



Facultad de Económicas
Grado en Administración y Dirección de
Empresas

Trabajo Fin de Grado



DINEWEEK

Estudiante: Ignacio Gómez Miralles

Directora: M^a del Pilar Melara San Román

Madrid, marzo 2023

RESUMEN

Dineweek es una startup española que ofrece una aplicación para encontrar recetas, planificar comidas semanales y recibir ingredientes a domicilio desde el supermercado seleccionado para cocinar estas recetas. Su objetivo es ofrecer una solución fácil y conveniente para las personas ocupadas que quieren comer comida casera y saludable sin tener que preocuparse por ir al supermercado o planificar sus comidas y evitar el desperdicio de alimentos. La empresa se centra en ofrecer opciones de recetas variadas para satisfacer las necesidades de sus clientes. Además, Dineweek también ofrece opciones para dietas específicas como vegetarianas, veganas, sin gluten y más. Su modelo de negocio se basa en una suscripción semanal que incluye la planificación de comidas y la entrega de ingredientes a domicilio. También trabajan en colaboración con supermercados para proporcionar los ingredientes más frescos y de alta calidad a sus clientes. En cuanto a su estrategia de marketing, Dineweek se enfoca en las redes sociales y la colaboración con *influencers* para llegar a su público objetivo. La empresa también tiene un fuerte enfoque en la atención al cliente y en la satisfacción del cliente, lo que ha contribuido a su rápido crecimiento en el mercado español.

PALABRAS CLAVE: Dineweek, consumo sostenible, envío a domicilio, foodtech, recetas.

ABSTRACT

Dineweek is a Spanish startup that offers an app to find recipes, plan weekly meals and receive ingredients at home from the selected supermarket to cook these recipes. It aims to offer an easy and convenient solution for busy people who want to eat healthy home-cooked meals without having to worry about going to the supermarket or planning their meals and avoiding food waste. The company focuses on offering varied recipe options to meet the needs of its customers. In addition, Dineweek also offers options for specific diets such as vegetarian, vegan, gluten-free and more. Their business model is based on a weekly subscription that includes meal planning and home delivery of ingredients. They also work in partnership with supermarkets to provide the freshest and highest quality ingredients to their customers. In terms of its marketing strategy, Dineweek focuses on social media and collaboration with *influencers* to reach its target audience. The company also has a strong focus on customer service and customer satisfaction, which has contributed to its rapid growth in the Spanish market.

KEY WORDS: Dineweek, sustainable consumption, delivery, foodtech, recipes.

ÍNDICE

1. Introducción

- 1.1 Interés del tema
- 1.2 Objetivos generales
- 1.3 Metodología

2. La industria *foodtech*

- 2.1 Descripción del sector *foodtech* en la actualidad
- 2.2 Análisis externo del entorno
 - 2.2.1 Análisis del entorno genérico del sector *foodtech* (PESTEL)
 - 2.2.2 Análisis de la oferta mediante el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter
 - 2.2.3 Análisis de la demanda y principales competidores
- 2.3 Análisis interno de Dineweek (DAFO)

3. Modelo de negocio

- 3.1 Descripción de la idea
- 3.2 Misión, visión y valores
- 3.3 Business Model Canvas
 - i. Clientes y segmento
 - ii. Propuesta de valor
 - iii. Canales
 - iv. Relación con los clientes
 - v. Ingresos
 - vi. Actividades clave
 - vii. Recursos clave
 - viii. Aliados clave
 - ix. Estructura de costos

4. Diseño e implantación del plan de marketing para Dineweek

- 4.1 Delimitación y selección
 - 4.1.1 Selección de la geografía
 - 4.1.2 Segmentación del público objetivo
 - 4.1.3 Definición de los objetivos de mercado
- 4.2 Política de marketing mix

4.2.1 Producto

4.2.2 Precio

4.2.3 Comunicación

4.2.4 Distribución

4.3 Implantación del plan de marketing

4.3.1 Organización

4.3.2 Coordinación

4.3.3 Control

5. Conclusiones

6. Índice de acrónimos

7. Bibliografía

ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1: Actividad de inversión por sectores y años, *Foodtech*
- Figura 2: Usuarios de comida a domicilio en función de su edad
- Figura 3: Matriz de empresas dentro del sector Meal Kit Delivery
- Figura 4: Análisis DAFO de Dineweek
- Figura 5: Equipo de Dineweek
- Figura 6: Logo de Dineweek
- Figura 7: Portada de la aplicación
- Figura 8: Pantalla de inicio
- Figura 9: Pantalla de perfil de usuario
- Figura 10: Pantalla de nevera inteligente
- Figura 11: Pantalla de creación de receta

ÍNDICE DE TABLAS

- Tabla 1: Inversión inicial de Dineweek
- Tabla 2: Estructura de costes anual de Dineweek

1. INTRODUCCIÓN

1.1 INTERÉS DEL TEMA

Cocinar es una parte fundamental de la vida de cualquier persona. Es una habilidad que se ha transmitido de generación en generación y ha evolucionado con el tiempo. Con la llegada y la evolución de la tecnología, cocinar se ha vuelto más accesible para las personas con estilos de vida más ocupados que tradicionalmente no han tenido tiempo para ello. Las aplicaciones de cocina han hecho posible que las personas aprendan nuevas recetas, se inspiren y compartan sus creaciones con otros. En los últimos años, ha habido un aumento en la popularidad de las aplicaciones de cocina y se han convertido en una herramienta vital tanto para los cocineros caseros como para los chefs profesionales.

Como entusiasta de la comida, siempre me ha fascinado cocinar. Disfruto explorando nuevas recetas, experimentando con ingredientes y compartiendo mis creaciones con amigos y familiares. Recientemente, durante una estancia en Estados Unidos, me encontré por primera vez con una aplicación de cocina que proporcionaba recetas y una plataforma social para interactuar entre usuarios, me intrigó su interfaz fácil de usar y la gran variedad de recetas que ofrecía. Pronto me encontré pasando horas hojeando diferentes recetas y probándolas a diario, ya que convertía en amena una tarea que, en ocasiones, se puede convertir en tediosa, como es elegir qué vamos a comer cada día. A su vez, ni yo ni mis compañeros de piso sabíamos frecuentemente cómo utilizar ciertos alimentos o sobras y acababan

Dineweek, la aplicación realizada en conjunto con mis compañeros y sobre la cual hablaremos en este trabajo, es una plataforma única que no solo proporciona recetas, sino que también permite planificar las distintas comidas que el usuario quiere realizar a lo largo del mes, proporcionando orientación y orden para crear menús semanales personalizables a las circunstancias de cada persona. Esta aplicación permite a los usuarios navegar a través de una diversa colección de recetas, guardarlas para más tarde y incluso generar listas de compras. Además, a través de su plataforma social, permite a los usuarios crear perfiles, seguirse y compartir sus experiencias y *expertise* culinario. Pero lo que lo diferencia de otras aplicaciones de cocina es la posibilidad de recibir todos los ingredientes necesarios incluidos en estas listas de compra, con el fin de elaborar las

recetas mediante un *delivery* de cero emisiones, con el objetivo de reducir en la mayor medida posible las emisiones de carbono y también el desperdicio de alimentos.

Nuestro enfoque para Dineweek consiste en ofrecer una aplicación que sea de utilidad tanto a los cocineros más novatos como a los chefs más expertos. La aplicación proporciona un espacio para que los entusiastas de la comida se conecten, aprendan unos de otros y compartan su amor por la cocina. Existen distintas funciones que permiten a los usuarios buscar recetas según las restricciones dietéticas, los ingredientes y el tipo de comida, para conseguir esa experiencia personalizada y adaptada al usuario de la que hemos hablado.

A medida que profundizaba en el mundo de las aplicaciones de cocina, me di cuenta de la importancia de ofrecer un planificador mensual de recetas y la simplicidad de su diseño. En un par de minutos, un usuario es capaz de seleccionar las recetas que más le gustan y organizarlo de tal manera que sabe qué va a comer durante ese mes o semana, y puede encargar al supermercado a través del *delivery* las cantidades exactas y necesarias para evitar así el desperdicio de comida tan grande que suele tener lugar en los hogares.

Establecimos cuatro puntos o características principales que debía cumplir nuestra aplicación para lograr cumplir las necesidades que buscábamos satisfacer:

- **Conveniencia.** El mundo en el que vivimos es una sociedad altamente digitalizada, donde las personas no disponen del tiempo que desearían para realizar actividades cotidianas, como hacer ejercicio o cocinar, entre otros. Las aplicaciones de recetas y *delivery* hacen que sea sencillo y conveniente preparar comidas con escaso tiempo, además de suprimir tareas como el tener que ir físicamente al supermercado a comprar los ingredientes, permitiendo al usuario gozar de más tiempo para realizar otras actividades. Las redes sociales también pueden ser una fuente útil y cómoda de inspiración culinaria y una manera de compartir recetas y consejos entre amigos y usuarios.
- **Variedad.** Nuestra aplicación debe ofrecer una amplia variedad de recetas, lo que permite a los usuarios explorar nuevas opciones culinarias y descubrir nuevos sabores y estilos de cocina sin realizar un esfuerzo adicional. Además, Dineweek proporciona una gran cantidad de opciones para todos los gustos y preferencias dietéticas, desde opciones veganas hasta recetas bajas en calorías y sin gluten.

- Personalización. Muchas aplicaciones de recetas y *delivery* permiten a los usuarios personalizar sus pedidos y recetas para satisfacer sus necesidades específicas. Esto puede incluir el elegir ingredientes específicos, ajustar las porciones o personalizar los niveles de macronutrientes.
- Conexión. Las redes sociales son una manera excelente de conectar con otras personas que comparten los mismos intereses que el usuario, sirviendo como plataforma para compartir recetas, consejos o vídeos acerca de cómo preparar distintos platos, haciendo de la aplicación una comunidad.

Para concluir, este Trabajo de Fin de Grado que he realizado sobre nuestra aplicación, Dineweek, es un reflejo de mi pasión por la comida y la tecnología. Me ha brindado la oportunidad de explorar un tema que realmente me apasiona y de compartir mis conocimientos con los demás, crear un servicio innovador en el sector y otorgar al proyecto ambiciones medioambientales que atacan algunos de los principales problemas que sufre nuestra sociedad hoy.

1.2 OBJETIVOS GENERALES

El objetivo principal de este trabajo de investigación es responder a la siguiente pregunta: ¿Podemos lograr que Dineweek sea exitosa a través de una estrategia de marketing?

Siendo este el objetivo principal, también quiero averiguar si es atractivo lanzar una aplicación de estas características dentro del mercado *foodtech* y comprender si las características de la empresa están presentes en la aplicación.

Para conseguir estos objetivos, realizaré, un plan de marketing un estudio de mercado y elaboraré un prototipo inicial de la aplicación. El objetivo general es crear una startup en el sector *foodtech*. La aplicación ofrece a los usuarios la posibilidad de planificar su alimentación de manera semanal o mensual a través de las recetas comprendidas en la propia app. Los ingredientes para realizar estas recetas pueden ser entregadas a su domicilio mediante un sistema de *delivery* cero emisiones. La razón de ser de la aplicación es evitar el desperdicio de alimentos.

Los pasos a realizar son los siguientes:

- Elaborar un estudio del mercado *foodtech* español para identificar las tendencias

sectoriales, además de los factores críticos del entorno que repercuten directamente en la creación y desarrollo de nuestra startup, Dineweek. Adicionalmente, realizaré tanto un análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, un análisis DAFO y un análisis PESTEL para identificar claramente los principales factores que afectan a nivel interno y externo.

- Realizar un plan de marketing mediante el cual lograr penetrar en el mercado regional (Madrid) y lograr un posicionamiento que nos permita conseguir un crecimiento sostenido durante los primeros años de la startup. En él, analizaremos la situación del mercado apoyándonos en el propio estudio de mercado, marcando unos objetivos claros y medibles, a la vez que definimos el público objetivo de nuestra aplicación. Una vez esté establecido, desarrollaremos el plan de acción para alcanzar estos objetivos con sus respectivos controles para conocer la eficacia de los distintos métodos utilizados.
- Crear un prototipo de la aplicación donde podremos ver de forma clara cómo se han plasmado nuestro Business Model Canvas en nuestro producto final y visualizar la experiencia de un usuario al utilizar la aplicación.

1.3 METODOLOGÍA

Con el fin de crear una empresa innovadora a través de un potente estudio de mercado y un plan de marketing efectivo, es preciso recurrir a la obtención de datos de fuentes secundarias, así como la propia obtención de fuentes primarias más adecuadas para tratar ciertos asuntos, como puede ser el propio estudio de mercado.

Para lograr obtener fuentes secundarias externas y fiables, se utilizarán recursos como Google Scholar y similares, además de llevar a cabo una recopilación de informes y análisis sólidos de webs institucionales para realizar análisis congruentes y de utilidad. Esta búsqueda será realizada empleando palabras clave relacionadas con la industria donde opera Dineweek, como son “*delivery*”, “*food waste*”, “*nutrition*”, “*ecologic*”, “*meal planification*” o “*diet*”. También se utilizarán modelos de plan de marketing apoyados y reconocidos académicamente.

La información primaria será obtenida directamente a través de páginas web corporativas y de expertos del sector con el fin último de establecer un nivel de conocimiento profundo para el correcto asesoramiento acerca de la empresa y sus posibilidades de futuro.

2. LA INDUSTRIA FOODTECH

2.1 DESCRIPCIÓN DEL SECTOR FOODTECH EN LA ACTUALIDAD

El mercado *foodtech*, o *Food technology*, es un término empleado para categorizar a aquellas empresas ubicadas en la intersección de la industria alimentaria con la tecnología. Se trata de un mercado emergente enfocado en la creación y desarrollo de diferentes tecnologías que supongan una innovación en materia de producción, distribución y/o consumo de alimentos. Algunos ejemplos de estas tecnologías de vanguardia pueden ser la inteligencia artificial, el análisis de big data o la realidad aumentada, entre otros (Iberdrola, 2021).

Estos avances han dado pie a nuevos modelos de negocio, que podemos dividir en seis subsectores diferenciados:

- a) Agritech
- b) Foodscience
- c) Supply Chain
- d) Foodservice
- e) Consumer tech
- f) Delivery

Es en este último subsector donde podemos situar a nuestra startup, Dineweek. De manera similar a la industria *foodtech*, el sector de entrega a domicilio ha evolucionado de gran manera a lo largo de los últimos años.

En la actualidad, podemos encontrar la siguiente segmentación en el mercado de entrega de alimentos en línea. Este contiene dos soluciones de servicios de reparto diferentes: (1) Entrega de comidas y (2) Entrega de comestibles. Se incluyen los servicios que entregan comidas preparadas y alimentos pedidos en línea para el consumo directo (*Meal Delivery*) y alimentos y bebidas no preparados, productos para el hogar y el cuidado personal (*Grocery Delivery*). La entrega de comidas incluye la entrega de comidas realizada directamente por restaurantes (*Restaurant Delivery*) y servicios de entrega en línea que

proporcionan a las clientes comida de restaurantes asociados que no necesariamente tienen que ofrecer ellos mismos la entrega de comidas (*Platform Delivery*). La entrega de comestibles consiste en productos frescos, no preparados, entregados por supermercados o minoristas en los que la entrega está programada (*Grocery Delivery*). *Retail Delivery*, reparto que dura menos de 3 horas y opera en tiendas oscuras o almacenes propios, e ingredientes frescos preparados para ser preparados en casa, normalmente ofrecidos a través de un servicio de suscripción (*Meal Kit Delivery*) (Statista, 2022).

Dineweek se ubica a caballo entre el sector de *Grocery Delivery* y *Meal Kit Delivery*. Mientras que realiza un reparto de ingredientes a hogares desde los supermercados como un *Grocery Delivery* tradicional, incorpora muchas de las características de una empresa dedicada a *Meal Kit Delivery* como es la planificación alimenticia y los recetarios sin ser tan rígidos en las recetas ofrecidas, ya que el cliente escoge los ingredientes que desea que le lleguen a casa.

El sector *delivery*, y consecuentemente Dineweek, se ha beneficiado de los avances tecnológicos más recientes en materia de algoritmos e inteligencia artificial, lo que permite ofrecer al cliente un servicio altamente personalizable y flexible para la elección de sus comidas, así como una mayor eficiencia en la cadena de suministro y entrega (Ahuja, 2021). Especialmente, el Covid-19 ha acelerado enormemente la penetración de pedidos de comida en línea, fomentando al mismo tiempo la adopción de nuevos modelos (FiveSeasons Ventures, 2021).

El tamaño de la industria *foodtech* a nivel global en 2019 fue estimado en aproximadamente 207 billones de euros y un CAGR (tasa de crecimiento compuesto anual) del 6%, lo que supondría que en 2027 el sector estuviese valorado en 321 billones de euros, de nuevo a escala mundial. En 2021, solo el conjunto de las empresas *foodtech* en Europa fue valorado en 321 billones de euros (Emergen Research, 2021).

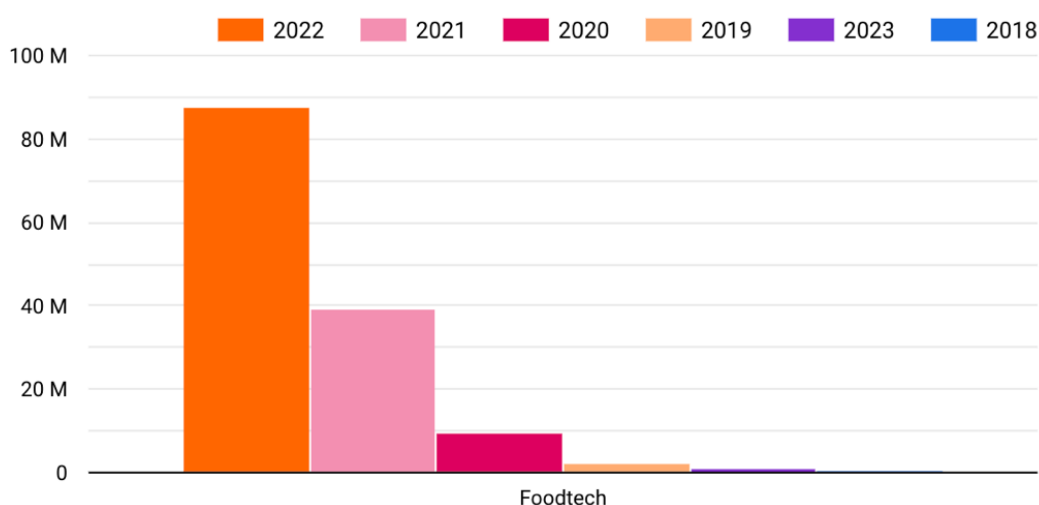
El mercado en España a 2022 está valorado en 268 millones de euros, cifra que refleja la inversión total dentro de él. Esta cifra supuso un aumento del 9,3% respecto al año anterior (omitiendo la inversión en Glovo) (ICEX, 2023). Por ende, la lectura del sector es positiva, ya que 2022 ha sido un año donde las inversiones se han visto reducidas dadas las circunstancias macroeconómicas. Actualmente, las empresas *foodtech* representan un

8% de las inversiones más demandadas a nivel nacional (Eatable Adventures, 2022).

En España podemos identificar hasta 412 empresas en el sector *foodtech*, siendo Madrid el principal foco geográfico de estas, agrupando el 27,7% del total. A nivel mundial, España se encuentra entre las diez primeras geografías en cuanto a número de start-ups dentro del sector (Eatable Adventures).

Figura 1. Actividad de inversión por sectores y años, sector *Foodtech*

Actividad de inversión por sectores y años



(Fuente: Fundación Bankinter, 2023)

Como se puede observar en el siguiente gráfico, la actividad de inversión del sector en España ha experimentado un gran crecimiento prolongado a lo largo de los últimos años, algo realmente positivo para el desarrollo de este nuevo mercado, atrayendo con ello una mayor exposición hacia potenciales inversores.

En cuanto a nuestras estimaciones, hemos utilizado distintos criterios para concretar de forma aproximada el tamaño de nuestro sector bajo distintas lupas.

Se estima que el TAM, o Total Adressable Market, en 262,4 billones americanos de dólares estadounidenses. El TAM hace referencia al tamaño total global del mercado en el que opera la empresa. A su vez, el CAGR o Tasa de Crecimiento Anual Compuesta, que mide el crecimiento del sector durante un periodo de tiempo con una reinversión de

los beneficios, es del 6% en el periodo entre 2020 a 2027 (Emergen Research, 2020). Una cifra algo baja, pero se ha de tener en cuenta que este estudio fue realizado en enero de 2020, lo que puede explicar la predicción a la baja al ser anterior al crecimiento experimentado en el sector tras la pandemia (Ahuja et al., 2021).

El SAM, o Serviceable Available Market, hace referencia al mercado el cual Dineweek es capaz servir eficazmente con sus recursos actuales, y lo hemos estimado en 286 millones de dólares. Esto es debido a que Dineweek es una startup recién constituida, por lo que, durante los primeros meses, la empresa se centrará en traccionar en el área metropolitana de Madrid, pero consideramos que en el medio plazo existe suficiente demanda en España como para expandirse por todo el país (Eatable Adventures, 2022).

Por último, nuestro SOM estimado es de 15 millones de dólares, siendo el Serviceable Obtainable Market el mercado obtenible en el corto o medio plazo. Para nosotros, el mercado obtenible hace referencia a la Comunidad de Madrid, donde, como he comentado antes, consideramos como ideal para establecer la empresa y comenzar a atraer usuarios y poner en funcionamiento nuestro servicio empezando por la zona metropolitana de Madrid.

2.2 ANÁLISIS EXTERNO DEL ENTORNO

2.2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENÉRICO DEL SECTOR FOODTECH (PESTEL)

Elaboraré el siguiente análisis PESTEL con el objetivo de examinar los distintos ámbitos del entorno genérico donde operará Dineweek. Este marco estratégico analiza seis ámbitos diferenciados pero interrelacionados: político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal, con el objetivo de proveer una mayor comprensión de los distintos componentes del entorno que afectarán a la empresa.

Político:

- Regulaciones de salud y seguridad alimentaria: En muchos países, existen regulaciones estrictas sobre la seguridad alimentaria y los ingredientes que se

pueden utilizar en los alimentos. Dineweek debe asegurarse de que los ingredientes que lleguen al consumidor cumplan con estas regulaciones, como puede ser el etiquetado de los alimentos. La empresa debe estar al tanto de estas políticas para garantizar que los ingredientes y alimentos que proporcionan sean seguros y saludables para sus clientes y sean distribuidos conforme a la ley, además de asegurarse que la propia entrega a domicilio no ha dañado los productos de ninguna forma.

- Regulaciones comerciales internacionales: Dineweek debe tener en cuenta las regulaciones comerciales internacionales, incluyendo aranceles y barreras comerciales, que pueden afectar a los costos, la eficiencia de la entrega de los ingredientes a los clientes y la propia rentabilidad de la empresa.
- Políticas gubernamentales de nutrición: Las políticas de nutrición pueden afectar a las preferencias y gustos de los consumidores, además de los propios costes de los ingredientes que Dineweek proporciona a sus clientes. También puede resultar en aumento de tasas impositivas sobre un tipo de alimento o directamente su prohibición. Debemos tener en cuenta que estas regulaciones, en el caso de Dineweek, no solo vienen del gobierno español, sino también por parte de la Unión Europea.

Económico:

- Ciclos económicos: La economía y los ciclos económicos afectan a los ingresos y los gastos de los consumidores, lo que puede influir en la demanda de los servicios de Dineweek. En tiempos de recesión económica, los consumidores pueden buscar opciones más asequibles en cuanto a alimentos y servicios, lo que puede afectar la demanda de Dineweek. En la actualidad, la inflación ha marcado un periodo de enfriamiento del consumo, especialmente en el sector de la restauración (Bergareche, 2022).
- Competencia de precios: La competencia de precios puede ser un factor importante en el éxito de Dineweek. Si la competencia de precios es alta, Dineweek debe asegurarse de que sus precios sean competitivos y justos para atraer a los clientes, especialmente con los jugadores que se encuentran ya asentados en la industria.
- Costes de materias primas: Los costes de los ingredientes pueden fluctuar debido a factores como la oferta y la demanda, las condiciones climáticas y las políticas

gubernamentales. Dineweek debe estar al tanto de estos factores para ajustar sus precios y su planificación de la oferta y la demanda. Recientemente, hemos visto como eventos que se desarrollaban a miles de kilómetros de nuestra geografía, como puede ser la guerra ruso-ucraniana, ha tenido un enorme impacto económico en los costes de diferentes materias primas.

Social:

- Cambios demográficos: Los cambios demográficos pueden influir en la demanda de los servicios de Dineweek, especialmente en relación con la edad y la etnia. La empresa debe adaptar sus servicios a los cambios demográficos para satisfacer las necesidades de los clientes.
- Tendencias de estilo de vida: Las tendencias de estilo de vida, como la preocupación por la salud y el bienestar, pueden influir en la demanda de los servicios de Dineweek. La empresa debe adaptar sus servicios a las tendencias de estilo de vida para satisfacer las necesidades de los clientes. Un ejemplo de esto puede ser los nuevos tipos de dieta que están de moda, o el propio veganismo, ya más asentado, pero igualmente reciente. A la vez, se debe tener en cuenta si la tendencia hacia la sostenibilidad, una de las premisas básicas del producto, es ascendente o no.
- Cambios en los hábitos de consumo: Los cambios en los hábitos de consumo de los clientes, como la preferencia por alimentos orgánicos y los productos de origen local, pueden afectar la demanda de los servicios de Dineweek. La empresa debe adaptar sus servicios para satisfacer las necesidades y las preferencias de los clientes.

Tecnológico:

- Innovaciones tecnológicas: Las innovaciones tecnológicas pueden mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios de Dineweek. La empresa debe estar al tanto de las últimas innovaciones en tecnología y evaluar si pueden mejorar sus servicios.
- Competencia tecnológica: La competencia tecnológica puede ser un factor importante para Dineweek. Si la competencia tecnológica es alta, Dineweek debe asegurarse de estar a la vanguardia de las últimas tecnologías para mantener su posición en el mercado.

- Seguridad de datos: La seguridad de los datos es un factor crítico para Dineweek, ya que la empresa maneja información personal y financiera de sus clientes. La empresa debe garantizar la seguridad y privacidad de los datos de sus clientes para mantener la confianza y fidelidad de los clientes.

Ecológico:

- Sostenibilidad: La sostenibilidad es un factor cada vez más importante para los consumidores y las empresas. Dineweek debe considerar cómo puede reducir su huella de carbono y aumentar su sostenibilidad para satisfacer las demandas de los consumidores y reducir los costos a largo plazo.
- Cambio climático: El cambio climático puede afectar la disponibilidad y los costos de los ingredientes que Dineweek proporciona a sus clientes. La empresa debe estar al tanto de los efectos del cambio climático y adaptarse para garantizar la calidad y la disponibilidad de sus productos.
- Impacto ambiental: El impacto ambiental de los envíos y la entrega de los ingredientes es un factor importante para Dineweek. La empresa debe buscar formas de reducir el impacto ambiental de sus servicios, como a través del uso de envases biodegradables y la optimización de la eficiencia de la entrega, o mediante un *delivery* que posea una flota de vehículos híbridos o eléctricos.

Legal:

- Protección de datos: La protección de datos es un factor crítico para Dineweek, ya que la empresa maneja información personal y financiera de sus clientes. La empresa debe cumplir con las leyes y regulaciones de protección de datos para garantizar la seguridad y privacidad de los datos de sus clientes.
- Derechos laborales: Dineweek debe asegurarse de que cumple con las leyes y regulaciones laborales para garantizar un ambiente de trabajo seguro y justo para sus empleados.
- Derechos del consumidor: Dineweek debe cumplir con los derechos del consumidor y asegurarse de que sus términos y condiciones sean claros y justos para sus clientes.
- Regulaciones de publicidad: Las regulaciones de publicidad pueden influir en cómo Dineweek promociona sus servicios y productos a los clientes.
- Propiedad intelectual: La empresa debe asegurarse de no infringir la propiedad

intelectual de otras empresas y a la vez, proteger la suya propia, sea en forma de patente o marca registrada.

2.2.2 ANÁLISIS DE LA OFERTA MEDIANTE EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

A continuación, he realizado un Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter que pretende analizar el mercado *foodtech* para comprender e identificar las cinco fuerzas económicas que rigen el sector donde se ubica Dineweek.

- Amenaza de entrada de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores en el mercado de comida a domicilio es alta. Esto es debido a que la barrera de entrada al mercado es baja, por lo que siempre existirá la posibilidad de que aparezcan nuevos competidores. Sin embargo, el hecho de ser un *first mover*, es decir, de ser un producto o servicio que obtiene una ventaja competitiva por haber sido el primero en entrar a un mercado, genera una superioridad considerable frente al nuevo competidor en cuanto a la fidelización del cliente e inversiones realizadas.

Este sería el caso de Dineweek. Al ser la primera empresa en entrar al nicho de mercados de reparto a domicilio de ingredientes desde los propios supermercados, contará con una considerable ventaja a la hora de negociar acuerdos e imponer unas condiciones más beneficiosas para la empresa, así como la posibilidad de fidelizar al cliente y establecer una marca, o eliminar posibles fallos tecnológicos para lograr un servicio más efectivo.

- Rivalidad entre competidores existentes

El mercado *foodtech*, concretamente en el subsector de es altamente competitivo y está dominado por varios *players* importantes como Glovo, Uber Eats o HelloFresh que compiten por obtener la mayor cuota de mercado y fidelización del cliente. Cada una de estas empresas busca diferenciarse de sus competidores a través de la calidad de su servicio, la tecnología implementada o mediante campañas de marketing y promociones. Además, cuentan con un gran músculo financiero que les permite

apalancarse con tal de eliminar a competidores y lograr aumentar su número de clientes.

Dineweek no posee ningún competidor directo, ya que se encuentra en un nicho de mercado por explotar. Sin embargo, un competidor indirecto puede ser cualquiera de las empresas mencionadas previamente, ya que el consumidor tiene que realizar la comida y escogerá la opción que le resulte más atractiva. Consideramos que Dineweek ofrece un servicio suficientemente diferenciado como para entrar en competencia directa con los grandes jugadores del mercado, por lo que no tendrá problema.

- Amenaza de productos sustitutivos

El reparto a domicilio de alimentos es, hoy en día, un servicio que realmente no posee un sustitutivo real. Es frecuente que cada vez más personas dispongan de una menor cantidad de tiempo para cocinar o siquiera ir a un local de hostelería a almorzar, por lo que podemos considerar la amenaza de productos sustitutivos como baja.

En el caso de Dineweek, el servicio sustitutivo posible sería el propio reparto a domicilio del supermercado. Estos reparto a domicilio llevan existiendo ya años, y acarrear ciertos problemas que han probado no ser una solución atractiva para el consumidor, principalmente los largos tiempos de reparto. La otra posible alternativa sería un servicio como el de HelloFresh, donde el consumidor compra paquetes de ingredientes de forma semanal que son entregados en su domicilio para que él mismo cocine esos platos. Creemos que es un servicio diferente al nuestro y que no cubre las mismas necesidades ya que HelloFresh tan solo permite escoger de una pequeña variedad de platos, llevándote esos ingredientes para ese plato, a diferencia de Dineweek, que es realmente la alternativa más cercana a un supermercado, donde cada consumidor puede escoger las cantidades y los productos que quiera para cocinar el plato que desee.

- Poder de negociación de proveedores

Las empresas que conforman el sector de *delivery*, por lo general, son de gran tamaño y poseen capacidad para obtener precios competitivos gracias a la diferenciación existente entre plataformas, como puede ser Glovo. Sin embargo, como es natural,

algunos proveedores tendrán mayor poder de negociación que otros y son capaces de aumentar los precios. Esto ocurre especialmente en el caso de la hostelería y los supermercados, donde el cliente busca obtener el producto de un sitio específico. Por tanto, el poder de negociación de los proveedores es moderado.

Los supermercados juegan un papel importante en la propuesta de valor de Dineweek, por lo que estos poseerán también un poder de negociación moderado frente a la empresa. Gracias a la utilidad intrínseca de la plataforma, los supermercados son importantes, pero no imprescindibles, ya que sigue reteniendo la funcionalidad tanto de libro de recetas, como de planificador alimenticio, como de red social.

- Poder de negociación de clientes

Los clientes poseen dentro del sector diferentes opciones disponibles entre las que pueden cambiar y elegir a coste cero si no están satisfechos con el servicio. Como consecuencia, los compradores poseen un poder de negociación elevado que obliga a las empresas del mercado a trabajar constantemente en mejorar la calidad de su servicio, fidelizar a su clientela y tratar de retenerlo mediante promociones y ofertas atractivas.

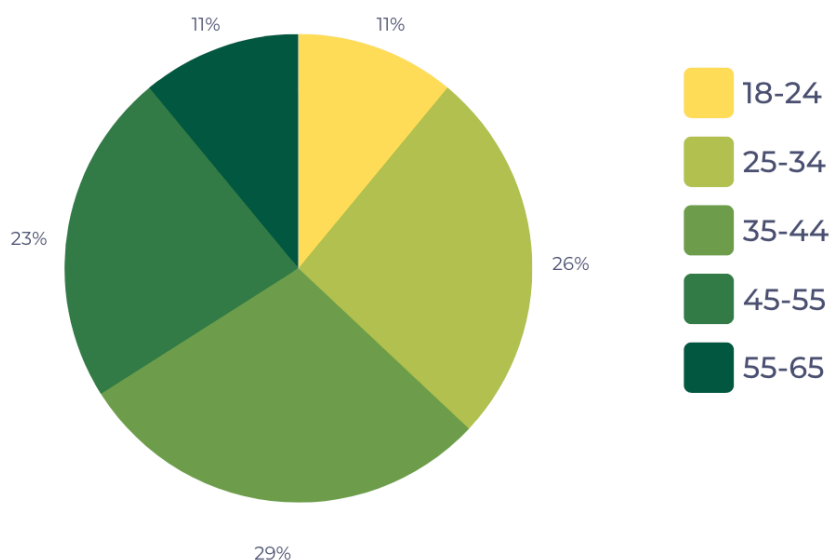
Dineweek sufre de este mismo diagnóstico, especialmente porque el cliente puede decidir acudir al propio supermercado, como se ha hecho tradicionalmente, si no está conforme con el servicio ofrecido. Los clientes pueden comparar fácilmente los precios, tasas y calidad de los servicios ofrecidos entre los competidores.

2.2.3 Análisis de la demanda y principales competidores

A continuación, analizaremos el perfil sociodemográfico de los usuarios de aplicaciones de comida a domicilio.

Figura 2: Usuarios de comida a domicilio en función de su edad

USUARIOS DE COMIDA A DOMICILIO EN FUNCIÓN DE SU EDAD



(Fuente: Elaboración propia a partir de datos de IPSOS Digital)

Como podemos observar, el grueso de los usuarios se encuentra entre los 25 a los 55 años. La proporción entre sexos es prácticamente idéntica, siendo un servicio ligeramente más utilizado por los hombres, conformando un 52% del total de usuarios. Un 59% de este mismo total son padres, y el 90% viven en zonas urbanas (IPSOS Digital, 2022).

Los principales motivos para pedir comida a domicilio son:

- Sin ganas de cocinar (24%)
- Capricho (19%)
- Para desconectar (13%)
- Para pasar tiempo con amigos o familiares (12%)

Además, el 52% de los usuarios piden comida a domicilio con su pareja, el 25% con su familia y un 23% con sus amigos (IPSOS Digital, 2022).

Los momentos en los que más se demanda comida a domicilio son viendo la televisión, series o películas, socializando con amigos o familiares, trabajando o estudiando, viendo un evento deportivo, o jugando a videojuegos (IPSOS Digital, 2022).

Los tipos de comida más demandados son: la comida americana en primer lugar, seguido de la italiana (pizza), oriental, japonesa, y, por último, la española. La región en la que más comida se pide es en la Comunidad de Madrid (IPSOS Digital, 2022).

Según JustEat (2022), la pandemia ha cambiado la mentalidad de los usuarios a buscar alternativas más saludables pese al poco tiempo del que se dispone: “Actualmente, tras la pandemia, ha aumentado la preocupación acerca de la salud, el bienestar y el medioambiente entre los ciudadanos. Por este motivo, entre las tendencias gastronómicas de estos años se pueden observar platos en los que destacan las alternativas vegetarianas y veganas. Una tendencia que cada vez va cobrando más fuerza. En cuanto a la comida a domicilio, para muchos sigue siendo muy difícil cocinar diariamente por el estilo de vida que llevamos. Una vida en la que destacan las prisas, pero en la que no se renuncia a comer de manera consciente. Por ello, la comida a domicilio ofrece una comodidad de la que muchos ciudadanos no quieren prescindir”.

Las cinco tendencias entre los consumidores a destacar son:

- Conciencia de ahorro: Como hemos mencionado anteriormente, los cambios en las preferencias de los clientes sumado a la situación político-económica actual ha resultado en “un incremento del control del gasto por parte de los usuarios debido a una mayor conciencia de ahorro en respuesta a la actual crisis del coste de vida, una actitud que se espera continúe creciendo en los próximos meses. En esta línea, la conciencia de ahorro en *delivery* se traducirá en un mayor aprovechamiento de la comida, con un 64% de los consumidores que ya guarda las sobras para otro momento y un 15% que las utiliza en la preparación de otras comidas” (JustEat, 2022).
- Alimentación sostenible: Continuando con las nuevas preferencias de los usuarios: “En el caso de los españoles, un 47% prefiere pagar más para que sus pedidos de comida a domicilio sean sostenibles (tanto en lo referido a los envases como a los métodos de reparto) y un 60% cambiaría de plataforma por una que garantice un servicio respetuoso con el medio ambiente” (JustEat, 2022).
- Nostalgia culinaria: Término utilizado para referirse a la añoranza de la cocina casera, hecha por uno mismo en su hogar. “Cada vez cocinamos menos en casa o, por lo menos, recetas menos complejas. El *delivery* parece que está tomando el

papel de la abuela que nos prepara la cocina a fuego lento que tanto necesitamos” (Ansón, 2022).

En el siguiente apartado, proveeré un breve análisis de los principales competidores de Dineweek dentro de la industria *foodtech*.

- HelloFresh: Nuestro principal competidor. Es una empresa alemana que ofrece al cliente la posibilidad de elegir diferentes planes de suscripción donde se les lleva a casa un kit de comida que ofrece ingredientes frescos y recetas para preparar platos en casa semanalmente o según el plan seleccionado. Además de los propios planes, HelloFresh también ofrece una aplicación con características como personalización de los menús, seguimiento del pedido o sugerencias de recetas, con el objetivo de hacer la cocina un lugar más accesible a todas las personas que desean comer bien pero no disponen de tiempo para cocinar (Naranjo, 2023).

Puntos de interés:

- Las recetas están diseñadas para dos o cuatro personas
 - Enfocado en comidas puntuales y no en la propia planificación
 - Poca transparencia en la procedencia de los ingredientes
 - Límite de recetas semanales
 - Carece de un enfoque sostenible: uso de papel y plástico
-
- Foodinthebox: Empresa española prácticamente idéntica en modelo de negocio a HelloFresh, siendo la principal diferencia de esta su enfoque saludable y sostenible, utilizando ingredientes y productos locales y de temporada con el objetivo de reducir el desperdicio de alimentos. Comparte gran parte de los puntos de interés con HelloFresh, pero existen diferencias.

Puntos de interés:

- Envíos preestablecidos a un día concreto de la semana (miércoles para Madrid, jueves/viernes para el resto de España)
- No goza de aplicación móvil
- Escasa digitalización
- No cuentan con ninguna medida real para evitar el desperdicio de alimentos, como planificador o nevera para incluir tus propios ingredientes

- Procedencia desconocida, incluso de los agricultores locales

Otros competidores dentro de nuestro sector, pero que consideramos que su propuesta de valor está más alejada de la propuesta de Dineweek son:

- Noodle: Aplicación móvil gratuita de muy sencillo uso, donde el usuario tan solo introduce los ingredientes que se encuentren en su casa para que la app le ofrezca distintas recetas sanas con esos mismos ingredientes.
- Tasty: Es la aplicación del medio *Buzzfeed*, y en ella podemos encontrar cientos de recetas de cualquier tipo. Ofrece recomendaciones diarias y la posibilidad de aplicar filtros en función de las preferencias dietéticas del usuario, por ejemplo, para evitar el gluten o cualquier alergia. Incluso podemos aplicar filtros en función del nivel de dificultad de la receta.
- Hatcook: Aplicación que ofrece a los usuarios un amplio recetario de más de 1000 recetas, donde también podemos filtrar tanto por preferencias dietéticas como por los ingredientes que poseemos en casa, así como por número de comensales. Las recetas están explicadas al detalle mediante una descripción de todo el proceso culinario además de vídeos explicativos para cocinar adecuadamente los platos.
- Cookpad: Es una de las páginas web de recetas más visitada del mundo. Cuenta con más de cinco millones de recetas en su base de datos, y permite encontrar recetas en función de los ingredientes que se dispongan en casa, a la vez de ofrecer red social básica donde los usuarios pueden crear publicaciones con nuevas recetas y compartirlas entre ellos.
- Oorenji: Aplicación de nutrición interactiva con la que cada usuario puede organizar de manera sencilla su menú semanal para personalizarlo y adaptarlo a sus necesidades individuales. Ofrece también una gran cantidad de recetas, con un mayor foco en la nutrición y la salud.
- The New York Times Cooking: Es una plataforma en línea que ofrece miles de recetas de cocina de alta calidad, siendo una extensión del propio periódico The NY Times. Además de las recetas, esta web ofrece contenido exclusivo para expertos culinarios, como vídeos y artículos acerca de técnicas de cocina, productos, herramientas recomendadas, o consejos para la planificación y organización de la cocina. También cuenta con una aplicación móvil que permite crear listas de la compra, planificar comidas o recibir notificaciones de nuevo contenido.

- **Nootric:** Es una plataforma en línea española que ofrece planes de alimentación personalizados, consejos nutricionales y una amplia variedad que tienen como fin último la salud y el bienestar. Combina a expertos en nutrición con tecnología para crear planes de alimentación basados en la información provista por el cliente para adaptarse a sus necesidades y objetivos particulares individuales, como perder peso o ganar masa muscular.

Figura 3: Matriz de empresas dentro del sector Meal Kit Delivery



(Fuente: Elaboración propia)

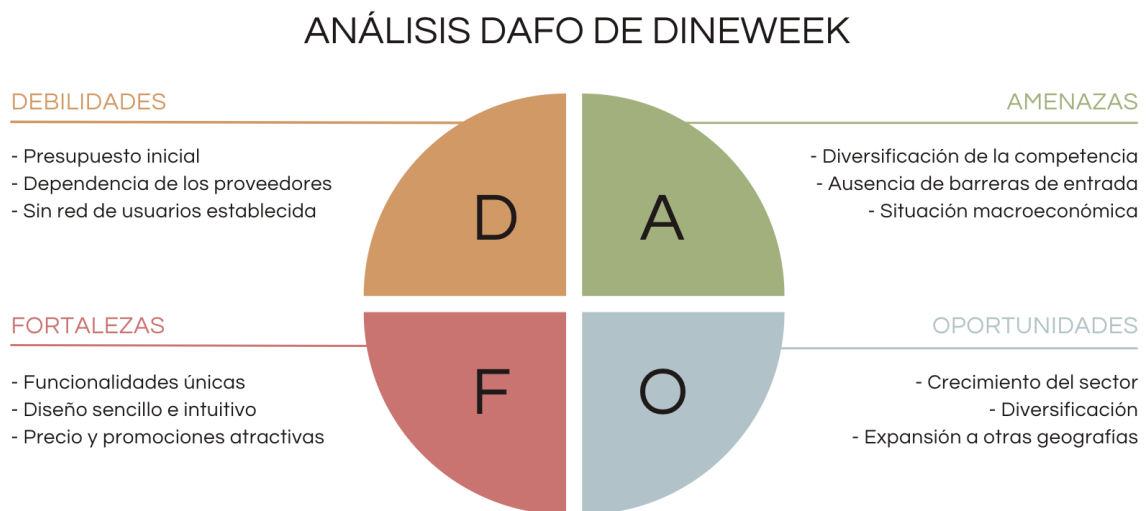
En este gráfico, podemos observar el panorama de nuestros competidores más cercanos dentro del sector *delivery*. Existen numerosas alternativas de servicios, desde kits de alimentos a domicilio como HelloFresh a planes de nutrición personalizados como Nootric, o simplemente recetarios para aprovechar la comida que tienes en la nevera, como Noodle. Podemos considerar al sector como ligeramente saturado, ya que existen competidores en el mismo área que ofrecen servicios y cumplen prácticamente necesidades idénticas, como son HelloFresh o Foodinthebox. Sin embargo, el gráfico ilustra bien como Dineweek se encuentra en un área del sector por explotar, ya que reúne características que ningún otro competidor reúne, como son los recetarios, el planificador alimenticio y el *delivery* de los ingredientes al hogar.

Dineweek no pone límite a los ingredientes y recetas por semana, como puede ser el caso de HelloFresh, además de no limitar el número de comensales. El cliente puede comprar tantos ingredientes como desee, lo que permite elaborar las recetas y platos que desee cuando prefiera. En segundo lugar, ofrece un servicio altamente personalizable, dónde el cliente escoge y planifica su alimentación en base a sus necesidades, ayudando a ajustar las porciones o seguir un tipo de dieta particular. También pueden guardar sus recetas favoritas para facilitar la planificación en el futuro. En último lugar, la preocupación de la empresa por la sostenibilidad y el desperdicio de alimentos sitúa a Dineweek como una opción atractiva para el consumidor, que ve sus necesidades satisfechas en una sola plataforma.

2.6 ANÁLISIS INTERNO DE DINEWEEK (DAFO)

El Análisis DAFO es una herramienta estratégica utilizada para generar un análisis de situación a nivel interno y externo de Dineweek, una empresa que ofrece recetarios de cocina, planificación alimenticia y entrega a domicilio de ingredientes. A continuación, presento un análisis DAFO de Dineweek.

Figura 4: Análisis DAFO de Dineweek



(Fuente: Elaboración propia)

Análisis interno:

- Debilidades:

Como primera debilidad, identificamos nuestro presupuesto actual de 75.000€ como limitado, especialmente en comparación a otras empresas del sector *delivery*. Más adelante analizaremos el presupuesto en detalle. En segundo lugar, como es habitual en este sector, Dineweek depende de terceros, los supermercados y la plataforma de *delivery*, para ofrecer sus servicios de entrega a domicilio, lo que puede limitar su capacidad de control de calidad y los costes de sus servicios. La dura competencia dentro del sector *delivery* es otra debilidad que expone nuestra empresa, especialmente si tenemos en consideración la gran disparidad económica existente. Atraer y retener una red de usuarios supone también un reto, ya que nos encontramos en un mercado donde el cliente, pese a no ser fiel a una sola marca, sí que tiene preferencia por dos o tres empresas entre las que varía. Para entrar en esta *pool* de empresas tanteadas por los clientes, la inversión en marketing y publicidad en distintos medios ha de ser considerable. A la vez, identificamos los posibles problemas de regulación que han experimentado otras empresas del sector como una posible debilidad que nos podría salpicar en un futuro.

- Fortalezas:

Consideramos como nuestra principal fortaleza las características del producto que ofrece Dineweek. Mientras que otras empresas localizadas dentro del sector tan solo se centran en el envío a domicilio de alimentos, el objetivo de Dineweek es ofrecer un servicio al consumidor mediante el cual planificar sus comidas y recibir sus ingredientes en la puerta de su casa, evitando tanto el desperdicio de su tiempo acudiendo al supermercado, como el desperdicio de alimentos, ya que sabrá las cantidades necesarias para cocinar las distintas recetas. Las recetas, el planificador y los envíos desde los propios supermercados conforman el núcleo de fortalezas principales y características de la empresa. Además, el diseño sencillo e intuitivo de la aplicación supone una ventaja de cara a la captación de nuevos usuarios. Esta aplicación será el centro de la comunidad de usuarios con los mismos intereses y gustos, reforzando a los usuarios que decidan utilizar nuestra aplicación y creando un sentimiento de pertenencia hacia Dineweek. Por último, nuestra aplicación y sus funcionalidades serán ofrecidas de forma gratuita con una versión premium a un precio competitivo con pequeñas mejoras al servicio, lo que ayudará con la captación de consumidores.

Análisis externo

- Amenazas:

Hemos identificado nuestras principales amenazas en posibles diversificaciones. Cabe la posibilidad de que HelloFresh, el competidor cuyo modelo de negocio más similar al de Dineweek, en un futuro decida ofertar, por ejemplo, los propios ingredientes comprados al por mayor directamente a los consumidores, creando así un *marketplace* que podría rivalizar directamente con Dineweek. Los propios proveedores, tanto los supermercados como el servicio de *delivery*, podrían prescindir de nuestra empresa y diversificar hacia nuestro nicho de mercado, ya que al final, nosotros somos simples intermediadores de un proceso logístico. La ausencia de barreras de entrada elevada también permite la entrada de nuevos competidores en un futuro, más allá del coste de la inversión inicial. Por último, identificamos la situación macroeconómica tanto actual como futura como una posible amenaza, a raíz de los incrementos en los precios de alimentos y materias primas además de los propios incrementos en el coste de transporte (Naranjo, 2023).

- Oportunidades:

Actualmente, el sector *delivery* en España se encuentra en pleno auge, como hemos visto en apartados anteriores. Una cifra adicional a tener en cuenta es el número de pedidos a domicilio realizados en el año 2022 en España: 400 millones de euros (CITA). En 2022 en España, la industria *foodtech* ha sido valorado en 268 millones de euros (con un crecimiento del 9,1% respecto a 2021 sin contabilizar el caso Glovo). La pandemia ha llevado a un aumento en la demanda de servicios de comida a domicilio no solo a nivel nacional, sino a nivel global, y la tendencia que sigue es creciente. En la actualidad, Dineweek se encuentra ante un sector donde cabe la posibilidad de aumentar y diversificar los servicios ofrecidos por una empresa de *grocery delivery*, y donde los consumidores se muestran más concienciados que nunca con la dietética, el medioambiente y la responsabilidad social. Establecer alianzas con nuestros proveedores, los supermercados, genera a su vez posibles oportunidades de colaboraciones y de acceso a numerosos consumidores que pueden estar interesados en el servicio que ofrece la empresa, a la vez que es beneficioso para el propio supermercado. Finalmente, el hecho de que Dineweek se encuentre en un nicho de mercado a nivel internacional ofrece la posibilidad de expansión a otras geografías, de probarse nuestro modelo de negocio como exitoso.

3. MODELO DE NEGOCIO

3.1 DESCRIPCIÓN DE LA IDEA

Dineweek es una plataforma de *delivery* o entrega de productos que conecta a usuarios con repartidores que entregan alimentos y productos relacionados desde diversos supermercados. Además, Dineweek ofrece una gran cantidad de recetas en la forma de red social a través de su app, teniendo el consumidor la posibilidad de organizar o planificar sus menús semanales seleccionando las propias recetas. Es en sí una propia red social donde. El fin último de la empresa es reducir el desperdicio de alimentos y el impacto que ello tiene en el medioambiente (Andor et al., 2020).

3.2 MISIÓN Y VISION

Creemos que, para lograr el éxito, Dineweek no ha de ser una plataforma que se diferencie únicamente de sus competidores por los servicios que ofrece, sino que debe tener un valor intrínseco que conecte con los clientes y creen un vínculo especial. Este vínculo está plasmado tanto en la misión como en la visión de Dineweek:

Misión: Mejorar la alimentación de nuestros usuarios facilitando recetas y alimentos que cubran sus necesidades cualesquiera que sean.

Visión: Eliminar el desperdicio de alimentos de los hogares a través de la planificación alimenticia y reducir la huella de carbono tanto de los consumidores como de los supermercados.

Los retos y las soluciones son entendidas desde un punto de vista de comunidad, donde Dineweek y sus usuarios colaboran y trabajan juntos para lograr reducir estos problemas tan importantes para nuestra sociedad actual y que nos afectan negativamente a todos. De esta manera, nuestra marca muestra su responsabilidad con los clientes y crea una identidad única y fácilmente reconocible que atraerá a personas identificadas con nuestros valores.

3.3 BUSINESS MODEL CANVAS

El Business Model Canvas es una plantilla de gestión estratégica que utilizaré para definir y organizar de manera efectiva el modelo de negocio de Dineweek.

a) Clientes y segmento

Nuestro producto se centrará en tres segmentos de clientes claramente diferenciados: estudiantes o jóvenes profesionales, familias, y otros, un tercer segmento donde agrupamos demografías de menor tamaño, pero a tener en cuenta.

Consideramos que el primer segmento formado por estudiantes y jóvenes profesionales conformará uno de nuestros targets de mayor importancia. Identificamos a estos jóvenes como personas de 18 a 29 años semi-independizados que pasan poco tiempo en casa, ya sea por estudios, empleo u ocio. Generalmente, este grupo de personas realiza su propia compra en supermercados para prepararlos ellos mismos en casa, pero suele ocurrir que no gozan del tiempo suficiente para planificar diariamente sus comidas o para llevar una alimentación saludable. Tampoco suelen percibir elevados ingresos, lo que descarta la posibilidad para ellos de realizar sus comidas en locales de restauración, por lo que realizan comidas sencillas y de rápida elaboración que simplemente cumplan sus necesidades físicas. Cabe destacar que esta generación más joven es menos reacia hacia las nuevas tecnologías, y posee nuevas preferencias, como ordenar comida desde la comodidad de su propio hogar, a diferencia de las generaciones más mayores.

El segundo segmento lo conforman parejas primerizas y familias, donde no se organizan las comidas de forma individual, sino teniendo en cuenta al resto de individuos que forman la unidad familiar. En estos casos, la planificación suele ser un desafío, ya que se han de compaginar distintos horarios y se goza de muy poco tiempo para cocinar o pensar en distintas recetas con las cantidades adecuadas para cada persona. Además, comienza a pesar más la necesidad de llevar una buena alimentación y en comprar lo que se consume para ahorrar y evitar tirar comida a la basura.

Por último, tenemos el tercer segmento, formado por “otros”, donde incluimos a los healthy fooders y otras personas con necesidades alimenticias específicas, como celíacos o alérgicos. Gracias a Dineweek, este sector puede comenzar a ver sus necesidades satisfechas al tener acceso a un mayor número de recetas de personas que encuentran desafíos similares en las comidas. Resultará innovador y evitará el aburrimiento en sus comidas. En la actualidad es un sector demográfico que está apenas explotado desde el punto de vista comercial, pero sí está de moda en el ámbito social, con distintas dietas

como el veganismo, la dieta flexitariana o el realfooding.

b) Propuesta de valor

Identificamos nuestra propuesta de valor en tres distintos pilares interdependientes y necesarios, al ser la combinación de los tres pilares lo que nos ubica en un nicho del mercado por explorar:

- **Recetas:** La plataforma Dineweek gozará de un amplio recetario que contendrá recetas para todo tipo de gustos y preferencias que serán recomendadas al usuario mediante un algoritmo. Estas recomendaciones serán personalizadas e individuales. Aplicándolo a un caso práctico: Ángela es una usuaria que ha usado Dineweek en numerosas ocasiones para cocinar distintas recetas de pizza y pasta, la aplicación recordará sus elecciones, recomendando en el futuro nuevas recetas de cocina italiana que puede que gusten a Ángela. Si decide seleccionar recetas filtrando por ingrediente dado que es alérgica, como el huevo o el pescado, la plataforma también lo recordará para evitar incluir estos alimentos en sus futuras recomendaciones. Los usuarios gozarán de recetas proporcionadas por el propio Dineweek como de otras subidas por los usuarios.
- **Planificación:** Esta característica proporciona un apartado dentro de la aplicación donde los usuarios pueden planificar sus menús con una periodicidad semanal. Este menú semanal se rellena seleccionando las propias recetas de la aplicación, y en función de las recetas que se van eligiendo, recomienda otras con ingredientes en común para aprovechar mejor las cantidades de los alimentos utilizados. A su vez, se indica al usuario los macronutrientes dentro de las recetas para conseguir una dieta equilibrada y saludable.
- **Delivery:** Los clientes podrán pedir a domicilio los ingredientes necesarios para cocinar las recetas que han seleccionado en su menú semanal. Los ingredientes provendrán directamente del supermercado seleccionado por el usuario dentro de las opciones ofertadas por Dineweek. Este pedido a domicilio se llevará a cabo a través de un tercero, como Revolt, una startup de *delivery* de cero emisiones especializadas en el reparto de alimentos. De esta forma, logramos incluir en las distintas partes de nuestra propuesta de valor nuestros propios *core values* de

sostenibilidad, responsabilidad y ahorro.

c) Canales

Utilizaremos tres estrategias diferenciadas en función del objetivo para lograr nuestros objetivos en el corto-medio plazo:

- Estrategias para atraer a los usuarios: Desarrollaremos un plan de marketing multicanal con el objetivo de dar a conocer a potenciales usuarios nuestro servicio y nuestra misión, a la vez que los propios beneficios de Dineweek. A través de promociones en redes sociales, ofreceremos cupones descuento a los nuevos usuarios, así como acceso a la versión premium de Dineweek de manera gratuita durante los primeros meses. Utilizaremos a su vez colaboraciones con *influencers* y otras personas con presencia en plataformas como Instagram, TikTok o Youtube para que den a conocer todas las características de nuestra aplicación a sus seguidores y conseguir una mayor visibilidad. La venta cruzada será otro canal que tendremos en cuenta, ya que Dineweek estará vendiendo productos de los propios supermercados, por lo que los supermercados estarán interesados en ofrecer y promocionar nuestros servicios. Por último, consideramos que no hay mejor marketing que ofrecer un servicio de calidad y dejar que el boca a boca dé a conocer orgánicamente nuestro trabajo.
- Estrategias para retener a los clientes actuales: La venta de nuestra experiencia será fundamental para retener a los clientes y animarlos a repetir con Dineweek. Mediante nuestra misión y visión, los usuarios se sentirán implicados con la causa que tiene como fin último la aplicación. El hecho de que Dineweek sea una red social también ayuda a crear un sentimiento de comunidad que logre que los usuarios se animen entre ellos a continuar siendo sostenibles y respetuosos con el medioambiente. Nuestra principal propuesta para lograr este sentimiento de comunidad pasa por organizar eventos Dineweek para juntar a usuarios y realizar acciones relacionadas con la visión de la comunidad. Dotar a los usuarios de más promociones, como ofertas por usuario referenciado, un potente canal de atención al cliente y una constante renovación del contenido en función de las críticas recibidas ayudarán a mantener a los clientes contentos y satisfechos con el

servicio.

- Estrategias para expandir nuestra red de clientes: Será principalmente a través de un aumento de presencia en redes sociales para acceder a un número mayor de personas; un aumento de nuestros supermercados ofertados para acceder a su clientela fidelizada que no desea cambiar de productos; y a través de una propia ampliación de la zona de reparto a domicilio, del Madrid metropolitano a, por ejemplo, toda la Comunidad, u otras provincias como puede ser Barcelona. Si nos enfocamos más en el medio-largo plazo, una marca blanca propia puede ser una apuesta interesante para ofertar a los usuarios, así como la creación de “dark stores” o “dark kitchens”: “La dark kitchen es un restaurante que únicamente opera a través de canales de venta digitales. Esto hace que la inversión inicial sea mucho menor, pero también es fundamental apostar por la digitalización del negocio, con el fin de llegar a un público amplio” (Glovo, 2020).

d) Relación con clientes

Como ya se ha mencionado anteriormente, Dineweek busca crear una comunidad de usuarios conscientes del impacto que tiene el desperdicio de alimentos sobre el calentamiento global, la polución, y la destrucción de los ecosistemas. Se estima que las actividades humanas relacionadas con la producción y consumo de alimentos ha supuesto entre el 21% y el 37% del total de gases de efecto invernadero emitidos a la atmósfera entre 2006 y 2016 Intergovernmental Panel on Climate Change (Shukla et al., 2019). Además, aproximadamente el origen de un 60% del total de las emisiones proviene de los propios hogares (Ivanova et al., 2016).

Nuestra idea consiste en crear un apartado tanto en nuestra web como en la aplicación donde explicamos el problema del malgasto de alimentos y poner en contexto a los usuarios de cuál es la causa a la que contribuyen indirectamente con el uso de Dineweek, Al descargar la app por primera vez, aparecerá una pequeña introducción con los fundamentales de la app y nuestra visión como marca. Pretendemos crear un vínculo con aquellos clientes que se sientan responsables de actuar ante el cambio climático y otros fenómenos. Esto lo lograremos a través de la app, que tiene funciones de red social para permitir la comunicación e interacción entre usuarios, a través de la atención al cliente, que resolverá cualquier pregunta o inconveniente que pueda tener un usuario, y mediante

la organización de eventos de la marca, donde los usuarios podrán conocerse entre ellos, conocer a la plantilla detrás de Dineweek y realizar actividades concretas en función de la temática del evento al que acudan, para poder promover un cambio activo hacia la sostenibilidad. De esta forma, crearemos una identidad reconocible frente a los clientes, que se sentirán parte de algo más grande que ellos y que les motiva a incentiva a tomar parte del movimiento sostenible que, en ocasiones, puede resultar frustrante al percibirlo como una labor solitaria que realizamos en el día a día y que no ocupan espacio en nuestras conversaciones.

e) Ingresos

Nuestro modelo de ingresos se distribuye en función de la versión de la aplicación que utilice cada usuario, distinguiendo entre la versión gratuita y la versión de pago, siguiendo un modelo Freemium tradicional.

- Modelo Free: Será el modelo estándar para la gran mayoría de usuarios. Esta versión limitará la planificación de menús a una periodicidad semanal, no gozará de acceso a todas las recetas y contenido de la plataforma de la plataforma y tendrá un precio estándar en cuanto a las tasas del *delivery*. Consideramos de alta importancia que la aplicación se sienta completa pese a que no se paga el modelo de pago, para que los usuarios sigan disfrutando de todas las ventajas y utilicen la app.
- Modelo Premium: Si el usuario decide pagar para obtener el modo premium, obtendrá acceso ilimitado a todas las funcionalidades que no goza la versión gratuita, además de una reducción total del precio del envío a domicilio por ser premium. Se eliminará también la publicidad presente en la versión gratuita. El precio de este modelo se estima que comience a partir de los 12€. Consideramos que una cantidad considerablemente mayor puede ser percibida por el usuario como un precio demasiado elevado. Las funcionalidades totales del modelo, entonces, se resumirían en: gastos de envío gratuitos, acceso a recetas ilimitadas, ausencia de publicidad y nevera inteligente, donde el usuario podrá introducir los alimentos que ya posee para que se tengan en cuenta a la hora de sugerir recetas. Este modelo será ofrecido de forma gratuita a todos los usuarios que se descarguen por primera vez la aplicación como marketing para el servicio premium.

- *Marketplace*: Nuestra plataforma permite a los usuarios realizar una compra que luego podrá materializarse en forma de solicitud en cualquiera de los supermercados que acepten un acuerdo para participar en nuestra plataforma. Cobraremos un porcentaje del monto total transaccionado a través de nuestra plataforma, ya que nos estaremos posicionando como un nuevo canal de captación de clientes para los supermercados.
- *Publicidad*: La versión gratuita incluirá anuncios cada "X" número de veces o recetas frecuentes. Es una forma de que las empresas anuncien sus productos en nuestra plataforma, y cobraremos una tarifa variable (según el nivel de visibilidad que deseen) para que sus anuncios aparezcan en estos lugares. Debido a que los anuncios pueden resultar tediosos y molestos, también es una forma de alentar a los usuarios a suscribirse a la versión premium.

f) *Actividades clave*

Podemos acotar las actividades clave de Dineweek (aquellas actividades esenciales para su funcionamiento) en cinco acciones distintas:

- *Marketing*: Realización de campañas de marketing a través de distintos canales como redes sociales, publicidad digital, patrocinios o el propio boca a boca.
- *Gestión de la base de datos*: Consideramos que es de vital importancia gestionar la información para identificar patrones y tendencias entre los hábitos de nuestros consumidores, así como para analizar el rendimiento de los servicios ofrecidos.
- *Envío a domicilio*: A pesar de ser un servicio externalizado, debemos de firmar un contrato con un tercero que aporte a la cadena de valor, y supervisar el proceso para observar que los repartos a domicilio se lleven a cabo acorde a los valores de nuestra empresa.
- *Servicio de atención al cliente*: Proporcionaremos al cliente de un servicio telefónico de atención al cliente que sea capaz de resolver sus dudas, así como soporte a través de nuestra página web, un apartado dentro de la app respondiendo a las principales FAQs, y un correo electrónico para recibir feedback tanto positivo como negativo por parte del cliente.
- *Mantenimiento de la app / página web*: Actividad esencial, al ser necesaria la constante revisión de ambas plataformas con el fin de realizar cualquier cambio o

mejora y paliar cualquier caída del sistema o problemas tecnológicos.

g) Recursos clave

- Desarrollo de la app: Será realizado por un tercero. No obstante, será el principal recurso de Dineweek y estará sometida a una alta supervisión y coste de mantenimiento.
- Integración API: como se ha mencionado anteriormente, la plataforma de *delivery* que utilizaremos será aquella de un tercero, por lo que necesitaremos integrar nuestro software aquel utilizado por el *delivery* para que la aplicación sea funcional y atractiva para el usuario.
- *Delivery*: Recurso clave para el funcionamiento de Dineweek. Siendo un proceso externalizado, se deberá cuidar todo el customer journey que realizan los usuarios y su integración a nuestro sistema.
- Base de datos de recetas: Recurso clave, de nuevo, dada su importancia en nuestra propuesta de valor. Es fundamental su presencia en el propio arranque de la aplicación, pero deberá ser actualizado frecuentemente para tener un producto fresco y novedoso.
- Front y back office: Necesario para realizar tareas administrativas y hacer un seguimiento al proceso de servicio al cliente.
- CRM (Customer Relationship Management): Nuestro CRM deberá de ser integrable a la plataforma para poder realizar un seguimiento de los clientes, así como para lanzar nuevas estrategias de marketing.
- Inversiones: La financiación inicial para lanzar la plataforma es lógicamente fundamental, así como las posteriores inversiones de capital que se requieran para hacer frente al crecimiento de la plataforma.
- Nube de datos: Todos los datos generados deben de ser almacenados en una nube de datos con el objetivo de analizarlos y marcar un control de la plataforma.
- Equipo: Nuestro equipo inicial estará conformado por los cinco socios fundadores, en orden de izquierda a derecha: Álvaro María Gil-Antuñano Foncillas, Lucas Castellanos Lafita, Pedro Larrea Ochoa, Ignacio Gómez Miralles y Javier Esteve Seivane.

Figura 5: Equipo de Dineweek



Mientras que los cinco hemos cursado el mismo doble grado en Administración de Empresas y Relaciones Internacionales, somos un equipo multidisciplinar de individuos con distintos intereses y perfiles que se complementan entre ellos.

h) Aliados clave

- Inversores:

- Familia y amigos (F&F): Comenzará siendo nuestra principal fuente de financiación. En la primera fase, recurriremos a estos amigos y familia sumado a nuestro propio capital para lograr la inversión inicial necesaria.
- Bancos: Una vez el proyecto haya comenzado, los bancos pueden ofrecer créditos u otros servicios comerciales a tener en cuenta para la financiación de la plataforma.
- Entidades gubernamentales: Al promover la reducción del desperdicio de alimentos y utilizando un *delivery* sostenible con el medioambiente, cabe la posibilidad de recibir acceso a subvenciones por parte de las entidades gubernamentales en caso de cumplir con los requisitos necesarios, como ENISA o CDTI.
- Business Angels: Son actores dispuestos a financiar operaciones de un capital menor y proveer de conocimientos, experiencia y contactos a la empresa en la que invierten. Pueden ser más flexibles a la hora de establecer términos y condiciones, por lo que puede ser interesante contactar con ellos en eventos relacionados con startups como South Summit o Alhambra Ventures.
- Venture Capital: Ofrece la oportunidad de recibir cantidades considerables de capital para desarrollar nuestro proyecto al permitir la entrada al accionariado a nuevos socios dispuestos a invertir en la empresa.
- Crowdfunding: No es la opción más efectiva ni fiable, pero al ser una causa sostenible y de responsabilidad social, consideramos que puede generar el suficiente interés como para levantar financiación.

- Supermercados: Será necesario obtener un *partnership* con al menos un supermercado para ser capaces de proporcionar los ingredientes a través de la app. Nuestro objetivo es atraer a distintas marcas para lograr un mayor alcance y que el cliente sea capaz de comparar precios y escoger el supermercado que se adecúe más a sus gustos
 - Empresa de entrega a domicilio: Para el *delivery*, la opción que consideramos que mejor se adapta a nuestra visión y valores es Revolt, una empresa española que realiza labores de reparto a través de su flota de vehículos totalmente electrificados. Ya tiene experiencia trabajando a pequeña escala con marcas prestigiosas como Alcampo, Carrefour o UberEats.
 - *Marketplace* de aplicaciones móviles: Las plataformas donde estará disponible nuestra aplicación para ser descargada en los dispositivos móviles. Google Play y App Store.
 - Editoriales de libros de recetas: Utilizaremos especialmente al comienzo libros de recetas reconocidos para otorgar fiabilidad y prestigio inmediato a las recetas que vean los usuarios nada más descargar Dineweek y no depender del volumen de recetas subidas por los usuarios. Las Editoriales jugarán un papel importante para proveernos este material.
 - *Influencers* y *celebrities*: Personas con gran impacto a nivel redes sociales que den a conocer a nuestra marca y generen interés por ella a través de distintas promociones de marketing. Serán una de nuestras principales herramientas de promoción de la marca. Ejemplos de *influencers* son Ibai en la plataforma Twitch, Lola Lolita en TikTok, o María Pombo en Instagram.
- i) Estructura de costos
- Coste inicial: La inversión inicial a realizar será de 75.000 euros, de los cuales se destinarán 40.000 euros al desarrollo de la aplicación y software relacionado y necesario para realizar las distintas actividades clave de Dineweek. Compraremos un ordenador para la empresa, desde el que trabajará nuestro único empleado, por valor de 800 euros. Por último, dispondremos de 34.200 euros en caja para afrontar los distintos gastos que tengan lugar en el corto plazo.

Un tercio del capital será levantado entre Friends & Family & Fools (amigos, familia y allegados) como forma de financiar nuestra startup, mientras que los dos tercios restantes necesarios para alcanzar la cifra de 75.000 euros provendrán del propio bolsillo de los socios fundadores en participaciones alicuotas.

Tabla 1: Inversión inicial de Dineweek

Inversión inicial	
Inversión en software	40.000,00 €
EPI	800,00 €
Tesorería	34.200,00 €
Total Inversión	75.000,00 €

Inversión inicial	
Capital aportado por los socios (90%)	50.000,00 €
Ronde de financiación (3Fs)	25.000,00 €
Total inversión inicial	75.000,00 €

(Fuente: Elaboración propia)

- Costes fijos: Los costes fijos comprendidos serán, en primer lugar, las licencias tanto de la App Store como de Google Play, necesarias para poder ofrecer una aplicación en estos *marketplace*. El coste de estos servicios es de 99 y 22 euros anuales, respectivamente. Las tarifas móviles y de mantenimiento de la página web están estimadas en 144 euros anuales. El último coste a tener en cuenta es el salario del trabajador, el cual hemos estimado en 2.000 euros, y en un futuro, los propios sueldos de los socios (Apple, 2023) (Google, 2023).
- Costes variables: El principal coste que presenta variabilidad será aquel asociado al marketing, que oscilará considerablemente en función de las acciones promocionales emprendidas. Las comisiones de plataformas como App Store o

Stripe, una plataforma de pagos, variarán también en función del número de descargas y del capital facturado. El mantenimiento y las distintas mejoras de la aplicación tendrán repercusión en el coste asociado a esto, ya que se tendrá que contratar un servicio técnico o un desarrollador puntualmente. Por último, todos los costes legales como el impuesto de sociedades que varían de año en año.

En la siguiente tabla muestro una estimación en un escenario óptimo de los costes fijos y variables anuales, con su evolución vista cinco años. La principal causa del aumento de los costes fijos son los salarios de los cinco socios fundadores.

Tabla 2: Estructura de costes anual de Dineweek

	Costes Fijos	Costes Variables	Total
Año 0	27.906 €	31.768 €	59.674 €
Año 1	126.980.15	46.415 €	173.395,15€
Año 2	270.509 €	119.331 €	389.840 €
Año 3	480.609 €	259.680 €	740.289 €
Año 4	634.325 €	581.483 €	1.215.808 €

(Fuente: Elaboración propia)

4. DISEÑO E IMPLANTACIÓN DEL PLAN DE MARKETING PARA DINEWEEK

Una vez analizado tanto la industria donde operará Dineweek como el propio modelo de negocio de la empresa, el siguiente apartado elaborará una exposición práctica del plan

de marketing a realizar a partir del lanzamiento de la aplicación, y tiene como objetivo final lograr ser, como poco, comercialmente viable dentro de su industria. En primer lugar, se seleccionará y delimitará el mercado que mejor se adecúe a la estrategia y las características de Dineweek, y se realizará un análisis de su competencia que evidencie cuáles son las oportunidades en el sector. A continuación, determinaremos las estrategias de entrada al sector utilizando la estrategia de las 4 P's. Por último, se establecerán los indicadores que confirmen si las medidas implementadas funcionan y el control sobre servicios delegados.

4.1 DELIMITACIÓN Y SELECCIÓN

4.1.1 SELECCIÓN DE LA GEOGRAFÍA

La geografía escogida para crear y desarrollar nuestra empresa es España, concretamente el área metropolitana de Madrid. El principal motivo de ubicar en Madrid nuestra startup es que Madrid es la ciudad donde han crecido y vivido los cinco socios fundadores, y poseen un conocimiento del mercado muy avanzado. Estos son los factores principales que han pesado en la elección de la geografía:

Conocimiento del mercado: Los cinco socios de la empresa son madrileños y conocen bien el mercado local. Esto proporciona a Dineweek una ventaja competitiva a la hora de entender las necesidades y preferencias de los consumidores de la ciudad, lo que podría ayudar a la empresa a diseñar un servicio que se adapte mejor a las demandas del mercado.

Centro de negocios: Madrid es el centro financiero y de negocios de España, y uno de los más importantes de Europa. Esto significa que hay una gran cantidad de oportunidades de negocios y una gran cantidad de inversores y empresas que estarán en contacto de primera mano con nuestro servicio y estarán potencialmente interesados.

Comunicaciones: Madrid goza de una excelente infraestructura de comunicaciones. Es un importante centro de transporte, de donde nacen la gran mayoría de autopistas y autovías del país y posee una red ferroviaria que conecta a la ciudad con el resto de España y Europa. Además, Madrid cuenta con una amplia red de carreteras y autopistas, lo que facilita la entrega de productos, situando a la ciudad como núcleo de operaciones de

infinidad de empresas.

Población: Madrid es una ciudad cosmopolita y vibrante, con una población de más de 6 millones de personas en su área metropolitana. Esto significa que hay una gran cantidad de clientes potenciales para Dineweek, así como una gran cantidad de trabajadores que, en caso de querer expandir el negocio en un futuro, podrían unirse a la empresa.

Ecosistema empresarial: Madrid tiene un ecosistema empresarial diverso y en constante crecimiento. La ciudad es sede de muchas startups, incubadoras y aceleradoras de empresas, lo que significa que hay una gran cantidad de oportunidades para colaboraciones y asociaciones empresariales.

Costes: En comparación con otras capitales europeas de primer nivel como Londres o París, Madrid tiene un coste de vida y de negocios más asequible. Esto puede ser una ventaja en términos de costos operativos y para atraer y retener talento.

4.1.2 SEGMENTACIÓN DEL PÚBLICO OBJETIVO

Idealmente, el cliente de Dineweek sería una persona ocupada que valora su tiempo y está interesada en comer de manera saludable y variada. Esta persona puede tener un trabajo exigente que le deja poco tiempo para planificar comidas y hacer compras en el supermercado. También puede ser alguien que quiere aprender a cocinar nuevas recetas y experimentar con diferentes cocinas y sabores, o que posea necesidades dietéticas específicas. En todo caso, deberá ser una persona que posea un smartphone con una de las *marketplace* en las que ofreceremos la app (App Store y Google Play), por lo que nuestro público se encontrará principalmente entre los millennials y los Gen-Z (Statista, 2021).

Además, el cliente de Dineweek puede estar interesado en llevar un estilo de vida sostenible y apoyar a los productores locales. Esta persona puede estar preocupada por el impacto ambiental de sus acciones y puede estar buscando formas de reducir su huella de carbono.

En cuanto a la edad y el género, Dineweek atraerá a un amplio espectro de clientes, desde jóvenes profesionales hasta personas mayores que buscan simplificar su rutina de cocina.

En términos de género, Dineweek no está dirigido exclusivamente a hombres o mujeres, sino a cualquier persona que valore la calidad de la comida y la conveniencia en la planificación de comidas.

En cuanto a los segmentos de edad, Dineweek puede interesar a diferentes grupos. A continuación, se detallan algunos de ellos:

- Jóvenes adultos: Los jóvenes adultos, especialmente aquellos que viven solos o con amigos, pueden ser un segmento interesante para Dineweek. Esta población tiende a estar ocupada con el trabajo, los estudios u otras actividades, y puede tener poco tiempo o habilidades culinarias para preparar comidas saludables en casa. Dineweek les ofrece la comodidad de planificar y recibir los ingredientes necesarios para preparar comidas saludables y variadas.
- Familias ocupadas: Las familias con niños pequeños también pueden beneficiarse de los servicios de Dineweek. Los padres y madres ocupados a menudo luchan por encontrar tiempo para planificar comidas y hacer las compras necesarias para mantener una dieta equilibrada. Dineweek les permite ahorrar tiempo y esfuerzo al planificar comidas semanales y recibir los ingredientes necesarios para cocinar en casa.
- Profesionales ocupados: Los profesionales ocupados, como ejecutivos o empresarios, pueden estar interesados en Dineweek debido a su apretada agenda laboral. Estas personas suelen tener poco tiempo libre y pueden preferir usar su tiempo de manera más efectiva que planificando y comprando para cocinar en casa. Nuestra empresa les ofrece la comodidad de recibir los ingredientes necesarios para preparar comidas saludables y deliciosas en casa sin tener que preocuparse por la planificación o las compras.
- Las personas con dietas específicas también pueden estar interesadas en Dineweek debido a la posibilidad de personalizar sus comidas. La aplicación de Dineweek ofrece una amplia variedad de recetas y opciones de menús que se adaptan a diferentes necesidades y preferencias dietéticas, como vegetarianas, veganas, sin gluten, sin lactosa, bajas en carbohidratos, entre otras.

4.1.3 DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS DE MERCADO

Establecer las metas a alcanzar dentro de un plan de marketing dependerá enormemente de las particularidades de cada compañía. En nuestro caso, Dineweek es una startup por crear, por lo que estableceremos objetivos estratégicos más enfocados en el corto-medio plazo:

- Conseguir visibilizar la marca y llegar al cliente objetivo en un plazo de 12 meses.
- Atraer un número mínimo de 2.000 clientes nuevos por mes que esté suscrito al servicio premium.
- Mediante una alianza directa, lograr tener 3 supermercados asociados en los próximos 2 años.
- Lanzar una campaña de marketing a través de redes sociales, siendo Instagram la principal herramienta en la promoción de ventas en línea, y la principal plataforma por la que dar a conocer nuestras distintas acciones y campañas.
- Realizar una colaboración con un *influencer* o *celebrity* relacionado con nuestra actividad para que encabece nuestra imagen de marca para establecer una relación con el cliente cercana y moderna.

4.2 POLÍTICA DE MARKETING MIX

Una vez hemos seleccionado el segmento de mercado, la geografía y los objetivos a corto-medio plazo, en este segundo apartado del plan de marketing desarrollaremos el marketing mix siguiendo para nuestro mercado seleccionado. Este marketing mix estará compuesto por cuatro variables, conocidas como las 4 Ps: producto, precio, distribución y promoción. Seguidamente, estudiaremos cada una de las variables aplicadas a Dineweek.

4.2.1 PRODUCTO

Figura 6: Logo de Dineweek



(Fuente: Elaboración propia)

El producto en sí que ofrece Dineweek es la propia aplicación, que ofrece a los usuarios la posibilidad de acceder a los tres servicios principales que conforman la propuesta de valor de Dineweek: el recetario, el calendario de planificación alimenticia y el *delivery* de ingredientes.

En el análisis de competidores hemos podido observar cómo Dineweek se ubica en un espacio del mercado que no está explotado por ninguna otra empresa similar, ya que combina características diferentes como son nuestros tres servicios ofrecidos, y las armoniza, ofreciendo un producto armonizado y sencillo de utilizar.

Analizando la demanda del sector es evidente una creciente demanda por productos ecológicos, sostenibles y comprometidos con el medioambiente. En el estudio realizado por la Fundación BBVA, el interés de la sociedad por cuestiones relacionadas con el medioambiente ha pasado de un 6,4 sobre 10 en 2005 a un 8,4 en el 2022 (Fundación BBVA, 2022). En combinación al creciente uso de servicios de *delivery* de comida por todo el país, y la entrada en el mercado español de empresas como HelloFresh o Foodinthebox, queda patente que Dineweek se mueve en sectores en crecimiento.

Para poder visualizar correctamente nuestro producto, hemos elaborado un prototipo inicial de nuestra aplicación en el que podemos apreciar las distintas funciones que tiene y el customer journey que realizaría el usuario.

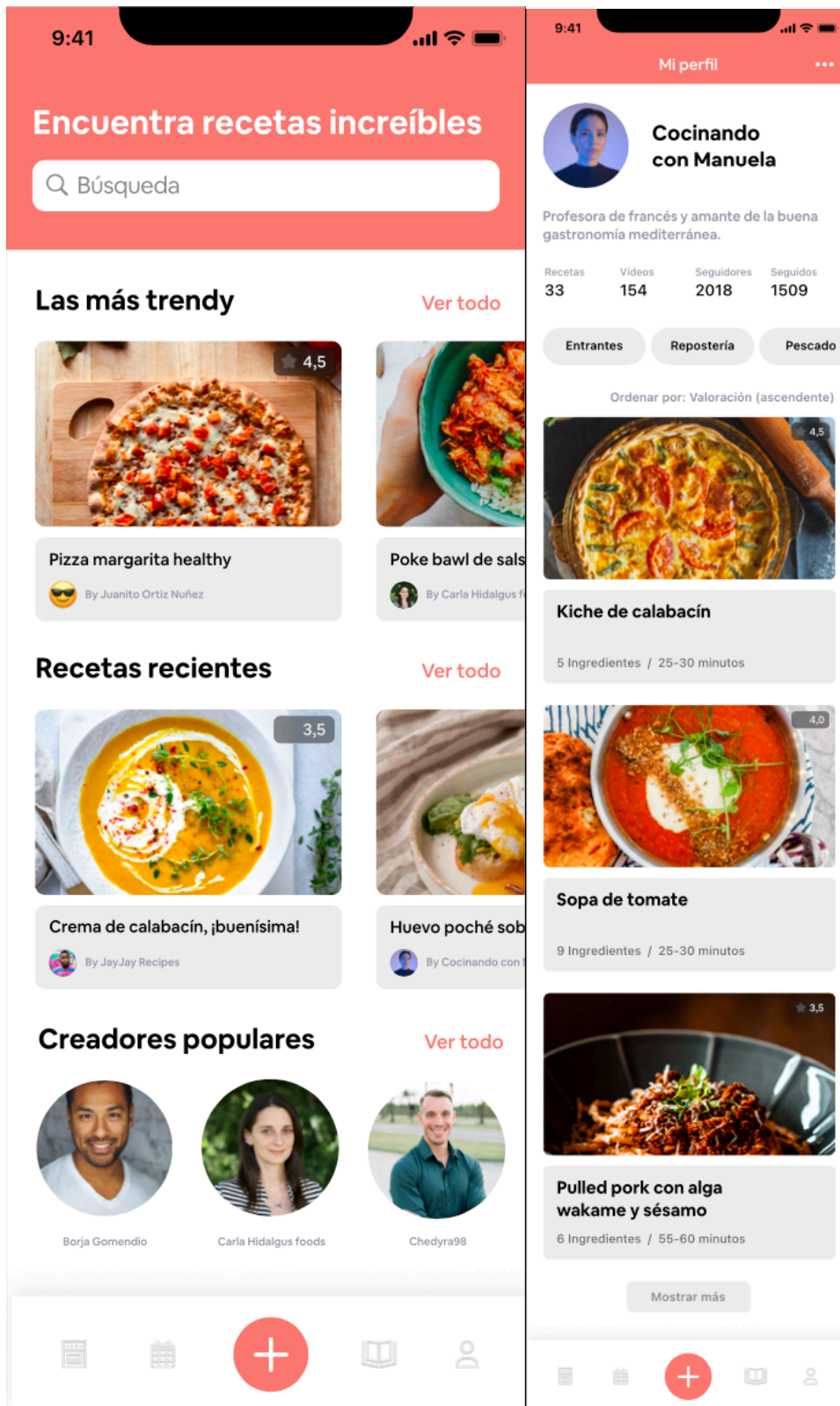
Figura 7: Portada de la aplicación



(Fuente: Elaboración propia)

A la hora de diseñar el logotipo, hemos tenido como prioridad número uno que el usuario sepa desde el primer momento que es una app de alimentación. El logotipo que hemos diseñado juega con la idea de la “D” de Dineweek teniendo una forma similar a la de un cuenco, lo que inmediatamente recuerda a comida, junto a un vívido color salmón que evoca colores que poseen alimentos como la fruta o la carne. Los dos cuencos que conforman el logo se encuentran unidos como significado de la “comunidad”, componente clave dentro de Dineweek y su marca.

Figura 8 y 9: Pantalla de inicio y pantalla de perfil de usuario.



(Fuente: Elaboración propia)

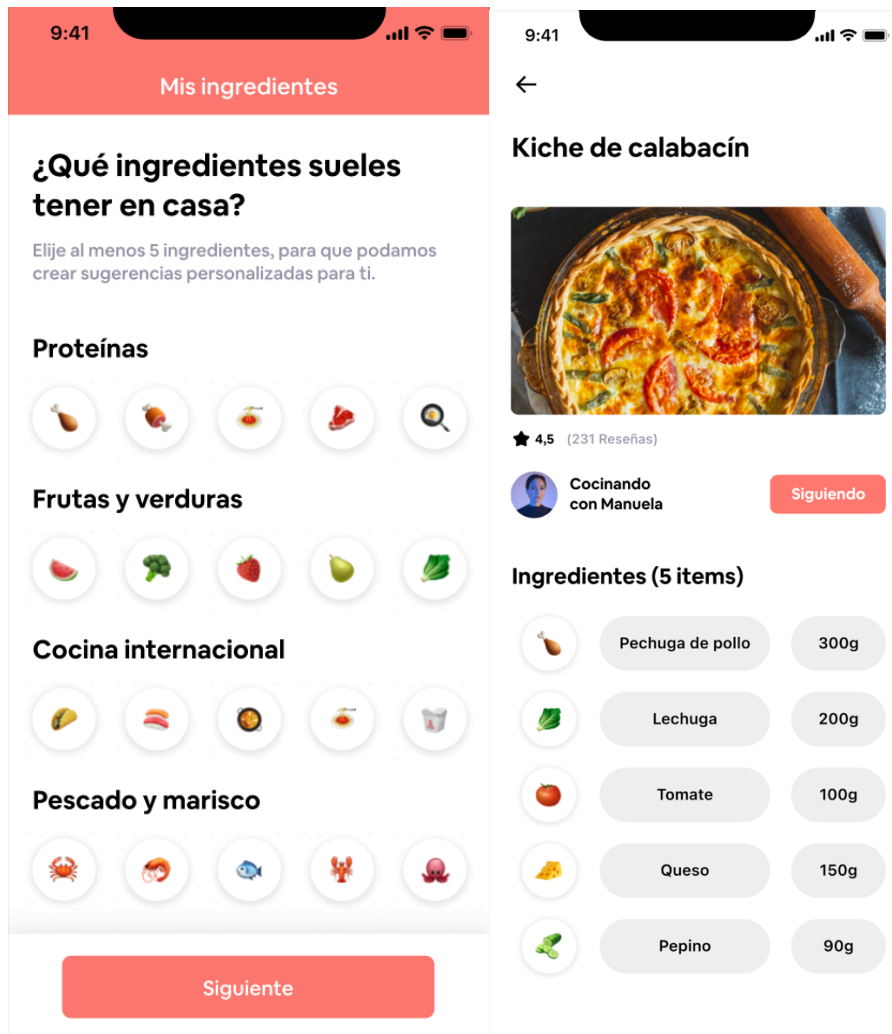
Hemos buscado diseñar una interfaz simple y minimalista para que el usuario sepa en

todo momento qué tiene delante. En la pantalla de inicio, encontramos las recetas más en tendencia, que más están recibiendo visualizaciones y valoraciones positivas por parte de los usuarios. Más abajo, aparecen las recetas visitadas recientemente, para que el usuario pueda tener localizadas las últimas recetas que ha visto y que la app resulte práctica. Los creadores de recetas y sus perfiles tendrán cabida en último lugar, mostrando a los usuarios los chefs de la plataforma con más reconocimiento para que puedan probar ellos mismos sus recetas.

En la interfaz superior, encontramos una barra buscadora donde podremos navegar por todas las recetas de la base de datos, aplicando los filtros deseados para encontrar la receta que más se adecúe al usuario.

En la interfaz inferior, encontramos cinco botones que nos redirigen hacia las funciones principales de la app. El primer botón, correspondiente a la página de inicio; el segundo botón, con forma de calendario, llevará al planificador alimenticio; el botón central permitirá hacer nuevos pedidos de ingredientes a los supermercados; el cuarto botón en forma de libro nos llevará a nuestro recetario personal, con nuestras recetas guardadas; y por último, el quinto botón será el del perfil del usuario, donde encontrará su contenido subido a la plataforma y sus seguidos y seguidores.

Figura 10 y 11: Pantalla de nevera inteligente y de creación de receta.



(Fuente: Elaboración propia)

4.2.2 PRECIO

El precio de Dineweek influirá en el plan que escoja el usuario. La empresa ofrece un plan gratuito y un plan premium. El plan premium comenzará teniendo un precio de 12€ mensuales, y ofrecerá de funcionalidades adicionales a aquellas disponibles en la versión gratuita, como gastos de envío gratuito, nevera inteligente, acceso a contenido exclusivo y se eliminan los anuncios.

En comparación a los servicios UberOne o GlovoPrime, que cuestan 5€ y 6€ al mes respectivamente, puede resultar como una opción cara. La realidad es que Dineweek no dispone del volumen de usuarios ni de la capacidad financiera de estas otras plataformas, por lo que no podemos competir en precios con estos servicios. Sin embargo, nuestro servicio a domicilio se realiza mediante un *delivery* de cero emisiones y el plan premium

proporciona ventajas adicionales a otros servicios de pago de este estilo que justifican este precio más elevado.

Dineweek ofrecerá descuentos o promociones atractivas con el fin de atraer nuevos clientes a probar sus servicios y aumentar así su base de usuarios, como regalar el plan premium durante un mes a los usuarios que se descarguen por primera vez la aplicación.

4.2.3 COMUNICACIÓN

La comunicación de Dineweek se efectuará online vía multicanal, dado que la audiencia estará formada principalmente por gente joven y nos proporciona una manera sencilla, barata y efectiva de llegar con nuestra comunicación a millones de personas. Según JustEat, “El arte culinario vive, cada vez más, en las redes, donde la presentación de los platos juega un papel clave a la hora de seducir a potenciales clientes. Este poder prescriptor del mundo digital continuará creciendo en 2023, en un contexto en el que un 68% de los españoles acude a las redes sociales para descubrir nuevos restaurantes y ver los platos antes de pedir, mientras que un 7% nunca pediría a un establecimiento que no tenga un perfil activo”.

Dineweek debe seleccionar las redes sociales más adecuadas para su público objetivo. Dado que su audiencia es principalmente joven, activa en redes sociales y en busca de soluciones innovadoras, las redes sociales más apropiadas para Dineweek serían Instagram y TikTok.

Dineweek puede utilizar Instagram para compartir imágenes y videos de las comidas preparadas con los ingredientes de la empresa. Las publicaciones deben ser estéticamente atractivas y reflejar el estilo de vida saludable y sostenible que la empresa promueve. Además, puede utilizar los hashtags populares relacionados con la alimentación y la cocina para aumentar su alcance.

TikTok es una plataforma de rápido crecimiento entre los jóvenes y ofrece una oportunidad para Dineweek de llegar a su público objetivo de manera creativa y divertida. La empresa puede crear videos cortos y entretenidos que muestren cómo preparar sus comidas, utilizando canciones populares y efectos especiales para atraer la atención de los usuarios.

Para llamar la atención y lograr destacar, Dineweek debe crear contenido atractivo que capte la atención de los usuarios y refleje los valores y la visión de la marca. Algunos ejemplos de empresas que han logrado una comunicación efectiva en redes sociales son:

- Goiko: Esta cadena de hamburgueserías utiliza distintas redes sociales para compartir imágenes de sus productos y promociones, además de interactuar con sus seguidores. Goiko ha logrado una comunicación efectiva al crear una imagen de marca coherente y al utilizar un lenguaje informal y cercano con sus seguidores.
- VICIO: Esta empresa española de hamburguesas utiliza Instagram para compartir imágenes y videos de sus hamburguesas y eventos, y promocionar sus lanzamientos. VICIO ha logrado una comunicación efectiva al utilizar un estilo visual impactante y una voz de marca irreverente y humorística, además de una figura pública como es Jessica Goicoechea, que conecta con su audiencia joven.
- Glovo: Esta empresa de *delivery* utiliza publicidad tradicional junto a las redes sociales para promocionar sus servicios y ofertas especiales, además de compartir contenido relevante para su público objetivo, como recomendaciones de restaurantes y tips de cocina. Glovo ha logrado una comunicación efectiva al utilizar una voz de marca amigable y cercana, y al enfocarse en las necesidades y deseos de sus clientes.

Basándonos en estos ejemplos, Dineweek creará contenido atractivo en sus redes, organizando eventos sostenibles, realizando colaboraciones con distintos cocineros de renombre y ofreciendo al público consejos culinarios. La utilización de una figura como cara de nuestra campaña de marketing será imprescindible para lograr el impacto deseado en el público. Los tres candidatos que barajamos son:

- Dabiz Muñoz: cocinero de gran renombre conocido por sus restaurantes exóticos de alta cocina, y en ocasiones controversial pero ha demostrado estar comprometido con causas ecológicas. Podría ser una buena opción que cause ruido entre el público y que dote a Dineweek de un aura más sofisticado.
- Samantha Vallejo-Nágera: Es una chef y empresaria española conocida por su papel como jurado en el programa de televisión MasterChef. Vallejo-Nágera tiene

una gran presencia en redes sociales, con más de 500.000 seguidores en Instagram, lo que podría ser una excelente oportunidad para Dineweek a nivel de presencia en redes y prestigio.

- PaulaGonu: creadora de contenido muy presente en Instagram y TikTok, superando el millón de seguidores en ambas. Apasionada de la comida y fiel defensora de un estilo de vida saludable y ecológico, sería una opción más que atractiva al llegar a un público joven y amplio.

4.2.4 DISTRIBUCIÓN

Dineweek no necesitará de ningún tipo de distribución más allá de la que pueda necesitar la propia aplicación en *marketplaces* como App Store o GooglePlay. Sí será distribuida la marca a través de los canales ya mencionados anteriormente, como redes sociales, eventos, colaboraciones con *influencers*, chefs famosos, etc... De esta forma, el producto de Dineweek llegará a un mayor público y será distribuido entre los posibles consumidores.

4.3 IMPLANTACIÓN DEL PLAN DE MARKETING

4.3.1 ORGANIZACIÓN

La estructura organizacional de Dineweek, debido a su tamaño actual, es sencilla y clara y se adecúa a las características y necesidades de la empresa. La empresa contará con los cinco socios fundadores y un empleado, que tendrá labores de mantenimiento y supervisión tecnológica de la app.

En este caso, la estructura organizativa sería más horizontal que vertical, con los cinco socios en el mismo nivel y cada uno a cargo de un departamento, como marketing, finanzas, operaciones, tecnología y recursos humanos. Cada socio tendría una responsabilidad y autoridad similares dentro de la empresa, y serían igualmente importantes en la toma de decisiones estratégicas. Es por eso que el socio responsable del departamento de marketing será el principal responsable de establecer y supervisar todas las acciones realizadas.

Con tan solo un empleado, es posible que cada socio tenga que desempeñar algunas tareas adicionales, aunque se espera que el empleado pueda proporcionar apoyo específico a

cada departamento. En general, una estructura organizativa de este tipo puede ser más efectiva para tomar decisiones rápidas y mantener un enfoque en las necesidades del cliente y la innovación, ya que los socios pueden colaborar de manera más eficiente y sin restricciones jerárquicas significativas.

4.3.2 COORDINACIÓN

La coordinación efectiva entre los miembros de la compañía, entre Dineweek y el supermercado y entre Dineweek y el *delivery* es esencial para garantizar el éxito del negocio. Aquí hay algunos detalles sobre cómo se puede lograr la coordinación efectiva:

- Coordinación interna: Los cinco socios de Dineweek deberán trabajar en colaboración para garantizar que la empresa cumpla con sus objetivos, especialmente dada su jerarquía horizontal, especialmente para fijar una estrategia empresarial uniforme a todos los niveles de la plantilla. Se pueden establecer reuniones regulares de seguimiento en las que se revisen los planes de cada departamento y se aborden los problemas que puedan surgir. Además, se pueden utilizar herramientas de gestión de proyectos y comunicación interna para mantener a todos los miembros del equipo informados y coordinados. También puede ser útil establecer una cultura empresarial en la que se fomente la colaboración, la transparencia y la comunicación abierta.
- Coordinación con el supermercado: Una colaboración muy cercana con los supermercados será clave para garantizar que los ingredientes se entreguen de manera oportuna y en la cantidad correcta. Se pueden establecer acuerdos de nivel de servicio para garantizar que ambas partes comprendan sus responsabilidades y expectativas. A la hora de efectuar promociones, será muy importante que exista una comunicación fluida entre ambas partes. Además, se pueden establecer protocolos de comunicación para garantizar que cualquier problema o cambio en la disponibilidad de los ingredientes se aborden rápidamente.
- Coordinación con el servicio de *delivery*: Dineweek deberá trabajar con el servicio de *delivery* para garantizar que los ingredientes se entreguen a los clientes a tiempo y en buenas condiciones y que se cumplan las distintas acciones de marketing, de existir se apliquen correctamente, como publicidad en sus vehículos. También será necesario establecer acuerdos de nivel de servicio y protocolos de comunicación para garantizar

que cualquier problema o cambio en las entregas se aborden rápidamente. Además, se pueden establecer medidas de seguimiento para garantizar que los clientes estén satisfechos con el servicio de entrega y para identificar oportunidades de mejora.

4.3.3 CONTROL

El proceso de diseño e implementación de un plan de marketing es un procedimiento dinámico que requiere de un seguimiento continuo durante su implementación. Con el objetivo de monitorear efectivamente el progreso del plan de marketing, deberemos realizar como empresa acciones específicas que permitan detectar y corregir posibles desviaciones respecto a los objetivos marcados anteriormente en el plan de marketing. Para ello, se realizarán:

- Reuniones de seguimiento: Se programarán reuniones periódicas de seguimiento con los miembros del equipo para revisar el progreso de los objetivos. Durante estas reuniones, pueden compartir informes y métricas, discutir cualquier problema o desafío y tomar medidas para abordarlos.
- Métricas clave: Se establecerán métricas clave para cada uno de los objetivos de marketing. Por ejemplo, si queremos monitorear el aumento de las descargas de la aplicación, mediremos el número de descargas diarias o semanales, para determinar si llegaremos a nuestro objetivo mensual. De esta manera, podremos realizar un seguimiento de su progreso y saber si estamos en el camino correcto para alcanzar los objetivos.
- Tablero de control: Para acompañar la medida anterior de métricas clave, utilizaremos un tablero de control, una herramienta que permite a la empresa visualizar y monitorear sus métricas clave en tiempo real. Dineweek puede utilizar un tablero de control para mostrar las métricas más importantes en un solo lugar, lo que permite a los miembros de la compañía hacer un seguimiento de su progreso y detectar rápidamente cualquier problema o desviación.
- Análisis de datos: Utilizaremos herramientas de análisis de datos para analizar la información que recopilamos sobre nuestros clientes y sus patrones de consumo. Esto nos permitirá identificar tendencias y oportunidades de mercado, así como prevenir desviaciones de los objetivos.
- Encuestas a clientes: En último lugar, Dineweek también realizará encuestas a sus clientes para obtener retroalimentación sobre su experiencia con la empresa y su

satisfacción con los servicios que ofrecen. Esta retroalimentación será utilizada para identificar áreas de mejora y ajustar su estrategia de marketing en consecuencia.

5. CONCLUSIONES

Tras haber expuesto al completo el proyecto de Dineweek, se procederá a continuación a ofrecer las principales conclusiones extraídas basadas en los objetivos marcados al inicio de este Trabajo de Fin de Grado.

En primer lugar, el objetivo principal de este trabajo era identificar si es posible que Dineweek fuese exitosa a través de una estrategia de marketing. Para averiguarlo, ha sido necesario diseñar un plan de marketing que consta de tres fases: delimitación y selección, política de marketing mix e implantación del plan de marketing. Se ha establecido una localización para comenzar las operaciones comerciales, Madrid; se ha segmentado el público objetivo en función de nuestras características y las preferencias de los clientes; y en último lugar, se han establecido unos objetivos que marque la hoja de ruta a seguir dentro del plan de marketing. Para la segunda fase, se ha utilizado el *framework* de las 4 P's para determinar el producto de Dineweek, su precio, su método de distribución y su promoción para comprender en profundidad cómo ha de ser el marketing de esta empresa para que sea efectivo. En la tercera fase, se determina cómo se organizará la empresa para implementar efectivamente el plan de marketing, cómo se coordinará Dineweek a distintos niveles para aplicar su estrategia de marca y para un correcto funcionamiento a un nivel más general. Por último, se establecen medidas de control que permitan determinar si los objetivos fijados se cumplen o se encuentran desviados.

Se concluyó que a través de una estrategia de comunicación multicanal vía redes sociales, Dineweek puede acceder a su segmento de mercado deseado y efectivamente, lograr un éxito hipotético. El plan de comunicación se basa en establecer una fuerte presencia en redes como Instagram o TikTok que permita tomar un rol activo a la hora de promocionar los servicios de la empresa y sus funcionalidades, así como sus promociones o acciones publicitarias. En cuanto a esto último, se decidió que la imagen de la publicidad de la marca sea un *influencer* relacionado con el mundo de la cocina y la sostenibilidad, ofreciendo candidatos para la posible campaña de marketing. Además, se han examinado brevemente otras tres empresas dentro del sector de la restauración con campañas de

marketing en redes sociales de gran éxito, demostrando la posibilidad de ser una marca exitosa gracias a un plan de marketing efectivo.

El segundo objetivo pretendía realizar un estudio de mercado para concluir si es atractivo lanzar una aplicación de las características de Dineweek dentro del mercado *foodtech*. Tras analizar en detalle el mercado *foodtech* a nivel mundial y nacional, podemos afirmar que sí. El mercado actualmente experimenta un gran crecimiento, siendo un sector interesante para tomar parte en él. Tras realizar varios análisis a nivel externo e interno y comprender la demanda del cliente, se determinó que en la actualidad no existe ninguna empresa con las características concretas Dineweek, pero sí existe una demanda por ese tipo de servicio, existiendo un nicho en el mercado. Además, las tendencias de los consumidores se acercan progresivamente en cuanto a valores a servicios como el ofrecido por Dineweek, que apuestan por la sostenibilidad y la responsabilidad social.

El tercer y último objetivo consistía en crear un prototipo de la aplicación donde se observen las distintas características mencionadas en el Business Model Canvas y que permita visualizar el recorrido que haría un usuario cualquiera dentro de la app. En este BMC se han expuesto los elementos principales de Dineweek y que conforman nuestro modelo de negocio. Tras realizar esta labor, se procedió a elaborar un prototipo de la aplicación de seis pantallas, cuyo proceso creativo fue explicado teniendo en cuenta la percepción de los consumidores para elaborar un diseño sencillo y práctico de utilizar.

En conclusión, tras analizar todos los objetivos expuestos en el comienzo de este Trabajo de Fin de Grado, podemos responder a las tres preguntas planteadas, “¿podemos lograr que Dineweek sea exitosa a través de una estrategia de marketing?”, “¿es atractivo lanzar una aplicación de las características de Dineweek dentro del mercado *foodtech*?”, y “¿están presentes las características principales de la empresa en la aplicación ofrecida?” con un sí a cada una de ellas. Por ende, podemos afirmar que Dineweek, mediante la financiación adecuada, sería viable desde el punto de vista estratégico y de marketing en el escenario actual.

6. ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

- ENISA: Empresa Nacional de Innovación de Sociedad Anónima
- CDTI: Centro para el Desarrollo Tecnológico e Innovación
- BMC: Business Model Canvas

7. BIBLIOGRAFÍA

Ahuja et al. (2021). McKinsey&Company. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/ordering-in-the-rapid-evolution-of-food-delivery>

Andor et al. (2020). Mitigating climate change via food consumption and food waste: A systematic map of behavioral interventions. ScienceDirect. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652620337628>

Ansón, A. (2022). Entrevista a JustEat. Recuperado de <https://www.just-eat.es/deals/el-gastrometro-2022/>

Apple, Inc. (2023) Recuperado marzo de 2023, de www.apple.com

Bergareche, P. (2022). Reflexión y perspectivas sobre este año. JustEat. Recuperado de <https://www.just-eat.es/deals/el-gastrometro-2022/>

Eatable Adventures. (2022). El estado del foodtech en España 2022. Recuperado de <https://eatableadventures.com/wp-content/uploads/El-Estado-del-FoodTech-en-Espana-2022.pdf>

Emergen Research. (2021). Food Tech Market By Technology Type (Mobile App, Websites), By Service Type (Online Food Delivery, Online Grocery Delivery, OTT & Convenience Services), By Product Type (Meat, Fruits and Vegetables, Dairy), and By Region, Forecasts to 2027. Recuperado de <https://www.emergenresearch.com/industry-report/food-tech-market>

FiveSeasons Ventures. (2021). The State of European Food Tech 2021. Dealroom.co. Recuperado de <https://dealroom.co/uploaded/2021/04/Foodtech-2021-vFINAL.pdf>

Glovo. (2020). ¿Qué es una dark kitchen? Todo sobre esta tendencia del sector restauración. Recuperado de <https://blog.glovoapp.com/glovo-life/que-es-dark-kitchen/>

Google. (2023) Recuperado marzo de 2023, de www.googleplay.com

Iberdrola. (2021). Food Tech, the technological transformation of the food sector. Recuperado de <https://www.iberdrola.com/innovation/foodtech>

ICEX. (2023) *La inversión en el sector Foodtech en España crece más de un 9% en 2022*. ICEX. Recuperado marco 2023, de <https://www.icex.es/es/quienes-somos/sala-de-prensa/sala-de-prensa/detalle.Foodtech1.news000202301#>

IPSOS Digital (2022). Delivery services survey. JustEat. Recuperado de <https://www.just-eat.es/deals/el-gastrometro-2022/>

Ivanova et al. (2016). Environmental impact assessment of household consumption. Journal of Industrial Ecology. Recuperado de

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/jiec.12371>

JustEat. (2022). El Gastrónometro 2022. Recuperado de <https://www.just-eat.es/deals/el-gastrometro-2022/>

Naranjo, M. (2023). *Así funciona HelloFresh, la startup que promete ayudarte comer sano y variado desde 4,45 euros*. Business Insider España. Recuperado febrero de 2023, de <https://www.businessinsider.es/hellofresh-que-es-como-funciona-1187738>

NPD. (2021). El delivery y el takeaway concentran el 36% del gasto de los españoles en restauración, 15 puntos más que en 2019. Recueprado de www.npd.com/news/press-releases/2021/el-delivery-y-el-takeaway-concentran-el-36-del-gasto-de-los-espanoles-en-restauracion-15-puntos-mas-que-en-2019/

Shukla et al. (2019). IPCC, 2019: Climate Change and Land: an IPCC special report on climate change, desertification, land degradation, sustainable land management, food security, and greenhouse gas fluxes in terrestrial ecosystems. Recuperado de [Google Scholar](#).

Statista. (2022). Online Food Delivery – Worldwide. Recuperado de <https://www.statista.com/outlook/dmo/online-food-delivery/worldwide?currency=usd>

WGSN (2022). Tendencias del consumo del sector delivery. Recuperado de <https://lp.wgsn.com/ppc-wgsn-insight-es.html>

TechFood Magazine. (2022). Inversión foodtech en España 2022: €268 millones. Recuperado de techfoodmag.com/inversion-foodtech-en-espana-2022-e268-millones/

TechPress. (2023). El ecosistema foodtech se consolida en España. Recuperado de <https://techpress.es/noticias/ecosistema-foodtech-consolida-espana>

