



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

# **MODELO DE NEGOCIO CON ENFOQUE EN EL PLAN FINANCIERO DE FOOD4US: LA STARTUP QUE VA A REVOLUCIONAR LA FORMA DE HACER LA COMPRA**

Autor: Álvaro Sanz Velasco  
Directora: Laura Fernández Méndez

MADRID | Marzo 2023

## Índice:

<b>1. Resumen Ejecutivo:</b> .....	3
<b>2. Abstract:</b> .....	4
<b>3. Introducción:</b> .....	5
<b>3.1 Idea, misión, visión y valores de Food4Us:</b> .....	5
<b>3.2 ¿Quiénes somos?</b> .....	8
<b>3.3 Objetivos:</b> .....	10
<b>3.4 Metodología y estructura de trabajo:</b> .....	12
<b>4. Entorno:</b> .....	14
<b>4.1 Situación y tendencias del sector:</b> .....	14
<b>4.2 Análisis de la competencia y diferenciación:</b> .....	16
<b>5. Análisis del modelo de negocio: Business Model Canvas</b> .....	18
<b>5.1 Clientes y segmento:</b> .....	19
<b>5.2 Propuesta de valor:</b> .....	20
<b>5.3 Canales:</b> .....	21
<b>5.4 Relación con los clientes:</b> .....	22
<b>5.5 Ingresos:</b> .....	23
<b>5.6 Actividades clave:</b> .....	24
<b>5.7 Recursos clave:</b> .....	27
<b>5.8 Aliados clave:</b> .....	29
<b>5.9 Estructura de costes:</b> .....	30
<b>6. Plan Estratégico:</b> .....	30
<b>7. Plan Operativo y Logístico:</b> .....	32
<b>8. Plan de Marketing y Comercialización:</b> .....	34
<b>9. Plan Financiero:</b> .....	35
<b>9.1 Estructura de ingresos:</b> .....	36
<b>9.2 Estructura de costes:</b> .....	38
<b>9.3 Proyecciones financieras:</b> .....	41
<b>9.4 Plan de inversión y financiación:</b> .....	47
<b>9.5 Propuesta a inversores:</b> .....	51
<b>10. Factores clave de éxito, riesgos y análisis DAFO:</b> .....	52
<b>11. Conclusiones:</b> .....	54
<b>12. Bibliografía y anexos:</b> .....	56

## Índice de Figuras y Tablas:

1. Eslogan y logo de Food4Us: .....	5
2. Modelo Goldsmith – Adventurers: .....	13
3. Autoevaluación – Adventurers: .....	13
4. Mercado potencial Food4Us: .....	15
5. Diferenciación con competidores: .....	16
6. Business Model Canvas Food4Us: .....	18
7. Customer journey: .....	23
8. Cadena de valor: .....	32
9. Estimación de clientes y pedidos: .....	42
10. Proyecciones escenario pesimista: .....	45
11. Proyecciones escenario esperado: .....	46
12. Proyecciones escenario optimista: .....	47
13. Balance 0: .....	50

## 1. Resumen Ejecutivo:

Los hábitos de consumo a la hora de hacer la compra están cambiando en un contexto de auge de los medios digitales y envío a domicilio. La situación económica actual con un incremento generalizado de los precios ha hecho que cada vez las personas se preocupen más por el ahorro.

Para dar respuesta a estas tendencias surge Food4Us, una aplicación que busca optimizar la forma de hacer la compra permitiendo a sus usuarios ahorrar dinero, tiempo y esfuerzo. Junto a mi equipo, todos alumnos de ICADE, hemos trabajado en esta idea durante varios meses llegando a ser finalistas del concurso “Comillas Emprende”.

En este trabajo presentaré al equipo y a la empresa, estudiaré el mercado y competencia del sector y analizaré las conclusiones obtenidas sobre el modelo de negocio de Food4Us después de las distintas fases del concurso. Cada miembro del equipo se ha especializado en un área concreto dentro del negocio, siendo el financiero el que yo he trabajado más en profundidad y al que dedicaré un mayor análisis. Con respecto a este apartado, veremos diferentes escenarios proyectados y se demostrará la viabilidad del proyecto, además de la inversión necesaria y cómo se va a financiar.

**Palabras Clave:** Food4Us, ahorro, dinero, tiempo, app, comparador de precios, cesta, productos de alimentación, supermercados, envío, personalización, modelo de negocio, proyecciones financieras, viabilidad, inversión y financiación.

## 2. Abstract:

Consumer habits when it comes to food shopping are changing in a context of a boom in digital media and home delivery. The current economic situation with a generalized increase in prices has made people worry more about saving.

In respond to these trends, Food4Us emerges, an application that seeks to optimize the way of shopping, allowing its users to save money, time and effort. Together with my team, all ICADE students, we have worked on this idea for several months as part of the “Comillas Emprende” contest.

In this paper I will present the team and the company, I will study the market and competition in the sector and I will analyze the conclusions obtained about the Food4Us business model after the different phases of the contest. Each member of the team has specialized in a specific area within the business, being the financial one that I have worked on most in depth and to which I will dedicate a greater analysis in this work. Regarding this section, we will see different projected scenarios and the viability of the project will be demonstrated, as well as the required investment and how it will be financed.

**Key Words:** Food4Us, savings, money, time, app, price comparison, basket, food products, supermarkets, shipping, customization, business model, financial projections, viability, investment and financing.

### 3. Introducción:

En el entorno económico actual, especialmente marcado por la inflación y los aumentos constantes en los precios, muchas personas están viendo disminuir su poder adquisitivo y convirtiendo al precio en uno de los factores condicionantes de su decisión de compra (OCU, 2023). Esta situación está provocando que los hábitos de consumo de la población estén cambiando y que se persiga cada vez más el ahorro, todo en un contexto en el que el auge de los medios digitales y envío de alimentos a domicilio cada vez es mayor. Pero, ¿cómo es posible ahorrar al hacer la compra? Se puede llegar a ahorrar de media hasta un 20% en la cesta de la compra comparando los precios de los distintos supermercados (García, L. M. 2022). Pero al existir tantas opciones, comparar los precios de todos los supermercados para escoger los productos que más nos convengan de cada uno no es una tarea sencilla.

Food4Us surge, entonces, para proponer una solución que apoya a todas aquellas personas que deseen ahorrar y reducir el coste en su cesta de alimentos de una manera sencilla y eficiente, utilizando la tecnología para mejorar y optimizar de forma integral el proceso de hacer la compra.

#### 3.1 Idea, misión, visión y valores de Food4Us:



*Eslogan y logo de Food4Us – Elaboración propia*

En resumen, el problema a resolver es que el proceso tradicional de hacer la compra no es eficiente. La diferencia de precios entre supermercados supone un gasto elevado que se puede evitar. Según la OCU (2022), se pueden llegar a perder 1000 euros al año por no optimizar la decisión de compra. También creemos que hacer la compra físicamente puede suponer otros gastos derivados como la gasolina o claro está, el tiempo y esfuerzo

que se emplea en ello. Además, al acudir a un supermercado el cliente ve limitada sus opciones de compra, ya que puede que quiera obtener un producto de otra cadena. Creemos firmemente que este proceso puede ser mucho más eficiente y realizarse de manera que suponga un ahorro de tiempo y dinero para el usuario.

Como solución al problema descrito, y basándonos en la propia noticia de la OCU que afirma que ahorrar sí que es posible, Food4Us ofrece una plataforma web de compra online y entrega a domicilio de la cesta de productos con los precios más económicos de cada supermercado, diseñada para cada usuario mediante un software comparador de precios. Con esta información el usuario es capaz de eliminar el gasto extra por diferencial de precios entre supermercados en igualdad de productos. Además, también puede si lo desea seleccionar los productos que prefiera de cada supermercado, independientemente de que sea el más barato, ya que puede tener preferencia por el producto de un supermercado en concreto. Asimismo, una vez configurada esta cesta óptima para el usuario, Food4Us ofrece la posibilidad de recibir el pedido a domicilio en un plazo máximo de 48 horas. De esta forma se consigue que el cliente no sólo pueda tener mayor capacidad de elección y por lo tanto de ahorro sino también hacer que el proceso de hacer la compra sea mucho más cómodo y sencillo.

Nuestra plataforma va más allá de ser un mero comparador, ya que propone revolucionar la forma en la que las personas hacen sus compras recurrentes de gran volumen. Mediante nuestra aplicación, no sólo se consigue optimizar la decisión de compra del usuario permitiéndole alcanzar la cesta más barata y adecuada a sus preferencias teniendo acceso a los mejores precios de cada supermercado, sino que también se consigue hacer que el proceso en su conjunto sea más eficiente. Por ejemplo, utilizando datos sobre preferencias de los usuarios Food4Us puede aportar mayor valor y automatizar su compra, aportando recomendaciones y ofertas que sabemos que podrán serles interesantes y haciendo el día a día de los clientes más fácil. Esta información creemos que también será interesante para los supermercados ya que podrán tener acceso a un mayor número de datos sobre clientes. Además, aportaremos valor a los supermercados ofreciéndoles una forma de aumentar sus ventas y liberar inventario, reduciendo el desperdicio de alimentos.

A continuación, vamos a explicar nuestra misión y visión, las cuales son el punto de partida para cualquier plan estratégico de una organización ya que definen su propósito, sus valores y su dirección a largo plazo. (Rico, 2014)

**Misión:**

En Food4Us nuestra misión es optimizar el proceso de hacer la compra y ofrecer a nuestros clientes una experiencia innovadora y sencilla que les permita poder ahorrar dinero, tiempo y esfuerzo, mientras nos esforzamos por mantener la calidad y la frescura de nuestros productos. Todo esto acompañado por un excelente servicio al cliente cumpliendo rigurosamente con los plazos de entrega de los pedidos.

**Visión:**

En Food4Us, nuestra visión es convertirnos en el líder del mercado a la hora de hacer compras de alimentos recurrentes y de gran volumen, proporcionando una amplia variedad de opciones que satisfagan las necesidades y gustos de nuestros clientes. Nuestra visión es ser líderes de un cambio que puede ayudar a las personas a ahorrar dinero, tiempo y esfuerzo y por lo tanto aumentar su calidad de vida.

**Valores:**

En definitiva, podemos concluir que dentro de la cultura organizativa de Food4Us primarán los siguientes valores, siempre teniendo en mente el valor principal de superación, siendo inconformistas y tratando de ser mejores cada día:

- **Calidad:** nos esforzamos por ofrecer los mejores productos y asegurar que mantienen la más alta calidad en el momento de su entrega al cliente.
- **Conveniencia:** nos enfocamos en brindar una experiencia de compra en línea simple y fácil de usar que ahorra dinero, tiempo y esfuerzo a nuestros clientes.
- **Sostenibilidad:** trabajamos para reducir el desperdicio de alimentos en los supermercados y tomamos medidas para reducir nuestro impacto ambiental en todo lo que hacemos.
- **Innovación:** buscamos constantemente nuevas formas de mejorar y ofrecer a nuestros clientes una experiencia de compra única y diferenciada.
- **Servicio al cliente:** valoramos a nuestros clientes y nos esforzamos por brindar un servicio al cliente excepcional en todo momento.

### 3.2 ¿Quiénes somos?

Nos describimos como un grupo comprometido y que quiere hacer de este mundo un lugar mejor teniendo un impacto positivo en la vida de las personas. Por ello, tras observar los cambios que se estaban dando en nuestro entorno, decidimos dar con una solución efectiva y sólida para una problemática que a día de hoy afecta a miles de familias españolas. Dentro del equipo nos complementamos de tal forma que podemos considerar que tenemos tanto habilidades creativas como analíticas, algo importante para poder organizar bien el trabajo de cada uno de forma conjunta y eficiente. Como detallaré a continuación, cada miembro del equipo ocupa un cargo determinado dentro de la empresa dependiendo de su función principal. A pesar de esto, hemos trabajado de forma conjunta en todo momento a la hora de tomar decisiones para poder hacer que el proyecto fuese tomando forma.

Inicialmente, somos cinco los socios y cofundadores de Food4Us, todos alumnos de último curso de E2 (Administración y Dirección de Empresas) en la Universidad Pontificia de Comillas:

- **Alejandro Villarrubia (Chief Executive Officer):** con experiencia en Consultoría Estratégica en McKinsey, Alejandro tiene un gran interés en las áreas de estrategia y finanzas y una gran motivación por aprender de manera constante y afrontar nuevos retos en el día a día. Debido a su experiencia y capacidad de mantener la sinergia del equipo Alejandro ocupa el puesto de CEO de la compañía.
- **Gonzalo Faus (Chief Strategy Officer):** Gonzalo tiene una experiencia de 6 meses trabajando en Banca de Inversión (BBVA). Actualmente quiere orientar su futuro profesional a la consultoría estratégica ya que considera que es lo que más le motiva. Gonzalo ocupa el cargo de CSO de Food4Us para tratar de dar respuesta a los problemas y riesgos estratégicos que vayan surgiendo y conseguir que Food4Us cumpla con sus objetivos en el corto, medio y largo plazo.



- **Clara Álvarez (Chief Marketing Officer):** con experiencia de dos meses en Business Development (Generation Spain, Fundación de McKinsey) y de seis en Purchasing (Ecoalf), Clara ocupa el cargo de CMO en Food4Us. Con su experiencia y su interés por el Marketing, podemos ser capaces de obtener una visión de las mejores maneras de captar al cliente y desarrollar ventajas competitivas de la propuesta de valor de nuestro proyecto.
- **Laura Menéndez (Chief Operations Officer):** Laura ha trabajado en el área financiera de una empresa de venture capital, Faraday Venture. Tiene experiencia en el sector de las start-ups en fase seed y pre-seed, por lo que acoge este proyecto con mucha ilusión. Se ocupa del área de operaciones y logística, parte fundamental de nuestra cadena de valor.
- **Álvaro Sanz (Chief Financial Officer):** con experiencia trabajando en auditoría y contabilidad en ASCEM, ocupó el cargo de CFO dentro de la empresa. Mi función es principalmente encargarme de obtener una visión más financiera del proyecto para ser capaces de ver la viabilidad económica del mismo, así como las proyecciones y estimaciones.

En nuestro equipo, valoramos la igualdad y la equidad entre los miembros como una prioridad fundamental, tomando todas las decisiones de manera conjunta y velando siempre por el crecimiento de la entidad. Por esta razón, hemos decidido llevar a cabo un reparto accionario equitativo, donde todos los integrantes contamos con la misma participación y responsabilidad en la empresa.

Asimismo, nos encontramos en la búsqueda de un CTO que se encargue de la gestión y funcionamiento de la página web y aplicación. Esta nueva incorporación, implicará la división de la participación accionario entre seis personas, por lo que se estima que cada miembro tendrá una participación aproximada del 17%. Esta decisión ha sido tomada de manera seria y rigurosa, para asegurar el correcto funcionamiento y desarrollo de nuestra empresa en el futuro, ya que lo hemos considerado como algo necesario.

### **3.3 Objetivos:**

Los objetivos de Food4Us van alineados con nuestros valores anteriormente mencionados, aportando una visión más clara de lo que se pretende conseguir con la creación de la compañía y el impacto que se quiere llegar a crear. Estos objetivos son ambiciosos y forman parte de la motivación con la que encaramos el proyecto:

#### **Más a corto plazo:**

- Ofrecer un PMV de nuestra aplicación en una zona determinada de Madrid para comenzar a realizar nuestro servicio.
- Lanzar una campaña de comunicación para aumentar la visibilidad de la empresa y atraer nuevos clientes.
- Mejorar la experiencia del usuario en la plataforma a través de la optimización del sitio web y la aplicación móvil.
- Implementar programas de fidelización y promociones especiales para aumentar la retención de clientes.

#### **A largo plazo:**

- Establecerse como una empresa líder en el mercado de entrega de alimentos a domicilio, ofreciendo una experiencia de usuario única y satisfactoria.
- Expandir la presencia de la empresa a nivel nacional, asegurando la cobertura de una amplia variedad de ciudades y regiones.
- Obtener la certificación de sostenibilidad en un plazo de 5 años para mejorar la imagen de la empresa y cumplir con los valores éticos y sociales que defiende Food4Us.
- Ofrecer un servicio de entrega rápido y eficiente, garantizando la satisfacción del cliente y fidelización de los mismos.
- Establecer alianzas estratégicas con los supermercados para poder ofrecer ofertas especiales o aportar información relevante sobre los hábitos de consumo de los usuarios.
- Mantener altos estándares de calidad en todos los productos y servicios ofrecidos, y mejorar continuamente en función de las necesidades y expectativas de los clientes.

También somos conscientes de que podemos tener una gran influencia para la sociedad la que cual queremos que sea positiva, debido a esto tenemos una serie de objetivos de impacto social los cuales se ven reflejados en el proyecto de Food4Us de la siguiente manera:

- **Ayuda a combatir la pobreza** y reducir el hambre, permitiendo que todas las familias, independientemente de su situación socioeconómica, puedan acceder a la cesta de la compra más barata de su ciudad. Esto contribuye a su vez a una reducción de las desigualdades, al democratizar el acceso a los supermercados más baratos.
- **Reducción del desperdicio** de alimentos al acercar a los consumidores finales la información sobre productos con fecha de caducidad próxima y darles una oportunidad real de obtenerlos.
- **Creación de nuevas oportunidades de crecimiento** de la economía mediante el establecimiento de alianzas para lograr objetivos, que son unos de los pilares fundamentales para el crecimiento de Food4Us (alianzas con supermercados, empresas de delivery...)

Estos retos sociales que nos hemos propuesto van alineados con algunos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU, una especie de contrato social global el cual persigue la igualdad entre las personas, cuidar el planeta y asegurar la prosperidad con varios objetivos marcados para el año 2030 (Ministerio de Asuntos Sociales y Agenda 2030, 2023). En concreto, podemos colaborar en los siguientes ODS:

1, Fin de la pobreza. 2, Hambre cero. 10, Reducción de las desigualdades. 12, Producción y consumo responsables. 17, Alianzas para lograr los objetivos.

- En cuanto a los **objetivos con la realización de este trabajo** podemos diferenciar varios:

- En primer lugar, introducir la problemática a resolver y la solución que aporta Food4Us para mejorar la vida de las personas. Además, hablar sobre la cultura organizativa de Food4Us, presentar a nuestro equipo y comentar los objetivos que tenemos.

- En segundo lugar, hablar sobre el sector de la alimentación y las tendencias que se están produciendo actualmente en él. De esta forma podremos tener un contexto más profundo de la influencia que Food4Us puede tener, además de hablar de nuestra competencia.
- En tercer lugar, hablaremos sobre el modelo de negocio de Food4Us, entrando en detalle en cada uno de los apartados del Business Model Canvas.
- Después, hablaremos un poco más sobre los planes estratégico, comercial y financiero de la empresa, entrando más en detalle en este último para poder ver las proyecciones de ingresos y gastos que hemos realizado, de tal forma que comprendamos la viabilidad económica del proyecto.
- Para concluir, veremos posibles factores de riesgo que puedan afectar al éxito de Food4Us y realizamos un análisis DAFO de la compañía.

En definitiva, el objetivo es explicar en profundidad lo que Food4Us quiere conseguir y cómo pretendemos conseguirlo, además de analizar la viabilidad económica del proyecto.

### **3.4 Metodología y estructura de trabajo:**

Las guías que aporta el programa “Comillas Emprende”, utilizando el Modelo Goldsmith de desarrollo de negocios, nos han servido de gran ayuda para consolidar la idea y dar estructura a nuestro proyecto. El equipo ha trabajado de forma conjunta, con la ayuda de mentores, en todas las fases del programa, aunque cada miembro ha profundizado más en un área concreta del negocio. Como ya he comentado, yo me he especializado más en el área financiero y he trabajado más en detalle sobre la estructura de costes e ingresos de la empresa, junto con sus proyecciones a futuro y la viabilidad económica del negocio. Para ello siempre en contacto directo con las demás áreas.

La metodología que hemos seguido durante el programa de “Comillas Emprende” se ha basado en el Modelo Goldsmith, un modelo que ofrece a los emprendedores una hoja de ruta para avanzar de forma óptima, paso a paso, validando cada etapa y maximizando su potencial. En los últimos años este modelo ha ayudado a prosperar a miles de negocios alrededor del mundo y ha sido elegido como Best Practice por el US National Business Incubator Association. (Comillas Emprende/ Adventurees, 2023)

Como podemos ver a continuación, está estructurado alrededor de tres áreas de trabajo:

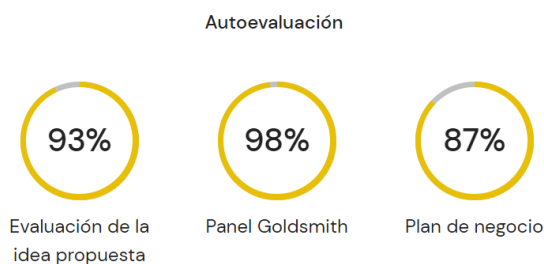
1. Producto: se valida la propuesta de valor y el conjunto de productos y servicios ofrecidos al mercado.
2. Mercado: se valida el mercado y la estrategia de comercialización de los productos y servicios de la empresa.
3. Negocio: se valida el modelo de negocio y el plan estratégico de creación, desarrollo y escalado del negocio.



*Modelo Goldsmith – (Adventurees, 2023)*

Esta tabla forma parte de la plataforma de Adventurees en la que hemos trabajado durante el programa. Podemos observar el grado de avance que hemos desarrollado para ir pasando de niveles en las áreas de trabajo durante las fases de investigación y viabilidad. A continuación, también podemos ver el grado de avance que hemos tenido en otros factores como la evaluación de la idea propuesta o el plan de negocio.

## Evaluaciones – Food4Us



*Autoevaluación – (Adventurees, 2023)*

Para ir siguiendo todo este proceso hemos contado con la ayuda de varios mentores, teniendo un total de cuatro sesiones de mentorización One to One. Estas sesiones nos sirvieron para revisar nuestro concepto y modelo de negocio, para ir evaluando nuestro plan de negocio y cómo poder ejecutarlo y para revisar los entregables y preparar el Pitch Deck final de cara a participar en el concurso y poder optar a los premios ofertados.

Una vez evaluados los entregables, los organizadores procedían a elegir los equipos que participarían en la final y presentarían sus proyectos ante un jurado, entre ellos el nuestro. Tener la oportunidad de ser uno de esos equipos finalistas y poder presentar nuestro proyecto fue el final perfecto a nuestra experiencia de aprendizaje durante el concurso.

En el trabajo iré analizando las conclusiones a las que hemos ido llegando y cómo las distintas fases del modelo utilizado en el concurso nos han permitido ir evolucionando. Construiré una idea global del modelo de negocio de Food4Us que permita entender por completo todo nuestro proyecto y profundizaré más en detalle en el área financiero.

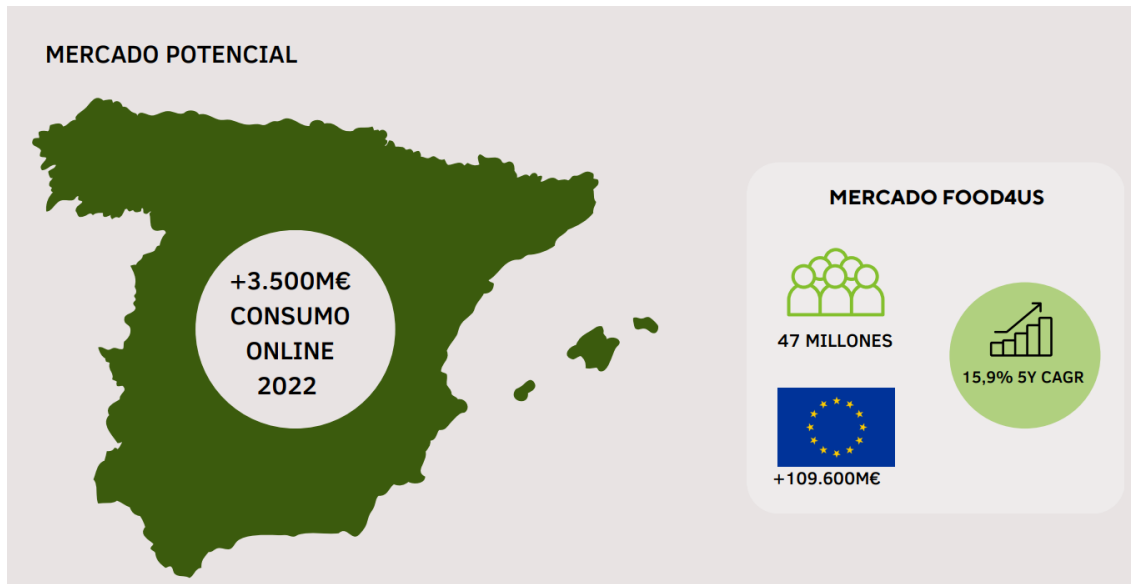
## **4. Entorno:**

### **4.1 Situación y tendencias del sector:**

Food4Us operaría en un sector altamente competitivo y dinámico, donde los consumidores buscan ahorrar tiempo y dinero en sus compras de alimentos y productos básicos. Este sector está en constante evolución debido a las nuevas tendencias y hábitos de consumo de la sociedad.

El contexto actual del sector de la alimentación está marcado por una creciente digitalización y la necesidad de innovación para satisfacer las demandas de los consumidores. Según un estudio de la consultora Nielsen (2021), el mercado de la alimentación en línea en Europa se está expandiendo a una tasa compuesta anual del 10%, y se espera que alcance los 170.000 millones de euros en 2023. Además, el aumento de la conciencia sobre la sostenibilidad y la salud también está impulsando la demanda de alimentos orgánicos y opciones vegetarianas/veganas.

El tamaño del mercado objetivo de Food4Us en España es significativo, con más de 46 millones de habitantes y un gasto anual en alimentos y bebidas de aproximadamente 100.000 millones de euros (INE, 2020). Además, la pandemia de COVID-19 ha llevado a un aumento en la demanda de compras en línea de alimentos, lo que presenta una oportunidad adicional para la empresa.



*Mercado potencial Food4Us – Elaboración propia*

Además, la situación económica actual con grandes aumentos en los precios está provocando que los consumidores españoles cada vez tengan que apretarse más el cinturón y deban cambiar sus hábitos de consumo. Según la OCU (2023), el 90% de los españoles ha modificado sus hábitos por el precio de los alimentos. Cada vez se busca más el ahorro y por lo tanto este es un entorno ideal para que Food4Us ofrezca su solución y permita tener un mayor control sobre la cesta de la compra.

En resumen, el sector de la alimentación en línea en Europa y en España en particular, presenta una gran oportunidad para empresas innovadoras como Food4Us. Los consumidores buscan opciones más convenientes y económicas para realizar sus compras de alimentos y productos básicos, y la empresa busca satisfacer esta necesidad al ofrecer una plataforma en línea que les permita comparar precios y opciones de entrega. Además, la creciente conciencia sobre la sostenibilidad y la salud presenta oportunidades adicionales de crecimiento futuro para Food4Us.

## 4.2 Análisis de la competencia y diferenciación:

Consideramos que Food4Us tiene competidores dentro de tres categorías:

**Comparadores de Precios:** La primera categoría en la que Food4Us compite es contra otras plataformas que ofrecen un comparador de precios de supermercados. Por ejemplo, SoySuper es un comparador que permite ver las diferencias de precios en supermercados cercanos, y permite hacer el pedido al supermercado redirigiendo a su web, pero no tiene la ventaja de poder hacer el pedido de varios supermercados a la vez, de tal manera que no genera una "cesta óptima".

**Delivery:** En segundo lugar, compite contra aquellas empresas de entrega a domicilio ultra rápida, por ejemplo, Glovo y Gorillas, con la diferencia de que su valor añadido principal es el ahorro de tiempo mientras que Food4Us se centra principalmente en el ahorro de dinero, permitiendo comprar productos de diferentes supermercados.

**Supermercados Tradicionales:** Por último, forman parte también de contra aquellos supermercados posicionados en el segmento de precios baratos como Aldi o Alcampo, o incluso otros que no tienen opción de delivery como Supeco.

Food4Us ofrece un servicio que todavía no existe en el mercado, posicionándose así de manera completamente distinta al resto de sus competidores. Somos la única empresa que aúna en un mismo servicio las funciones de comparador de precios y delivery a domicilio, creando una fórmula que permite el ahorro de dinero y tiempo de los clientes:



*Diferenciación con competidores – Elaboración propia*



Algunos supermercados tradicionales sí que ofrecen la opción de delivery, pero obviamente no la de poder comparar los precios y características de los productos en los diferentes supermercados.

Las barreras de entrada al mercado con las que se puede encontrar Food4Us son las siguientes:










- **Competidores establecidos:** Food4Us puede encontrar dificultades para ingresar en la industria de los comparadores de precios ya que existen competidores bien establecidos, como por ejemplo SoySuper que tiene una participación significativa en el mercado y una base de clientes leales. No obstante, el sector de los supermercados en España no está muy concentrado, siendo Mercadona el único *player* con una cuota de mercado superior al 10%. (Bloygo, 2020)
- **Altos costes iniciales:** la creación de una plataforma de comercio electrónico de alimentos (y el software de comparación de precios que la soporta), así como la logística detrás de nuestro servicio, hacen que Food4Us requiera una inversión significativa en tecnología e infraestructura.
- **Regulaciones gubernamentales:** la industria alimentaria en España está altamente regulada, y todas las empresas deben cumplir unas normas en la manipulación de alimentos, lo que, en parte, aumenta costes y la complejidad de entrar en el mercado por la parte de entrega a domicilio que incluye el servicio de Food4Us.
- **Falta de confianza del consumidor:** Otra barrera, con la que se puede encontrar Food4Us es la desconfianza de los usuarios en el servicio. Principalmente, dudas sobre la fiabilidad del comparador por miedo a que existan intereses detrás con supermercados y que el pago sea poco transparente, es decir, que termine haciendo cobros extra que impidan el ahorro del usuario.
- **Acceso limitado a los proveedores:** es posible que Food4Us encuentre dificultades para tener acceso a acuerdos con supermercados, especialmente si estos ya tienen relaciones establecidas con los competidores existentes (por ejemplo, Día en Glovo).

## 5. Análisis del modelo de negocio: Business Model Canvas

A continuación, vamos a analizar detalladamente el modelo de negocio de Food4Us. Para ello, utilizaremos el Business Model Canvas, una herramienta muy útil para diseñar y optimizar los modelos de negocio de cualquier empresa. Según su creador, Alexandre Osterwalder (2011), la mejor manera de descubrir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos los cuales cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. Todos estos módulos tienen relaciones entre ellos, además de un orden determinado, y en conjunto configuran el modelo de negocio de la empresa.

Por lo tanto, para configurar el modelo de negocio de Food4Us hemos ido completando cada módulo paso por paso utilizando la estructura del Business Model Canvas, la cual como podremos ver a continuación nos permite tener una idea efectiva y rápida de cómo funciona el proyecto.

En la siguiente tabla podemos ver todas las áreas del Business Model Canvas y la información relativa a Food4Us para cada una de ellas de forma resumida. A continuación, iremos viendo cada área más en profundidad.

Business Model Canvas	
<p><b>8. Aliados clave</b> </p> <p>¿Qué partners necesitarás para tener ventaja competitiva?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Supermercados</li> <li>- Proveedores de servicios de entrega (Stuart)</li> <li>- Proveedores de tecnología</li> <li>- Socios de marketing</li> </ul>	<p><b>6. Actividades clave</b> </p> <p>¿Cuáles son las actividades que deberás realizar para entregar tu propuesta de valor?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo y mantenimiento web/app</li> <li>- Gestión de datos</li> <li>- Logística y entrega eficientes</li> </ul> <p><b>7. Recursos clave</b> </p> <p>¿Qué recursos necesitarás para llevar a cabo tu trabajo?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- R. Físicos</li> <li>- RRHH</li> <li>- R. Técnicos</li> <li>- Acuerdos y alianzas</li> <li>- R. de datos</li> </ul>
<p><b>2. Propuesta de valor</b> </p> <p>¿Cómo harás la vida de tus clientes más feliz?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilidad para comparar precios entre distintos supermercados.</li> <li>- Ahorro de tiempo y esfuerzo a lo largo de todo el proceso de compra.</li> <li>- Acceso a una mayor variedad de productos por el hecho de comprar en varios supermercados a la vez</li> </ul>	<p><b>4. Relación con los clientes</b> </p> <p>¿Cómo vas a interactuar con tus clientes?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Usuarios: a través de la plataforma, RRSS.</li> <li>- Supermercados: poca interacción directa al principio. Eventualmente, a largo plazo, una relación de traspaso de datos.</li> </ul> <p><b>3. Canales</b> </p> <p>¿Cómo llega tu producto o servicio a tu cliente?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- App/Web</li> <li>- Riders/Furgonetas que entregan el pedido a domicilio</li> </ul>
<p><b>9. Estructura de costos</b> </p> <p>¿Qué gastos tendrás y a qué se destinarán?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inversión inicial: página web, propiedad industrial, Registro Mercantil</li> <li>- Costes fijos: alquiler nave industrial, mantenimiento página web y app...</li> <li>- Costes variables: coste de productos, de envío, de gestión del almacén...</li> </ul>	<p><b>5. Ingresos</b> </p> <p>¿De dónde provendrán tus ingresos? ¿Cuánto dinero obtendrás y en qué periodo de tiempo?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelo híbrido:             <ol style="list-style-type: none"> <li>Cobro de una comisión del 5% sobre el importe del pedido</li> <li>Food4Us Premium: plan de suscripción mensual por 7,95 euros al mes que cuenta con una serie de ventajas</li> </ol> </li> </ul>
<p><b>1. Clientes y segmento</b> </p> <p>¿Quiénes serán tus clientes? Describe a tu audiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jóvenes</li> <li>- Personas ocupadas con motivación para ahorrar tiempo y dinero</li> <li>- Familias en búsqueda de una mayor eficiencia</li> <li>- Personas mayores o con movilidad reducida que necesiten entrega a domicilio y se preocupen por el ahorro</li> </ul>	

*Business Model Canvas Food4Us – Elaboración propia (Plantilla Adventures)*

## 5.1 Clientes y segmento:

En toda empresa es fundamental conocer a su cliente potencial, y Food4Us no es una excepción. Nuestra startup se enfoca en el sector de la compra de alimentos y bebidas, que en España representa un mercado significativo en términos de gasto y consumo. Para lograr el éxito, es esencial definir con precisión el perfil del cliente objetivo y sus necesidades.

En este sentido, Food4Us se dirige a un público joven e independiente de entre unos 20 y 40 años, residente en la ciudad de Madrid y que busca ahorrar tiempo y dinero a la hora de hacer la compra, a través de una plataforma online sencilla y eficiente. Food4Us está diseñado para personas de un nivel socioeconómico medio que estén habituadas a hacer la compra de forma recurrente, que su factor principal a la hora de adquirir productos sea el precio y que estén acostumbrados a utilizar medios de compra online.

Además, esta aplicación también ofrece una solución práctica para familias que suelen realizar compras recurrentes y de un importe elevado, personas mayores o con movilidad reducida, así como para aquellas preocupadas por el medio ambiente y el desperdicio de alimentos. En este contexto, es importante destacar los diferentes segmentos de mercado a los que Food4Us puede llegar, con el objetivo de satisfacer las necesidades de cada uno de ellos. En concreto, los segmentos a los que Food4Us aporta valor son:

- Jóvenes estudiantes y trabajadores independientes.
- Personas ocupadas que buscan ahorrar tiempo y dinero comprando productos en una única plataforma.
- Familias que buscan comodidad, eficiencia y ahorro para hacer sus compras recurrentes.
- Personas mayores o con movilidad reducida preocupadas por el ahorro y la comodidad.
- Personas comprometidas con el medio ambiente y contra el desperdicio de alimentos.

## 5.2 Propuesta de valor:

Para destacar en el mercado y atraer a los clientes, es importante que la propuesta de valor sea clara y diferenciada de los competidores. Algunos aspectos a considerar para desarrollar y perfeccionar nuestra propuesta de valor son: (Amit, R., & Zott, C, 2012).

- Identificar las necesidades y deseos de nuestros clientes: debemos investigar y comprender las necesidades y deseos de nuestros clientes para poder ofrecerles productos y servicios que satisfagan sus necesidades. Esto incluye conocer las preferencias de compra de nuestros clientes, sus hábitos de consumo, su presupuesto y su estilo de vida.
- Destacar lo que nos hace únicos: debemos determinar qué aspectos de nuestro negocio son únicos y cómo estos pueden ser de valor para los clientes. En el caso de Food4Us, puede ser la capacidad de ofrecer productos de diferentes supermercados en una sola compra o el ahorro de tiempo y dinero para los clientes.
- Foco en la calidad del servicio: al proporcionar un excelente servicio al cliente, podemos mejorar la experiencia de compra y fidelizarlos. Esto incluye una atención personalizada, un servicio de entrega puntual y un buen soporte postventa.

La propuesta de valor en el Business Model Canvas es uno de los bloques más importantes, ya que describe el valor que un negocio ofrece a sus clientes. En el caso de Food4Us, la propuesta de valor incluye varios factores:

- Ahorro: al ofrecer los productos más baratos de cada supermercado, nuestros clientes pueden ahorrar dinero en sus compras habituales.
- Comodidad: al comprar todo lo que el cliente necesita de diferentes supermercados, lo que ofrece Food4Us es comodidad, ya que el cliente no tendría que hacer múltiples viajes a diferentes tiendas.
- Variedad de productos: Si Food4Us incluye una amplia gama de productos de diferentes supermercados, los clientes pueden encontrar todo lo que necesitan en un solo lugar.
- Ahorro de tiempo y esfuerzo: Al ofrecer un servicio de entrega, Food4Us podría ahorrar tiempo y esfuerzo a los clientes que no tienen que desplazarse físicamente a hacer la compra al supermercado.

- **Innovación constante:** Somos una empresa innovadora, por ello siempre buscamos mejorar la experiencia del cliente. A futuro, Food4Us agrega nuevas características y funcionalidades con el fin de evolucionar con las necesidades de los clientes y convertirse en la plataforma #1 para hacer la compra. Por ejemplo, en un futuro Food4Us puede contribuir a frenar el desperdicio de alimentos en el sector brindando acceso a los consumidores a ofertas exclusivas de los supermercados sobre productos con fecha de caducidad próxima.

En resumen, Food4Us ofrece las ventajas que facilita un comparador de precios de todos los productos en distintos supermercados (dando a conocer al usuario la combinación de productos que hacen su cesta más económica). Además, permite beneficiarse de un servicio de entrega a domicilio en 48 horas, permitiendo al usuario un ahorro no solo de dinero, sino también de tiempo.

### **5.3 Canales:**

Food4Us utilizará una combinación de canales digitales y tradicionales para llegar a su audiencia objetivo y atraer a nuevos usuarios, ofreciendo una experiencia de compra cómoda y eficiente a través de su aplicación móvil. Los canales son los siguientes:

- **Aplicación móvil:** La aplicación móvil será el principal canal de comunicación entre los clientes y Food4Us. A través de la app, los usuarios podrán hacer sus compras, realizar pagos, programar la entrega de sus pedidos, así como recibir notificaciones y promociones especiales.
- **Sitio web:** El sitio web de Food4Us también será una herramienta importante para llegar a los clientes potenciales. En él se presentará información detallada sobre la empresa, sus productos, ofertas especiales y formas de contacto.
- **Redes sociales:** Las redes sociales serán un canal complementario para llegar a los clientes y potenciar el reconocimiento de marca de Food4Us. A través de publicaciones, anuncios y promociones en Facebook, Instagram, Twitter y otras plataformas, se puede aumentar la visibilidad y atraer a nuevos usuarios.
- **Publicidad:** Food4Us puede hacer uso de publicidad pagada en línea o en medios tradicionales para llegar a una audiencia más amplia. Algunas opciones pueden ser la publicidad en Google, Facebook, Instagram, así como en medios impresos

- o radio.
- Alianzas estratégicas: La empresa puede establecer acuerdos con otros negocios o proveedores para aumentar su alcance y atraer nuevos clientes. Por ejemplo, se pueden establecer alianzas con supermercados locales para ofrecer descuentos exclusivos en ciertos productos.
- Marketing de afiliados: Otra opción es crear un programa de afiliados que permita a usuarios referir a nuevos clientes a la aplicación. A cambio, se les puede ofrecer descuentos u otras recompensas por sus referidos.

#### **5.4 Relación con los clientes:**

La relación con nuestros clientes es extremadamente importante para entender sus necesidades y ofrecer soluciones adaptadas y personalizadas, es por eso por lo que Food4Us cuida del cliente en todos los pasos del customer journey.

La experiencia con el cliente comienza antes de hacer un pedido. El cliente toma conciencia de la existencia de Food4Us y considera utilizar nuestro servicio, gracias a estrategias de marketing (SEM, SEO, Marketing de contenido, microsites, aparición en medios, publicidad en redes sociales y email marketing).

Una vez el cliente decide utilizar nuestra app o página web, lo primero que hace es ingresar su código postal, después mediante el buscador o empleando el menú por categorías añadirá los productos que desea a la cesta de la compra, de forma instantánea se mostrará al cliente en qué supermercados debería comprar cada producto para conseguir la cesta más económica. Además, Food4Us utilizará herramientas tecnológicas como el análisis de datos y la inteligencia artificial para personalizar las ofertas y promociones que se ofrecen a los clientes.

Durante la compra el cliente siempre tendrá a su disposición un asistente que le dará soporte con lo que pueda necesitar. En el caso que el cliente quiera recibir la cesta de la compra con el precio ideal a domicilio, el usuario proseguirá a efectuar el pago de la cesta a través de la plataforma. Una vez realizado el pago, en cuestión de dos días se entregará el pedido en el domicilio del usuario. También el cliente tendrá la opción de recoger su pedido en el local como opción Click and Collect.



### *Customer journey – Elaboración propia*

Food4Us también cuida del cliente tras la entrega del pedido. Se enviará al usuario una encuesta de satisfacción y seguiremos en contacto con él mediante newsletters semanales.

Además, la plataforma cuenta con un foro donde los compradores pueden compartir consejos y recomendaciones, creando una comunidad de consumidores que comparten el interés por ahorrar, fomentando la lealtad y el compromiso por Food4Us.

También se mantendrá una comunicación fluida con los clientes a través de diferentes canales como las redes sociales, el correo electrónico o incluso el teléfono, para conocer sus opiniones y sugerencias y mejorar continuamente la experiencia de compra.

## **5.5 Ingresos:**

Food4Us ofrece al usuario un comparador de precios y un servicio de entrega a domicilio, de tal manera que el cliente realiza un único pago y recibe una cesta compuesta por los productos más económicos de diferentes supermercados.

A corto plazo, planteamos un modelo de negocio B2B en el que los clientes sean los propios usuarios de la plataforma.

Food4Us ofrece dos posibles planes para sus usuarios:

- **Plan Sin Suscripción (Plan estándar):** En este plan que no tiene coste, el usuario tiene acceso ilimitado al comparador. Además, siempre que lo solicite tendrá a su disposición atención personalizada, y al hacer un pedido se le cobrarán los gastos de envío más una comisión por servicio del 5% sobre el ticket total de compra.
- **Food4Us Premium (Plan de Suscripción Mensual):** Este plan proporciona más ventajas que el plan básico. El usuario al pagar 7,95€ al mes goza de los siguientes servicios: gastos de envío gratuitos, acceso a ofertas y descuentos específicos en los supermercados cercanos a su ubicación, la posibilidad de programar pedidos recurrentes y acceso a consejos exclusivos de ahorro. En este plan se sigue cobrando el 5% de comisión sobre el ticket total de compra. El precio de 7,95€ al mes se ha establecido teniendo en cuenta que sea beneficiario tanto para el cliente fiel de la aplicación como para Food4Us. Pagando la suscripción mensual, el usuario podría realizar tantos pedidos como quiera de forma gratuita. De esta forma, conseguiremos que se fidelice con la aplicación y haga más compras, las cuales como se pretende para aumentar el valor de Food4Us serán abultadas.

A medio/largo plazo, a medida que crezca la plataforma y cuente con una base de clientes más sólida y numerosa, Food4Us transicionará hacia un modelo de negocio B2B2C, en el que los ingresos no provengan sólo de los clientes sino también de partnerships con los propios supermercados. También, según la base de usuarios vaya creciendo, otra fuente de ingresos será la publicidad que aparecerá en la aplicación dentro del plan estándar.

En el plan financiero veremos más en detalle estos ingresos para entender mejor el modelo de negocio.

### **5.6 Actividades clave:**

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



- Desarrollo y mantenimiento de la web y aplicación: diseño, desarrollo y mantenimiento de la app y web para garantizar que sean fáciles de usar, fiables y estén actualizadas en todo momento con los últimos datos disponibles.

Para empezar, en la etapa de desarrollo la app, tiene que diseñarse procurando optimizar la experiencia del usuario, haciendo que diseñar la lista de la compra sea un proceso lo más intuitivo posible y ofreciendo facilidades a la hora de realizar el pago o guardar la lista para futuras compras. Asimismo, a nivel de requerimientos técnicos es importante que la app sea compatible con los principales sistemas operativos (iOS, Android y Windows Phone) para no limitar su uso a un sólo segmento de los potenciales usuarios.

Por otro lado, en términos de mantenimiento hará falta asegurar la escalabilidad de la App/Web ante subidas en el número de usuarios y transacciones, así como la seguridad para los usuarios de que la plataforma es segura en todo momento y su información se encuentra protegida ante potenciales ataques por parte de *hackers*.

- Gestión de datos: la recopilación, almacenamiento y análisis de datos sobre los precios de los productos para garantizar el buen funcionamiento de la app y que se están comparando los datos deseados, así como garantizar la actualización a tiempo real de los precios de los supermercados, de tal manera que la propuesta de valor sea fiel a la misión de la empresa de ofrecer la cesta de la compra más barata en todo momento.

Asimismo, aparte de gestionar los datos de precios de los supermercados para ofrecérselos a los usuarios, resulta también importante gestionar los datos que recopila nuestra empresa sobre el comportamiento de los usuarios y la logística de entrega para mejorar el rendimiento de la aplicación y poder adaptar la estrategia de la empresa. Por ejemplo, esto puede ser muy útil para optimizar los horarios de entrega analizando en qué franjas horarias se realizan la mayoría de los pedidos o para tener en cuenta los productos más demandados.

- Logística y entrega: en esta línea, resulta evidente que la logística y la entrega de los productos a los clientes, incluida la gestión del inventario, el transporte y la programación de las entregas, es otra de las actividades clave de Food4Us.

Nuestro sistema de logística es el encargado de garantizar que el producto llegue en tiempo y forma adecuados al cliente. Por ello, aunque partes de la logística como la gestión del almacén o la entrega final estén subcontratadas, su buena planificación será clave para asegurar una óptima experiencia del cliente, sin retrasos ni complicaciones que pudieran perjudicarla. En el apartado de plan logístico analizaremos mejor esta actividad clave de la compañía.

- Colaboraciones y acuerdos: identificación y establecimiento de acuerdos con supermercados para ampliar la selección de productos de la app y aumentar su credibilidad y su atractivo para los clientes. Tendremos más capacidad de negociación según tengamos más influencia en el mercado. Esta actividad puede significar una fuente importante de ingresos para la empresa. En este apartado, resulta muy importante saber identificar dónde surgen las primeras oportunidades de colaboración. Por ejemplo, un buen punto para empezar puede ser un supermercado como Supeco, que actualmente no cuenta con la opción de comprar online por lo que no puede integrarse en nuestro algoritmo, puesto que no tenemos acceso a los datos, tiene precios bajos y podría aumentar mucho sus ventas.
- Atención al cliente: siendo una empresa de comercio online que proporciona un servicio de entrega a domicilio, resulta de gran importancia para los usuarios que dispongan de un servicio de atención al cliente, lo que incluye responder preguntas, resolver problemas y recopilar comentarios para mejorar la aplicación.

Asimismo, resulta conveniente tener una política definida de reembolsos y/o devoluciones ante problemas que pudieran surgir en este aspecto. En nuestro caso, creemos que podemos tomar como referencia a empresas como Uber Eats o Glovo en lo que a políticas de incidencias se refiere, con una devolución del importe (o parte del importe) pagado por el usuario.

- Marketing y publicidad: promoción de la aplicación para captar nuevos usuarios y aumentar el conocimiento de la plataforma, incluida la publicidad en redes

sociales y otras plataformas, el marketing a través de influencers y otras campañas como email marketing.

- **Análisis comercial y financiero:** analizar continuamente el rendimiento empresarial y financiero de la empresa para tomar decisiones informadas y garantizar la rentabilidad.
- **Calidad y mejora continua:** recoger continuamente las opiniones de los usuarios, mantener la calidad del producto durante todo el proceso logístico y realizar mejoras en la app y el servicio de entrega para garantizar un alto nivel de satisfacción de los clientes.

### **5.6 Recursos clave:**

Food4Us requiere una serie de recursos clave para llevar a cabo sus actividades y ofrecer su servicio. Algunos de estos recursos clave incluyen:

- **Recursos físicos:** Food4Us necesita para operar una serie de infraestructuras y herramientas que garanticen el correcto funcionamiento del negocio. Por ejemplo, durante el primer año subcontrataremos o compartiremos el precio de alquiler de un local para diluir costes, pero se estima que entre el segundo y el tercer año Food4Us tenga su propio centro de reparto. Este centro servirá para el procesamiento y la gestión de los pedidos hasta su entrega o envío. Por otro lado, se necesita el mobiliario para el almacenaje y la correcta manipulación de los alimentos, así como para la conservación de la cadena del frío. Incluyendo estanterías, sistemas de refrigeración y sistemas para la gestión del almacén como lectores de códigos. En principio no se requerirá el alquiler de una oficina, dado que el número de personal es muy limitado y puede ejercer su trabajo de forma no presencial.
- **Recursos humanos:** los recursos humanos empleados por la empresa, como ya se ha mencionado, son bastante limitados. En un principio, el único personal como tal con el que contará Food4Us será sus socios fundadores. Por otro lado, aunque sea una actividad subcontratada, es de vital importancia la figura de las personas que se encarguen de gestionar los pedidos en el almacén y aquellos encargados de transportar esos pedidos hasta el cliente. Dentro del equipo, se necesita un

encargado de operaciones que verifique los pedidos y analice la información obtenida a través de la web para gestionar la logística de la compañía. Por otro lado, debe haber un *controller* financiero que se encargue de la financiación, la monetización, la fiscalidad y la gestión en general de las finanzas de la empresa para que sea rentable. También una persona encargada de llevar a cabo la estrategia comercial, otra que lidere la estrategia de crecimiento de la compañía y otra que como CEO consiga mantener la cohesión de todas las partes. Por último, se contará con un experto en programación e informática que se encargue de desarrollar la web y a partir de ahí, del mantenimiento y el control de su funcionamiento óptimo. Por otro lado, sería el encargado de desarrollar el sistema de web scraping y de su actualización y mantenimiento.

- Recursos técnicos: bajo este apartado se consideran las herramientas necesarias para el desarrollo de la actividad comercial, así como del control interno. En primer lugar, y para poder ofrecer nuestro servicio, necesitamos un programa para hacer “web scraping” de los supermercados de los que ofrecemos los productos. Este sistema permitirá recopilar la información acerca de los precios de los productos de cada supermercado en una base de datos propia que se irá actualizando periódicamente. También se tienen en cuenta las plataformas que conforman el primer contacto con el cliente en el proceso de compra, estas serían la página web/app y las licencias necesarias para su acceso al público. Por último, se empleará un programa de CRM para la gestión de los clientes, y sus datos y privacidad, y a través de la cual se realizará la comunicación con ellos en forma de newsletter, atención al cliente, recepción de mensajes de confirmación de pedido y seguimiento, etc.
- Recursos de datos y análisis: la empresa necesita recopilar, almacenar y analizar los datos de los usuarios para tomar decisiones y mejorar sus operaciones. Esto incluye datos sobre el comportamiento del cliente, los plazos de entrega y la demanda de productos. A largo plazo, la facilitación de esta información a terceros será una forma de atraer a los supermercados para colaborar con nosotros.

## 5.8 Aliados clave:

Los aliados clave son aquellos actores externos que pueden ayudar a la empresa a optimizar sus operaciones y mejorar su posición en el mercado. En el caso de Food4Us, algunos posibles aliados clave podrían ser los proveedores de servicios logísticos, los supermercados, empresas de servicios tecnológicos para colaborar en el desarrollo de nuestra aplicación y proveedores de servicios de atención al cliente.

En las primeras fases de la empresa, donde estimamos que el número de pedidos será escaso, subcontrataremos servicios de profesionales para recortar costes y acercarnos al resultado positivo lo máximo posible.

El almacén y todos los sistemas del proceso de almacenaje se subcontratarán a una empresa especializada en la gestión de mercancía, que nos podría ofrecer, por un lado, la recepción de los pedidos en el almacén y toda la gestión del inventario y la preparación (embalajes) de los productos para el momento de su entrega. Todo atendiendo a la correcta manipulación de alimentos. Este proveedor podría encargarse también de la gestión de los pedidos para Click and Collect y atender a los clientes, que hayan optado por esta opción, físicamente.

El servicio de entrega a domicilio también estará subcontratado a una empresa de soluciones de logística, que cuenta con todo el equipamiento y requisitos necesarios para la manipulación y transporte de alimentos. Stuart es una empresa que realiza este tipo de servicios, encargándose de todo el proceso.

Para los productos frescos, desde el lanzamiento de la empresa, se estudiarán diferentes pequeños comercios con el fin de conseguir alianzas estratégicas para atraer a más clientes mediante precios más competitivos y mayor calidad de los productos.

En el medio plazo (en función del número de pedidos) se pretende proponer a los supermercados alianzas estratégicas que permitan optimizar todo el proceso de logística y ofrecer promociones atractivas para los usuarios. En el momento en el que tengamos una base consolidada de clientes seremos una fuente de ventas importante para los supermercados y poseeremos datos e información que puede ser muy relevante para ellos.

### **5.9 Estructura de costes:**

Teniendo en cuenta los factores anteriores podemos plantear la que será nuestra estructura de costes para poder llevar a cabo el proyecto. Es esencial entender cómo se distribuyen los costes en la empresa para que el modelo de negocio sea sostenible y rentable. Estos costes se clasifican en costes variables y fijos, dependiendo de que varíen o no según las ventas de la compañía. Los analizaremos más en detalle en el plan financiero.

Los principales costes variables son el coste de adquisición de los productos, los costes de envío y de gestión del almacén (ambos subcontratados), las comisiones por transacciones y pagos y el coste de atención al cliente.

Los principales costes fijos son el desarrollo y mantenimiento de la aplicación, los costes de marketing y publicidad, el alquiler del almacén, los costes de software y licencias y el coste de suministros.

## **6. Plan Estratégico:**

A corto plazo, planteamos un modelo de negocio B2C en el que los clientes sean los propios usuarios de la plataforma, repercutiéndoles para ello los costes de envío y cobrándoles una comisión sobre el total del pedido (calculamos que del 5%, de tal manera que lo que les cobramos no se coma el ahorro que les supone el uso de Food4Us). Por ello, entendemos el negocio de Food4Us como un negocio de volumen, con unos márgenes no muy elevados (no podemos capturar un % muy elevado del ahorro que tiene el cliente final porque dejaríamos de aportar valor) y unas potenciales economías de escala muy potentes, sobre todo en el apartado de logística, ya que a mayor número de pedidos más se diluye el coste de recibir los pedidos en el almacén y entregarlos a domicilio.

Para ir consiguiendo crecer durante estas fases iniciales de la compañía ofreceremos nuestro servicio en la zona centro-urbanística de Madrid donde creemos que residen la mayoría de nuestros clientes potenciales. Nuestro servicio inicial será bastante sencillo y centrado en lo más básico de nuestra propuesta de valor para ir mejorando los aspectos que vayamos considerando más importantes.

Planeamos lanzar una campaña de comunicación que nos permita aumentar la visibilidad de la empresa y atraer nuevos clientes según empecemos a ofrecer nuestro servicio. A pesar de tratar de conseguir ir aumentando nuestra base de clientes, también consideramos vital tratar de crear relaciones duraderas con aquellos usuarios que ya utilicen nuestra aplicación, para lo que optimizaremos constantemente nuestro servicio y llevaremos a cabo programas de fidelización para mejorar su experiencia. Esta es otra forma de hacer que nuestra aplicación se de a conocer boca a boca mientras estos usuarios satisfechos comparten su experiencia.

A medio/largo plazo, a medida que crezca la plataforma y cuente con una base de clientes más sólida y numerosa, creemos que existe la oportunidad de transicionar hacia un modelo de negocio B2B2C, en el que los ingresos no provengan solo de los clientes sino también de partnerships con los propios supermercados. Las ventajas de una transición hacia este modelo de negocio son varias:

- Crecen las opciones de monetización mediante, por ejemplo, la venta de datos a los supermercados.
- Se facilita la logística de Food4Us, pudiendo acortar los tiempos de entrega y competir mejor con otras plataformas de delivery.
- Surgen nuevas oportunidades de expansión a otras regiones.

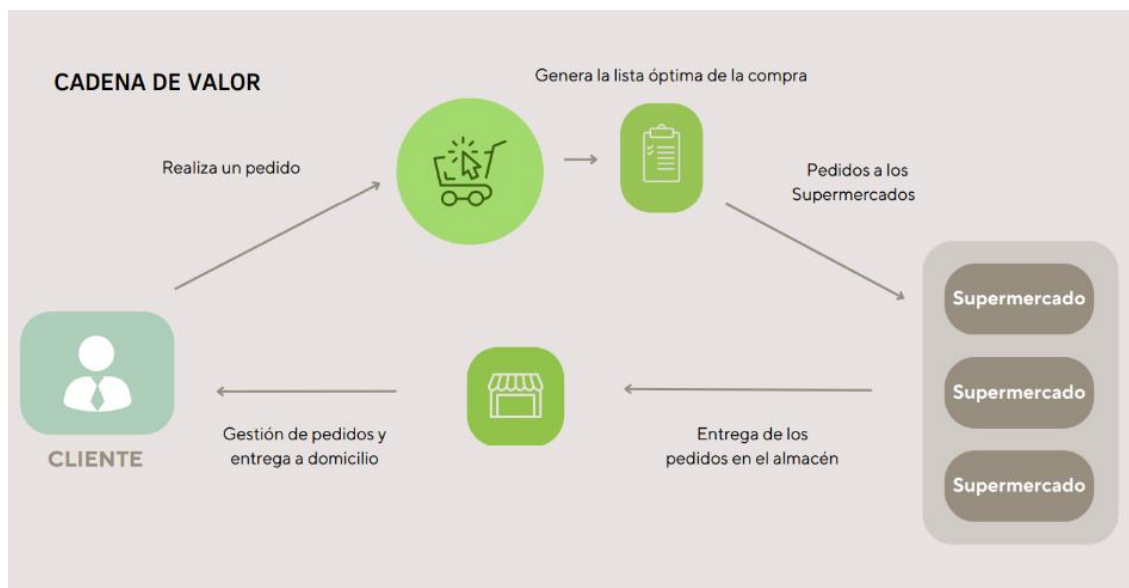
También, a un plazo aproximado de 5 años nuestro objetivo es expandir la presencia de la empresa a nivel nacional e internacional para ir aumentando nuestro mercado. Otros objetivos estratégicos que tenemos en este plazo de tiempo son los siguientes:

- Conseguir una cuota de mercado del 20% en el sector de ventas de alimentos en línea en un plazo de 7 años.
- Establecer una red de distribución propia para reducir costos de envío y mejorar el tiempo de entrega.
- Implementar una estrategia de fidelización de clientes para aumentar la retención y el valor de vida del cliente en un 30% en los próximos 5 años.
- Obtener la certificación de sostenibilidad en un plazo de 5 años para mejorar la imagen de la empresa y cumplir con los valores éticos y sociales que defiende Food4Us.

## 7. Plan Operativo y Logístico:

Nuestro sistema de logística es el encargado de garantizar que el producto llegue en tiempo y forma adecuados al cliente. Por ello, aunque partes de la logística como la gestión del almacén o la entrega final estén subcontratadas, su buena planificación será clave para asegurar una óptima experiencia del cliente, sin retrasos ni complicaciones que pudieran perjudicarla.

El proceso logístico se podría dividir en tres partes principales desde que el producto sale del supermercado y llega al cliente. En primer lugar, el envío de los pedidos desde el supermercado a nuestro centro de clasificación y reparto. En segundo lugar, el procesamiento de esos pedidos para que todos los productos estén correctamente clasificados y listos para ser enviados o entregados por el Click and Collect. Por último, en caso de ser enviados, una vez los pedidos estén correctamente procesados y listos para la entrega, su transporte desde el centro de clasificación y reparto hasta el domicilio del cliente.



### *Cadena de valor – Elaboración propia*

El servicio comienza a través de la página web o de la aplicación disponible en GooglePlay y Appstore (B2C). El usuario introduce en el buscador su lista de la compra y se le muestra la cesta más barata posible combinando productos de diferentes supermercados. El cliente tiene la opción de escoger la cesta seleccionada por el algoritmo o puede desglosar por productos y elegir de una lista ordenada por precio el que más le



interese. Una vez decidida la cesta, el cliente visualiza un resumen de su pedido junto al ahorro que le ha supuesto y pasa a la página de configuración del envío. En este paso del proceso de compra, se escoge entre ir a recoger el pedido al almacén (servicio Click and Collect) o recibirlo en casa. Todo este proceso de compra es la parte de la cadena en la que Food4Us realmente aporta un valor diferencial y novedoso.

Después, el servicio de entrega permite al consumidor recibir el pedido en casa desde dos días laborables después del pago en adelante (acogiéndose a la condición de cerrar el pedido antes de las 18h) y debe escoger el rango de horario en el que se compromete a estar en casa para recoger el pedido. Estos rangos serían de una hora, comprendidos entre las 12h y las 18h. Así mismo, si el cliente quiere recibir el pedido fuera del rango horario podría seleccionar la hora que le venga bien pagando una cuota extra fija, teniendo en consideración la hora máxima de las 18h.

Por otro lado, si el consumidor así lo prefiere, puede escoger nuestra opción de Click-and-Collect, y pasar a recoger el pedido en el almacén el segundo día después de la orden de compra en el horario que más le convenga.

A partir de las 18h de cada día, se cierra el conjunto de pedidos que van a hacerse en el mismo día y se dividen todas las cestas individuales en pedidos a supermercados (uno por cada supermercado). Para obtener los productos necesarios para entregar los encargos, hacemos los pedidos online a los supermercados y seleccionamos la fecha de entrega más próxima posible, con dirección de entrega en nuestro almacén. Ahí se reciben, se registran y se clasifican y ordenan para la máxima eficiencia y operatividad del sistema de inventario y reparto.

En el centro de clasificación y reparto se cuenta con la infraestructura necesaria para poder clasificar bien los pedidos y mantener los productos correctamente almacenados, aunque sea de forma breve, hasta su entrega.

Finalmente, los clientes pueden recibir su cesta óptima en casa, de acuerdo con unos estándares de calidad y aptas para la manipulación de alimentos, en el horario establecido, a través de un servicio de envío subcontratado. De esta forma, los pedidos llegan al domicilio de los clientes en perfecto estado. Por último, el servicio de atención al cliente está disponible durante todo el proceso desde que se hace la orden de compra hasta que llega el pedido a casa y el cliente verifica que todo está correcto.

## 8. Plan de Marketing y Comercialización:

Uno de los principales objetivos de Food4Us es conseguir hacernos hueco en el mercado y establecer una comunidad sólida y leal de usuarios. Para conseguir esto, hemos realizado un plan de marketing que se divide en cuatro fases.

La primera es la fase pre-inicial: la validación de nuestra idea. Para ello nos posicionaremos en cinco supermercados del centro de Madrid concentrados en un espacio reducido (por ejemplo, la glorieta de Quevedo, que cuenta con un Carrefour, BM, Alcampo, Aldi, Mercadona, Corte Inglés y Día a menos de 500 metros). Esta fase es clave ya que comenzaremos a construir nuestra comunidad: la idea consiste en colocarnos a la salida de los supermercados pidiendo a las personas que acaban de hacer su compra que nos muestren el importe total, y nosotros les mostraremos en el momento lo que se podrían haber ahorrado si hubiera utilizado nuestra App, empezando así a generar la sensación entre los clientes de que no están optimizando su proceso de compra.

Una vez haya terminado esta fase pre-inicial pasaremos a la fase inicial de atracción y promoción: el objetivo de esta fase es conseguir el mayor número de visitas posibles a nuestra página web y crear interés en el usuario, por lo que llevaremos a cabo esfuerzos orgánicos de marketing digital. Llevaremos a cabo un marketing de contenidos a través de nuestra cuenta de Instagram y TikTok, con el objetivo de viralizar la marca y conseguir el boca a boca online. Por otro lado, colocaremos publicidad a la salida de los supermercados y en universidades, con un QR que dirija a nuestra web. Además, invertiremos en SEM comprando los keywords: precio comparación, cesta barata y mejores precios, para así conseguir mejorar nuestro posicionamiento de búsqueda Google.

De forma adicional, haremos publicidad pagada enfocada en awareness a través de Influencers. Los creadores de contenido que hemos elegido para que promocionen nuestra app son padres de familia, ya que por la transparencia y cercanía que transmiten en sus redes en el día a día pensamos que pueden encajar con nosotros a la perfección. Nuestra propuesta es: Natalia Olsao, 7paresdekatiuskas y Papasymamas. Además, llevaremos a cabo Email Marketing, subcontratando el servicio a la empresa LowPost y llegaremos a acuerdos con blogs especializados para que amplíen información sobre nosotros y animen a los usuarios potenciales a hacer un primer pedido.

Estimamos que esta fase terminará al año de lanzar la app, una vez hayamos conseguido una comunidad leal y sólida.

Durante la siguiente fase, el enfoque estará en conseguir el máximo crecimiento en el número de usuarios que utilizan la aplicación con regularidad, añadiendo funcionalidades extra en la aplicación. Invertiremos en Marketing Digital enfocado en redes sociales y se llevará a cabo una potente estrategia de Marketing de Referidos para fomentar la fidelidad. Estimamos que esta etapa durará tres años.

Finalmente, una vez Food4Us esté muy consolidada en Madrid, daremos comienzo a la etapa de expansión hacia otras grandes ciudades como Sevilla, Barcelona y Valencia.

## **9. Plan Financiero:**

En este apartado vamos a analizar en profundidad un componente crítico para el plan de negocio de cualquier empresa: la planificación financiera. Comenzaremos por analizar en detalle las diferentes fuentes de ingresos que esperamos obtener con nuestro modelo de negocio y la estructura de costes necesaria para que funcione. Después, calcularemos las proyecciones financieras a 5 años de Food4Us, detallando los ingresos y costes esperados para tres diferentes escenarios: el pesimista, el esperado y el optimista. Así podremos ver las variaciones entre estos escenarios y en qué año se espera poder empezar a obtener beneficios para cada uno de ellos.

También veremos cuál es la inversión inicial necesaria para poder poner en funcionamiento a la empresa y en qué se va a hacer uso de esa inversión, además de analizar las distintas fuentes de financiación que se van a utilizar para cubrirla.

Además, hablaremos de nuestra idea de llevar a cabo rondas de financiación una vez puestos en marcha y realizaremos nuestra propuesta para los inversores.

El plan financiero es una herramienta muy importante para Food4Us de cara a lograr nuestros objetivos estratégicos. Estudiar distintos escenarios financieros nos permite estar mejor preparados para posibles imprevistos que puedan surgir y tomar mejores decisiones.

## 9.1 Estructura de ingresos:

Generar ingresos eficientes y sostenibles a largo plazo es vital para cualquier empresa. Por ello, es fundamental planificar de forma detallada la estrategia que se va a seguir de cara a obtener estos ingresos. En esta sección, vamos a ver en detalle el modelo de ingresos de Food4Us y qué estrategias vamos a seguir para obtener diferentes fuentes de ingresos, las cuales hemos siempre buscado que sean compatibles y alineadas con nuestros valores y objetivos como empresa.

Food4Us cuenta principalmente con dos fuentes de ingresos bien diferenciadas durante las primeras fases de existencia de la compañía.

- Comisión 5% sobre el importe total del pedido: esta comisión se aplica a todos los pedidos realizados. Hemos considerado que el cliente promedio realizará un pedido de unos 100 € utilizando nuestra aplicación, por lo que al aplicar la comisión del 5% se obtendría un ingreso de 5 € por pedido.

El cálculo del importe de esta comisión se ha realizado teniendo en cuenta su impacto en el precio final para que Food4Us siga aportando valor al cliente. Desde Food4Us nos encargamos de facilitar el proceso para que ahorrar sea más fácil que nunca al hacer la compra. Como ya hemos visto, según un estudio de la OCU en España, el ahorro medio que se puede obtener al comparar precios entre diferentes supermercados es del 20%, pudiendo alcanzar en algunos casos el 40%. Nosotros hemos comprobado este estudio realizando la misma compra en uno y varios supermercados para demostrar que se trata de cifras reales. Si nuestro cliente promedio realiza una compra de unos 100 € a través de nuestra plataforma podría ahorrar en torno a 20 € gracias a nuestro servicio. La comisión que se aplicaría del 5% hemos visto que significaría un coste de 5 € para el cliente. Como podemos ver, gracias a Food4Us el cliente consigue ahorrar y el coste de nuestro servicio está justificado en el valor que aportamos.

- Plan Premium: nuestra aplicación ofrece un servicio de suscripción mensual por el cual se podrán realizar pedidos sin coste de envío y se tendrá acceso a ofertas personalizadas. El precio de este plan es de 7,95 € al mes. Según nuestra aplicación vaya desarrollándose para ofrecer un mejor servicio y se puedan ofrecer mejores condiciones al cliente de cara a personalizar el servicio

consideraremos incrementar el precio de la suscripción a 9,95 €. Creemos que inicialmente es mejor tratar de conseguir una base sólida de clientes antes de pensar en subir precios para mejorar los resultados por lo que es algo que iremos estudiando.

El Plan Premium nos permite tener una fuente de ingresos fija que aporta más estabilidad al modelo de negocio, además podemos personalizar mucho más el servicio para nuestro cliente y ofrecer mejores tiempos de entrega.

Estimación porcentaje de clientes con suscripción:

	Suscripción	No suscripción
Año 1	10%	90%
Año 2	15%	85%
Año 3	20%	80%
Año 4	25%	75%
Año 5	30%	70%

También se obtendrán ingresos a la hora de cobrar los gastos de envío de los pedidos cuyos clientes no estén suscritos al Plan Premium y quieran recibir su pedido a domicilio. Estos gastos de envío también representan un coste para Food4Us a la hora de subcontratar este servicio como veremos más adelante en el apartado de costes por lo que no lo consideramos como un ingreso relevante para nosotros.

El coste de envío estándar es de 3,95 €, independientemente del tamaño de cada pedido. De esta forma tratamos de incitar a que se hagan pedidos grandes para aprovechar al máximo cada envío. También se ofrece la posibilidad de recoger tu pedido en el local, hemos calculado que en torno al 15% de los pedidos serán entregados de esta forma, por lo que no todos supondrán tener en cuenta el coste de envío.

## Pedidos

Coste envío	Click&Collect	Envío
3,95 €	15%	85%

Además de lo mencionado, esperamos obtener otras fuentes de ingresos una vez conseguida una base sólida de clientes. En primer lugar, estos ingresos llegarán en forma de publicidad, la cual incluiremos en el plan estándar que no tiene coste de suscripción.

Una vez tengamos un número relevante de usuarios podremos ser una fuente de ventas importante para los supermercados, además de disponer de datos e información sobre los hábitos de consumo o preferencia de productos que puede serles muy útil. Por ello podremos obtener una fuente importante de ingresos en forma de acuerdos con estos supermercados, al ofrecer determinadas ofertas personalizadas y cederles esos datos e información relevante para ellos.

## 9.2 Estructura de costes:

Los costes son un factor clave para el plan financiero y una variable determinante para la estrategia de la empresa. Por ello, es muy importante saber bien los distintos tipos de costes que vamos a generar y su relación con la generación de ingresos. Esto nos permitirá un mejor control de los mismos, llevando a cabo mejores estrategias de optimización que impacten en nuestra rentabilidad de forma positiva.

Para que el negocio funcione necesitamos incurrir en los siguientes costes, los cuales se clasifican entre fijos y variables, dependiendo del número de ventas que realicemos.

- Costes variables:

Coste de adquisición de productos: se trata del principal coste de la empresa y también del más básico. Realizaremos las compras de productos en los diferentes supermercados de forma diaria con el total de productos que formen los pedidos

de ese día, para después clasificarlos y entregarlos. El coste al que compramos los productos es el mismo precio al que después se los vendemos a nuestro cliente.

Coste de envío y reparto: estos incluyen los costes de entrega de comestibles a los clientes, incluidos los gastos de transporte, materiales de embalaje y otros costos relacionados con la entrega. El coste por el envío de cada pedido es de 3,95 €. Este servicio estará subcontratado y realmente se trata de un coste que debería de cambiar dependiendo del tamaño o condiciones de cada pedido, sin embargo, consideramos una media de estos costes en 3,95 €. Es un coste que derivamos directamente al cliente en caso de que no esté suscrito al Plan Premium. Aplicamos el mismo coste a todos los pedidos, independientemente del tamaño, para fomentar que el cliente aproveche para hacer un pedido de mayores dimensiones. Aunque no todos los pedidos se enviarán a domicilio ya que consideramos que en torno a un 15% serán recogidos en el almacén por el usuario.

Coste de gestión del almacén: coste asociado al procesamiento de los pedidos por parte de un equipo que irá clasificando los productos de cada cesta para que estén listas para ser entregadas y enviadas. Este servicio se va a subcontratar en función del número de pedidos que se necesite procesar por lo que se trata de un coste variable para nosotros. En principio, hemos calculado que en una hora dará tiempo a clasificar unos 6 pedidos por persona y que el coste de este servicio será aproximadamente de unos 10 €. A partir de ahí se calcula el número de horas de trabajo necesarias para procesar el total de pedidos y el coste que supondrá.

Comisiones por transacciones y pagos: Food4Us se trata de un negocio en línea por lo que este tipo de gasto es un componente importante para tener en cuenta a la hora de calcular los márgenes de beneficio. Este coste se calcula como un porcentaje del valor total de las transacciones, que en nuestro caso hemos establecido en un principio para realizar nuestras estimaciones en un 1%.

Costes de atención al cliente: este coste se refiere a los gastos asociados con el personal y recursos necesarios para dar asistencia y resolver todas aquellas incidencias que puedan tener los clientes. Es muy importante que estos tengan una experiencia favorable al usar nuestra aplicación por lo que estudiamos detalladamente el equilibrio entre este gasto y la calidad del servicio. En principio

asumimos que en torno a un 5% de los pedidos podrían necesitar asistencia de algún tipo y que el coste de cada servicio de atención rondará los 2 €. Así podemos estimar este coste según nuestro número de pedidos.

- Costes fijos:

Coste de mantenimiento y desarrollo de la aplicación: estos incluyen los costes asociados con el desarrollo y mantenimiento de la aplicación móvil y su infraestructura tecnológica subyacente, incluyendo el desarrollo de software, el alojamiento de servidores y otros gastos de TI. Como hemos mencionado, nuestro CTO estará al frente del área tecnológica de la compañía y será el que utilice y gestione este coste para que la aplicación preste el mejor servicio al usuario.

Coste de marketing y publicidad: estos incluyen gastos relacionados con la promoción de los productos y servicios de la compañía a clientes potenciales, como publicidad en línea, marketing de influencers y otras formas de adquisición de clientes. Hemos hablado de ello en el apartado de relación con el cliente y canales dentro del plan de marketing de la compañía.

Alquiler del almacén: este coste hace referencia al alquiler del local que pretendemos utilizar como almacén o centro de distribución en la zona centro/bien comunicada de Madrid. En los primeros pasos nuestra idea es comenzar compartiendo las instalaciones con alguna asociación o empresa para poder aprovechar al máximo el espacio y no tener demasiados costes estructurales. El número de pedidos aún será reducido y no se necesitará demasiado espacio para su procesamiento. Además, los productos rotarán rápidamente y no tendrán que estar almacenados mucho tiempo. Una vez la demanda de pedidos comience a aumentar iremos adaptando el espacio de nuestro local o nos desplazaremos a uno en el que se pueda hacer frente a esa demanda de pedidos.

Software y licencias: se trata del coste de utilización y mantenimiento de determinados programas informáticos y licencias para que la empresa pueda realizar su actividad. Estamos hablando, por ejemplo, del software que se utiliza para gestionar el inventario del centro de reparto o del de la gestión de la contabilidad de la empresa.



Suministros: coste asociado principalmente al suministro de electricidad o internet en el centro de reparto. Este tipo de suministros son considerados como coste fijo pero existen otros suministros como cajas, bolsas o etiquetas que serían un coste variable y que van incluidos en el gasto variable de subcontratar la gestión del centro de reparto.

### **9.3 Proyecciones financieras:**

Una vez determinada la estructura de ingresos y costes de la compañía, hemos planteado tres escenarios para estimar los resultados que podemos obtener de aquí a 5 años. Esto nos permitirá planificar mejor los recursos necesarios para conseguir nuestros objetivos empresariales y establecer una hoja de ruta para el crecimiento en los primeros años de la compañía. Además, también servirá para demostrar numéricamente la viabilidad financiera del proyecto y que se trata de una idea de negocio rentable y escalable, pudiendo ser una fuente de valor para sus accionistas.

Los tres escenarios que hemos utilizado son un escenario pesimista, un escenario esperado y un escenario optimista. Como su nombre indica el escenario en el que nosotros nos centraremos más debido a que es el que consideramos más probable es el esperado. Aun así, consideramos importante tener en cuenta tanto el escenario pesimista como el optimista para poder tener siempre capacidad de adaptación ante cualquier imprevisto, tanto negativo como positivo. Además, hemos calculado el escenario esperado como una situación intermedia entre el pesimista y el optimista.

Las condiciones que determinan cada uno de estos escenarios van desde la situación económica que se pueda dar hasta la competencia o regulación que se pueda sufrir en el sector. Si la situación económica sigue en el contexto actual de cada vez precios más altos Food4Us podría aprovechar al máximo las nuevas tendencias de consumo de la población preocupándose cada vez más por el ahorro. También puede que nuestra idea tarde en ser reconocida como un servicio que aporta un gran valor para todos los implicados. Esto puede hacer que tardemos más o menos en conseguir llegar a acuerdos con supermercados o en aumentar nuestra base de clientes.

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

Una vez determinado el número de clientes, hemos estimado el número de pedidos anuales. Para ello hemos dicho que el cliente promedio realizará 4 pedidos el primer año, 6 el segundo, 8 el tercero, 10 el cuarto y 12 el quinto. Esto debido a que entendemos que poco a poco la fidelización del cliente irá aumentando. De esta forma, hemos multiplicado los clientes de cada año por el número medio de pedidos realizados para hallar la estimación de pedidos anuales en cada escenario, como podemos ver a continuación:

**ESTIMACIONES SEGÚN ESCENARIOS:**

	<b>Cientes</b>	<b>Pedidos</b>
<b>Normal:</b>		
	1	200      800
	2	400      2400
	3	800      6400
	4	2000    20000
	5	5000    60000

	<b>Cientes</b>	<b>Pedidos</b>
<b>Pesimista:</b>		
	1	100      400
	2	150      900
	3	300      2400
	4	600      6000
	5	1500    18000

	<b>Cientes</b>	<b>Pedidos</b>
<b>Optimista:</b>		
	1	400      1600
	2	1000    6000
	3	3000    24000
	4	10000   100000
	5	40000   480000

*Estimación de clientes y pedidos – Elaboración propia*

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

- **Ingresos por pedidos (más comisión):** hemos calculado que el gasto medio que esperamos que se haga en cada pedido a través de Food4Us será de 100 €, por lo que multiplicamos dicho importe por el número de pedidos anual para calcular los ingresos por pedidos en cada año. Como hemos mencionado, se aplicará una

comisión de un 5% sobre el importe de cada pedido, por lo que multiplicamos los ingresos por pedidos por el 5% para calcular los ingresos anuales por comisión y lo sumamos. La comisión del 5% se trata de una fuente de ingresos variable para Food4Us, por el valor que se aporta en forma de ahorro y comodidad con nuestro servicio. Están diferenciados debido a que la comisión de 5% se separará del precio del pedido, quedando claro en todo momento que el precio que el cliente paga por los productos es el coste al que nosotros los adquirimos.

- Ingresos por suscripciones: para calcular las proyecciones de ingresos por suscripciones que vamos a obtener, hemos multiplicado el número de clientes estimado para cada año por el porcentaje de clientes suscritos estimado de ese año y por el precio de suscripción anual medio que será cobrado. La suscripción anual ha sido calculada como el precio de la suscripción mensual por 6, ya que de media el cliente suscrito pagará unas 6 mensualidades debido a que los clientes comenzarán su suscripción en diferentes momentos del año y no todos pagarán las 12 mensualidades. Para los tres escenarios el precio de la suscripción mensual comienza siendo 7,95 €. En el escenario esperado a partir del año 4 el precio asciende a 9,95 €, en el escenario pesimista a partir del año 5 y en el optimista a partir del año 3.
- Ingresos por envío: como ya hemos comentado, se cobrará el envío de pedidos a los clientes no suscritos. Para proyectar estos ingresos, que realmente también significan un coste para la empresa, hemos multiplicado el número de pedidos estimado por el porcentaje de pedidos que serán enviados y no recogidos en el local (85%), por el porcentaje de clientes no suscritos estimado de cada año y por el coste de envío de 3,95 € por pedido.
- Ingresos por publicidad: En el escenario esperado tendremos ingresos por publicidad a partir del año 3, debido a que conseguiremos una base importante de clientes que pueden ser un público objetivo relevante para muchas marcas. En el escenario pesimista proyectamos estos ingresos a partir del año 4 y en el optimista a partir del año 2.
- Otros ingresos (alianzas): como ya hemos comentado, una parte importante de nuestra estrategia es acabar siendo un aliado importante para los supermercados.

Por ello, creemos que una vez nuestra idea comience a sustentarse estos supermercados estarán interesados en llegar a determinados acuerdos para tener mejores condiciones dentro de la plataforma o para obtener información y datos relevantes para ellos. En el escenario esperado creemos que estos ingresos llegarán de forma relevante en el año 4, mientras que en el pesimista en el año 5 y en el optimista en el año 3.

A continuación, vamos a explicar también cómo calculamos las estimaciones de los costes para realizar las proyecciones a 5 años:

- Coste de adquisición de productos: se trata de la misma cantidad que hemos catalogado como ingresos por pedidos, multiplicando la estimación de pedidos por los 100 € de consumo medio.
- Coste de envío y reparto: para calcular las proyecciones de este coste hemos multiplicado el número de pedidos por el porcentaje de pedidos que serán enviados (85%) y por el coste de envío medio de cada pedido (3,95 €).
- Coste de gestión del almacén: hemos calculado este coste teniendo en cuenta la estimación del número de pedidos de cada año, dividiendo este número entre 6 para calcular el número de horas de trabajo necesarias para procesar todos los pedidos. Asignando un coste de 10 € a cada hora de trabajo multiplicamos por el número de horas y obtenemos el coste total de gestión del almacén.
- Comisiones por transacciones y cobros: como hemos mencionado, hemos estimado que este coste será del 1% del valor total de las transacciones.
- Coste de atención al cliente: para calcular este coste hemos multiplicado el número estimado de pedidos por el 5% (porcentaje de pedidos que creemos que podrán necesitar asistencia de algún tipo) y por el coste medio de 2 € por servicio.

Las estimaciones de los costes fijos se han realizado teniendo en cuenta cómo esperamos que crezca la empresa durante los 5 años en cada escenario. Para el primer año, al tratarse de costes fijos y no depender del número de ventas, estos costes son similares en los tres escenarios estudiados. Los costes fijos más relevantes serán los de marketing y publicidad, alquiler del local y desarrollo de la aplicación, como podemos ver en las proyecciones.

Con todo lo mencionado anteriormente, aquí podemos observar el cálculo de las proyecciones de resultados de Food4Us para los próximos 5 años, con las estimaciones anteriormente explicadas de los ingresos y costes para cada uno de los tres escenarios estudiados.

- **Escenario pesimista:**

Al ver las proyecciones de este escenario podemos ver que obtendremos un EBITDA negativo durante los próximos 5 años. Esto se debe a que en este escenario consideramos que tardaremos más tiempo en tener una base fuerte de clientes que permita al modelo de negocio ser rentable. A pesar de esto, en este escenario menos favorable esperamos que en los siguientes años a los proyectados comenzaremos a obtener beneficios.

Escenario pesimista	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por pedidos (más comisión)	42.000,00 €	94.500,00 €	252.000,00 €	630.000,00 €	1.890.000,00 €
Ingresos por suscripciones	477,00 €	1.073,25 €	2.862,00 €	7.155,00 €	26.865,00 €
Ingresos por envío	1.208,70 €	2.568,49 €	6.446,40 €	15.108,75 €	42.304,50 €
Ingresos por publicidad	- €	- €	- €	10.000,00 €	15.000,00 €
Otros ingresos (datos y alianzas)	- €	- €	- €	- €	20.000,00 €
<b>Total de ingresos</b>	<b>43.685,70 €</b>	<b>98.141,74 €</b>	<b>261.308,40 €</b>	<b>662.263,75 €</b>	<b>1.994.169,50 €</b>
Costos variables de compra de productos	40.000,00 €	90.000,00 €	240.000,00 €	600.000,00 €	1.800.000,00 €
Costos de envío y reparto (subcontratado)	1.343,00 €	3.021,75 €	8.058,00 €	20.145,00 €	60.435,00 €
Costos de subcontratación logística	2.000,00 €	2.000,00 €	4.000,00 €	10.000,00 €	30.000,00 €
Comisiones por transacciones y pagos	436,86 €	981,42 €	2.613,08 €	6.522,64 €	19.591,70 €
Costos de atención al cliente	40,00 €	90,00 €	240,00 €	600,00 €	1.800,00 €
<b>Total de costos variables</b>	<b>43.819,86 €</b>	<b>96.093,17 €</b>	<b>254.911,08 €</b>	<b>637.267,64 €</b>	<b>1.911.826,70 €</b>
Costo de desarrollo y servidores de la aplicación	8.000,00 €	9.000,00 €	10.000,00 €	13.000,00 €	18.000,00 €
Costos de marketing y publicidad	20.000,00 €	21.000,00 €	22.000,00 €	24.000,00 €	30.000,00 €
Alquiler centro de reparto	12.000,00 €	12.000,00 €	12.500,00 €	15.000,00 €	30.000,00 €
Software y licencias	1.500,00 €	1.500,00 €	2.000,00 €	3.000,00 €	5.000,00 €
Suministros	2.000,00 €	2.000,00 €	2.500,00 €	3.500,00 €	6.000,00 €
<b>Total de costos fijos</b>	<b>43.500,00 €</b>	<b>45.500,00 €</b>	<b>49.000,00 €</b>	<b>58.500,00 €</b>	<b>89.000,00 €</b>
<b>EBITDA</b>	<b>- 43.634,16 €</b>	<b>- 43.451,43 €</b>	<b>- 42.602,68 €</b>	<b>- 33.503,89 €</b>	<b>- 6.657,20 €</b>

*Proyecciones escenario pesimista – Elaboración propia*

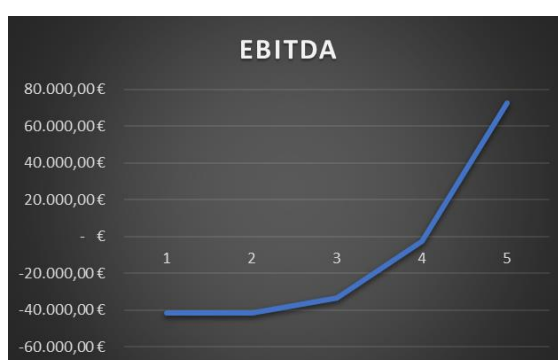
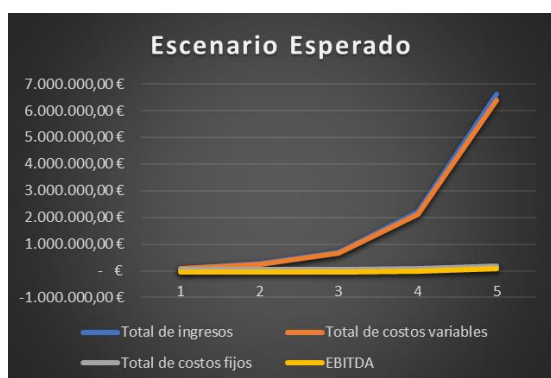


- **Escenario esperado:**

En el escenario esperado podemos ver que durante los cuatro primeros años esperamos obtener un EBITDA negativo, aunque las proyecciones de los años 3 y 4 comienzan a ver cómo ese resultado va mejorando. Según nuestras estimaciones, el break even point se dará en el año 5, superando el número mínimo de unidades que necesitamos vender para que el beneficio sea cero y consiguiendo al finalizar este año un resultado positivo. Esto significa que a partir de este año esperamos que la diferencia entre los ingresos y costes variables sea superior a los costes fijos gracias a un aumento sustancial del número de usuarios de nuestro servicio.

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

*Proyecciones escenario esperado – Elaboración propia*

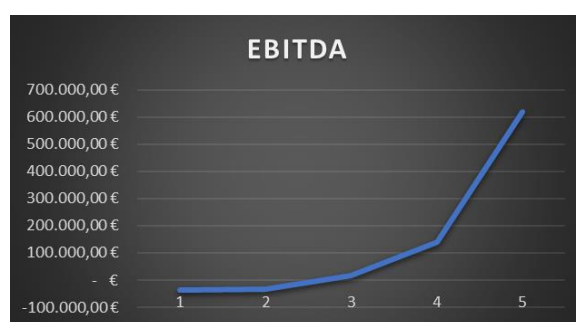


- **Escenario optimista:**

En este escenario el break even point llegaría en el año 3. Como podemos observar, el salto de conseguir unos ingresos menos costes variables que superen los costes fijos de la compañía se da antes que en los escenarios anteriores. Las estimaciones en el número de clientes comienzan a aumentar antes de forma sustancial, permitiendo obtener ingresos por publicidad y acuerdos con supermercados desde el segundo y tercer año.

Escenario optimista	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por pedidos (más comisión)	168.000,00 €	630.000,00 €	2.520.000,00 €	10.500.000,00 €	50.400.000,00 €
Ingresos por suscripciones	1.908,00 €	7.155,00 €	35.820,00 €	149.250,00 €	572.400,00 €
Ingresos por envío	4.834,80 €	17.123,25 €	64.464,00 €	251.812,50 €	1.128.120,00 €
Ingresos por publicidad	- €	10.000,00 €	20.000,00 €	45.000,00 €	100.000,00 €
Otros ingresos (datos y alianzas)	- €	- €	30.000,00 €	70.000,00 €	180.000,00 €
<b>Total de ingresos</b>	<b>174.742,80 €</b>	<b>664.278,25 €</b>	<b>2.670.284,00 €</b>	<b>11.016.062,50 €</b>	<b>52.380.520,00 €</b>
Costos variables de compra de productos	160.000,00 €	600.000,00 €	2.400.000,00 €	10.000.000,00 €	48.000.000,00 €
Costos de envío y reparto (subcontratado)	5.372,00 €	20.145,00 €	80.580,00 €	335.750,00 €	1.611.600,00 €
Costos de subcontratación logística	2.000,00 €	10.000,00 €	40.000,00 €	170.000,00 €	800.000,00 €
Comisiones por transacciones y pagos	1.747,43 €	6.542,78 €	26.202,84 €	109.010,63 €	521.005,20 €
Costos de atención al cliente	160,00 €	600,00 €	2.400,00 €	10.000,00 €	48.000,00 €
<b>Total de costos variables</b>	<b>169.279,43 €</b>	<b>637.287,78 €</b>	<b>2.549.182,84 €</b>	<b>10.624.760,63 €</b>	<b>50.980.605,20 €</b>
Costo de desarrollo y servidores de la aplicación	8.000,00 €	12.000,00 €	18.000,00 €	18.000,00 €	50.000,00 €
Costos de marketing y publicidad	20.000,00 €	24.000,00 €	30.000,00 €	40.000,00 €	100.000,00 €
Alquiler centro de reparto	12.000,00 €	18.000,00 €	45.000,00 €	150.000,00 €	500.000,00 €
Software y licencias	1.500,00 €	2.500,00 €	5.000,00 €	15.000,00 €	50.000,00 €
Suministros	2.000,00 €	3.000,00 €	6.000,00 €	20.000,00 €	80.000,00 €
<b>Total de costos fijos</b>	<b>43.500,00 €</b>	<b>59.500,00 €</b>	<b>104.000,00 €</b>	<b>250.000,00 €</b>	<b>780.000,00 €</b>
<b>EBITDA</b>	<b>- 38.036,63 €</b>	<b>- 32.509,53 €</b>	<b>17.101,16 €</b>	<b>141.301,88 €</b>	<b>619.914,80 €</b>

*Proyecciones escenario optimista – Elaboración propia*



## 9.4 Plan de inversión y financiación:

A continuación, vamos a presentar la inversión inicial necesaria para poner en funcionamiento Food4Us y las formas de financiar dicha inversión que planeamos

utilizar. También hablaremos de siguientes rondas de financiación y utilización de dichos recursos para gestionar eficientemente el crecimiento de la compañía.

- **Inversión inicial:** la inversión inicial es uno de los aspectos más importantes a considerar a la hora de desarrollar el plan financiero. Sabemos que se trata de un factor crucial para el éxito a largo plazo de la empresa ya que determinará la velocidad a la que alcancemos nuestros objetivos. Por ello hemos planificado de forma efectiva esta inversión para asegurar tener suficiente capital para hacer frente a los costes iniciales y tener una base sólida para el crecimiento futuro.

Para calcular el importe de la inversión inicial necesaria hemos tenido en cuenta varios factores:

En primer lugar, la inversión necesaria para el desarrollo y diseño de la aplicación que será la base de la actividad de Food4Us. Nuestro CTO será el encargado de gestionar los recursos destinados a esta tarea. Hemos presupuestado un total de 100.000 € para esta inversión de cara al diseño de la app, utilización de servidores y preparación de la base algorítmica del software de comparación de precios. Esta inversión formará parte del inmovilizado intangible de nuestro activo.

También será necesario llevar a cabo una inversión inicial en inmovilizado tangible de cara a adquirir materiales y mobiliario necesarios para el correcto funcionamiento del almacén. En principio presupuestamos un total de 20.000 € para adquirir mesas, sillas, clasificadores y tablets para realizar las tareas de procesamiento, clasificación y preparación de los pedidos.

Además de las inversiones anteriormente mencionadas tanto en inmovilizado intangible como material, también hemos considerado tener en cuenta para la inversión inicial las pérdidas que esperamos tener durante los dos primeros años de funcionamiento de la empresa. Esto nos aporta tener la capacidad de estar preparados para hacer frente a esas pérdidas durante la primera fase de consolidación del negocio. Utilizamos en este caso los resultados del escenario esperado debido a que es el que consideramos más probable en nuestras estimaciones.



**Resumen inversión inicial:**

- Desarrollo App / MVP - 100.000€
- Material, equipamiento, desarrollo actividad - 20.000€
- Pérdidas de los 2 primeros años - 83.272€

**Total= 203.272 €**

- Financiación inversión inicial: para financiar esta inversión inicial recurriremos tanto a fuentes de financiación propias como ajenas. En esta primera ronda de financiación entendemos que no habrá muchos inversores interesados en invertir su capital en la compañía debido a que el negocio aún no se encuentra en funcionamiento y nos encontramos aún en la fase presemilla. Debido a esto a continuación mencionamos las fuentes de financiación que vamos a utilizar en esta primera fase.

En primer lugar, los seis socios fundadores de la empresa aportamos en total 72.000 €, es decir, 12.000 € cada uno. Además, un total de 56.272 € serán aportados por FFF (*friends, family and fools*), de forma que se constituirá un capital social de 128.272 € en total. FFF hace referencia al círculo más cercano (familiares y amigos) al que se suele recurrir en los primeros pasos al fundar una startup. Los inversores anteriormente mencionados se convertirán en accionistas de la compañía y el retorno de su inversión llegará en su debido momento en forma de dividendos o posible revalorización de su participación, pudiendo obtener un amplio margen de beneficio en caso de venta de la compañía o crecimiento y desarrollo exitoso de la misma.

Además, el resto de la financiación necesaria se conseguirá en forma de un préstamo concedido por la organización ENISA. Esta organización depende del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo y busca ayudar a impulsar a pequeñas y medianas empresas españolas con proyectos viables e innovadores en sus primeras fases de desarrollo. Más en especial, existe una línea de préstamo que se concede a startups creadas por jóvenes para abordar las inversiones necesarias para poner en funcionamiento el proyecto en sus fases iniciales. El importe máximo de este préstamo es de 75.000 €. Tiene una comisión de apertura

del 0,5% y el tipo de interés se aplica en dos tramos: en el primero el euríbor más un 3,25% y en el segundo un interés variable en función de la rentabilidad financiera de la empresa, con un límite máximo marcado entre el 3 y el 6%. Este préstamo vence como máximo a los 7 años y tiene un periodo de carencia de principal de hasta 5 años. (ENISA, 2023)

#### Resumen financiación inversión inicial:

- Socios: 12.000 € por 6 socios - 72.000 €
  - FFF - 56.272 €
  - ENISA - 75.000 €
- Total= 203.272 €**

#### Balance de Situación Inicial:

ACTIVO		PASIVO Y PN	
IN. INTAN	100.000,00 €	CAPITAL SOCIAL	128.272,00 €
IN. TAN	20.000,00 €	DEUDA ENISA	75.000,00 €
CAJA	83.272,00 €		

*Balance 0 – Elaboración propia*

- Plan de inversión y financiación posterior:

A partir del segundo y tercer año nuestra idea es ir levantando rondas de financiación que nos permitan cubrir pérdidas e invertir en que la empresa siga creciendo y aumentando sus ventas. Realizaremos en primer lugar, mientras estemos aún en la fase de semilla, rondas de crowdfunding en plataformas en línea como Kickstarter o GoFundMe, detallando el objetivo de la inversión y las posibilidades de retornos que ofrece la compañía. Este estilo de financiación permite que pequeños inversores realicen aportaciones reducidas para poner en marcha el negocio a cambio de recompensas relacionadas con su servicio. También algunos inversores pueden estar interesados en hacerse con una pequeña participación de la compañía, por lo que consideraremos utilizar esta modalidad de equity crowdfunding en plataformas como SeedInvest Technology (BBVA Spark, 2022)

Además, buscaremos dar a conocer el proyecto entre determinados grupos de inversores que puedan estar interesados en invertir en la compañía desde las primeras fases de desarrollo (business angels) y más tarde, acudiremos a firmas especializadas de venture capital, que invierten su capital en startups con alto potencial de crecimiento a cambio de una participación en la empresa.

Contaremos nuestro modelo de negocio y demostraremos su viabilidad y potencial de crecimiento una vez ya esté en marcha con el objetivo de conseguir más capital a cambio de ceder una parte proporcional de la participación accionarial en la empresa. Consideramos que al ser nuestro negocio innovador y escalable el hecho de conseguir dicho capital puede ser muy beneficioso para aumentar el potencial de crecimiento de la empresa y puede justificar la pérdida de cierto control al ceder una parte de la participación. Además, una vez uno o varios VCs se hayan interesado en la empresa, también podríamos considerar otros instrumentos como el venture debt que permite que una parte del capital aportado se devuelva en forma de interés como un préstamo al uso y otra parte en forma de adquisición de participaciones de la compañía. De esta forma, el coste de financiación y nuestra dilución participativa son menores y nos puede servir de puente entre diferentes rondas. (De Rassenfosse y Fischer, 2016)

### **9.5 Propuesta a inversores:**

De cara a realizar una propuesta a inversores queremos recalcar que Food4Us busca revolucionar la forma en la que las personas hacen la compra. Nuestro modelo de negocio es sencillo pero efectivo: permitimos a nuestros clientes comparar los precios de los artículos que quieran comprar entre todos los supermercados y ofrecemos la opción de enviar la cesta más barata a su casa o de recoger en el local. Cobramos una comisión por realizar ese servicio la cual aún se mantiene por debajo del ahorro que aportamos al cliente. De esta manera, nuestros clientes pueden ahorrar dinero, tiempo y esfuerzo. Todo esto en un contexto actual en el que los consumidores buscan opciones más convenientes y económicas para comprar sus alimentos debido a la alta inflación.

Como hemos detallado anteriormente, somos un equipo joven y ambicioso con ganas de aprovechar esta oportunidad al máximo y comprometidos al máximo con el proyecto. Buscamos inversores que puedan ayudarnos a expandir nuestro negocio y llevarlo al siguiente nivel. Con esa inversión podremos desarrollar nuevas funcionalidades y mejorar

el uso de la aplicación o aumentar el uso de campañas de marketing y publicidad para llegar a más personas.

Nos comprometemos a hacer un uso eficiente de esa inversión para hacer crecer a la empresa y estamos abiertos a discutir los términos y trabajar juntos para lograr objetivos comunes.

Si alguien está buscando invertir en una startup innovadora con un modelo de negocio sólido y unas proyecciones financieras que demuestren su viabilidad, Food4Us es la opción perfecta. Queremos ser pioneros en revolucionar la forma en la que se hace la compra.

## 10. Factores clave de éxito, riesgos y análisis DAFO:

Los riesgos que podrían afectar los factores de éxito de Food4Us son:

**Competencia:** A medida que la idea de llevar la cesta de la compra a casa basándonos en precios de diferentes supermercados se vuelva más popular, es posible que surjan competidores que ofrezcan servicios similares. Si Food4Us no es capaz de mantener su ventaja competitiva, podría perder clientes y cuota de mercado.

**Dependencia de proveedores:** Food4Us depende de los proveedores de los diferentes supermercados para obtener los precios y la información de los productos. Si alguno de estos proveedores decide no trabajar con Food4Us o cambia sus políticas de precios, podría afectar negativamente a la empresa. Es por ello que es fundamental mantener actualizada la página web, como hemos mencionado anteriormente.

**Problemas técnicos:** La plataforma de Food4Us debe estar en funcionamiento constante para que los usuarios puedan realizar sus compras y comparaciones de precios. Cualquier problema técnico o fallo en el sistema podría afectar la satisfacción del cliente y generar una mala reputación.

**Cambios en la regulación:** Los cambios en la regulación gubernamental en cuanto a las compras en línea, la privacidad de los datos y otros temas podrían afectar la forma en que Food4Us realiza su negocio y reducir su eficiencia.

**Falta de aceptación del mercado:** Si los consumidores no están interesados en la idea de comparar precios y productos de diferentes supermercados, Food4Us podría no tener suficientes clientes para sostener su modelo de negocio.

**Problemas logísticos:** El servicio de entrega es una parte clave de la propuesta de valor de Food4Us. Si los problemas logísticos, como retrasos en la entrega o daño a los productos, son frecuentes, los clientes podrían perder confianza en la empresa y buscar alternativas.

Food4Us es una empresa emergente que busca revolucionar el mercado de la compra de alimentos en línea en España, enfocándose en la comodidad y el ahorro de tiempo y dinero para los consumidores. Para evaluar la posición competitiva de la empresa y las posibles oportunidades y desafíos a los que se enfrenta en el mercado, realizamos un análisis DAFO. En este análisis, se analizan las fortalezas y debilidades internas de la empresa, así como las oportunidades y amenazas externas que podrían afectar a su desempeño. Lambin y Mouterde (2013). A continuación, presentamos un análisis DAFO para Food4Us, que permitirá entender mejor la posición actual y las posibilidades futuras de la empresa.

**Fortalezas:**

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

**Oportunidades:**

- Existe una creciente tendencia hacia la compra en línea y la entrega a domicilio de productos de supermercado.
- Hay una oportunidad para expandirse a otras áreas geográficas y ofrecer el servicio en más ciudades o países.

- Se pueden establecer alianzas estratégicas con supermercados para ofrecer mejores precios y ofertas exclusivas.

**Debilidades:**

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

**Amenazas:**

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

## 11. Conclusiones:

En conclusión, la propuesta de Food4Us es una respuesta a las necesidades del mercado actual, ofreciendo una solución innovadora y eficiente para la compra de alimentos en línea.

Nuestra participación en el concurso “Comillas Emprende” nos ha enseñado la importancia de realizar un análisis profundo del modelo de negocio antes de lanzar un proyecto emprendedor. Este tipo de análisis nos ayuda a comprender el mercado, identificar los puntos fuertes y débiles de nuestra empresa, y diseñar estrategias efectivas para alcanzar el éxito.

En el caso de Food4Us, hemos aplicado el Business Model Canvas para diseñar nuestro modelo de negocio, identificando los elementos clave como los canales de distribución,

la propuesta de valor y los segmentos de clientes. También hemos visto cómo la empresa ha identificado los factores clave de éxito, como la calidad de la plataforma, la experiencia del usuario y la gestión eficiente de los costes.

Sin embargo, no basta con diseñar un modelo de negocio sólido. Es igualmente importante evaluar la viabilidad financiera del proyecto. En Food4Us hemos identificado las fuentes de financiación que podemos utilizar en cada etapa, pero es importante que la empresa evalúe cuidadosamente el impacto de estos financiamientos en su estructura de costes y en su capacidad para generar ingresos.

La viabilidad financiera es esencial para asegurar la sostenibilidad a largo plazo de la empresa. En Food4Us hemos identificado nuestro mercado objetivo, la propuesta de valor que queremos hacer a ese mercado y hemos realizado un análisis detallado de los costes fijos y variables asociados a su operación, así como de la rentabilidad esperada.

Es importante destacar que, aunque Food4Us es una empresa innovadora con un modelo de negocio sólido, enfrenta desafíos significativos. La competencia en el mercado de la alimentación en línea es feroz, con empresas establecidas como Amazon y Mercadona que ya cuentan con una gran base de clientes y experiencia en el mercado. Además, la empresa debe hacer frente a factores externos como la fluctuación de precios en el mercado de los alimentos y las posibles interrupciones en la cadena de suministro. El análisis DAFO que hemos realizado ha permitido conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, lo que ayudará a tomar decisiones informadas y estratégicas en el futuro.

En conclusión, Food4Us es un proyecto emprendedor con un modelo de negocio innovador que puede ser una solución interesante para poder hacer frente a un problema actual y hacer que la forma de hacer la compra sea más barata y sencilla. El reto es apasionante pero como hemos visto también hay muchos factores que hacen que sea muy complejo. Pero como bien sabemos en el mundo empresarial, el éxito no es la ausencia de obstáculos sino la capacidad de superarlos.

Durante mi participación en el concurso “Comillas Emprende” he tenido la capacidad de trabajar junto a mi equipo y superar nuevos retos de forma constante. Esto ha significado un gran aprendizaje para mí y una experiencia que no olvidaré. Agradecer a Javier Ausin y Belén Moscoso, nuestros mentores durante el programa, su implicación y ayuda para hacer que esos obstáculos fuesen más sencillos de superar. Comenzaron 41 equipos su

andadura en el concurso y sólo 8 han conseguido ser finalistas, entre ellos nuestro equipo, por lo que considero esta experiencia como muy satisfactoria y gratificante. Nuestro objetivo era intentar crear algo que ayude a las personas y participar en este programa para aprender cómo podríamos hacerlo. Trataremos de hacer que Food4Us salga adelante, pero gracias a esta experiencia estamos más preparados para poder resolver retos y tratar de aportar soluciones desde el punto de vista empresarial que ayuden a mejorar la vida de las personas.

## 12. Bibliografía y anexos:

Amit, R., & Zott, C. (2012). Creating value through business model innovation. MIT Sloan Management Review.

Apps para comparar precios de supermercados. (2020). Bloygo. <https://bloygo.yoigo.com/apps-para-comparar-precios-de-supermercados/>

BBVA. (s. f.). Vías de financiación para una startup. BBVA Spark. Recuperado de <https://www.bbvaspark.com/contenido/es/noticias/vias-de-financiacion-para-una-startup/>

Bermejo, I. (2022). Llenar la cesta de la compra costará a los españoles 830 euros más que el año pasado. La Razón. <https://www.larazon.es/economia/20220713/mteceia47fgnrjm3qup3gga4zu.html>

Comillas Emprende. (s.f.). Comillas Emprende. Recuperado el 3 de marzo de 2023, de <https://comillasemprende.comillas.edu/>

De Rassenfosse, G., & Fischer, T. (2016). Venture debt financing: Determinants of the lending decision. Strategic Entrepreneurship Journal, 10(3), 235-256



ENISA. (2023). Financia tu empresa - Líneas de financiación. Recuperado el 3 de marzo de 2023, de <https://www.enisa.es/es/financia-tu-empresa/lineas-de-financiacion>

García, L. M. (2022). Comparar precios permite ahorrar un 20% en la cesta de la compra. The Objective. <https://theobjective.com/economia/consumo/2022-05-23/comparar-precios-ahorrar-compra/>

INE. (s.f.). Índice de Precios al Consumo. Recuperado el 3 de marzo de 2023, de <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=24900>

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing management. Pearson Education Limited.

Lambin, J. J., & Mouterde, P. (2013). Marketing Estratégico (6th ed.). ESIC Editorial.

Los supermercados más baratos 2022. (2022) ocu.org. <https://www.ocu.org/consumo-familia/supermercados/noticias/supermercados-mas-baratos-2022>

Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030 (2021). Agenda 2030 para el desarrollo sostenible. Recuperado el 3 de marzo de 2023, de <https://www.mdsocialesa2030.gob.es/agenda2030/index.htm>

NielsenIQ (2021). Online grocery shopping to continue rapid growth, set to hit €170bn in Europe by 2023. <https://www.nielseniq.com/global/en/press-releases/2021/online-grocery-shopping-to-continue-rapid-growth-set-to-hit-170bn-in-europe-by-2023/>

OCU afirma que es posible ahorrar 1.073 € en la cesta de la compra. (2021) ocu.org.  
<https://www.ocu.org/organizacion/prensa/notas-de-prensa/2021/estudiosupermercadosanual290921>

Organización de Consumidores y Usuarios. (2023). Encuesta OCU: la inflación de enero se sitúa en el 3,1% interanual, la más alta desde 2012. [Nota de prensa]. Recuperado de <https://www.ocu.org/organizacion>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons.

Rico, D. F. (2014). Planificación Estratégica: Fundamentos y Aplicaciones. Madrid, España: Ediciones Pirámide.