



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



ESCUELA TÉCNICA
SUPERIOR INGENIEROS
INDUSTRIALES VALENCIA

Curso Académico:

AGRADECIMIENTOS

Quisiera aprovechar la ocasión para agradecer el apoyo recibido durante los años que ha durado el Grado y a todos los que han confiado en el proyecto.

Es necesario expresar mi especial agradecimiento a mi familia por la fuerza que me dan a diario y por todos los consejos y críticas, siempre constructivas, que recibo para mejorar como persona y en la construcción de mi futuro. En especial a mi padre, muy implicado en todo lo que sabe que es importante para mí.

Agradecer también a todos aquéllos que han participado de una manera u otra en la realización de este proyecto.

No me olvido de mis compañeros ni de mi pareja, por su ayuda, colaboración, atención y acompañamiento durante estos años en la universidad, formando parte de un periodo de tiempo que nunca olvidaré y del cual han sido protagonistas.

Por último agradecer a mi tutor la confianza depositada en mí.

RESUMEN DEL PROYECTO

El presente Trabajo Final de Grado consiste en el diseño de un plan de negocio empleando la metodología de los veinticuatro pasos para lanzar una startup exitosa. Consiste en el desarrollo minucioso de los estudios previos a la inmersión del negocio en el mercado. Dichos análisis se pueden englobar en seis grandes bloques. Cada uno de ellos está formado por distintos pasos, los cuales conforman los veinticuatro necesarios para el lanzamiento de la startup.

Siguiendo la metodología, una vez explicada la necesidad, se estudiará el sector en el que se sumerge y se definirá el producto o servicio, el proceso de adquisición del mismo y el modelo de negocio adoptado. Tras esto se comprobará que el producto es aceptado por el usuario y finalmente se desarrollará un plan de escalabilidad del negocio.

Se pretende diseñar una herramienta que ayude, facilite y fomente una buena alimentación sin renunciar al sabor, ofreciendo variedad y siendo consciente de la información nutricional para así garantizar una ingesta saludable. Nace de la necesidad de la población de adoptar un estilo de vida sano, tanto en actividad física como en alimentación.

RESUM DEL PROJECTE

El present Treball Final de Grau consistix en el disseny d'un pla de negoci emprant la metodologia dels vint-i-quatre passos per a llançar una startup reeixida. Consistix en el desenrotllament minucios dels estudis previs a la immersió del negoci en el mercat. La dits anàlisi es poden englobar en sis grans blocs. Cada un d'ells està format per distints passos, els quals conformen els vint-i-quatre necessaries per al llançament de la startup.

Seguint la metodologia, una vegada explicada la necessitat, s'estudiarà el sector en què se submergix i es definirà el producte o servici, el procés d'adquisició del mateix i el model de negoci adoptat. Després d'açó es comprovarà que el producte és acceptat per l'usuari i finalment es desenrotllarà un pla de'escalabilitat del negoci.

Es pretén dissenyar una ferramenta que ajude, facilite i fomenti una bona alimentació sense renunciar al sabor, oferint varietat i sent conscient de la informació nutricional per a així garantir una ingesta saludable. Naix de la necessitat de la població d'adoptar un estil de vida sa, tant en activitat física com en alimentació.

ABSTRACT

The present Final Degree Project consists in the design of a business plan using the methodology of the twenty-four steps to launch a successful startup. It consists of the careful development of the studies prior to immersion in the business in the market. Such tests may include six large blocks. Each of them consists of different steps, which make up twenty-four needed for the launch of the startup.

According to the methodology, once explained the need, will examine the sector in which it is immersed and will define the product or service, the acquisition of the same process and adopted business model. After that, it must be checked that the product is accepted by the user, and finally a scalability of the business plan will be developed.

Is intended to design a tool that helps, facilitates and encourages good nutrition without giving up flavor, offering variety and being aware of nutritional information to ensure a healthy intake. It is born from the need of the population to adopt a healthy lifestyle, both in physical activity and food.

ÍNDICE GENERAL

1. INTRODUCCIÓN.....	12
1.1 ¿QUÉ ES UNA STARTUP?.....	16
1.2 CONCEPTO DE LEAN STARTUP.....	16
1.3 LA IMPORTANCIA DE LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL.....	17
1.4 OBJETIVO DEL PROYECTO	20
2. ESTUDIO DE LA NECESIDAD, EL CLIENTE Y EL MERCADO.....	21
2.1 INTRODUCCIÓN	21
2.2 CLAVES	21
2.3 ANÁLISIS PRÁCTICO	22
2.3.1 SEGMENTACIÓN DE MERCADO	22
2.3.2 SELECCIÓN DEL MERCADO INICIAL.....	24
2.3.3 PERFIL DE USUARIO FINAL	26
2.3.4 TAMAÑO TOTAL DISPONIBLE DEL MERCADO INICIAL	27
2.3.5 DESCRIPCIÓN DE LA PERSONA DEL MERCADO INICIAL	28
2.4 CONCLUSIÓN	30
3. DEFINICIÓN DEL PRODUCTO	32
3.1 INTRODUCCIÓN	32
3.2 CLAVES	32
3.3 ANÁLISIS PRÁCTICO	32
3.3.1 CASO DE USO DE LA VIDA ÚTIL DEL PRODUCTO.....	32
3.3.2 ESPECIFICACIÓN DEL PRODUCTO/SERVICIO.....	35
3.3.3 CUANTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR.....	39
3.3.4 ESENCIA DE LA EMPRESA.....	42
3.3.5 POSICIÓN EN EL MERCADO	43

3.4 CONCLUSIÓN	45
4. PROCESO DE ADQUISICIÓN DEL PRODUCTO/CLIENTE	47
4.1 INTRODUCCIÓN	47
4.2 CLAVES	47
4.3 ANÁLISIS PRÁCTICO	48
4.3.1 UNIDAD DE TOMA DE DECISIÓN (UTD)	48
4.3.2 ESQUEMA DE PROCESO DE ADQUISICIÓN DE UN CLIENTE.....	48
4.3.3 ESQUEMA DE PROCESO DE VENTAS PARA LA ADQUISICIÓN DE UN CLIENTE	51
4.4 CONCLUSIÓN	52
5. ANÁLISIS ECONÓMICO	53
5.1 INTRODUCCIÓN	53
5.2 CLAVES	53
5.3 ANÁLISIS PRÁCTICO	53
5.3.1 DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIO	53
5.3.2 DISEÑO POLÍTICA DE PRECIOS.....	55
5.3.3 VALOR A LARGO PLAZO DE UN CLIENTE ADQUIRIDO (VLP)	56
5.3.4 COSTE DE ADQUISICIÓN DE UN CLIENTE (CAC).....	59
5.4 CONCLUSIÓN	61
6. PROCESO DE DISEÑO Y FABRICACIÓN DEL PRODUCTO	63
6.1 INTRODUCCIÓN	63
6.2 CLAVES	64
6.3 ANÁLISIS PRÁCTICO	64
6.3.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS SUPUESTOS CLAVE.....	64
6.3.2 COMPROBACIÓN DE LOS SUPUESTOS CLAVE	65
6.3.3 PRODUCTO MÍNIMO VIABLE DE LA EMPRESA (PMVE).....	71
6.4 CONCLUSIÓN	72
7. CONSECUCCIÓN DE UN NEGOCIO ESCALABLE.....	73
7.1 INTRODUCCIÓN	73

7.2 CLAVES	74
7.3 ANÁLISIS PRÁCTICO.....	74
7.3.1 TAMAÑO TOTAL DISPONIBLE DE LOS PRÓXIMOS MERCADOS	74
7.3.2 DESARROLLO DE UN PLAN DE PRODUCTO	76
7.4 CONCLUSIÓN	76
8. PRESUPUESTO	78
8.1 INTRODUCCIÓN	78
8.2 CLAVES	78
8.3 ANÁLISIS PRÁCTICO	79
8.4 CONCLUSIÓN	81
9. ANEXO	82
9.1 TABLAS REALIZADAS PARA LA OBTENCIÓN DE TAM.....	82
9.2 PROPUESTA DE SERVICIO DE RESTAURANTES POR CÓDIGO POSTAL.....	84
10. BIBLIOGRAFÍA.....	90

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1. EL PROCESO DE LEAN STARTUP	17
ILUSTRACIÓN 2. EL RADAR DE LA INNOVACIÓN	18
ILUSTRACIÓN 3. PERSONA OBJETIVO	28
ILUSTRACIÓN 4. CASO DE VIDA ÚTIL	34
ILUSTRACIÓN 5. ESPECIFICACIÓN DE PRODUCTO	38
ILUSTRACIÓN 6. PROPUESTA DE VALOR.....	40
ILUSTRACIÓN 7. PROPUESTA DE VALOR CUANTIFICADA	42
ILUSTRACIÓN 8. POSICIÓN COMPETITIVA EN BASE A LAS PRIORIDADES DEL CLIENTE.....	45
ILUSTRACIÓN 9. ESQUEMA DE UTD	48
ILUSTRACIÓN 10. GRÁFICO DE EVOLUCIÓN DEL VLP	56
ILUSTRACIÓN 11. COMPARACIÓN DE SUMA DE BENEFICIOS Y VALOR PRESENTE POR ENCIMA DEL COSTE DE CAPITAL....	57
ILUSTRACIÓN 12. COMPARACIÓN BENEFICIOS INGRESOS ÚNICO Y RECURRENTE	57
ILUSTRACIÓN 13. TASA DE SUSTITUCIÓN	58
ILUSTRACIÓN 14. PRECIO DE LA APP.....	60

ILUSTRACIÓN 15. GRÁFICO DE EVOLUCIÓN DEL CAC.....	61
ILUSTRACIÓN 16. COMPARATIVA CAC Y VLP	62
ILUSTRACIÓN 17. ESQUEMA DE FACTORES QUE DETERMINAN EL PRODUCTO	63
ILUSTRACIÓN 18. EMPLATADO DE LA RECETA DISEÑADA	66
ILUSTRACIÓN 19. GRÁFICA DE NEGOCIO ESCALABLE	73
ILUSTRACIÓN 20. DIAGRAMA DE BOLOS DE MOORE.....	74
ILUSTRACIÓN 21. GRÁFICO DE EMPRESA CONVENCIONAL.....	77
ILUSTRACIÓN 22. GRÁFICOS DE CUENTA DE RESULTADOS Y FLUJO DE CAJA	81

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. SEGMENTACIÓN DE MERCADO	23
TABLA 2. SEGMENTACIÓN OPORTUNIDAD DE MERCADO	25
TABLA 3. PERFIL DEL CLIENTE OBJETIVO	26
TABLA 4. ESTIMACIÓN DEL TAM	27
TABLA 5. DESCRIPCIÓN DE LA PERSONA	29
TABLA 6. CASO DE USO DE VIDA ÚTIL.....	33
TABLA 7. FOLLETO DE ESPECIFICACIONES DEL PRODUCTO	39
TABLA 8. PROPUESTA DE VALOR CUANTIFICADA	41
TABLA 9. POSICIÓN COMPETITIVA EN BASE A LAS PRIORIDADES DEL CLIENTE	44
TABLA 10. PROCESO DE ADQUISICIÓN DE UN CLIENTE	49
TABLA 11. ESQUEMA DE PROCESO DE VENTAS	51
TABLA 12. MODELO DE NEGOCIO CANVAS	54
TABLA 13. VALOR A LARGO PLAZO DEL USUARIO FINAL.....	56
TABLA 14. COSTE DE ADQUISICIÓN DEL CLIENTE DE FEELFEAT	59

TABLA 15. SUPUESTOS CLAVE RESPECTO AL USUARIO FINAL	65
TABLA 16. VALOR NUTRICIONAL RECETA FEELFEAT	66
TABLA 17. TAM DE MERCADOS ADYACENTES	76
TABLA 18. CUENTA DE RESULTADOS.....	79
TABLA 20. FLUJO DE CAJA TRES PRIMEROS AÑOS.....	80
TABLA 21. LOCALIDADES INCLUIDAS EN EL MERCADO INICIAL.....	82
TABLA 22. POBLACIÓN EN LOCALIDADES ESCOGIDAS ENTRE 20 Y 54 AÑOS	83
TABLA 23. POBLACIÓN ENTRE 20 Y 54 CON SALARIO ENTRE 2 Y 6 SMI	84
TABLA 24. ESTIMACIÓN DESCARGAS APLICACIÓN Y TAM.....	84

1.INTRODUCCIÓN

Actualmente la comida a domicilio está adquiriendo una gran importancia en la economía española, más de 1.000 millones de euros son generados a lo largo de un año, y unos 500 millones son a través de la compra online. (EFEAGRO, 2017)

El problema se halla en el tipo de comida que se sirve a los domicilios, generalmente de muy baja calidad nutricional a cambio de conseguir sabores muy potentes y ricos. Esta comida, en la mayor parte de los casos es comida rápida, hamburguesas, pizzas, kebabs o comida china, y es conocido de su poco contenido saludable. Alimentos elevados en sodio, azúcar y grasas, que provocan enfermedades que no ayudan a llevar un estilo de vida saludable.

Se ha demostrado que cerca del 17% de la población española o es obesa y más de 53.7% padece sobrepeso. Además, España se sitúa en el segundo lugar de Europa con más casos de obesidad por detrás del Reino Unido. (Barradas, 2016)

Es especialmente alarmante la obesidad infantil en nuestro país, en el que 3 de cada 10 niños tiene sobrepeso u obesidad. España supera el porcentaje de niños y niñas con sobrepeso con respecto al resto de los países de la OCDE en un 3%. (Barradas, 2016)

En (Torres, 2016) se dice que el 7% de los gastos sanitarios son destinados a la obesidad. Cabe añadir que más de 5.000 pacientes están esperando una operación de reducción de peso.

Un estilo de vida sedentario puede traducirse en un aumento en las posibilidades de sufrir arterioesclerosis, hipertensión y enfermedades respiratorias. (Fundación Española del Corazón, 2010)

Todos estos datos han sido determinantes en la idea de crear una concienciación ciudadana de los problemas que se evitan con una buena alimentación, la práctica de ejercicio físico y el mantenimiento de una correcta salud mental.

Se ha realizado el diseño del plan de negocio de una startup de base tecnológica, esta startup ha recibido el nombre de Feelfeat y nace de la necesidad de cambio de tendencia en el mercado de la comida a domicilio, donde impera la comida de muy baja calidad nutricional, un cambio que muchos demandan.

En el **estudio de la necesidad, el cliente y el mercado**, lo primero que interesa es conocer el tamaño del mercado (TAM) en el que se quiere adentrar, por lo que se escogerá el universo de personas que van a participar en la investigación. El mínimo posible para obtener resultados fiables.

Como el objetivo es lanzar un negocio que se dirige a un público, se debe conocer la localización del consumidor, en este caso es Valencia y localidades a 12km de distancia, y se debe saber cómo se va a llegar a él de la forma más eficiente y económica.

En (Aulet, 2015) se plantea como primer paso en el proceso de análisis de viabilidad de una idea de negocio la segmentación de mercado. Una vez realizada esta lluvia de ideas se debe reducir a un pequeño número de oportunidades de negocio teniendo en cuenta varios criterios basados en el cliente al que está destinado.

Por último se ha realizado una investigación primaria de mercado que consiste en la observación y adquisición de información de los clientes potenciales de la empresa. Recopilada la información, se ha construido la matriz de segmentación del mercado en la que cada oportunidad de mercado es una columna y cada categoría de información es una fila.

Se ha representado la segmentación de mercado a partir de una idea inicial, esta idea es la de mejorar hábitos de vida o facilitar procesos cotidianos, ambos mediante la compra online. A pesar de que la compra online está muy extendida a nivel global, se intentará centrarse en un determinado campo y cliente específico.

De la misma manera que se plantean los posibles ámbitos de negocio, se podrá elegir y centrarse en uno de ellos. Conviene evitar los mercados más grandes puesto que es más complicado triunfar, sin embargo un mercado más pequeño servirá de aprendizaje y será fácil destacar en un corto periodo de tiempo para empezar desde ese punto a expandir las fronteras del negocio.

En (Aulet, 2015) se sugiere describir detalladamente el cliente objetivo del segmento de mercado escogido. Esto es necesario porque la empresa se construirá a partir del usuario final al que se dirige. Se debe alcanzar un perfil de cliente específico que permita el cálculo del *Total Adressable Market* (TAM). Una vez descrito el perfil de usuario final, se tendrá la capacidad de calcular el TAM, que se trata de los ingresos que obtendría la empresa durante un año si el 100% del mercado en el territorio objetivo perteneciera a la compañía.

Se busca un mercado relativamente grande que permita obtener un flujo de dinero positivo pero que no sea excesivamente grande porque es posible que no se pueda dominar la situación o se necesite una mayor financiación sin haber demostrado todavía una trayectoria exitosa por parte de la startup.

En (Aulet, 2015) se indica que construir el perfil de un potencial usuario real es importante, de manera que se convierta en la persona visible como referencia para el proyecto de negocio. El objetivo es conseguir desarrollar la empresa a partir de este individuo que reúne las características del usuario general pero que es más concreto y permite visualizar fácilmente el objetivo.

Se continuará con la descripción del producto en la que se plantea inicialmente el caso de uso de la vida útil del producto. Ya existe un usuario final y se deberá describir cómo esta persona utiliza el producto/servicio que se le ofrece. Se elaborará un caso de uso que consiste en determinar el proceso a través del cual la persona descubre, paga, usa, obtiene valor del producto/servicio y lo recomienda o repite el ciclo. (Aulet, 2015)

Comenzar con la planificación de cómo el cliente lo utiliza será una buena opción, teniendo bien definido este punto, se procederá a planificar el resto de fases de obtención y postventa.

(Aulet, 2015) Plantea la etapa de **especificación del producto/servicio** como aquella en la que se comenzará a definir el producto e ir puliendo este primer boceto general en el resto de pasos.

Este apartado se realiza una vez creada la persona de Feelfeat, ya que el producto se debe construir en base a ella, se quiere completar un diseño a medida para un mercado inicial en el que se busca una futura expansión.

Se centrarán todos los esfuerzos en las prioridades del personaje principal, mostrando la comparativa de su situación una vez adquirido el producto con respecto a su estado anterior.

La definición de la esencia del modelo de negocio consiste en argumentar cuáles son las mejoras y soluciones que aporta la empresa a los usuarios y que el resto de la competencia no ha desarrollado por el momento. Marcar la posición competitiva servirá para conocer cuánto mejor es la compañía con respecto a las competidoras. Para ello habrá que centrarse en la satisfacción de las prioridades del personaje que se encuentran en los escalones más altos. De esta manera, comparando, se podrá analizar si el mercado escogido es acorde con las máximas prioridades del cliente y con las estrategias adoptadas por la empresa.

También se representará en una tabla y de manera gráfica la posición de la startup con respecto a los competidores, siempre teniendo en cuenta que se basa en las prioridades de la persona objetivo, en este caso dichas prioridades serán la salud y la calidad por orden de importancia.

En el **proceso de adquisición del producto/cliente** se procederá a conocer los papeles primarios en la UTD (unidad de toma de decisión) como lo son el campeón, el usuario final, pagador primario, influencers, personas con poder de veto y departamento de compra, constituirá una parte importante en el desarrollo de la compañía.

El esquema del proceso de adquisición del cliente representará cómo y por qué un cliente decide comprar el producto, el proceso por el que se debe pasar para su adquisición.

El objetivo es comprender la duración del ciclo de ventas, identificar los problemas que mermarían la capacidad de recibir el pago del cliente y establecer la base del cálculo del coste de adquisición de un potencial usuario. (Aulet, 2015)

El esquema del proceso de ventas para adquisición de un cliente consiste en la elaboración de un plan de venta a corto, medio, y largo plazo. Es un esquema visual de estrategias que crean y satisfacen la demanda del producto.

En el **estudio económico** se procederá al diseño del modelo de negocio. Un modelo de negocio describe de manera racional cómo una organización crea, entrega y captura valor en contextos sociales, culturales, etc.

Define lo que vas a ofrecer al mercado como se hará, quien va a ser el consumidor, como se va a vender el producto y cuál será el método que se aplique para generar ingresos.

Es plasmar cómo se va a desarrollar la empresa. Una visión de todo lo que puede ser en el futuro y los diferentes aspectos sobre los que se construirá. El modelo de negocio implica saber cómo la empresa aporta valor que los clientes están dispuestos a pagar. También es muy importante conocer el tipo de mercado en el que se actúa y qué factores influyen en él. Esto es una estrategia de negocio.

Se empleará el modelo de negocio Canvas para obtener de manera sintetizada los aspectos clave.

Una vez creado el modelo de negocio, se deberá realizar una estimación de la política de precios. Esto es importante porque la rentabilidad de la empresa dependerá de dicha política de precios.

Consiste en centrarse principalmente en el valor que recibe el cliente con el producto y obtener un porcentaje del mismo, dejando en segundo plano los costes de producción.

También se obtendrá el VLP (Valor a Largo Plazo) de un cliente y el CAC (Coste de Adquisición de un Cliente) donde se realizará una estimación de los costes totales de ventas y de marketing en un período dado para conseguir nuevos clientes y entonces dividir esto por el número de nuevos clientes. (Aulet, 2015)

En el **proceso de fabricación y diseño del producto** se encuentra el proceso de validación de la investigación primaria de mercado que se realizó al inicio, en la que se prestaba atención al comportamiento de los clientes y sus características. Los supuestos clave son las acciones que esperas que realice el usuario al que va dirigido el producto, de este modo se escribirá un listado de supuestos acerca del cliente de la startup. (Aulet, 2015)

Situados en este punto, la tarea a realizar es puramente práctica y consiste en conocer la certeza de los supuestos clave mencionados anteriormente, así permitirá estar mejor preparado para vender el producto ya que complementa el estudio inicial de cliente y enfocar de manera correcta los objetivos.

(Aulet, 2015)El Producto Mínimo Viable de la Empresa es un concepto diferente aunque parecido al de Producto Mínimo Viable procedente del método Lean Startup. Consiste en el lanzamiento de un producto que el cliente esté dispuesto a adquirir y para ello se deben cumplir tres condiciones:

- 1 El cliente obtiene un valor del producto.
- 2 El cliente paga por el producto.
- 3 El producto es suficiente para comenzar el ciclo de aprendizaje con el cliente e ir optimizándolo en base a la demanda del usuario final.

Para la **consecución de un negocio escalable** se conocerá el tamaño de los mercados adyacentes porque puede ser una buena estrategia de ampliación de las fronteras de la empresa.

Se realizará el estudio sin entrar en detalle de qué mercados son óptimos para continuar creciendo una vez se domina el mercado inicial. De este modo se identificarán algunos próximos mercados y se determinará su TAM. Este proceso permitirá tener una visión de futuro del potencial de la startup.

Como complemento al punto anterior, se determinará cómo el producto va a cambiar para poder adecuarse a los mercados adyacentes que se pretende abarcar. Lo más importante es planificar a largo plazo para no estancarse en el mercado de inicio y centrarse en el diseño del producto y de la startup.

Se elaborará un **presupuesto** empresarial formado por la cuenta de resultados, balance de situación y flujo de caja.

Por último se creará un **anexo** para complementar la información ofrecida en el resto de puntos del Trabajo Final de Grado.

1.1 ¿QUÉ ES UNA STARTUP?

En el ámbito de los negocios y la empresa, es corriente escuchar la terminología de startup para referirse a un determinado tipo de compañías.

Una startup es una empresa pequeña o mediana de reciente creación, delimitada en el tiempo, y normalmente, relacionada con el mundo tecnológico. (Ries, 2011)

Una startup se crea a partir de una idea de negocio innovadora, basada en un producto o servicio, y con el conocimiento y colaboración de uno o más socios, los cuales generalmente son pocos y generalmente tres (CEO, CTO, CMO), para tratar de escalar esa pequeña idea hasta convertirse en un negocio rentable con vistas a ser vendido a una empresa mayor.

El carácter innovador forma parte de su esencia, que desarrolla un modelo de negocio a partir de ideas originales que tienen el objetivo de cubrir una necesidad con una oferta que todavía no existe en el mercado o que no está adecuadamente desarrollada.

La tecnología es una aliada imprescindible, teniendo en cuenta que hablamos de modelos de negocio innovadores, con una ambición global y escalable. Su desarrollo, por tanto, suele tener un fuerte componente tecnológico tanto en lo que respecta al producto o servicio en sí, como en su forma de distribución, el marketing o la atención al cliente. (ULab, 2016)

Tratan de explotar nichos de mercado con un potencial alto. Además, muchas de estas pequeñas compañías frecuentemente son compradas por otras más grandes si el negocio prospera.

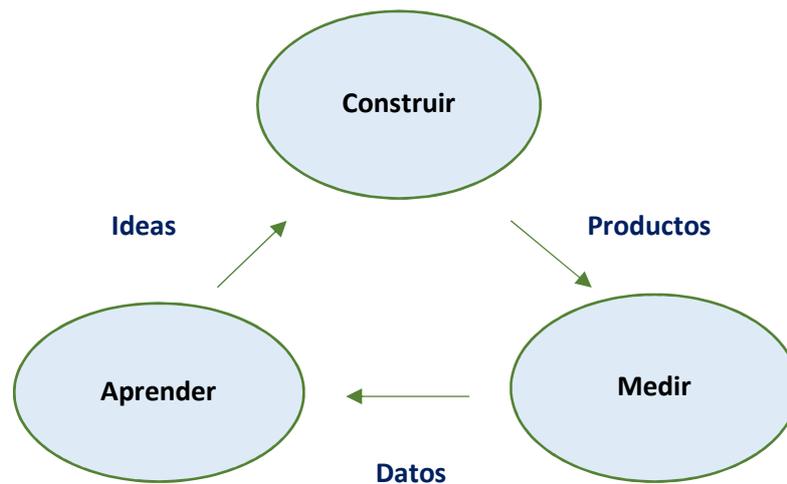
1.2 CONCEPTO DE LEAN STARTUP

Hoy en día todavía nos encontramos en la cúspide del cambio que supuso internet en nuestras vidas. La evolución en la manera de utilizar la red y sus múltiples aplicaciones ha sido imparable y se habla de una tercera revolución industrial. Todavía se cree que se está muy lejos de alcanzar su máximo potencial.

Existe una retroalimentación sociedad-tecnología en la que cada una evoluciona por la acción de su par dando lugar a la innovación como última consecuencia.

(Ries, 2011) Sostiene que la opinión de los clientes durante el desarrollo del producto es una parte fundamental del proceso de Lean Startup, y asegura que lo que es importante no invertir tiempo ni recursos económicos en características del producto o servicio que el cliente no demanda ni desea ya que las startups no suelen poder permitirse destinar toda la inversión en la creación de un producto. Se debe enfrentar cuanto antes las ideas al mercado, en forma de prototipos, entrevistas y productos mínimos viables (MVP), para testar los supuestos clave del negocio y convertirlos en hechos reales.

Se predica con el “aprender-haciendo”, de cómo redirigir el camino de la empresa teniendo en cuenta las necesidades de su cliente (*Customer Development*) y sobre todo, de cómo exponer el producto lo más pronto posible al mercado con el Producto Mínimo Viable (MVP) para comenzar a mejorarlo. En resumen, testar la propuesta de valor, lo antes posible.



Fuente: elaboración propia

Ilustración 1. El proceso de Lean Startup

1.3 LA IMPORTANCIA DE LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL

En un entorno dominado por las grandes corporaciones, la competencia a nivel mundial y el avance tecnológico, la innovación es esencial para el éxito empresarial.

(Mohambir Sawhney, 2006) Explica los doce caminos a seguir para desarrollar proyectos de innovación, así poder comparar fácilmente distintas empresas con unos ciertos ítems cuantificables.

La “innovación empresarial” adquiere un papel mucho más importante que la innovación de producto en sí o la tecnológica, como queda plasmado en ciertas empresas de gran éxito de diversos sectores relevantes de la industria:

Por ejemplo, Starbucks consiguió crear una experiencia nueva para el cliente lo cual le dio la capacidad de poder vender su producto más caro que la competencia a pesar de que no fuera mejor.

Dell se ha convertido en el fabricante de ordenadores personales de más éxito del mundo no por sus inversiones en I+D, sino por fabricar ordenadores personales fáciles de utilizar, por colocar los productos en el mercado con mayor rapidez y por innovar en procesos como la gestión de la cadena de suministro, la fabricación y la venta directa.

Se define la innovación empresarial como la creación de un valor nuevo sustancial para los clientes y la empresa mediante la modificación creativa de una o más dimensiones del sistema empresarial.

El radar de la innovación muestra las doce dimensiones del camino de la innovación empresarial, cuyos puntos de referencia son las ofertas que crea una empresa, los clientes, los procesos que utiliza y los puntos de presencia que emplea para llevar sus ofertas al mercado.



Fuente: elaboración propia a partir de (Mohambir Sawhney, 2006)

Ilustración 2. El radar de la innovación

Cada uno de los 12 caminos son:

Oferta o Producto: desarrollo de nuevos productos o servicios innovadores.

Plataforma: uso de componentes comunes o construir bloques para crear ofertas/productos derivados.

Soluciones: creación de ofertas integradas y personalizadas que resuelven el problema del cliente.

Clientes: descubrimiento de nuevas necesidades del cliente o identificar segmentos de clientes desatendidos.

Experiencia del cliente: rediseño de las interacciones del cliente mediante todos los puntos y momentos de contacto.

Captura de valor: redefinición de cómo la compañía consigue o crea nuevas fuentes de ingresos.

Procesos: rediseño de los procesos operativos del núcleo de la actividad para mejorar eficiencia y eficacia.

Organización: cambio de la forma, función o foco de la actividad de la empresa.

Cadena de aprovisionamiento: pensamiento diferente sobre el aprovisionamiento de recursos y plazos.

Presencia: creación de nuevos canales de distribución o puntos de presencia innovadores, incluyendo los lugares donde las ofertas pueden ser compradas o utilizadas por consumidores.

Red de contactos: planificación de una estrategia centrada en la red y ofertas integradas.

Marca: apertura de nuevos campos de acción a través de una marca.

Se puede concluir que el radar de la información, es una gran herramienta de comparación entre las empresas sujetas a estudio. Permitiendo conocer las debilidades y fortalezas de cada negocio, de manera que sirva para innovar en aspectos en los que se puede destacar, tratando de mejorar el resto de ítems y así armonizar los puntos evitando grandes desfases entre los mismos.

Se debe analizar en la investigación si la idea de negocio es relevante, si es diferente, y si además se ofrece a un precio competitivo.

¿Cómo se analiza cada una?

Grado de relevancia:

Da la información sobre la potencial capacidad de atracción de los clientes de la competencia. Consiste en el diseño de una idea que mejore o trate de forma diferente lo que hacen las empresas de la competencia actualmente, satisfaciendo las necesidades del cliente.

Grado de innovación:

Lo primero que hace que se cambie una decisión de compra es que ofrezcan algo diferente. Y desde el punto de vista del emprendedor o *founder*, se intentará conseguir hacer prosperar la idea con el mínimo capital posible si la idea no es buena (Lean Startup). Se debe testar desde lo que es un deseo del consumidor o cliente, hasta el producto final. Y en función del grado de desarrollo que tenga, se va viendo su funcionamiento. Si es óptimo continuar, o no.

En el lanzamiento de una empresa que proporciona un servicio y un producto, cómo la que se propone, se sabe en qué actividad se va a enfocar, pero ¿Qué otros servicios o productos se podrían incorporar? ¿Se intentan validar todos? ¿Cuáles son los que van a dar un mayor flujo de caja positivo? Estas preguntas serán contestadas una vez haya sido lanzado y conforme que se obtenga un *feedback* por parte del cliente, resultados, demanda, métricas, etc.

Competitividad de precios ofertados:

Consiste en comprobar que las tarifas ofertadas se encuentren dentro del rango de aceptación del cliente. Para ello se debe estudiar el precio de la competencia e intentar asemejarse a los mismos, y en la medida de lo posible mostrar ciertas ventajas con respecto a ellos.

La innovación y la tecnología serán la base de este negocio que busca resolver un problema muy extendido.

Existe un problema en la industria alimenticia que satura los alimentos de azúcares y grasas transgénicas. Los culpables de esta situación son: el gobierno, por no aplicar políticas en esta dirección y, por supuesto, los adultos, los máximos responsables de la alimentación propia y de sus hijos.

Además, la tecnología está adquiriendo gran relevancia en los nuevos negocios, ya la tenía en las grandes empresas nacidas en el siglo XX, y ha permitido que jóvenes emprendedores con grandes inquietudes y visión de negocios, con un capital no necesariamente alto, puedan emprender y comenzar su andadura en un mundo tan competitivo como el actual.

Sin los avances tecnológicos que estamos presenciando en tan corto periodo de tiempo, como los avances en telecomunicaciones, informática y logística, sería impensable el planteamiento de ciertas soluciones a problemas que hace 50 años no podían ser resueltos. De esta manera, la tecnología constituirá una base muy importante del proyecto en la cual nos apoyaremos para conseguir nuestro objetivo.

1.4 OBJETIVO DEL PROYECTO

Se quiere demostrar la importancia de la innovación en la creación de nuevos modelos de negocio como las startups y la metodología empleada para ello.

Se pretende incidir en la necesidad de la tecnología para el desarrollo de nuevas ideas que solucionen problemas o faciliten actividades o procesos de la vida cotidiana. De esta manera, es de vital importancia desarrollar estrategias centradas en el consumidor.

Además, es importante demostrar la viabilidad económica y eficiencia de la compañía, inmersa en un mercado tan competitivo y exigente como es el mercado de la comida a domicilio.

Como objetivo secundario del proyecto cabe mencionar la finalización del Grado en Ingeniería en Tecnologías Industriales para ser admitido en el Máster Universitario en Ingeniería Industrial de la misma universidad, la Universidad Politécnica de Valencia, para continuar con la formación académica y completar los estudios equivalentes al antiguo Ingeniero Industrial.

2. ESTUDIO DE LA NECESIDAD, EL CLIENTE Y EL MERCADO

2.1 INTRODUCCIÓN

El estudio de mercado es el conjunto de acciones que se proyectan para saber la respuesta del mercado ante un producto o servicio. (Rico, s.f.)

El objetivo de todo análisis de la necesidad del cliente y del mercado ha de ser el de obtener finalmente una visión clara de las características del producto o servicio que se quiere introducir en el mercado, y un conocimiento exhaustivo de los personajes que intervienen dentro del sector, junto con todo el conocimiento necesario para una política de precios y de comercialización. (Rico, s.f.)

Con un buen estudio de mercado debería quedar clara la distribución geográfica y temporal del mercado de demanda. Cuál es el objetivo con el perfil más completo, (sexo, edad, ingresos, preferencias, etc.), cuál ha sido históricamente el comportamiento de la demanda y qué se espera en un periodo de tiempo futuro. Además, se conocerá si el producto o servicio viene a aportar valores añadidos y ventajas competitivas.

También se realiza un análisis de precios y la evolución de los distintos competidores o zonas geográficas.

Con respecto a la competencia, se necesitará un mínimo de datos, quiénes son y, por cada uno de ellos, volúmenes de facturación, cuota de mercado, evolución, empleados, costes de producción, etc. (Rico, s.f.) Todo lo que se pueda indagar porque, como dice la famosa oración “La información es poder” (Bacon).

“Como emprendedor, lo primero es saber si el producto o servicio es bueno o no. Se fijará ese primer objetivo, saber si la idea va a funcionar, cuáles son las cosas positivas y cuáles son los aspectos negativos.” (Maldonado, 2015)

En función del objetivo, se tendrá que escoger entre las herramientas de investigación posibles. Algunas sólo proporcionan datos en sí mismos (estudios cuantitativos). Otras, valores de calidad o de intención de compra, de oportunidades y amenazas (estudios cualitativos). (Emprendedores.es, 2015)

2.2 CLAVES

Lo primero que interesa es conocer el tamaño del mercado (TAM) en el que se quiere adentrar, por lo que se escogerá el universo de personas que van a participar en la investigación. El mínimo posible para obtener resultados fiables.

Como el objetivo es lanzar un negocio que se dirige a un público, se debe conocer la localización del consumidor, en este caso es Valencia y localidades a 12km de distancia, y se debe saber cómo se va a llegar a él de la forma más eficiente y económica. El mínimo de muestra fiable en este caso sería unas 100 personas, cuyo margen de error, si las encuestas están bien hechas y se haya realizado una buena selección de la muestra, es de un 10%, sin embargo una encuesta a una población de 500 muestras, tendría un margen de error de un 8%. Al haber tan poca corrección del error, se antoja más interesante y económico realizar la encuesta de 100. (Emprendedores.es, 2015)

Otro punto a tratar es la definición de las variables de segmentación. Variables para seleccionar al público hay muchas. Y cuantas más se utilicen más se afinarán los resultados. Pero conviene escoger las que mejor definan al público que puede comprarte.

Una vez se conoce el objetivo que se tiene y el público potencial, se puede escoger la herramienta que mejor se ajuste a las necesidades establecidas.

Las encuestas son la herramienta más compleja y la más cara, pero la mejor para validar una idea de negocio o el lanzamiento de un nuevo producto.

Siempre que sea posible, lo ideal es hacer las encuestas online, ya que son las más económicas. Internet es entre cinco y seis veces más barato que la entrevista personal y entre dos y tres veces menor que la telefónica. El precio dependerá de la complejidad, extensión de la encuesta y de la dificultad de encontrar la muestra. Lo habitual es que los precios ronden los 2.000 y 10.000 euros.

Se pueden encontrar también los estudios ómnibus, son encuestas que han sido contratadas por varias empresas de manera que se comparten los gastos y así disminuir el coste económico de las mismas. Una vez realizadas, el resultado se le entrega a cada empresa por separado, incluyendo únicamente las preguntas formuladas para dicha empresa.

La investigación en las redes sociales es un buen método para conocer las tendencias de consumo por los comentarios sobre marcas por los usuarios, y para detectar oportunidades y amenazas del producto o servicio en el que se está interesado, ya que los usuarios de redes suelen ser activos compartiendo sus puntos de vista.

Por último, es necesario conocer datos de la competencia, actual y futura. Se revisará la competencia a nivel nacional. Analizar sus estrategias y operaciones, de manera que se obtendrá una imagen clara de las posibles amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas. (Emprendedores.es, 2015)

2.3 ANÁLISIS PRÁCTICO

2.3.1 Segmentación de mercado

En (Aulet, 2015) se define como primer paso del estudio de mercado la segmentación del mismo, una lluvia de ideas y mercados potenciales de la empresa.

Una vez realizada esta lluvia de ideas se debe reducir a un pequeño número de oportunidades de negocio teniendo en cuenta varios criterios basados en el cliente al que está destinado.

INDUSTRIA	Deporte	Moda	Electrodomésticos	Alimentación	Lectura	Cosmética y belleza
Usuario final	Atletas, amateur, casual, trainers	Gente ocupada, no le gusta comprar, gustos alternativos	Estudiantes, gente ocupada, empresa, inexpertos de la tecnología	Gente ocupada, no le gusta cocinar, comen saludable, hacen deporte	Universitarios, profesores, amantes de la lectura	Mujeres mediana edad, Hombres en menor medida
Aplicación	Gimnasio global	Outfit completo, partes, accesorios y reparto	Artículos tecnológicos en función de necesidad y reparto	Comida saludable, platos preparados, comida vegana, lista de la compra y reparto	Compra de libros, ebooks, envío	Productos de belleza, colonias, envío
Beneficios	Salud, variedad de actividades, dinero	Tiempo, precisión, personalización, actualidad, amplitud de gama	Tiempo, personalización, amplitud de gama	Tiempo, satisfacción, salud	Tiempo, facilidad, salud mental, satisfacción	Tiempo, dinero, satisfacción
Clientes líderes	Influencers	Influencers	Influencers	Influencers	Influencers	Influencers
Características del mercado	Tamaño no muy grande aunque poco extendido el concepto en España	Poco desarrollado el personal shopper, podría ser bueno	Mercado muy desarrollado	Poco extendido en términos de salud	Ya existe	Ya existe
Partners/players	McFit, O2 Wellness	Inditex, Vans, Lacoste	Samsung, Apple	Supermercados	Editoriales	Marcas cosméticas
Tamaño de mercado	170.000.000 €	6.188.000.000 €	5.460.000.000 €	500.000.000 € (comida online a domicilio)	3.458.000.000 €	2.912.000.000 €
Competencia	Class Pass	Privalia u otras shops online	Las propias marcas o tiendas como MediaMarkt pueden desarrollar mismos servicios	Hostelería, Miobio, Dietapack, JustEat	Webs de librerías o apps como Kindle	Páginas webs de las marcas o distribuidoras como Avon

Fuente: elaboración propia a partir de investigación primaria de mercado

Tabla 1. Segmentación de mercado

Por último se ha realizado una investigación primaria de mercado que consiste en la observación y adquisición de información de los clientes potenciales de la empresa. Recopilada la información, se ha construido la matriz de segmentación del mercado en la que cada oportunidad de mercado es una columna y cada categoría de información sea una fila.

Como se puede observar en la *Tabla 1*, se ha representado la segmentación de mercado a partir de una idea inicial, esta idea es la de mejorar hábitos de vida o facilitar procesos cotidianos, ambos mediante la compra online. A pesar de que la compra online está muy extendida a nivel global, se intentará centrarse en un determinado campo y cliente específico.

2.3.2 Selección del mercado inicial

En este apartado se escogerá una de las oportunidades plasmadas en la matriz de segmentación.

De la misma manera que se plantean los posibles ámbitos de negocio, con los siete criterios, se podrá elegir y centrarse en uno de ellos. Conviene evitar los mercados más grandes puesto que es más complicado triunfar, sin embargo un mercado más pequeño servirá de aprendizaje y será fácil destacar en un corto periodo de tiempo para empezar desde ese punto a expandir las fronteras del negocio.

En este caso la industria de la alimentación es la elegida, puesto que se observa una gran oportunidad en la comida a domicilio que se encuentra en crecimiento en los últimos años con la aparición de startups como Just Eat, Aloha24 o Deliveroo, además, también existe un nicho de mercado en lo que a comida saludable se refiere, por el que podemos encauzar nuestro camino.

El objetivo de llegar a un mercado que cumpla las siguientes condiciones:

- 1 Los clientes de ese mercado compran productos similares
- 2 Expectativas y frecuencia de compra de los clientes son similares al conjunto de los mismos
- 3 Los clientes pertenecen a la misma asociación profesional o trabajan en la misma región con el objetivo de que se dé el *boca a boca*.

Dentro de la industria de la alimentación, se divide en tres segmentos, la comida rápida (fastfood, generalmente de baja calidad nutricional), la comida de restaurante (centrándose en la saludable), y el ámbito del supermercado.

Se apostará por la segunda opción, un restaurante online de comida saludable a domicilio. Esta decisión ha sido tomada porque los valores del equipo fundador abogan por la calidad en la alimentación y estilo de vida saludable. También es un mercado inicial con potencial de expansión.

Existen casos de empresas que realizan una actividad similar en otros campos de la industria, startups como Avon en cosmética o La Redoute y Venca en moda son modelos de negocio que han dado un paso más allá y se han centrado en un campo específico a través de exclusivamente la compra online sin hacer uso de locales físicos para la venta de sus productos. En éste sentido parece que podría ser viable la idea al conocer casos en otros sectores y así evitar una mayor inversión inicial. Se conoce el ejemplo de Maple, compañía nacida en Nueva York a fecha de 2015 en la que los mejores chefs de la zona cocinaban y los clientes obtenían el menú a través de la aplicación. Esta startup ha sido adherida este mismo año a Deliveroo cerrando su operativa en su lugar de origen.

ALIMENTACIÓN	Fastfood	Restaurante saludable	Supermercado
Poder adquisitivo	Por lo general bajo-medio	Medio	Todo tipo de usuarios
Facilidad de contacto con el cliente	Sí	Sí	Sí
Razón para comprar	Sí, la fastfood genera una sensación de bienestar ya que suele ir ligado a un buen rato en compañía pudiendo ser en casa sin necesidad de desplazarse	Sí, parecido a la sensación del fastfood pero con más calidad, un cliente más exigente y que se interesa por su salud	Sí, hacer la compra mensual o semanal es necesario para poder alimentarse, online facilita el proceso de compra y permite el aprovechamiento del tiempo libre del cliente
Competencia	Muy fuerte con grandes empresas multinacionales liderando el sector como Burguer King o Telepizza	El concepto de restaurante a domicilio lo ha popularizado Just Eat, aun así suelen ser restaurantes de comida basura, ninguno mira por una buena alimentación	El mercado de supermercados online está bastante expandido
Posibilidad de expansión	Difícil por la fuerte competencia existente	Sí que existiría la posibilidad, no está muy desarrollado, comienza a aparecer una conciencia de hábitos de vida saludable en la población además de posible expansión territorial	La expansión posible en este campo es la de variedad de productos para abastecer a un mayor registro de clientes y un mayor radio de acción
¿Adecuado a valores del equipo?	No	Sí	Sí

Fuente: elaboración propia a partir de investigación primaria de mercado

Tabla 2. Segmentación oportunidad de mercado

2.3.3 Perfil de usuario final

En (Aulet, 2015) se sugiere describir detalladamente el cliente objetivo del segmento de mercado escogido. Esto es necesario porque la empresa se construirá a partir del usuario final al que se dirige. Se debe alcanzar un perfil de cliente específico que permita el cálculo del *Total Adressable Market* (TAM).

Sexo	50%
Edad	25 – 40 años
Nivel de ingresos	15.000-30.000 €
Ubicación geográfica	Valencia y área metropolitana
Motivaciones	Estar bien físicamente, cumplir sus objetivos, salud y disfrute
¿Quién es su héroe?	Son aficionados al deporte y siguen a profesionales que admiran
¿Dónde va de vacaciones? ¿A cenar? ¿Antes de trabajar?	Suelen estar trabajando o finalizando sus estudios. Hacen escapadas a destinos nacionales una vez al año y, en navidad o verano un viaje de una semana fuera de España. Si salen a cenar no se preocupan en exceso por su alimentación
¿Qué periódicos lee? ¿Páginas web? ¿Programas?	La gran mayoría tienen cuenta de Facebook e Instagram, otros son consumidores de YouTube aunque éstos son los más jóvenes. Leen periódicos online y ven poca televisión
¿Por qué compra este producto?	Porque tiene poco tiempo para cocinar y de vez en cuando quiere sabores diferentes pero sin perder la buena alimentación
¿Qué le hace diferente?	Se preocupa por su cuerpo y está intentando cambiar su físico o continuar con una buena línea y sabe que para ello la alimentación es importante, a la vez que realiza actividad física
Educación	Formación Profesional o Universitaria
¿Cuál es su historia?	Cumplen con unos hábitos saludables de lunes a viernes y los fines de semana se dan algún homenaje, suelen haber practicado un deporte de manera prolongada, pueden tener pareja y por eso no salen demasiado de fiesta pero sí les gusta relacionarse con la gente. Complementa con una buena alimentación y demandan mayor variedad de sabores en su dieta

Fuente: elaboración Propia

Tabla 3. Perfil del cliente objetivo

El 80% de las mujeres frente al 70% de los hombres se preocupan por una alimentación saludable, además las mujeres consumen más comida a domicilio aunque muy cercano en porcentaje a los hombres. Sin embargo el 46% de los varones que viven solos piden comida a domicilio frente a un 7% del género femenino. (ÉAlimentación, 2009)

Tras la investigación primaria de mercado realizada (conversaciones, encuesta y observación), en la que se ha contactado con un total de 40 personas, se situará la edad en una media de 28 años, en mujeres la media está cercana a pasados los 30 años, sin embargo para hombres la media de edad es menor.

Son personas que trabajan y estudian, o únicamente trabajan, que puedan permitirse pagar un coste más alto por una alimentación de calidad aceptable. El precio que estarían dispuestos a pagar por comida/cena es de unos 15 € dejando entrever su disposición a un mayor coste si lo prueban y les agrada.

2.3.4 Tamaño total disponible del mercado inicial

Una vez descrito el perfil de usuario final, se tendrá la capacidad de calcular el TAM, que se trata de los ingresos que obtendría la empresa durante un año si el 100% del mercado en el territorio objetivo perteneciera a la compañía. (Aulet, 2015)

La fórmula del TAM es simplemente la multiplicación del número de usuarios finales por el gasto anual de cada uno.

Se busca un mercado relativamente grande que permita obtener un flujo de dinero positivo pero que no sea excesivamente grande porque es posible que no se pueda dominar la situación o se necesite una mayor financiación sin haber demostrado todavía una trayectoria exitosa por parte de la startup.

	Valencia y localidades a 12 km de distancia
Población (Número)	7.381
Tasa de crecimiento anual de ventas	25%
Gasto anual por usuario	15 € x 24 veces = 360 €
TAM del mercado inicial	2.657.160 €

Fuente: elaboración propia

Tabla 4. Estimación del TAM

Como se puede observar, se ha optado por centrarse en el territorio de Valencia y municipios a una distancia inferior a 12 km, podría ser una buena manera de experimentar funciona en una muestra reducida. Para hallar la población objetivo se ha realizado una investigación secundaria de mercado y el análisis descendente de mercado dando como resultado la cifra de 7.381 personas. Se prevé un crecimiento de la tasa anual para 2018 del 25%. (Paniagua, 2017)

Éste análisis se ha basado en la reducción progresiva, comenzando con la población total y aplicándole filtros de edad (20-54 años), salario (>2*SMI), número de integrantes en las familias (no más de 4 integrantes) y uso de aplicaciones móviles de alimentación como Just Eat.

1 Población entre 20 y 54 años en Valencia y localidades escogidas → 745.819 personas (INE, 2015)

2 Salario entre 2 y 6 SMI → 476.354 personas (INE, 2014)

3 Descargas de aplicaciones de comida (Just Eat) → 7.381 personas (Just Eat Gastró Metro, 2016)

Para hallar el punto 3, se ha usado el porcentaje de población con descarga de JustEat en España, que es un 1.55%. Interesan las descargas que tendrá la app porque se convertirán en usuarios. Aplicando analogías a la población del punto 2 (476.354 personas), se obtiene 7.381 usuarios.

Los datos en lo referente al pedido medio y número de pedidos por persona a lo largo de un año se ha extraído de la investigación primaria de mercado, en la cual se ha determinado como 15€ el gasto medio por persona y una media de 2 compras mensuales. El gasto medio por pedido en juste at se sitúa entre 15 y 30 euros (Just Eat, s.f.), una media de 18,27€ por pedido (Just Eat, 2016). Además se sabe que el 40% de la población recurre al menos 1 vez por semana a comida a domicilio (Laino, 2015). Por lo que el estudio de investigación primaria realizado por Feelfeat ha dado unos resultados más conservadores.

El proceso estadístico seguido para hallar el TAM se adjunta en los anexos.

2.3.5 Descripción de la persona del mercado inicial

En (Aulet, 2015) se plantea construir el perfil de un potencial usuario real, de manera que se convierta en el personaje visible como referencia para el proyecto de negocio.

El objetivo es conseguir desarrollar la empresa a partir de este individuo que reúne las características del usuario general pero que es más concreto y permite visualizar fácilmente el objetivo.



Fuente: imagen cedida por Natalia Hernández

Ilustración 3. Persona objetivo

Nombre	Natalia Hernández Jarque
Edad	31
Salario	23.000 €
Entorno	<p>Actualmente es la directora de un centro dental Sanitas situado en la avenida de las Cortes Valencianas</p> <p>Ha quedado en segundo lugar en el indicador NPS en el primer trimestre del 2017</p> <p>Ha aumentado la facturación mensual en 5.000 € respecto al año 2015</p>
Información personal	<p>Española, nació en Valencia y ha estudiado Económicas en la Universidad de Valencia y MBA online de la Universidad de Alcalá</p> <p>Con pareja y sin hijos</p> <p>Compra comida a domicilio una o dos veces a la semana porque no tiene tiempo para cocinar y hace deporte en su tiempo libre</p> <p>Ha estudiado danza clásica desde los cuatro años hasta los 18 en el conservatorio de Valencia y ha obtenido el título por la Royal Academy of Dancing de Londres</p>
Contexto profesional	Está comenzando su carrera profesional, y piensa en ascender a cargos con mayor relevancia
Fuentes de información	Le gusta curiosear las redes sociales como Instagram y Facebook en las que descubre nuevos productos de moda, tendencias, belleza y recetas
Criterios de compra por orden de prioridades	<p>1 Saludable 3 Precio</p> <p>2 Calidad 4 Rapidez de entrega</p>
Comportamiento	Exigente, fiel a la marca, proactiva y puntual
Motivaciones	Crecimiento profesional, viajar y consecución de un cuerpo trabajado y funcional
Necesidades	Incremento banda salarial, ejercicio físico y vida social

Fuente: elaboración propia

Tabla 5. Descripción de la persona

La característica que Natalia cumple y que representa al conjunto de la población objetivo es obviamente que busca una mejor alimentación para mantener o mejorar su aspecto físico y mental. Busca una opción saludable en la oferta existente de comida a domicilio con la que poder cuadrar sin remordimientos su *planning* de comidas

Resulta evidente que ha sido deportista durante toda su vida y ahora continúa haciendo ejercicio por los valores inculcados desde pequeña y porque le gusta.

Es una persona que le motiva verse bien, durante la semana se alimenta de manera adecuada. Suele pedir dos veces a la semana comida a domicilio porque vive sola y emplea muchas horas en su trabajo y tiene poco tiempo para cocinar, cabe destacar también que cocinar no es su gran afición.

Es una persona con estudios superiores, con una renta anual por encima de los dos salarios mínimos interprofesionales y con gran manejo de la tecnología. Éstas son características comunes a la población a la que está destinado el producto de Feelfeat.

Es inconformista, se plantea objetivos y metas alcanzables para mejorar tanto personalmente como profesionalmente pero también es fiel a las marcas que ella considera que le aportan algo positivo, como es el caso de Apple. Natalia utiliza un teléfono móvil de Apple, el iPhone, y ya es su segundo. También le ocurre con ciertas marcas de *sneakers* como Vans o Sperry.

Como a la mayoría de los usuarios finales a los que se dirige la aplicación, Natalia no lleva una dieta completamente estricta, simplemente come bien con ciertas normas y le gusta disfrutar comiendo, además los fines de semana se puede dar un homenaje en algún restaurante de la ciudad en buena compañía o puede disfrutar de una tarde con amigos o en el cine.

Se ha elegido a Natalia porque como se puede observar, cumple con todos los supuestos sobre cómo debería ser el cliente del negocio que se plantea, por lo que se tendrá bien definido el perfil general del usuario final de Feelfeat.

2.4 CONCLUSIÓN

En la construcción de este bloque, Feelfeat ha realizado una segmentación inicial de las posibles industrias en las que se podría aplicar la idea primaria. Esta idea primaria era la mejora de hábitos de vida saludables o facilitar actividades cotidianas a través de la compra online, de este modo se ha seleccionado como industria inicial la alimentaria, debido a que se ha visto una posible oportunidad de mercado en términos saludables, ya que la población comienza a tener mayor conciencia sobre una alimentación saludable y de calidad.

Una vez completada la primera segmentación, se ha realizado otra para concretar aún más el mercado, el objetivo es llegar a un tipo de usuario que reúna las mismas características de manera que el mercado escogido debe ser lo suficientemente reducido como para que pueda ser dominado en poco tiempo con los recursos limitados de los que se dispone. Se ha escogido la vía del restaurante saludable a domicilio sin local físico al que puedan ir los clientes. Como se ha comentado, esta idea ya se ha demostrado su viabilidad puesto que Maple, una empresa neoyorkina, desarrollaba una actividad similar de comida Premium, y fue adquirida finalmente por la compañía Deliveroo.

El perfil de usuario es muy concreto. Como características principales, las cuales han servido para obtener la población objetivo y para hallar el TAM, es un usuario con una edad comprendida en su mayoría entre los 25 y los 40 años pudiendo alcanzar los 54, con un salario superior a dos salarios mínimos interprofesionales y que usan aplicaciones móviles relacionadas con la comida, como podría ser la aplicación de Just Eat, en la cual nos hemos basado para realizar el filtrado de la población.

Para el cálculo del TAM se han realizado una serie de estimaciones basadas en la investigación primaria de mercado y justificada con datos de Just Eat además del estudio de frecuencia de compra de comida a domicilio como se ha comentado anteriormente. Se ha optado por un pedido medio de 15€ y una media de 2 compras al mes, por lo que de la multiplicación de la población objetivo (7.381 personas) por el consumo de dicho producto a lo largo del año, se ha obtenido el TAM aproximado de 2.657.160 €.

Por último, la persona real que se ha escogido es Natalia Hernández, mujer de 31 años que cumple con las características citadas, y que perfectamente puede representar a la gran mayoría del público potencial de Feelfeat.

3. DEFINICIÓN DEL PRODUCTO

3.1 INTRODUCCIÓN

A grandes rasgos, un producto es aquello que toda empresa, organización o emprendedor, ofrece a su cliente objetivo con la intención de lograr sus metas.

Un producto es el resultado de un esfuerzo de creación que tiene un conjunto de características tangibles e intangibles como el empaque, color, precio, calidad, marca, servicios y la reputación del vendedor, los cuales son percibidos por sus compradores como capaces de satisfacer sus necesidades o deseos. Por tanto, un producto puede ser un bien, un servicio, un proceso, una idea, una persona o un lugar, y existe para el intercambio o la satisfacción de necesidades.

3.2 CLAVES

Lo primero que se debe tener en cuenta es que el producto será construido a partir de la descripción del cliente, esta fase está completada por tanto, pensando siempre en la persona objetivo se desarrollará el producto de manera óptima.

Para ello se debe conocer el recorrido del producto a lo largo de su vida útil. Es importante describir el comportamiento del cliente que lo usa desde que lo descubre hasta que lo adquiere y finaliza la vida del producto.

El valor creado en la persona es un aspecto relevante en el conocimiento de la esencia que define Feelfeat, esencia que marcará diferencias con la competencia si se satisfacen las principales necesidades del cliente al que está enfocado el proyecto.

Es esencial una buena comunicación con el equipo para descubrir y situar el foco de la compañía, aquello que nos hace fuertes y que hará que el producto se diferencie del resto, así se ofrecerá lo que el cliente demanda y que la competencia le será difícil conseguir.

3.3 ANÁLISIS PRÁCTICO

3.3.1 Caso de uso de la vida útil del producto

En este momento ya existe un usuario final y se deberá describir cómo este personaje utiliza el producto/servicio que se le ofrece. Se elaborará un caso de uso que consiste en determinar el proceso a través del cual el personaje descubre, paga, usa, obtiene valor del producto/servicio y lo recomienda o repite el ciclo. (Aulet, 2015)

Comenzar con la planificación de cómo el cliente lo utiliza será una buena opción, teniendo bien definido este punto, se procederá a planificar el resto de fases de obtención y postventa.

En la siguiente tabla se esquematizará el caso de vida útil del producto:

Cómo determinarán los usuarios finales que tienen una necesidad y/u oportunidad de hacer algo de forma diferente	Los clientes se dan cuenta que un fin de semana estando con su pareja no les apetece cocinar y optan por la opción de comida a domicilio, con el inconveniente de que solo encuentran pizzerías, kebabs, comida china y hamburguesas, cuando ellos quieren comer algo diferente pero saludable
Cómo descubrirán el producto	En un principio lo descubrirán a través de las redes sociales, Instagram y Facebook principalmente
Cómo analizarán el producto	Valorarán la calidad, sabor y rapidez, ya que el aspecto saludable se da por hecho que se cumple
Cómo adquirirán el producto	Lo adquirirán a través de la app de descarga gratuita
Cómo usarán el producto (con detalle)	<p>Comprar comida saludable</p> <p>Probar comida inspirada en diferentes culturas</p> <p>Compartir opiniones con el resto de usuarios</p>
Cómo determinarán el valor que obtienen del producto	Valorarán que es la única opción para comer en casa platos de calidad y saludables comparando el producto que ofrecen del resto de servicios a domicilio
Cómo pagarán el producto	Con posibilidad de pago online a través de Pay Pal o tarjeta de crédito
Cómo comprarán más productos y/o hablarán del producto	Deberán entrar en la aplicación móvil para efectuar las compras

Fuente: elaboración propia

Tabla 6. Caso de uso de vida útil

En la siguiente ilustración, se mostrará también el caso de uso de vida útil de producto de Feelfeat pero de manera gráfica, de esta manera quedará más claro y permitirá visualmente retener las fases por las que transcurre el usuario final desde que descubre ese producto o servicio que puede que le satisfaga alguna necesidad actualmente no satisfecha, pasando por el nacimiento de esa necesidad, la compra del producto o servicio para solventarla y finalmente el consumo y por tanto la finalización de la vida útil:



Fuente: elaboración propia

Ilustración 4. Caso de vida útil

Viñeta 1: el potencial cliente descubre Feelfeat mediante las redes sociales.

Viñeta 2: al cliente le surge la necesidad de comer saludable en su casa sin tener que cocinar.

Viñeta 3: se dispone a buscar en su dispositivo móvil si alguna aplicación le resuelve el problema.

Viñeta 4: descubre y usa la aplicación de Feelfeat que además le da la oportunidad de elegir entre diferentes culturas gastronómicas.

Viñeta 5: el repartidor le trae su pedido a domicilio en aproximadamente una hora.

Viñeta 6: el cliente disfruta del producto adquirido que satisface sus necesidades.

3.3.2 Especificación del producto/servicio

En los puntos anteriores se ha puesto el foco en determinar cómo sería el cliente de manera muy clara. Ha llegado el momento de comenzar a definir el producto e ir puliendo este primer boceto general en el resto de pasos. (Aulet, 2015)

Este apartado se realiza una vez creado el individuo objetivo, ya que el producto se debe construir en base a él, se quiere completar un diseño a medida para un mercado inicial en el que se busca una futura expansión.

Un punto importante en la creación de cualquier empresa es la elección del color principal, el nombre y el logo de la misma. Se ha decidido escoger un verde suave con el sombreado de las letras en azul con la intención de transmitir “lo natural”, unos colores poco agresivos y agradables a la vista que darán tranquilidad al cliente y sensación de elección saludable y de calidad. Se ha pretendido crear un logo sencillo, visual y fácil de entender. Muestra el ciclo desde que se pide el plato, con el símbolo del WiFi, pasando por la propia startup representada con las constantes vitales que acaban formando un corazón y finalmente es recibido en casa listo para comer, con un tenedor. En referencia al nombre se ha intentado jugar con las palabras que lo componen, Feelfeat significa, “siente el logro, la hazaña, la proeza”, un mensaje positivo y motivacional para todo aquél que quiere alcanzar sus objetivos. A su vez, la segunda palabra de la dupla, “*feat*” se pronuncia como “*fit*” que significa “en forma”, un término muy ligado a la vida sana y saludable. Por último, “*feat*” también contiene en sí misma “*eat*”, que significa “comer”.

El caso que se quiere desarrollar consiste en una aplicación con página web, y se mostrará un guion del orden lógico que seguirá el usuario al pasar las diferentes pantallas.

Se ha creado un diseño base para conocer el aspecto que presentaría la aplicación móvil a través de la cual se realizarían los pedidos de los productos escogidos. La idea diferencial con otras compañías como Just Eat o Deliveroo es que los platos que se ofertan son propiedad de Feelfeat diseñados por profesionales que trabajan en equipo para alcanzar una oferta variada, bien balanceada nutricionalmente y con alimentos mínimamente procesados y de calidad, de manera que primero se elegirá el plato que se desee y posteriormente se dará la opción de elegir entre dos o tres restaurantes (aparecerán por proximidad) asociados a la startup, que lo elaborarán. Con esta metodología se pretende dar importancia a los platos y no a los restaurantes, queriendo destacar que el restaurante es Feelfeat, que tiene restaurantes colaboradores.

Categoría 

Italiana

Japonesa

India

Mediterránea

Mexicana



Restaurante Quién somos Comentario Contacto Mi cuenta

Categoría 

Italiana

 **Spaghetti**
Tradicional
Precio: ...€

 **Pizza**
Vegetal
Precio: ...€

 **Tallarines**
Feelfeat
Precio: ...€

 **Macarrones**
Al Pesto
Precio: ...€

Restaurante Nosotros Comentario Contacto Mi cuenta

Categoría 

Japonesa

 **Makis**
Salmón
Precio: ...€

 **Ramen**
Feelfeat
Precio: ...€

 **Sushi**
Varieties
Precio: ...€

 **Arroz Al Vapor**
Con Almejas
Precio: ...€

Restaurante Nosotros Comentario Contacto Mi cuenta

Categoría 

India

 **Curry**
Ternera y Arroz
Precio: ...€

 **Soul of India**
Feelfeat
Precio: ...€

 **Pollo**
Tikka Masala
Precio: ...€

 **Garbanzos**
Chana Masala
Precio: ...€

Restaurante Nosotros Comentario Contacto Mi cuenta

Categoría 

Mediterránea

 **Lubina**
Verduras Salteadas
Precio: ...€

 **Ensalada**
Mediterránea
Precio: ...€

 **Engrié**
Con Verduras
Precio: ...€

 **Bocados Del**
Mediterráneo
Precio: ...€

Restaurante Nosotros Comentario Contacto Mi cuenta

Categoría 

Mexicana

 **Aguacate**
Al limón
Precio: ...€

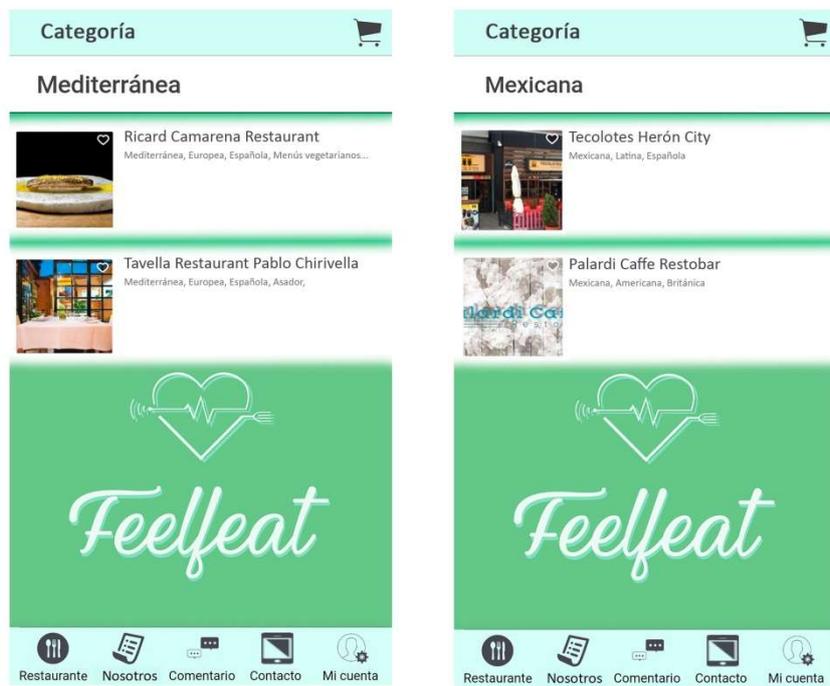
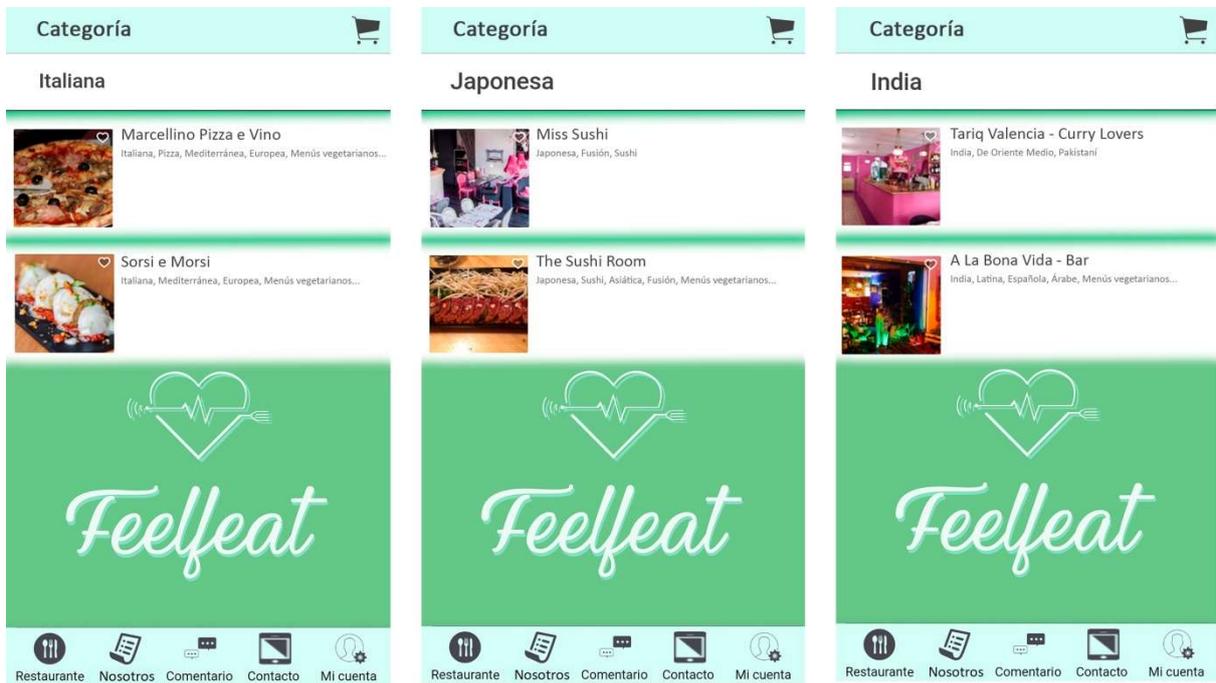
 **Nachos**
Con Verduras
Precio: ...€

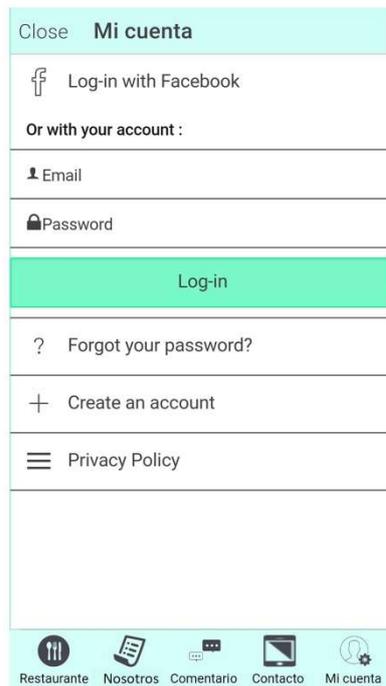
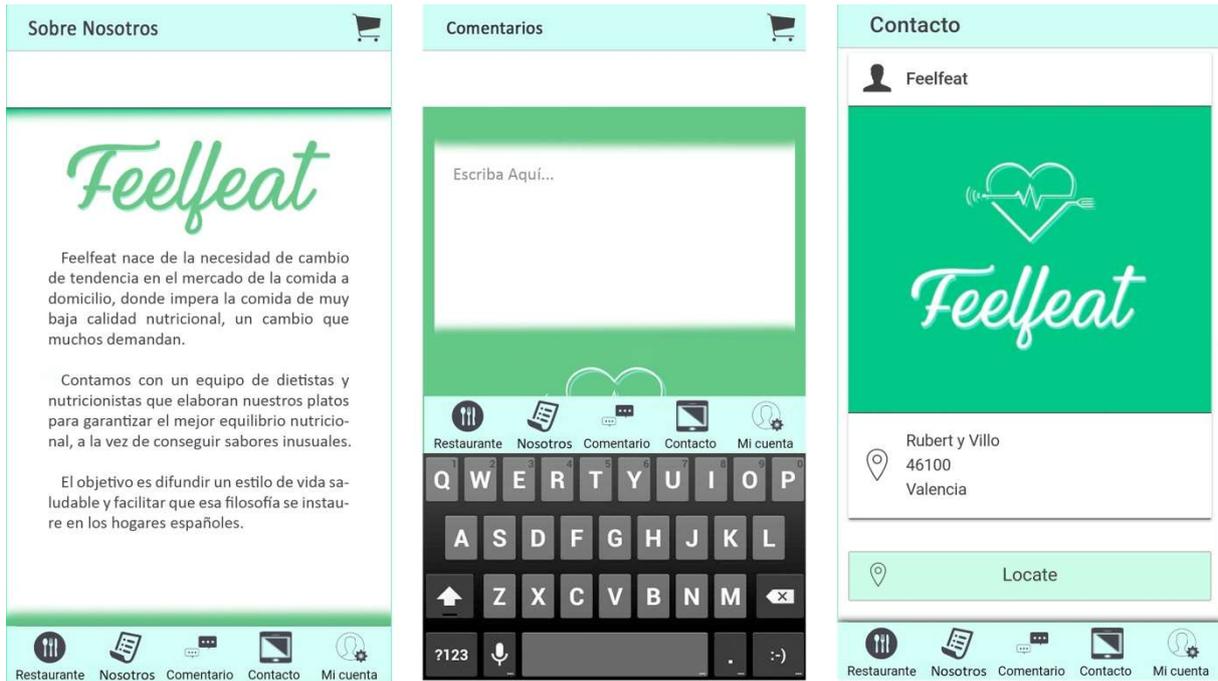
 **Burritos**
De Carne y Verdura
Precio: ...€

 **Pozole**
Rojo
Precio: ...€

Restaurante Nosotros Comentario Contacto Mi cuenta





Fuente: elaboración propia

Ilustración 5. Especificación de producto

Se trata de una aplicación móvil que consiste en un restaurante online de comida saludable a domicilio que busca acercar la gastronomía de diferentes culturas a través de un punto de vista diferente.

Se hará también un folleto en el que se definen las características del producto:

USO DE LA APP	RAZONES PARA COMPRAR	CULTURAS
Regístrate gratis y obtén descuentos para tus siguientes compras	Nunca fue tan sencillo comer saludable sin rechazar el sabor y la elaboración	Italiana
Opción de probar platos de diferentes culturas en un mismo pedido	No tienes que salir de casa y buscar restaurantes saludables sin éxito	Japonesa
Gastos de envío incluidos en el precio	Por fin existe alternativa a la comida rápida de baja calidad nutricional a domicilio	India
Método de pago por Pay Pal y tarjeta de crédito	No tienes que cocinar los mismos platos de siempre	Mediterránea
Disfruta de platos internacionales desde un punto de vista diferente	Sabrás las calorías y macronutrientes que ingieres de cada producto adquirido	Mexicana

Fuente: elaboración propia

Tabla 7. Folleto de especificaciones del producto

3.3.3 Cuantificación de la propuesta de valor

Según (Aulet, 2015) consiste en determinar y cuantificar los factores que hacen que un cliente se incline por una u otra empresa, y lo que busca es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente de manera innovadora.

Se centrarán todos los esfuerzos en las prioridades del personaje principal, mostrando la comparativa de su situación una vez adquirido el producto con respecto a su estado anterior.

Natalia puede utilizar diferentes medios para obtener su comida:



Aplicación Just Eat



Aplicación Deliveroo



Cocina en casa



Consultar nuevas recetas

Con *Feelfeat*, Natalia podría:



Feelfeat 

- Cuidar su alimentación
 - Comida de calidad
 - Variedad de platos internacionales
 - Conocimiento de macronutrientes
 - Buen balance nutricional
 - Cumplir sus objetivos
- Optimizar su tiempo
 - Despreocuparse de cocinar
 - Mejorar su descanso
 - Invertir en sus relaciones personales

Fuente: elaboración propia

Ilustración 6. Propuesta de valor

¿Por qué es importante realizar comidas saludables?

Comer de forma saludable se ha convertido no sólo en el objetivo de muchas personas sino que también se ha establecido como un estatus social, la gente que cuida su alimentación son personas, en general, que se ocupan y preocupan por otros aspectos como mantener la salud, cuidar el medio ambiente, cuidar el cuerpo, etc. En definitiva, lo que comemos es fundamental para nuestra salud.

Los alimentos son la medicina para mantener la salud y también sirven para prevenir y tratar la enfermedad.

Partiendo de la base de que la población no quiere dejar de consumir comida a domicilio ya sea por comodidad o falta de tiempo, van a continuar demandándola. Es conocido que también piden una mejora en la calidad y la salud de los platos por lo que el objetivo es cuantificar cómo se les va a facilitar la obtención del producto demandado y por tanto el logro de sus objetivos.

La propuesta de valor cuantificada, en términos saludables, de Feelfeat es la siguiente:

Natalia mantiene 20 días al mes una dieta sana y equilibrada, los 10 días restantes por motivos de compromisos personales o de trabajo y vida social, no le es posible mantener una correcta alimentación. Si los 2 días mensuales que adquiere comida a domicilio se restaran de los 10 que no puede comer bien, aumentaría un 10% el número de días saludables y reduciría un 25% los de mala alimentación.

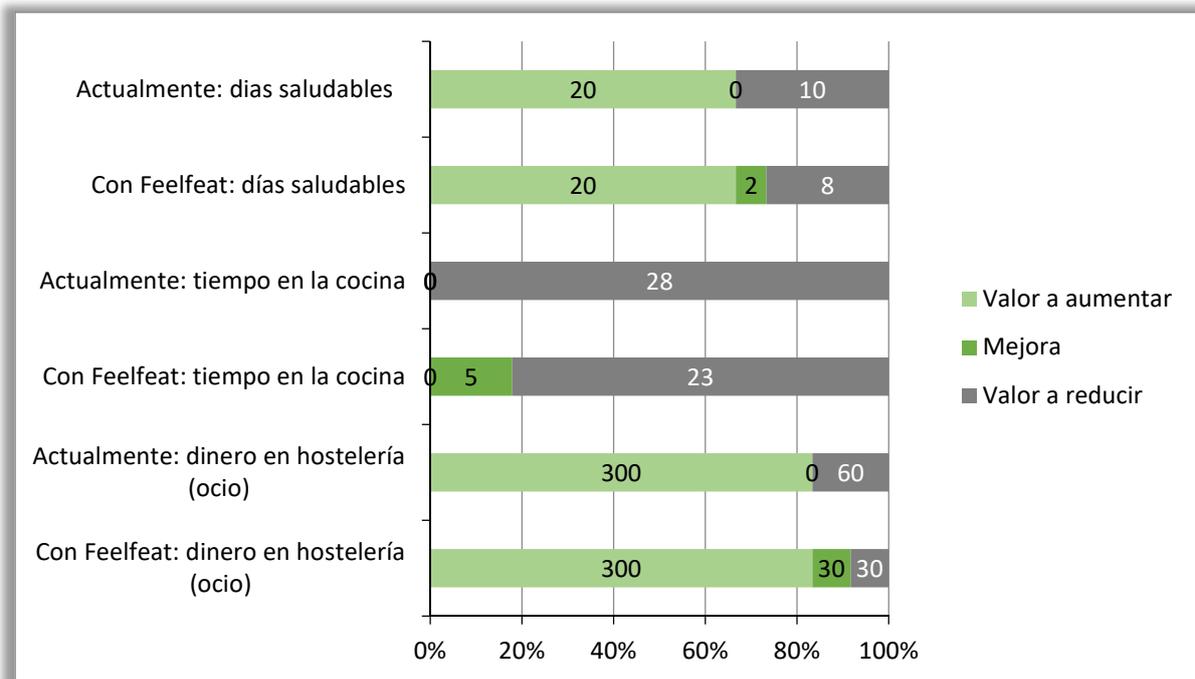
La población en el rango de edad entre 20 y 50 años emplea una media de 7 horas semanales a cocinar (statista, 2017). Significa que considerando como comidas principales la comida y la cena, se usan 30 minutos para su elaboración. Si de las 28 horas mensuales empleadas a la cocina, 1 hora se ahorrara mediante pedido a domicilio (lo equivalente a dos pedidos mensuales), y se evitara una compra de 30 minutos semanal para la adquisición de los productos del plato, se traduciría en una reducción del tiempo en la cocina del 18%.

Natalia gasta una media de 300€ en comida saludable en el supermercado. Natalia, como la media de la población española, gasta cerca de 750€ al año en hostelería en un ambiente de ocio (no se incluye el dinero gastado en la comida de la hora libre de trabajo) (Ramirez, 2016). Equivale a 62.5€ al mes y traducido semanalmente serán 15.63€. Si se realizaran dos comidas de Feelfeat al mes, implicaría destinar el 50% del dinero a una alimentación sana y de calidad (dos pedidos de 15€ cada uno).

Facilidades para una alimentación saludable con Feelfeat	
Aumento de días saludables al mes	10%
Disminución de días de alimentación de baja calidad nutricional al mes	25%
Reducción del tiempo en la cocina al mes	18%
Dinero de hostelería de ocio destinado a alimentación sana al mes	50%

Fuente: elaboración propia

Tabla 8. Propuesta de valor cuantificada



Fuente: elaboración propia

Ilustración 7. Propuesta de valor cuantificada

En personas con enfermedades crónicas una correcta alimentación es crucial, enfermedades como la diabetes, sobrepeso, colesterol o triglicéridos altos requieren de una alimentación muy cuidada y saludable.

En términos de autoestima también adquiere una gran relevancia porque, alcanzar los objetivos estéticos de cada uno y sentirse bien con uno mismo mejora notoriamente la percepción de uno mismo y de los demás hacia él.

Por estas razones la tendencia está cambiando, en la actualidad el 75% de la población es consciente de las ventajas de un estilo de vida saludable (ÉAlimentación, 2009), el estilo que intenta reflejar Feelfeat. Aun así, la obesidad infantil es un serio problema presente en el mundo occidental que se debe corregir, y Feelfeat, aportará su pequeño grano de arena en la concienciación y facilitación de la vida saludable en casas

3.3.4 Esencia de la empresa

La definición de la esencia del modelo de negocio consiste en argumentar cuáles son las mejoras y soluciones que aporta la empresa a los usuarios y que el resto de la competencia no ha desarrollado por el momento.

Comúnmente relacionamos la comida a domicilio con alimentación poco saludable, de comida rápida y de muy baja calidad nutricional, con gran cantidad de grasas saturadas y azúcares. La startup romperá con los esquemas construidos por la mayoría de la sociedad, acercando a las casas comidas de

diferentes culturas desde un punto de vista de concienciación saludable, apostando por la calidad de los alimentos.

Los platos estarán diseñados a conciencia por profesionales de la nutrición y expertos en comidas internacionales para proporcionar un equilibrio nutritivo, sabor y disfrute de un nuevo concepto que muchos clientes demandan.

Como resumen, la empresa aboga por la calidad de los productos empleados en el diseño de la carta, el equilibrio nutricional y la salud. Feelfeat está muy concienciado con la causa, y pretende ser imagen de un estilo de vida saludable tanto en la cocina como en el resto de actividades diarias, apuesta por el deporte y su principal misión será la de unir al mayor número de personas al lado Feelfeat, el lado verde de la vida, donde la naturaleza y la tecnología se unen para dar lugar a un proyecto de concienciación ciudadana y de facilitación del cumplimiento de objetivos personales.

3.3.5 Posición en el mercado

Marcar la posición competitiva servirá para conocer cuánto mejor es la compañía con respecto a las competidoras. Para ello habrá que centrarse en la satisfacción de las prioridades del personaje que se encuentran en los escalones más altos. De esta manera, comparando, se podrá analizar si el mercado escogido es acorde con las máximas prioridades del cliente y con las estrategias adoptadas por la empresa.

A continuación se representará en una tabla y de manera gráfica la posición de la startup con respecto a los competidores, siempre teniendo en cuenta que se basa en las prioridades de la persona objetivo, en este caso dichas prioridades serán la salud y la calidad por orden de importancia.

Los criterios que se han seguido para la puntuación son:

Saludable: 1 Restaurantes de alimentación sana

2 Restaurantes de comida rápida

Calidad: 3 Indica valores nutricionales

4 Tiene cuatro o más estrellas de valoración

5 Variedad de oferta

Experimentación desde códigos postales 46980 (Paterna) y 46009 (Valencia):

Just Eat:

1) En una muestra de 20 restaurantes, 2 son de comida americana, 5 son establecimientos de kebab, 2 de cada 10 son restaurantes chinos o asiáticos (exceptuando japoneses), 6 son pizzerías, 4 son restaurantes de comida mediterránea y 1 japonesa. Se extrae la conclusión de que únicamente el 25% son restaurantes cuya oferta sí es saludable (japonés y mediterráneo). Nota: 2.5

2) 8 de 20 suponen el 40% de locales de comida rápida (comida americana y kebab) Nota: 6

3) Ninguno. Nota: 0

4) 5 establecimientos. Nota: 2.5

5) De las 14 principales cocinas diferentes que oferta Just Eat (Just Eat Gastró Metro, 2016), han aparecido en la muestra 8 variedades. Nota: 5.714

Deliveroo:

1) En una muestra de 20 restaurantes, 5 son de comida americana, no hay establecimientos de kebab ni comida china o asiática (exceptuando japonesa), 2 son pizzerías, 6 son comida mediterránea, 2 son japoneses, 2 son mexicanos, y 3 restaurantes tienen la etiqueta de “comida saludable”. El 55% de los restaurantes ofrecen productos saludables. Nota: 5.5

2) 7 de cada 20 suponen el 35% de locales de comida rápida (americanos y mexicanos). Nota: 6.5

3) Ninguno. Nota: 0

4) Deliveroo no ofrece puntuación del restaurante por lo que se ha buscado otro medio para cuantificarlo (tripadvisor). 11 restaurantes de los 20 cumplen con 4 o más estrellas. Nota: 5.5

5) De 11 cocinas diferentes, que según Deliveroo oferta (Deliveroo), han aparecido en la muestra 6 variedades. Nota: 5.45

El criterio seguido para determinar la posición del cliente es el siguiente:

1) Máximo nivel saludable que puede adquirir: 6 en Deliveroo (aceptable pero no suficiente). Nota: 7

2) Máximo nivel de calidad de producto y servicio: 3.65 en Deliveroo (inaceptable). Se requiere mínimo un 5 para el aprobado por lo que lo situamos en una nota de 6 ya que el cliente demanda alta calidad como se ha observado en la investigación primaria de mercado pero aún no tiene las facilidades para su adquisición. Nota: 6

	Saludable	Calidad
Feelfeat	10	9
Cliente	7	6
Just Eat	4.25	2.74
Deliveroo	6	3.65

Fuente: elaboración propia

Tabla 9. Posición competitiva en base a las prioridades del cliente

Se realizará también una representación gráfica de los valores obtenidos y plasmados en la *Tabla 9* para situar de manera visual la posición de Feelfeat con respecto a sus competidores en las prioridades de la persona objetivo:



Fuente: elaboración propia

Ilustración 8. Posición competitiva en base a las prioridades del cliente

Como cabía esperar, Feelfeat se sitúa en la parte superior derecha, indicativo de que se encuentra por el buen camino. Se ha conseguido satisfacer las dos principales necesidades del cliente objetivo por lo que es un gran punto a favor y que diferencia la startup del resto de competidores.

En lo referente a Just Eat, se trata de un buscador de restaurantes sin filtro, todo aquel que tenga la intención de unirse puede hacerlo, de manera que la mayoría de los restaurantes asociados son de comida rápida y bajo cuidado de la alimentación.

En cuanto a Deliveroo, proporciona una mejor gastronomía, restaurantes que pueden o no incluir comida a domicilio pero que a través de la aplicación se puede realizar. Su principal fuerte es la rapidez y la calidad del producto sin ser necesariamente restaurantes que buscan la excelencia en cuanto a nutrición.

El cliente se encuentra en una posición neutral ligeramente desplazado hacia la derecha, ya que demanda algo mejor en lo que a nutrición se refiere pero aún no ha descubierto Feelfeat porque no se ha creado la startup en estos momentos. La consecuencia de esta situación es que los usuarios continuarán comprando en plataformas como Just Eat o Deliveroo porque no existe otra opción mejor a domicilio, o deberán prepararse la comida en casa.

3.4 CONCLUSIÓN

En la definición del producto, se ha intentado centrar el esfuerzo en concretar un servicio o producto a partir del estudio de mercado realizado anteriormente. Es de gran relevancia este apunte, puesto que el producto se diseña para satisfacer las necesidades del usuario final. Es sencillo caer en la

equivocación de pensar lo contrario, que el producto queda establecido y a partir de ahí se escoge el cliente adecuado para ese producto, pero no, partiendo de una idea general y escogiendo un mercado inicial se comienza a construir el cliente objetivo y a partir de ese punto se diseña un producto adecuado a la demanda.

En la búsqueda de la definición del producto, es importante conocer el caso de uso del mismo, en esta ocasión se ha representado en 6 viñetas que clarifican visualmente desde que el usuario final descubre el producto hasta que lo consume y sacia su necesidad.

El producto se comercializará a través de una aplicación para Smartphone y una página web, cuyo diseño ha sido planteado en *Ilustración 5*. Como se puede observar, constará de un menú con cinco pestañas, las cuales serán:

Restaurante: aparecerán los tipos de comida internacional que se ofertan en la aplicación, una vez escogida una de ellas se procederá a la elección del plato y posteriormente se seleccionará el restaurante que lo elaborará según proximidad.

Nosotros: en la que se encontrará información sobre la empresa. Información de los fundadores, motivaciones, objetivos o procedencia de los productos.

Comentario: en la que los usuarios podrán compartir sus opiniones acerca de su experiencia con Feelfeat.

Contacto: en la que puede localizar la sede de Feelfeat y contactar con la startup por vía telefónica o correo electrónico.

Mi cuenta: puedes crear tu cuenta y registrarte, o si ya lo estás, puedes acceder para realizar tus pedidos.

Se ha mostrado la propuesta de valor de forma visual y cuantificada, para conocer las diferencias con respecto a la competencia. Debido a esta propuesta diferencial y esas ventajas que el usuario obtendrá si consume el producto que se le oferta, se ha establecido la posición que ocupa la compañía en base a las dos máximas prioridades del cliente, de esta manera Feelfeat conoce su estado frente a la competencia en esos aspectos más demandados.

Como queda plasmado en la *Ilustración 8*, Feelfeat se sitúa en la parte superior derecha asumiendo las puntuaciones más altas en “saludable” y “calidad”. Además de estas dos necesidades, no se deben descuidar el coste monetario y la rapidez puesto que son las siguientes en la lista de prioridades.

4.PROCESO DE ADQUISICIÓN DEL PRODUCTO/CLIENTE

4.1 INTRODUCCIÓN

El proceso de compra son las fases por las que pasa una persona desde que se da cuenta que tiene una necesidad, adquiere un producto o servicio para resolverla y finalmente lo utiliza y obtiene resultados posteriores. (Emprendedores.es, 2015)

El proceso de adquisición del producto general se lleva a cabo cada vez que un usuario se da cuenta de que necesita un producto. Existen distintas estrategias que las empresas usan para acompañar al usuario en su decisión de compra, con el fin de que acabe eligiendo esa empresa en lugar de las de la competencia. (Inbound Cycle, 2015)

Para ello es de vital importancia cumplir con un proceso previo de adquisición del cliente.

4.2 CLAVES

Impactar en las diferentes fases de compra es el objetivo de cualquier empresa. Estas fases son: *awareness*, investigación, decisión y acción. Explicar las diferencias entre el Inbound Marketing, el SEM y el Branding son fundamentales ya que cada una de estas técnicas parte de una fase distinta del proceso de compra para intentar convencer al cliente.

1 Branding: consiste en impactar al cliente antes de que se produzca la fase de darse cuenta de la necesidad (*awareness*). El objetivo es que en el momento surja dicha necesidad o deseo, tenga presente la marca que soluciona su problema o incluso crear la necesidad sin tenerla, lo cual es aun más interesante. Como ejemplo sirve Apple, que apuesta mucho por este tipo de marketing.

2 SEM: esta técnica la encontramos en la fase de decisión. Trata mostrar lo que el usuario requiere a través de un buscador, facilitando la comparación entre productos similares y ofreciendo la opción de compra para pasar a la fase de acción.

3 Inbound Marketing: método que acompaña al cliente en todo el proceso de adquisición de un producto, en el que una misma página como puede ser un blog, facilita el proceso de investigación, una vez cerrado te acompaña a la fase de decisión mostrando un link que redirige a la página en la que se va llevar a cabo la adquisición.

Son técnicas que se encuentran en alguna o varias fases del proceso de adquisición del cliente y del producto y pueden ser grandes herramientas para conducir al público al lugar esperado.

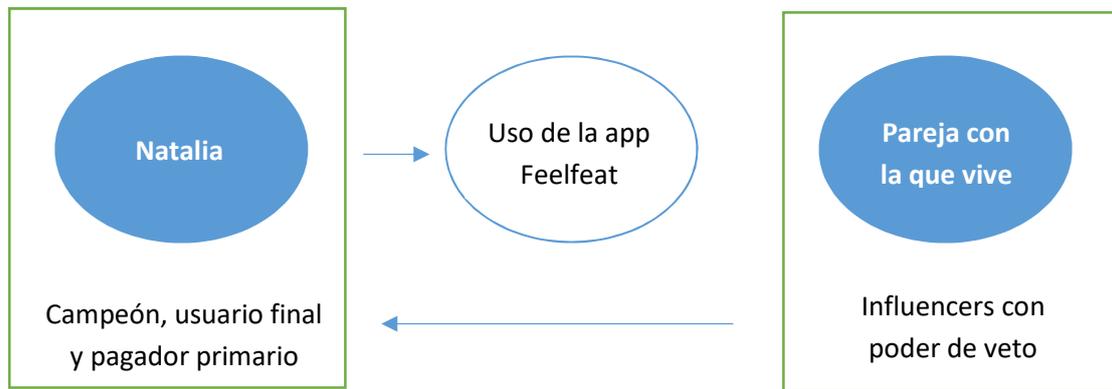
Una vez adquirido el cliente, lo más importante es la simplificación del proceso de adquisición del producto. Este proceso es diseñado por la empresa y conviene evitar una larga fase de registro, aplicaciones poco intuitivas o fases de pago extensas. (Inbound Cycle, 2015)

4.3 ANÁLISIS PRÁCTICO

4.3.1 Unidad de toma de decisión (UTD)

Este paso consiste en entender qué actores intervienen en el proceso más importante que no es otro que la decisión de comprar.

Conocer los papeles primarios en la UTD como lo son el campeón, el usuario final, pagador primario, influencers, personas con poder de veto y departamento de compra, constituirá una parte importante en el desarrollo de la compañía.



Fuente: elaboración propia

Ilustración 9. Esquema de UTD

4.3.2 Esquema de proceso de adquisición de un cliente

El esquema representará cómo y por qué un cliente decide comprar el producto, el proceso por el que se debe pasar para su adquisición.

El objetivo es comprender la duración del ciclo de ventas, identificar los problemas que mermarían la capacidad de recibir el pago del cliente y establecer la base del cálculo del coste de adquisición de un potencial usuario. (Aulet, 2015)

Descripción del proceso de adquisición:

Creación de la carta

Contactar con el nutricionista y dietista para conocer los alimentos óptimos de cada tipo de comida.

Contactar con un chef que diseñe unos platos con los alimentos escogidos por el nutricionista.

Contactar con un restaurante de cada cultura gastronómica que se sienta atraído por el proyecto, ofreciéndole una ampliación de carta en el plano saludable con venta únicamente a través de la aplicación y publicidad.

Contactar con la empresa de envases que los produzca con el logo y el nombre de la compañía.

Publicidad en las redes sociales

Crear cuenta de Instagram.

Crear cuenta de Facebook.

Contactar con Influencers del mundo del fitness y de la moda para patrocinarlos.

CREACIÓN DE LA CARTA			
Nutricionista y dietista	Chef	Restaurantes	Envases
1-2 meses	2-3 meses	3 meses	1 mes
PUBLICIDAD EN LAS REDES SOCIALES			
Acceso a Instagram	Acceso a Facebook	Acceso a influencers	
1 mes	1 mes	1-2 meses	

Fuente: elaboración propia

Tabla 10. Proceso de adquisición de un cliente

En la *Tabla 10*, se han identificado varias fases cuya realización simultánea es compatible. En este caso es principal obtener la carta antes de proceder con los siguientes pasos.

Una vez diseñada la carta se está preparado para comenzar con la búsqueda de restaurantes y empresas que puedan fabricar el envase de nuestro producto. Se han escogido 80 restaurantes que den servicio a las poblaciones, se tienen sus datos, de manera que el tiempo estimado de 3 meses es para contactar. Se pone como objetivo contactar con un total de 27 restaurantes al mes.

Tras esto, se podrá comenzar con la publicidad a través principalmente de las redes sociales e influencers. El valor estimado es el tiempo para contactar y anunciar Feelfeat. El tiempo de duración de los anuncios en dichas plataformas será indeterminado.

En síntesis, el conjunto de procedimientos previos para la adquisición del cliente constará de cerca de 9 meses.

Los tiempos de realización de los diferentes puntos han sido estimados por información de profesionales y criterio de Just Eat, por lo que pueden variar y los tomaremos como una aproximación.

“El tiempo necesario para la creación de una carta para un restaurante de las características que propone Feelfeat, con tal nivel de información y exigencia nutricional y en el parecido de las cocinas que aparecen en la aplicación, podría ser de un mes o dos a lo sumo” (Montalvá, 2017). Comentario de un estudiante de Farmacia y Nutrición Humana.

“Seguramente con el apoyo de un dietista podríamos configurar el diseño de la carta y su vistosidad en un periodo de tiempo de 2 meses, haría falta estudiar bien cada cultura para conseguir al máximo los sabores que buscamos” (Cazorla, 2017). Comentario de un stagier de Celler de Can Roca.

En cuanto al proceso de adquisición de los restaurantes se ha diseñado un plan a modo de propuesta de valor mostrándoles cuantitativamente los beneficios de adherirse a una plataforma como Feelfeat:

Feelfeat es una compañía tecnológica con sede en la Comunidad Valenciana, creada por Ingenieros Industriales que comenzó su camino a partir de un gran estudio de mercado, analizando los gustos y modas del consumidor y las necesidades de una gran parte de la Hostelería.

Feelfeat, cuenta con un equipo de nutricionistas, cocineros, y de marketing, los cuales están a disposición de la hostelería.

Objetivos:

Tiene como principal objetivo dar apoyo a la hostelería facilitando el acceso a miles de consumidores los cuales por diferentes circunstancias no acceden al mercado de la alimentación sana y saludable.

Feelfeat quiere hacer llegar la comida sana y saludable del restaurante a los hogares.

Se prevé a medio-corto plazo dar cobertura nacional a sus servicios.

Feelfeat quiere ser el socio preferente, interactuando en el crecimiento y desarrollo del Restaurante.

¿Qué aporta Feelfeat a los restaurantes?

1 Un nuevo canal de negocio en el que poder incrementar su facturación

Dos compras al mes

Compra media por cliente 15€

Previsión ventas primer año 14.762€

2 Presencia en una plataforma con desarrollo tecnológico en constante innovación desarrollando acciones para el crecimiento.

Población de 20 a 54 años: 745.819

Poblaciones mayores de 54: 424.789

Total población: 1.170.608

3 Posibilidad de llegar a miles de usuarios que entran diariamente a nuestra plataforma con el fin de comprar su producto:

Población objetivo: 7.381

TAM: 2.657.160 €

4 Una herramienta de marketing para promocionar y dar notoriedad a su marca y productos:

7.381 usuarios durante el primer año tendrán visión de más de 14.762 visitas. (Mínimo una visita por compra)

5 Colaborar en el lanzamiento de nuevos platos, menús y servicios:

Colaborar en la creatividad del restaurante para el conocimiento del consumidor.

6 Ofrecer una plataforma en la cual puedan comunicarse con los consumidores

7 Visión estratégica y funcionamiento de los negocios:

Un 20% de las personas encuestadas dedicará entre 30 y 50 euros a salir a restaurantes. (Valencia plaza, 2017)

Se prevé salir hasta 5 veces más al mes. (Valencia plaza, 2017)

La “*healthy food*” y fusión serán las grandes protagonistas. (Valencia plaza, 2017)

4.3.3 Esquema de proceso de ventas para la adquisición de un cliente

Consiste en la elaboración de un plan de venta a corto, medio, y largo plazo. Es un esquema visual de estrategias que crean y satisfacen la demanda del producto.

Corto plazo	<p>Principalmente se buscará la creación de demanda del producto.</p> <p>Estrategia previa al lanzamiento de la startup insertando el logo y el nombre en las redes sociales sin explicar en qué consiste ni qué es, de esta manera se creará una incertidumbre y una cierta familiarización con la marca.</p> <p>Adquisición de los clientes mediante las redes sociales más importantes en la actualidad, Facebook e Instagram, creando una cuenta de la marca y añadiendo anuncios en las mismas.</p> <p>Captar <i>influencers, bloggers y youtubers</i> que promocionen Feelfeat.</p> <p>Impresión de folletos informativos para repartir en gimnasios y ciertos establecimientos relacionados con la compañía además de en los restaurantes asociados a la marca.</p> <p>Este conjunto de métodos continuarán hasta que el boca a boca sea importante y el producto haya adquirido cierta estabilidad</p>
Medio plazo	<p>En esta fase el boca a boca se ha convertido en una publicidad importante para la compañía y se dedicarán mayores recursos al cumplimiento de los pedidos.</p> <p>Con el conocimiento de la demanda real del cliente se propondrán productos más adecuados de manera que mantener a los usuarios captados será la función principal.</p> <p>Interactuar con el usuario final a través de las cuentas de Feelfeat y en la aplicación.</p>
Largo plazo	<p>La creación de demanda será secundaria pero sin cese en su actividad y se continuará con la interacción empresa-usuario.</p>

Fuente: elaboración propia

Tabla 11. Esquema de proceso de ventas

Corto plazo: de 0 a 2 años de vida de la startup.

Medio plazo: de 2 a 5 años de vida de la compañía.

Largo plazo: de 5 años en adelante.

Dichos procesos de ventas son provisionales, por lo que quedan sujetos a cambios según avance el tiempo, las circunstancias del mercado y el desarrollo de la propia empresa.

4.4 CONCLUSIÓN

En el apartado que se acaba de tratar, se ha pretendido explicar el proceso de adquisición del cliente por parte de la compañía y el proceso de adquisición del producto por parte del comprador.

Existe la necesidad de estudio de la unidad de toma de decisiones (UTD), a partir de la cual conoceremos las personas o departamentos que intervienen en la compra final del producto. En este caso es bastante sencilla, ya que el comprador, el usuario final y el campeón son el mismo sujeto. En lo que se refiere a personas con poder de veto como tal se podría incluir a la familia en el caso de vivir en la misma casa, que adoptarían el papel de Influencers. Las personas con capacidad de influir, además de los miembros del hogar, son los referentes deportivos o de moda que siguen y admiran sobre todo en redes sociales.

El proceso de adquisición del cliente se ha dividido en dos vertientes, la del usuario final y la del restaurante colaborador. Para el proceso de adquisición del cliente final se necesita un tiempo estimado de 9 meses, es la duración del conjunto de procesos a realizar anterior al lanzamiento de la startup incluyendo actividades dedicadas a marketing y publicidad, haciendo hincapié en el branding. En el momento la empresa se encuentre en desarrollo, las técnicas de captación de clientes serán las mencionadas como claves de este capítulo, Inbound Marketing y SEM.

La captación de los restaurantes será más personal, necesitará de reuniones en las que se incida de manera especial en la propuesta de valor cuantitativa para el restaurante, transmitiendo el entusiasmo por el proyecto y colaborando con ellos para mejorar los ingresos derivados de la aplicación de Feelfeat.

5. ANÁLISIS ECONÓMICO

5.1 INTRODUCCIÓN

El Plan Económico es la cuantificación del proyecto, trasladando a cifras las valoraciones de las necesidades y las proyecciones del mercado, elaborando previsiones a medio y largo plazo, en un horizonte de 3 a 5 años. Al ser, como se ha comentado, previsiones de futuro, existe un grado de error e incertidumbre, sin embargo, es siempre conveniente realizarlas para dirigir y marcar de manera precisa el rumbo que se quiere dar a la empresa. Controlar de forma periódica, conllevará a través de las desviaciones, estudiar y corregir las líneas de tendencia. (Creación de empresas, s.f.)

5.2 CLAVES

Para el desarrollo del modelo del Plan Económico se seguirán una serie de principios:

- 1** Se describirán los criterios generales adoptados para la confección del plan económico. Es aconsejable realizar el Plan cogiendo criterios conservadores y entornos preferentemente negativos en los que establecer la hipótesis de trabajo.
- 2** Desarrollar varios planes en entornos diferentes (optimista, conservador y pesimista). En este caso se desarrolla en un entorno conservador como el de la clave 1.
- 3** A través de los datos que se obtengan en el Plan Económico se podrán sacar conclusiones sobre los aspectos básicos a estudiar como son rentabilidad, liquidez y solvencia, estos serán los que determinen la viabilidad del proyecto. (Creación de empresas, s.f.)

5.3 ANÁLISIS PRÁCTICO

5.3.1 Diseño del modelo de negocio

Un modelo de negocio describe de manera racional cómo una organización crea, entrega y captura valor en contextos sociales, culturales, etc.

Define lo que vas a ofrecer al mercado como se hará, quien va a ser el consumidor, como se va a vender el producto y cuál será el método que se aplique para generar ingresos.

Es plasmar como se va a desarrollar la empresa. Una visión de todo lo que puede ser en el futuro y los diferentes aspectos sobre los que se construirá. El modelo de negocio implica saber cómo la empresa aporta valor que los clientes están dispuestos a pagar. También es muy importante saber el tipo de mercado en el que se actúa y qué factores influyen en él. Esto es una estrategia de negocio.

Se empleará el **modelo de negocio Canvas** para obtener de manera sintetizada los aspectos clave:

 <p>Socios clave</p> <p>Fijos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Restaurantes -Empresa de envases -Empresa distribuidora -Empresa de mantenimiento técnico <p>Temporales:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Dietista y nutricionista -Chef <p>-Empresa de desarrollo página web y app (puede ser la misma que la del mantenimiento)</p>	 <p>Actividades clave</p> <ul style="list-style-type: none"> -Co-creación de platos, expertos -Asegurar calidad -Fidelización usuario final y restaurantes -Branding: Promover las culturas gastronómicas Vida sana Alimentación saludable Marketing Logo visible <p>Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> -Diseñadores -Redes sociales -Boca a boca 	 <p>Propuestas de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> -Platos realizados al instante -Calidad en los productos -Buen balance nutricional -Distintas culturas desde otro punto de vista -Servicio a domicilio -Información nutricional -Cumplimiento de objetivos estéticos y éticos 	 <p>Relaciones con clientes</p> <p>Restaurantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Concesión de publicidad gratuita -Ampliación de oferta <p>Usuario final:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ofertas personalizadas -Ofertas generales -App gratuita -Posibilidad de opinión en app <p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> -Aplicación móvil -Página web 	 <p>Segmentos de cliente</p> <p>Restaurantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Mexicano -Japonés -Italiano -Indio -Mediterráneo <p>Usuario final</p> <ul style="list-style-type: none"> -Entrena fitness o crossfit -Hace cualquier otro deporte -Concienciado con la vida sana 	<p>Estructura de costes</p> <ul style="list-style-type: none"> -La mayor parte de la inversión inicial será para la creación de la app y la página web, la confección de la carta y publicidad -Costes fijos mensuales; publicidad y soporte técnico -Costes variables; gastos en envases y distribución, porque será por número de ventas y viajes respectivamente, y la actualización de app, web y carta cada cierto periodo de tiempo 	 <p>Fuentes de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> -Inicialmente la fuente de ingresos será a partir de las ventas realizadas, consistirá en un porcentaje fijo para todos los productos -También se utilizarán estrategias de obtención de capital previo a la compra a modo de ofertas -En un futuro se piensa cobrar un cuantía variable según los ingresos de cada restaurante en concepto de publicidad -Insertar publicidad de productos con exclusividad en la startup
---	---	---	---	--	---	---

Fuente: elaboración propia a partir de la plantilla del modelo Canvas

Tabla 12. Modelo de negocio Canvas

Las fuentes de captación de recursos y fidelización del cliente pueden ser diversas, Feelfeat intentará ingresar capital antes de realizar el servicio y recuperar los recursos de cualquier acción promocional.

Los métodos de captación de capital serán:

1 Pago por adelantado: al darse de alta en Feelfeat, el cliente tendrá la posibilidad de suscribirse por un importe de 5€ al Plan 10x9, el cual consistirá en conseguir la décima comida totalmente gratis. Esta comida o menú tendrá un coste de 20€. Así se conseguirán captar recursos de los clientes. (La décima se paga al restaurante el coste de producción)

2 La publicidad: será un apartado relevante en el cobro de capital, ya que se podría aplicar publicidad del restaurante o de terceros a partir del segundo año.

3 Puntos (Euros) por cada compra: el importe que se traspasa a la cuenta del cliente será del 3% del valor del pedido. Estos puntos serán enviados trimestralmente al cliente para que los pueda canjear en los próximos pedidos. Con esta acción se consiguen nuevos ingresos y fidelización.

4 Felicitación cumpleaños cliente: a través de la aplicación se le felicitará al cliente y se le concederá un cheque regalo de 5€ para la compra de su próximo menú de 20€ o más. Pero se conseguirá la fidelización del cliente.

5 Días Gastronómicos: con la colaboración de los restaurantes, dos días al mes se promocionará un plato o menú, representativo de una de las cocinas (Mediterránea, india, mexicana, italiana y japonesa) Se analizará con el restaurante el precio especial del plato o menú. La finalidad será otorgar notoriedad a la cocina y generar ingresos.

6 Ingreso de atípicos: una vez puesta en el mercado de manera estable la startup, se negociará con los proveedores de bebidas la exclusividad de sus productos en la aplicación, por lo que se obtienen unos ingresos adicionales.

5.3.2 Diseño política de precios

Una vez creado el modelo de negocio, se deberá realizar una estimación de la política de precios. Esto es importante porque la rentabilidad de la empresa dependerá de dicha política de precios.

Consiste en centrarse principalmente en el valor que recibe el cliente con el producto y obtener un porcentaje del mismo, dejando en segundo plano los costes de producción.

La política de precios de los servicios de Feelfeat será general e igual para todos los restaurantes, no así para el consumidor final, que serán establecidos en base a la elaboración del plato (productos) y los costes de fabricación, los cuales serán propuestos y consensuados entre Feelfeat y el restaurante.

La política de precios al restaurante estará basada por una parte en todos los costes de gestión, y por otra se analizará los precios del líder en el mercado.

Por lo tanto, sabiendo los dos puntos anteriores, podemos establecer los precios:

Cobro por pedido: 13% + IVA, del valor total del pedido sin contar los 3€ de gastos de envío al consumidor.

Servicio reparto: cobro de 2 € por pedido (Restaurante)

Servicio reparto: cobro de 3 € por pedido (Consumidor)

El servicio de reparto puede tener modificaciones en su costo, dependiendo del precio que podamos pagar a una empresa externa.

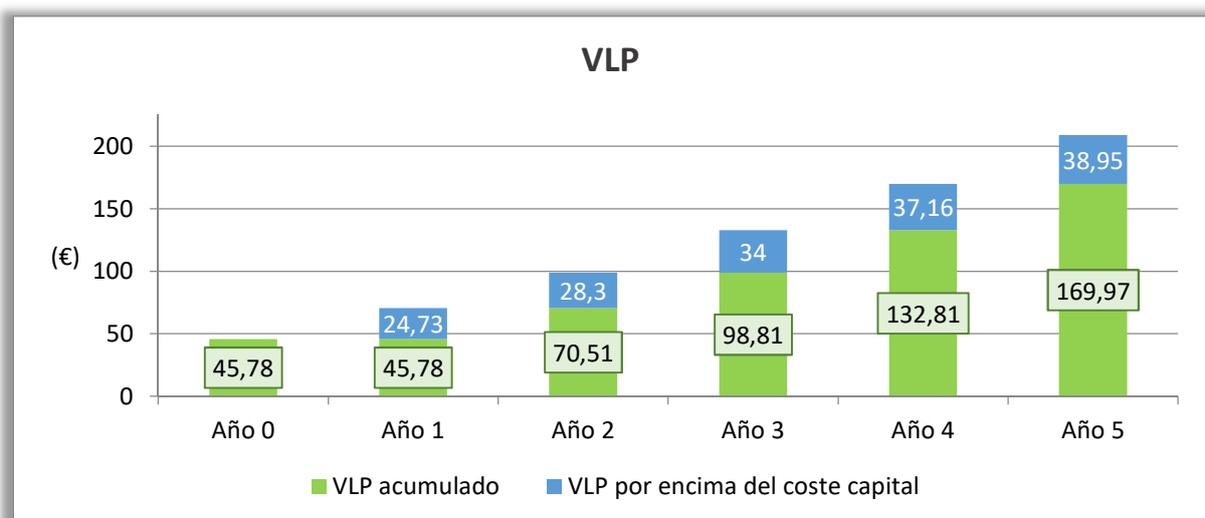
5.3.3 Valor a largo plazo de un cliente adquirido (VLP)

Consiste en estimar el Valor Presente Neto del total de beneficios que obtendremos de un nuevo cliente sobre el valor a largo plazo de ese cliente desde el año 0 al 5.

Año	0	1	2	3	4	5
Series temporales de ingresos: anticipado						
Precio de la comida 10 anticipada (€)	12	12	12	12	12	12
Tasa de sustitución	50%	60%	75%	86.25%	86.25%	86.25%
Margen bruto (medio) ingresos único	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Beneficio (€)	6	7,2	9	10,35	10,35	10,35
Series temporales de ingresos: comida						
Gasto anual por cliente (incl. envío) (€)	360	450	517,5	595,13	654,64	720,12
Tasa de retención	85%	85%	85%	85%	85%	85%
Tasa acumulada de retención	85%	72,25%	61,41%	52,2%	44,37%	37,71%
Margen bruto ingresos recurrentes	13%	13%	13%	13%	13%	13%
Beneficio del gasto anual (€)	39,78	42,26	41,31	40,39	37,76	35,3
Suma de beneficios (€)	45,78	49,46	50,31	50,74	48,11	45,65
Tasa de coste de capital	50%	50%	50%	50%	50%	50%
Factor neto de valor actual	100%	50%	25%	12,5%	6,25%	3,125%
Valor presente por encima del coste de capital (€)	45,78	24,73	28,3	34	37,16	38,95
Valor presente neto de beneficios (€)	208,92					

Fuente: elaboración propia

Tabla 13. Valor a largo plazo del usuario final



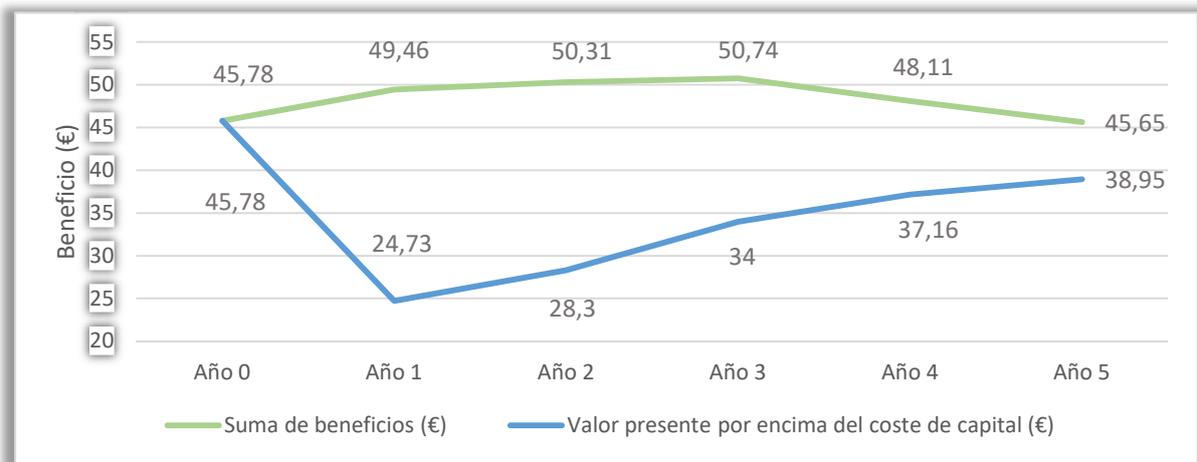
Fuente: elaboración propia

Ilustración 10. Gráfico de evolución del VLP

Se deberán tener en cuenta los siguientes puntos para la obtención del VLP:

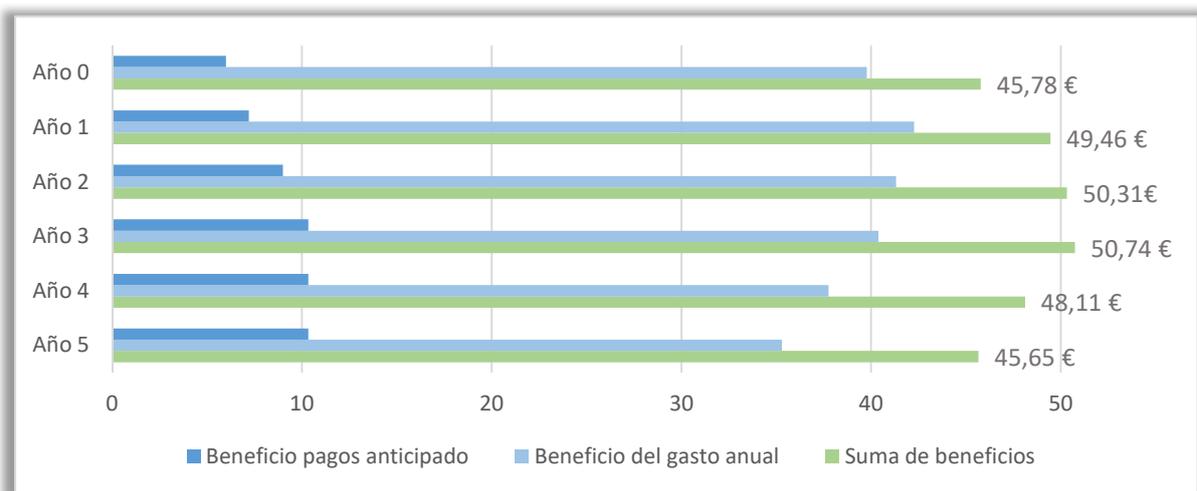
1 Flujo de ingresos único: opción de pago anticipado de 5 € por la comida número 10, y a partir del primer año, un cobro en concepto de publicidad al restaurante en función de sus ingresos. Se ha estimado que se tardarán 5 meses en consumir 10 pedidos, por lo que por cada 5 meses se obtendrán 5€. Si sacamos la relación anual serán 12€.

2 Flujo de ingresos recurrente: gasto aproximado por usuario en la media de los 5 años de 550€. Al conocer el crecimiento estimado hasta 2.020 del 25% en ventas de la comida online y una reducción al 15% de crecimiento a partir de ese año (Paniagua, 2017), se ha aplicado al modelo de Feelfeat.



Fuente: elaboración propia

Ilustración 11. Comparación de suma de beneficios y valor presente por encima del coste de capital



Fuente: elaboración propia

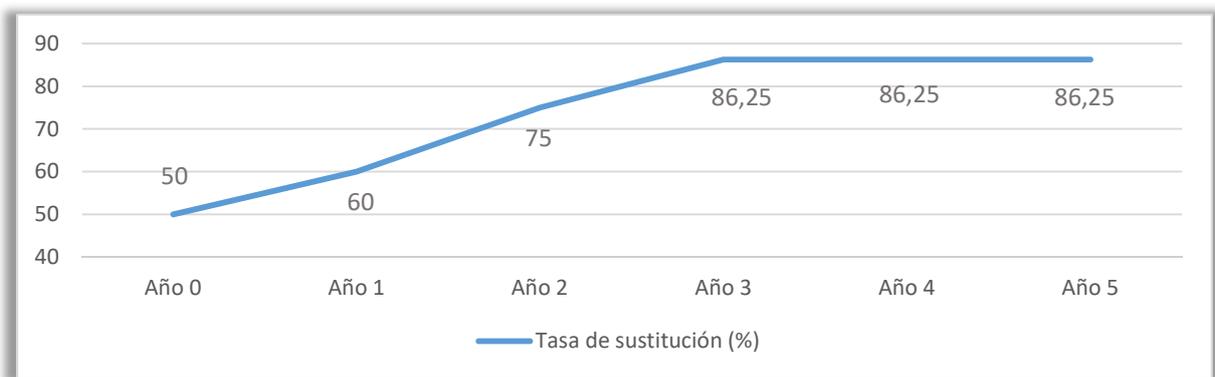
Ilustración 12. Comparación beneficios ingresos único y recurrente

3 Margen bruto: el 13% del precio al cliente de cada plato y un 100% de lo pagado por anticipado por el usuario, el coste de producción de dicha comida número 10 se le abonará al restaurante. Ejemplo margen bruto ingresos recurrentes: si la adquisición de los alimentos cuesta 3€ y la mano de obra 6€, ese plato se puede vender a 18€, cuyos beneficios son 9€. De los 18€ que paga el cliente un 87% Feelfeat se lo reembolsará al restaurante, corresponde a 2,34 € para la startup.

4 Tasa de retención: tras la encuesta realizada a 20 personas en la pregunta número 9, el 90% de de los encuestados compraría al menos una vez al mes el producto.

5 Duración del producto: se estima una duración de 5 meses en la realización de 10 compras (dos compras al mes).

6 Tasa de sustitución: en la encuesta realizada a 20 personas que se podrá observar en el apartado 6 del índice general, donde se habla del proceso de diseño y validación del producto, se ha visto que el 50% de la muestra sí renovarían la oferta del 9x10. Se ha contestado también que existiría un aumento del 20% con respecto al año 0 si la población se sintiera satisfecha con el producto y, se estima un aumento del 25% con respecto al año 1. Por último aumentara de manera más sensible en un 15% para fijarse en un 86.25% del total.



Fuente: elaboración propia

Ilustración 13. Tasa de sustitución

7 Tasa de coste de capital: para un emprendedor nuevo que no tiene una trayectoria demostrable y que acaba de empezar, la tasa adecuada se situará entre un 35% y 75% al año (Sahlman, 2013). Se ha escogido, por tanto, el 50%.

La ecuación que se ha seguido ha sido la siguiente:

$$\text{Valor presente} = \text{Beneficio} \times (1 - \text{Tasa de coste de capital})^t$$

Siendo t el número de años transcurridos a partir del año 0.

Para completar las unidades económicas necesitaremos estimar y entender los factores del VLP y se deberá obtener al menos tres veces el CAC. (Aulet, 2015)

5.3.4 Coste de adquisición de un cliente (CAC)

En este punto se realizará la estimación de los costes totales de ventas y de marketing en un período dado para conseguir nuevos clientes y entonces dividir esto por el número de nuevos clientes. (Aulet, 2015)

$$CAC = \frac{TMSE(t) - IBSE(t)}{NC(t)}$$

Siendo:

CAC = Coste de adquisición de un cliente

TMSE = Gastos totales de ventas y marketing

IBSE = Gastos de soporte de la base instalada

Años	0	1	2
Gastos totales de ventas y marketing (€)			
Pack Internet-Teléfono	1500	1500	1500
Soporte técnico (mantenimiento plataformas)	12.000	12.000	12.000
Desarrollo página web y rediseños	3.000	1.000	1.000
Desarrollo app	30.000	0	0
Equipos informáticos	24.000	0	0
Publicidad Facebook (6, 8, 8 euros/día respectivamente)	2.190	3.285	3.285
Captar influencers	3.000	2.500	2.000
TOTAL (€)	75.690	20.285	19.785
Nuevos clientes (4%, 10%, 25% de la población objetivo)	295	443	1.107
CAC (€)	256,57	45,8	17,87

Fuente: elaboración propia

Tabla 14. Coste de adquisición del cliente de Feelfeat

Se observan los valores más destacados:

- 1) 30.000 € (Porrás, 2016), que se han redondeado de los 25.200 euros que se han obtenido (cuantocuestamiapp.com), del desarrollo de la aplicación móvil.
- 2) 24.000 € de inversión en equipos informáticos para los restaurantes. TPV's con un precio de 300 € (TPVchollo.com) a un total de 80 restaurantes. 80 son los restaurantes que se necesitarán, dato extraído al realizar un estudio por códigos postales y distancia menor a 6km. Estableciendo de modelo a Torrent que tiene 90.000 habitantes y necesitaría 5 restaurantes (uno de cada modalidad), en una población de 1.458.757 personas se necesitarán 80 restaurantes. En el anexo se muestra una propuesta en la que hay más de 80 ya que se supone que todos no aceptarán entrar en el negocio.
- 3) 12.000 € del mantenimiento anual estimado en 1.000 € mensuales (Microsoft Azure).
- 4) 3.000€ que se necesitan para el diseño de la página web (Sitelabs).

El soporte técnico es un gasto fijo a lo largo de los años, de ahí que no varíe en la *Tabla 14*. En lo referente al desarrollo de la aplicación pasada su instauración y puesta en marcha, sólo necesitará el mantenimiento mencionado anteriormente.



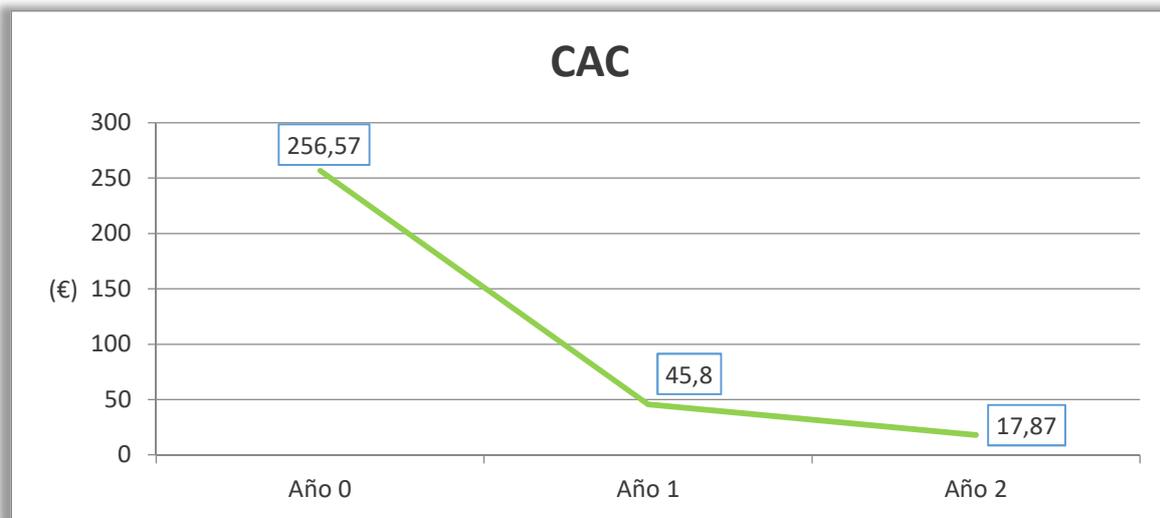
Fuente: (cuantocuestamiapp.com)

Ilustración 14. Precio de la app

Con respecto a la publicidad, se invertirá en Facebook y a través de personas influyentes en las redes sociales. En el caso de Facebook, se comenzará con una inversión menor hasta conocer el funcionamiento y la inversión óptima para el negocio.

Las cifras de nuevos clientes son estimaciones basadas en porcentajes aparentemente viables para una empresa de estas características.

Utilizando los datos obtenidos, se puede construir una gráfica para entender el CAC a lo largo de los tres primeros años a golpe de vista:



Fuente: elaboración propia

Ilustración 15. Gráfico de evolución del CAC

5.4 CONCLUSIÓN

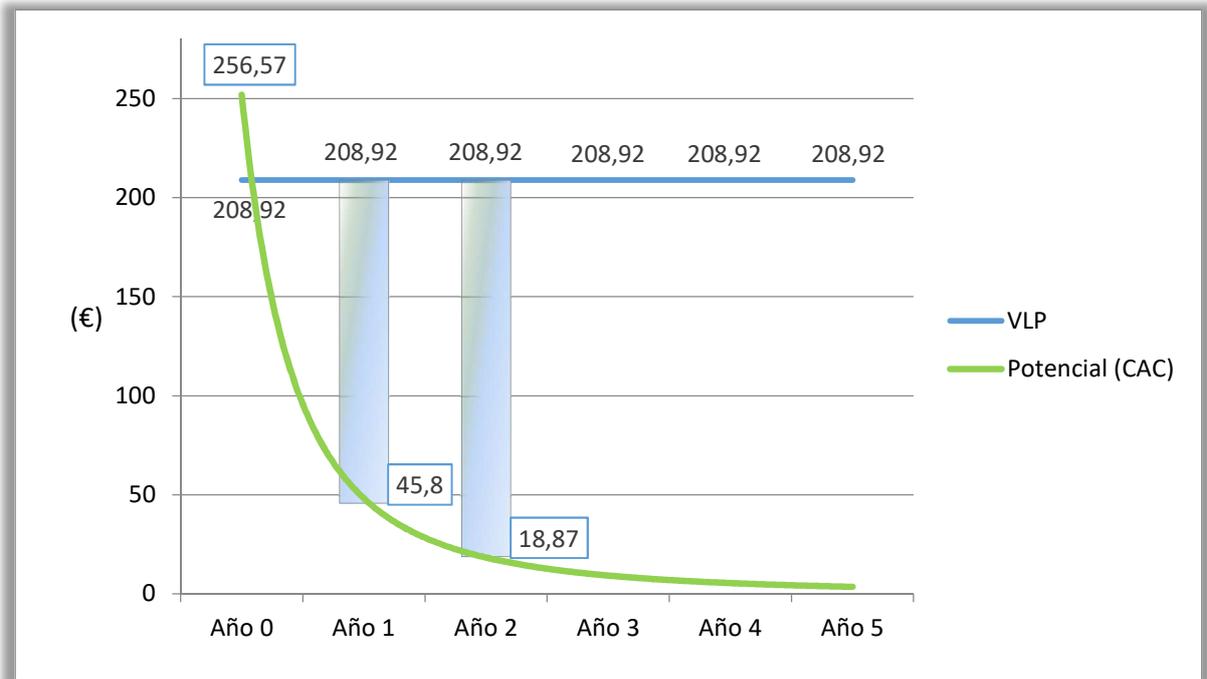
En el análisis económico obtiene un papel muy importante la definición del modelo de negocio que se va a seguir, para ello se ha utilizado la plantilla del modelo de negocio Canvas.

En este apartado surgió la duda entre usar una propia cocina, lo cual conlleva unos costes, primero una mayor inversión y segundo unos costes fijos mensuales de mantenimiento y salario de los empleados. Vista la situación se decidió por la opción de contactar con varios restaurantes de cada una de las variedades culturales y que fueran ellos los que elaboren los platos que previamente se les ha enseñado a crear. Así se han evitado los costes de compra, acondicionamiento y mantenimiento de una cocina industrial, y los costes de salarios de los empleados que trabajaran en dicha cocina.

Los ingresos principales durante el primer año provendrán de las compras que se realicen a través de la aplicación. También se ha pensado en constituir un flujo de ingresos previo a la venta que consiste en el pago por anticipado de la comida número 10. Se piensa cobrar por publicidad a los restaurantes a partir del primer año y obtener bonos de las marcas de alimentos o bebidas que tengan exclusividad en la plataforma.

El precio de los platos dependerá del tipo de elaboración, de los ingredientes, etc. Se cobrarán 5 € en concepto de distribución, que se pagarán entre el cliente y el restaurante, 3€ y 2€ respectivamente. Del importe final del pedido, Feelfeat retendrá un 13% más IVA, el resto, será inmediatamente transferido a restaurante oportuno.

Se han obtenido unos valores de VLP y CAC, los cuales se van a representar en una gráfica a modo de comparativa:



Fuente: elaboración propia

Ilustración 16. Comparativa CAC y VLP

Como se puede observar, a medida que el Coste de Adquisición del Cliente disminuye, el Valor a Largo Plazo es constante, este es un buen síntoma. Ahora se comprobará si el VLP es tres veces mayor que el CAC en un periodo menor a los cinco años representados:

Año 0: $CAC = 256,57 \text{ €} > VLP = 208,92 \text{ €} \rightarrow$ No cumple

Año 1: $CAC = 45,8 \text{ €} < VLP = 208,92 \text{ €} \rightarrow 45,8 * 3 = 137,4 \text{ €} < 208,92 \text{ €} \rightarrow$ Sí cumple

En el segundo año se cumple que el Valor a Largo Plazo es tres veces mayor que el Coste de Adquisición por lo que se puede validar el negocio como potencialmente rentable.

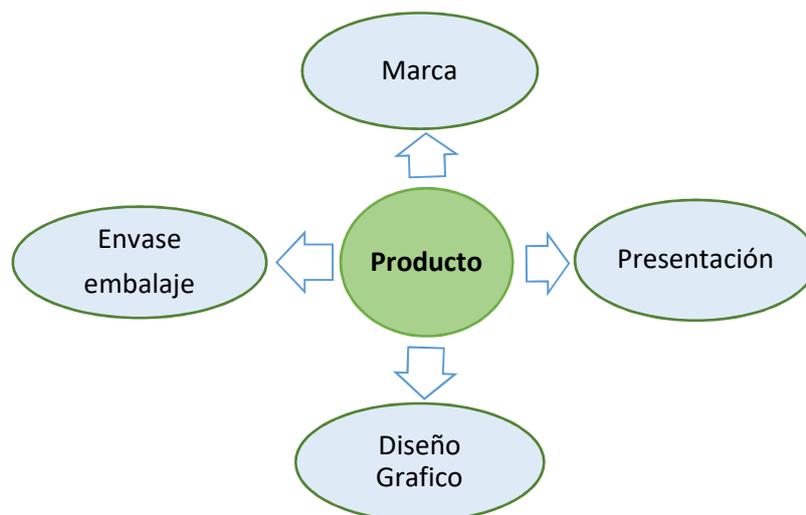
6.PROCESO DE DISEÑO Y FABRICACIÓN DEL PRODUCTO

6.1 INTRODUCCIÓN

El diseño se puede definir como el conjunto de etapas anteriores a la plasmación de la idea en un formato gráfico. No solo se deben tener en cuenta los aspectos estéticos, sino que también cuestiones técnicas. Al diseñar se busca una solución del campo que se está estudiando, cuya finalidad es obtener objetos útiles y estéticos a poder ser.

El diseño de un producto es fundamental para la supervivencia de las empresas. A pesar de haber productos que experimentan pocos cambios, por lo general es necesario realizar estudios sobre el comportamiento del consumidor y analizar las modas y tendencias, dependiendo de la estrategia empresarial que se haya marcado.

En este proceso tienen que intervenir los distintos departamentos de la empresa, cada uno aporta el conocimiento y la realidad de sus departamentos (fabricación, logística, ventas) haciendo posible el desarrollo del diseño.



Fuente: elaboración propia

Ilustración 17. Esquema de factores que determinan el producto

El proceso de fabricación es el total de las fases por las que discurren las materias primas para cambiar sus características. Un amplio espectro de características son transformadas al someterse a dicho proceso. El objetivo prioritario es cubrir la demanda mediante un producto o servicio.

La producción, la transformación, la distribución, la comercialización y el consumo son las etapas del proceso productivo.

En la realización de un proceso de fabricación se deberán estudiar y evaluar la totalidad de las fases del proceso, cada una de ellas adquiere un papel determinante en el logro de un resultado que satisfaga al usuario cubriendo la demanda de un producto o servicio.

6.2 CLAVES

En (Retos en Supply Chain, 2014) se dice que el proceso de producción o fabricación se podría contemplar en tres fases:

1 Acopio materias primas / etapa analítica: en esta primera etapa, las materias primas se reúnen para ser utilizadas en la fabricación.

2 Producción/etapa de síntesis: en esta segunda fase, las materias primas se transforman en el producto real. Se controlarán los estándares de calidad y su cumplimiento.

3 Procesamiento/etapa de acondicionamiento: fase orientada a la comercialización. El transporte y almacenaje son variables ya que hay que considerar que van asociados a la demanda.

Existen cuatro tipos de producción:

1 Producción bajo pedido: fabricar única y exclusivamente el producto y las cantidades que se demandan.

2 Producción por lotes: se producirán una cantidad determinada de productos idénticos. Las máquinas se pueden cambiar fácilmente para producir un lote de un producto diferente, si se plantea la necesidad.

3 Producción en masa: este proceso de producción, a menudo, implica el montaje de una serie de subconjuntos de componentes individuales y, generalmente, gran parte de cada tarea se halla automatizada.

4 Producción continua: en este caso la línea de producción se mantiene funcionando las 24 horas lo cual nos permite fabricar miles de productos idénticos.

6.3 ANÁLISIS PRÁCTICO

6.3.1 Identificación de los supuestos clave

Este punto se encuentra en el proceso de validación de la investigación primaria de mercado que se realizó al inicio, en la que se prestaba atención al comportamiento de los clientes y sus características. Los supuestos clave son las acciones que esperas que realice el usuario al que va dirigido el producto, de este modo se escribirá un listado de supuestos acerca del cliente de la startup. (Aulet, 2015)

1	Los clientes valoran y exigen alimentos saludables y de calidad
2	Los clientes valoran que el producto se realice en restaurantes reconocidos y sin servicio a domicilio
3	Los clientes están dispuestos a pagar una media de 15 euros por persona, 8 por plato
4	Los clientes demandan su producto en un máximo de una hora
5	Los clientes seguirán las recomendaciones de los <i>influencers</i> en las redes sociales
6	Los clientes se verán obligados a adquirir los productos únicamente a través de Feelfeat
7	Los clientes de Feelfeat volverán a comprar más productos
8	Feelfeat obtendrá un porcentaje de cada compra
9	La infraestructura y políticas aplicadas se mantendrán mientras la demanda sea la prevista

Fuente: elaboración propia

Tabla 15. Supuestos clave respecto al usuario final

6.3.2 Comprobación de los supuestos clave

Situados en este punto, la tarea a realizar es puramente práctica y consiste en conocer la certeza de los supuestos clave mencionados en el apartado anterior, así permitirá estar mejor preparado para vender el producto ya que complementa el estudio inicial de cliente y enfocar de manera correcta los objetivos.

Para comprobar que los supuestos clave son ciertos, se ha diseñado una receta inspirada en la comida japonesa. Este plato perfectamente podría formar parte de la carta de Feelfeat en el caso de que el “experimento” consiguiera resultados positivos.

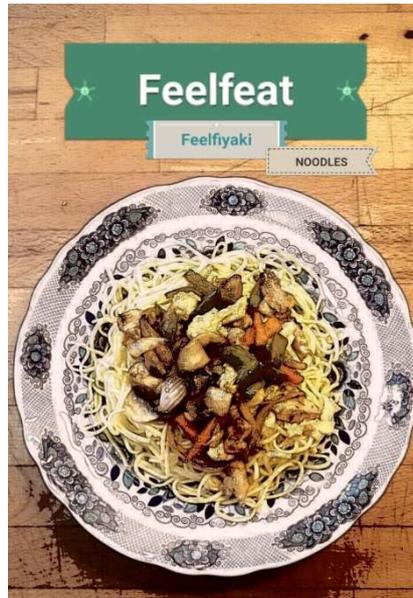
Además se ha elaborado un cuestionario/test para que los potenciales clientes que prueben dicho plato cumplieran con sus impresiones, de esta manera se recibirá un *feedback* por parte del usuario y que a la compañía servirá de gran ayuda para conocer si todos los supuestos planteados anteriormente con correctos.

A continuación se mostrarán los alimentos empleados en la elaboración de la receta balanceada y saludable.

También se ha creado una tabla en la que se podrá observar las cantidades de macronutrientes, fibra, sodio y azúcar que contienen 100g de producto y una ración que se serviría en el plato a domicilio.

El plato consta de los siguientes alimentos:

- Noodles 100g
- Pechuga de pollo 100g
- Pimiento verde
- Zanahoria
- Champiñón
- 1 Cebolla mediana
- 2 claras
- Aceite de oliva virgen extra 20g
- Salsa Teriyaki 20g



Fuente: elaboración propia

Ilustración 18. Emplatado de la receta diseñada

Con las proporciones de alimentos indicadas se ha conseguido el siguiente balance nutricional:

	Por 100g de producto	Por ración/plato
Kcal	241	508
Grasas (g)	7,1	14,9
Hidratos (g)	28,9	60,72
Azúcares (g)	2,67	5,6
Fibra (g)	1,24	2,6
Sodio (g)	0,37	0,78
Proteínas (g)	23,52	49,4

Fuente: elaboración propia

Tabla 16. Valor nutricional receta Feelfeat

La plantilla de la encuesta realizada por los usuarios es la siguiente:

1 ¿Cuál o cuáles de los siguientes aspectos le atraen del plato?

- a) Textura
- b) Saludable
- c) Apetitoso
- d) Sabor

2 ¿A través de qué medio o medios le gustaría recibir información sobre este producto/ servicio?

- a) Internet
- b) Correo Postal
- c) Anuncios
- d) otro (concretar)

3 Partiendo de la base de que el precio de este plato le pareciera aceptable, ¿Qué probabilidad hay de que lo compre?

- a) Ninguna
- b) Baja
- c) Media
- d) Alta

4 ¿Compraría el plato a 8€?

- a) Muy probablemente
- b) Probablemente
- c) Es poco probable
- d) No es nada probable

5 ¿Cuál o cuáles de los siguientes aspectos no le atraen del plato?

- a) Sabor
- b) Precio
- c) Presentación
- d) Otro (concretar)

6 ¿Qué cambios haría para mejorar nuestro plato?

- a) Ninguno
- b) Presentación
- c) Sabor

d) Otro (concretar)

7 ¿Qué incrementaría tu interés en nuestro nuevo producto/ servicio?

a) Lo que tiene es suficiente (positivo)

b) Promociones

c) Notificaciones

d) Otro (concretar)

8 ¿En general, cómo ha sido tu experiencia usando nuestro producto/servicio?

a) Excelente

b) Buena

c) Indiferente

d) No me ha gustado

9 ¿Cuántas veces al mes usaría este producto/servicio?

a) 0

b) 1

c) 2

d) Más de 2

10 ¿Recomendaría este producto/servicio a otras personas?

a) Sí

b) Posiblemente

c) No estoy seguro

d) No

11 ¿Si tuviera la oportunidad de obtener el pedido número 10 por 5€, los pagaría por adelantado?

a) Sí

b) Posiblemente

c) No estoy seguro

d) No

12 ¿en el caso de que quedara satisfecho con la oferta anterior, volvería a adquirirla?

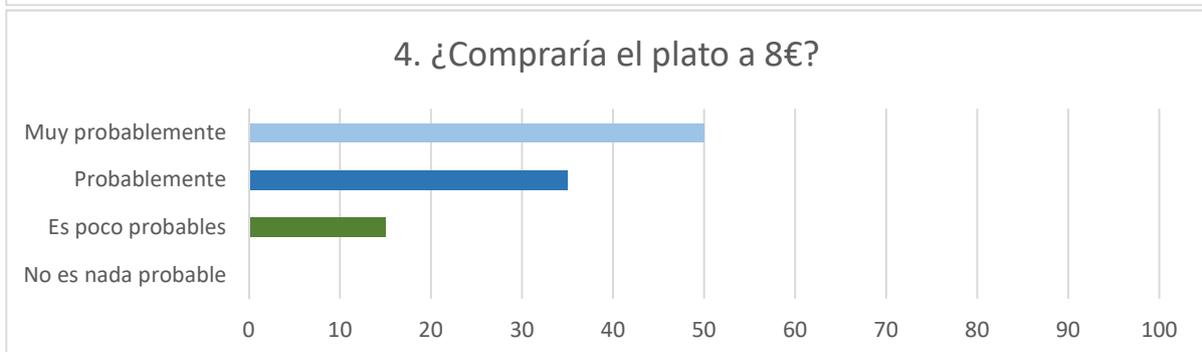
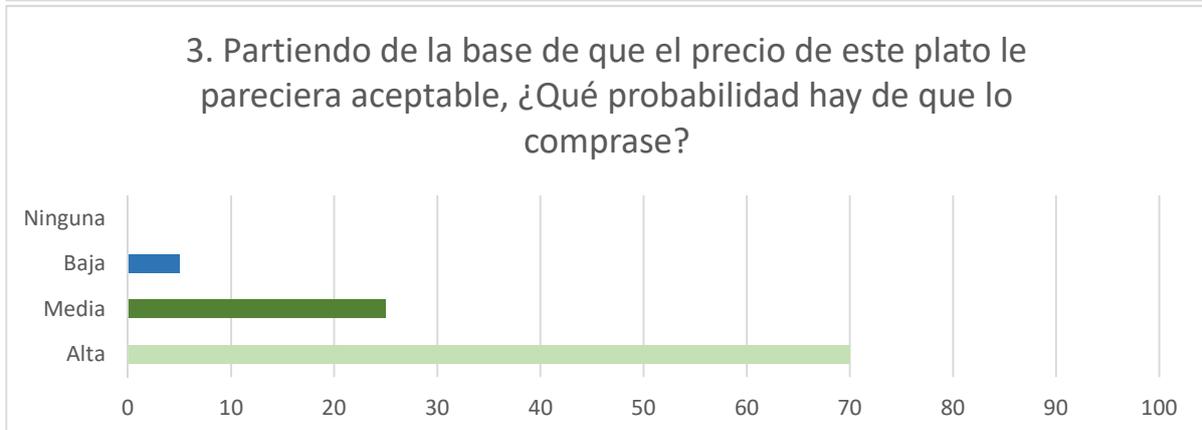
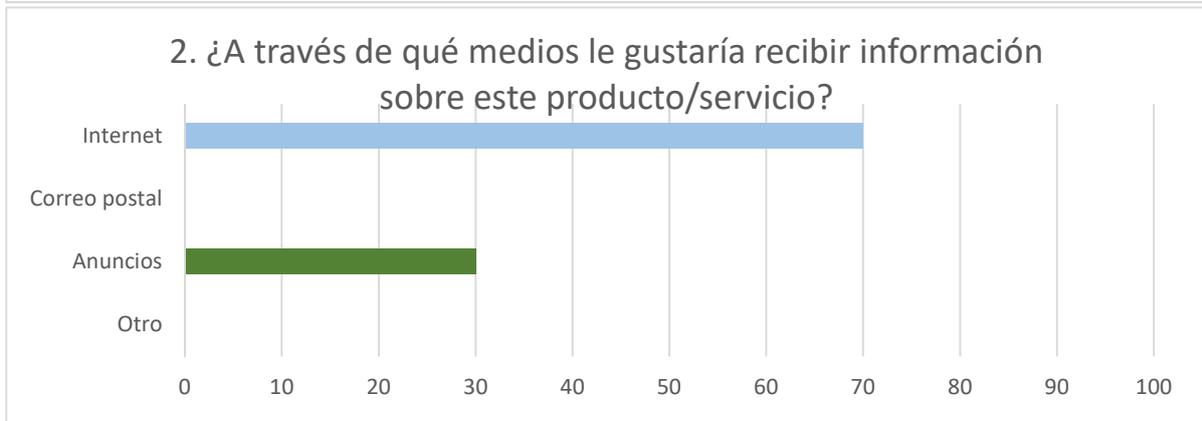
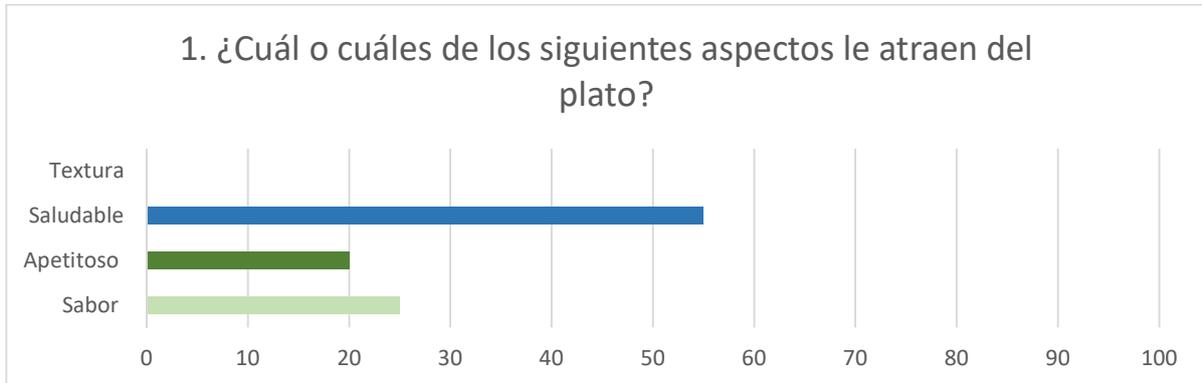
a) Sí

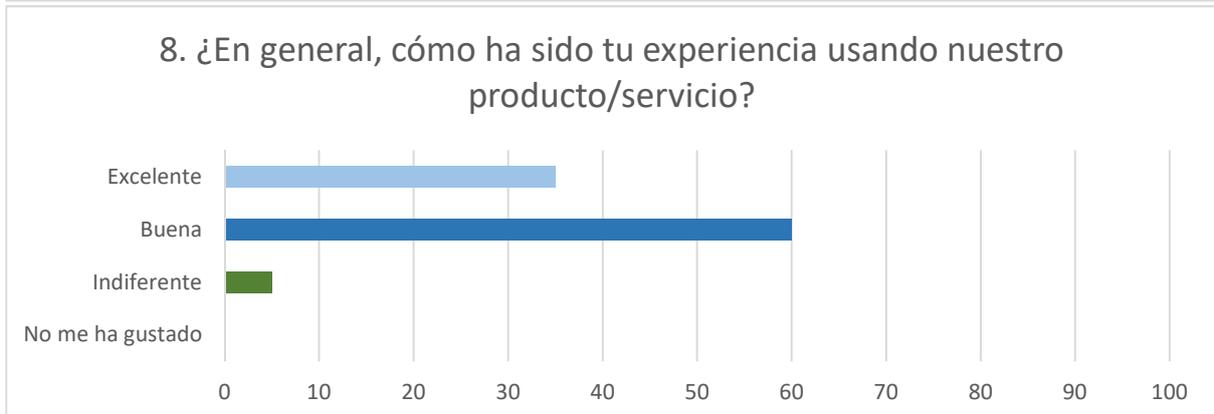
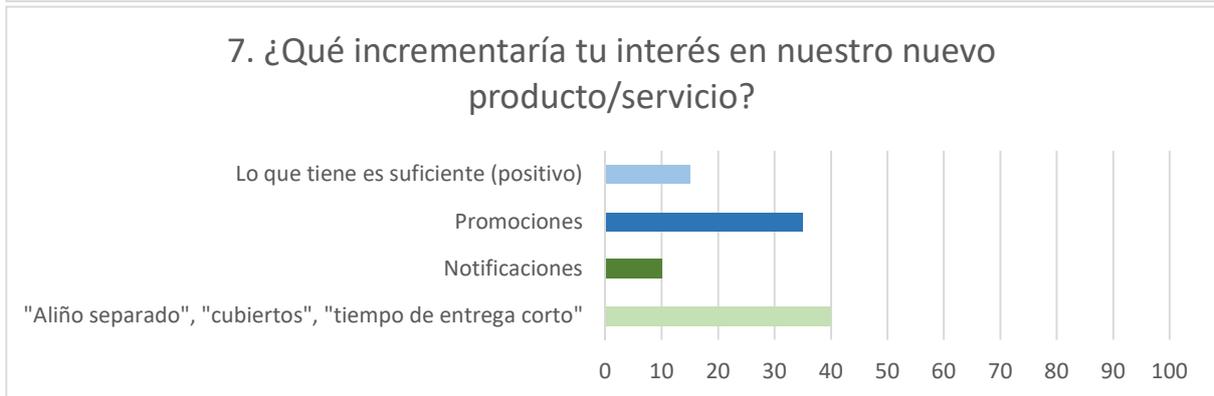
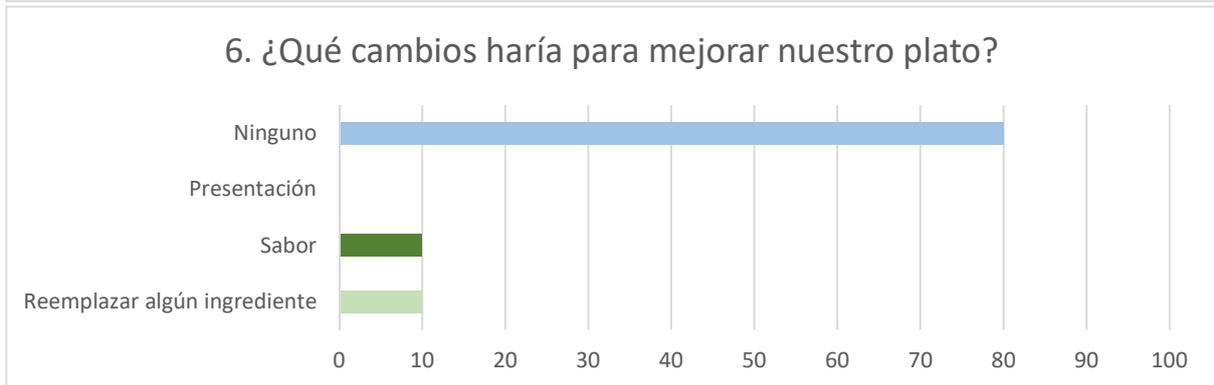
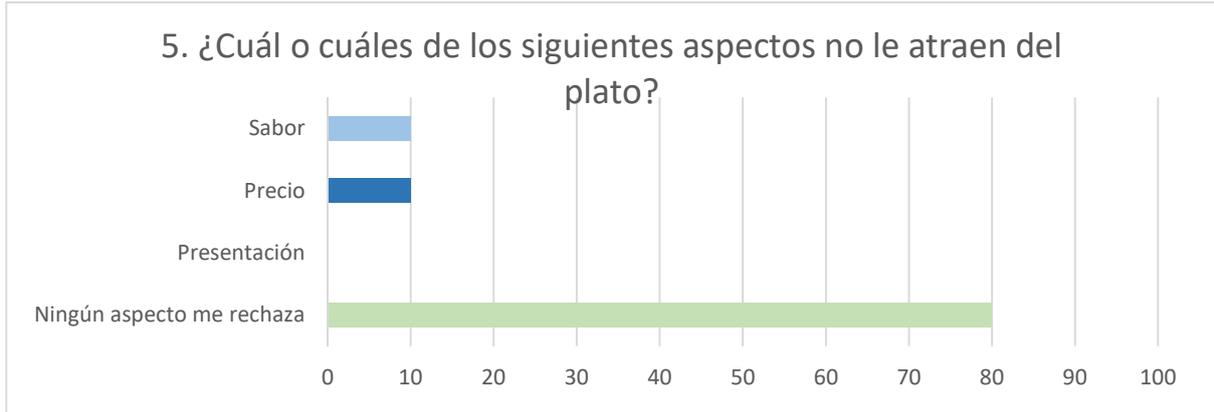
b) Posiblemente

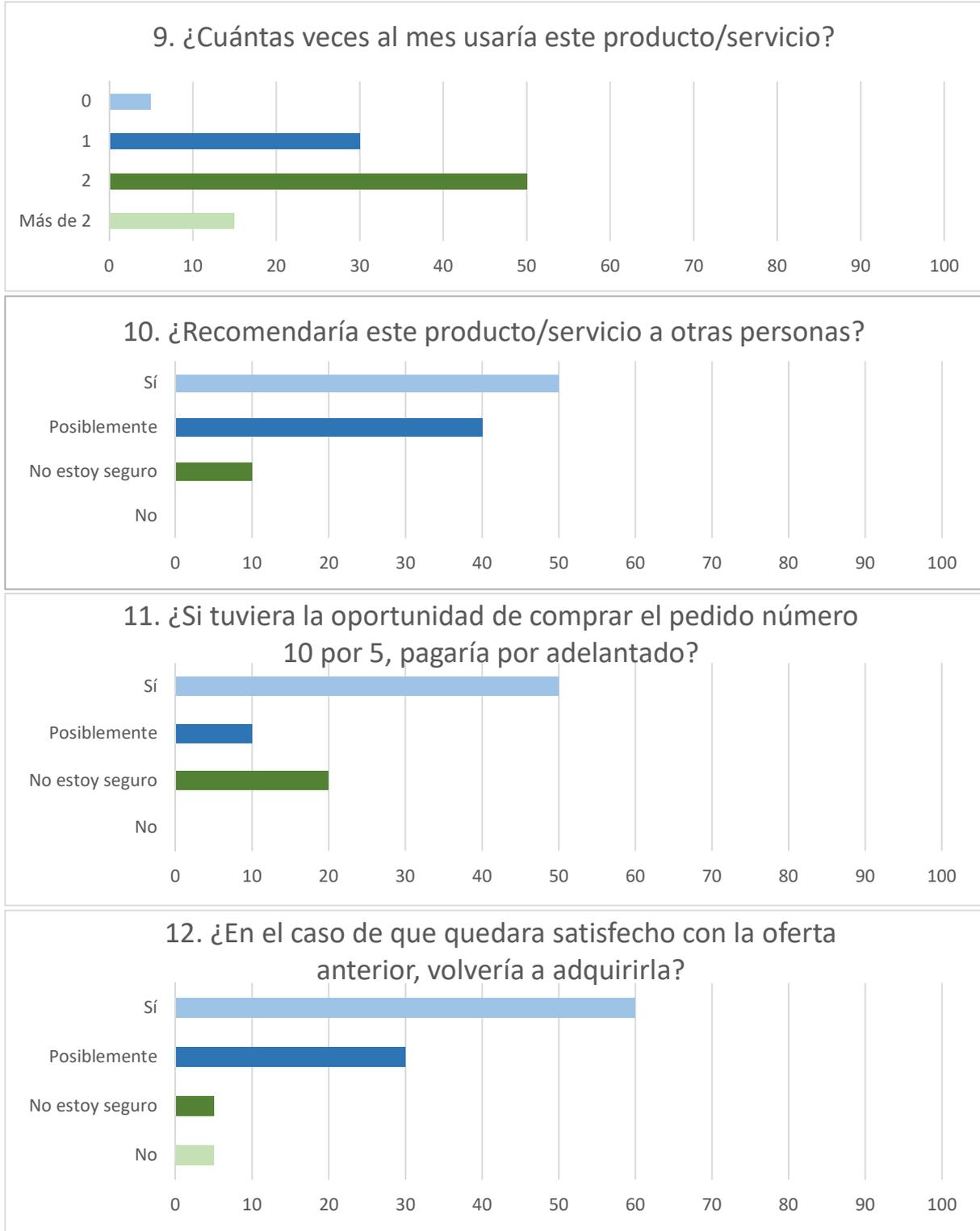
c) No estoy seguro

d) No

Resultados:







6.3.3 Producto mínimo viable de la empresa (PMVE)

(Aulet, 2015) Expone que el Producto Mínimo Viable de la Empresa es un concepto diferente aunque parecido al de Producto Mínimo Viable procedente del método Lean Startup. Consiste en el lanzamiento de un producto que el cliente esté dispuesto a adquirir y para ello se deben cumplir tres condiciones:

1 El cliente obtiene un valor del producto.

2 El cliente paga por el producto.

3 El producto es suficiente para comenzar el ciclo de aprendizaje con el cliente e ir optimizándolo en base a la demanda del usuario final.

El Producto Mínimo Viable de la Empresa consistirá en tomar un acuerdo varios restaurantes de cada tipo de comida y ofrecerles 4 ó 5 platos de su especialidad que serán ofertados a través de la aplicación. El diseño final de los platos será creado en consenso con un nutricionista y dietista y un profesional de la cocina.

Con esta propuesta se está evitando gastos de infraestructura en locales y personal, buscando disminuir los costes fijos mensuales.

6.4 CONCLUSIÓN

En el apartado de proceso de diseño y fabricación se ha intentado validar todo el trabajo anterior, comprobar los supuestos claves, definición de PMVE y conocer su efectividad.

Es un apartado práctico en el que se ha creado un plato japonés y ha sido probado por 20 personas, todas ellas han completado un cuestionario/test.

El resultado obtenido es muy positivo, cabe destacar que el 50% de la población recomendaría Feelfeat a otras personas, lo cual es muy interesante porque provocaría una disminución del CAC debido a la acción del “boca a boca” muy importante en cualquier compañía.

Otro aspecto importante que se debe destacar es que el 50% de personas encuestadas muy probablemente compraría el producto por el precio definido e incluso el 35% es probable que también lo adquiriera.

Hay un amplio porcentaje de personas que han quedado satisfechos ya sea de manera excelente o buena con el producto y servicio de Feelfeat, lo que significa que si la experiencia ha sido positiva, es muy probable que quieran repetir en un periodo corto de tiempo.

Con los datos obtenidos gracias a las respuestas de los usuarios se llega a la conclusión de que los supuestos clave eran correctos y por lo tanto con esta prueba han sido validados.

7. CONSECUCIÓN DE UN NEGOCIO ESCALABLE

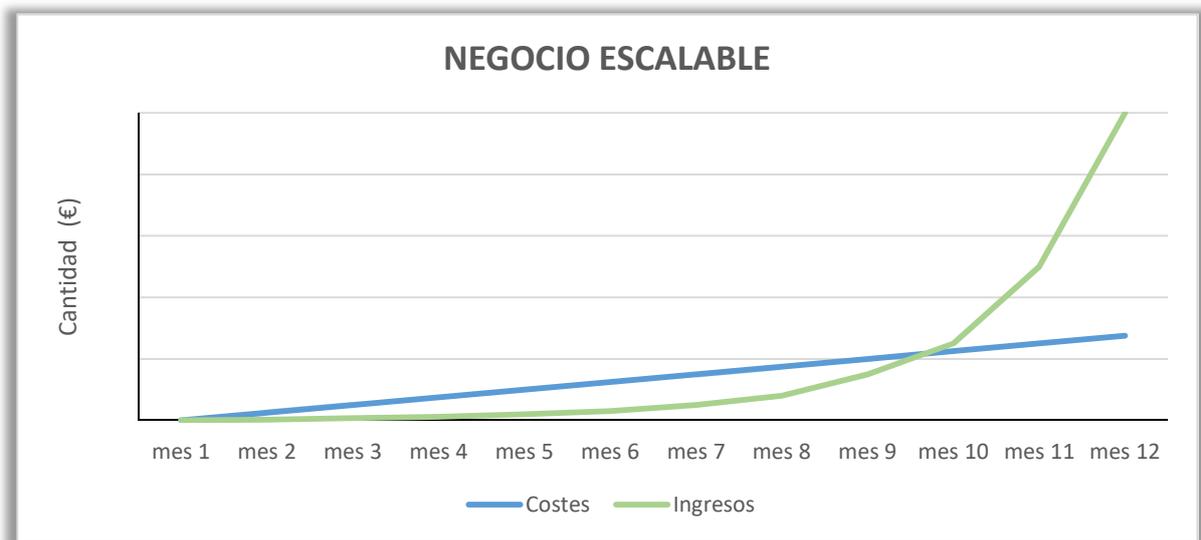
7.1 INTRODUCCIÓN

Una empresa escalable consiste en un modelo de negocio que tiene la capacidad de obtener ingresos más rápidamente que la forma en la que crece el coste de la infraestructura empresarial.

Esto significa que, si se incrementa la producción el doble, no se van a necesitar el doble de recursos, se necesitarán menos, por lo que las tasas de crecimiento son diferentes. Generalmente los costes de estructura y producción crecen de forma lineal mientras que los ingresos crecen de forma exponencial.

Se está hablando de un modelo comúnmente ligado a productos en los que el coste de producción se comporta de manera estable sin importar demasiado el número de unidades que se fabrica.

Todo esto se traduce en que a número de ingresos generados, mayor es el margen de negocio, lo que implica que un modelo escalable tiene el potencial de generar beneficios muy altos. (Megias, javiermegias.com, 2011)



Fuente: elaboración propia

Ilustración 19. Gráfica de negocio escalable

7.2 CLAVES

(Megias, javiermegias.com, 2011) Explica que dependiendo del tipo de negocio y sector en el que se trabaja, se tiene más o menos predefinido el factor de escalabilidad del modelo de negocio, pero no es un atributo fijo, ni mucho menos.

Existen una serie de variables en las que se puede trabajar para transformar al menos una parte del modelo en escalable, sólo se debe saber cuáles son y cómo operan. En consecuencia, las claves de un modelo de negocio escalable son:

1 Autoservicio: los clientes hacen disminuir los costes fijos.

2 Anticipación: leer con anticipación las necesidades del mercado.

3 Dimensionamiento: capaces de alertar con una cierta antelación la necesidad futura de recursos que den soporte al modelo de negocio, por lo que tiene que saber adaptarse.

4 Economías de escala: el crecimiento no sólo no debe generar más estructura, sino que debe disminuir los costes de producción.

5 Estrategia de ingresos: fuentes por las cuales se genere caja, es importantísimo analizar el modelo que se empleará (suscripciones, publicidad, comisión por servicio, etc.)

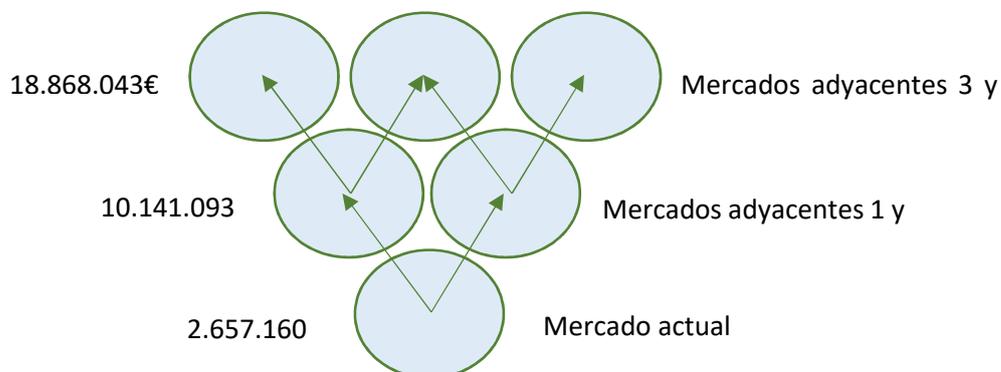
7.3 ANÁLISIS PRÁCTICO

7.3.1 Tamaño total disponible de los próximos mercados

Conocer el tamaño de los mercados adyacentes puede ser una buena estrategia de ampliación de las fronteras de la empresa.

Se realizará el estudio sin entrar en detalle de qué mercados son óptimos para continuar creciendo una vez se domina el mercado inicial. De este modo se identificarán algunos próximos mercados y se determinará su TAM.

Este proceso permitirá tener una visión de futuro del potencial de la startup.



Fuente: elaboración propia

Ilustración 20. Diagrama de bolos de Moore

Aplicar el diagrama de bolos de Moore servirá para reconocer de manera visual las posibilidades de expansión, en este caso se ha situado a la izquierda de la imagen los TAM de cada mercado sumados a los anteriores.

El mercado actual, como se ha conocido en puntos anteriores, se corresponde con un TAM de 2,657 millones de euros, es un mercado pequeño ya que se ha escogido una extensión geográfica reducida a modo de prueba que se pueda controlar fácilmente y sin necesidad de una gran inversión inicial.

Una vez dominado el mercado escogido, se estará preparado para realizar una primera expansión geográfica, se prestará servicio a la Comunidad Valenciana, de esta manera se ampliará la población objetivo de manera sustancial. El total de la población seleccionada es 4.960.000 personas, pero aplicándole los filtros al igual que se ha hecho en el mercado inicial, contaríamos con 25.096 personas finalmente, las cuales con un gasto medio de 15 € por pedido y 2 veces al mes, supondría un TAM de 9.034.570 € anuales.

Se podría realizar también una expansión en la oferta incluyendo productos *veggies*. Se estima que cerca del 7,8% de la población mayor de 18-20 años pertenecen a este grupo formado por flexitarianos, vegetarianos y veganos, por lo que sería una opción para ampliar la carta de la compañía (Jenny, 2017). Aplicando analogías con el mercado inicial, se obtendría una población en la Comunidad Valenciana de 3.073 *veggies* y el TAM total incluyendo el resto de clientes de 10.141.093 € al año.

Por último, se propone una expansión a nivel Nacional, manteniendo el mercado *veggie* de modo que el TAM total sea 18.868.043 € anuales.

MERCADO INICIAL		
Población mercado inicial	1.458.787	Porcentaje
Población objetivo	7.381	0,506
VEGGIES EN MERCADO INICIAL		
Población mercado inicial +18 años	1.170.608	Porcentaje
Veggies +20 años	91.307	7,80
Veggies+20 años y salario>2*SMI	58.318	63,87
Veggies +20 años, salario>2*SMI y app	904	1,55
AMPLIACIÓN 1		
Población C.V.	4.960.000	Porcentaje
Población objetivo C.V.	25.096	0,506
TAM	9.034.570 €	
AMPLIACIÓN 2		
Veggies objetivo C.V.	3.073	
TAM	1.106.523 €	
TAM total 1 y 2	10.141.093 €	

AMPLIACIÓN 3		
Población España	46.560.000	Porcentaje
Población objetivo	23.558	0,506
TAM	8.480.880 €	
AMPLIACIÓN 4		
Veggies objetivo España	28.853	
TAM	10.387.163 €	
TAM total 3 y 4	18.868.043 €	

Fuente: elaboración propia

Tabla 17. TAM de mercados adyacentes

7.3.2 Desarrollo de un plan de producto

Esta fase es un complemento al punto anterior, consiste en determinar cómo el producto va a cambiar para poder adecuarse a los mercados adyacentes que se pretende abarcar.

Lo más importante es planificar a largo plazo para no estancarse en el mercado de inicio y centrarse en el diseño del producto y de la startup.

Como se ha explicado anteriormente, la primera ampliación será territorial, el producto seguirá siendo el mismo con posibles modificaciones por cuestiones de renovación de carta o ampliación de la misma. En este caso, en cuanto a la organización de la startup, requerirá posiblemente una mejora en la base de datos de la aplicación debido al aumento de la población objetivo. Se estima un aumento de la demanda que requiere una mejora de la tramitación de los pedidos. En referencia a los restaurantes, se deberán incorporar un gran número para crear una red suficiente para abastecer las zonas previstas.

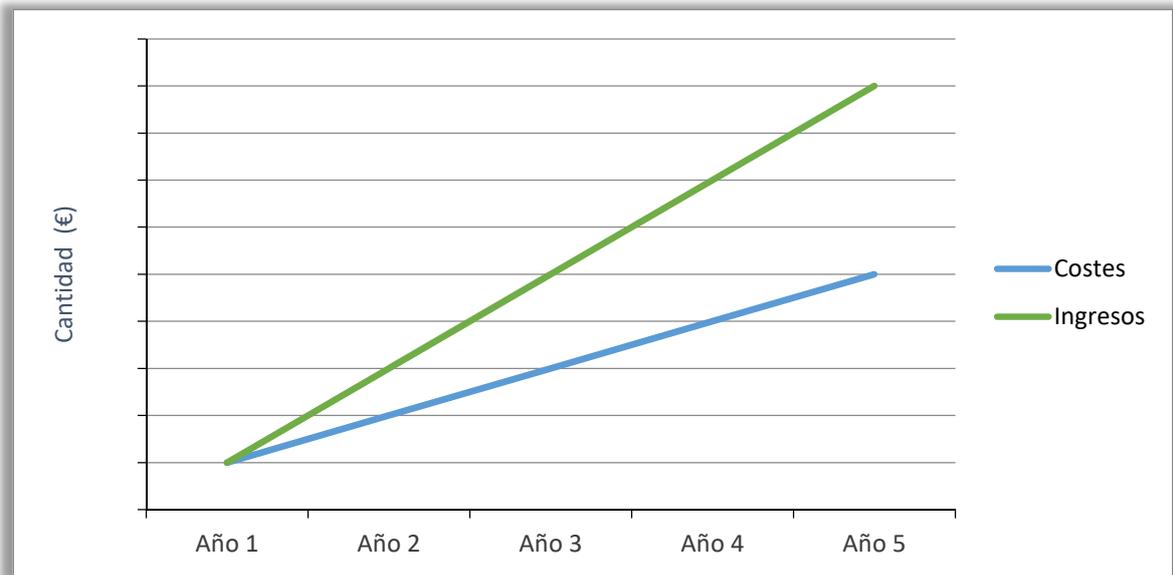
La segunda ampliación será en la oferta de productos, incluyéndose platos dirigidos para el colectivo *veggie*, el cual se encuentra en crecimiento y podría ser un tipo de usuario fiel y constante debido a la falta de facilidades para llevar ese estilo de vida. Existen restaurantes de ese tipo aunque en muy baja cantidad, aun así se podría llegar a un acuerdo con ellos para incluirlos en la lista de restaurantes colaboradores con Feelfeat.

Para finalizar, uniremos las dos últimas expansiones de mercados adyacentes y las convertiremos en una, dar servicio a toda España ofreciendo productos *veggies*.

7.4 CONCLUSIÓN

A diferencia de los negocios convencionales cuyas curvas de ingresos son directamente proporcionales a los costes de la empresa o de las nuevas inversiones, las startups evolucionan de manera exponencial, lo que significa que no existe relación directa entre el valor de un producto y los ingresos que se generan, es decir, existen prácticamente los mismos costes en generar 10 unidades que 1.000 unidades, sin embargo las ganancias van a ser mucho mayores.

Así sería la gráfica de evolución de un negocio convencional:



Fuente: elaboración propia

Ilustración 21. Gráfico de empresa convencional

Se ha desarrollado una estrategia de expansión en la cual se ha calculado el tamaño de los mercados adyacentes alcanzando los 18.868.043 €. Este dato se obtenido a partir de suposiciones y estimaciones pero que servirá de objetivo y será orientativo para dirigirnos por el camino correcto.

Para abarcar dicha expansión será necesaria una ampliación en la tipología de productos ofertados en la aplicación, por lo que se ha decidido añadir productos *veggies* a la carta de Feelfeat, así, además de ofrecer productos novedosos y diferentes a lo ya existente en la plataforma, un nuevo mercado de clientes se pueden adherir a Feelfeat, unos clientes que se presupone su fidelidad por su estilo de vida y las pocas facilidades que existen para poder desarrollarlo con normalidad en estos momentos.

8.PRESUPUESTO

8.1 INTRODUCCIÓN

El presupuesto es el cálculo de manera anticipada de los costes que va a requerir la elaboración y nacimiento de un producto o servicio a lo largo de un tiempo determinado. Es una parte indispensable de cualquier proyecto ya que resulta altamente importante el conocimiento del coste monetario del mismo.

El presupuesto determina en muchos casos la viabilidad del proyecto, especialmente en la creación de nuevas empresas es un factor determinante.

Permite conocer los riesgos del emprendedor y sirve de control para comparar los datos reales que la compañía obtiene. De esta manera, permite tomar decisiones en el camino adecuado para la consecución de las metas propuestas. Es una forma de mantener el negocio dentro de lo previsto.

Al fin y al cabo, un presupuesto es un documento que permite tener bajo control los números de la empresa.

8.2 CLAVES

Según (Zafra, 2015):

- 1 Un presupuesto debe ser claro, se debe entender perfectamente el coste que va a suponer dicho proyecto y el desglose indicando la procedencia de cada gasto.
- 2 Un presupuesto debe ser real, bajo ningún concepto se tiene que sobreestimar o subestimar los costes de cada unidad de obra, por lo que si se realiza de manera apropiada se evitarán distorsiones en el resultado final.
- 3 No se deben utilizar plantillas genéricas para su elaboración, cada proyecto es diferente y único, y en el caso de elaborarlo para un cliente, se debe mostrar una personalización con la intención de ganar su confianza y fidelizarlo.
- 4 Se debe mostrar profesionalidad y compromiso.
- 5 Todo presupuesto debe incluir las unidades de obra desglosadas en los puntos que la conforman, las unidades de medida de las diferentes unidades de obra, el coste unitario, y coste de cada elemento. Todo esto para concluir en lo más relevante, el precio de cada unidad de obra, y con la suma de las mismas se obtendrá el coste total del proyecto.
- 6 Por último hay que tener en cuenta que un presupuesto es una estimación, pero una estimación con una base, dicha base será el sustento de la viabilidad de cumplimiento del presupuesto, por lo que el éxito del negocio puede recaer en la habilidad para ajustarse al presupuesto establecido.

8.3 ANÁLISIS PRÁCTICO

Ingresos	Año 0	Año 1	Año 2
Ventas (consumidor)	32.285 €	89.401 €	239.678,8 €
Anticipado (9x10)	1.770 €	3.189,6 €	9.963 €
Restaurantes (distribución)	14.160 €	35.424,0 €	88.560 €
Total Ingresos	34.055 €	128.014,9 €	338.201,78 €
Envases	8.441 €	21.116€	52.791 €
Margen Bruto	39.774 €	106.989,7 €	285.411,17 €
Gastos			
Gastos publicidad			
Anuncios Facebook	2.190 €	2.920 €	2.920 €
Influencers	3.000 €	2.500 €	2.000 €
Mano de obra			
CEO	0 €	13.200 €	13.200 €
CTO	0 €	13.200 €	13.200 €
CMO	0 €	13.200 €	13.200 €
SS	1.800 €	1.800 €	1.800 €
Soporte Técnico			
Mantenimiento app	12.000 €	12.000 €	12.000 €
OPEX			
Teléfono/Internet	1.500 €	1.500 €	1.500 €
Suministros	1.560 €	1.560 €	1.560 €
Arrendamiento	4.800 €	4.800 €	4.800 €
Gasolina	1.070 €	1.070 €	1.070 €
Gastos generales de explotación			
Contratación servicios exteriores	28.320 €	70.848 €	177.120 €
Amortizaciones			
Equipos informáticos	4.800 €	4.800 €	4.800 €
Desarrollo App y rediseños	6.000 €	6.200 €	6.400 €
Desarrollo Web	600 €	600 €	600 €
Total Gastos	67.640 €	150.198 €	256.170 €
Resultado	-27.866 €	-43.299,4 €	29.241,1 €

Fuente: elaboración propia

Tabla 18. Cuenta de resultados

Flujo de Caja de Actividades de Operación	Año 0	Año 1	Año 2
Dinero de consumidores	48.215 €	128.014,9 €	338.201,78 €
Dinero envases	-8.441 €	-21.116 €	-52.791 €
Gastos	-56.240,1 €	-138.598,1 €	-244.370,1 €
Dinero generado	-16.466 €	-31.699,4 €	41.041,07 €
Interés préstamo personal	-12.960 €	-12.960 €	-12.960 €
Flujo Neto de Actividades de Operación	-29.426 €	-44.659 €	-28.081 €

Flujo de Caja de Inversiones	Año 0	Año 1	Año 2
Equipos informáticos	-24.000 €	0 €	0 €
Desarrollo App y rediseños	-30.000 €	1.000 €	1.000 €
Desarrollo Web	-3.000 €	0 €	0 €
Flujo Neto de Inversiones	-57.000 €	1.000 €	1.000 €

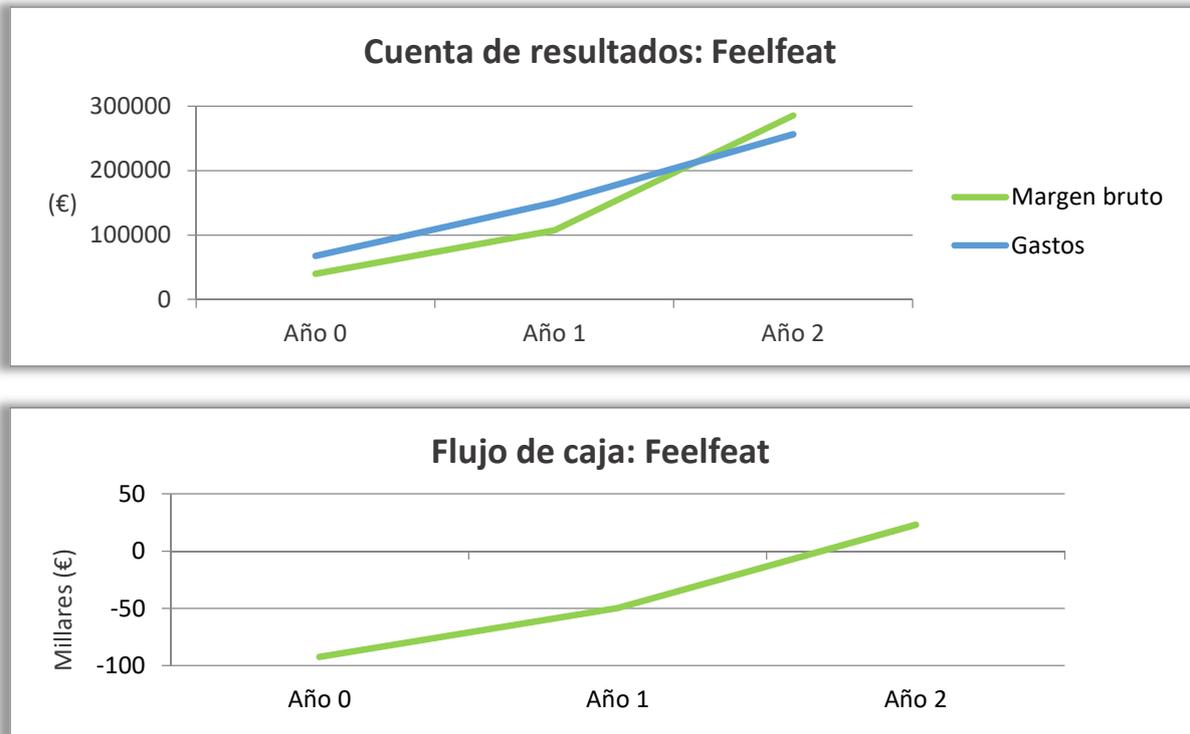
Flujo de Caja de Actividades Financieras	Año 0	Año 1	Año 2
Pagos de capital bajo la obligación de arrendamiento financiero	-6.000 €	-6.000 €	-6.000 €
Flujo Neto de Actividades Financieras	-6.000 €	-6.000 €	-6.000 €

Aumento neto en efectivo y efectivo equivalente	-92.426,1 €	-49.659€	23.081,07 €
Efectivo y equivalentes de efectivo al inicio del período	0 €	-92.426,1 €	-142.085,5 €
Efectivo y equivalentes de efectivo al final del período	-92.426,1 €	-142.085,5 €	-119.004,43 €

Fuente: elaboración propia

Tabla 19. Flujo de Caja tres primeros años

8.4 CONCLUSIÓN



Fuente: elaboración propia

Ilustración 22. Gráficos de cuenta de resultados y flujo de caja

Los resultados muestran una tendencia a la alza alcanzando valores positivos durante el tercer año. A pesar de que la tendencia de Feelfeat es buena, no se han tenido en cuenta algunos factores que podrían mejorarla ya que para ello se necesita haber validado el producto en el mercado inicial y conocer resultados reales.

No se ha tenido en cuenta la expansión prevista por Feelfeat en el apartado de consecución de un negocio escalable. Posiblemente en el segundo año podría darse dicha situación si el producto adquiere los valores de ventas previstos. De esta forma se conseguiría un aumento de ingresos sin demasiados costes. Tampoco se han contado con los ingresos en concepto de publicidad por parte de los restaurantes de la plataforma a partir del segundo año ya que son variables y dependen de la facturación por medio de la aplicación en el año anterior. Se ha pasado por alto el ingreso de atípicos, marcas que tendrían exclusividad en Feelfeat como podría ser una marca de bebida.

Se han utilizado los datos del primer escenario de prueba (Valencia y localidades a 12km) resultando un aumento en la tendencia lo que podría indicar que el negocio podría ser rentable. También se puede advertir que los costes incrementan a partir del segundo año únicamente por los costes de distribución y envases, que aumentan en número por la demanda creciente con los años.

Con estos datos cabe reflexionar sobre la expansión ya que se conoce que los gastos aumentan pero no en la misma medida que los ingresos, por lo que se debería a partir del segundo año, una vez se valide el negocio con el MVP en la zona inicial, escalar el negocio para conseguir la rentabilidad.

9.ANEXO

9.1 TABLAS REALIZADAS PARA LA OBTENCIÓN DE TAM

Se incluirán las tablas obtenidas en cada paso necesario para llegar a la población objetivo, se comenzará estableciendo las localidades que se estudiarán, se continuará con el censo de población en dichas localidades comprendido entre 20 y 54 años. Tras esto se obtendrá la población con un salario mayor a dos salarios mínimos y se finalizará con el porcentaje de personas que utilizan aplicaciones de comida a domicilio en su dispositivo móvil. Se extraerán los datos a partir de la información conocida por Just Eat.

Localidades	Distancias (Km)	Localidades	Distancias (Km)
46970-Alaquàs	7	46910-Benetússer	5
46018-Albal	8	46469-Beniparrell	9
46135-Albalat dels Sorells	8,8	46131-Bonrepòs i Mirambell	5,7
46120-Alboraya	3,1	46100-Burjassot	7
46550-Albuixech	11	46470-Catarroja	8
46960-Aldaia	8,2	46135-Emperador	9
46910-Alfajar	6	46134-Foios	9
46115-Alfara del Patriarca	12	46110-Godella	5
46017-Almàssera	7	46940-Manises	8

Localidades	Distancias (Km)	Localidades	Distancias (Km)
46560-Massalfassar	11,9	46930-Quart de Poblet	4,9
46130-Massamagrell	12	46111-Rocafort	7,7
46470-Massanassa	8	46910-Sedaví	5,2
46133-Meliana	6,6	46460-Silla	13,3
46920-Mislata	2,3	46019-Tavernes Blanques	2,4
46133-Moncada	10	46900-Torrent	9
46136-Museros	11,7	46-Valencia	0
46200-Paiporta	5,5	46015-Vinalesa	10
46980-Paterna	5	46950-Xirivella	4,9
46210-Picanya	6,8		

Fuente: elaboración propia a partir de (INE, 2016)

Tabla 20. Localidades incluidas en el mercado inicial

Diseño de un plan de negocio de una startup de base tecnológica: Feelfeat

Hombres/Mujeres	De 20 a 29		De 30 a 39		De 40 a 49		De 50 a 54	
Alaquàs	1.631	1.611	2.567	2.501	2.529	2.425	988	1.064
Albal	777	794	1.631	1.619	1.585	1.464	486	515
Albalat dels Sorells	200	212	361	319	301	310	126	146
Alboraya	1.068	1.163	2.001	1.966	2.449	2.359	823	825
Albuixech	206	196	344	334	337	318	136	147
Aldaia	1.726	1.710	3.203	3.057	2.667	2.477	997	984
Alfajar	1.249	1.209	1.951	1.843	1.767	1.638	715	668
Alfara del Patriarca	209	222	342	313	263	232	110	113
Almàspera	342	328	666	645	632	632	245	280
Benetússer	742	739	1.223	1.171	1.159	1.165	521	562
Beniparrell	109	121	171	146	189	158	76	79
Bonrepòs i Mirambell	162	169	446	405	287	254	105	102
Burjassot	2.048	2.181	3.200	3.255	3.193	3.124	1.249	1.282
Catarroja	1.333	1.316	2.810	2.810	2.481	2.208	875	843
Emperador	18	30	114	105	62	54	14	10
Foios	326	390	721	715	627	569	224	242
Godella	733	734	840	876	973	1.101	473	496
Manises	1.737	1.760	2.653	2.598	2.716	2.515	1.075	1.098
Massalfassar	110	118	296	284	238	204	73	80
Massamagrell	816	849	1.510	1.410	1.315	1.198	521	528
Massanassa	525	501	871	830	728	690	293	327
Meliana	508	573	1.038	934	882	889	381	362
Mislata	2.609	2.380	3.582	3.617	3.560	3.513	1.532	1.663
Moncada	1.303	1.163	1.860	1.730	1.934	1.771	781	870
Museros	344	315	701	657	543	486	206	223
Paiporta	1.291	1.300	2.756	2.619	2.246	2.086	753	751
Paterna	3.474	3.512	6.913	6.737	5.740	5.514	2.135	2.198
Picanya	643	626	850	829	905	943	474	483
Quart de Poblet	1.457	1.381	1.929	1.804	1.933	2.019	932	899
Rocafort	363	372	483	469	577	629	256	281
Sedaví	518	490	925	940	778	793	348	364
Silla	1.089	1.032	1.804	1.634	1.495	1.428	641	679
Tavernes Blanques	533	496	775	798	774	738	330	342
Torrent	4.699	4.680	7.279	6.968	6.933	6.394	2.682	2.679
Valencia	43.078	42.199	62.490	61.015	63.474	63.733	27.130	29.677
Vinalesa	133	121	385	351	283	275	103	89
Xirivella	1.638	1.602	2.560	2.440	2.475	2.315	1.031	1.040
TOTAL	79.747	78.595	124.251	120.744	121.030	118.621	49.840	52.991
	745.819							

Fuente: elaboración propia a partir de datos de (INE, 2015)

Tabla 21. Población en localidades escogidas entre 20 y 54 años

Tiempo completo	Salarios	Población en el rango de salario (%)	Población
De 2 a 3 SMI	de 18.000 a 27.000	33,07	246.642,34
De 3 a 4 SMI	de 27.001 a 36.000	17,26	128.728,36
De 4 a 5 SMI	de 36.001 a 45.000	9,22	68.764,51
De 5 a 6 SMI	de 45.001 a 54.000	4,32	32.219,38
TOTAL		63,87	476.354

Fuente: elaboración propia a partir de datos de (INE, 2014)

Tabla 22. Población entre 20 y 54 con salario entre 2 y 6 SMI

JUST EAT 2016		Estimación FEALFEAT		
Censo Total España 2016	46.468.102	Censo Objetivo	476.354	%
Descargas Mensuales	60.000	Descargas mensuales	615	0,129
Total Descargas anuales	720.000	Total descargas anuales	7.381	1,55
Media de pedidos mes/persona	2	Media de pedidos mes/persona	2	
Usuarios activos	1.000.000	Usuarios activos	7.381	
Pedido Medio/persona	18,27 €	Pedido Medio/persona	15 €	
Total Facturación	438.500.000 €	TAM	2.657.160 €	

Fuente: elaboración propia a partir de datos de (Just Eat, 2016)

Tabla 23. Estimación descargas aplicación y TAM

Sabiendo que el TAM de la comida a domicilio en España es de 500.000.000€ (EFEAGRO, 2017), la facturación de Just Eat debe ser menor, por lo que el dato obtenido es correcto. Se ha obtenido que Just Eat en 2016 tiene 1 millón de usuarios activos y su facturación es 438,5 millones de euros (Just Eat, 2016). El número de pedidos mensuales se estima en 2 por lo que el pedido medio por persona es 18,27 €.

Just Eat tiene más usuarios activos que descargas en un año porque los usuarios ya lo han conseguido anteriormente desde que se puso en funcionamiento. Feelfeat, por su parte, se estima que al ser nueva los usuarios que descarguen la aplicación serán los que consuman el producto.

Explicado lo cual, es importante recalcar que el TAM obtenido de Feelfeat es una estimación y como tal, tendrá margen de error.

Se puede extraer como conclusión que el TAM de Feelfeat es una participación del 0.053% aproximadamente del mercado de la comida a domicilio online (500 millones de euros).

9.2 PROPUESTA DE SERVICIO DE RESTAURANTES POR CÓDIGO POSTAL

46001

La Llar del Chef Carrer del Pintor Domingo, 29

La Roche Carrer de la Bosseria, 20

Vento D.F Plaça de la Reina, 7

Restaurante Kyoto Av. de Pius XII, 1

SAN TOMMASO Carrer de la Corretgeria, 39

46015

Pizza Gurú Plaça de la Policia Local

Soong Dynasty Avenida Pio XII, 33

Restaurante Félix Avenida del Maestro Rodrigo, 14

Indian Garden Carrer de Martí l'Humà, 35

La Venganza de Malinche Calle Pérez Escrich, 11

46002

Geppetto Plaça de Rodrigo Botet
Restaurante Ameyal Carrer del Comte de Salvatierra, 39
Indian Garden Carrer de Martí l'Humà, 35
AUSTRIA 7 C/ Pascual Y Genís, 3

46003

Santa Agata Carrer de Boix
Restaurante Ameyal Carrer del Comte de Salvatierra, 39
Sushi Cru Carrer del Pintor Zariñena, 3
AUSTRIA 7 C/ Pascual Y Genís, 3
Indian Garden Carrer de Martí l'Humà, 35

46004

La Teresina Carrer de Mossèn Femenia, 15
The Sushi Room Carrer del Literat Azorín, 25
Restaurante Ameyal Carrer del Comte de Salvatierra, 39
Geppetto Plaça de Rodrigo Botet
Indian Garden Carrer de Martí l'Humà, 35

46005

La Bothéca Carrer del Comte d'Altea, 53
La Taula Gran Via del Marqués del Túria, 70
Quimera C/ Burriana, 48
Miss Sushi Cánovas Plaça de Cánovas del Castillo, 9
La Venganza de Malinche – Burriana Carrer de Borriana, 47

46005

Restaurante Miss Sushi Cánovas Plaça de Cánovas del Castillo, 9
Valencia Orient Carrer de Joaquín Costa, 22
La Venganza de Malinche – Burriana Carrer de Borriana, 47

46006

Kababish Calle Vía de las Germanías, 9
The Sushi Room Carrer del Literat Azorín, 25
Chilangos.Mex Carrer de Mossèn Femenia, 6
Restaurante Indian Star Carrer de la Safor, 12

46007

Spaghetti E Blues Av. Regne de Valencia, 18
La Venganza de Malinche Calle Pérez Escrich, 11
Bocamada Dénia, 4 BAJO. 46006. Valencia
Indian Curry House Carrer de Jaime Beltrán, 21

46008

O' Sole Mio Carrer d'Alberic, 5
Tariq Valencia - Curry Lovers Carrer del Pintor Vila Prades, 21
Ana Eva C/ Turia, 49
La Venganza de Malinche C/ Pérez Escrich, 11
Indian Garden Carrer de Martí l'Humà, 35

46009

Restaurante Kyoto Av. de Pius XII, 1
Restaurante La Tagliatella CC Nuevo Centro, AV. Pío XII, 2

46016

Restaurante Ming Yuan Avda Corts Valencianes, 128
La Buena Pizza Avenida de la Constitución, 332
Restaurant Tempura Calle 9 D'octubre 17)

46017

Qing Carrer del Bon Orde, 11
Il Capriccio Della Mamma Ingeniero José Sirera, 53-55.
La Venganza de Malinche Calle Pérez Escrich, 11
Barbados Calle de los Pedrones, 2,
Indian Curry House Carrer de Jaime Beltrán, 21

46018

Ristorante Pizzeria AUGUSTO SALVI Carrer de l'Heroi Romeu, 4

46019

Restaurante Al Mar Carrer D'Esteban Dolz Del Castellar, 7
Restaurante La Tagliatella Carrer de Santa Genoveva Torres, 21
Los Zopilootes Carrer Burriana nº 33
Restaurante Los Chicos Av. del Dr. Peset Aleixandre, 12
Indian Garden Carrer de Martí l'Humà, 35

46020

De la India Avinguda del Primat Reig, 143
El Aprendiz Avda. Primado Reig.153- Pza Rio Duero s/n
Restaurante japones Osaka Avinguda del Primat Reig, 189
La Pentola Carrer de Vicente Barrera Cambra
Indian Garden Carrer de Martí l'Humà, 35

46021

El Nuevo Virrey Av. de Blasco Ibáñez, 74
Honoñ Carrer d'Ernest Ferrer, 14 46021
Restaurante Cinquecento Avinguda del Port, 3
Restaurante Ameyal Carrer del Comte de Salvatierra, 39
Restaurante TAJ MAHAL Carrer del Dr. Manuel Candela, 18-20

46022

Shahi Restaurant Av. de Blasco Ibáñez, 153
Pizzeria Michelangelo Carrer de José María Haro, 16
Beers & Burros Restaurante Mexicano Carrer del Poeta Artola, 19
Casa Enrique Restaurante Plaça de l'Actor Enrique Rambal, 2
Restaurante Ameyal Carrer del Comte de Salvatierra, 39

46023

Tandoor Masala Carrer del Pare Tomàs de Montañana
Sabores de Durban Passeig de l'Albereda, 49
Trafalgar Bistró Carrer de Trafalgar, 52
Beers & Burros Restaurante Mexicano Carrer del Poeta Artola, 19
Restaurante Ameyal Carrer del Comte de Salvatierra, 39

46024

Restaurante Fuji Avinguda del Port, 294
Restaurante la Mafia Se Sienta A la Mesa Av. de França, 17
Beers & Burros Restaurante Mexicano Carrer del Poeta Artola, 19

46010

Il Filo Rosso Plaça de Polo de Bernabé

Hang Zhou Mtro. Clavé, 10

Beers & Burros Restaurante Mexicano Carrer del Poeta Artola, 1!

La Masía Del Vino Hospital, 16

Indian Garden Carrer de Martí l'Humà, 35

46011

Restaurante Mediterráneo Travesía Pinedo al Mar, 88

El Cabanyal C/ Reina, 128

Restaurante 25 Carreró de Suay, 247

Restaurante La Tagliatella Autopista del Saler, 16

46012

Restaurante Mediterráneo Travesía Pinedo al Mar, 88

El Cabanyal C/ Reina, 128

Restaurante 25 Carreró de Suay, 247

Restaurante La Tagliatella Autopista del Saler, 16

46013

Qing Carrer del Bon Orde, 11

Restaurante La Tagliatella Autopista del Saler, 16

Restaurante A Tu Gusto Calle Marqués de Lozoya, 4º bajo

46014

Qing Carrer del Bon Orde, 11

La Venganza de Malinche Calle Pérez Escrich, 11, 46008

Mesón El Barralet Calle de Emilio Lluçh, 13

46100

Kamon Calle Conde Altea 32, 46005 Valencia, España 1.1km +34 963 25 48 39

Il Pecorino Calle Lauri Volpi 10, 46100 Burjassot, España +34 961 82 83 53

AMEYAL Conde de Salvatierra 39, 46004 Valencia, España 1km +34 963 20 58 37

Restaurante Les Maries Avenida Pi y Margall, 32 | Avda. Pi y Margall, 32, 46100 Burjassot, España +34 653 30 20 03

Multani Palace II Calle Colon 101, 46100 Burjassot, España +34 963 63 06 98

46110

Kamon Calle Conde Altea 32, 46005 Valencia, España 2.1km +34 963 25 48 39

Il Pecorino Calle Lauri Volpi 10, 46100 Burjassot, España 1km +34 961 82 83 53

AMEYAL Conde de Salvatierra 39, 46004 Valencia, España 2km +34 963 20 58 37

Restaurante Castillo Carrer Major 90 Baix, 46110 Godella, España +34 963 64 02 42

Tariq Godella Carretera Rocafort, 9, 46110 Godella, España +34 963 90 42 99

46111

Shintori Teppanyaki Avenida Cortes Valencianes 58 Bajo, 46015 Valencia, España 4km

Ristorante Pizzeria Piccolina Plaça Doctor Emilio Ramón Llin, 3, 46113 Moncada, España 2.5km +34 961 30 01 43

Tecolotes Heron City Centro Comercial y de Ocio Heron City Valencia, 46980 Paterna, España 2.7km +34 960 01 17 94

Masia Rocafort Calle Padre Luis Fullana, 12, 46111 Rocafort, España +34 679 33 59 60

Tariq Godella Carretera Rocafort, 9, 46110 Godella, España 0.9km +34 963 90 42 99

46113

Tora Calle Pedro III El Grande 13, 46005 Valencia, España 3.5km +34 963 11 94 29

Ristorante Pizzeria Piccolina Plaça Doctor Emilio Ramón Llin, 3, 46113 Moncada, España 2.5km +34 961 30 01 43

Restaurante AMEYAL Conde de Salvatierra 39, 46004 Valencia, España 3km +34 963 20 58 37

Tast Calle Valencia 55 | D'El Serrans 8L, 46113 Moncada, España +34 961 39 55 42

Shahi Restaurant Avenida Blasco Ibanez 153, 46022 Valencia, España 4.6km +34 963 38 90 27

Restaurante El Kapricho Carrer d'Isaac Peral, 19

Shahi Restaurante Av. de Blasco Ibáñez, 153

46025

Mesón Castilla Carrer del Periodista Gil Sumbiela, 41

Qing Carrer del Bon Orde, 11

La Forcola C/ Borrull, 29

La Venganza de Malinche Calle Pérez Escrich, 11

Indian Garden Carrer de Martí l'Humà, 35

46026

The Sushi Room Carrer del Literat Azorín, 25

Restaurante Cinquecento Avinguda del Port, 3

Beers & Burros Restaurante Mexicano Carrer del Poeta Artola, 19

Restaurante A Tu Gusto Calle Marqués de Lozoya, 4º bajo

Restaurante TAJ MAHAL Carrer del Dr. Manuel Candela, 18-20

46035

Miss Sushi Avinguda de les Corts Valencianes, 39

Duke Av. Ferias, 12

La Piazza Cortes Valencianes Av. de les Corts Valencianes 37

La Venganza de Malinche Calle Pérez Escrich, 11

desKarat Avenida Cortes Valencianes

Indian Garden Carrer de Martí l'Humà, 35

46114

Honoo Carrer Ernest Ferrer, 14 46021 Valencia España 4km

La Buena Pizza Avinguda de la Constitució, 332 46019 Valencia España

Restaurante AMEYAL Conde de Salvatierra 39, 46004 Valencia, España 4.3km +34 963 20 58 37

Nou Avellanes Carrer de les Avellanes, 9 46003 Valencia España 3.83km

De La India Avinguda del Primat Reig, 143 46020 Valencia España 2.64km

46115

Kamon Calle Conde Altea 32, 46005 Valencia, España 1.1km +34 963 25 48 39

Il Pecorino Calle Lauri Volpi 10, 46100 Burjassot, España +34 961 82 83 53

AMEYAL Conde de Salvatierra 39, 46004 Valencia, España 1km +34 963 20 58 37

Restaurante Les Maries Avenida Pi y Margall, 32 | Avda. Pi y Margall, 32, 46100 Burjassot, España +34 653 30 20 03

Multani Palace II Calle Colon 101, 46100 Burjassot, España +34 963 63 06 98

46120

Nozomi Shushi Bar Calle Pedro III El Grande, 11 | Ruzafa, 46005 Valencia, España 2.1km +34 961 48 77 64

La Gran Milan Calle Batlle 2, 46120 Alboraya, España +34 642 13 41 72

Restaurante AMEYAL Conde de Salvatierra 39, 46004 Valencia, España 1.5km +34 963 20 58 37

Las Torres de Ciriaco Paseo de Luis Saiz Diaz regatista, s/n | Port Saplaya, Alboraya, España +34 963 72 82 58

Shahi Restaurant Avenida Blasco Ibanez 153, 46022 Valencia, España 2.8km +34 963 38 90 27

46130

Restaurante Kyoto Avenida Valladolid 5, 46020 Valencia, España 4.6km +34 963 27 72 88

La Fontana di Caruso Avenida mayor 154, Massamagrell, España +34 963 55 85 44

Restaurante el Fardatxo Avinguda Major 148, 46130 Massamagrell, España +34 961 44 35 83

La botiga de l'estació Passeig Rei en Jaume 10, 46130 Massamagrell, España +34 961 44 13 10

Tariq Godella Carretera Rocafort, 9, 46110 Godella, España 2.6km +34 963 90 42 99

46131

Taberna Plaça del Poble Calle Camp de Morvedre N 4, 46131 Bonrepòs i Mirambell, España +34 961 86 27 74

Il Vulcano Calle Alfahuir 47, 46019 Valencia, España 3.1km +691537239

Ca Pepico Calle Mediterraneo 1 | Barrio Roca, 46133 Meliana, España 2.5km +34 961 49 13 46

La barraca de Toni Montoliu Horta Nord, 46133 Meliana, España 1.4km +34 629 68 98 05

Hindu punjabi Calle Poeta Llorente 35, 46200 Paiporta, España 3.2km +34 963 97 27 33

46132

Il Vulcano Calle Alfahuir 47, 46019 Valencia, España 3.1km +691537239

Ca Pepico Calle Mediterraneo 1 | Barrio Roca, 46133 Meliana, España 2.5km +34 961 49 13 46

El Racó Calle Glories Valencianes 4, 46133 Meliana, España 0.6km +34 961 49 61 73

La barraca de Toni Montoliu Horta Nord, 46133 Meliana, España 1.4km +34 629 68 98 05

Hindu punjabi Calle Poeta Llorente 35, 46200 Paiporta, España 3.2km +34 963 97 27 33

46133

Restaurante Kyoto Calle Pintor Salvador Abril 29, 46005 Valencia, España 0.2km +34 963 28 73 97

Il Vulcano Calle Alfahuir 47, 46019 Valencia, España 0.2km +691537239

Taquería La Llorona Calle Pintor Salvador Abril 29, 46005 Valencia, España 3.4km +34 963 28 73 97

Ca Pepico Calle Mediterraneo 1 | Barrio Roca, 46133 Meliana, España +34 961 49 13 46

AMARINDER Avenida Francia,1 ,46023 Valencia, España 3.3km +34 960 70 62 70

46134

La Gran Milan Calle Batlle 2, 46120 Alboraya, España 3.5km +34 642 13 41 72

LALBEREDA Plaza Espana S/N, 46134 Foios, España +34 960 04 36 24

Namastey Avenida de La Constitucion 266 | 266 Bajo, 46019 Valencia, España 4.6km +34 960 62 56 93

46135

Q'tomas? Alta taberna Calle Convento Santa Clara 13, 46002 Valencia, España 3.5km +34 963 44 44 79

La Cantinella 46022 | Calle Del Pintor Ferrer Calatayud, 10, 46022 Valencia, España 0.1km +34 963 25 14 22

Beers & Burros Calle Poeta Artola #19, 46021 Valencia, España 1.4km +34 638 70 67 83

Flor de Valencia Avenida Cardenal Benlloch 22, 46021 Valencia, España 1.7km +34 961 13 22 91

Shahi Restaurant Avenida Blasco Ibanez 153, 46022 Valencia, España 0.5km +34 963 38 90 27

46136

Mybao Calle Doctor Garcia Donato 8 | 8, 46021 Valencia, España 2km +34 961 33 70 07

La Cantinella Calle Del Pintor Ferrer Calatayud, 10, 46022 Valencia, España 0.5km +34 963 25 14 22

Beers & Burros Calle Poeta Artola #19, 46021 Valencia, España 2km +34 638 70 67 83

Flor de Valencia Avenida Cardenal Benlloch 22, 46021 Valencia, España 2.2km +34 961 13 22 91

Shahi Restaurant Avenida Blasco Ibanez 153, 46022 Valencia, España 1.1km +34 963 38 90 27

46200

Colonial Buffet Calle Pintor Segrelles, 2 | Esquina Calle Rabisancho, 46910 Alfafar, España 3.8km +34 960 03 37 37

La Tagliatella Alfafar Calle Clara Campoamor, 5 46910 Alfafar España 2.6km

La Venganza de Malinche C/ Pérez Escrich, 11 46008 Valencia España 5.1km

La Trillaora Doctor Maranon 32, 46200 Paiporta, España +34 961 09 85 80

Hindu Punjabi Calle Poeta Llorente 35, 46200 Paiporta, España +34 963 97 27 33

46210

Nori Carrer de l'Historiador Diago, 20, 46007 Valencia, España 5.5km +34 693 85 63 22

Il Vagamondo Calle Fernando Rodriguez Fornos 9, 46900 Torrent, España 3.5km +34 961 09 97 62

La Cocina Gallega Calle Filiberto Rodrigo, 2 | Comunidad Valenciana, 46470 Catarroja, España 4km +34 675 65 39 97

Hindu Punjabi Calle Poeta Llorente 35, 46200 Paiporta, España 1.6km +34 963 97 27 33

46460

Colonial Buffet Calle Pintor Segrelles, 2 | Esquina Calle Rabisancho, 46910 Alfafar, España 5.9km +34 960 03 37 37

Pasta Nostra Avenida Blasco Ibáñez, 11, 46470 Catarroja, España 4.7km +34 961 26 14 46

La Cocina Gallega Calle Filiberto Rodrigo, 2 | Comunidad Valenciana, 46470 Catarroja, España 4.6km +34 675 65 39 97

Reestaurante Davidoss Avenida Alacant 124, 46460 Silla, España +34 670 67 25 14

Hindu Punjabi Calle Poeta Llorente 35, 46200 Paiporta, España 6.6km +34 963 97 27 33

46469

Colonial Buffet Calle Pintor Segrelles, 2 | Esquina Calle Rabisancho, 46910 Alfafar, España 2.3km +34 960 03 37 37

Pasta Nostra Avenida Blasco Ibáñez, 11, 46470 Catarroja, España 3.1km +34 961 26 14 46

Arrocería Hispania Beniparrell Avenida Levante 60, 46469 Beniparrell, España +34 961 21 06 11

Restaurante Viu Calle Musico Jose Manuel Izquierdo, 16, 46470 Catarroja, España +34 666 95 17 73

Hindu Punjabi Calle Poeta Llorente 35, 46200 Paiporta, España 2.7km +34 963 97 27 33

46470

Colonial Buffet Calle Pintor Segrelles, 2 | Esquina Calle Rabisancho, 46910 Alfafar, España 2.3km +34 960 03 37 37

Pasta Nostra Avenida Blasco Ibáñez, 11, 46470 Catarroja, España +34 961 26 14 46

La grava Carrer Les Llargues, 28, 46470 Albal, España +34 961 84 02 66

Restaurante Viu Calle Musico Jose Manuel Izquierdo, 16, 46470 Catarroja, España +34 666 95 17 73

Hindu Punjabi Calle Poeta Llorente 35, 46200 Paiporta, España 2.7km +34 963 97 27 33

46550

Nuova Napoli Avenida Neptuno, 21, 46137 La Pobra de Farnals, España 3.2km +34 961 46 13 91

Restaurant Casa Martí Calle San Isidro, 27, 46560 Masalfasar, España 1.1km +34 649 23 40 90

46560

Nuova Napoli Avenida Neptuno, 21, 46137 La Pobra de Farnals, España 2.8km +34 961 46 13 91

Restaurant Casa Martí Calle San Isidro, 27, 46560 Masalfasar, España 1.1km +34 649 23 40 90

46900

SIRI Shushi Calle Fernando Furio Roca, 8, Bajo | Torrente Valencia ES, 46900 Torrent, España +34 961 55 89 30

Il Vagamondo Calle Fernando Rodriguez Fornos 9, 46900 Torrent, España +34 961 09 97 62

La cucharita Calle Seul. 88 Bajo, 46900 Torrent, España +34 960 72 78 89

El Romeral Camino Romeral N. 13 | El Vedat de Torrente, 46901 Torrent, España +34 961 55 01 09

Restaurante Hoko Carrer de la Constitucio, 75, 46900 Torrent, España +34 961 55 08 22

46910

Colonial Buffet Calle Pintor Segrelles, 2 | Esquina Calle Rabisancho, 46910 Alfafar, España +34 960 03 37 37

La Colaratta Plaza Alqueria de Culla 7, 46910 Alfafar, España +34 963 75 68 35

Taquería la Llorona Calle Pintor Salvador Abril 29, 46005 Valencia, España 4km +34 963 28 73 97

SUA Calle Silla Numero 15 Sedavi | al Lado Del Polideportivo Sedavi, 46910 Sedavi, España +34 960 22 00 86

AMARINDER Avenida Francia,1, 46023 Valencia, España 4.3km +34 960 70 62 70

46920

Oh My Noodles Calle Santa Cecilia 8, 46920 Mislata

Pizzería Verdi Bianco Calle Padre Santonja 23, 46920 Mislata +34 963 50 32 18

Taquería la Llorona Calle Pintor Salvador Abril 29, 46005 Valencia 4km +34 963 28 73 97

Sabe a Gloria Huertas, 53, 28014 Mislata, España +34 963 13 50 52

La Cueva Calle Monestir de Poblet 12, 46015 Valencia, España 2.5km +34 963 23 49 07

46930

Ciao Bella Calle Corona 8 | calle Corona 8, 46003 Valencia, España 5km +34 961 05 65 81

Palardi Caffè Restobar Carrer Conca 31b, 46007 Valencia, España 4.9km +34 963 21 22 91

La Casa de Li Avenida Sant Onofre, 11, 46930 Quart de Poblet, España

A La Bona Vida Avenida Primer de Maig, 6, 46980 Paterna, España 2.6km +34 960 05 05 44

46940

Gran Hong Hua Avda. Arcs 28, 46940 Manises, España

El Coyote Plaza Rafael Atard 15 | Bajo, 46940 Manises, España +34 961 84 61 18

Kuzina Calle Salvador 5, 46003 Valencia, España 0.2km +34 960 01 35 54

AMARINDER Avenida Francia,1, 46023 Valencia, España 2.4km +34 960 70 62 70

46950

Ginos Plaza Europa S/N | Centro Comercial Gran Turia, 46950 Chirivella, España +34 963 09 23 51

Restaurante AMEYAL Conde de Salvatierra 39, 46004 Valencia, España 2km +34 963 20 58 37

UDON Ctra. A-3, km. 345 | CC. Bonaire, 46960 Aldaia, España +34 961 57 92 24

Shahi Restaurant Avenida Blasco Ibanez 153, 46022 Valencia, España 2.4km +34 963 38 90 27

46960

UDON Ctra. A-3, km. 345 | CC. Bonaire, 46960 Aldaia, España +34 961 57 92 24

L'italiano Plaza Europa 1, 46960 Aldaia, España +34 961 51 72 42

Restaurante AMEYAL Conde de Salvatierra 39, 46004 Valencia, España 2km +34 963 20 58 37

Casa Orta Carrer Lluís Vives, 4, 46960 Aldaia, España +34 961 50 05 08

Shahi Restaurant Avenida Blasco Ibanez 153, 46022 Valencia, España 2.4km +34 963 38 90 27

46970

Colonial Buffet Calle Pintor Segrelles, 2 | Esquina Calle Rabisancho, 46910 Alfafar, España +34 960 03 37 37

Pizzería Spacca Napoli Calle de l'Herói Romeu 12, 46008 Valencia, España +34 602 85 56 23

La cocina Gallega Calle Filiberto Rodrigo, 2 | Comunidad Valenciana, 46470 0,7kmCatarroja, España +34 675 65 39 97

Hindu Punjabi Calle Poeta Llorente 35, 46200 Paiporta, España 2,1km +34 963 97 27 33

46980

Miss Shushi Carretera Ademuz salidas 6 y 7 | Heron City Local 2.6, 46980 Paterna, España +34 963 21 21 05

La Tagliatella CO Heron City Paterna - Pista de Ademuz salidas 6 y 7, Paterna, España +34 963 90 49 29

Telecolotes Heron City Centro Comercial y de Ocio Heron City Valencia, 46980 Paterna, España +34 960 01 17 94

Restaurante Casa Toni Conde Montornes, 6, 46980 Paterna, España +34 687 98 08 68

A la Bona Vida Avenida Primer de Maig, 6, 46980 Paterna +34 960 05 05 44

Puede haber restaurantes que ofrezcan servicio de varias cocinas y restaurantes que actúen en diferentes códigos postales.

10.BIBIOGRAFÍA

Aulet, B. (2015). La disciplina de emprender: 24 pasos para alcanzar una startup exitosa. LID.

Bacon, F. (s.f.).

Barradas, S. (24 de 6 de 2016). Teinteresa. Obtenido de http://www.teinteresa.es/espana/Obesidad-Espana-sobrepeso-OCDE_0_1601240193.html

Cazorla, A. M. (12 de 5 de 2017). (Á. Hernández, Entrevistador)

Creación de empresas. (s.f.). Obtenido de <http://www.creacionempresas.com/plan-de-viabilidad/que-es-un-plan-de-empresa-viabilidad/plan-economico-y-financiero>

Creación de empresas. (s.f.). Obtenido de <http://www.creacionempresas.com/plan-de-viabilidad/que-es-un-plan-de-empresa-viabilidad/plan-economico-y-financiero>

cuantocuestamiapp.com. (s.f.). Obtenido de <https://www.cuantocuestamiapp.com/>

Deliveroo. (s.f.). Obtenido de <https://deliveroo.es/es/americano-a-domicilio>

ÉAlimentación. (2009). Se preocupan más los consumidores por su alimentación. ÉAlimentación .

EFEAGRO. (13 de 3 de 2017). Obtenido de <http://www.efeagro.com/noticia/negocio-comida-domicilio-sube-7-1-140-millones/>

Emprendedores.es. (2015). Cómo hacer un buen estudio de mercado. Emprendedores.es .

Fundación Española del Corazón. (23 de 11 de 2010).

GESMABIT. (s.f.). Obtenido de <http://hosteleria.gesmabit.es/>

Inbound Cycle. (2015). Obtenido de <http://www.inboundcycle.com/proceso-de-compra-que-es-y-como-funciona>

INE. (2014). Obtenido de <http://www.ine.es/jaxi/Tabla.htm?path=/t22/p133/a2010/l0/&file=07005.px&L=0>

INE. (2015). Obtenido de <http://www.ine.es/jaxi/Tabla.htm?path=/t20/e245/p05/a2013/l0/&file=00046001.px&L=0>

INE. (2016). Obtenido de <http://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=2903&L=0>

Jenny. (14 de 2 de 2017). unaveganaporemundo.com. Obtenido de <http://unaveganaporemundo.com/espana-veganismo-crecimiento-estadisticas/>

Just Eat. (2016). Obtenido de <https://www.just-eat.es/about>

Just Eat Gastró Metro. (2016). Obtenido de <http://es.marketing.just-eat.com/PR/GastroMetro2016.pdf>

Just Eat. (s.f.). Obtenido de www.just-eat.es/blog/¿sabias-que...-sobre-comida-online-a-domicilio-i/

Laino, C. M. (2015). Slideshare. Obtenido de <https://es.slideshare.net/GerardoLaino/estudio-de-mercado-comida-a-domicilio-en-espaa-2015>

Maldonado, J. (2015).

Megias, J. (15 de 11 de 2011). javiermegias.com. Obtenido de <http://javiermegias.com/blog/2011/11/las-cinco-claves-para-disenar-un-modelo-de-negocio-escalable/>

Microsoft Azure. (s.f.). Obtenido de <https://azure.microsoft.com/es-es/support/plans/>

Mohambir Sawhney, R. C. (2006). The 12 different ways for companies to innovate. MIT SMR .

Montalvá, V. S. (13 de 5 de 2017). (Á. H. Jarque, Entrevistador)

Paniagua, E. (10 de 4 de 2017). La gerra de la comida a domicilio. El Mundo .

Porras, M. (15 de 7 de 2016). aulacm.com. Obtenido de <http://aulacm.com/precio-desarrollar-app-aplicacion-movil/>

Ramirez, E. (9 de 7 de 2016). La hostelería se recupera: los españoles gastan de media 62,4 euros al mes en restauración. elEconomista.es .

Retos en Supply Chain. (7 de 2014). Obtenido de <http://retos-operaciones-logistica.eae.es/proceso-de-produccion-en-que-consiste-y-como-se-desarrolla>

Rico, V. (s.f.). Estudiosdemercado. Obtenido de http://www.estudiosdemercado.org/que_es_un_estudio_de_mercado.html

Ries, E. (2011). The Lean Startup: How today's entrepreneurs uses continuous innovation to create radically successful business. Crown Books.

Sahlman, W. A. (12 de 8 de 2013). A method for valuing high-risk, long-term investments. Harvard Business School.

Sitelabs. (s.f.). Obtenido de <https://sitelabs.es/presupuesto-pagina-web-barcelona/>

statista. (2017). Obtenido de <https://www.es.statista.com/estadisticas/609747/tiempo-dedicado-a-cocinar-a-la-semana-por-edad-espana/>

Torres, A. y. (2016). Cómo hacer frente a la obesidad en España: La necesidad de una mayor concienciación e integración de políticas.

TPVchollo.com. (s.f.). Obtenido de <http://www.tpvchollo.com/pack-tpv-tablet-completo?gclid=Cj0KEQjwkN3KBRCu2fWmy9LLqN4BEIQANP9-WoTcku8wyjE9oQoZ4ncjPdD6BuiKRBWK97ioRL7QAEaAtoz8P8HAQ>

tripadvisor. (s.f.). Obtenido de <https://www.tripadvisor.es/Restaurants>

ULab. (7 de 2016). Obtenido de <https://ulab.es/que-es-una-startup-exactamente/>.

Valencia plaza. (1 de 2017). Obtenido de <http://valenciaplaza.com/los-espanoles-preven-salir-hasta-cinco-veces-mas-al-mes-de-restaurantes-con-un-gasto-de-30-euros-en-2017>

Zafra, I. (30 de 7 de 2015). Cooperativa online. Obtenido de <https://www.cooperativaonline.com/claves-para-elaborar-un-buen-presupuesto/>