



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

PLAN DE NEGOCIO DE LA *START-UP*
FOOD4US – REVOLUCIONANDO LA
FORMA DE HACER LA COMPRA

Autora: Laura Menéndez González (201906510).

Tutora: Laura Fernández Méndez.

MADRID | JUNIO 2023

Resumen ejecutivo.

La situación inflacionaria dada en el marco económico español en 2022, y remarcable en el precio de los alimentos básicos, ha supuesto una notable pérdida de poder adquisitivo para los hogares, que se han visto obligados a alterar sus hábitos de consumo. Food4Us pretende ofrecer un ahorro de dinero y de tiempo a los usuarios modificando la forma de hacer la compra. A través de la plataforma digital, se comparan los precios entre supermercados y se crea una cesta con la combinación de productos óptima que, posteriormente, el cliente recibirá en su domicilio. Este sistema permite maximizar el ahorro a la vez que se agiliza el proceso de compra. La naturaleza del modelo de negocio de la *start-up* supone un público objetivo extenso y un buen potencial de crecimiento, respaldado por un análisis estratégico, operativo y financiero exhaustivos.

Palabras clave: comparador de precios, ahorro, alimentación, *delivery*, inflación, plan operativo, supermercados.

Advertencia:

En el siguiente trabajo se pueden encontrar fuentes de investigación y de elaboración propia común al equipo de Food4Us. Por lo tanto, toda similitud puede estar relacionada con otras fuentes de las que mis compañeros (Clara Álvarez, Gonzalo Faus, Álvaro Sanz y Alejandro Villarrubia) y yo somos coautores.

Abstract.

The inflationary situation in the Spanish economic framework in 2022, and notably in the price of basic foodstuffs, has led to a significant loss of purchasing power for households, which have been forced to alter their consumption habits. Food4Us aims to save money and time for users by changing the way they shop. Through the digital platform, prices are compared between supermarkets and a basket is created with the optimal combination of products, which the customer will then receive at home. This system maximises savings while streamlining the shopping process. The nature of the start-up's business model implies a large target audience and good growth potential, backed by thorough strategic, operational and financial analysis.

Keywords: price comparator, savings, food, delivery, inflation, operational plan, supermarkets.

Warning:

The following paper may contain sources of research and own elaboration common to the Food4Us team. Therefore, any similarity may be related to other sources of which my colleagues (Clara Álvarez, Gonzalo Faus, Alvaro Sanz and Alejandro Villarrubia) and I are co-authors.

Índice

1.	<i>Introducción</i>	7
1.1	Introducción a Food4Us	8
1.2	Valores de la empresa	8
1.3	Equipo	9
2.	<i>Objetivos del trabajo</i>	11
3.	<i>Metodología y estructura</i>	12
4.	<i>Análisis de la situación y la oportunidad</i>	13
4.1	Inflación y precios de la alimentación en España	13
4.2	Tendencias y hábitos de consumo	17
4.3	Análisis de la competencia	18
4.4	Oportunidad y ventaja competitiva	19
5.	<i>Análisis del modelo de negocio. Business Model Canvas</i>	21
5.1	Propuesta de valor	21
5.2	Segmentación de clientes	22
5.3	Canales	24
5.4	Relación con los clientes	25
5.5	Actividades clave	27
5.6	Recursos clave	30
5.7	Alianzas clave	34
5.8	Estructura de ingresos	36
5.9	Estructura de costes	37
5.10	Soporte visual	39
5.10.1	Business Model Canvas.....	39
5.10.2	Cadena de valor.....	40
6.	<i>Plan estratégico</i>	41

6.1	Monetización.	41
6.2	Plan Estratégico a tres años.	42
6.3	En el largo plazo.	45
7.	<i>Plan operativo.</i>	46
7.1	Definición y desarrollo del servicio.	46
7.1.1	El área de cliente.	46
7.1.2	El proceso de compra.	49
7.2	Cadena de suministro.	50
7.2.1	Aprovisionamiento.	50
7.2.2	Logística.	53
7.2.3	Distribución.	54
7.3	Servicio posventa y fidelización de clientes.	56
8.	<i>Plan financiero.</i>	58
8.1	Proyecciones financieras a 5 años.	59
8.1.1	Ingresos.	60
8.1.2	Costes variables.	60
8.1.3	Costes fijos.	62
9.	<i>Conclusiones.</i>	63
10.	<i>Bibliografía.</i>	65

Índice de figuras

<i>Figura 1. Equipo de Food4Us. Elaboración propia (2023)</i>	11
<i>Figura 2. Cesta OCU: subida en las principales cadenas. OCU (2022)</i>	14
<i>Figura 3. Mercado potencial de Food4Us. Elaboración propia (2023)</i>	20
<i>Figura 4. Matriz de posicionamiento de Food4Us. Elaboración propia (2023)</i>	21
<i>Figura 5. Business Model Canvas de Food4Us. Elaboración propia (2023)</i>	40
<i>Figura 6. Cadena de valor de Food4Us. Elaboración propia (2023)</i>	40
<i>Figura 7. Plan Estratégico a tres años de Food4Us, Año 1. Elaboración propia (2023)</i>	43
<i>Figura 8. Plan Estratégico a tres años de Food4Us, Año 2. Elaboración propia (2023)</i>	44
<i>Figura 9. Plan Estratégico a tres años de Food4Us, Año 3. Elaboración propia (2023)</i>	45
<i>Figura 10. Área de cliente de Food4Us. Elaboración propia (2023)</i>	47
<i>Figura 11. Planes de suscripción de Food4Us. Elaboración propia (2023)</i>	48
<i>Figura 12. Pasos hacia la cesta imbatible. Elaboración propia (2023)</i>	49
<i>Figura 13. Tiempos de entrega de pedidos de Food4Us. Elaboración propia (2023)</i> ...	54
<i>Figura 14. Tiempos de entrega de pedidos de Food4Us. (Stuart, Envíos express desde almacén para tu negocio, s. f.)</i>	56

Índice de tablas

<i>Tabla 1. Tabla comparativa de precios entre diferentes supermercados. Elaboración propia (2023)</i>	16
<i>Tabla 2. Cálculo gastos de envío. Elaboración propia (2023)</i>	53
<i>Tabla 3. Estimación de pedidos anuales de Food4Us en escenario normal. Sanz, (2023)</i>	58
<i>Tabla 4. Proyecciones financieras a 5 años de Food4Us. Elaboración propia (2023)</i> .	59
<i>Tabla 5. Inversión Inicial de Food4Us. Elaboración propia (2023)</i>	59
<i>Tabla 6. Estimación clientes con suscripción Food4Us. Sanz, (2023)</i>	60
<i>Tabla 7. Proporción de pedido a cada supermercado por encargo de un cliente. Elaboración propia, (2023)</i>	61
<i>Tabla 8. Coste anual en concepto de gastos de envío para Food4Us. Elaboración propia, (2023)</i>	62

1. Introducción.

El propósito fundamental del siguiente trabajo es elaborar un plan de negocio para la *start-up* “Food4Us”. Esta empresa, que se creó en el marco contextual del concurso Comillas Emprende y fue finalista, tiene como objetivo ofrecer una solución a uno de los principales problemas que está sufriendo la sociedad española en el contexto actual de crisis e inflación, por medio de un software comparador de precios que pretende ofrecer una cesta óptima que minimice el gasto en alimentación de los hogares.

La problemática identificada por el equipo de Food4Us – y a la que se pretende dar una solución – no se limita al marco económico actual. La economía española ha sufrido picos de inflación en varias ocasiones en su historia reciente y, por consecuencia, el coste de la vida se ha ido encareciendo a un ritmo superior al que se ha ido aumentando el salario mínimo interprofesional – y a un ritmo aun mayor que el resto de los salarios, pactados por convenio – (Barceló et al., 2021). La relación entre estas tendencias ha supuesto una pérdida de poder adquisitivo para los hogares españoles por lo que, muchas familias, y especialmente los colectivos más vulnerables – aquellos en riesgo de pobreza, que equivalen a un 27,8% de la población residente en 2021 – se han visto con dificultades para llegar a fin de mes. En el caso de la alimentación, los hogares se esfuerzan por ahorrar al mismo tiempo que intentan cubrir la necesidad básica que sacia y, esta tarea – que conlleva tiempo además de dinero – puede ser ardua y suponer un coste de oportunidad para aquellos encargados de planificarla, ir físicamente a los supermercados, comparar precios y, finalmente, tomar una decisión y llevarla al domicilio.

A esta problemática se le suma la influencia del COVID-19, que puso sobre la mesa los desafíos que supone el comercio en línea, como la desconfianza o el descontento con los gastos de envío – siendo este último el motivo principal de abandono del carro de la compra en los *ecommerce* – (Morales et al., 2019).

Sin embargo, Food4Us ha identificado una oportunidad basándose en los avances en la potencia de los softwares, en la mayor presencia de empresas dedicadas a la logística para el comercio en línea y, especialmente, en un informe de la Organización de Consumidores y Usuarios (OCU) que afirma que el ahorro en función de la elección de los supermercados es posible, y al que se hará referencia más adelante en el trabajo

1.1 Introducción a Food4Us.

Food4Us es una plataforma que permite a los usuarios generar una lista de la compra que minimiza el precio de la cesta al comparar en tiempo real los precios de los productos introducidos en el buscador – tanto genéricos como de marca – en los diferentes supermercados disponibles. Además de ser un comparador de precios, Food4Us ofrece también la opción de envío a domicilio de la cesta generada, lo que supone un ahorro tanto en términos monetarios – al incorporar en una misma cesta una combinación de productos de diferentes supermercados – como en tiempo.

Es por esta razón que la plataforma no se queda en una mejora del proceso de compra por la reducción del coste del carrito, sino que logra también optimizar todo el proceso. Es necesario destacar que, a pesar de ser inicialmente un modelo B2C, a medida que la empresa crezca – midiéndolo en función del ingreso neto de la cifra de negocios y del número de usuarios con pedidos regulares – se pretende pasar a un modelo de negocio B2B, vendiendo a los supermercados los datos de interés recopilados, como las preferencias de los consumidores y sus hábitos de consumo. De esta forma, los supermercados serían los clientes y supondría una mayor eficiencia de todo el proceso al poder automatizar las compras, compartir directamente listas de precios y ofrecer ofertas en función de la caducidad de los alimentos – reduciendo así también el desperdicio –.

Más adelante, se describirá más en detalle el funcionamiento de Food4Us, así como todos los servicios que ofrece.

1.2 Valores de la empresa.

La cultura empresarial y los principios éticos recogidos en los valores de Food4Us son relevantes como carta de presentación de la empresa y tienen impacto en diferentes aspectos como la imagen de la compañía y la toma de decisiones estratégicas. Además, sirve como herramienta para incrementar la fidelidad de los clientes y crear una comunidad de valores afines, consiguiendo – por otra parte – posicionarse frente a los competidores del mercado. Asimismo, los valores de la empresa son relevantes para todas las partes interesadas de la empresa, desde los empleados – atrayendo a los mejores

talentos y evitando la rotación externa de los mismos – hasta los proveedores e inversores – necesarios sobre todo en los primeros estados de la *start-up* –.

Los valores de Food4Us pueden resumir en los siguientes puntos:

- *Accesibilidad*. Uno de los pilares más importantes que puede definirse como permitir a los hogares españoles – y especialmente a aquellos con más dificultades económicas – acceder a una alimentación sana, con productos frescos como base, y a un precio mejor que el que proporciona cada supermercado individualmente.
- *Sostenibilidad*. A través de la elección de proveedores y una gestión del centro de distribución eficiente, se pretende conseguir el menor impacto medioambiental posible, además de – en el largo plazo – buscar disminuir el desperdicio de comestibles.
- *Transparencia*. Food4Us está comprometido con que el cliente disponga de toda la información referente a la empresa y su funcionamiento. La transparencia se refleja desde la oferta de precios de los supermercados – actualizados en tiempo real – hasta el ahorro final de la cesta completa, que se mostrará antes de finalizar el pedido.
- *Innovación*. Dada la velocidad de los avances informáticos, se pretende mantener tanto la plataforma como el propio modelo de negocio actualizados para ofrecer el mejor servicio posible.
- *Satisfacción del cliente*. Puede considerarse uno de los fines últimos de la empresa, ya que todos los valores anteriores se enfocan en el cliente para lograr este objetivo.

1.3 Equipo.

Food4Us nace en el contexto del concurso Comillas Emprende de la universidad y el equipo está compuesto por cinco alumnos de la facultad de ICADE, todos del grado de Administración y Dirección de Empresas, pero con diferentes inquietudes, por lo que se

forma un grupo con gran capacidad analítica y experiencia en ámbitos diversos. A continuación, se describen brevemente los perfiles y su papel en el equipo.

- Alejandro Villarrubia (*Chief Executive Officer*). Gracias a su experiencia en consultoría estratégica (McKinsey) y a su interés en todas las áreas de la empresa desde un enfoque de 360 grados, Alejandro ocupa un puesto clave en la dirección estratégica de Food4Us, teniendo una visión integral y sintética de todas las partes del negocio.
- Clara Álvarez (*Chief Marketing Officer*). Con experiencia en *Business Development* en Generation Spain (Fundación McKinsey) y en *Purchasing* (Ecoalf), se ocupa del plano de comunicación con el cliente, posicionamiento y ventas de Food4Us. Además, aporta creatividad y conocimiento en herramientas de marketing y creación de contenido.
- Gonzalo Faus (*Chief Risk Officer*). Es el responsable de la gestión de riesgos de la compañía. Complementa la estrategia del negocio con la medición y respuesta a los riesgos estratégicos y financieros, apoyado por su experiencia en Banca de Inversión (BBVA).
- Álvaro Sanz (*Chief Financial Officer*). Se ocupa del área financiera de Food4Us, garantizando la viabilidad económica a través de proyecciones, así como de la planificación de las inversiones requeridas. Aporta, además, su experiencia en el plano económico y empresarial como parte de un equipo de Auditoría y Contabilidad (ASCEM).
- Laura Menéndez (*Chief Operational Officer*). Tras haber trabajado en el departamento financiero y contable en una gestora de fondos de inversión colectiva de Venture Capital (Faraday Venture Partners), cuenta con conocimientos del mundo de las *start-ups* en fase *seed* y *pre-seed*. El cargo se centra en la logística operacional de la empresa y en la toma de decisiones estratégicas relacionadas con el proceso de distribución.

- *Chief Technology Officer*. Dada la importancia de los sistemas de información del modelo de negocio, se considera de una necesidad urgente contar con una persona formada en el ámbito digital y tecnológico capaz de optimizar la plataforma digital y mantener su funcionamiento a lo largo de toda la vida de la empresa.

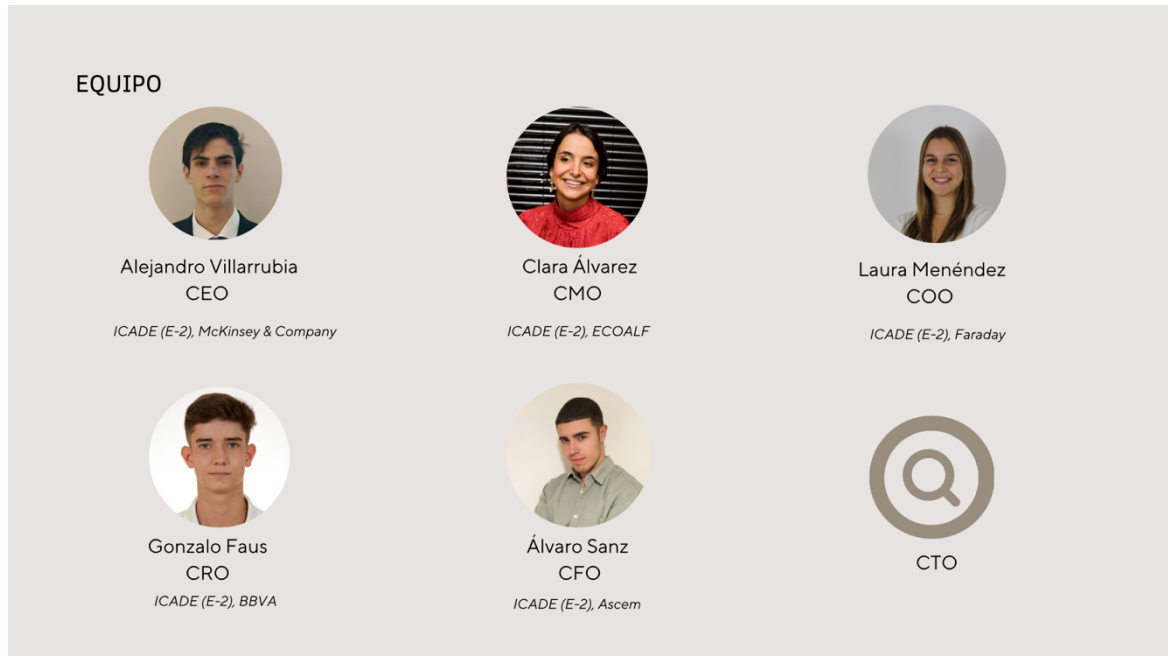


Figura 1. Equipo de Food4Us. Elaboración propia (2023)

2. Objetivos del trabajo.

El objetivo principal del trabajo es elaborar un plan operativo para el funcionamiento a largo plazo de Food4Us, no dejando de lado el resto de áreas relevantes del plan de negocio, indispensables para su éxito y supervivencia. Para conseguir dicho objetivo, se desarrollan unos objetivos más en detalle que reflejan el abordaje del siguiente trabajo.

- i. Desarrollar un marco contextual que englobe el sector de los supermercados y las tendencias de dicho sector y sus clientes en España para realizar un análisis de la propuesta de Food4Us frente a su competencia y evaluar la ventaja competitiva que propone.

- ii. Realizar un análisis descriptivo y exponer el modelo de negocio de Food4Us mediante la herramienta de síntesis *Business Model Canvas*, para obtener una visión panorámica de la empresa.
- iii. Ahondar en la parte operacional del servicio desde la perspectiva de cliente y desde la de la cadena de valor de la empresa, profundizando en los procesos logísticos del aprovisionamiento y la distribución del modelo de negocio.
- iv. Enriquecer el plan operativo exponiendo brevemente los planes concernientes a las áreas estratégica y financiera de la empresa, clave para la viabilidad y el crecimiento de Food4Us.

3. Metodología y estructura.

Teniendo en cuenta los objetivos a cubrir en el trabajo, y tras haber esbozado una breve sección introductoria acerca de Food4Us, se destinará un primer segmento del estudio a profundizar en la problemática a la que pretende dar respuesta la compañía. Este marco teórico descriptivo servirá para la contextualización del sector en España, la comprensión de lo que se está llevando a cabo actualmente para resolver la problemática y exponer cómo se diferenciará Food4Us de las respuestas existentes.

El siguiente segmento del trabajo consistirá en la exhibición brevemente desarrollada del modelo de negocio desde una perspectiva multidimensional para el entendimiento del funcionamiento global de Food4Us.

La siguiente sección abarcará el plan estratégico de la compañía para ahondar en el modelo de negocio de Food4Us, así como para sentar las bases sobre las que se cimentará el plan operativo.

El grueso del trabajo se centrará en una cuarta parte dedicada a exponer y argumentar el plan operativo de la compañía, así como las decisiones tomadas relativas a esta área. Se incluye en esta parte lo concerniente a la cadena de suministro, el centro de distribución y el sistema de entrega a domicilio, y los servicios posteriores a la entrega.

Finalmente, se expondrán el plan financiero en aras de proporcionar un marco completo acerca de la actividad de Food4Us y de su viabilidad económica.

4. Análisis de la situación y la oportunidad.

Este punto pretende conocer el marco contextual en el que se desarrolla Food4Us, comprendiendo la problemática existente en la economía española y, en concreto, en el sector de la alimentación, además de las tendencias y los hábitos de consumo de los españoles y el cliente tipo en el que se enfoca la compañía. Asimismo, se evalúa el desempeño de la competencia y la ventaja competitiva inherente al modelo de negocio innovador de Food4Us.

4.1 Inflación y precios de la alimentación en España.

Durante el ejercicio de 2022, la industria alimentaria en España experimentó una elevación sin precedentes de su gasto por parte de los ciudadanos, atribuible en gran medida a una inflación de precios superior a la norma histórica. Por primera vez, el importe del mercado ascendió a más de 100.000 millones de euros, superando en un 9,1% al año anterior (Galindo, 2023). Este incremento inflacionario fue principalmente inducido por el ascenso en el coste de la energía y las materias primas. Este fenómeno fue, en parte, una consecuencia directa de las alteraciones en la demanda de dichos recursos, las cuales se incrementaron a raíz del conflicto bélico en Ucrania. Dicho aumento en el IPC se ha visto reflejado en los precios de los productos básicos de los supermercados. Según la Organización de los Consumidores y Usuarios – en adelante, OCU – los incrementos se han visto reflejados en los precios de su Cesta OCU¹ en un 15,2% y han registrado un pico aún mayor en su Cesta Económica² – un 18,7% de media –. Adentrándonos en productos concretos, y para visualizar mediante un ejemplo el significado de aumentos en media, basta observar las subidas más extremas como la del

¹ La Cesta OCU se compone de los precios de 239 productos comercializados por marcas líderes y marcas blancas, y recoge productos frescos, bebidas, alimentación envasada y productos básicos de limpieza, droguería e higiene.

² La Cesta Económica de la OCU incluye 88 productos básicos y registra los precios más baratos del establecimiento, sin tener en cuenta marca y calidad.

aceite de girasol, que aumentó su precio en un 118% respecto a 2021, o la de las harinas, que sufrieron una subida del 50%, así como sus derivados (OCU, 2022).

Dadas estas diferencias respecto al año anterior, los usuarios españoles se plantean alternativas e invierten más tiempo en investigación para “llegar a fin de mes”. Estos últimos meses ha sido habitual visualizar entradas en las diferentes redes sociales y foros de Internet compartiendo comparativas de precios o preguntando sobre los supermercados más económicos (*Comparativa de Precios de Supermercado y Alimentación*, s. f.). De nuevo, la OCU responde ante la demanda de los consumidores a través de su informe anual y comparte que, tal y como observaban los usuarios, el ahorro medio potencial – entendiéndolo como la diferencia económica en euros entre el supermercado más barato y el de precio más elevado – es un factor relevante a la hora de reducir el gasto en alimentación y se ve directamente afectado por la selección del punto de venta, pudiendo suponer un gasto menor en 994€ al año en España. En ciudades con mayor oferta y variedad de supermercados la distancia se incrementa, como es el caso de Madrid, donde el ahorro potencial asciende a 3.529€ anuales (OCU, 2022).

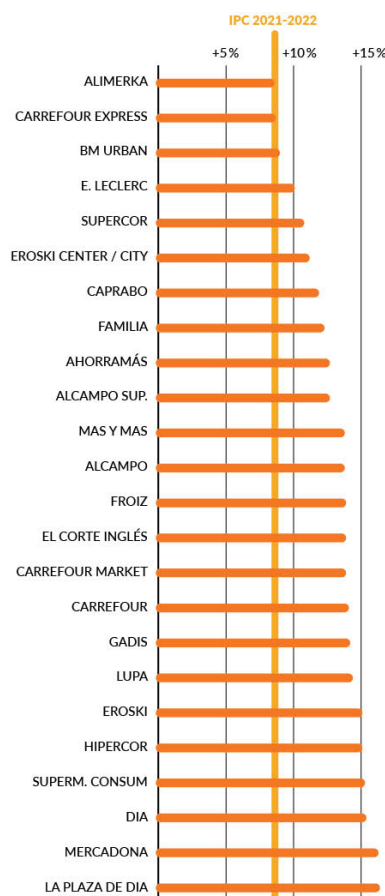


Figura 2. Cesta OCU: subida en las principales cadenas. OCU (2022)

Dirigiendo la atención a los supermercados, la subida de precios ha sido generalizada, pero el aumento en algunas cadenas concretas, como el grupo Día y Mercadona, ha sido relativamente superior al del IPC y al de sus competidores.

En el desarrollo de la presente *start-up*, se realizó un trabajo de campo comparativo acerca de los precios de diferentes supermercados con el fin de comprobar la viabilidad del ahorro potencial presentado por el estudio de la OCU. En primer lugar, se realizó una cesta de la compra tipo y se extrajeron los precios de las páginas web de los supermercados Ahorramas, Alcampo y Carrefour. A partir de los listados, se seleccionó una cesta Food4Us compuesta por los productos más económicos, suponiendo un ahorro frente a los individuos que decidieran comprar en un único supermercado. Tras aplicar la comisión en concepto de gastos de servicio – que se explicará más adelante junto al modelo de negocio completo de Food4Us – se percibe un ahorro medio – en dependencia del supermercado escogido – de aproximadamente 6 euros por cada pedido.

Los resultados del estudio se reflejan en la tabla comparativa siguiente y muestran que, efectivamente, dadas las circunstancias económicas actuales de España y del propio sector, es posible ahorrar elaborando una cesta óptima combinando productos de diferentes supermercados.

Producto	Ahorramas	Alcampo	Carrefour	Food4Us
Nuez natural pelada (200g)	3,23 €	2,24 €	2,20 €	2,20 €
Salsa BBQ (350g)	1,34 €	1,10 €	1,22 €	1,10 €
Yogur griego natural (6 ud x 125g)	1,45 €	1,59 €	1,45 €	1,45 €
Natillas sabor vainilla (4ud x 125g)	1,05 €	1,04 €	1,05 €	1,04 €
Pizza jamón y queso (415g) [no congelada]	3,01 €	2,43 €	2,50 €	2,43 €
Filete salmón (bandeja 400g aprox)	8,80 €	9,43 €	6,72 €	6,72 €
Servilleta papel 1 capa 30x30cm (200 uds)	1,40 €	0,99 €	1,30 €	0,99 €
Lejía normal tradicional (botella 2L)	0,80 €	1,24 €	0,81 €	0,80 €
Mantequilla sin sal añadida (pastilla 250g)	3,79 €	2,48 €	2,09 €	2,09 €
Leche semidesnatada (6 bricks x 1L)	5,40 €	5,40 €	5,40 €	5,40 €
12 Huevos grandes L	2,20 €	2,45 €	2,19 €	2,19 €
Champiñón pequeño (bandeja 300g aprox.)	1,43 €	1,39 €	1,49 €	1,39 €
Zanahorias (paquete 1kg)	1,15 €	0,99 €	1,15 €	0,99 €
Ajos morados (malla 250g)	1,72 €	1,35 €	1,85 €	1,35 €
Cebollas (malla 1 kg)	1,99 €	2,99 €	1,95 €	1,95 €
Patatas (malla 5kg)	4,19 €	4,49 €	4,95 €	4,19 €
Canónigos base para ensalada (paquete 125g)	1,32 €	1,13 €	1,19 €	1,13 €
Fresón (bandeja 500g aprox)	1,99 €	2,09 €	1,89 €	1,89 €
Mandarina (malla 2kg)	4,49 €	3,89 €		3,89 €
Jabón de manos dermatoprotector líquido (bote 500 ml)	0,90 €	1,19 €	0,91 €	0,90 €
Desodorante roll-on cuidado aloe (50 ml)	0,79 €	0,79 €	0,85 €	0,79 €
Caldo de pollo (brick 1L)	0,80 €	0,79 €	0,83 €	0,79 €
Gazpacho tradicional (1L)	1,70 €	1,69 €	1,60 €	1,60 €
Guisantes extra (bote 390g/250g escurrido)	0,99 €	0,78 €	0,68 €	0,68 €
Atún claro en aceite de oliva (6 latas x 60g)	5,05 €	5,09 €	5,79 €	5,05 €
Queso untar suave (tarrina 300g)	1,67 €	1,49 €	1,34 €	1,34 €
Queso Havarti lonchas (paquete 300g)	2,96 €	2,83 €	2,99 €	2,83 €
Bacón cintas (2 paquetes x 125g)	2,49 €	1,68 €	2,09 €	1,68 €
Pechuga de pavo finas lonchas (paquete 200g)	2,07 €	2,08 €	2,09 €	2,07 €
Galletas María dorada (paquete 4 ud. 800g)	1,70 €	1,69 €	1,49 €	1,49 €
Burger de vacuno (6 uds / 540g)	7,20 €	5,40 €	3,79 €	3,79 €
Lomo de cerdo adobado (bandeja 470g aprox)	3,99 €	3,95 €	3,26 €	3,26 €
Pechugas enteras de pollo (bandeja 500g aprox)	3,58 €	4,81 €	4,43 €	3,58 €
Café molido natural (paquete 500g)	3,10 €	2,88 €	3,19 €	2,88 €
Colacao original (bote 383g)	3,49 €	3,48 €	3,02 €	3,02 €
Azúcar blanco (paquete 1 kg)	1,35 €	1,35 €	1,35 €	1,35 €
Fideo mediano (500g)	0,76 €	0,76 €	0,76 €	0,76 €
Garbanzo cocido (tarro 570g/400g escurrido)	0,79 €	0,78 €	0,79 €	0,78 €
Arroz redondo (1kg)	1,30 €	1,29 €	1,30 €	1,29 €
Patatas fritas lisas (150g)	0,70 €	1,32 €	1,24 €	0,70 €
Aceite de oliva virgen extra (botella 1L)	5,99 €	5,58 €	5,99 €	5,58 €
Lavavajillas ultra concentrado (botella 1,3L)	2,20 €	2,20 €	2,19 €	2,19 €
Limpieza todo en 1 en pastillas (paquete 30 lavados)	3,00 €	4,59 €	6,19 €	3,00 €
Papel de aluminio (caja 30m)	2,30 €	2,05 €	2,45 €	2,05 €
Cocacola clásica (2l)	2,10 €	2,10 €	2,10 €	2,10 €
	Ahorramas	Alcampo	Carrefour	Food4Us
TOTAL	113,69 €	111,36 €	104,09 €	98,74 €
Ahorro	14,95 €	12,62 €	5,35 €	
Después de comisión	10,02 €	7,68 €	0,41 €	

Tabla 1. Tabla comparativa de precios entre diferentes supermercados. Elaboración propia (2023)

4.2 Tendencias y hábitos de consumo.

Más allá de lo expuesto en el apartado anterior, se pueden observar ciertas tendencias, consecuencia de diversas causas, que están transformando la actividad empresarial propia de la industria.

Por un lado, los grupos empresariales más relevantes del sector han ido adoptando durante los últimos años el canal online en sus modelos de negocio, invirtiendo en digitalización y optimizando su logística para minimizar los costes de envío y explotar este nuevo canal. (Savills Aguirre Newman Research, 2022).

Por otro lado, están emergiendo nuevos modelos de negocio ultrarrápidos, que actualmente lideran el mercado en materia de optimización y velocidad de su logística. Los denominados “supermercados fantasma” son progresivamente más habituales en las grandes ciudades y se caracterizan por carecer de establecimientos abiertos al público. En su lugar, tienen una red de centros de distribución donde emplean un modelo logístico de distribución por números y letras que garantizan la máxima eficiencia dentro del almacén y permiten entregar pedidos en 10 minutos (Alcalde, 2021). Se engloban en este tipo de supermercado en línea Getir y Gorillas, que se analizarán más adelante por su impacto competitivo en Food4Us.

En paralelo, los usuarios también están evolucionando y adaptándose a la situación inflacionaria modificando sus hábitos de consumo y preferencias a la hora de planificar la cesta de la compra. En el caso de los encuestados del estudio de mercado de Food4Us, un 90,9% afirmó haber cambiado sus hábitos de compra por causas de la inflación

En cuanto al comercio online, y en su medida, debido al incremento de la oferta por parte de los supermercados, los ciudadanos son cada vez más propensos a emplear este canal, habiendo aumentado en un 71,6% en 2020 (Álvarez, 2021) – cabe mencionar el impacto del COVID-19 en este cambio –. Aun así, y a pesar de haberse ralentizado la trayectoria, lo relevante del incremento es que ha sido impulsado por clientes senior (Álvarez, 2021), es decir, la población más envejecida ha perdido parte del miedo al comercio en línea y cada vez se benefician más de él – especialmente para la adquisición de productos pesados como garrafas de agua o aceite y leche –.

Desde una perspectiva multicanal, los consumidores realizan sus compras con mayor frecuencia y con un volumen de pedidos menor, con tal de controlar el gasto total por compra (Galindo, 2023). A su vez, los productos frescos son menos demandados respecto al año anterior, debido a las grandes subidas de los alimentos de dicha categoría, con especiales caídas en el consumo de pescado fresco – 9,1% – y en la fruta – 5,5% –. También cabe destacar el auge de las marcas blancas, que conforman un 46% de la cesta de la compra de los hogares españoles (Galindo, 2023).

4.3 Análisis de la competencia.

Pese a que no hay empresas en funcionamiento hoy día que presenten exactamente la misma propuesta de valor que Food4Us, se pueden distinguir competidores que ejecutan actividades similares a las de la compañía en algunas áreas de su cadena de valor. Esta competencia indirecta se puede clasificar en 3 grupos.

i) Supermercados tradicionales con canal en línea.

En este grupo se encuentran aquellas superficies tradicionales que disponen de servicio de compra online y de reparto a domicilio. En este sentido, se asemeja al servicio de Food4Us al disponer de servicio de entrega de productos a precio de supermercado. Al no incorporar un minorista más en su cadena de valor, pueden mantener los precios al mismo nivel que en físico. Sin embargo, habitualmente los gastos de entrega a cargo del consumidor son relativamente elevados, por lo que no supone una oportunidad de ahorro para estos por el aprovechamiento de las economías de escala.

ii) Comparadores de precios.

Un paso más cerca de la propuesta de valor de Food4Us se encuentran los comparadores de precios online. En este ámbito la compañía más relevante es Soysuper, que ofrece un servicio gratuito. Para realizar su actividad económica, pone a disposición de los usuarios un motor de búsqueda de productos que devuelve como resultado un listado ordenado por precio ascendente correspondiente a los supermercados ubicados en su zona – por ello requiere de un código postal –. Este servicio no ofrece adquisición y entrega, pero sí da la opción de añadir los productos a un carrito digital para luego redirigir al usuario a la

página web oficial del supermercado escogido. No permite realizar compras en más de una superficie por pedido y los costes para el cliente son los mismos dado que se realiza en la propia web del supermercado. De esta forma, se puede extraer valor informativo de los precios del mercado a través de Soysuper pero no ofrece el valor de realizar y entregar el pedido, sino que el propio usuario debe efectuarlos uno a uno en cada supermercado si quiere alcanzar el ahorro potencial máximo.

iii) *Empresas de delivery ultrarrápidas.*

Este tipo de empresas como Getir y Gorillas tienen tres particularidades específicas que definen su modelo de negocio. La primera es el tipo de necesidad que cubren. No están enfocadas en compras rutinarias ni de gran volumen, su pedido tipo es el de urgencia y buscan cubrir las compras de última hora, puntuales y, a menudo, impulsivas. Es por ello que su foco está en la velocidad, conseguida a través de un sistema logístico sencillo pero muy eficiente. Esto deriva directamente en un coste de transporte elevado y, como consecuencia, en un precio de los productos superior. Es decir, su estrategia está centrada en la rapidez, no en el precio. La última característica es que, en su modelo logístico se incluyen varios almacenes con volúmenes de stock perfectamente calculados y con un abanico de productos reducido. En general, prescinden de marcas blancas y ajustan su oferta a los productos más demandados en pedidos puntuales.

4.4 Oportunidad y ventaja competitiva.

En este apartado se recapitula y analiza la información expuesta en los puntos anteriores para concluir acerca de la oportunidad que representa el marco contextual para la *start-up* Food4Us, así como la ventaja competitiva frente a sus competidores.

En primer lugar, los estudios realizados por la OCU indican la existencia de un ahorro potencial de 3.529€ al año en la ciudad de Madrid – localización del lanzamiento de Food4Us – escogiendo los productos más baratos del mercado. Además, teniendo en cuenta el gasto anual en alimentación en España el año pasado y el volumen del comercio online, el tamaño del mercado objetivo para Food4Us se puede ver gráficamente en la figura siguiente.

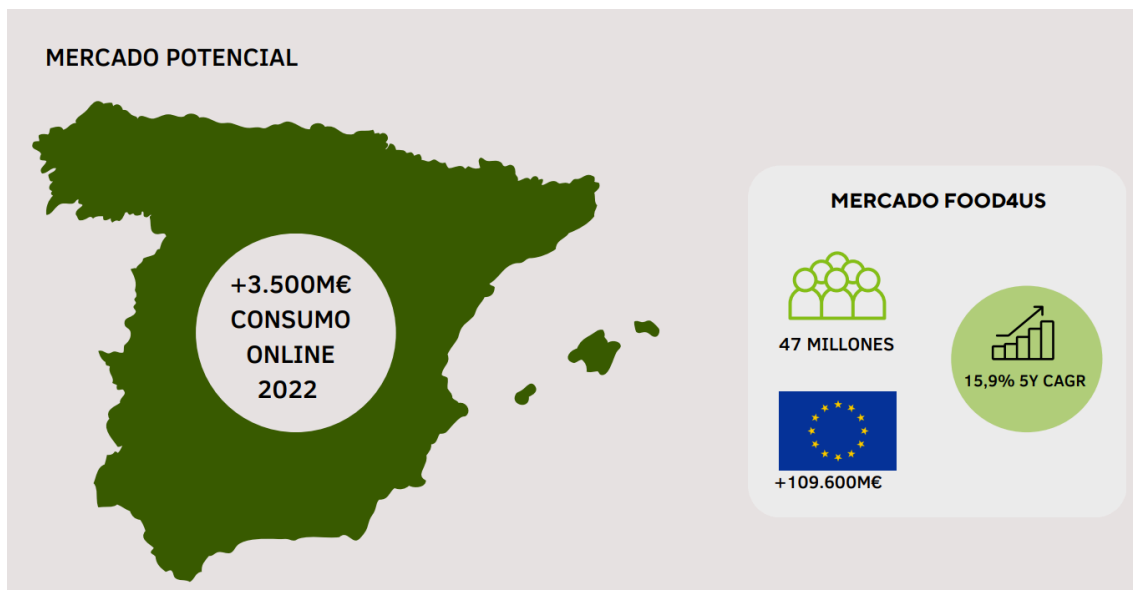


Figura 3. Mercado potencial de Food4Us. Elaboración propia (2023)

En términos de cambios en hábitos de consumo, la creciente importancia del precio, obviando las necesidades nutricionales y de salud, supone un riesgo para los hogares españoles. Por ejemplo, la reducción del consumo de pescado es nociva para una dieta equilibrada y supone un mayor riesgo de problemas cardiovasculares (Mozaffarian & Rimm, 2006). La propuesta de valor de Food4Us pretende poner a disposición de las familias una herramienta que permita mantener una dieta equilibrada a precios lo más similares posibles a los anteriores al periodo inflacionario actual.

Respecto de los competidores, la ventaja competitiva de Food4Us bastante clara. En relación con los supermercados tradicionales, Soysuper y las empresas de *delivery*, Food4Us ofrece la oportunidad única de crear cestas con productos combinados de diferentes supermercados, de forma que se obtiene un ahorro potencial mayor que el obtenido en un único supermercado. Además, al proporcionar la entrega a domicilio, el ahorro del usuario no es solo monetario, también lo es de tiempo, evitando que el consumidor tenga que recorrerse físicamente todos los supermercados o elaborar más de un pedido en línea. En la siguiente matriz de posicionamiento se define la ventaja competitiva de Food4Us frente a sus competidores, señalando su diferenciación como única empresa con servicio de comparación y *delivery*.



Figura 4. Matriz de posicionamiento de Food4Us. Elaboración propia (2023)

5. Análisis del modelo de negocio. *Business Model Canvas*.

El *Business Model Canvas* es una herramienta que permite plasmar un modelo de negocio para analizar las diferentes alternativas estratégicas aplicables. Debe simplificar el funcionamiento de la compañía para facilitar la comprensión, pero no demasiado para no obviar los puntos relevantes de la empresa. A través de sus nueve componentes se pretende cubrir los cuatro ámbitos fundamentales de una empresa: la oferta, los clientes, la infraestructura y la viabilidad económica (Ortiz y Capó, 2015).

5.1 Propuesta de valor.

La propuesta de valor debe recoger todos los aspectos que, en mayor o menor medida, aporten valor a los clientes y hagan que se diferencie de su competencia en el mercado. En el caso concreto de Food4Us, el valor añadido a los consumidores viene dado por los siguientes puntos clave:

- a) *Precios bajos*. Dado el objetivo principalmente económico que tiene la *start-up*, el enfoque principal se encuentra en el ahorro y es por ello que una parte

importante del valor del servicio se encuentra en la capacidad de Food4Us de seleccionar y proveer los productos más baratos del mercado.

- b) *Comodidad*. Tras comparar los precios y seleccionar una cesta combinada con productos de diferentes supermercados, el servicio a domicilio de Food4Us proporciona la comodidad de no tener que organizar un plan y rutas para ir a todos los supermercados que aparecen en el pedido óptimo.
- c) *Variedad de productos*. Los clientes pueden disponer de todos los productos ofrecidos por los supermercados presentados por Food4Us, incluyendo en estos desde las marcas líderes del mercado a las diferentes marcas blancas – cada vez más demandadas por los consumidores (WARC, 2022) –.
- d) *Ahorro de tiempo*. El servicio permite un ahorro de tiempo para el cliente facilitando dos tareas principalmente. Por un lado, el servicio de comparador, que permite encontrar en segundos el producto más barato y navegar dentro de un ranking en lugar de buscar en cada tienda, física o en línea. Por otro lado, también ahorra tiempo al no tener el cliente que dirigirse a cada supermercado para conseguir la cesta óptima.
- e) *Innovación*. Las empresas con alto capital tecnológico, como es Food4Us, deben mantenerse a la última de forma que los servicios estén siempre actualizados, la tecnología avance al ritmo del mercado y la usabilidad para los usuarios sea óptima. Además, en cuanto a la incorporación de servicios y ventajas para los clientes, Food4Us tiene un proyecto a largo plazo que incorpora muchos avances a medida que se vaya captando más cuota de mercado.

5.2 Segmentación de clientes.

La naturaleza de la necesidad que cubre Food4Us implica que el potencial público objetivo reúna prácticamente a toda la población de las ciudades en las que opere. Así mismo, para focalizar los esfuerzos a la hora de salir a mercado, se acota el *target* de modo que la empresa se dirija únicamente a un nicho de mercado delimitado y concreto, con la expectativa de ir escalando progresivamente la iniciativa hacia un público más

general. Primero, se definirán los aspectos relevantes que conforman el cliente objetivo para luego especificar los segmentos concretos que la iniciativa Food4Us pretende captar.

Por un lado, una variable importante para definir el cliente objetivo es el tamaño de la compra. Principalmente, el interés reside en personas que pretendan hacer pedidos de un importe superior a 200€. Además, el servicio está pensado para ciudadanos que planeen la cesta de la compra con anticipación y dispuestos a esperar entre uno y dos días para recibir el pedido. Por otro lado, y a nivel de comportamiento del consumidor, es relevante que el cliente tenga cierta fijación en el ahorro y en priorizar el precio antes que otras variables como la marca o la calidad.

Así, partiendo de estas características base, se definen más concretamente los segmentos a los que se dirigirá Food4Us en sus primeras etapas comerciales. Cabe aclarar, dado que el proyecto inicial está ubicado en Madrid, que los grupos de personas definidos a continuación serán todos residentes en la ciudad de Madrid.

- a) Personas de la tercera edad viviendo en pareja o solas. Este grupo de edad es interesante por diversos motivos. Si bien es cierto que las personas mayores suelen tener más dificultades con la tecnología y el comercio online – principalmente por la desconfianza y por el desconocimiento del aprovechamiento del uso de Internet – cada vez son más propensos a emplearlo a diario. Según el INE, hubo un incremento de 2021 a 2022 en los individuos de entre 65 y 74 años que acceden a Internet todos los días. (Pretel-Jiménez et al., 2022). Además de estar reduciéndose la brecha digital, hay otros factores importantes: el tiempo y la movilidad. Este grupo demográfico, a pesar de tener tiempo para ir a los supermercados que hagan falta, suele tener problemas de movilidad por lo que la compra a domicilio es un servicio que ya usan mucho – sobre todo para los productos más pesados como el agua o la leche –. Así mismo, al disponer de tiempo para planificar la compra, las personas mayores son el cliente objetivo inicial perfecto para Food4Us.
- b) Personas con movilidad reducida. Incluyendo en este segmento a personas con dificultad de movilidad, independientemente de la edad, a las que les beneficiaría el servicio a domicilio.

- c) Estudiantes universitarios y adultos jóvenes. Madrid es una de las mayores ciudades universitarias de España, en el curso 2021-2022 hubo 350.655 alumnos matriculados en las universidades de la capital, tanto públicas como privadas (Comunidad de Madrid, 2023). Los estudiantes provenientes de otras provincias y residentes en Madrid suelen depender económicamente de sus padres y/o de una ayuda económica pública, por lo que tienen un presupuesto reducido. Es por eso que se tiran a las ofertas y tienen el ahorro como prioridad a la hora de gastar en alimentación. Además, no disponen de tiempo para recorrerse barrios para comprar en diferentes supermercados. En el caso de los trabajadores primerizos y en prácticas ocurre lo mismo en cuanto a prioridades y tiempo. Cabe destacar de este segmento que, dado a las edades comprendidas, su aprovechamiento de las TIC es razonablemente alto.

- d) Familias de nivel socioeconómico medio o bajo interesadas en comprar de forma más eficiente. Los hogares que ingresan el SMI, que se encuentran con más dificultad para llegar a fin de mes – por el motivo que sea – y están dispuestos a ahorrar sin renunciar a un proceso de compra eficiente. El servicio de Food4Us proporciona esta alternativa para cumplir tanto su objetivo económico como de eficiencia.

5.3 Canales.

En este apartado se explica la forma en que Food4Us llega a sus clientes y cuál es el proceso que llevan a cabo desde el principio hasta el final del servicio. En resumidas cuentas, se define el *customer journey* del cliente desde que abre la plataforma hasta que recibe el pedido.

El servicio comienza en la plataforma digital – la página web o la aplicación para dispositivos disponible en Google Play y App Store – en formato B2C que, según Hall (2017), puede entenderse como el comercio tradicional entre un negocio, *Business*, y un consumidor, *Consumer*, llevado al terreno digital (López García, 2018). Una vez en el buscador, el usuario introduce los productos de su lista de la compra y va seleccionando los que más le interesan de un listado ordenado en función del precio. Una vez decidida

la cesta, se le redirecciona a una página con el resumen de su pedido indicando el precio final, donde va incluido el precio del servicio en forma de comisión sobre el importe total.

A continuación, se le dirige a la página de configuración del envío. Es en esta fase del *customer journey* donde el cliente escoge entre ir al almacén a por el pedido, mediante el servicio de *Click & Collect*, o pedirlo a domicilio. Las condiciones para las diferentes opciones son las siguientes:

- a) En el servicio de *Click & Collect*, el cliente puede recoger el pedido a partir de las 24 horas de la realización del mismo durante el horario de apertura del almacén.
- b) En el servicio de *delivery*, el cliente debe elegir un horario en el que estar disponible en casa a partir de las 48 horas desde la realización del pedido.

El proceso logístico de Food4Us se detalla más adelante en el trabajo, pero el resultado de cara a los clientes es que reciben la cesta óptima en su domicilio habiendo seguido esta unos estándares de calidad y habiendo sido correcta la manipulación de los alimentos. De esta forma, los encargos llegan a sus destinos en perfecto estado, en el horario preacordado con el cliente y a través de un servicio de envío subcontratado.

Finalmente, también se considera canal para la relación con los usuarios el servicio de atención al cliente – en el que se entrará en detalle posteriormente –, disponible durante todo el *customer journey* tanto durante el proceso de compra como cuando recibe el pedido, para verificar que todo está de acuerdo a lo esperado.

5.4 Relación con los clientes.

Como en cualquier servicio, que la relación entre los clientes y la compañía sea eficiente y la comunicación sea eficaz es crucial para la satisfacción del consumidor. Podemos medir el valor de la relación con los clientes a través del concepto de *customer experience*. Se entiende esta como la combinación de tres factores, que influyen en la experiencia del usuario y lo llevan a convertirse en cliente. Los factores son: la usabilidad, el afecto hacia la experiencia y el valor para el usuario; y están correlacionados entre si (Lee et al., 2018). Se puede entender la usabilidad como la parte más técnica de la *customer experience*, es decir que, en el caso de Food4Us, el acceso a la aplicación móvil y la página web sea

simple y eficiente, y la navegación intuitiva y fácil de entender. Por otro lado, el afecto se refiere a un componente sensorial, más emocional, que transmita al usuario placer a través de la estética, como escogiendo los colores y texturas adecuados para el disfrute (Lee et al., 2018). Por último, se hace referencia al valor que se aporta al usuario. Esto se entiende como un conjunto de respuestas del *customer journey* como el aporte de valor de un soporte para el cliente.

A continuación, se destacan algunos puntos de contacto entre empresa y usuario para describir las fases más importantes del proceso de compra, en los que hay más comunicación y de los que se extrae *feedback*.

- a) En una de las primeras fases del proceso, el cliente ingresa en la plataforma digital, vuelca su cesta de la compra en el buscador y va escogiendo los productos que prefiere de una lista ordenada por precio en la misma página. Como en cualquier experiencia online en esta fase es especialmente importante la usabilidad para que el proceso de compra sea fluido y cumplir el objetivo de ahorro de tiempo. Así mismo, en el periodo pre-compra el usuario dispone de un chat en línea tanto para resolver incidencias como para medir, controlar, recibir y procesar *feedback* tanto acerca de la usabilidad como de cualquier proceso que pueda estar fallando.
- b) Una vez encargado el pedido por parte del consumidor y hasta que lo recibe en el domicilio, se permite un seguimiento en tiempo real desde la plataforma para que pueda ver en qué punto del proceso se encuentra su producto. También se envían notificaciones al canal elegido por el cliente para informar de cambios de fase (de preparación a envío, por ejemplo) y de posibles modificaciones.
- c) Además, Food4Us dispone de un servicio posventa de atención al cliente compuesto por una encuesta de satisfacción, también para el control de la calidad del servicio, una opción de suscripción a una *newsletter* semanal y el acceso al foro – también disponible para usuarios no clientes – donde crear comunidad y fomentar la fidelidad de los clientes.
- d) Más independiente al *customer journey*, y siguiendo con la máxima de fidelizar a los clientes, se incorpora la suscripción a Food4Us Plus, un tipo de cuenta de

cliente inspirada en las de empresas actuales de *delivery* que a cambio de una cuota mensual ofrece pedidos sin incluir gastos de envío, además de disponer de ofertas exclusivas.

5.5 Actividades clave.

Podemos dividir la actividad de la empresa en dos tipos de tareas: las imprescindibles para la actividad empresarial normal de la compañía y las actividades de soporte que aportan valor y calidad al servicio de Food4Us.

Dentro del primer grupo, encontramos las siguientes actividades:

- *Desarrollo y mantenimiento de las plataformas digitales.* Se incluyen el diseño y la creación de la página web y la App, así como su mantenimiento y gestión de la ciberseguridad. Esto último es un requisito indispensable para proteger a los usuarios y sus datos, así como para evitar daños e ineficiencias en el servicio. Entrando en más detalle, es necesario que tanto la App como la web cumplan unos requisitos de *customer experience*, como se ha mencionado antes, atendiendo a requerimientos de usabilidad. Esto es especialmente importante en algunas fases del *customer journey*, como en la página del buscador, en el apartado del perfil del usuario, en la configuración del envío y en la página de pago. También es clave la compatibilidad con los sistemas operativos móviles principales – iOS, Android y Windows Phone – e incorporar la aplicación en las distintas tiendas de aplicaciones. Además, las plataformas deben irse actualizando y aumentando su capacidad de tráfico a medida que el número de usuarios y operaciones vayan incrementándose.
- *Gestión de datos.* Se necesita una base de datos actualizada regularmente para poder ofrecer comparativas de precios. Es por ello que los datos son uno de los recursos más valiosos de la compañía y, como cualquier recurso, necesita ser tratado y almacenado. Para recopilar los datos necesarios se lleva a cabo un proceso informático llamado *web scrapping*, que consiste en importar información de una página web a una base de datos en forma de CSV, Excel u otros formatos más complejos (Chugh et al., 2023). Esta actividad debe hacerse

cada día, para mantener la veracidad de los precios en la aplicación y asegurar el cumplimiento de la propuesta de valor de ofrecer los precios más bajos. Además, la compañía también dispone de datos de los usuarios, que deben ser tratados de acuerdo con la Ley Orgánica de Protección de Datos de Carácter Personal. Los datos relativos al comportamiento de los usuarios se pueden analizar para optimizar el servicio y personalizarlo para cada usuario y, además, son comercializables con los supermercados en el medio y largo plazo.

- *Logística y entrega.* La logística, además de una de las actividades principales, es uno de los retos centrales de Food4Us, y un factor definitivo para el éxito. Más detallado en la cuarta parte del trabajo, el sistema de logística tiene el objetivo de garantizar el correcto tratamiento de los alimentos, el cumplimiento de los tiempos de entrega con el cliente y, resumiendo las dos características anteriores, la calidad mínima del servicio. El transporte del aprovisionamiento lo gestionan los propios supermercados, y el envío al domicilio del cliente está subcontratado, pero tienen que estar de igual forma planificados de acuerdo a un plan operativo integral que permita el cumplimiento de objetivos así como el control y la medición de la calidad de los procesos.

Por otro lado, las actividades de carácter complementario son las siguientes:

- *Atención al cliente.* Como se ha mencionado en apartados anteriores, el servicio de soporte al cliente es clave para una experiencia completa y satisfactoria para el usuario. Dentro de esta actividad se incluyen tareas como resolver dudas de los usuarios y solucionar incidencias, y además es una actividad muy útil para recibir *feedback* para el control y arreglo de errores. Para que la atención al cliente sea efectiva, deben diseñarse políticas para proceder en todo tipo de incidencias que pudieran tener los usuarios como, por ejemplo, si se puede cancelar el pedido, cómo proceder ante devoluciones y reembolsos, etc.
- *Marketing y publicidad.* El sector del *ecommerce* está tan saturado que, para incorporarse al mercado, es necesario destacar en dos aspectos. Por un lado, como en el comercio tradicional, hay que darse a conocer, a través del canal que se decida, para captar usuarios y cerrar más operaciones. Por otro lado, el comercio

online tiene unas características técnicas de las que el comercio tradicional no dispone. Resumiendo de manera sencilla, los algoritmos de los buscadores se basan en características estéticas, de usabilidad, de contenido y técnicas – como los números del tráfico web – para valorar qué páginas web se muestran prioritariamente al realizar una búsqueda en Internet. Esto se conoce como SEO y es crucial tenerlo optimizado para ser competitivo en el comercio en línea. Así, es clave tanto cumplir estos requisitos más técnicos como atraer a los usuarios a través de lo emocional para captar clientes. Algunos métodos escogidos por Food4Us son la publicidad a través de las redes sociales y la promoción y publicidad mediante *influencers*.

- *Análisis comercial y financiero*. Es una actividad de control y optimización del servicio que proporciona información en forma de métricas de desempeño para utilizarse como base en la toma de decisiones financieras y estratégicas de la compañía. De esta forma, se aprovecha el rendimiento histórico de la empresa para sustentar las decisiones futuras.
- *Legalidad y cumplimiento*. Todas las empresas, de todos los sectores y con todo tipo de características, deben cumplir con las leyes y normativas que se les apliquen. Es por ello que siempre hay que mantenerse informado de qué repercute en la empresa e implementar medidas y dar seguimiento a su cumplimiento.
- *Colaboraciones y acuerdos*. Parte de la estrategia a medio y largo plazo de Food4Us se basa en la alianza estratégica con supermercados de forma que faciliten el conocimiento de los precios y el aprovisionamiento a cambio de datos sobre el comportamiento del público objetivo. Se tiene en cuenta que, para que sea atractivo para los supermercados, hay que tener un nivel mínimo de pedidos para proporcionar información sobre una muestra lo bastante significativa para que aporte valor. Para poder llevar a cabo esta actividad, hay que ir haciendo un seguimiento de las oportunidades que se presenten de establecimiento de acuerdos. Una vez delimitado y conseguido el volumen de pedidos necesario para colaborar, un buen punto de partida es ofrecer a los supermercados que no disponen de tienda online incorporarse a nuestro servicio de comparador y envío.

5.6 Recursos clave.

a) *Recursos físicos.*

Se necesita una nave para hacer de centro de distribución donde recibir los pedidos enviados por los supermercados, ordenarlos, almacenarlos – teniendo en cuenta la cadena del frío y la correcta manipulación de los alimentos – y prepararlos para el envío al domicilio del consumidor final. Para cumplir con los requisitos pertinentes para el almacenamiento, se requerirán diferentes piezas de mobiliario como estanterías, cámaras frigoríficas y otras herramientas para la gestión del inventario y la logística, como lectores de códigos de barras. Dada la poca plantilla de Food4Us, con puestos que se pueden llevar a cabo en remoto perfectamente, no se necesita alquilar una oficina.

b) *Recursos humanos.*

Como se ha mencionado, el equipo humano de Food4Us es bastante limitado en su inicio. Cabe mencionar que la empresa dispone de recursos humanos en plantilla y subcontractados. Se encuentran subcontractados los transportistas del almacén a los domicilios. En plantilla, por otro lado, se cuenta con un departamento de operaciones que gestiona la actividad empresarial normal de la empresa. Este equipo cumple las funciones principales de encargar los pedidos formados por el algoritmo logístico a las 20 horas de cada día, gestionar el centro de distribución y dar soporte a los clientes cuando lo necesiten durante el proceso de compra y tras la venta, garantizando así el correcto funcionamiento del servicio y una máxima satisfacción por parte de los usuarios. Así mismo, el equipo de operaciones debe ocuparse de otras tareas necesarias como el análisis económico y de los datos obtenidos mediante la web útiles para la compañía – como características demográficas de los clientes e información acerca del comportamiento de los usuarios de Food4U – y el cumplimiento legal de la normativa aplicable a la empresa. Este departamento está compuesto por la COO, la CMO y el CRO.

Además, es clave un *controller* financiero – el CFO – que se ocupe de tomar decisiones económicas como el seguimiento y adaptación de la monetización, la financiación y la fiscalidad, y de dar soporte a otras decisiones importantes del departamento de operaciones.

Por último, dada la importancia de los recursos informáticos de la compañía, que hacen posible el servicio e integran gran parte de la propuesta de valor de Food4Us, es clave garantizar que la plataforma digital – tanto en formato web como en aplicación móvil – funciona correctamente. Además, como se ha ido mencionando, no solo esto es necesario sino también que la usabilidad sea óptima para una mayor satisfacción de los usuarios y un mayor número de procesos de compra completados. Para cumplir con estos objetivos y poder mantenerlos en el tiempo y actualizarlos según se requiera y vaya avanzando la tecnología, se necesita un profesional en el ámbito de la programación y la informática – un CTO – que, en una primera instancia, se encargue de construir la plataforma digital, diseñe el sistema de *web scrapping* y los mantenga y actualice.

c) *Recursos técnicos.*

En esta categoría se encuentran las herramientas que se requieren para el desarrollo normal de la actividad del negocio y para la gestión del control interno.

Por un lado, como base para ofrecer el servicio de comparación de precios se necesita un programa informático para el *web scrapping* de los supermercados en línea. Mediante este sistema, se importarán los datos de los precios y los productos de cada supermercado a la base de datos de Food4Us. Este proceso debe automatizarse para actualizarse automáticamente.

Por otro lado, se necesita la plataforma digital disponible para los clientes potenciales, donde iniciarán el proceso de compra, y las licencias pertinentes para el acceso del público – Apple Store, Play Store, Microsoft Store, etc –.

Finalmente, como en cualquier negocio, se requiere de un CRM – *Customer Relationship Management* –, es decir, un sistema de gestión de las relaciones con los clientes y sus datos personales en una misma base de datos. Habitualmente, los programas de CRM – como Hubspot – incorporan herramientas para facilitar la comunicación con los clientes a través de canales como el *email marketing* – envíos de *newsletters* –, la gestión de llamadas y su seguimiento y la incorporación de un chat en directo en la web.

d) Recursos financieros.

Una base financiera bien diseñada es necesaria para cubrir los costes inherentes en la actividad comercial, así como para la adquisición y el mantenimiento de los recursos y la inversión en innovación para la actualización de estos. Para conseguirla, hay que elaborar un plan financiero detallado basado en estimaciones y proyecciones a corto y largo plazo, que se abordará en la quinta parte del presente trabajo.

e) Acuerdos clave

En los primeros meses de funcionamiento de Food4Us se prevé un volumen de pedidos bajo y, con ello, un nivel de ingresos también reducido. Es por esto que es importante reducir los costes lo máximo posible en las primeras etapas de la empresa. Para ello, se subcontratan servicios – como ya se ha ido viendo – generando así alianzas estratégicas con proveedores para diversas actividades que, a largo plazo, se contempla internalizar. Dentro de estos proveedores de servicios se encuentra la empresa de reparto a domicilio.

En el medio plazo, se busca conseguir colaboraciones con comercios locales para ofrecer a los clientes productos frescos de primera calidad. Mediante esta alianza estratégica se pretende atraer clientes con fijación en la calidad de los productos, así como apoyar el comercio local y ofrecerles la oportunidad de promocionar ofertas a través de la plataforma de Food4Us.

También en el medio plazo, al alcanzar un volumen de pedidos suficiente como para que la información obtenida a través de ellos sea valiosa y significativa, se pretende vender datos a los supermercados a cambio de la facilitación del servicio, compartiendo directamente los precios y, por ende, incluyendo más supermercados que los que tienen servicio de venta en línea. Además de optimizar la logística de Food4Us, se aportaría más valor a los clientes a través de ofertas exclusivas acordadas con los supermercados – los proveedores – desde la alianza estratégica.

f) *Recursos para la creación de marca y el marketing*

Más allá de la sostenibilidad económica, una de las prioridades de Food4Us es conseguir una base de clientes fiel que haga pedidos recurrentes. A continuación, se presenta la estrategia de marketing elaborada para conseguir este objetivo.

La fase preliminar de la estrategia pretende validar la idea. Esta consiste en interceptar a ciudadanos saliendo de los supermercados y pedir el ticket de la compra y enseñarles en la aplicación cuánto les hubiera costado la cesta si hubieran empleado Food4Us para hacer la compra. Para esta estrategia la ubicación es clave. Un buen ejemplo de situación de esta campaña es la glorieta de Quevedo, que está rodeada por 7 supermercados – Carrefour, BM, Alcampo, Aldi, Mercadona, Supercor y Día – a menos de 500 metros.

La fase de atracción y promoción tiene por objetivo dirigir a la página web el máximo de usuarios posible, despertando su interés. Para conseguir esto, se opta por acciones de marketing digital orgánico, es decir, invirtiendo tiempo en los canales digitales, pero sin pagar por ellos (Loayza et al., 2020). En estas acciones se incluye el marketing de contenidos a través de redes sociales para hacer *branding* y dar lugar al boca a boca en línea. Además, se aprovecharán las zonas transitadas por el público objetivo potencial para desplegar un código QR que redirija a la *web* como, por ejemplo, los campus universitarios y las salidas de los supermercados. A nivel de gastos, el mayor es el dinero invertido en SEM – *Search Engine Marketing* – para asegurar un mejor posicionamiento en el ranking a la hora de aparecer como resultados en los buscadores (Terrance et al., 2018). Algunas de las palabras por las que pujar pueden ser: “comparador de precios” y “cesta barata”.

La siguiente fase estará enfocada en hacer crecer el volumen de clientes habituales incorporando nuevas funcionalidades. Para fidelizar a los consumidores, se invertirá en marketing digital dirigido a las redes sociales y se echará mano del marketing de recomendación.

Por último, y dado el potencial de escalabilidad de Food4Us, una vez logrado el éxito en Madrid, se pasará a una fase de extensión a las siguientes ciudades con mayor potencial de ahorro, como Barcelona o Palma de Mallorca.

g) *Recursos para análisis de datos*

Los datos recopilados y su análisis son necesarios para la toma de decisiones y la mejora de las operaciones. Estos datos incluyen información sobre los hábitos y el comportamiento de los consumidores, los tiempos de entrega deseados y la búsqueda y demanda de productos. En el largo plazo, esta es la información a compartir con los supermercados mediante acuerdos de colaboración.

5.7 Alianzas clave.

Las potenciales alianzas con proveedores de servicios son las siguientes.

- *Tiendas de comestibles y supermercados.* Esta es la principal colaboración perseguida y la que mayor beneficio potencial supone para Food4Us. El requisito más importante para que estas asociaciones puedan darse es un volumen de pedidos suficiente para aportar valor a la colaboración.
- *Proveedores de servicios de reparto.* Food4Us tiene el potencial para beneficiar a empresas de reparto no líderes en el mercado mediante alianzas. Además, mediante la colaboración con este servicio, se persigue cumplir el objetivo de entrega rápida y eficiente.
- *Proveedores tecnológicos.* Dada la naturaleza del negocio, es posible que no sea suficiente con incorporar un CTO a la plantilla, y que haya que externalizar ciertos proyectos futuros – como el desarrollo de un *chatbot* con IA.
- *Empresas de publicidad y marketing.* Tanto en el corto como en el largo plazo, puede ser interesante colaborar con empresas de marketing u otro tipo de entidades para llevar a cabo estrategias publicitarias concretas. Como por ejemplo la colaboración con *influencers* o *microinfluencers*.
- *Instituciones financieras.* El principal motivo de la colaboración con bancos u otras instituciones financieras es la obtención de financiación para el funcionamiento, la expansión y la mejora del negocio, mediante líneas de crédito,

por ejemplo. También es interesante recabar financiación a través de fondos de capital riesgo centrados en *start-ups* tecnológicas.

- *Agencias gubernamentales.* Este tipo de agencias pueden ofrecer apoyo en forma de acceso a financiación, asesoramiento frente a las diferentes regulaciones, promoción y oportunidades de *networking*, acceso a recursos especializados y menos accesibles y acceso a eventos. Es interesante para Food4Us asociarse con agencias gubernamentales que aboguen por la alimentación saludable o que den soporte a empresas emergentes en el sector de la alimentación.
- *Organizaciones caritativas.* La asociación con organizaciones caritativas tiene dos puntos importantes: por un lado, es útil a nivel de cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y de la política de Responsabilidad Social Corporativa; por el otro, a nivel de marketing. En este aspecto, Food4Us podría asociarse con este tipo de organizaciones en el ámbito de la alimentación, atrayendo así a sus seguidores fieles y comprometidos, contribuyendo a mejorar la sociedad y mejorando con ello la imagen de la empresa y la satisfacción de los agentes interesados.
- *Proveedores de infraestructura.* En este apartado se incluyen los proveedores del mobiliario y las herramientas necesarias para la gestión del almacén. Es relevante tener una alianza con este tipo de proveedores para que el servicio no se vea interrumpido ante fallos en estas herramientas.
- *Empresas para crear comunidad.* Como se ha mencionado, a largo plazo la intención es añadir funciones a la plataforma para aportar un mayor valor a los clientes. Para este apartado de la aplicación, sería interesante colaborar con diferentes empresas que inciten a la creación de comunidad y al *engagement* de los clientes. Algunas ideas son: empresas y/o *influencers* de cocina en línea, de esta forma Food4Us ganaría visibilidad y aportaría recetas y contenido de calidad a los usuarios; y empresas de asesoramiento nutricional, siguiendo la línea de la alimentación saludable, Food4Us podría aportar valor formando a sus usuarios en materia de alimentación proporcionándoles asesoramiento nutricional.

5.8 Estructura de ingresos.

Si bien, como en cualquier *start-up*, los primeros resultados de explotación de Food4Us serán negativos, es importante tener una estructura de ingresos sólida y planificada que permita a la empresa ser sostenible a largo plazo.

En el corto plazo, es decir, en las primeras fases de vida de Food4Us, las dos fuentes de ingresos principales son las siguientes.

- a) Una comisión del 5% sobre el importe total de la cesta. Se estima que el cliente tipo del servicio encarga una cesta con un importe mínimo de 200€ (Rodríguez, 2023). Por cada pedido de un cliente tipo se generarían 10 euros de ingreso.
- b) Plan premium. Este plan ofrece promociones personalizadas e incluye los gastos de envío en todos los pedidos a cargo de la empresa. La intención de la suscripción es crear una base de clientes fieles que ayude a predecir de forma más precisa las proyecciones financieras de la empresa. En principio, el precio del plan premium es de 7,95 euros al mes, pero este precio se irá revisando en función de los resultados de la empresa.

Por otro lado, el importe de los gastos de envío es de 3,95 euros. Se estima que los costes del envío para la empresa se diluyen entre los clientes y quedan cubiertos por la tasa fija al centrar la actividad en pedidos mensuales de 200€ – se justificará en el plan operativo, más adelante –. Este coste es aplicable a todos los pedidos a excepción de los pedidos de usuarios premium y a los pedidos para *Click & Collect* – se estima que el 15% de los pedidos totales serán recogidos en el almacén –.

Finalmente, en el largo plazo, se prevé una compensación económica por parte de los supermercados colaboradores por la cesión de datos de los clientes, ya que la estrategia a largo plazo es un modelo de negocio B2B2C.

5.9 Estructura de costes

Como se ha ido mencionando, los costes conforman el mayor de los saldos, sobre todo en el corto plazo, por lo que la capacidad de minimizarlos es crucial para la estrategia empresarial de precios reducidos. Para optimizar la estrategia y, por ende, incrementar la rentabilidad, es necesario tener bien estudiados los costes en los que la empresa ha de incurrir.

a) *Costes variables.*

- *Coste de adquisición de productos.* Es el principal gasto del negocio y es el necesario para el aprovisionamiento. Se da cada día, a partir de las 20 horas, cuando se realicen los pedidos online a los supermercados. Este coste se traslada directamente al consumidor, que paga por adelantado al realizar el pedido en la plataforma digital.
- *Costes de envío y reparto.* Se incluyen en este gasto los costes de envío que aplican los supermercados para el envío al almacén. Los importes varían en función del importe total del pedido al supermercado y de las tarifas de cada uno de ellos. Por otro lado, el envío desde el almacén al consumidor final lo llevará a cabo una empresa subcontratada. Ambos costes se trasladan al consumidor – excepto a aquellos suscritos al plan premium – pero a través de un importe fijo de 3,95 euros por pedido en concepto de gastos de envío. A partir de un número de pedidos diarios, los costes totales de envío se diluyen entre los diferentes consumidores, de manera que los 3,95 euros cubren el coste de ambas partes del envío por cliente – dicho razonamiento se detalla en el plan operativo –.
- *Costes de gestión del almacén.* La logística del almacén es importante para el correcto envío de los pedidos a los clientes, así como para garantizar la eficiencia en toda la cadena de valor. La gestión del almacén, en el medio plazo, la llevará a cabo el departamento operativo de Food4Us – compuesto por los fundadores – que se encargará de la recepción de los paquetes, su clasificación y ordenación, y del embalaje y preparación de los pedidos para el envío o la recogida en tienda para la opción de *Click & Collect*.

- *Coste de atención al cliente.* Este coste se corresponde con el gasto en recursos necesarios para estar disponibles para el cliente en caso de dudas o problemas que puedan darse tanto en el proceso de compra como tras el servicio. La satisfacción del cliente es crucial para triunfar en un *ecommerce* y el servicio de atención al cliente es un factor relevante a la hora de evaluar la satisfacción del consumidor. Se estima que un 5% de los usuarios que realicen pedidos a Food4Us requerirán de algún tipo de soporte y las respuestas que ofrece la compañía – detalladas en el plan operativo – incluyen el desarrollo de un *chatbot* para resolver el 85% de las incidencias.
- *Costes de marketing.* De acuerdo con el plan de marketing, se realizarán actividades de promoción para dar a conocer a Food4Us a potenciales clientes. Se incluyen dentro de este plan las estrategias como la publicidad en línea, los *influencers* y otras técnicas de captación de clientes.

b) *Costes fijos.*

- *Costes de desarrollo y mantenimiento de las plataformas digitales.* El coste de desarrollo tanto de la web como de la aplicación móvil es un precio exclusivo de la fase de prelanzamiento. Sin embargo, las plataformas requieren de un servicio de mantenimiento y optimización para realizar las modificaciones pertinentes detectadas por el control interno y para actualizarlas en línea con los avances progresivos en la tecnología. Además, es necesario un servicio de alojamiento de Internet, que deberá mantenerse para mantener la página web operativa.
- *Coste del alquiler del almacén.* El plan de logística de Food4Us incluye un almacén situado estratégicamente en el centro de Madrid – o con buen acceso a él – que cubrirá la función de centro de distribución y se pagará una renta mensual por él. Dado el pequeño volumen inicial de pedidos y su rápida rotación, la idea principal es compartir el centro de distribución con otras empresas en aras de reducir costes. A medida que la demanda de productos aumente, se realizará el traslado a otro espacio que se adapte a las necesidades futuras de Food4Us.

- *Costes de software y licencias.* Corresponden a los gastos relacionados con el pago periódico de licencias de programas informáticos para el funcionamiento normal de la empresa. Se incluyen los costes del software para la gestión del centro de distribución, de los clientes – CRM – y las licencias de aplicaciones para aparecer en las tiendas virtuales – Apple Store, etc –. Además, en este grupo se concentran también las licencias y/o suscripciones para las herramientas empleadas por el departamento de marketing como, por ejemplo, editores de fotos y videos para las redes sociales, herramientas para *email marketing* y el envío de *newsletters*, etc.
- *Suministros.* Se conforman principalmente por el suministro energético para el centro de distribución – incluyendo electricidad principalmente – así como el material necesario para la gestión del almacén y los procesos de clasificación y embalaje de los productos. Otro coste menos significativo incluido en los suministros es el acceso a Internet del centro de distribución para la coordinación con el resto de la entidad.

5.10 Soporte visual.

Tras el desarrollo de los principales puntos de interés del modelo de negocio a través de la herramienta *Business Model Canvas*, se presenta el siguiente soporte gráfico para recapitular y facilitar la comprensión de lo recién explicado, que es de gran relevancia para entender el funcionamiento y los retos que presenta Food4Us.

5.10.1 Business Model Canvas.

En la siguiente imagen se condensan los apartados del *Canvas* en un esquema para obtener una visión global.

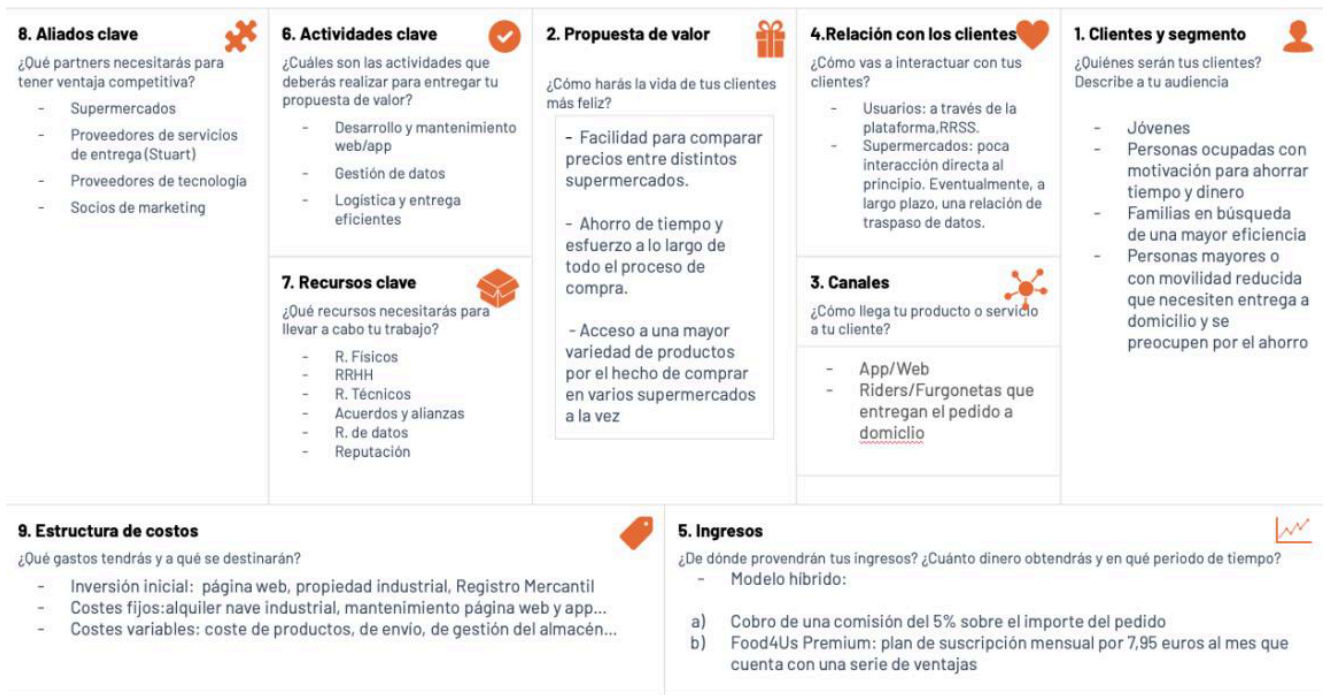


Figura 5. Business Model Canvas de Food4Us. Elaboración propia (2023).

5.10.2 Cadena de valor.

Se considera relevante mostrar visualmente la cadena de valor de Food4US, de modo que se entienda, tanto el viaje del consumidor desde que entra a la plataforma digital hasta que recibe el pedido, como todo el proceso de abastecimiento de Food4Us, el papel del centro de distribución y el transporte.



Figura 6. Cadena de valor de Food4Us. Elaboración propia (2023)

6. Plan estratégico.

A continuación, se exponen las claves del plan estratégico de la compañía con tal de analizar las decisiones tomadas concernientes al modelo de negocio en términos de monetización, que guiarán la evolución de la compañía, así como se presenta un breve resumen del plan estratégico a 3 años.

6.1 Monetización.

Una decisión fundamental necesaria para el lanzamiento de cualquier servicio debe atañer a la estrategia de monetización. En este aspecto, se ha evaluado si varias fuentes de ingresos favorecen la escalabilidad del negocio y permiten una planificación financiera fiable. Tras la valoración de varias opciones y el descarte de algunas otras – como el modelo de anuncios – se ha decidido optar por un modelo híbrido de comisiones y suscripción, que se detallarán a continuación.

a) Modelo de comisiones.

El porcentaje que plantea Food4Us es un 5% sobre el importe de la cesta. Dado el propósito y la naturaleza del valor aportado por el servicio – el ahorro – la comisión no puede conformar un importe excesivamente elevado, ya que se perdería la esencia y el valor de la prestación.

Por un lado, este modelo contribuye a la dilución de los costes en los que incurre la empresa y que reúnen gran parte de los flujos – especialmente los de la logística – gracias a las economías de escala. Asimismo, este tipo de estructura favorece el incremento proporcional de los ingresos a medida que aumenta el número de pedidos, lo que potencia la escalabilidad.

Por otro lado, los ingresos generados por este modelo no son suficiente para mantener la plataforma en el corto plazo. Esto se debe al reducido volumen de pedidos que se prevé durante los primeros periodos de Food4Us. La insuficiencia de ingresos presenta problemas para el lanzamiento por la dificultad que supone para la inversión interna y, por lo tanto, para su potencial crecimiento. Además, la dependencia de los ingresos de la

extensión de los pedidos dificulta las predicciones financieras y, por lo tanto, la planificación financiera y el reconocimiento de los recursos a asignar.

Adicionalmente, se identifica un riesgo de transparencia de cara a los consumidores, que pueden llegar cuestionarse si se les está ofreciendo el máximo ahorro real, o si se pretende maximizar la comisión y, por lo tanto, el beneficio de la empresa.

b) Modelo de suscripción.

Dicho modelo supone una cuota mensual de 7,95€ que garantiza el acceso al servicio sin costes de envío durante el total de la mensualidad, además de otros beneficios exclusivos mencionados más adelante.

En relación con las ventajas del sistema de suscripción, el impacto más relevante es la garantía de un flujo de ingresos estable y pronosticable, que resuelve los retos surgidos del modelo anterior como la dificultad en la planificación financiera y la asignación de recursos y la limitación del crecimiento y la inversión. A su vez, y tal y como explica Wagner (2021), al pagar por una cuota mensual, los clientes tienden aprovechar los beneficios adicionales del servicio y, por lo tanto, a consumir más frecuentemente o en mayor medida (Villarrubia González, 2023).

Aun así, es cierto que los clientes pueden ser susceptibles a suscribirse en las primeras fases de la vida de la empresa, ralentizando el crecimiento. Como solución, pueden ofrecerse planes flexibles o pruebas gratuitas, lo que también supone un compromiso de los márgenes de beneficio si se requiere de ellos o de ofertas durante un tiempo prolongado. Igualmente, los usuarios pueden considerar que no hacen uso del servicio.

6.2 Plan Estratégico a tres años.

En el siguiente apartado se han realizado tres soportes gráficos a partir del Plan Estratégico a tres años realizado por Alejandro Villarrubia González, miembro del equipo de Food4Us, con el fin de simplificarlo y resumirlo para la comprensión de la estrategia a implementar por la *start-up*.

- *Año 1 – Proyecto piloto y testeo del PMV.*

Los objetivos principales en el primer año de funcionamiento de Food4Us serán inaugurar y examinar el producto mínimo viable (MVP) en el distrito de Chamberí, zona elegida por sus características demográficas y la presencia de hasta 10 supermercados distintos. Este periodo se centrará en validar el plan operativo y recopilar información relevante del mercado y de los usuarios, a través de sus comentarios.

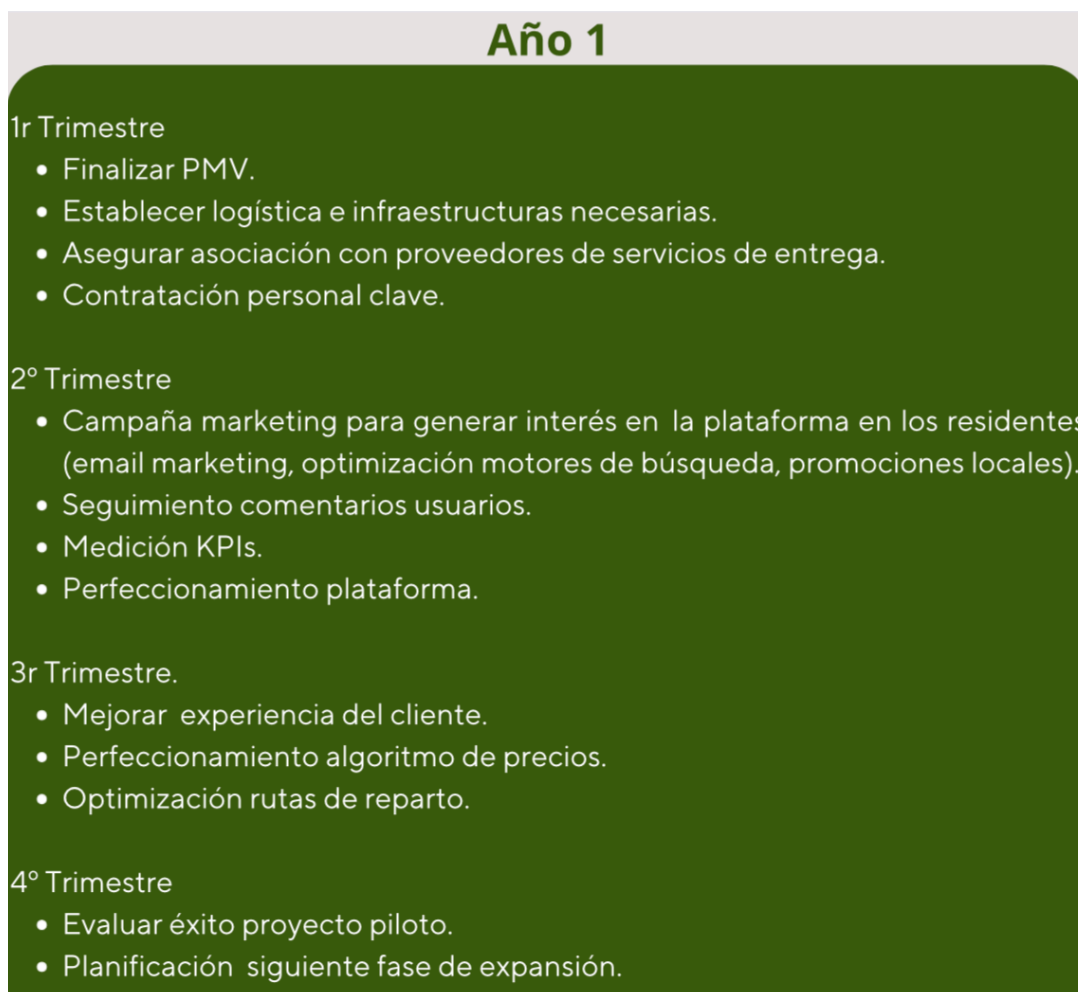


Figura 7. Plan Estratégico a tres años de Food4Us, Año 1. Elaboración propia (2023)

- *Año 2 – Lanzamiento completo en Madrid y primer acuerdo con supermercado.*

La meta predominante del segundo año será el lanzamiento de la plataforma para que esté disponible en todo Madrid ciudad e instaurar una primera colaboración con un

supermercado de gran envergadura. El diseño estratégico para este año aspira a capitalizar el aprendizaje del piloto, expandir el negocio y afianzar la posición en el mercado.

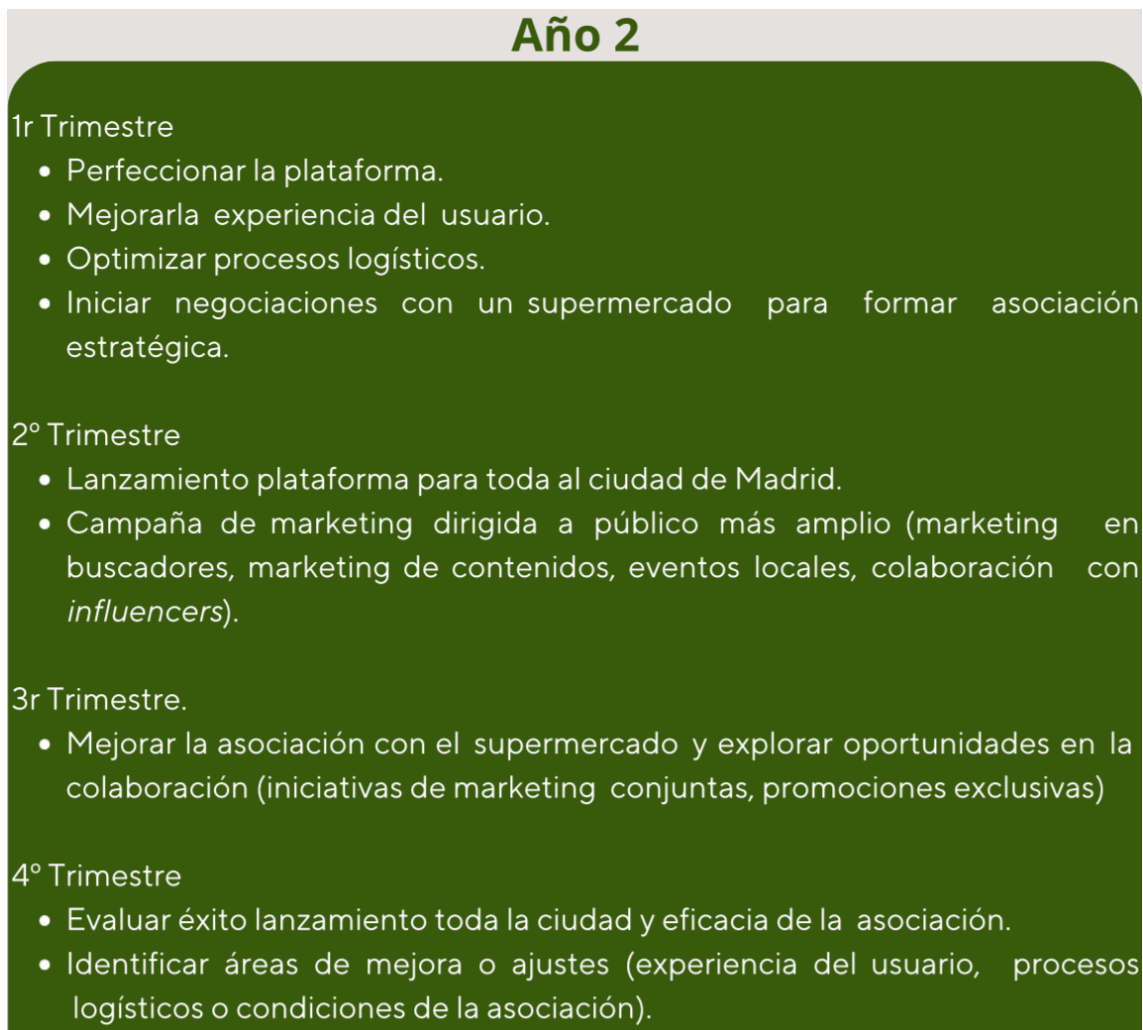


Figura 8. Plan Estratégico a tres años de Food4Us, Año 2. Elaboración propia (2023)

– Año 3 – Expansión a otras dos ciudades y acuerdo con tres supermercados más.

Los objetivos del tercer año consisten en expandir la plataforma a otras dos urbes españolas y concretar alianzas estratégicas con por lo menos tres supermercados adicionales. El plan pone el foco en la expansión geográfica de la empresa y el refuerzo de su ventaja competitiva.

Año 3

1r Trimestre

- Análisis ciudades objetivo de expansión (tamaño del mercado, demografía, competencia y viabilidad logística). Selección 2 ciudades (posiblemente Barcelona y Valencia).
- Diseño de estrategias de marketing para la entrada a nuevos mercados.

2º Trimestre

- Establecimiento infraestructura y logística local y contratación personal.
- Negociación con otros 3 supermercados para asociación estratégica.

3r Trimestre.

- Lanzamiento en Barcelona y Valencia.
- Campañas de marketing específicas.

4º Trimestre

- Optimizar operaciones en los nuevos mercados.
 - Perfeccionamiento procesos logísticos.
 - Ajuste estrategia de marketing en función de las preferencias regionales.
- Reforzar las asociaciones con supermercados.
 - Exploración de oportunidades de promociones con los supermercados asociados.

Figura 9. Plan Estratégico a tres años de Food4Us, Año 3. Elaboración propia (2023)

6.3 En el largo plazo.

Dado el modelo de negocio, se vislumbran ciertas oportunidades a largo plazo para su evolución tras los tres primeros años.

- Oportunidades de expansión y diversificación geográfica.* En contextos en los que la concentración del mercado dentro del ámbito de los supermercados sea baja o del nivel de España, y donde a nivel logístico exista una factibilidad razonable.
- Nuevas funcionalidades.* Siguiendo el eslogan de Food4Us, “una nueva forma de hacer la compra”, una de las ideas a medio plazo es optimizar el proceso

de compra de los usuarios, no únicamente en términos de precio y tiempo, sino incorporando mejoras de automatización y de personalización y recomendación, y también ajustándolo a los requerimientos individuales de cada cliente.

- iii) *De B2C a B2B2C.* Conforme vaya aumentando la base de clientes y el volumen de los pedidos diarios, Food4Us tiene el potencial de incorporar un modelo de monetización de venta de datos a los supermercados colaboradores.

7. Plan operativo.

El objetivo del siguiente plan es ahondar en el funcionamiento de la cadena de valor de Food4Us, analizando y justificando las decisiones tomadas en el ámbito operativo y logístico.

7.1 Definición y desarrollo del servicio.

En el siguiente apartado se pretende describir el funcionamiento de la plataforma digital y sus características, así como el recorrido del cliente a lo largo del proceso de compra desde su perspectiva. El modelo que sigue la empresa en las primeras instancias de vida es un B2C, es decir, Food4Us – como empresa – proporciona a los clientes un servicio de entrega de alimentos a domicilio.

7.1.1 El área de cliente.

Lo primero necesario para utilizar el servicio que proporciona Food4Us es registrarse como usuario. Para ello, tan solo se requiere una identificación – nombre y apellidos –, información de contacto para la gestión de datos y el seguimiento de los usuarios de sus pedidos – número de teléfono y correo electrónico – y una dirección postal principal a la que dirigir los pedidos – esta podrá cambiarse antes de realizar cualquier pedido en caso de que se quisiera recibir en otra dirección –. Una vez identificado, el usuario ya dispondrá de su propia zona de cliente personalizada y ya podrá realizar su primer pedido. En la

figura siguiente, se observan las diferentes partes del área de cliente que se explicarán a continuación.

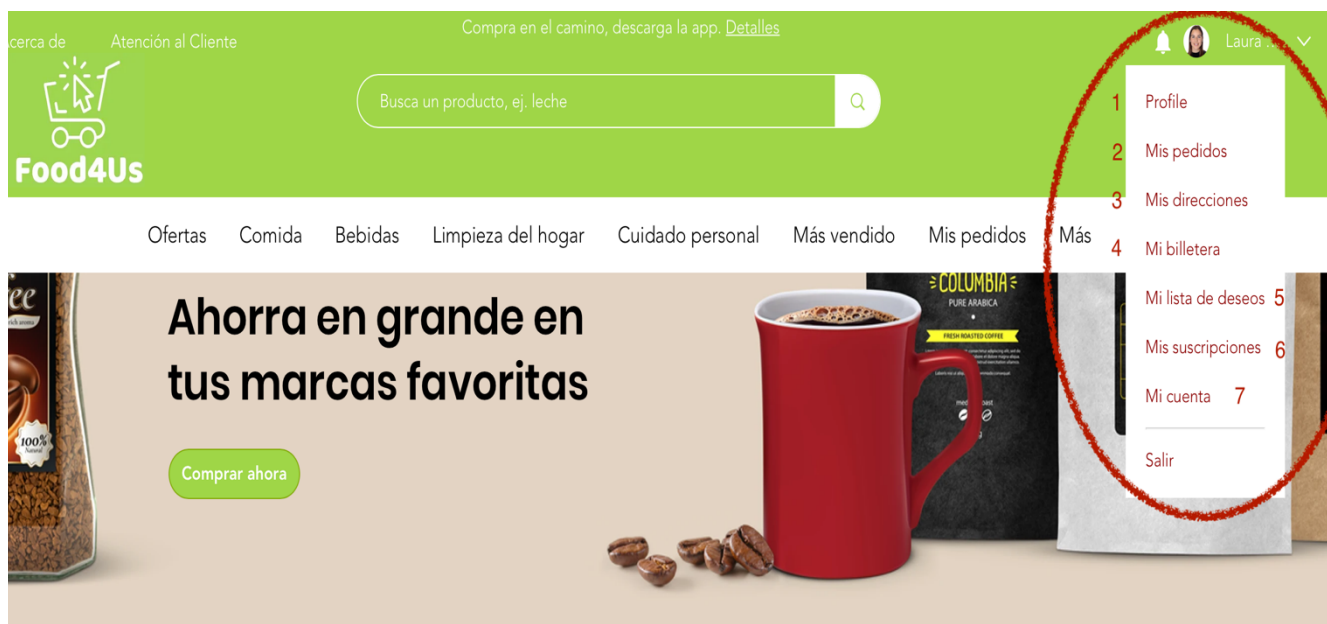


Figura 10. Área de cliente de Food4Us. Elaboración propia (2023)

En primer lugar, y señalado con el número “1” se encuentra el perfil del usuario. Este apartado contiene la información pública del usuario, bien diferenciada del apartado “7” donde se encuentra la información personal del cliente no visible para el resto de los usuarios. La intención del perfil público es dar voz a los clientes para participar en los foros internos y comentar en el blog de Food4Us, esto tiene dos objetivos principales, que son proporcionar un canal oficial a los clientes para dejar opiniones y comentarios para recibir *feedback* y, por otro lado – y de la mano del otro objetivo –, crear comunidad y fomentar que los usuarios puedan comunicarse y ayudarse entre sí. Esta creación de comunidad en el comercio en línea se ha convertido en una herramienta más del *marketing mix*, entendiéndose como la constitución de relaciones para el interés de los usuarios, que les proporcionan beneficios que no se obtienen del conocimiento individual (Bordonaba Juste & Polo Redondo, 2007).

Por otra parte, los apartados “2”, “3”, “4” y “5” existen para optimizar y customizar el proceso de compra de cada usuario. En “Mis pedidos”, se pueden visualizar los pedidos

anteriores, obtener las facturas, y rehacer pedidos completos copiando la cesta en un *click*. De la misma forma, el propósito de “Mis direcciones” y “Mi billetera” es agilizar la compra recordando las direcciones que el usuario decida, así como los datos de facturación, para que la realización del pedido sea cada vez más sencilla. Por último, dentro de esta categoría, en “Mi lista de deseos” se encuentran los productos guardados por los usuarios para comprar más tarde, de manera que pueden ir incorporando productos a esa lista para encontrarlos más fácilmente cuando quieran efectuar la compra.

Finalmente, el apartado “6” – “Mis suscripciones” – es el área designada para visualizar el tipo de suscripción del que dispone el cliente y también para obtener información acerca de los distintos planes y cambiarse si así lo desea. Food4Us ofrece dos tipos de plan. Por un lado, se presenta el plan gratuito – solo se cobra el envío, el servicio y los productos de la cesta, pero no incluye una suscripción – y por el otro, el plan Food4Us Plus, en el que los clientes abonan un importe mensual de 7,95€ por el que reciben los beneficios resumidos en el siguiente gráfico y consistentes principalmente en: gastos de envío gratuitos, promociones exclusivas y la posibilidad de programar pedidos recurrentes.

El gráfico muestra dos tarjetas de suscripción. La tarjeta de la izquierda, titulada "Sin Suscripción", lista los siguientes beneficios: Acceso al Comparador, Atención Personalizada, Cobro Gastos de Envío: 3,95€ y Comisión por servicio: 5%. La tarjeta de la derecha, titulada "FOOD4US PLUS" con un precio de "7,95€/mes" y un distintivo de estrella, lista los siguientes beneficios: Acceso al Comparador, Atención Personalizada, Comisión por servicio: 5%, Gastos de Envío Gratuitos, Ofertas y promociones, Exclusivos Tips de Ahorro y Posibilidad de programar pedidos recurrentes. Ambas tarjetas tienen un botón verde que dice "SELECCIONAR PLAN".

Plan	Beneficios
Sin Suscripción	<ul style="list-style-type: none">• Acceso al Comparador• Atención Personalizada• Cobro Gastos de Envío: 3,95€• Comisión por servicio: 5%
FOOD4US PLUS (7,95€/mes)	<ul style="list-style-type: none">• Acceso al Comparador• Atención Personalizada• Comisión por servicio: 5%✓ Gastos de Envío Gratuitos✓ Ofertas y promociones✓ Exclusivos Tips de Ahorro✓ Posibilidad de programar pedidos recurrentes

Figura 11. Planes de suscripción de Food4Us. Elaboración propia (2023).

7.1.2 El proceso de compra.



Figura 12. Pasos hacia la cesta imbatible. Elaboración propia (2023)

Una vez registrado, el usuario puede comenzar a crear una cesta para realizar un pedido. Para ello debe ir metiendo en el buscador producto por producto, e incorporar a la cesta, de una lista ordenada por precio de mercado ascendente, el que más le interese. Puede introducir productos en el buscador tanto de forma genérica – leche o arroz –, como de forma específica en términos de marca – leche Central Lechera Asturiana – y/o de tamaño – 1 kg de arroz –. De esta forma, el cliente va llenando su carrito virtual hasta que decide finalizarlo y visualiza el resumen de su pedido y el desglose de los costes por comisión – 5% – y los gastos de envío – en caso de que no esté suscrito a Food4Us Plus y no haya optado por la opción *Click & Collect* –.

En el caso de solicitar la entrega a domicilio, una vez que se realiza el pedido, el cliente tiene la capacidad de rastrear en tiempo real y ver en qué etapa de la entrega se encuentra su pedido: si está en proceso de preparación, en el centro de distribución o en tránsito. En este último caso, se proporcionará un intervalo aproximado de una hora y media para la recepción del pedido. Adicionalmente, se remiten alertas al medio seleccionado por el cliente para comunicar el cambio de etapas (como del centro a en tránsito, por ejemplo) y cualquier posible alteración del pedido. Por otro lado, en el caso de la opción *Click &*

Collect, el cliente recibirá una notificación al medio de contacto que escoja para saber cuándo está disponible el pedido para su recogida en el centro de distribución.

7.2 Cadena de suministro.

En el siguiente apartado se identificarán los retos surgidos durante la elaboración del Plan Operativo. Se llevará a cabo un análisis detallado de las diferentes alternativas disponibles, ponderando los pros y los contras de cada opción. Se argumentarán y justificarán las decisiones operativas tomadas, que se alinean con los objetivos globales del proyecto.

7.2.1 Aprovisionamiento.

En esta sección se pretende concretar un método de aprovisionamiento para Food4Us, es decir, un sistema para recopilar los productos de los catálogos de los supermercados para cubrir la demanda de los usuarios de modo que no se incurra en gastos innecesarios, pero se garantice la disponibilidad de los productos y el cumplimiento de los plazos de entrega acordados con el cliente – las condiciones de dicho acuerdo se detallan en el apartado de “Logística” –.

a) Acuerdos estratégicos con supermercados.

Una primera opción planteada es la posibilidad de establecer acuerdos con supermercados. Las ventajas principales de esta estrategia son tres: la agilización del proceso de recopilación de precios para la plataforma y su actualización, la simplificación de la cadena de suministro y la accesibilidad a un mayor número de supermercados.

Por un lado, cooperar con este tipo de superficies implicaría la colaboración en la compilación de datos, de forma que no habría que recurrir al *web scrapping*, un método de recopilación relativamente sencillo, pero menos eficiente que la cesión del catálogo de precios por parte de los supermercados, y lo mismo para la actualización de los precios mediante un algoritmo basado en este mismo método frente a la recepción de listas actualizadas. Por otro lado, las alianzas podrían suponer la implicación por parte de los

supermercados en la cadena de suministro – por ejemplo, que realizaran el envío de sus propios almacenes al centro de distribución de Food4Us, o que dejaran los pedidos preparados – lo que podría suponer un menor coste de transporte o de tiempo y, por lo tanto, de gasto en personal. Por último, las asociaciones estratégicas podrían darse con todo tipo de supermercados y, podrían ser especialmente interesantes con aquellas superficies que no disponen de envío a domicilio y de los cuales no tenemos acceso a sus precios, por falta de catálogo de productos en la página web.

La principal desventaja, es lo suficientemente relevante para truncar esta opción. A cambio de los beneficios que los acuerdos podrían suponer para Food4Us, la contrapartida que puede ofrecer y que supone un valor real para los supermercados son el aumento de la cuota de mercado a través de la plataforma y los datos recogidos sobre los hábitos de compra de los clientes. Para la generación de ambas propuestas de valor se requiere una base de usuarios y un volumen de pedidos periódicos significativos, por lo que, finalmente, no se considera una opción viable en las primeras etapas de vida de Food4Us, pero se mantiene sobre la mesa para reevaluar la estrategia en el medio y largo plazo en función de la evolución y el crecimiento de la empresa.

b) Compra a supermercados.

La segunda estrategia de aprovisionamiento contemplada es realizar pedidos a los supermercados en función de la demanda efectiva de los usuarios, es decir, a medida que se van procesando los pedidos en la plataforma. En este caso, se obviarían las ventajas residentes en la anterior opción, es decir, se mantendría el algoritmo de *web scrapping* y, como consecuencia, surge la imposibilidad de recopilar los precios de los productos de supermercados que no disponen de venta online y, por lo tanto, no tienen un catálogo subido a la web. Es decir, se limita la oferta de supermercados a aquellos que disponen de compra en línea. Además, se plantea un reto logístico para hacer llegar los productos de las superficies físicas al centro de distribución. Como respuesta a este reto se han planteado dos métodos.

- Un primer método es enviar a *riders* contratados por horas a los diferentes supermercados para realizar los pedidos en físico y transportarlos al centro de distribución. Este método ofrece pocas ventajas – una es aprovecharse de las

diferencias de precios dentro de las propias cadenas de supermercados por localización geográfica – y varios inconvenientes. En primer lugar, el coste de contratar a un determinado nivel de personal y de financiar el transporte conformaría una cifra elevada. Por otro lado, para poder aplicar esta estrategia, deberíamos prescindir de parte de la oferta que se pretende mantener en el servicio de Food4Us, es decir, los productos congelados y refrigerados podrían ver alterada su cadena del frío entre el trayecto del supermercado al centro de distribución – donde volvería a almacenarse – de forma que se incumplirían normativas y se podría poner en peligro la salud de los clientes –. Además, este método supone que, a mayor número de pedidos, mayor coste por contratación de personal y demás gastos incluidos en el viaje, al contrario que en la siguiente estrategia, donde se diluyen.

- El segundo método consiste en comprar a los supermercados por su canal *online* con dirección de entrega del centro de distribución. De esta forma se resolvería el problema de la cadena del frío, ya que los supermercados cuentan con elementos de transporte adaptados y controles de calidad interna para cubrir dicho riesgo durante el transporte. Además, el coste de envío a domicilio de los supermercados, que se encuentra entre 3,95€ y 7,99€ en función del supermercado (*Soysuper, tu supermercado online, s. f.*), se cubre en los 3,95€ cobrados por Food4Us por pedido al diluirse por realizar compras para más de un cliente por pedido. En la siguiente tabla – elaborada a partir de la tabla comparativa de precios de los supermercados presentada anteriormente – se observa como a partir de los cuatro pedidos diarios por importe de 200€ los costes por gastos de envío del supermercado se cubren con los ingresos de 3,95 de cada pedido. Al ser un negocio de volumen, con márgenes bajos, se requiere una base de clientes extensa para generar beneficios, por lo que se asumen pérdidas en las primeras etapas de la empresa. Sin embargo, Food4Us, por su propuesta de valor, su escalabilidad y su mercado potencial tiene la capacidad para reunir un nivel sólido de usuarios y aprovecharse de las economías de escala. En el ejemplo se limita la combinación de supermercados a Alcampo, Ahorramas y Carrefour, al ser aquellos con precios más económicos y, por lo tanto, más ahorro potencial. Además, se cuenta con la ventaja de que Carrefour ofrece gastos de envío gratuitos al superar los 120€ de pedido.

	Pedido a cada supermercado			197,00 €
	Ahorramas	Alcampo	Carrefour	
Importe	42,15 €	64,39 €	90,94 €	
Gastos de envío	7,1	7	7	
Importe envío gratuito	No hay	No hay	120	

Gasto al mes 1 persona	Prueba importe 1 pedido	Gastos de envío cobrados por F4U
200	197,00	3,95

Pedidos tipo al día	Importe total	Importe en Carrefour	Costes totales gastos de envío	Ingreso gastos de envío	Coste gastos de envío por cliente
1	197,00	90,94	21,1	3,95	21,10
2	393,99	181,88	14,1	7,9	7,05
3	590,99	272,82	14,1	11,85	4,70
4	787,99	363,77	14,1	15,8	3,53
5	984,98	454,71	14,1	19,75	2,82
6	1181,98	545,65	14,1	23,7	2,35

Tabla 2. Cálculo gastos de envío. Elaboración propia (2023)

A modo de conclusión, la estrategia escogida por Food4Us para el aprovisionamiento es realizar pedidos *online* a los supermercados – 1 al día para cubrir el acuerdo de envío con los clientes – con el agregado de productos de los diferentes pedidos recibidos, en los supermercados que corresponda, de forma que se diluyan los costes de entrega entre los usuarios, se respete la cadena del frío de los alimentos y se optimice el transporte al centro de distribución.

7.2.2 Logística.

La principal cuestión concerniente a este apartado es la gestión de los productos a enviar a los clientes desde la compra a los proveedores hasta el reparto. Inicialmente, se planteó la opción de gestionar un nivel determinado de stock que asegurara la demanda de los usuarios y permitiera la adquisición de los productos de forma más económica – al realizar pedidos de mayor volumen a los proveedores y aprovechar viajes, gastos de envío y economías de escala – y también asegurar un menor tiempo de entrega a los clientes desde la realización del pedido. Finalmente, se descartó la estrategia por dificultades en la predicción de las cantidades y las categorías demandadas de los productos al no tener un histórico sobre el que elaborar las estimaciones.

La estrategia de logística escogida tras decidir la de aprovisionamiento fue mantener un centro de distribución en el centro de Madrid donde gestionar los pedidos recibidos de los proveedores, almacenarlos y prepararlos para el envío. Para la gestión en el almacén, se toma referencia del método ya mencionado de las empresas de *delivery* ultrarrápidas,

que, basándose en un sistema de organización centrado en la distribución por pasillos, estanterías y altura, consiguen agilizar todo el proceso de preparación de pedidos. En el caso de Food4Us, no se requiere tanto personal dado que debe ser un sistema ágil pero no es necesaria la misma velocidad para conseguir la eficiencia deseada.

Otra decisión clave relacionada con la logística son los tiempos de entrega. Según los encuestados para el estudio de mercado, la gran mayoría afirman querer recibir el pedido no más tarde de tres días después de realizar el pedido, con un porcentaje relevante del 16% al que le gustaría recibirlo el mismo día. Teniendo en cuenta las políticas de envío de los tres supermercados iniciales disponibles, consultadas en las páginas web oficiales, la recepción habitual de los pedidos es de, como máximo, dos días desde el pedido. Para asegurar poder cumplir con los clientes, Food4Us realiza el siguiente proceso. Primero, el usuario revisa la cesta y, posteriormente se dirige a la página de condiciones de envío. En dicha página, el usuario escoge una franja horaria – de hora y media cada una – en la que recibir el pedido en casa. Las franjas horarias disponibles variarán en función de la hora en la que el usuario realice el pedido, tal y como se indica en la siguiente figura.

Pedido día x	Día x	Día x+1	Día x+2	Día x+3
Antes de las 20h	Se incluye dentro de los pedidos de Food4Us a los supermercados de día x		1r día disponible para escoger por el usuario. Se recibe en el centro de distribución, se prepara el pedido y está listo para enviarse.	
		Se incluye dentro de los pedidos de Food4Us a los supermercados de día x +1		1r día disponible para escoger por el usuario. Se recibe en el centro de distribución, se prepara el pedido y está listo para enviarse.
Después de las 20h	No se incluye			

Figura 13. Tiempos de entrega de pedidos de Food4Us. Elaboración propia (2023)

7.2.3 Distribución.

En el siguiente apartado se discuten las cuestiones relacionadas con el servicio de entrega a domicilio. Las dos estrategias contempladas son el envío a cargo de Food4Us o el subcontratado a otra empresa, ambas con pros y contras que se analizarán a continuación.

a) *Envío a cargo de la empresa.*

Desde el primer momento, el planteamiento de gestionar los envíos del almacén a los domicilios se asumió como fuera del alcance de Food4us en las primeras fases de vida de la *start-up*. Esto se debe a varios motivos. Por un lado, la gestión de la entrega conlleva muchos costes y, como se ha ido mencionando en el trabajo, en el lanzamiento de Food4Us se persigue minimizar los costes para sobrepasar el equilibrio lo antes posible y empezar a generar beneficios. Algunos de los costes asociados a este servicio son los relacionados con los elementos de transporte acondicionado para el desplazamiento de alimentos – como los alquileres, el garaje, el combustible, las reparaciones y el mantenimiento –, y los gastos de personal correspondientes para los *riders*, tanto si trabajan a jornada completa como por horas. Por otro lado, e igual de relevante, a nivel de conocimiento, Food4Us no dispone de los recursos ni el *know-how* de las empresas que se dedican a proporcionar este servicio y están ya situadas en el mercado.

b) *Subcontratación del envío a domicilio.*

La principal ventaja es la mencionada anteriormente de beneficiarse de la sabiduría y la capacidad de las empresas dedicadas a ofrecer dicho servicio. Los recursos de estas empresas, centradas exclusivamente en el transporte, exceden a los de Food4Us y suponen una mayor eficiencia para cumplir con las exigencias de una de las partes más relevantes de la prestación de Food4Us. Para ello, se ha realizado un estudio para evaluar las posibles empresas asociables con la *start-up*. El resultado ha concluido – tras analizar firmas como Glovo – señalando a la compañía Stuart como la mejor opción para ofrecer un servicio que se adapta a las necesidades y requerimientos de Food4Us. En la siguiente figura se observan las características del servicio ofrecido por Stuart, que cumplen con los principales requisitos, como la amplia disponibilidad de horarios y el reducido tiempo entre la solicitud y el envío. Ambos son cruciales dado que la mayoría de los envíos se acordarían con el usuario en el segundo día tras el pedido, que corresponde al mismo día en que se reciben los pedidos en el almacén. Además, los precios son variables por lo que, al requerir menos trayectos, el coste es menor, y a medida que vayan aumentando los pedidos y se vaya haciendo más factible para Food4Us, económicamente hablando, se estudiará la opción de internalizar este servicio. Cabe resaltar que, como no podía ser de

otra forma, Stuart dispone de elementos de transporte acondicionados para cumplir los requerimientos normativos para el transporte de alimentos.

No hagas esperar a tus clientes, ofrece envíos express

01 Envíos urgentes o programados en 3 clics

Con Stuart podrás elegir entre: reparto a domicilio, envío urgente desde almacén (en franjas de 15 min) o con el Servicio de Conserjería (tu cliente puede realizar la compra en tu supermercado y Stuart se lo lleva a su domicilio).

02 Automatiza los envíos de tu supermercado online

Integra nuestra API para delivery de eCommerce, la mejor forma de aprovechar tu red de tiendas y llegar de forma efectiva a todos tus clientes

03 Accede a la mayor flota de repartidores

Repartidores a domicilio en bicicletas, motos o furgonetas que cumplen con los requisitos de la cadena de frío

04 Todos los supermercados, todos volúmenes

Podemos realizar un envíos express de productos grandes: nuestro algoritmo siempre elegirá el tipo de transporte más adecuado

05 Envíos rápidos disponibles los 7 días de la semana

Solicita los repartidores a domicilio con solo 3 clics de 8h a 00h, los 365 días del año

Figura 14. Tiempos de entrega de pedidos de Food4Us. (Stuart, Envíos express desde almacén para tu negocio, s.f.)

7.3 Servicio posventa y fidelización de clientes.

Son varios los estudios que confirman la relación entre un servicio posventa de calidad y la fidelidad de los clientes (Prieto Sánchez et al., 2007), con lo que se puede afirmar que para una *ecommerce* como Food4Us, ofrecer una atención de calidad a los usuarios es clave. Según Harris Interactive, un 86% de los consumidores finalizan la relación con una empresa tras una experiencia negativa en el proceso de compra y, un 13% de ellos compartirá la experiencia insatisfactoria con, al menos, 10 individuos (Prego-Nieto, 2022). Sin embargo, los usuarios satisfechos promocionan gratuitamente la empresa a través de su valoración positiva.

Para ofrecer el mejor servicio posible, lograr la satisfacción de los usuarios y fidelizar a los clientes, Food4Us ofrece un completo servicio posventa compuesto por estrategias diversas que se combinan para maximizar el valor entregado al consumidor.

- *Chatbot*. La función por cubrir por el chat 24h es el de responder a aquellas preguntas de los usuarios que pueden considerarse frecuentes – ya sea por su frecuencia, como su nombre indica, como por ser preguntas consideradas posibles entre los usuarios –. Este tipo de formato está basado en una base de conocimiento

elaborada por la compañía y se va actualizando en función del *feedback* recibido. Con esta herramienta, los usuarios pueden ver resueltas entre el 80 y el 90% de las preguntas (Inbenta Team, 2022), para las dudas o problemas más complejos, se propone la atención telefónica. El coste orientativo de un *chatbot* sin inteligencia artificial ronda los 5.000€ (Rootstack, 2022). A medida que aumente la base de usuarios se planteará la alternativa de invertir en un *chatbot* con inteligencia artificial.

- *Atención telefónica.* Este servicio de soporte se ofrece en el horario laboral de la responsable de marketing y comunicación – encargada de dicha función – para atender a aquellos usuarios que no encuentren respuesta en el *chatbot* por ser más complejas, así como para resolver los problemas técnicos en la plataforma, en cuyo caso el usuario será trasladado a la línea del CTO. Con el aumento de los clientes, se evaluará la necesidad de este servicio, si sigue siendo relevante o no, o si debería aumentarse el servicio a través de un *call center*.
- *Seguimiento del pedido.* Tras la compra, el usuario puede comprobar a su antojo el estado del trayecto en el que se encuentra su pedido.
- *Cancelación del pedido.* El usuario dispone de un periodo delimitado de tiempo para cancelar su pedido sin costes. El límite para la cancelación en aquellos pedidos realizados antes de las 20h – y por lo tanto incluidos en el pedido diario a los supermercados – es antes de las 19:30h del día. Por otro lado, para aquellos no incluidos en el pedido del día, el periodo de cancelación finaliza a las 19:30h del día siguiente.
- *Encuestas de valoración del servicio.* Los sondeos se reciben nada más se entrega el producto y el repartidor confirma la entrega en el software, y consiste en una evaluación en función de estrellas – de 1 a 5, similar a la de las empresas de reparto Glovo o Uber Eats – y una caja de comentarios opcional que, de forma rápida y sencilla, para no sobre estimular al cliente, permita recopilar el *feedback* necesario para mejorar la plataforma y el servicio.

- *Gestión de devoluciones.* El control de calidad interno de Food4Us detecta los productos defectuosos recibidos en los envíos de los supermercados y se efectúa la devolución a los mismos siempre que cumplan con las condiciones de devolución de las cadenas. Cabe recalcar que los productos defectuosos son muy poco habituales. Sin embargo, si las condiciones defectuosas de los productos son fruto de un mal tratamiento de Food4Us o, simplemente, no fueron detectadas por el control interno de la compañía, por lo que no se han devuelto, el coste lo asume Food4Us y se devuelve el importe correspondiente a la cuenta bancaria del usuario.

8. Plan financiero.

En la siguiente sección se pretende analizar y explicar la planificación financiera que debe garantizar la financiación de la actividad y la viabilidad económica de las decisiones tomadas. Como se ha mencionado anteriormente, Food4Us es un negocio de volumen, por lo que se espera incurrir en pérdidas hasta alcanzar cierta base de pedidos diarios. A continuación, se explicará a qué corresponde cada partida relevante y se razonará el cálculo y las predicciones realizadas.

Se tomará de punto de partida las estimaciones consideradas esperables realizadas en el Plan Financiero del CFO de Food4Us, presentadas en la siguiente tabla.

ESTIMACIONES.				
	Pedidos al día	Cientes	Pedidos	
Normal:				
	1	2	200	800
	2	7	400	2400
	3	18	800	6400
	4	55	2000	20000
	5	118	3588	43055

Tabla 3. Estimación de pedidos anuales de Food4Us en escenario normal. Sanz, (2023)

8.1 Proyecciones financieras a 5 años.

En la siguiente tabla se presentan las proyecciones financieras a 5 años elaboradas a partir de las estimaciones anteriores, que se detallarán y argumentarán en el siguiente apartado. Tal y como se observa en la siguiente tabla, los beneficios aparecen una vez transcurridos tres años de funcionamiento de la compañía por lo que se requiere una inversión inicial para alcanzar los objetivos esperados.

Escenario esperado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por pedidos (+ comisión)	168.000,00 €	504.000,00 €	1.344.000,00 €	4.200.000,00 €	9.041.565,02 €
Ingresos por suscripciones	159,00 €	477,00 €	1.272,00 €	4.975,00 €	10.709,95 €
Ingresos por envío	2.417,40 €	7.252,20 €	19.339,20 €	60.435,00 €	153.063,80 €
Ingresos por publicidad	- €	- €	10.000,00 €	15.000,00 €	35.000,00 €
Otros ingresos (datos)	- €	- €	- €	20.000,00 €	50.000,00 €
Total de ingresos	170.576,40 €	511.729,20 €	1.374.611,20 €	4.300.410,00 €	9.290.338,77 €
Costes variables de compra de productos	160.000,00 €	480.000,00 €	1.280.000,00 €	4.000.000,00 €	8.611.014,30 €
Costes de envío (supermercados)	5.146,50 €	5.146,50 €	5.146,50 €	15.403,00 €	33.397,50 €
Costes de reparto (Stuart)	1.650,00 €	9.400,00 €	22.000,00 €	76.500,00 €	169.500,00 €
Comisiones por transacciones y pagos	1.705,76 €	5.117,29 €	13.646,11 €	42.654,10 €	92.053,39 €
Total de costos variables	168.502,26 €	499.663,79 €	1.320.792,61 €	4.134.557,10 €	8.905.965,19 €
Coste de desarrollo y servidores plataforma	8.000,00 €	10.000,00 €	12.000,00 €	18.000,00 €	25.000,00 €
Coste de atención al cliente	5.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
Costes 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 €	60.000,00 €
Software y licencias	1.500,00 €	1.600,00 €	2.500,00 €	4.000,00 €	10.000,00 €
Suministros	2.000,00 €	2.200,00 €	3.500,00 €	7.000,00 €	15.000,00 €
Total de costos fijos	48.500,00 €	49.300,00 €	62.000,00 €	95.000,00 €	151.000,00 €
EBITDA	- 46.425,86 €	- 37.234,59 €	- 8.181,41 €	70.852,90 €	233.373,58 €

Tabla 4. Proyecciones financieras a 5 años de Food4Us. Elaboración propia (2023)

La inversión inicial se desglosa de la siguiente manera.

Desarrollo App/MVP	100.000,00 €
Material, equipamiento, desarrollo de la actividad	20.000,00 €
Pérdidas de los primeros 3 años.	91.841,87 €
Colchón de seguridad	38.158,13 €
TOTAL	250.000,00 €

Tabla 5. Inversión Inicial de Food4Us. Elaboración propia (2023)

8.1.1 Ingresos.

Para el cálculo de los ingresos se han tomado las estimaciones del número de pedidos anuales y se han multiplicado por el importe medio de dichos pedidos – 200€ –. A esta cifra se le ha añadido el importe ingresado en concepto de comisión de servicio, que corresponde a un 5% del importe de los pedidos. Por otro lado, en relación con el ingreso por suscripciones, se calcula en base a las estimaciones de los clientes suscritos en la siguiente tabla, y se multiplica el porcentaje de suscriptores en cada año por la cifra de clientes anuales por el importe de la suscripción – que es de 7,95€ en los tres primeros años y se valora aumentar a 9,95€ a partir del cuarto periodo –.

	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%

Tabla 6. Estimación clientes con suscripción Food4Us. Sanz, (2023)

Los ingresos por envío se calculan como el porcentaje de clientes que escogen la opción de envío – y no de *Click & Collect* – estimados en un 85% de los compradores, por los gastos de envío cobrados – 3,95€ –, por el número de pedidos anuales y por los clientes no suscritos, dado que aquellos con suscripción están exentos de pagar por el envío.

En cuanto a los ingresos por publicidad y acuerdos, se prevé comenzar a obtenerlos a partir del tercer y cuarto año respectivamente por el aumento de los clientes y pedidos anuales.

8.1.2 Costes variables.

El grueso de los costes de la compañía corresponde al precio de adquirir los productos en los supermercados, por lo que es equivalente a los ingresos por perdido – sin incluir el coste por comisión –, que los cubren al 100%.

En relación con los costes de envío asumidos por Food4Us, se incluyen los gastos pagados por la compañía a los supermercados por cada pedido en dicho concepto. A partir de las estimaciones de los pedidos diarios totales a Food4Us, estimamos el importe de los pedidos diarios a cada supermercado – se emplea la cifra total porque los pedidos recogidos en el centro de distribución por los clientes también son encargados de forma online a los supermercados –. Se hace partiendo del ejemplo de un pedido tipo de 200€ de la tabla comparativa presentada anteriormente en el trabajo, de donde se extraen los porcentajes aproximados de los pedidos a cada supermercado por cada pedido de un cliente, reflejados en la siguiente tabla.

	Ahorramas	Alcampo	Carrefour
Importe	42,15 €	64,39 €	90,94 €
Gastos de envío	7,1	7	7
Importe envío gratuito	No hay	No hay	120
Proporción a cada super	21%	33%	46%

Tabla 7. Proporción de pedido a cada supermercado por encargo de un cliente. Elaboración propia, (2023)

Teniendo en cuenta las proporciones, se reparte el importe diario total a pedir por Food4Us a todos los supermercados entre cada supermercado y se reparte en un número de pedidos a cada supermercado de forma que cada pedido no supere los 1.000€, para evitar dificultades logísticas a los supermercados que puedan retrasar las entregas. A continuación, se calculan los costes diarios por supermercado multiplicando el coste de envío de un pedido por el número de pedidos a hacer, excepto en el caso de Carrefour, donde el coste es 0 – por sus condiciones de envío gratuito – al sobrepasar todos los importes por pedido el mínimo requerido de 120€. Por último, se añaden para aproximar un coste diario de envío del agregado de los supermercados y se multiplican por 365 para obtener el coste anual. La siguiente tabla refleja lo recién explicado y permite apreciar los efectos de las economías de escala al aumentar el número de pedidos diarios.

	Nº de pedidos al día				
	118	55	18	7	2
Importe del pedido diario a Food4Us	23592	10959	3507	1315	438
Ahorramás	5047	2345	750	281	94
Alcampo	7711	3582	1146	430	143
Carrefour	10891	5059	1619	607	202
No más de 1000€ por pedido*	Nº pedidos por super al día				
Ahorramás	5	2	1	1	1
Alcampo	8	4	1	1	1
Carrefour	11	5	2	1	1
	COSTE DIARIO A CADA SUPER				
Ahorramás	35,50	14,20	7,10	7,10	7,10
Alcampo	56,00	28,00	7,00	7,00	7,00
Carrefour	0	0	0	0	0
Coste diario TOTAL	91,50	42,20	14,10	14,10	14,10
COSTE ANUAL TOTAL	33397,50	15403,00	5146,50	5146,50	5146,50

Tabla 8. Coste anual en concepto de gastos de envío para Food4Us. Elaboración propia, (2023)

Los costes del reparto subcontratado de las proyecciones financieras a cinco años corresponden al pago por los servicios de Stuart, que se estiman según los datos obtenidos de su página web en función del número de pedidos semanales (Stuart, s.f.). Por último, el coste en concepto de comisiones por transacciones y pagos se calcula como el 1% del valor total del valor total de las transacciones.

8.1.3 Costes fijos.

Los costes fijos de la compañía representan los gastos no dependientes directamente de la cifra de negocio de la empresa, aunque sí se ven influenciados en cierto modo al modificarse las necesidades de Food4Us a medida que prospera la empresa.

El coste correspondiente a la atención al cliente proviene del coste de desarrollo, mantenimiento y actualizaciones del *chatbot* para atender el 85% de las necesidades urgentes de los clientes. Se estiman 5.000€ de desarrollo, como se ha mencionado anteriormente en el trabajo, y 1.000€ anuales de mantenimiento y de actualización de la base de conocimiento.

Los costes de publicidad y marketing corresponden al presupuesto necesario para la actividad proporcionada por el departamento de marketing y comunicación.

Se estiman 1.000€ de alquiler de una nave en el centro de Madrid los primeros años, por la necesidad de almacenar 4 y 14 pedidos de 200€ cada dos días, en el primer y segundo año respectivamente, y en base a los precios de mercado obtenidos de Idealista.com. A medida que los pedidos diarios aumentan, se requiere más capacidad del centro de distribución por lo que los alquileres se encarecen.

9. Conclusiones.

A modo de conclusión, Food4Us ofrece una solución al marco inflacionario actual, visible especialmente en la alimentación – una necesidad básica –, al mismo tiempo que aprovecha una oportunidad por los cambios en las tendencias de los consumidores favorables para la propuesta de valor – como el auge del comercio *online* y las marcas blancas – y por la falta de competidores. La idea de negocio presenta nueva forma de hacer la compra para los hogares españoles, aprovechando el ahorro potencial que supone escoger el supermercado correcto.

En cuanto a las consideraciones clave del modelo de negocio de Food4Us, la *start-up* se dirige a un amplio público objetivo a través de una plataforma digital en formato App y web y propone cesta óptima, en términos económicos, combinando productos de diferentes supermercados para capturar así el máximo ahorro. A nivel financiero, ingresa el 5% de cada pedido en concepto de comisión por servicio y el importe mensual de 7,95€ correspondiente a las suscripciones a Food4Us Plus. Al ser un negocio de volumen, se prevén pérdidas en los primeros periodos, pero a medida que incrementen los pedidos periódicos, la escalabilidad del negocio supone un potencial de crecimiento y de ingresos considerable.

Desde el punto de vista operativo, y en términos de cadena de suministro, Food4Us se aprovisiona realizando pedidos a domicilio a los supermercados para recibirlos en su centro de distribución localizado en la ciudad de Madrid. Los gastos de envío cobrados por los supermercados se trasladan al cliente y, tras gestionarlos en el almacén, se envían

los pedidos a los domicilios a través de la empresa Stuart. Los usuarios pueden escoger cuando recibir el pedido en la franja horaria que deseen a partir de las 48h de la realización. Por otro lado, Food4Us dispone de una atención al cliente y un servicio posventa completo para potenciar la fidelización de los clientes y agilizar el crecimiento.

Dicho plan operativo se alinea con el plan estratégico de la compañía y se sustenta en el plan financiero, que permite la actividad económica de Food4Us y la consecución de su estrategia.

A modo de conclusión, Food4Us pretende revolucionar la forma de hacer la compra de los hogares españoles a través de la consideraciones estratégicas, operativas y financieras expuestas.

10. Bibliografía.

Alcalde, L. G. (2021, 21 noviembre). Así funciona por dentro un supermercado fantasma de Gorillas. *Business Insider España*. <https://www.businessinsider.es/funciona-dentro-supermercado-fantasma-gorillas-961905>

Álvarez, J. I. (2021, 19 octubre). La alimentación «online» crece el 72% impulsada por los mayores. *elEconomista.es*. <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/11436648/10/21/La-alimentacion-online-crece-el-72-impulsada-por-los-mayores.html>

Barceló, C. B., Puente, S. P., Izquierdo, M. I., Lacuesta, A. L., Regil, A. R., & Villanueva, E. V. (2021). LOS EFECTOS DEL SALARIO MÍNIMO INTERPROFESIONAL EN EL EMPLEO: NUEVA EVIDENCIA PARA ESPAÑA. En *Banco de España* (Nº 2113). Recuperado 23 de abril de 2023, de <https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/PublicacionesSerias/DocumentosOcasiones/21/Fich/do2113.pdf>

Bordonaba Juste, M. V., & Polo Redondo, Y. (2007, 1 abril). ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN EN RELACIONES B2B Y B2C: ADOPCIÓN DE INTERNET POR LAS EMPRESAS DE FRANQUICIA. *Publicaciones Cajamar*. <https://publicacionescajamar.es/publicacionescajamar/public/pdf/publicaciones-periodicas/mediterraneo-economico/11/11-172.pdf>

Chugh, A., Jain, C., & Arora, Y. (2023). Integrating Robotic Process Automation and Machine Learning for Web Scrapping. En *Intelligent Systems and Smart Infrastructure: Proceedings of ICISSI 2022* (pp. 288-291). CRC Press. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=BAGiEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA287&dq=web+scraping&ots=k4f-EqGL8B&sig=4vHDjUZE7tQy3daf0CEeq7KDbkI#v=onepage&q=web%20scraping&f=false>

Comparativa de Precios de Supermercado y Alimentación. (s. f.). Mediavida. <https://www.mediavida.com/foro/off-topic/comparativa-precios-supermercado-alimentacion-diciembre-202-694191/2>

Comunidad de Madrid. (2023, 6 marzo). *Sistema universitario madrileño.* <https://www.comunidad.madrid/servicios/educacion/sistema-universitario-madrileno>

Galindo, C. (2023, 26 enero). El gasto en la cesta de la compra supera por primera vez los 100.000 millones y cae el consumo de frescos. *El País*. Recuperado 19 de abril de 2023, de <https://elpais.com/economia/2023-01-26/el-gasto-en-la-cesta-de-la-compra-supera-por-primera-vez-los-100000-millones-y-cae-el-consumo-de-frescos.html>

Inbenta Team. (2022, 23 febrero). Tips de soporte para chat en vivo para 2022 y más allá. *Inbenta.* <https://www.inbenta.com/es/blog/tips-de-soporte-para-chat-en-vivo-y-mas-alla/>

Lee, H., Lee, K. K., & Choi, J. (2018). A Structural Model for Unity of Experience: Connecting User Experience, Customer Experience, and Brand Experience. *Journal of Usability Studies*, 14(1), 8-34. https://uxpajournal.org/wp-content/uploads/sites/7/pdf/JUS_Lee_Nov2018.pdf

Loayza Cabrera, B. A., Paredes Lombeyda, C. O., Ortega Rodríguez, J. A., & Lozano Gómez, N. M. (2020). Marketing digital, una herramienta para el emprendimiento de estudiantes universitarios. *REVISTA ERUDITUS*, 1(3), 21–32. <https://doi.org/10.35290/re.v1n3.2020.364>

López García, J. J. (2018). *"Análisis de las acciones de Marketing Digital en el ámbito B2C a partir de un estudio empírico [Tesis Doctoral].* Universidad a Distancia de Madrid. <https://udimundus.udima.es/bitstream/handle/20.500.12226/206/Tesis%20Juan%20José%20López%20Garc%C3%ADa.pdf?sequence=6>

Morales Solana, D; Esteban-Millat, I.; Alegret Cotas, A. La importancia del flujo en los supermercados online. *Oikonomics* [en línea]. Mayo 2019, no. 11, pp. 29-35. ISSN: 2339-9546. DOI: <https://doi.org/10.7238/o.n11.1904>

Mozaffarian, D., & Rimm, E. B. (2006). Fish Intake, Contaminants, and Human Health. *JAMA*, 296(15), 1885. <https://doi.org/10.1001/jama.296.15.1885>

Organización de Consumidores y Usuarios. (2022, 27 septiembre). *Los supermercados más baratos 2022*. www.ocu.org. <https://www.ocu.org/consumo-familia/supermercados/noticias/supermercados-mas-baratos-2022>

Ortiz Rodríguez B. & Capó Vicedo J. (2015). 10 Pasos para desarrollar un plan estratégico y un Business Model Canvas. *3c Empresa: investigación y pensamiento crítico*, 4(4), 231-247. Recuperado el 20 de marzo de 2023 de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5266035>

Prego-Nieto, M. (2022, 6 septiembre). Servicios posventa: ejemplos de las mejores estrategias. *appvizer.es*. <https://www.appvizer.es/revista/relacion-cliente/software-crm/servicio-post-venta>

Pretel-Jiménez, M., Viñaras-Abad, M., & Abad-Alcalá, L. (2022). Factores clave que determinan la relación y el uso del comercio electrónico por parte de las personas mayores en España. *Cuadernos.info*, 53, 253-272. <https://doi.org/10.7764/cdi.53.39399>

Prieto Sánchez, A., Martínez Ramírez, M., Rincón, Y., & Carbonell, D. (2007). Importancia de la posventa en la mezcla del mercadeo actual. *Revista Negotium*, 7(3), 47-64. [IMPORTANCIA DE LA POSVENTA EN LA MEZCLA ... - Dialnetunirioja.es](https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5266035)[https://dialnet.unirioja.es](https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5266035) > [descarga](https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5266035) > [articulo](https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5266035)

Rodriguez, M. L. (2023, 3 abril). *Cuánto dinero se gasta en comida al mes en España*. Money24.ES. <https://money24.es/cuanto-gasta-una-persona-en-comida-al-mes/>

Rootstack. (2022, 15 agosto). Precio de los chatbots: cuánto debes invertir para crear uno. *Rootstack*. <https://rootstack.com/es/blog/precio-de-los-chatbots-cuanto-debes-invertir-para-crear-uno>

Savills Aguirre Newman Research. (2022). La distribución alimentaria en España. En <https://en.savills.es>. <https://pdf.euro.savills.co.uk/spain/nat-esp-2022/supermercados-españa-febrero2022-esp-final.pdf>

Soysuper, tu supermercado online. (s. f.). Soysuper. <https://soysuper.com/>

Stuart, Envíos express desde almacén para tu negocio. (s. f.). Stuart. <https://stuart.com/es/envios-express-desde-almacen/>

Stuart. (s. f.). *Reduce las comisiones de tu marketplace enviando con Stuart.* https://info.stuart.com/es/marketplaces?utm_term=envio%20de%20paquetes_b&utm_campaign=es_google_adwords_b2b_bcnmad&utm_source=google_adwords&utm_medium=cpc&utm_content=dashb&hsa_acc=8902332439&hsa_cam=17805710762&hsa_grp=148917717738&hsa_ad=653991351502&hsa_src=g&hsa_tgt=kwd-439905804&hsa_kw=envio%20de%20paquetes&hsa_mt=b&hsa_net=adwords&hsa_ver=3&gad=1&gclid=Cj0KCQjwjryjBhD0ARIsAMLvnF9rCLWJigWFRmrtr0EHWQmjBEvsYGaK3b6Ap3yA20HtZUbtWe-pzxEaAlcpEALw_wcB

Terrance, A. R., Shrivastava, S., & Kumari, A. (2018). Importance of Search Engine Marketing in the Digital World. En *Proceedings of the First International Conference on Information Technology and Knowledge Management* (Vol. 14). PTI. <https://doi.org/10.15439/2018KM24>

Villarrubia González, A. (2023). *PLAN DE NEGOCIO DE UNA START-UP: FOOD4US – UNA NUEVA FORMA DE HACER LA COMPRA* [Trabajo de Fin de Grado]. Universidad Pontificia Comillas.

WARC. (2022, 28 junio). *Consumers increasingly turn to private-label products*. <https://www.warc.com/content/feed/consumers-increasingly-turn-to-private-label-products/en-GB/6920>