480 | 6.560 |
| Equipos para proceso de información | 800 | 1.600 | 1.600 | 1.600 | 9.600 |
| Amortización acumulada inmovilizado material | 160 | 480 | 800 | 1.120 | 3.040 |
| ACTIVO CORRIENTE | 1.849 | 100.291 | 82.306 | 252.852 | 584.724 |
| Tesorería | 1.849 | 100.291 | 82.306 | 252.852 | 584.724 |
| TOTAL ACTIVO | 29.849 | 125.931 | 103.786 | 269.172 | 601.284 |
| PATRIMONIO NETO | 29.849 | 60.931 | 38.786 | 225.301 | 579.035 |
| Capital Social | 55.000 | 66.000 | 66.000 | 66.000 | 66.000 |
| Prima | 20.000 | 94.000 | 94.000 | 94.000 | 94.000 |
| Reservas | | | | | 65.301 |
| Resultado negativo de ejercicios anteriores | | -45.151 | -99.069 | -121.214 | |
| Resultado del ejercicio | -45.151 | -53.918 | -22.146 | 186.515 | 353.734 |
| PASIVO NO CORRIENTE | | 65.000 | 43.333 | 21.667 | 0 |
| Deudas a largo plazo | | 65.000 | 43.333 | 21.667 | |
| PASIVO CORRIENTE | | | 21.667 | 21.667 | 21.667 |
| Deudas a corto plazo | | | 21.667 | 21.667 | 21.667 |
| TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO | 29.849 | 125.931 | 103.786 | 268.634 | 600.702 |

Fuente: elaboración propia

Tabla 30: Estado de Flujos de Caja (escenario pesimista)

| Flujo de caja operativo | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 |
|--------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| EBDITA | -38.151 | -41.510 | -8.846 | 261.000 | 486.535 |
| Impuestos | | | | -62.172 | -117.911 |
| Total | -38.151 | -41.510 | -8.846 | 198.290 | 368.091 |
| Flujo de caja de inversión | | | | | |
| Inversión activos | -35.000 | -5.800 | -5.000 | -5.000 | -13.000 |
| Total | -35.000 | -5.800 | -5.000 | -5.000 | -13.000 |
| Flujo de caja de financiación | | | | | |
| Fondos Propios | 75.000 | 85.000 | | | |
| Deudas | | 65.000 | | -21.667 | -21.667 |
| Intereses | | -4.248 | -4.140 | -2.153 | -2.129 |
| Total | 75.000 | 145.752 | -4.140 | -23.282 | -23.264 |
| Total flujo de caja | 1.849 | 98.442 | -17.986 | 170.009 | 331.828 |

Fuente: elaboración propia

5. Conclusiones

Dineweek es una startup que emerge con el propósito de reducir la mala nutrición y el desperdicio de alimentos en el mercado de la alimentación, brindando a los usuarios con una herramienta tecnológica que les permita crear sus propios menús de recetas, tanto propias como ajenas, y solicitar la entrega de ingredientes en su domicilio.

Una vez desarrollado toda la estructura del Trabajo Final de Grado, se expondrán las conclusiones en base a los objetivos establecidos en la parte introductoria.

El primer objetivo pretendía comprender y analizar cuáles son las necesidades del mercado alimenticio. Tras el estudio de la literatura y la encuesta de elaboración propia, se han determinado que existen tres tendencias en el mundo de la nutrición. En primer lugar, los consumidores no planifican su menú alimenticio, lo que conlleva a una mala alimentación por la ausencia de dietas equilibradas. En segundo lugar, al no disponer de tiempo para organizarse muchas familias y jóvenes acaban recurriendo a métodos de cocina que sustituyen nutrientes esenciales para mantener una dieta equilibrada (Kuzbicka & Rachón, 2013). Finalmente, la tercera tendencia es el desperdicio de los alimentos, con 570 millones de toneladas de alimentos desperdiciados por los hogares y un 93% de los encuestados reconociendo haber desperdiciado comida (United Nations Environment Programme, 2021).

El segundo objetivo procuraba identificar las oportunidades del sector y detallar la respuesta que Dineweek ofrece. Ante los retos identificados anteriormente se ha comprobado que existe voluntad por parte de los consumidores para planificar su menú alimenticio y reducir el desperdicio de alimentos. Por lo tanto, se convierten en oportunidades para desarrollar en el sector de la alimentación, específicamente en el mercado Foodtech, el cual ofrece un potencial de desarrollo en España (The Food Tech, 2019).

El tercer objetivo consistía en analizar el modelo de negocio a través de la herramienta del *Business Model Canvas*. Dineweek es una plataforma que se dirige a dos tipos de clientes, estudiantes y jóvenes que quieren mejorar sus hábitos alimenticios, y familias que buscan una mayor eficiencia en la planificación de menús semanales. Su propuesta de valor incluye la optimización del uso de alimentos, la entrega a domicilio de ingredientes y la mejora de los hábitos alimenticios. Para ello, requiere de canales tanto

digitales como presenciales que le permitan conectar con sus clientes y crear un vínculo emocional con la marca.

La compañía dispondrá de recursos tecnológicos, financieros y humanos para desarrollar sus actividades clave, así como para atraer y retener a los principales aliados clave (inversores, la empresa de *delivery* y supermercados). Finalmente, Dineweek generará ingresos a través de tres fuentes: comisión por cada pedido realizado en la plataforma, suscripciones y publicidad destinada a usuarios no registrados, lo que permitirá cubrir tanto los costes fijos como variables (sueldos, salarios, marketing, comisiones de pago...).

El cuarto objetivo pretendía analizar Dineweek a nivel financiero para determinar su viabilidad económica. Para ello, tras determinar inversión y fuentes de financiación iniciales y estructura de costes e ingresos, se elaboraron los estados financieros principales, Balance de Situación, la Cuenta de Pérdidas y Ganancias y el Estado de Flujo de Efectivo, con proyecciones a 5 años y en escenarios conservador, optimista y pesimista.

De este modo, tras realizar un análisis exhaustivo, se ha demostrado la viabilidad de Dineweek. Incluso en el escenario más pesimista, se alcanza el *break even* en el tercer año con 5.451 usuarios. En el escenario conservador, esta cifra se reduce un año, y en el optimista se adelanta aún más, logrando el *break even* en el primer año con tan solo 5.032 usuarios. Estas conclusiones confirman que Dineweek es un proyecto económica y tecnológicamente viable, incluso cuando las asunciones son peores que las estimadas.

En general, Dineweek es una idea de negocio moderna e innovadora, que aporta una solución a dos problemas fundamentales en el mundo de la alimentación (la mala alimentación y el desperdicio de alimentos) a través de una herramienta útil y tecnológicamente viable. Dineweek presenta un crecimiento potencial y una escalabilidad que lo convierten en un proyecto atractivo.

6. Referencias

- Abraham, S., Noriega, B., & Shin, J. (2018). *College students eating habits and knowledge of nutritional requirements*. Recuperado el 16 de marzo de 2022: <https://fucial-com.ngontinh24.com/article/college-students-eating-habits-and-knowledge-of-nutritional-requirements>
- Acebes, B., & Montanera, R. (2022). *Estudio de redes sociales 2022*. Iab. Recuperado el 16 de marzo de 2022: <https://iabspain.es/estudio/estudio-de-redes-sociales-2022/>
- Agencia Tributaria. (2022). *Tipo impositivo*. Recuperado el 21 de marzo de 2023: <https://sede.agenciatributaria.gob.es/Sede/impuesto-sobre-sociedades/que-base-imponible-se-determina-sociedades/tipo-impositivo.html>
- Alcalde, J. C. (2022). *Posicionamiento SEM*. Economipedia. Recuperado el 16 de marzo de 2022: <https://economipedia.com/definiciones/posicionamiento-sem.html>
- Apple Sotre. (2023). *El sitio más seguro para encontrar tus apps favoritas*. Recuperado el 21 de marzo de 2023: <https://www.apple.com/es/app-store/>
- Appsflyer. (2023,). *Guía de monetización de aplicaciones: Cómo generar ingresos con las apps en 2022*. Recuperado el 21 de marzo de 2023: <https://www.appsflyer.com/es/resources/guides/app-monetization/>
- appyweb. (11 de febrero de 2019). *12 de las mejores empresas de desarrollo de aplicaciones en España*. Recuperado el 16 de marzo de 2022: <https://www.appyweb.es/12-las-mejores-empresas-desarrollo-aplicaciones-espana/>
- Aranceta-Bartrina, J., Paryearroyo, T., M López-Sobaler, A., M Ortega, R., Varela-Moireras, G., & Serra-Majem, L. (2019). *Updating the food-based dietary guidelines for the Spanish population: The Spanish Society of Community Nutrition (SENC) proposal*. Recuperado el 16 de marzo de 2022: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/31694249/>
- Aranda, J. L., & Galindo, C. (2022). *La compra de una familia de cuatro ya es 567 euros más cara al año*. El País. Recuperado el 21 de marzo de 2023: <https://elpais.com/economia/2022-09-18/la-inflacion-se-ceba-con-el-carro-de-la-compra.html>
- Arora, N., Ensslen, D., Fiedler, L., Wei Liu, W., Robinson, K., Stein, E., & Schuler, G. (2021). *The value of getting personalization right—or wrong—is multiplying*. Recuperado el 16 de marzo de 2022: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-value-of-getting-personalization-right-or-wrong-is-multiplying>
- Blake, C., Wethington, E., Farrell, T., Bisogni, C., & Devine, C. (2011). *Behavioral contexts, food-choice coping strategies, and dietary quality of a multiethnic sample of employed parents*. *Journal of the American Dietetic Association*, 111(3), 401-407. Recuperado el 16 de marzo de 2022: <https://doi.org/10.1016/j.jada.2010.11.012>.
- Cabify. (2023). *Envíos, Madrid, España | tabla de tarifas | cabify*. Recuperado el 21 de marzo de 2023: <https://cabify.com/es/madrid/envios>
- Cai, W., Friedemann, P., & Stam, E. (2019). *Crowdfunding and social capital*. Utrecht School of Economics Utrecht University. Recuperado el 21 de marzo de 2023: https://www.uu.nl/sites/default/files/rebo_use_wp_2019_1905.pdf

- Campofrío. (2017). *Estudio sobre la alimentación de las familias españolas*. Recuperado el 16 de marzo de 2022: <https://www.campofrio.es/Estaticos/estudioalimentacionfamilias/descargas/Estudio.pdf>
- Capgemini. (2018). *The last mile delivery challenge*. Recuperado el 16 de marzo de 2021: <https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2019/01/Report-Digital-%E2%80%93-Last-Mile-Delivery-Challenge1.pdf>
- Carrera, J. (2021). *Esto es lo que te cobra cada supermercado por su servicio de envío a domicilio de la compra*. Business Insider España. Recuperado el 21 de marzo de 2023: <https://www.businessinsider.es/cobra-cada-supermercado-llevar-te-compra-casa-871241>
- Casal, M. (2020). *Comparamos las condiciones de las cuatro plataformas de delivery a los restaurantes - hostelería madrid*. Hostelería Madrid - El Punto De Encuentro De Los Empresarios De Hostelería De La Comunidad De Madrid. Recuperado el 21 de marzo de 2023: <https://www.hosteleriamadrid.com/blog/comparativa-delivery-restaurantes-2019/>
- Cerezo Prieto, M., & Frutos-Esteban, F. (2020). *Impacto del estilo de vida de los estudiantes universitarios en la promoción de políticas públicas en salud. el caso de los nudges*. Recuperado el 16 de marzo de 2022: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7721446>
- Cooke, L. (2007). *The importance of exposure for healthy eating in childhood: A review*. CR-UK Health Behaviour Unit, Department of Epidemiology & Public Health. Recuperado el 16 de marzo de 2022: <https://doi.org/10.1111/j.1365-277X.2007.00804.x>
- El economista. (2015). *¿Cuánto cuesta constituir una start-up?* Recuperado el 21 de marzo de 2023: <https://www.eleconomista.es/emprendedores-pymes/noticias/6796509/06/15/Cuanto-cuesta-constituir-una-startup.html>
- ENISA. (2023). *Enisa con el emprendimiento innovador*. Recuperado el 21 de marzo de 2023: <https://www.enisa.es/es/financia-tu-empresa/lineas-de-financiacion/d/jovenes-emprendedores>
- Five Seasons, & Dealroom.co. (2021). *The state of european food tech 2021*. Recuperado el 16 de marzo de 2022: <https://dealroom.co/uploaded/2021/04/Foodtech-2021-vFINAL.pdf>
- Funabiki, N., Taniguchi, S., Matsushima, Y., & Nakanishi, T. (2011). *A proposal of a menu planning algorithm for two-phase cooking by busy persons*. *International Conference on Complex, Intelligent, and Software Intensive Systems*. Recuperado el 16 de marzo de 2022: <https://10.1109/CISIS.2011.112>
- García, B. (2020). *No habrá 'corralito alimentario': cómo funciona la red de supermercados en España*. Libre Mercado. Recuperado el 21 de marzo de 2023: <https://www.libremercado.com/2020-03-12/coronavirus-corralito-alimentario-red-supermercados-espana-tiendas-desabastecimiento-1276653797/>
- Garnett, T. (2013). *Food sustainability: Problems, perspectives and solutions*. Recuperado el 16 de marzo de 2022: <https://www.cambridge.org/core/journals/proceedings-of-the-nutrition-society/article/food-sustainability-problems-perspectives-and-solutions/B75C1F93146221F8EDD98A90CF9A67A2>

- Gong, W., Zhang, W., Bilal, M., & Chen, Y. (2022). *Efficient web APIs recommendation with privacy-preservation for mobile app development in industry 4.0*. IEEE Transactions on Industrial Informatics, 18(9), 6379-6387. Recuperado el 16 de marzo de 2022: <https://10.1109/TII.2021.3133614>
- Google Play. (2023). *Cuotas de servicio*. Recuperado el 21 de marzo de 2023: <https://support.google.com/googleplay/android-developer/answer/112622?hl=es>
- Hardy, Q. (2012). *Active in cloud, amazon reshapes computing*. New York Times. Recuperado el 16 de marzo de 2022: http://zhenxiao.com/read/Active_in_cloud.pdf
- Hellofresh. (2023). *Pide tus kits de recetas | Cenas saludables*. HelloFresh. Recuperado el 16 de marzo de 2022: <https://www.hellofresh.es/>
- HP. (2023). *Portátil HP 15s-fq5033ns - HP store española*. Recuperado el 21 de marzo de 2023: https://www.hp.com/es-es/shop/product.aspx?id=6H695EA&opt=ABE&sel=NTB&gclid=Cj0KCQiAgOefBhDgARIsAMhqXA7z9U4lNHf6nuDmXjyD_vIoa_O5DBVixkedthcuih2q6hcBEu0qSuoaAvkBEALw_wcB&gclsrc=aw.ds
- HubSpot. (2023). *La plataforma CRM de HubSpot*. Recuperado el 16 de marzo de 2022: https://www.hubspot.es/pricing/marketing/enterprise?hubs_content=www.hubspot.es%2F&hubs_content-cta=hsg-nav_link-active&products=marketing-hub-professional_1&term=annual
- INE. (2023). *Cifras oficiales de población resultantes de la revisión del padrón municipal a 1 de enero*. Recuperado el 16 de marzo de 2022: <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=2915>
- Islam, M., Fremeth, A., & Marcus, A. (2018). *Signaling by early stage startups: US government research grants and venture capital funding - ScienceDirect*. Journal of Business Venturing, 33(1), 35-51. Recuperado el 21 de marzo de 2023: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S088390261730811X?casa_token=fngPI_Giy1UAAAAA:WrU0Q69Kn-P7xZegfW7o0Clf2tvKeVRpU1mhaG-pwWUapW4QcwNvfk6rILwY5WRfKhFRF7o
- Jenneson, V., Pontin, F., Greenwood, D., Clarke, G., & Morris, M. (2021). *A systematic review of supermarket automated electronic sales data for population dietary surveillance*. Nutrition Reviews, 80(6), 1711-1722. Recuperado el 16 de marzo de 2022: <https://10.1093/nutrit/nuab089>
- KANTAR. (2023). *Cuotas de mercado de la distribución*. Recuperado el 16 de marzo de 2022: <https://www.kantarworldpanel.com/es/grocery-market-share/spain/snapshot/01.01.23/>
- Kerfant, A. (2014). *¿Cuántos usuarios para tu web o app? viralidad y crecimiento*. Crear Mi Empresa. Recuperado el 21 de marzo de 2023: <https://crearmiempresa.es/cuantos-usuarios-para-tu-web-o-app.html>
- KPMG. (2021). *IV anuario restauración marca española*. Recuperado el 16 de marzo de 2022: <https://kpmg.com/es/es/home/tendencias/2021/11/iv-anuario-restauracion-marca.html>
- Kuzbicka, K., & Rachón, D. (2013). *Bad eating habits as the main cause of obesity among children*. Department of Clinical and Experimental Endocrinology. Institute of Maritime and Tropical Medicine, Medical University of Gdańsk, 19(3), 106-110.

10. Recuperado el 16 de marzo de 2022: https://www.researchgate.net/profile/Dominik-Rachon/publication/270826794_Bad_eating_habits_as_the_main_cause_of_obesity_among_children/links/55760ba508aeb6d8c01aea14/Bad-eating-habits-as-the-main-cause-of-obesity-among-children.pdf
- La Moncloa. (2022). *España asciende dos puestos en el informe DESI de la comisión europea y se consolida como el país de gran tamaño más digitalizado de la UE*. Recuperado el 16 de marzo de 2022: <https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/asuntos-economicos/Paginas/2022/280722-digitalizacion.aspx>
- Lowi. (2023). *Nuestra tarifa con un montón de gigas por muy poco*. Recuperado el 21 de marzo de 2023: <https://www.lowi.es/tarifas-movil/internet-movil-barato/>
- Matfàs Guillén, G. (2017). *Diseño de un portal para una red social de recetas*. Escola Tècnica Superior d'Enginyeria Informàtica Universitat Politècnica De València. Recuperado el 16 de marzo de 2022: <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/86721/MAT%c3%8dAS%20-%20Dise%c3%b1o%20de%20un%20portal%20para%20una%20red%20social%20de%20recetas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Meiseberg, B. (2016). *The effectiveness of E-tailers' communication practices in stimulating sales of niche versus popular products*. Recuperado el 16 de marzo de 2022: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0022435916000038?token=CACAA74A653D3794586D0A200418C02A8A105CABD666A02890B03145E47B80127BF6EEAD6DA437F4DCB95ABA37A9258E&originRegion=eu-west-1&originCreation=20230313180602>
- Microsoft. (2023). *Aplicaciones empresariales | Microsoft Dynamics 365*. Recuperado el 16 de marzo de 2022: <https://dynamics.microsoft.com/es-es/>
- Morgan Stanley. (2022). *Sources of equity dilution*. Morgan Stanley at Work. Recuperado el 21 de marzo de 2023: <https://discover.shareworks.com/financial-reporting/types-of-dilution-of-shares>
- Muñoz Orcera, R. (2018). *Fundamentos de contabilidad* (Madrid ed.). International Technical & Finance Institute.
- Nielsen, S., Siega-Riz, A., & Popkin, B. (2002). *Trends in food locations and sources among adolescents and young adults*. Recuperado el 16 de marzo de 2022: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0091743502910376>
- Nielsen, S., Siega-Riz, A., & Popkin, B. (2002). *Trends in food locations and sources among adolescents and young adults*. Recuperado el 16 de marzo de 2022: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0091743502910376>
- Osorio, M. (2 de agosto de 2022). *El 'delivery' crece un 80% en 3 años, hasta 2.600 millones*. Expansión. Recuperado el 16 de marzo de 2021: <https://www.expansion.com/empresas/2022/08/02/62e86c90468aebfb488b4686.html>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Clark, T. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, Nueva Jersey, Estados Unidos: John Wiley & Sons. Recuperado el 16 de marzo de 2022.

- PC Components. (2023). *Samsung galaxy M13 4/64GB verde libre* / PcComponentes.com. PcComponentes. Recuperado el 21 de marzo de 2023: <https://pccomponentes.com/samsung-galaxy-m13-4-64gb-verde-libre>
- Pelletier, J., & Laska, M. (2012). *Balancing healthy meals and busy lives: Associations between work, school, and family responsibilities and perceived time constraints among young adults*. Recuperado el 16 de marzo de 2022. <https://doi.org/10.1016/j.jneb.2012.04.001>
- Persson, E., Knaggard, A., Eriksson, & K. (2021). *Public perceptions concerning responsibility for climate change adaptation. Climate Change, Landscape in Transition and Tools for Sustainable Landscape Planning*. Recuperado el 16 de marzo de 2022: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/22/12552>
- PWC. (2019). *Los consumidores quieren más: Crecen las compras tanto en tiendas físicas como en todos los soportes digitales*. PwC. Recuperado el 21 de marzo de 2023: <https://www.pwc.es/es/sala-prensa/notas-prensa/2019/consumidores-quieren-mas-crecen-compras-fisicas-digitales.html>
- Raventós, R. (2017). *Cómo incrementar tus clientes de pago en un modelo freemium*. Nelio Software. Recuperado el 21 de marzo de 2023: <https://neliosoftware.com/es/blog/como-incrementar-clientes-de-pago-en-modelo-freemium/>
- Reimer, T., & Benkenstein, M. (2016). *WOM hurts and bad WOM gains: The effect of untrustworthy online reviews*. University of Rostock. Department of Service Management, Ulmenstraße, 69, 5993-6001. Recuperado el 16 de marzo de 2022: [When good WOM hurts and bad WOM gains: The effect of untrustworthy online reviews - ScienceDirect](#)
- Revoolt. (2023). *Logística sostenible de alimentación*. Recuperado el 16 de marzo de 2022: <https://www.revoolt.me/>
- Rojas, D. (2014). *Evaluación financiera y económica de proyectos*. Instituto Tecnológico Metropolitano. Recuperado el 21 de marzo de 2023: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/49137935/Flujos_de_caja-libre.pdf?1474925535=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEvaluacion_Financiera_y_Economica_de_Pr_o.pdf&Expires=1679370335&Signature=emy4IBM5QN~dRpyVL6dIhYVNLgz-nHs~rYqXg0H3lbIDY82w1a~ykZJ8HFnuMEGY9ktG~qQUupuPCTH11IhIVK1ri~cCpUbYASgnNzepN9Prr~CF~jrwaFS589qrBDgQYyxiFyfJx5mlMn7dBQkf-vN3KGNAn9dbbLI737ydrVB2ULGWiJTFxrl01V40QpcgnHmhPYJRrj8LUWb7v v94zTcvIw17gwTY-97~H~tbv4YpZbJPE2Zk0U812M47-ZKLvV~gV1ZgATewZ8aKqKmMSreB3hIUeKZzWp5ynyHEbVeTO7QOAxnI M4Zb49SxIuViyKWB8Oe9nP4d6oQTAFz7g_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA
- Schoenlein, C. (7 de septiembre de 2021). *Marketing WOM - la estrategia del boca a boca - adverthia*. Recuperado el 16 de marzo de 2022: <https://www.adverthia.com/marketing-wom/>
- Segura, V., Fuster, A., Antolín, F., Carsellas, C., Payno, M., Grandío, A., Cagigós, A., & Muelas, M. (2020). *Logística de última milla retos y soluciones en España*. Deloitte. Recuperado el 16 de marzo de

- 2022: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/operations/articles/el-futuro-de-la-logistica-de-ultima-milla-despues-del-covid-19.html>
- Solares Vieira, I. (2017). *Comunicación y gastronomía en instagram: El boom de las recetas sanas*. Universidad De Valladolid. Recuperado el 16 de marzo de 2022: https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/25311/TFM_F_2017_44.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Stripe. (2023). *Tarifas concebidas para empresas de todos los tamaños. siempre sabes lo que vas a pagar*. Recuperado el 21 de marzo de 2023: <https://stripe.com/es/pricing>
- Sukow, A., & Grant, R. (2013). *Forecasting and the role of churn in software-as-a-service business models*. Ibusiness. Recuperado el 21 de marzo de 2023: <https://10.4236/ib.2012.51A006>
- Sustaeta Navarro, A. (2014). *La importancia del SEO y el SEM en el emprendimiento*. Universidad De Cantabria. Recuperado el 16 de marzo de 2022: [https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/6459/SUSTAETA ANAVARROANGELMANUEL.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/6459/SUSTAETA_NAVARROANGELMANUEL.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Tangram. (2023). *Cuánto cuesta mantener una aplicación móvil*. Recuperado el 21 de marzo de 2023: <https://tangramconsulting.es/noticias/cuanto-cuesta-mantener-una-app>
- The Food Tech. (2019). *Evolucionan las tendencias de alimentos y nutrición*. The Food Tech. Recuperado el 16 de marzo de 2022: <https://thefoodtech.com/historico/evolucionan-las-tendencias-de-alimentos-y-nutricion/>
- Tschohl, J. (2001). *Servicio al cliente: El arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia*. Service Quality Institute Latin America. Recuperado el 16 de marzo de 2022: https://www.servicequality.net/ftp/cap1_servcliente.pdf
- Turner, A. (2023). *Android vs. apple market share: Leading mobile operating systems (OS)*. Recuperado el 16 de marzo de 2022: <https://www.bankmycell.com/blog/android-vs-apple-market-share/>
- United Nations Environment Programme. (2021). *Food waste index report 2021*. Recuperado el 16 de marzo de 2022: <https://www.unep.org/resources/report/unep-food-waste-index-report-2021>
- Wan Shi Ann, C., & Mohd Iqbal, N. (2017). *Open application programming interface (API): A financial revolution*. Recuperado el 16 de marzo de 2022: https://www.bnm.gov.my/documents/20124/770512/p8_fa1.pdf
- Yeeply. (2020). *¿Cuánto cuesta crear una app? precios por tipo y tecnología*. Yeeply. Recuperado el 21 de marzo de 2023: <https://www.yeeply.com/blog/cuanto-cuesta-crear-una-app/>

7. Anexo

Encuesta de elaboración propia:

1. ¿Convive usted con alguien más en su domicilio?
 - a. No, vivo solo
 - b. Sí, vivo con compañeros de piso
 - c. Sí, vivo con mi pareja
 - d. Sí, vivo en familia
2. ¿Es la falta de alimentación para usted un problema ligado a cocinar y/o acudir al supermercado?
 - a. Sí
 - b. No
3. ¿Planifica su menú alimenticio?
 - a. Sí
 - b. A veces
 - c. No, pero me gustaría
 - d. No
4. ¿Pide frecuentemente la compra a domicilio?
 - a. Sí
 - b. No
5. ¿Por qué no?
 - a. Muy caro
 - b. Mi área no tiene posibilidad de reparto
 - c. Me gusta ir al supermercado
 - d. El reparto no tiene flexibilidad de horarios
6. ¿Utiliza recetas para cocinar?
 - a. Sí
 - b. No
7. Del 1 al 10, siendo el 1 muy poco atractivo, y el 19 muy atractivo ¿cómo de conveniente sería para usted recibir los ingredientes de sus platos diarios a domicilio?
 - a. 1
 - b. 2
 - c. 3

- d. 4
- e. 5
- f. 6
- g. 7
- h. 8
- i. 9
- j. 10

8. ¿Alguna vez ha tenido que tirar algo a la basura porque se había pasado la fecha de caducidad o porque se estaba poniendo malo?
- a. Sí
 - b. No
9. ¿Estaría interesado en evitar ese desperdicio?
- a. Sí
 - b. No
10. ¿Estaría usted interesado en una plataforma que le permita planificar su menú con un servicio de reparto a domicilio integrado?
- a. Sí
 - b. No
11. Indique su edad