

ALL FRESH



TRABAJO DE FIN DE GRADO EN MARKETING

5º Marketing

Convocatoria Ordinaria

Alumna: Marina Gómez de las Heras

Tutor académico: Francisco José Gil Ruiz



Universidad
Francisco de Vitoria
UFV Madrid

Agradecimientos

A mi madre, por enseñarme a hacerme valer por mi misma y recordarme la importancia de seguir adelante.

Índice

1.	RESUMEN EJECUTIVO EN ESPAÑOL E INGLÉS	5
1.1.	Resumen ejecutivo en español	5
1.2.	Resumen ejecutivo en inglés	7
2.	INTRODUCCIÓN	9
2.1.	Justificación del trabajo	9
2.2.	Descripción de la idea de negocio	11
2.3.	Modelo empresarial y exposición de la marca	13
2.3.1.	Misión	13
2.3.2.	Visión	14
2.3.3.	Valores	14
2.3.4.	Identidad visual	15
2.4.	Promotores del proyecto	16
2.5.	Recursos económicos	18
2.6.	Objetivos del trabajo	19
3.	MARKETING ESTRATÉGICO	19
3.1.	Lienzo de Canvas	19
3.2.	Análisis interno de la empresa	23
3.3.	Análisis externo de la empresa	27
3.3.1.	Análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y legal)	27
3.3.2.	Análisis del mercado	34
3.3.3.	Investigación sobre la competencia	37
3.3.4.	Fuerzas de Porter	41
3.4.	Análisis del consumidor	43
3.4.1.	Tamaño de la oportunidad	43
3.4.2.	Fuentes de ingresos	43
3.4.3.	Segmentación y selección de mercados y clientes	44
3.4.3.1.	Segmentación	44
3.4.3.2.	Análisis de los resultados de la encuesta	52
3.4.3.3.	Buyer personas	58
3.5.	Análisis DAFO y CAME	60

3.6.	Establecimiento de la Ventaja Competitiva, Propuesta de Valor y Posicionamiento	64
4.	OBJETIVOS DE MARKETING	66
5.	MARKETING OPERATIVO	67
5.1.	Estrategia de producto	68
5.2.	Estrategia de distribución	73
5.3.	Estrategia de precio	76
5.4.	Estrategia de comunicación	79
5.5.	Calendario de las acciones de marketing	84
5.6.	Presupuesto de Marketing	86
6.	INFORMACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA	88
7.	CONCLUSIONES	94
7.1.	Conclusiones del Plan de Marketing	94
7.2.	Conclusiones generales del Trabajo Fin de Grado	96
8.	REFERENCIAS	98
9.	ANEXOS	105
9.1.	Resultados generales de la encuesta	105
9.2.	Resultados de la encuesta analizando el perfil de entre 18 y 23 años	113
9.3.	Resultados de la encuesta analizando el perfil de entre 24 y 30 años	116

1. RESUMEN EJECUTIVO EN ESPAÑOL E INGLÉS

1.1. Resumen ejecutivo en español

El siguiente Trabajo de Fin de Grado consta de la presentación de la estrategia de lanzamiento de un modelo de negocio innovador llamada All Fresh, presentándose como la solución perfecta para aquellos jóvenes españoles que busquen mantener una dieta equilibrada y adaptada a sus respectivas intolerancias o necesidades y deceso alimenticios, ahorrando tiempo, esfuerzo, costes y sin renunciar a la calidad de los alimentos o al correcto impacto en el medio ambiente.

Los servicios de All Fresh por tanto se caracterizan por la contratación de menús semanales (mediante una suscripción semanal o mensual a través de la App o página web propia) adaptados a intolerancias, personalizables y diseñados por nutricionistas, bajo un packaging sostenible que contiene los ingredientes justos para las respectivas elaboraciones, siendo estos además de kilómetro cero, junto con unas instrucciones detalladas, permitiendo a los perfiles ahorrar en tiempo, esfuerzo o incluso económicamente sin renunciar a la alimentación completa y saludable. Por otro lado, la oferta se completa con tutoriales visuales, venta de productos gourmet o incluso la organización de cursos de cocina exclusivos mensuales.

Con el objetivo de detallar la propuesta de la compañía, se analiza de forma exhaustiva el mercado actual de servicios de comida *delivery*, junto con las tendencias y necesidades de los jóvenes españoles o incluso la situación referente a las intolerancias alimenticias, comprendiendo además su posicionamiento estratégico a través de la indagación en los actuales actores principales del mercado y por tanto la posible competencia directa o indirecta.

Completando el estudio, además de usar herramientas como el análisis PESTEL, se analiza al público objetivo de forma directa gracias a la elaboración de una encuesta detallada y la definición de dos *buyer persona*, que representan de forma clara las tendencias de consumo, las necesidades, deseos, comportamientos o inquietudes como posibles compradores de All Fresh.

Una vez conocido el entorno y al público objetivo, se define la propuesta de valor de la compañía centrada en: la personalización y adaptación, el uso de ingredientes kilómetro cero, el enfoque sostenible y desperdicio cero y la comodidad y practicidad sin perder el control

sobre la alimentación. Lo cual en su conjunto se convierte en una propuesta única que permite posicionar a la empresa por encima de la competencia.

Buscando el éxito de la compañía, se desarrolla un plan de marketing detallado definiendo tanto la estrategia de producto, como la estrategia de distribución, precios y comunicación. De esta forma en referencia a la estrategia de producto destaca la determinación de un catálogo de productos claro contando con los menús, la venta de productos gourmet y los cursos de cocina, el diseño de la app y la página web o incluso la fijación de métodos de publicidad y tarifas de terceros en las propias plataformas. La distribución del servicio se da a través de canales físicos contando con una oficina en la comunidad de Madrid equipada con oficinas, lugares de cocina u otros, y a través de canales online como la web y la App, contando además con un método de entrega a domicilio eficiente y veloz.

En tercer lugar la estrategia de precios diferencia entre tarifas de suscripciones semanales o mensuales, junto con los precios vinculados a la venta de productos gourmet de terceros, la publicidad de los mismos en las plataformas o los cursos de cocina mensuales, teniendo en cuenta además promociones y estrategias de captación de clientes. Por último, dentro de la estrategia de comunicación se llevan a cabo acciones como la promoción en RRSS propias o ajenas a través de colaboraciones y contenido UGC, el posicionamiento de la página web con el objetivo de atraer a usuarios cualificados, campañas de medios pagados, PR, organización de eventos y campañas OOH con mupis y un pop-up de presentación o incluso el uso de email marketing con el objetivo de comunicar hitos, atraer clientes o fidelizar a los existentes.

Por último, se lleva a cabo un análisis financiero y económico exhaustivo a través de herramientas como la cuenta de pérdida y ganancias, los balances previsionales o el balance inicial, viendo la viabilidad de las acciones a tres años vistas con el objetivo de determinar la estabilidad financiera y rentabilidad del negocio. Revelando todos ellos unos resultados óptimos con un aumento de los beneficios, del fondo de rotación o incluso con la fijación de una base de capital sólida gracias a la aportación de los socios y a los préstamos y ayudas solicitados, los cuales resultan necesarios para la inversión inicial.

Gracias a lo comentado, los objetivos fijados al inicio del trabajo se alcanzan exitosamente, analizando la situación actual y el potencial del sector de comida a domicilio, profundizando en los aspectos clave del modelo de negocio propuesto, estudiando al público objetivo, desarrollando una estrategia óptima de posicionamiento y con ellos elaborando un plan de marketing efectivo.

Por todo ello, se puede afirmar como All Fresh se presenta como una propuesta de negocio de éxito, capaz de posicionarse como uno de los principales actores del sector de comida a domicilio, buscando ayudar a la población joven a cuidarse a través de la alimentación sin renunciar a sus necesidades, deseos y estilo de vida ajetreado.

1.2. Resumen ejecutivo en inglés

This Bachelor's Thesis presents the launch strategy for an innovative business model called All Fresh, positioned as the perfect solution for young Spanish individuals looking to maintain a balanced diet adapted to their specific intolerances, dietary needs, and preferences while saving time, effort, and money, and without compromising on food quality or environmental impact.

All Fresh offers a weekly meal delivery service (through a weekly or monthly subscription via App or website), with menus adapted to dietary intolerances, fully customizable, and designed by professional nutritionists. Meals are delivered in sustainable packaging, containing the exact fresh, locally sourced ingredients (kilometre zero) for each recipe, along with clear step-by-step instructions. This allows users to maintain a healthy diet effortlessly, saving time, effort, and money. The offering is enhanced by visual tutorials, premium product sales, and exclusive monthly cooking workshops.

To detail the company's proposal, the current meal delivery market is thoroughly analysed, as well as consumer trends and the specific needs of young Spanish people, particularly in relation to food intolerances. Strategic positioning is explored through an examination of key market players and potential direct and indirect competitors.

Supporting this study, tools like the PESTEL analysis are applied, and the target audience is analysed directly through a detailed survey and the definition of two buyer people that clearly represent the consumer trends, needs, behaviours, and concerns as potential All Fresh customers.

Having identified both the market environment and the audience, the company's value proposition is defined with four main pillars: personalisation and adaptation, local fresh ingredients, a sustainable, zero-waste approach, and convenience and practicality without losing control over nutrition. These elements create a unique proposition that sets the company apart from its competitors.

To ensure the company's success, a detailed marketing plan is developed, including the product, distribution, pricing, and communication strategies. In terms of product, a clear product catalogue is defined, including meal plans, gourmet products, and cooking workshops. The design of the App and website is also outlined, as well as advertising and other companies promotions on the platforms. Distribution is managed through physical ways in Madrid with an office equipped with kitchens, work spaces and other areas; and online through the company's App and website, with fast and efficient home delivery.

The pricing strategy differentiates between weekly and monthly subscriptions, premium product sales, other companies advertising on the platforms, and cooking workshop prices, also incorporating promotions and customer acquisition tactics. The communication strategy includes actions such as promotion on owned and external social media channels with influencer collaborations and UGC content, SEO positioning through blog content, paid media campaigns, PR efforts, event organisation, and OOH campaigns including billboards and a launch pop-up event. Additionally, email marketing is used to share key information, attract new clients, and build customer loyalty.

Finally, a financial and economic analysis is performed using tools such as the profit and loss account, balance sheets, and initial balance with a three year vision, demonstrating the financial stability and profitability of the business. The results show growing profits, positive working capital, and a solid capital base secured through shareholder investment, loans, and public grants required for the initial investment.

In conclusion, the goals set at the beginning of the project are successfully achieved: analysing the current state and potential of the meal delivery sector; exploring the key aspects of the proposed business model, understanding the target, designing a strong positioning strategy, and developing an effective marketing plan.

All Fresh is therefore presented as a promising business, with the potential to become a key player in the home delivered food sector; helping young people maintain a healthy diet that fits their needs, desires, and fast paced lifestyle.

2. INTRODUCCIÓN

2.1. Justificación del trabajo

Pursell (2023) define el marketing de servicios como el proceso mediante el cual una empresa se compromete a resaltar el valor intangible de los productos que ofrece para abordar una deficiencia o resolver un problema del cliente

El marketing de servicios se compone de un conjunto de tácticas que buscan agregar un valor añadido al servicio a comercializar, con el objetivo final de persuadir al consumidor a la compra o contratación, además de enfatizar en la diferenciación con la competencia del mismo sector.

Para ofrecer un servicio de la forma adecuada, el marketing de servicios debe ir íntimamente ligado al análisis y estudio de sus posibles consumidores, con el objetivo principal de alcanzar a dicho grupo de la forma más personalizada posible, cumpliendo finalmente con sus expectativas o necesidades. De la misma forma, el marketing de servicios se relaciona de forma directa con el servicio de atención al cliente, atendiendo al apoyo y acompañamiento del usuario antes, durante y después de la compra, ayudándoles a tener una buena experiencia con la compañía (Caballero y Lara, 2023).

Con el fin de que el marketing de servicios de una empresa se lleve a cabo de forma satisfactoria, y con ello que la misma sea capaz de generar la respuesta deseada en su público objetivo, debe hacer uso a las 7ps del marketing: producto, precio, punto de venta, promoción, personas, procesos y presentación (Gómez, 2023).

La inversión en el marketing de servicios, ligado a la satisfacción y bienestar del cliente, resulta crucial para cualquier compañía, para comprender la real necesidad de sus consumidores, logrando de esa forma el incremento de actividad y ventas. De esta forma, la correcta ejecución del mismo puede llevar a la empresa a gozar de una larga serie de beneficios entre los que encontramos: la credibilidad de los clientes adquirida por la correcta experiencia generada, la diferenciación de la competencia en el mercado, el incremento de márgenes financieros junto con la optimización del ciclo de ventas, e incluso la conversión de los consumidores en embajadores de marca.

En el caso del sector alimenticio hablamos de marketing alimentario o Food Marketing, es decir, aquellas estrategias de marketing centradas en el sector alimentario, que de igual

manera buscan satisfacer las necesidades del consumidor y la diferenciación con la competencia a través de mensajes atractivos dentro del sector de la comida. Dentro de dichas estrategias, destacamos una serie de tendencias dentro del Food Marketing como: el hincapié en el carácter natural de los productos seguidos por la tendencia social de la búsqueda de lo saludable; la segmentación extrema del consumidor, dividiendo a los usuarios en grupos muy concretos diferenciados por necesidades o intolerancias alimenticias concretas; la tecnología y e incluso el envase como una vía de sostenibilidad a través de un packaging reciclado o reciclable (Jonathan, 2022)

En Europa son más de 17 millones de personas que padecen alergia alimentaria. De estas, 3,5 millones tienen menos de 25 años (Fundación Seguridad Alimentaria y Prevención de alergias, 2019).

El aumento masivo de oferta de productos, junto con el crecimiento en la existencia de intolerancias y enfermedades alimenticias en los jóvenes, ha generado una necesidad de segmentación del mercado alimentario en función de dichos requerimientos específicos. Este nicho de mercado, compuesto generalmente por jóvenes, no solo se enfrenta a las necesidades alimenticias particulares y a una exposición masiva a oferta de producto diferente, sino que además se ven expuestos a un estilo de vida ajetreado que limita su tiempo de cuidado personal destinado a la cocina, viéndose obligados a llevar dietas poco equilibradas, a pesar de su deseo y necesidad de seguir la tendencia saludable. Como resultado, vemos cómo la búsqueda de opciones alimenticias, adaptadas a las restricciones e intolerancias, además de la necesidad de ser de carácter práctico, van en continuo aumento.

En este contexto, el marketing de servicios adquiere un rol fundamental para llegar a los diferentes grupos de interés e incluso para comprender y anticiparse a las necesidades específicas de dichos grupos. De la misma manera, resulta esencial enfatizar en el diseño de una estrategia lo más personalizada posible, siendo estos jóvenes un público objetivo cada vez más exigente, que pone en especial valor la calidad, seguridad y sostenibilidad de los productos.

Es por ello por lo que cobra además especial importancia el marketing digital, imperativo a día de hoy en todo negocio, el cual busca relacionarse de una forma más directa y personal con el usuario, a través de las estrategias de marketing llevadas al mundo digital. Gracias al mismo, las compañías logran comunicarse con sus consumidores a través del camino de la innovación y de la segmentación específica, habiéndose convertido, por tanto, en la mejor

manera de transmisión de valores y personalización de mensajes, contando con beneficios claros como su rentabilidad o gran alcance.

La importancia de construir una relación continua y personalizada con el cliente se convierte en un pilar fundamental para las compañías españolas, las cuales se enfrentan a entornos extremadamente cambiantes y a necesidades por parte del consumidor cada vez más específicas y exigentes (Valentin, 2024). En este contexto, teniendo en cuenta además el aumento de diagnósticos alimenticios, el intenso ritmo de vida, junto con la tendencia “healthy” que buscan seguir los jóvenes, emerge una necesidad clara de servicios gastronómicos adaptados, que les permitan mantener una dieta sana y balanceada que cubra además todas estas necesidades.

2.2. Descripción de la idea de negocio

All Fresh consta de una idea de negocio que busca suplir las necesidades de los jóvenes independizados españoles, que buscan mantener una buena alimentación, contando además con impedimentos como la falta de tiempo, de conocimientos de culinarios, de gestión monetaria e incluso con la notable y creciente presencia de intolerancias y alergias alimenticias.

De esta forma, la empresa se focaliza en la oferta de un servicio de comida fresca a domicilio, a través de la cual mediante una suscripción semanal o mensual en la App o página web, los usuarios podrán contar con una serie de menús adaptados por nutricionistas, compuestos por comidas y cenas, que de forma periódica llegarán a sus domicilios a comienzos de semana. Estos, además de ser personalizados a elección del consumidor entre una larga lista de opciones, se caracterizan por su practicidad, ya que se componen de los ingredientes justos y frescos para la elaboración de las recetas, siendo complementados con instrucciones claras para la elaboración de cada plato.

Gracias a All Fresh, sus usuarios logran mantener una dieta equilibrada sin importar sus intolerancias o alergias, cocinando de forma sencilla sus platos siguiendo detenidamente las pautas, evitando así además el desperdicio alimentario o económico, y la pérdida de tiempo escaso en sus ajetreadas rutinas.

Cabe destacar además un segundo valor diferencial clave además de la amplia oferta de alimentos y recetas adaptados a las intolerancias, el cual hace referencia a la frescura de los

alimentos de carácter nacional gracias a su procedencia kilómetro cero, apoyando así la agricultura española.

Como bien se ha mencionado anteriormente, el marketing de servicios, más concretamente en el sector de la alimentación, se convierte en un factor crucial ante el auge de dos tendencias principales: la tendencia *healthy*, de forma que el gasto en alimentos saludables se ha disparado un 29,2%, superando el 17,2% del incremento de alimentos no saludables desde 2019, (Prosostenible, 2024); junto con el aumento incontrolable de problemas e intolerancias en la población joven, como bien advierte Joaquin Sastre, presidente de la sociedad Española de alergología, quien indica que en 2050 la mitad de la población tendrá alguna alergia o intolerancia. Todo aquello permite que All Fresh responda directamente a la demanda, aportando dietas saludables y adaptadas, a través de una comunicación sincera, personalizada y especializada.

Haciendo referencia al mercado, vemos cómo España experimenta un crecimiento significativo en el sector de la comida a domicilio impulsado por los cambios en el estilo de vida y en los hábitos de consumo de la población joven, de forma que en el año 2023 el mercado *delivery* experimentó un crecimiento del 19,7% respecto al año anterior (Mesa, 2023). Este mercado, habiendo tenido además una alta penetración en la tecnología y cultura del país, se muestra como el escenario perfecto para la creación de un modelo de negocio que cubra además las necesidades demandadas, no cubiertas, de los usuarios.

Cabe destacar además, que el crecimiento del mercado *delivery* se debe en gran parte a la falta de motivación por la cocina por parte de los jóvenes, como consecuencia del ajetreado estilo de vida comentado anteriormente. Según un artículo reciente “La falta de motivación y de conocimiento culinario, el estilo de vida acelerado y el fácil acceso a la comida preparada, las causas que más influyen en la mala adherencia a una dieta equilibrada” (Ramos, 2024).

De esta forma, encontramos múltiples estudios realizados enfocados en la búsqueda de las razones o barreras que impiden a los estudiantes llevar una dieta saludable, que llegan a conclusiones como las mencionadas:

Encontramos que la falta de motivación era la principal barrera para comer saludable y cocinar en casa, que se vio influenciada además por la falta de autoeficacia culinaria. Los adultos jóvenes carecían de los conocimientos y las habilidades para preparar comidas rápidas, asequibles y nutritivas” (Jurado-Gonzalez, Medina, Bach-Faig, 2024).

A pesar de ello, son pocas las soluciones ideadas para paliar dicho conflicto en su plenitud.

Por todo ello, All Fresh se sostiene sobre una demanda clara, centrada en la necesidad actual de un servicio accesible y adaptado a todos los jóvenes españoles, que, sin importar sus intolerancias o requerimientos alimenticios, busquen llevar una alimentación equilibrada. De esta forma, a través de su propuesta, la empresa responde a la demanda del sector alimenticio con dos puntos diferenciales, la adaptación y la frescura de sus alimentos kilómetro cero; además de desarrollarse dentro de un mercado en constante crecimiento, en el cual adopta una posición competitiva.

2.3. Modelo empresarial y exposición de la marca

All Fresh se plantea, desde la perspectiva legal, como una Sociedad de responsabilidad limitada, es decir, como una SL.

Una Sociedad Limitada es aquella empresa con personalidad jurídica propia y responsabilidad limitada, lo que implica que la responsabilidad de los socios de la misma, se limita al capital aportado, sin poner así en riesgo su patrimonio personal más allá de lo aportado, convirtiendo esta opción empresarial en un modelo seguro y controlado.

Además de ello, formar una sociedad de estas características trae consigo una serie de beneficios fiscales que resultan positivos, concretamente, para negocios pequeños o medianos en expansión. Entre estos se destacan, además de la seguridad de los socios de no responder con su patrimonio personal ante ninguna crisis, la imagen profesional o credibilidad de cara al público que este tipo de organizaciones aportan, contando con una mayor facilidad para atraer inversores que serán capaces de aportar capital adicional sin complicaciones.

Por otro lado, haciendo referencia a las ventajas fiscales y deducciones, al tratarse de una SL All Fresh podrá beneficiarse de una serie de impuestos corporativos específicos, además de deducciones no disponibles para otro tipo de entidades como autónomos o empresas individuales. De hecho, cabe mencionar los reducidos trámites administrativos necesarios para su creación, y el capital mínimo estipulado de 3.000, lo cual supone una cuantía asumible para una pequeña empresa en expansión como lo es All Fresh.

2.3.1. Misión

La misión de All Fresh consta de ofrecer un servicio de comidas frescas y personalizadas que permita a los jóvenes españoles mantener una dieta balanceada de una forma práctica,

adaptándose a las limitaciones de tiempo, conocimientos culinarios, intolerancias alimentarias y preferencias personales. All Fresh se compromete a ofrecer alimentos de calidad, con productos Kilómetro cero, y recetas sencillas que promuevan una alimentación saludable, contribuyendo al apoyo de productores locales y a la reducción del desperdicio alimentario y monetario de sus usuarios.

2.3.2. Visión

Por otro lado, la visión de la compañía se centra en ser la opción líder en España para jóvenes que buscan una alimentación sana y equilibrada, que se adapte a sus necesidades específicas de salud y estilo de vida. Buscando posicionarse como referentes en el sector de la comida a domicilio saludable, destacando por la frescura y origen nacional de sus ingredientes, y promoviendo el bienestar de los usuarios a través de opciones prácticas, accesibles y adaptadas a cada individuo

2.3.3. Valores

De entre los valores que definen la cultura organizacional de All Fresh, y por tanto su toma de decisión y actuación en el mercado, encontramos los siguientes:

- **Adaptación y personalización:** siendo una empresa enfocada en entender y responder a las necesidades y deseos específicos de los consumidores, ofreciendo así menús y recetas que se ajustan a las diversas restricciones alimenticias o preferencias, además de adaptarse al estilo de vida ajetreado de los mismos.
- **Calidad y frescura:** garantizando la frescura de los alimentos con procedencia de carácter nacional, apostando así por la sostenibilidad y el apoyo a la producción y agricultura local a través de los productos de Kilómetro cero.
- **Practicidad y simplicidad:** ofreciendo un servicio que además de ayudar a convertir las tareas alimenticias de los usuarios, en algo sencillo y ágil, teniendo en cuenta su ajetreado estilo de vida, permite a los usuarios mantener una relación sana y equilibrada con la comida, sin la necesidad de contar con conocimientos culinarios, gracias a las recetas sencillas marcadas paso a paso.
- **Compromiso con el bienestar:** promoviendo una alimentación variada a través de los menús diseñados por nutricionistas, siendo plenamente conscientes de la dificultad de los intolerantes a ciertos alimentos, de mantener una buena y equilibrada alimentación, junto con la importancia de la salud y la calidad de vida de los usuarios.

- **Sostenibilidad:** alineando la actividad de la compañía con prácticas responsables con el medio ambiente, que van desde el uso de productos nacionales, hasta el reparto de alimentos con las cantidades exactas para la elaboración de las recetas, evitando así el desperdicio alimentario. De forma que su compromiso por la huella ecológica y su contribución para un futuro sostenible, se mantiene de forma presente en las acciones cotidianas de sus trabajadores.
- **Innovación:** esforzándose continuamente en incorporar las últimas tecnologías y avances en los procesos de producción o incluso logísticas, además de generar una plataforma vía App o web, sencilla al uso, atractiva, intuitiva e innovadora, asegurando así un servicio adaptable, eficiente y en constante evolución que responde a las necesidades cambiantes de la población joven.

2.3.4. Identidad visual

La identidad visual o imagen gráfica de la compañía se compone principalmente del logotipo, un diseño sencillo a la vez de moderno, con el objetivo de lograr llamar la atención de la población de entre 18 y 30 años. Este, se compone del nombre de la compañía bajo una tipografía formato Script, imitando un diseño hecho a mano, llamada *Aloja*. Debajo del mismo nombre, se coloca la siguiente frase “Local, fresh food for all”, es decir, “Comida local y fresca para todos”, remarcando los dos valores diferenciales principales de la compañía.

Con el diseño del mismo, se busca además de la atracción del público objetivo, la representación de los valores de la marca, mostrando un arte final fresco, cercano y atractivo.



Figura 1. *Logotipo versión completa adaptada All Fresh.* Elaboración propia.

Teniendo en cuenta además los diferentes usos que se le dan a dicho logo, colocándolo en formatos que varían desde contenido en redes sociales, hasta el packaging de los menús, se

generan diversas adaptaciones, haciendo referencia tanto al color, como a su complejidad (Figura 1). De esta forma, se plantea un logotipo secundario compuesto únicamente del nombre de la compañía, sin añadir el titular inferior, para aquellos casos en los cuales sea usado en formatos muy pequeños y sea incompatible con la buena legibilidad (Figura 2).



Figura 2. *Logotipo versión reducida adaptada All Fresh.* Elaboración propia.

2.4. Promotores del proyecto

Dentro de los participantes en la creación y constitución de la compañía encontramos los siguientes:

Promotor 1: Fundadora/ CEO/ directora de marketing

- Nombre: Marina Gómez de las Heras
- Experiencia y habilidades: Graduada en el doble grado de publicidad y marketing con título en técnicas de creación y fundadora de la tienda de joyería y bisutería La Lumière. Dichos estudios junto con su anterior experiencia en el sector del emprendimiento, la convierten en una candidata perfecta para la creación liderazgo de All Fresh.
- Grado de involucración: Fundadora de la compañía y encargada de la supervisión y creación estratégica de la misma.
- Aporte al capital social: 70.000€
- Participación: Obtiene el 48% de la compañía

Promotor 2: Directora financiera

- Nombre: Marta de las Heras Marina
- Experiencia y habilidades: Graduada en económicas con experiencia laboral sólida focalizada en el sector financiero y administrativo.

- Grado de involucración: Aporta capital además de la gestión monetaria de la compañía.
- Aporte al capital social: 40.000€
- Participación: Obtiene el 27% de la compañía

Promotor 3: Director de Tecnología (IT)

- Nombre: Francisco Ramos Gavilán
- Experiencia y habilidades: Graduado en ingeniería informática con más de 10 años de experiencia en desarrollo de plataformas digitales y aplicaciones móviles, centradas en la implementación de sistemas de comercio electrónico; habilidades que lo convierten en el encargado ideal para liderar la infraestructura tecnológica de All Fresh.
- Grado de involucración: Responsable del diseño, implementación y mantenimiento de la plataforma tecnológica de la empresa, incluyendo la página web y la App.
- Aporte al capital social: 20.000€
- Participación: Obtiene el 13% de la compañía

Promotor 4: Directora de Nutrición

- Nombre: Susana López de las Heras
- Experiencia y habilidades: Graduada en Nutrición Humana y Dietética, con especialización en dietas personalizadas y alergias alimenticias. Cuenta con experiencia en la creación de menús adaptados y equilibrados, lo cual junto con su conocimiento en tendencias alimentarias y sus habilidades de investigación y planificación nutricional, resultan claves para el correcto desarrollo oferta de All Fresh
- Grado de involucración: Encargada de la investigación del mercado de intolerancias y alergias, del diseño de menús adaptados, la supervisión del cumplimiento de normativas sanitarias y de garantizar que los alimentos cumplan con las necesidades nutricionales específicas de los clientes.
- Aporte al capital social: 15.000€
- Participación: Obtiene el 10% de la compañía

2.5. Recursos económicos

Para el desarrollo del modelo de negocio de All Fresh, se requiere una alta inversión inicial, con el objetivo de afrontar los gastos y otros aspectos clave del nacimiento y creación de la compañía. De esta forma, resulta esencial definir los recursos económicos y fuentes de financiación de las que se disponen junto con sus costes asociados:

- Adquisición y adaptación de instalaciones: Incluyendo un espacio amplio de almacenamiento apto para mantener las propiedades y calidad de los ingredientes frescos, junto con una cocina industrial para el preparado de los ingredientes, así como las oficinas administrativas y el espacio para eventos y cursos de cocina. Supone una inversión de **300.000€**
- Tecnología y plataformas digitales: Incluyendo tanto el diseño como el desarrollo y mantenimiento de la plataforma web de All Fresh de la App móvil, junto además con las herramientas de CRM destinadas al análisis de datos. **10.000€**
- Inventario inicial: Haciendo referencia a los ingredientes Kilómetro 0 necesarios para llevar a cabo los primeros menús, junto con los utensilios y packaging correspondientes. **30.000€**
- Marketing y publicidad: Teniendo en cuenta los gastos referentes al diseño de la identidad visual de la marca junto con las campañas de lanzamiento en RRSS, el contenido orgánico en plataformas propias y las colaboraciones en plataformas ajenas, la estrategia de PR, email marketing o las estrategias de posicionamiento de la página web SEO y SEM realizadas durante el primer año. **184.000€**
- Salarios y formación de empleados: Gastos relacionados con los sueldos de los 11 empleados de All Fresh, teniendo en cuenta desde los nutricionistas, desarrolladores o financieros hasta los encargados de la logística de la compañía; incluyendo además las formaciones iniciales correspondientes de cada departamento. **220.000€**

De esta forma la financiación mínima estimada necesaria sería de **744.000€**

Para afrontar dichos gastos iniciales y poder reunir dicha cifra, All Fresh cuenta con las siguientes fuentes de financiamiento:

- Capital aportado por los socios:
 - Marina Gómez de las Heras: 70.000€
 - Marta de las Heras Marina: 40.000€
 - Francisco Ramos Gavilán: 20.000€
 - Susana López de las Heras: 15.000€

Capital social total: 145.000€

- Otras ayudas y préstamos:
 - Ayuda por parte del Programa de apoyo empresarial a las mujeres (PAEM): 25.000€ (Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades, s.f)
 - Ayuda ofrecida por parte del Ministro de Industria y Turismo a través del Programa Activa Startups: 9.500€ (Ministerio de Industria y Turismo, 2024)
 - Préstamos de CaixaBank: 20.000€ a 3 años (CaixaBank, s.f)

Entonces, el total necesario para iniciar la compañía es de 199.500 euros.

2.6. Objetivos del trabajo

- Analizar las tendencias, evolución y potencial de crecimiento en el mercado español de comida a domicilio.
- Profundizar en temas clave del modelo de negocio: sostenibilidad, las dietas saludables y el impacto de las intolerancias alimentarias.
- Estudiar las necesidades y preferencias de los jóvenes españoles, con un enfoque en sus limitaciones alimentarias, de tiempo y presupuesto, que les impiden llevar una alimentación saludable y equilibrada
- Desarrollar una estrategia óptima, que ayude a All Fresh a posicionarse como una empresa líder en el sector.
- Elaborar un Plan de Marketing efectivo, con especial énfasis en estrategias digitales y de comunicación personalizadas.

3. MARKETING ESTRATÉGICO

3.1. Lienzo de Canvas

Con el objetivo final de generar una óptima planificación estratégica de marketing para la compañía además de fijar objetivos estratégicos, All Fresh hace uso del Modelo Lienzo de Canvas, una herramienta de gestión estratégica, que permite a la empresa analizar y crear planes de negocio eficientes de forma dinámica y visual, ofreciendo un panorama global de la misma.

Para ello se desarrollan en profundidad los siguientes apartados:

Propuesta de valor

La propuesta de valor de ALL Fresh se centra en ofrecer menús semanales personalizados y diseñados por nutricionistas especializados, adaptados a intolerancias alimentarias o necesidades especiales.

Se pretende facilitar la vida a los universitarios, ofreciendo además, comidas locales y frescas a domicilio, basadas en productos de carácter nacional (Km 0), de cocina fácil y guiada. Apoyando así a los agricultores y trabajadores nacionales y garantizando una alimentación sana y sostenible.

Segmentos de clientes

Estudiantes universitarios y jóvenes de entre 18 y 30 años que buscan opciones de alimentación saludable, conveniente y adaptada a sus necesidades dietéticas, sin contar con tiempo, conocimientos culinarios o gestión correcta de sus recursos monetarios. También incluyen a personas con intolerancias alimentarias, como celiaquía o SIBO, que desean recetas y menús que les ayuden a mantener una dieta lo más completa y equilibrada posible.

Relación con los clientes

ALL Fresh se enfoca en construir una relación cercana con sus clientes, prestando especial atención a sus necesidades y preferencias alimenticias. A través de la App o la página web, ofrece contenidos inspiradores como recetas, tips de cocina y videos tutoriales, facilitando así la preparación de comidas saludables.

La comunicación constante y cercana a través de RRSS, incluyendo encuestas y retroalimentación, permite adaptar los menús y mejorar la experiencia del usuario haciéndoles sentir parte de la comunidad ALL Fresh

Canales de comunicación

La compañía hace uso de canales como la App de All Fresh junto con su página web propia de forma informativa y de gestión de sus consumidores; además de las RRSS más utilizadas por su público objetivo, destacando Instagram y TikTok, generando contenido, tanto en sus propias plataformas, como en otras a través de colaboraciones pagadas, con el objetivo de generar una estrecha relación con el mismo a través de comunicaciones cercanas que incitan a la conversación.

Actividades clave

El diseño de menús saludables, personalizados y adaptados con nutricionistas especializados, estableciendo además relaciones estrechas con agricultores locales para asegurar la calidad de los ingredientes Kilómetro 0.

Por otro lado, la compañía se encarga de gestionar la logística de producción y entrega de los menús a los hogares, manteniendo y mejorando por otro lado, la App y página web, con el objetivo de generar una mejor experiencia de usuario.

Realizando por último campañas de marketing digital dirigidas a estudiantes y jóvenes.

Recursos clave

- Ingredientes frescos de procedencia nacional
- La App y plataforma digital propia para la oferta de menús y gestión de usuarios.
- Un sistema de transporte eficiente para entregas a domicilio rápidas y eficaces.
- Packaging sostenibles, manipulado por un equipo formado de logística
- Un equipo de nutricionistas especializados, centrados en el estudio del mercado de las intolerancias alimenticias, además del diseño de los menús
- Un equipo de marketing para la promoción del servicio adaptado al público joven

Aliados clave

Los socios clave de ALL Fresh son aquellos que ayudan a la marca a mantener la cadena de valor enfocada en productos frescos y saludables de carácter nacional; en búsqueda de ser además alcanzables y accesibles por el público joven. De esta forma destacando:

- Proveedores alimenticios que abastecen de:
 - Frutas y verduras: Frutas Eloy (s.f).
 - Carnes y pescados: Alimentbarna como proveedor de aves (s.f), Grupo Norteños para carnes de vacuno y cerdo (s.f) y Pescados Loureda para abastecer a la compañía de pescados (s.f).
 - Cereales: Harinas Polo (s.f).
 - Lácteos y derivados: Casa Grande de Xanceda (s.f).
 - Aceites: Oro del desierto (s.f).
 - Condimentos y especias: Sosa Ingredients (s.f).
- Proveedores de packaging: escogiendo a ITC Packaging para la producción de envases sostenibles personalizados (s.f).

- Servicios de mensajería: seleccionando a Delta Logística como compañía de envíos y transportes (s.f).
- Marketplaces: contando con servicios para IOS y Android para la aplicación móvil.

Fuentes de ingresos

ALL Fresh genera ingresos principalmente a través de un modelo de suscripción semanal o mensual, cuyo pago es de carácter online.

Además de ello y teniendo en cuenta su pequeño tamaño como compañía en lanzamiento, la empresa busca incrementar sus ingresos a través de ventas adicionales en la App, como productos gourmet y utensilios de cocina, la creación de contenido premium, como talleres de cocina online, también sirven como fuentes adicionales de ingresos, maximizando además la experiencia del cliente.

Cabe destacar además las ayudas económicas relacionadas con el apoyo al emprendimiento femenino o empresas pequeñas españolas, las cuales ayudan a ALL Fresh a arrancar como modelo de negocio.

Estructura de gastos

- Materias primas: Costes variables relacionados con ingredientes frescos de agricultores locales, junto con los provenientes del packaging sostenible empleado.
- Personal: Costes fijos por parte de los sueldos de nutricionistas para el desarrollo de menús. Junto con los sueldos del equipo de marketing, logística, distribución e IT.
- Logística: Costes Variables relacionados con el transporte y almacenamiento o gestión de inventarios.
- Tecnología: Costes fijos relacionados con el desarrollo y mantenimiento de la app y el sitio web.
- Marketing y publicidad: Gastos variables en campañas de redes sociales y colaboraciones con influencers, junto con coste de materiales promocionales y publicidad digital.
- Otros costes

Dicha información se ve sintetizada en la Tabla 1:

MODELO DE NEGOCIO				
Aliados clave Agricultores y productores locales españoles	Actividades clave - Diseño de menús saludables, personalizados y adaptados - Establecer relaciones estrechas con agricultores - Gestionar la logística de producción y entrega de los menús - Mantener y mejorar la App y página web - Realización de campañas de marketing digital	Propuesta de valor - Ofrecer menús semanales personalizados y diseñados por nutricionistas especializados, adaptados a intolerancias alimentarias o necesidades especiales. - Ofreciendo además, comidas locales y frescas a domicilio, basadas en productos de carácter nacional (Km 0).	Relación con los clientes Relación cercana con sus clientes, prestando especial atención a sus necesidades y preferencias alimenticias, a través de la App o la página web. Comunicación constante y cercana a través de RRSS.	Segmentos de clientes Estudiantes universitarios y jóvenes de entre 18 y 30 años que buscan opciones de alimentación saludable, conveniente y adaptada a sus necesidades dietéticas, sin contar con tiempo, conocimientos culinarios o gestión correcta de sus recursos monetarios.
	Recursos clave - Ingredientes frescos de procedencia nacional. - La App y plataforma digital propia - Un sistema de transporte - Packaging sostenibles - Un equipo de nutricionistas especializados - Un equipo de marketing		Canales de comunicación App de All Fresh junto con su página web propia, además RRSS como Instagram y Tik Tok, junto con publicidad digital y convencional	
Estructura de gastos - Materias primas: Costes variables - Personal: Costes fijos - Logística: Costes Variables - Tecnología: Costes fijos - Marketing y publicidad: Gastos variables			Fuentes de ingresos - Modelo de suscripción semanal o mensual, - Ventas adicionales en la App, como productos gourmet y utensilios de cocina. - Contenido premium y talleres - Ayudas económicas	

Tabla 1. *Lienzo de Canvas All Fresh*. Elaboración propia.

3.2. Análisis interno de la empresa

Haciendo referencia a la propuesta de valor de All Fresh, podemos analizar en profundidad factores como sus proveedores, empleados, recursos, procesos internos referidos al funcionamiento integral y logística de la compañía, o incluso aquellos costes principales.

Como bien se ha mencionado, All Fresh ofrece un servicio de comida saludable y personalizada de cocina sencilla, basado en ingredientes frescos de kilómetro cero y adaptados a diversas intolerancias.

Su funcionamiento se basa en un modelo de suscripción online, a través de la App o página web, donde los usuarios pueden elegir y personalizar sus menús semanales, recibiendo a principios de semana los ingrediente frescos y exactos, junto con instrucciones claras y detalladas, para su sencilla preparación, lo cual además incentiva al desperdicio cero.

Con el objetivo de garantizar la frescura y calidad de los ingredientes, la compañía adquiere sus materias primas de proveedores locales, apoyando así además a la agricultura y ganadería local. De esta forma, de entre los proveedores que abastecen los ingredientes frescos de manera regular encontramos: productores agrícolas y ganaderos locales, junto con

distribuidores de ingredientes específicos enfocados en productos especializados para intolerancias o alergias.

Dentro de los proveedores de la compañía se pueden diferenciar cuatro grandes grupos: los proveedores alimenticios, los relacionados con el packaging o recursos de embalaje, el servicio de mensajería, y por último, los referentes a marketplaces o buscadores donde se posicionan la app de All Fresh y su página web.

1. Proveedores alimenticios: dentro de este primer grupo y con el objetivo de garantizar la frescura y calidad de los menús de la empresa, se seleccionan proveedores locales que abastecen de:
 - a. Frutas y verduras: Frutas Eloy (s.f), compañía española experta en la distribución y abastecimiento de frutas y verduras de producción nacional y sostenible, que actualmente abastece a más de 1.000 clientes. Con una cartera de productos muy amplia, todos ellos habiendo pasado el control de calidad correspondiente, realiza su distribución a través de camiones completamente refrigerados, lo cual asegura el mantenimiento y la frescura de la materia. Cabe destacar además, su relación calidad precio y la localización de sus principales instalaciones, ubicadas en Mercamadrid, lo cual ayuda a la agilidad y contacto con All Fresh.
 - b. Carnes y pescados:
 - i. Aves: Alimentbarna (s.f), empresa familiar con sede en Barcelona, que integra todo el proceso productivo, desde la cría del animal hasta la distribución de las carnes a los puntos de ventas. Contando como filosofía principal la distribución de sus productos frescos de manera rápida y eficaz, abastecen a All Fresh de alimentos procedentes del pollo, pavo, conejo, pato y otras aves.
 - ii. Carnes de vacuno y cerdo: Grupo Norteños (s.f), pioneros en el tratamiento y maduración de la carne de vacuno, y con décadas de experiencia, abastecen a All Fresh de productos certificados con sellos y certificación referentes a la calidad y frescura, sosteniendo sus servicios en el bienestar de sus animales.
 - iii. Pescados: Pescados Loureda (s.f), empresa gallega líder en la transformación de pescado fresco, responsable y sostenible. Ofreciendo un servicio adaptado y personalizado, ayudan a la

optimización de los menús de All Fresh, ofreciendo opciones y formatos ya adaptados para dichas dosis, bajo un catálogo de más de 100 referencias de pescado fresco.

- c. Cereales: Harinas Polo (s.f), compañía con inicios en Zaragoza ofrece una gran serie de productos como: múltiples cereales, harinas, multi cereales, semillas e incluso productos ecológicos. La empresa, mantiene un gran compromiso con sus clientes y con todas las personas involucradas en su proceso, demostrando además la calidad de sus productos a través de premios y certificaciones. El suministro ofertado a All Fresh cuenta además con una logística rápida y eficaz al centro de la península, manteniendo las condiciones óptimas de la materia prima.
 - d. Lácteos y derivados: seleccionamos a Casa Grande de Xanceda (s.f), como suministrador de productos lácteos y derivados. La compañía española, destaca por su amplia oferta de productos ecológicos de alta calidad como queso crema, leches, mermeladas, yogures o helados, además de por su compromiso con el medio ambiente, con sus animales, con el rural e incluso con otras acciones sociales.
 - e. Aceites: Oro del Desierto (s.f) suministrará aceite de oliva. Compañía familiar dotada con múltiples premios de calidad y con ubicación en Almería, destaca por sus productos procedentes de un cultivo del olivar ecológico y por el trato y manejo excepcional del material, que se traduce en un aceite excepcional e idóneo para los Menús de All Fresh.
 - f. Condimentos y especias: Sosa Ingredients (s.f), empresa con más de 20 años de experiencia, ubicada en Barcelona y especializada en la producción y distribución de especias, condimentos, texturizantes y otros ingredientes para la industria alimentaria. Ofrecen venta al por mayor para empresas del sector gastronómico, destacando por su compromiso por la innovación, calidad y sostenibilidad.
2. Proveedores de packaging: ITC Packaging (s.f), empresa especializada en la producción de envases sostenibles para la industria alimentaria. Cuentan con opciones personalizadas con productos hechos y diseñados a medida, brandeables y adaptados a las necesidades de los clientes, lo cual resulta ideal para All Fresh. Cabe destacar además que comprometidos con la sostenibilidad, ofrecen una amplia cartera

de productos respetuosos con el medio ambiente gracias a su ligereza, reciclabilidad e incluso optimización logística.

3. Servicio de mensajería: Delta Logística (s.f) se encargará de los envíos y transportes de todo tipo de mercancías. Destacando por su servicio flexible y adaptable, ofrecen además tarifas personalizadas en base a los volúmenes de envío, siendo una opción perfecta para All Fresh, teniendo en cuenta que en un principio puede contar con menos pedidos debido a su carácter nuevo en el mercado.
4. Marketplaces: los propios de IOS y Android como marketplaces de la aplicación móvil.

Una vez abastecidas de las materias primas pertinentes, la compañía organiza su estructura interna de forma ordenada y diferenciada por profesionales en distintas áreas clave para el correcto funcionamiento. A continuación, se presenta el organigrama empresarial:

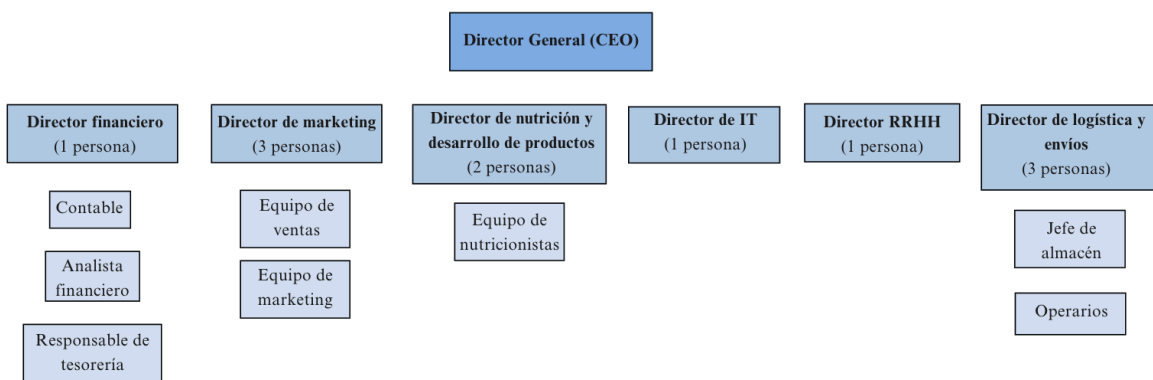


Gráfico 1. *Organigrama All Fresh. Fuente: Elaboración propia.*

Como bien se puede observar en la Gráfico 1, el funcionamiento de la compañía se divide en seis grandes bloques principales: Director financiero, encargado de llevar a cabo las actividades de contabilidad, análisis financiero y responsable de tesorería; la Directora de marketing, siendo en este caso Marina Gómez de las Heras, llevando la dirección y actividades de marketing, junto con su equipo de ventas compuesto por dos empleados; Director de nutrición y desarrollo de productos, encargado del diseño de menús, junto con un subordinado encargado del análisis del mercado de alergias o intolerancias y necesidades alimenticias; el Director de tecnología se ocupa del desarrollo y ejecución de la App y de la página web de “All Fresh”; El Director de recursos humanos; y por último el Director de logística y envíos, que incluirá además un jefe de almacén y de un operario.

Dichos empleados desarrollan sus actividades diarias en la sede de All Fresh, un espacio amplio ubicado en la capital y compuesto por oficinas administrativas, lugar de almacenamiento apto para mantener las propiedades y calidad de los ingredientes frescos, junto con una cocina industrial para el preparado de los ingredientes.

Todos ellos se encargan de mantener un flujo operativo organizado, de forma que el usuario o comprador de All Fresh pueda satisfacer sus necesidades y generar una buena experiencia con la compañía. El proceso interno se compone de los siguientes pasos:

1. Análisis de las tendencias alimenticias y necesidades del consumidor: realizando una investigación continua sobre los hábitos, preferencias o picos de intolerancia por parte del departamento de nutricionistas, encargados además de adaptar así la oferta de menús semanales.
2. Optimización de la página web y App: actualizando la plataforma con los menús diseñados buscando siempre la optimización de experiencia de usuario por parte del departamento de IT.
3. Recepción de materias primas y preparación del servicio: recepcionando y almacenando los ingredientes de forma óptima.
4. Gestión de pedidos, empaquetado y preparación: analizando los pedidos y ventas realizadas por parte del departamento comercial, se procederá a la preparación y empaquetado por parte del departamento de operaciones.
5. Distribución y entrega: envío de productos a domicilio.
6. Atención postventa y seguimiento: resolución de incidencias y recogida de información para posibles mejoras en la experiencia de All Fresh.

De esta forma, el funcionamiento de la compañía referente a la gestión de pedidos que define el *Customer Journey* de los clientes, sigue los siguientes pasos: recepción del pedido en el departamento comercial, preparación del mismo gracias a los servicios del departamento de logística, envío a través de la empresa de mensajería contratada, y por último, una atención al cliente diaria durante el proceso y posterior al mismo, a través de la cual los consumidores pueden realizar cambios en sus menús contratados o realizar cualquier tipo de pregunta.

3.3. Análisis externo de la empresa

3.3.1. Análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y legal)

All Fresh utiliza herramientas como el análisis PESTEL para estudiar su entorno externo, evaluando factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Esto le permite identificar riesgos y oportunidades que puedan impactar a la empresa.

Político

- Políticas de alimentación y salud pública: el Gobierno español y la Unión Europea promueven cada vez más iniciativas para mejorar la salud pública, como campañas contra la obesidad, más concretamente la infantil con por ejemplo la aprobación del Comité Interministerial para luchar contra la obesidad infantil en España. (Ministerio de Sanidad, 2024), e incluso políticas para reducir el consumo de alimentos ultraprocesados. Estas políticas podrían fomentar el interés en servicios como All Fresh, como servicio que ofrece comidas saludables y equilibradas, optando por el bienestar de sus usuarios.
- Apoyo a la agricultura local y sostenible: Desarrollo o creación de iniciativas para el apoyo de la agricultura nacional y los productos de kilómetro cero, orientadas a afianzar el papel de la agricultura europea por parte de la PAC (política Agrícola Común) como por ejemplo estrategias como *De la Granja a la mesa* (Comisión Europea, 2022) o el *Pacto Verde Europeo* (Comisión Europea, 2024), que buscan situar a la UE en el camino de la transición ecológica. Estas, junto con la creación de otras nuevas, podrían beneficiar a All Fresh al reducir sus costos de abastecimiento de ingredientes frescos y locales, o incluso al recibir ayudas por parte del Gobierno.
- Políticas relacionadas con el carácter a domicilio alimenticio: La creación o implementación de regulaciones relacionadas con la entrega de alimentos a domicilio, especialmente aquellas que exigen estándares específicos de seguridad alimentaria, como el control de ingredientes, higiene en la preparación y conservación adecuada durante el transporte, pueden representar un desafío para la compañía.

Actualmente, de entre la normativa que regula la seguridad alimentaria y la distribución de comidas preparadas encontramos: La Ley de la Seguridad Alimentaria y Nutrición, de 5 de julio de 2011 (BOE, 2024), El Real Decreto 1021/2022, de 13 de diciembre, que regula la higiene de la producción y comercialización de alimentos en establecimientos de comercio al por menor (BOE, 2024) o El Real Decreto 1334/1999, de 31 de julio, que aprueba la norma general de etiquetado, presentación y publicidad de los productos alimenticios (BOE, 2024)

Estas normativas, junto con la aparición de nuevas, deben ser consideradas cuidadosamente al ofrecer este tipo de servicio.

Económico

- Crecimiento del mercado de comida a domicilio: como bien se ha comentado anteriormente, el mercado *delivery* español se encuentra en un constante crecimiento, de forma que en el año 2023 experimentó un crecimiento del 19,7% respecto al año anterior. Esto puede suponer una gran oportunidad para All Fresh en criterios de alcance o conocimiento, pero por otro lado, el aumento de la competencia se puede mostrar como un gran impedimento para la misma. (Mesa, 2024)
- Inflación y precios de materias primas: los posibles aumentos en los precios de los alimentos y productos agrícolas necesarios para la planificación y diseños de los menús, además de suponer un coste superior para la compañía, afectaría de forma directa al coste final de los productos, por tanto, teniendo en cuenta el bajo nivel monetario medio del público objetivo, podría derivar en menos ventas.

Actualmente, la CEOE prevé una moderación de la inflación en 2025, anticipando que será más baja que la del año anterior, aunque con posibles fluctuaciones (CEOE, 2025). Esta evolución se encuentra influida, entre otros factores, por los precios de las materias primas en el mercado, los cuales ascienden un 9% planteando un riesgo para compañía como All Fresh (Fernández. S, 2025).

- Poder adquisitivo de los jóvenes: Durante los últimos 20 años, el patrimonio de los jóvenes ha caído un 73% mientras que el de los mayores sigue aumentando, generando así una brecha entre generaciones de unos 200.00€ (Recacha. V, 2025), esto se relaciona con el cambio en la capacidad de ahorro joven, ligado a cambios culturales o incluso al aumento de los costes de la vivienda e incluso alimentación.

Social

- Cambio de hábitos alimenticios y tendencia *healthy*: Como bien se ha mencionado anteriormente, la población joven protagoniza el crecimiento de la tendencia saludable en España, buscando las alternativas más beneficiosas para su alimentación o estilo de vida, lo cual se ve alineado con la propuesta de All Fresh, mostrándose por tanto como un beneficio claro para la empresa. (Prosostenible, 2024)

- Aumento de diagnósticos de enfermedades alimenticias: El notable aumento en los diagnósticos de intolerancias y alergias alimentarias, especialmente en jóvenes: “Cada vez hay más alergias e intolerancias: no es una opinión, es un hecho relacionado con la teoría de la higiene y con cambios en la microbiota intestinal” (Blay, s.f). Por ello los usuarios buscan alternativas adaptadas a sus necesidades, pero que además les garanticen mantener una dieta equilibrada y lo más completa posible, teniendo en cuenta sus necesidades, de la mano de especialistas.
- Demanda de conveniencia en referencia al ajetreado estilo de vida de los jóvenes: la falta de tiempo y los horarios ajustados de los jóvenes estudiantes e incluso trabajadores, hacen que el público objetivo muestre una falta de tiempo clara lo cual de manera directa afecta a la demanda de servicios de conveniencia. (Ramos, 2024).

Tecnológico

- Avances tecnológicos relacionados con las Apps de suscripción o servicios *delivery*: Avances en las tecnologías empleadas tanto en la página web como en la App que ayuden a la compañía a ofrecer un servicio más útil, sencillo y alcanzable para los usuarios, mejorando por tanto su experiencia con la marca, pero que de igual manera supongan una gran inversión a realizar por la compañía de forma obligatoria, con el objetivo de no quedarse atrás frente a la competencia.

Dichos avances, se vuelven fundamentales a la hora de mejorar el sistema de gestión de pedidos, facilitando además la interacción entre el cliente y el restaurante o compañía. De esta forma, se integran sistemas de punto de venta (POS) con estas tecnologías, para permitir una gestión 100% digital evitando interrupciones, pérdidas de tiempo o incluso errores. (The FOOD TECH, 2024)

- Innovaciones en conservación de alimentos o packaging: de la misma forma, las innovaciones generadas referentes a la óptima conservación de alimentos o mejora del packaging con el mismo fin, podrían ayudar a la compañía a ofrecer un mejor servicio, teniendo en cuenta además la importancia que All Fresh aporta a su valor diferencial definido por la frescura de sus alimentos, suponiendo aun así una gran desinversión monetaria.

Actualmente, el packaging gastronómico ha pasado a ser mucho más que un envoltorio, para convertirse en una vía de contener, proteger, preservar, transportar,

informar y vender los alimentos de una compañía, añadiendo además el branding que hace dichos envoltorios únicos siguiendo la identidad de cada marca, y la sostenibilidad, reduciendo el impacto ambiental de la producción de estos. (BLOG Q pack, 2024).

Como ejemplo de la importancia de lo comentado destaca Envapro, marca de packaging referente en innovación y sostenibilidad en envases take away, perfectos para comida calientes o frías y con un mínimo impacto medioambiental. Dentro de sus innovaciones destacan productos como las tarrinas plastic free o los cubos de cartón adaptados (Restauración News, 2024). El trabajo de la compañía será por ello tomar como referencia estas prácticas para, junto con sus proveedores, aprovechar las innovaciones del sector y aplicarlas estratégicamente, equilibrando el compromiso con la sostenibilidad y la frescura del producto con la viabilidad económica de su implementación.

- Aumento del marketing digital y redes sociales: El marketing digital se ha convertido en una herramienta fundamental para la visibilidad, alcance y crecimiento de las compañías, especialmente de las PYMES, de tal forma que entre el 70% y el 80% de estas ya han implementado estrategias de marketing digital, reportando un cambio significativo gracias al aprovechamiento de las nuevas tecnologías (Puro Marketing, 2024)

De esta manera, el constante crecimiento de las marcas en RRSS en forma de colaboraciones pagadas u orgánicas, genera una necesidad por parte de cualquier compañía de mostrar su presencia de igual manera, convirtiendo redes como Instagram y Tik Tok en herramientas poderosas de baja inversión económica, que pueden suponer una gran oportunidad para All Fresh. (Master Social Media, 2025)

Ecológico

- Impacto medioambiental y sostenibilidad: La tendencia por un consumo responsable mencionada anteriormente, por parte de un público objetivo joven (Moio, 2025), exige a las compañías actuales a actualizar sus modelos de negocio, evitando así de la mayor manera posible el impacto en el medio ambiente.

De esta forma, las compañías que toman este factor en cuenta apostando por el Greendoing y la sostenibilidad, muestran una serie de ventajas frente al resto,

beneficiándose en términos de imagen pero además asegurando un futuro responsable (Estimado, 2023). Las marcas sostenibles experimentaron un crecimiento impresionante desde la pandemia, aumentando en su valor un 31% durante el año 2022, continuando dicho auge hasta día de hoy (Puro Marketing, 2024)

- Cambio climático y disponibilidad de recursos: otro de los factores principales a tener en cuenta es el cambio climático y sus consecuencias en la agricultura y producción de productos locales, y por ende en la disponibilidad de ingredientes para All Fresh.

El cambio climático tiene un impacto directo en la disponibilidad de alimentos, de forma que puede llegar a perjudicar algunas zonas de cultivo, especialmente las de latitud más baja, para hacer aptas para la producción las zonas más elevadas. Los alimentos más afectados por estos efectos climáticos pueden ser los procedentes de cultivos leñosos (frutales) y del ganado de pastoreo (DKV Seguros, 2024), los cuales resultan esenciales para la actividad de la compañía.

Siendo cierto que uno de los valores diferenciales de la compañía se centra en la frescura de sus alimentos Kilómetro 0, y aun siendo un beneficio claro frente a la competencia, puede convertirse en una gran desventaja, ya que factores como el cambio climático pueden afectar a la disponibilidad de alimentos locales, convirtiendo dicha acotación centrada en el apoyo nacional, en una limitación importante.

Legal

- Regulaciones en etiquetado y alérgenos: en la Unión Europea, la normativa sobre la información nutricional y alérgenos en los alimentos resulta ser especialmente estricta, de forma que All Fresh debe garantizar que toda su información nutricional y sus especificaciones sobre ingredientes y alérgenos sean precisas para evitar sanciones y generar confianza en sus consumidores, además de mantenerse alerta ante cualquier cambio en dicha regulación.

Dentro de dichas regulaciones encontramos como ejemplo La Normativa 1169/2011 del 13 de Diciembre de 2014, mayormente conocida como Ley de Información Alimentaria (Alérgenos), establece que todo operador alimentario tiene la obligación de informar al cliente de todos los alérgenos que contienen sus alimentos a través de un sistema que permita identificar los alérgenos con claridad.

- Legislación relacionada con el sector *delivery*: con el aumento del mercado *delivery* la aparición de regulaciones relacionadas con dichos modelos de negocio son inevitables, con el objetivo de asegurar tanto las mejores condiciones de trabajo para los empleados, como los mejores servicios para los usuarios. De esta forma, All Fresh, se verá obligada a ceñirse a normativas como la Ley 12/2021 Rider de España, la cual regula el trabajo de los repartidores de plataformas digitales con el objetivo de asegurar sus condiciones laborales entre otros aspectos; manteniéndose además al día ante cualquier cambio en la regulación.
- Legislaciones relacionadas con el desperdicio de alimentos: siendo otro de los valores diferenciales de la compañía, la apuesta por el desperdicio cero de alimentos, gracias al sistema de repartición de ingredientes justos para la elaboración de recetas, la compañía All Fresh se ve claramente beneficiada por leyes establecidas o generadas en búsqueda de combatir el desperdicio alimentario, como por ejemplo la Ley recientemente aprobada relacionada con lo mencionado: 121/000004 Proyecto de Ley de prevención de las pérdidas y el desperdicio alimentario

De esta manera, teniendo en cuenta todo lo mencionado, se presenta la Tabla 2 a modo de síntesis, analizando además el plazo de cada factor junto con el impacto en la compañía:

La Tabla 2 sintetiza el contenido desarrollado. En ella observamos que All Fresh cuenta con unas bases sólidas para resultar un proyecto de éxito, debiendo considerar aun así factores como la dependencia de los proveedores o el cambio climático y la disponibilidad de los recursos.

A pesar de ello, tanto las políticas de salud pública, el apoyo a la agricultura por parte de la empresa, las tendencias y hábitos saludables, el aumento de diagnósticos de intolerancias o alergias e incluso los avances tecnológicos e impactos legales y ecológicos, entre muchos otros, resultan factores de impacto positivo para el correcto desarrollo de All Fresh.

Cabe destacar además la necesidad de tener en cuenta aquellos factores que pueden tener tanto un impacto positivo como negativo en la compañía en base a su evolución, como las políticas de comida a domicilio, el poder adquisitivo de los jóvenes o el crecimiento del mercado de comida a domicilio, lo cual requiere un constante análisis y revisión de los mismos.

ANÁLISIS PESTEL					
Factor	Detalle	Plazo			Impacto
		Corto plazo (1 mes o menos)	Mediano plazo (de 1 a 3 años)	Largo plazo (más de 3 años)	
Político	Políticas de alimentación y salud pública	X			Positivo
	Apoyo a la agricultura local y sostenible	X			Positivo
	Políticas relacionadas con los servicios alimenticios a domicilio	X			Positivo
Económico	Crecimiento del mercado de comida a domicilio		X		Depende
	Inflación y precios de materias primas		X		Negativo
	Poder adquisitivo de los jóvenes		X		Depende
Social	Cambio de hábitos alimenticios y tendencia <i>healthy</i>	X			Positivo
	Aumento de diagnósticos de enfermedades alimenticia		X		Positivo
	Demanda de conveniencia en referencia al ajetreado estilo de vida de los jóvenes	X			Positivo
Tecnológico	Avances tecnológicos relacionados con las Apps de suscripción o servicios <i>delivery</i>			X	Positivo
	Innovaciones en conservación de alimentos o packaging			X	Positivo
	Aumento del marketing digital y redes sociales	X			Positivo
Ecológico	Impacto medioambiental y sostenibilidad			X	Positivo
	Cambio climático y disponibilidad de recursos			X	Negativo
Legal	Regulaciones en etiquetado y alérgenos		X		Positivo
	Legislación relacionada con el sector <i>delivery</i>	X			Positivo
	Legislaciones relacionadas con el desperdicio de alimentos	X			Positivo

Tabla 2. *Análisis PESTEL All Fresh*. Elaboración propia.

3.3.2. Análisis del mercado

Mercado del *food delivery*

Como bien se ha mencionado anteriormente, el mercado de comida a domicilio ha experimentado un importante crecimiento a lo largo de los últimos años, de tal forma que el sector logró cerrar el año 2024 con un crecimiento del 20% frente a 2023, alcanzando los 1.290 millones de euros solamente en España, dentro de un sector global que mueve cerca de 8.000 millones de euros (Fernández, 2024).

Este auge, viene dado por la creciente demanda de estos servicios por parte de los consumidores, los cuales se encuentran en una constante búsqueda de opciones convenientes

y rápidas, especialmente tras los comportamientos adquiridos tras la pandemia. Dentro de este incremento en el mercado, destacan especialmente comunidades como Madrid o Valencia, las cuales lideran dicho crecimiento en nuestro país, con cifras por encima de la media nacional.

Según la XII edición del ‘Gastrómetro’ de Just Eats, las previsiones indican que dicho crecimiento se seguirá dando durante los próximos años, calculando una estimación de 11.300 millones de euros en 2028 (Fernández, P, 2024).

Dentro de este mercado, el segmento referente al reparto de menús semanales, bien sea ya cocinados o por el contrario diseñados para una cocina sencilla, comienza a cobrar relevancia. Opciones como Menudiet o HelloFresh, se encargan de comercializar menús personalizados de entrega a domicilio por precios muy competitivos y con un valor diferencial claro, ofrecer alimentos saludables, de cocina fácil y ahorro de tiempo o esfuerzo.

Consumo y tendencias

Según afirma Marta López Saavedra (2024), directora de Retail de Uber Eats en España:

Además de ofrecer un abanico cada vez más amplio de opciones, el delivery se ha convertido en un aliado clave por la comodidad y el ahorro de tiempo que proporciona, permitiendo a los usuarios disfrutar de sus comidas sin complicaciones. Este cambio en los hábitos de consumo refleja una preferencia creciente por la flexibilidad y la conveniencia en su vida cotidiana.

Actualmente consumidor de la comida *delivery* destaca por una alta inclinación hacia la personalización y la comodidad, buscando continuamente el ahorro de tiempo o esfuerzos sin dejar de lado la calidad o incluso el cuidado de su propia salud física. El usuario de 2025 trata de ir más allá, no simplemente recibiendo comida en sus domicilios, si no además demandando calidad y transparencia en el origen de los alimentos que van a ingerir, creando así una nueva tendencia denominada “Cocina honesta” (Kostenko, A, 2025).

Según una encuesta realizada por IPSOS para Just Eat, el 93% de los españoles considera esencial conocer el origen de los alimentos que consume, y un 77% está dispuesto a pagar más por productos sostenibles o con certificaciones de calidad (Kostenko, A, 2025).

Este aumento en el cuidado y ética de consumo, se ve además reflejado en los derechos de los trabajadores o incluso en el medio ambiente, ya que actualmente el 76% de los usuarios están

dispuestos a pagar más por servicios que respeten los derechos laborales de los repartidores, y el 71% pagarían más por plataformas que promuevan la reducción del desperdicio alimentario (Kostenko, A, 2025).

Llegados a este punto, dentro de las tendencias de consumo del mercado *delivery* destacamos:

1. Opciones personalizadas y bienestar: encontrando consumidores cada vez más concienciados con el bienestar personal, tanto físico como mental, atendiendo a la nueva tendencia mencionada “Cocina honesta”. La demanda de alimentos personalizados y adaptados a alergias, intolerancias o dietas especiales se muestra en constante crecimiento, mostrando una mayor conciencia sobre la salud, además del impacto ambiental.
2. Conveniencia versus placer: cada vez más, el *delivery* se toma como una solución de conviniendo más que una basada en el placer de disfrutar de una comida en concreto, en España, el 61% de los consumidores actuales escogen el reparto a domicilio por comodidad, frente al 39% que lo hace por disfrute (Garcia Fuente 2023).

Dicho cambio, es el reflejo de un usuario que prioriza la rapidez y sencillez en la cocina sobre la real experiencia gastronómica, tomando estos servicios como una vía de reducción de tiempo o incluso gastos, lo cual lleva a las empresas a buscar de forma continua ofrecer la mejor oferta al precio más bajo e ideal para un usuario tan exigente.

3. Tecnología involucrada: demandando herramientas adaptadas que perfeccionen el servicio y la experiencia del consumidor, ofreciendo de esta forma la máxima personalización buscada, además de la optimización de la logística y gestión.
4. Servicios sostenibles y respetables: mostrando especial atención en el impacto de los servicios que contratan, bien sea en referencia a la ética y valor humano atendiendo al trato hacia los trabajadores, o incluso a el packaging de los alimentos, el cual cobra especial importancia , garantizando además de la calidad y seguridad de los alimentos, un correcto impacto medioambiental.

Haciendo referencia específicamente al consumo de productos en estas plataformas, el ‘Gastrómetro’ de Just Eats destaca los siguientes alimentos como los más solicitados el pasado 2024: kebabs, burritos y focaccias, destacando además el crecimiento de las opciones saludables especialmente en la capital, en Barcelona o en Sevilla.

Por otro lado, tomando como variable los momentos clave de consumo, los resultados destacan los fines de semana, especialmente el domingo, como días clave en pedidos de comida a domicilio, a pesar de ello, 2024 experimentó un crecimiento en la semana de desayunos días laborales en un 30%.

3.3.3. Investigación sobre la competencia

Otro de los factores relevantes para conocer y analizar de la forma más exhaustiva posible el entorno de All Fresh consta de la competencia de la misma, tanto directa como indirecta.

Competencia directa

En primer lugar resulta necesario analizar la competencia directa de la marca, realizando un benchmarking atendiendo a factores como sus resultados, calidad de servicios, canales, diferenciación, valor generado e incluso estrategias, de todas aquellas empresas que ofrecen los mismos servicios o productos en búsqueda de satisfacer las mismas necesidades de la población.

Dentro de la competencia directa de All Fresh destacan:

- Menudiet (s.f):

Aplicación que ofrece una selección de platos precocinados saludables organizados como menús de forma a domicilio, con el objetivo final de que sus usuarios no tengan más que calentar dichos preparados para disfrutar de una alimentación equilibrada de forma instantánea.

El mensaje principal de la compañía consta de “Recibe cada semana tu comida sana a domicilio y cuídate sin cocinar” (Menudiet, s.f), haciendo hincapié como estrategia principal, en la instantaneidad de sus platos y en su carácter saludable. “¡Calentar y listo!” (Menudiet, s.f).

De esta forma, en primera instancia, resulta una solución atractiva y muy eficiente para aquellas personas, que de igual manera al público objetivo de All Fresh, buscan cuidar su alimentación sin contar con tiempo o cualidades culinarias, a pesar de no contar con adaptaciones a alergias y teniendo en cuenta que finalmente se comercializa con un plato precocinado y por tanto conservado, aun siendo en este caso a través de un sistema de ultracongelación.

Dentro de la estrategia de la marca, Menudiet se caracteriza por ofrecer dicho servicio de comida casera y natural mencionada, realizando envíos de carácter gratuito a toda la península, a través de un modelo de suscripción en su App o página web, también supervisada por nutricionistas especializados. La compañía se compromete a la oferta de más de cincuenta platos disponibles, con rotación en base a las temporadas, a elegir por tan solo 3.99€, ahorrando de igual manera dinero a la vez de tiempo.

Teniendo en cuenta los valores diferenciales ya mencionados de All Fresh, y las características principales de este competidor directo, vemos cómo, a pesar de contar con varias similitudes, Manudiet se presenta como una solución cortoplacista, que en lugar de incentivar la motivación de los jóvenes por la cocina de la forma más eficiente posible, ofrece platos conservados con la única necesidad de calentar. Por otro lado, dicha aplicación carece de adaptación a usuarios de necesidades alimenticias especiales, dejando de lado a una gran parte de la población joven, que según vemos continúa en aumento con el paso del tiempo.

- HelloFresh (s.f):

En segundo lugar, HelloFresh se presenta como un modelo de negocio alemán, centrado en la comercialización de kits semanales de comidas a domicilio, compuestos por ingredientes naturales y frescos. La compañía a día de hoy opera en múltiples mercados incluyendo Estados Unidos y Europa, siendo una de las compañías líderes del sector.

Su modelo de negocio, basa su estrategia en facilitar el momento de la cocina, proporcionando los ingredientes necesarios para cada receta, junto con las pautas necesarias. De esta forma, la compañía promete ofrecer menús variados y personalizables, compuestos por platos que rondan los 6 o 7 euros de media, adaptados además a diversas preferencias alimenticias, incluyendo dietas veganas y bajas en calorías, sin tener por otro lado en cuenta alergias o intolerancias.

De igual manera a All Fresh, Hello Fresh destaca por la comercialización de ingredientes frescos, sin enfatizar en su procedencia nacional o local, mostrándose además preocupados por el medio ambiente y por la sostenibilidad, a través de prácticas como el uso de embalaje reciclable y su enfoque en minimizar la huella de carbono.

A pesar de su gran reconocimiento, “HelloFresh” SE está atravesando un periodo de transición, con un notable éxito en el mercado de productos listos para consumir, pero con la necesidad de recalibrar su segmento tradicional de kits de comida” (Guerrero, 2024).

Los resultados de la compañía muestran un aumento de un 45% interanual desde la adquisición de Factor, con unos ingresos netos en el segundo trimestre cercanos a los 2.000 millones de euros. A pesar de ello durante el último trimestre, la compañía experimentó una menor actividad de captación de clientes (10%), lo que les llevó a una disminución en gastos de marketing y a una redistribución de costes (Guerrero, 2024).

El servicio cuenta con una suscripción semanal flexible con planes adaptados a diversos números de personas, contando con una tarifa para dos personas y cinco recetas por 40,50€, uno para dos personas con tres recetas por 27€ semanales e incluso uno para cuatro personas con cuatro recetas diferentes por 55,50€ semanales.

- Wetaca (s.f):

Empresa española fundada en 2014, focalizada en la comercialización de menús semanales a domicilio, compuestos por platos cocinados y envasados al vacío que rondan los 6,49€ , y que de igual manera que Menudiet, solo precisan de un golpe de calor para ser consumidos. Su propuesta de negocio se focaliza en aquellas personas que carecen de tiempo y que desean consumir comidas caseras sin tener que cocinar, valorando la variedad y el equilibrio nutricional en su alimentación.

Wetaca, ha logrado destacar en el mercado español gracias a su estrategia, prometiendo la comercialización de comida de calidad, asequible y de fácil preparación, presentándose de tal forma como un competidor directo de All Fresh, aun sin contar con los valores diferenciales del mismo, es decir, sin adaptarse a alergias o intolerancias y sin hacer hincapié en la procedencia Kilómetro cero de sus ingredientes.

Su estrategia de marketing se centra en la promoción de sus servicios a través de RRSS y página web propia incluyendo campañas de publicidad en Tiktok e instagram con acciones de marketing de influencers, además de la optimización de recursos web o la presencia de promociones y descuento (Gil Gonzet, 2023).

De esta forma, habiendo analizado la competencia directa de All Fresh, se procede a sintetizar los factores referentes al marketing mix de los mismos en la Tabla 3, marcando aquellos lugares en los que la compañía a desarrollar cuenta con una ventaja competitiva clara.

Compañía	Producto o servicio	ALL FRESH	Precio	ALL FRESH	Punto de venta	ALL FRESH	Promoción	ALL FRESH
MenuDiet	Aplicación que ofrece una selección de platos precocinados, listos para calentar y consumir. Destacando por ser un servicio de alimentación equilibrada e instantánea. Con una variedad de más de 50 platos elegir en forma de menús semanales o platos únicos, junto con la presencia de servicios de nutricionistas	<input checked="" type="checkbox"/>	Desde 3,99€ el plato con envío gratis a pedidos realizados en la Península Ibérica en menos de 24h	<input checked="" type="checkbox"/>	Reliación de pedidos online, por teléfono o en la tienda física en la capital.	<input type="checkbox"/>	Mensaje principal: "¡Calentar y listo!" Promoción a través de RRSS, página web propia u optimización web y otras estrategias digitales	<input checked="" type="checkbox"/>
HelloFresh	Servicio internacional centrado en la comercialización de kits semanales a domicilio compuestos por ingredientes frescos e instrucciones para la preparación de recetas. Contando con menús saludables adaptados a dietas solamente veganas o vegetarianas.	<input checked="" type="checkbox"/>	Tarifas adaptadas a variedades de personas y recetas destacando: Tarifa para dos personas y cinco recetas: 40,50€ Dos personas con tres recetas por 27€ Cuatro personas con cuatro recetas diferentes por 55,50€	<input type="checkbox"/>	Reliación de pedidos online a través de su página web o App o por teléfono.	<input type="checkbox"/>	Promoción a través de RRSS, página web propia u optimización web y otras estrategias digitales como compra de espacios en: Hola!, La Sexta, ELLE, Forbes, Expansión o VANITY FAIR	<input checked="" type="checkbox"/>
Wetaca	Empresa Española enfocada en comercializar menús semanales a domicilio compuestos por platos precocinados envasados al vacío listos para calentar. Con una diversidad de más de 36 platos únicos, entrantes o postres a elegir para diseñar y personalizar los menús.	<input checked="" type="checkbox"/>	Tarifas adaptadas al tipo de plato seleccionado Platos únicos: desde 6,69€ Entrantes: 3,10€ Postres: 3,10€	<input checked="" type="checkbox"/>	Reliación de pedidos online a través de su página web o App.	<input type="checkbox"/>	Promoción a través de RRSS, página web propia u optimización web y otras estrategias digitales	<input checked="" type="checkbox"/>

Tabla 3. *Marketing Mix competencia directa All Fresh*. Elaboración propia.

De esta manera, en base a la estrategia de marketing mix de la compañía, podemos ver como All Fresh cuenta con una ventaja competitiva frente a la competencia directa en varios aspectos como: el producto o servicio, superando a los tres competidores analizados gracias a la oferta de menús y dietas adaptadas a necesidades o intolerancias específicas, uso de productos frescos kilómetro cero o incluso la facilidad de preparación de los platos sin ser precocinados; el precio, contando con un coste final para el consumidor por plato de 2,86€ en la modalidad de suscripción semanal y de 2,50€ en la suscripción mensual, sin destacar en este caso por encima de Hello Fresh, pues a pesar de ser un servicio más barato no cuenta con opciones de menús compartidos; el punto de venta, siendo en este caso igual que el de la competencia comercializando las reservas a través de la App o la página web propia; y por último la promoción, destacando por encima de MenuDiet y Wetaca gracias a la estrategia PR pagada y ganada, y por encima de todos ellos gracias a la organización de cursos de cocina programados mensualmente.

Competencia indirecta

En segundo lugar, resulta necesario hacer el análisis menos elaborado de aquellas empresas que constituyen una competencia indirecta para All Fresh, es decir, que ofrecen productos

diferentes, pero que de igual manera, logran satisfacer las mismas necesidades del público objetivo. Entre esta competencia encontramos:

- Glovo (Glovo, s.f)

Empresa tecnológica española presente actualmente en 23 países, centrada en el servicio de entrega a domicilio, que ofrece a los usuarios la posibilidad de solicitar comida, entre otros servicios, de diversos restaurantes y comercios a domicilio. De esta forma, Glovo se convierte en competencia indirecta para All Fresh, satisfaciendo la necesidad de los consumidores de acceder rápidamente a una amplia gama de comidas según sus preferencias, sin proporcionar una experiencia de planificación alimenticia o de menús semanales personalizados.

- Too Good To Go (To Good To Go, s.f)

Plataforma fundada en 2016 en Copenhague enfocada en la venta de alimentos sobrantes y excedentes de restaurantes y comercios, en formato packs con precios muy reducidos, con el fin de inspirar y empoderar a todos para luchar contra el desperdicio de alimentos, a través de un modelo que beneficia tanto a las empresas, apartándose beneficios de sus productos sobrantes, como a los usuarios y al planeta . De esta manera, aun siendo un servicio que no ofrece menús personalizados de cocina fácil a domicilio, satisface la necesidad de comida conveniente, económica y accesible de la población, además de atraer a clientes interesados en la sostenibilidad.

3.3.4. Fuerzas de Porter

Con el objetivo de analizar el entorno competitivo de All Fresh, junto con la viabilidad de implementación y desarrollo de la misma, se procede a analizar las variables de Porter: la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de productos o servicios sustitutos, además de la rivalidad entre los competidores ya existentes.

- Amenaza de nuevos competidores: Aun siendo cierto que el sector de la comida saludable a domicilio está en auge, impulsado por la demanda de opciones prácticas y el aumento de diagnósticos de intolerancias, ingresar en este mercado requiere una inversión significativa. Este factor, sumado a la diferenciación de All Fresh, basada en la frescura de sus ingredientes y la adaptación de sus menús a diversas intolerancias,

representa una barrera moderada para nuevos competidores, ayudando a reducir dicha amenaza para la compañía.

- Poder de negociación de los proveedores: la dependencia hacia los proveedores por parte de All Fresh resulta bastante elevada, de forma que la necesidad de contar con una gran variedad de productos, con el requisito además de ser kilómetro cero, es decir de negocios locales, aumenta la vulnerabilidad de All Fresh. Sin embargo, establecer contratos a largo plazo o incluso contactar con diversidad de estos, con el objetivo de tener reemplazo en caso de crisis, fortalecerá el control sobre la dependencia, e incluso sobre los costes.
- Poder de negociación de los clientes: en este caso, el poder de negociación de los clientes es bajo, debido a dos razones principales, en primer lugar debido al gran valor diferencial de All Fresh, siendo una compañía que ofrece un servicio que combina personalización, frescura, calidad y una completa adaptación a intolerancias o alergias, creando así una propuesta única que reduce la sensibilidad al precio; a pesar de ello, cabe destacar que los precios de dicho servicio son altamente competitivos en relación a la competencia y al valor diferencial mencionado.

La clave de la compañía residirá en mantener dicha diferenciación con el objetivo de fidelizar al cliente y mantener esta baja sensibilidad ante precios o competidores.

- Amenaza de productos o servicios sustitutivos: dentro de esta apartado, vemos cómo All Fresh cuenta con una amenaza moderada, existiendo servicios alternativos para usuarios sin intolerancias como la competencia analizada, pero contando con la ventaja de la diferenciación explicada. Esto minimiza el impacto de los sustitutivos, aun contando con la necesidad de constante innovación y control del entorno.
- Rivalidad entre los competidores existentes: la expansión del mercado de comida saludable a domicilio en España se encuentra en una clara expansión, es por ello por lo que empresas como HelloFresh, Wetaca o Menudiet compiten diariamente por aumentar su presencia. A pesar de esta alta rivalidad, cada compañía comunica su valor diferencial a través de una estrategia clara, de igual manera que debe hacer All Fresh para captar la máxima cuota posible.

En definitiva, All Fresh debe comunicar de form estratégica su gran valor diferencial, para reducir las amenazas de productos sustitutivos o incluso la rivalidad y el poder de negociación de clientes y competidores, además de controlar la dependencia hacia los

proveedores locales, con el objetivo de asegurar una posición sólida en el mercado, garantizando la estabilidad del servicio y maximizando la fidelización de clientes a través de una oferta única.

3.4. Análisis del consumidor

3.4.1. Tamaño de la oportunidad

Con el objetivo de hacer un análisis exhaustivo del consumidor y con ello, de la cifra a alcanzar en cuanto a oportunidad de negocio, la compañía focaliza su público objetivo, centrándose en la población española joven de entre 18 y 30 años.

Cabe destacar que, a pesar de ser una empresa centrada en la diversidad, que atiende a múltiples enfermedades o intolerancias alimenticias, el público objetivo engloba a todos los jóvenes españoles de esas edades, ya que tengan o no dichas intolerancias o alergias, siempre tendrán la opción de seleccionar y contratar los servicios de “All Fresh” de forma personalizada.

Atendiendo al Instituto Nacional de Estadística (2024) se extrae que el tamaño de la oportunidad para ALL Fresh es de 6.829.065 personas.

3.4.2. Fuentes de ingresos

Las fuentes de ingresos de All Fresh son las siguientes:

1. En primer lugar, destacamos los ingresos procedentes de las ventas de suscripciones semanales, es decir, aquellas que con una tarifa fija, deciden diseñar y pagar el menú de una semana de forma individual, sin comprometerse a semanas siguientes.
2. En segundo lugar, los ingresos procedentes de las ventas de suscripciones mensuales, que con un descuento aplicado, suponen contratar el servicio de All Fresh para todo el mes, teniendo aun así que diseñar los menús de cada semana a principios de la misma para poder recibir los productos en tres o cuatro tandas diferentes.
3. En tercer lugar, encontramos los ingresos de la venta de productos seleccionados y ofertados en la propia App o página web de All Fresh, como alimentos gourmet o recomendados fuera del servicio de los menús a diseñar.
4. De la misma forma, la cuarta fuente de ingresos procede de un servicio alternativo ofertado en la plataforma, tratándose de cursos de cocina mensuales organizados en

establecimientos contratados en la capital, a través de los cuales se busca mejorar las cualidades culinarias de los clientes y aumentar la relación con los mismos.

5. Por último, la quinta fuente de ingresos proviene de las tarifas aplicadas a aquellas empresas interesadas en publicitar sus servicios en la plataforma de All Fresh, destacando clínicas de nutricionistas o empresas de servicios alimentarios que no intervengan en la oferta de la compañía.

3.4.3. Segmentación y selección de mercados y clientes

3.4.3.1. Segmentación

Con el objetivo de segmentar y definir al público objetivo de All Fresh al máximo, se procede a realizar un análisis exhaustivo a través de la matriz STP, la cual gracias a la macrosegmentación y microsegmentación ayuda a identificar y satisfacer las necesidades del mercado, en base a el tamaño de oportunidad ya definido anteriormente.

Macrosegmentación

En primer lugar, la macrosegmentación se encarga de identificar los mercados objetivos a tener en cuenta para la estrategia de una compañía, estructurando dicho análisis en torno a tres variables principales: variables del consumidor, variables funcionales y variables tecnológicas.

- Variables del consumidor: las cuales identifican los grupos de compradores potenciales de la compañía, siendo en este caso: 65
 - Hombres y mujeres de 18 a 23 años estudiantes independizados que viven solos, con intolerancias o alergias que residen en la Península Ibérica
 - Hombres y mujeres de 18 a 23 años estudiantes independizados que viven con amigos, con intolerancias o alergias que residen en la Península Ibérica
 - Hombres y mujeres de 18 a 23 años estudiantes independizados que viven con su pareja, con intolerancias o alergias que residen en la Península Ibérica
 - Hombres y mujeres de 18 a 23 años trabajadores independizados que viven solos, con intolerancias o alergias que residen en la Península Ibérica
 - Hombres y mujeres de 18 a 23 años trabajadores independizados que viven con amigos, con intolerancias o alergias que residen en la Península Ibérica
 - Hombres y mujeres de 18 a 23 años trabajadores independizados que viven con su pareja, con intolerancias o alergias que residen en la Península Ibérica

- Hombres y mujeres de 18 a 23 años trabajadores y estudiantes independizados que viven solos, con intolerancias o alergias que residen en la Península Ibérica
- Hombres y mujeres de 18 a 23 años trabajadores y estudiantes independizados que viven con amigos, con intolerancias o alergias que residen en la Península Ibérica
- Hombres y mujeres de 18 a 23 años trabajadores y estudiantes independizados que viven con su pareja, con intolerancias o alergias que residen en la Península Ibérica
- Hombres y mujeres de 18 a 23 años ni trabajadores ni estudiantes independizados que viven solos, con intolerancias o alergias que residen en la Península Ibérica
- Hombres y mujeres de 18 a 23 años ni trabajadores ni estudiantes independizados que viven con amigos, con intolerancias o alergias que residen en la Península Ibérica
- Hombres y mujeres de 18 a 23 años ni trabajadores ni estudiantes independizados que viven con su pareja, con intolerancias o alergias que residen en la Península Ibérica
- Hombres y mujeres de 18 a 23 años estudiantes no independizados, con intolerancias o alergias que residen en la Península Ibérica
- Hombres y mujeres de 18 a 23 años trabajadores no independizados, con intolerancias o alergias que residen en la Península Ibérica
- Hombres y mujeres de 18 a 23 años trabajadores y estudiantes no independizados, con intolerancias o alergias que residen en la Península Ibérica
- Hombres y mujeres de 18 a 23 años ni trabajadores ni estudiantes no independizados, con intolerancias o alergias que residen en la Península Ibérica
- Hombres y mujeres de 18 a 23 años estudiantes independizados que viven solos, sin intolerancias o alergias que residen en la Península Ibérica
- Hombres y mujeres de 18 a 23 años estudiantes independizados que viven con amigos, sin intolerancias o alergias que residen en la Península Ibérica
- Hombres y mujeres de 18 a 23 años estudiantes independizados que viven con su pareja, sin intolerancias o alergias que residen en la Península Ibérica

- Hombres y mujeres de 18 a 23 años trabajadores independizados que viven solos, sin intolerancias o alergias que residen en la Península Ibérica
- Hombres y mujeres de 18 a 23 años trabajadores independizados que viven con amigos, sin intolerancias o alergias que residen en la Península Ibérica
- Hombres y mujeres de 18 a 23 años trabajadores independizados que viven con su pareja, sin intolerancias o alergias que residen en la Península Ibérica
- Hombres y mujeres de 18 a 23 años trabajadores y estudiantes independizados que viven solos, sin intolerancias o alergias que residen en la Península Ibérica
- Hombres y mujeres de 18 a 23 años trabajadores y estudiantes independizados que viven con amigos, sin intolerancias o alergias que residen en la Península Ibérica
- Hombres y mujeres de 18 a 23 años trabajadores y estudiantes independizados que viven con su pareja, sin intolerancias o alergias que residen en la Península Ibérica
- Hombres y mujeres de 18 a 23 años ni trabajadores ni estudiantes independizados que viven solos, sin intolerancias o alergias que residen en la Península Ibérica
- Hombres y mujeres de 18 a 23 años ni trabajadores ni estudiantes independizados que viven con amigos, sin intolerancias o alergias que residen en la Península Ibérica
- Hombres y mujeres de 18 a 23 años ni trabajadores ni estudiantes independizados que viven con su pareja, sin intolerancias o alergias que residen en la Península Ibérica
- Hombres y mujeres de 18 a 23 años estudiantes no independizados, sin intolerancias o alergias que residen en la Península Ibérica
- Hombres y mujeres de 18 a 23 años trabajadores no independizados, sin intolerancias o alergias que residen en la Península Ibérica
- Hombres y mujeres de 18 a 23 años trabajadores y estudiantes no independizados, sin intolerancias o alergias que residen en la Península Ibérica
- Hombres y mujeres de 18 a 23 años ni trabajadores ni estudiantes no independizados, sin intolerancias o alergias que residen en la Península Ibérica
- Hombres y mujeres de 24 a 30 años estudiantes independizados que viven solos, con intolerancias o alergias que residen en la Península Ibérica

- Hombres y mujeres de 24 a 30 años estudiantes independizados que viven con amigos, con intolerancias o alergias que residen en la Península Ibérica
- Hombres y mujeres de 24 a 30 años estudiantes independizados que viven con su pareja, con intolerancias o alergias que residen en la Península Ibérica
- Hombres y mujeres de 24 a 30 años trabajadores independizados que viven solos, con intolerancias o alergias que residen en la Península Ibérica
- Hombres y mujeres de 24 a 30 años trabajadores independizados que viven con amigos, con intolerancias o alergias que residen en la Península Ibérica
- Hombres y mujeres de 24 a 30 años trabajadores independizados que viven con su pareja, con intolerancias o alergias que residen en la Península Ibérica
- Hombres y mujeres de 24 a 30 años trabajadores y estudiantes independizados que viven solos, con intolerancias o alergias que residen en la Península Ibérica
- Hombres y mujeres de 24 a 30 años trabajadores y estudiantes independizados que viven con amigos, con intolerancias o alergias que residen en la Península Ibérica
- Hombres y mujeres de 24 a 30 años trabajadores y estudiantes independizados que viven con su pareja, con intolerancias o alergias que residen en la Península Ibérica
- Hombres y mujeres de 24 a 30 años ni trabajadores ni estudiantes independizados que viven solos, con intolerancias o alergias que residen en la Península Ibérica
- Hombres y mujeres de 24 a 30 años ni trabajadores ni estudiantes independizados que viven con amigos, con intolerancias o alergias que residen en la Península Ibérica
- Hombres y mujeres de 24 a 30 años ni trabajadores ni estudiantes independizados que viven con su pareja, con intolerancias o alergias que residen en la Península Ibérica
- Hombres y mujeres de 24 a 30 años estudiantes no independizados, con intolerancias o alergias que residen en la Península Ibérica
- Hombres y mujeres de 24 a 30 años trabajadores no independizados, con intolerancias o alergias que residen en la Península Ibérica

- Hombres y mujeres de 24 a 30 años trabajadores y estudiantes no independizados, con intolerancias o alergias que residen en la Península Ibérica
- Hombres y mujeres de 24 a 30 años ni trabajadores ni estudiantes no independizados, con intolerancias o alergias que residen en la Península Ibérica
- Hombres y mujeres de 24 a 30 años estudiantes independizados que viven solos, sin intolerancias o alergias que residen en la Península Ibérica
- Hombres y mujeres de 24 a 30 años estudiantes independizados que viven con amigos, sin intolerancias o alergias que residen en la Península Ibérica
- Hombres y mujeres de 24 a 30 años estudiantes independizados que viven con su pareja, sin intolerancias o alergias que residen en la Península Ibérica
- Hombres y mujeres de 24 a 30 años trabajadores independizados que viven solos, sin intolerancias o alergias que residen en la Península Ibérica
- Hombres y mujeres de 24 a 30 años trabajadores independizados que viven con amigos, sin intolerancias o alergias que residen en la Península Ibérica
- Hombres y mujeres de 24 a 30 años trabajadores independizados que viven con su pareja, sin intolerancias o alergias que residen en la Península Ibérica
- Hombres y mujeres de 24 a 30 años trabajadores y estudiantes independizados que viven solos, sin intolerancias o alergias que residen en la Península Ibérica
- Hombres y mujeres de 24 a 30 años trabajadores y estudiantes independizados que viven con amigos, sin intolerancias o alergias que residen en la Península Ibérica
- Hombres y mujeres de 24 a 30 años trabajadores y estudiantes independizados que viven con su pareja, sin intolerancias o alergias que residen en la Península Ibérica
- Hombres y mujeres de 24 a 30 años ni trabajadores ni estudiantes independizados que viven solos, sin intolerancias o alergias que residen en la Península Ibérica
- Hombres y mujeres de 24 a 30 años ni trabajadores ni estudiantes independizados que viven con amigos, sin intolerancias o alergias que residen en la Península Ibérica

- Hombres y mujeres de 24 a 30 años ni trabajadores ni estudiantes independizados que viven con su pareja, sin intolerancias o alergias que residen en la Península Ibérica
- Hombres y mujeres de 24 a 30 años estudiantes no independizados, sin intolerancias o alergias que residen en la Península Ibérica
- Hombres y mujeres de 24 a 30 años trabajadores no independizados, sin intolerancias o alergias que residen en la Península Ibérica
- Hombres y mujeres de 24 a 30 años trabajadores y estudiantes no independizados, sin intolerancias o alergias que residen en la Península Ibérica
- Hombres y mujeres de 24 a 30 años ni trabajadores ni estudiantes no independizados, sin intolerancias o alergias que residen en la Península Ibérica
- Variables funcionales: haciendo referencia a las necesidades del consumidor que satisfacen los servicios de la compañía propuesta, siendo en este caso: 11
 - Comida a domicilio
 - Cocina fácil
 - Recetas guiadas con videos complementarios
 - Desperdicio de alimentos 0
 - Menús adaptados a intolerancias
 - Menús diseñados por nutricionistas
 - Productos locales y frescos
 - Suscripción semanal
 - Suscripción mensual con ahorro
 - Compra de productos gourmet o recomendados
 - Cursos de cocina mensuales
- Variables tecnológicas: determinando los medios tecnológicos a través de los cuales se satisfacen las necesidades de los clientes, siendo en este caso: 2
 - Pedidos a través de la página web
 - Pedidos a través de la App en Android e IOS

Segmentos del mercado objetivo: 2 x 11 x 65 : 1435

Microsegmentación

Habiendo analizado y determinado 1.435 posibles segmentos del mercado objetivo de All Fresh, resulta necesario realizar una microsegmentación de los mismos para evaluar su verdadero potencial y refinar la estrategia a seguir. Dicho análisis se lleva a cabo en base a tres variables: la rentabilidad, accesibilidad y accionabilidad de los mismos.

Para ello, se toman como ejemplo dos targets representativos del mercado, combinando aspectos de las tres variables vistas en el apartado de macrosegmentación, para posteriormente analizarlos en base a las tres variables mencionadas.

- Target 1

En primer lugar se procede a analizar el siguiente target: Hombres y mujeres de 18 a 23 años estudiantes independizados que viven con amigos, sin intolerancias o alergias que residen en la Península Ibérica. Suelen realizar compras a través de aplicaciones móviles por la comodidad de recibir la comida a domicilio de cocina fácil y guiada, escogiendo una suscripción mensual debido al ahorro que esta supone y disfrutando además de forma ocasional de los cursos de cocina ofertados.

- Rentabilidad: Este segmento resulta especialmente rentable debido a su facilidad y hábito de compra online y a su deseo por la comodidad y personalización de los servicios contratados. Su interés por obtener el máximo beneficio, enfocado en este caso en la calidad de los alimentos y salud propia, con el mínimo esfuerzo, en términos económicos y referentes al tiempo que supone el momento de compra y planificación de los menús semanales, se traduce en un gran foco de rentabilidad para All Fresh.
- Accesibilidad: Haciendo referencia al segundo aspecto, la compañía cuenta con una amplia accesibilidad hacia el segmento definido, debido a su constante presencia en redes sociales y a su alta actividad online diaria. De esta forma, a través de la estrategia planteada y teniendo en cuenta la integración de la tecnología en la vida del público objetivo, la experiencia del consumidor resultará fluida y satisfactoria, cumpliendo las expectativas de All Fresh puestas en sus campañas digitales.
- Accionabilidad: En este tercer aspecto encontramos de nuevo un gran alineamiento entre la predisposición del segmento joven a interactuar con las promociones y anuncios online, y la estrategia planteada por la marca. De esta forma, para atraer de forma efectiva a dicho segmento, All Fresh puede llevar

a cabo diversas acciones que impulsen el retorno e interacción, como por ejemplo: presencia en redes sociales, publicidad y campañas digitales como posicionamiento en web, experiencias inmersivas como eventos o cursos de cocina, o incluso descuentos y promociones.

- Target 2

El segundo target a analizar es el siguiente: Hombres y mujeres de 24 a 30 años trabajadores y estudiantes independizados que viven con su pareja, con intolerancias o alergias que residen en la Península Ibérica. Suelen realizar compras online en búsqueda de la comodidad de recibir servicios a domicilio adaptados a sus necesidades, mostrándose además preocupados por mantener el equilibrio en sus dietas en base a las intolerancias o alergias presentes, y a la calidad y frescura de los alimentos. Estos deciden escoger una suscripción semanal debido a su nivel ajetreado de vida e inseguridad inicial con el servicio y de forma ocasional realizar compras en la sección de productos gourmet de la web.

- Rentabilidad: Este segundo segmento resulta a su vez rentable gracias al compromiso que genera la necesidad por parte del usuario de obtener una dieta adaptada y saludable, y las opciones de personalización y calidad ofertadas por All Fresh. Cabe destacar además que en este segundo segmento, el nivel de ingresos resulta más elevado, por lo que su capacidad de gasto aumenta, a pesar de ello dicha generación busca un enfoque hacia de seguridad y confianza en el servicio, lo cual al principio puede incentivarlos a contratar la suscripción semanal hasta estar seguros de su satisfacción. Por otro lado, la predisposición a realizar compras gourmet en el apartado correspondiente, aunque de forma ocasional, refuerza la rentabilidad para la empresa y el valor agregado para los propios clientes.
- Accesibilidad: Haciendo referencia a la accesibilidad, este segundo target sigue manteniendo una alta actividad digital, prefiriendo en este caso la página web como medio para realizar la compra. Su alta presencia en línea junto con su interés por el servicio y la comunicación personalizada, permite a All Fresh mantener una estrategia de marketing digital eficiente, con una buena presencia en buscadores y redes sociales.
- Accionabilidad: Por último dicho segmento responde además a la propuesta de valor ofrecida por la marca, centrándose más, en este caso, en la posibilidad de

personalización y la adaptación a las intolerancias, que en promociones o descuentos por lo ya mencionado anteriormente. De esta forma, dentro de las acciones que puede realizar la compañía para aumentar la interacción y el retorno encontramos: la publicidad en redes referente a las intolerancias y alergias cubiertas, los contenidos centrados en personalización, los testimonios de clientes reales en la web y en los perfiles de RRSS, o incluso las campañas de email marketing comunicando todos estos beneficios de forma recurrente.

3.4.3.2. Análisis de los resultados de la encuesta

Con el objetivo de comprender en profundidad al público objetivo, se realiza una encuesta a ambos tipos de perfiles, sacando conclusiones a perfiles tanto de 18 a 23 años y de 24 a 30 años. A continuación, en la Tabla 4 se presenta la información detallada de la misma.

Objetivo	Conocer las preferencias y hábitos de consumo de los usuarios en el sector de la comida a domicilio
Grupo objetivo	Hombres y mujeres de entre 18 y 30 años, con o sin intolerancias alimenticias, que busquen una solución sencilla a la cocina, con alimentos frescos y económicos
Metodología de investigación	Se lleva a cabo un estudio cuantitativo a través de una encuesta online de Google Forms, el cual cuenta como objetivo principal, conocer en profundidad los hábitos de consumo de los usuarios en el sector de la comida a domicilio, junto con su predisposición a contratar los servicios como los de All Fresh
Técnica	Encuesta digital enviada a través de WhatsApp y correo electrónico
Muestra	90 personas. No representativa
Criterio de selección de la muestra	Hombres y mujeres de entre 18 y 30 años con residencia en Madrid
Cobertura geográfica	Comunidad de Madrid
Fecha de campo	8 de marzo - 16 de abril 2025
Tipo de muestreo	Muestreo de conveniencia y de bola de

	nieve
--	-------

Tabla 4. *Ficha de la encuesta*. Elaboración propia.

La encuesta se compone de 22 preguntas divididas en tres secciones: datos sociodemográficos, hábitos de consumo y experiencia de consumo e intención de compra. En esta, se entrevistaron a 57 mujeres (64%), 31 hombres (34,8) y a una persona que prefería no decir su sexo (1,1%), siendo de estos 55 perfiles de entre 18 y 23 años (61,1%) y los otros 35 (38,9) de entre 24 y 30 años.

Los resultados brutos generales de la encuesta completa se encuentran en el Anexo 1

Con el objetivo de definir dos buyer persona diferentes, se analizan los resultados de los usuarios de entre 18 y 23 años y los de 24 a 30 de forma separada.

Conclusiones perfiles de 18 a 23 años

Analizando las respuestas de los encuestados comprendidos entre esta edad, se pueden sacar las siguientes conclusiones: la mayoría de personas se encontraban estudiando (60%), haciendo ambas cosas (25%) o trabajando (9%), residiendo el 91% en la Comunidad de Madrid. El 67% siguen viviendo con sus familiares, siguiéndolos en mayoría aquellos que están independizados viviendo con compañeros de piso (18%) y aquellos que viven con su pareja (4%). A pesar de que la mayoría no sufre ninguna intolerancia alimenticia, el 27% afirman que tienen algún trastorno o alergia alimenticia, junto con el 11% que no está seguro.

Analizando la sección de hábitos de consumo, vemos como la mayor parte de las personas no se encargan de hacer la compra en sus hogares (44%), seguido de aquellos que compran 1 vez a la semana (35%) y de aquellos que lo hacen de 2 a 3 veces a las semana (15%). De entre las personas que se encargan de hacer la compra, suelen gastarse más de 50€ cada vez (29%) seguido de aquellos que se gastan entre 35 y 50€ (22%). El 89% realizan la compra de alimentos en supermercados físicos. La mayoría realizan la comida varias veces al día (29%), una vez al día (22%) o incluso una vez a la semana (15%) excepto aquellas que siguen viviendo con sus familiares y no se ocupan de la cocina. Durante la cocina, la mayor parte de los encuestados determinan su elaboración en los platos en una escala del 1 al 5 como un 3 (47%), es decir a un nivel intermedio, seguido de los que marcan el número 2 (25%). Los platos más cocinados son los platos saludables en general (49%), seguidos de los adaptados a una dieta específica (18%). El 45% no suele pedir comida a domicilio, mientras que entre los

que sí lo hacen lo piden generalmente una vez al mes (22%) o dos o tres veces al mes (22%). De entre los que sí que piden comida a domicilio el 85% se decanta por pedir comida poco o nada saludable como hamburguesas, pizzas, kebabs... mientras que solamente el 7% piden comida saludable. Las aplicaciones más usadas para pedir comida a domicilio son Glovo (71%), Uber Eats (67%) y pedidos en establecimientos propios (22%), recogiendo el 93% los pedidos en sus propios domicilios.

Por último en la sección de experienci de consumo e intención de compra, se puede ver como los aspectos más valorados de los servicios delivery son que la comida llegue en condiciones (82%) la velocidad de llegada (75%) y que sea económico (73%); mientras que los aspectos que menos gustan son de la misma forma el tiempo de entrega (55%), las condiciones de los alimentos (55%) y el precio elevado (51%) o la variedad o adaptación de las intolerancias (20%). En una escala del 1 al 5 se valora generalmente la compra de alimentos frescos y de calidad con un 5 (23 respuestas), la compra de alimentos locales que apoyen a la agricultura o ganadería local con un 3 (28 respuestas), los servicios de nutricionistas que diseñen una dieta equilibrada y adaptada con un 3 (16 respuestas), la compra de menús semanales pre diseñados, personalizados, a buen precio y de cocina sencilla con un 3 (15 personas) y con un 1 (15 personas) y los cursos de cocina económicos mensuales con un 1 (22 personas) seguido de un 3 con 13 personas. De la misma forma, en una escala del uno al 5 las personas marcan con un 1 (20 personas) su tiempo de planificación de las comidas, seguidos con un 2 (15 personas), valorando con 4 la frescura de los alimentos (21 personas) y con un 3 la precedencia de los ingredientes que compran (21 personas).

Los factores que más impulsan a los perfiles a suscribirse a un servicio de menús semanales a domicilio son que tengan un precio competitivo, que los ingredientes sean frescos y de calidad, que los menús sean personalizables y que tengan envío rápido y flexible, mientras que lo menos valorado es el packaging sostenible y la presencia de nutricionistas. Por el envío semanal de un menú personalizado, compuesto por ingredientes frescos en su justa medida para una cocina fácil, acompañada de recetas paso a paso estarían dispuestos a pagar entre 20 y 30€ semanales (28 personas); por el envío semanal de un menú personalizado, compuestos por ingredientes frescos en su justa medida para la cocina, siendo además en este caso diseñado por nutricionistas, y con opción de adaptación a diversas alergias, intolerancias o dietas específicas estarían dispuestos a pagar entre 30 y 40€ semanales (24 personas); por el envío semanal de un menú personalizado, compuestos por ingredientes frescos en su justa medida para la cocina, diseñado por nutricionistas, y con opción de adaptación a diversas

alergias, intolerancias o dietas específicas, añadiendo servicios extra como videotutoriales, cursos de cocina o venta de productos gourmet estarían dispuestos a pagar entre 30 y 40€ semanales (22 personas); y por el mismo servicio de la opción anterior, pero siendo una suscripción mensual, en la cual recibe un menú a domicilio diseñado cada semana del mes contratado estarían dispuestos a pagar hasta más de 40€ semanales (18 personas).

Por lo tanto, los resultados de la encuesta referentes a los usuarios de entre 18 y 23 años revelan un consumidor que valora la practicidad sin renunciar a la calidad, encontrándose la mayoría en etapas activas de formación o trabajo, incluso combinando ambas, lo cual se traduce en un estilo de vida ajetreado que requiere soluciones alimentarias funcionales, adaptadas al ritmo diario. A pesar de no padecer intolerancias en su mayoría, un porcentaje relevante sí convive o no tiene la certeza de hacerlo, con alguna alergia o trastorno alimenticio, lo que señala la necesidad de propuestas inclusivas y adaptables.

Asimismo, se observa una preferencia por realizar la compra en supermercados físicos, con una frecuencia semanal y un gasto medio superior a los 50€ (en caso de hacer la compra), lo que indica una implicación en la alimentación de calidad y en la subida de los costes. Por otro lado, la cocina se valora en un nivel intermedio, lo cual cobra sentido teniendo en cuenta el nivel de vida ajetreado de los encuestados. En la cocina predominan los platos saludables, eligiendo el consumo de comida a domicilio para pedir platos poco saludables como hamburguesas, empleando principalmente Glovo y Uber Eats. Estos servicios *delivery* se valoran por la rapidez, precio y condiciones.

En cuanto al interés por un servicio como el de All Fresh, sacamos una serie de conclusiones clave: se valora especialmente la calidad y frescura de los ingredientes, la adaptación a dietas o intolerancias y personalización de los menús y el servicio económico. En cambio, aspectos como el packaging sostenible o la intervención de nutricionistas son percibidos como secundarios. La disposición a pagar un servicio como el de All fresh, se posiciona por encima de los 40€ semanales reflejando por tanto un interés claro por un servicio como el propuesto, siempre que mantenga una buena calidad precio, sea práctico y adaptable.

Los resultados brutos de la encuesta referentes a los perfiles de entre 18 y 23 años se encuentran en el Anexo 2

Conclusiones perfiles de 24 a 30 años

En segundo lugar, analizando las respuestas de los encuestados comprendidos entre los 24 y los 30 años, se pueden sacar las siguientes conclusiones: la mayoría de personas se encontraban trabajando (63%) o haciendo ambas cosas (26%), residiendo el 83% en la Comunidad de Madrid. El 37% están independizados viviendo con sus parejas, seguido del 31% que aún viven con sus familias y el 20% que viven con compañeros de piso, lo cual se vincula de forma directa con el bajo nivel adquisitivo de la población joven actual. A pesar de que la mayoría no sufre ninguna intolerancia alimenticia (49%), el 37% afirman tener algún trastorno o alergia alimenticia, junto con el 11% que no está seguro.

Continuando con el análisis de la sección de hábitos de consumo, vemos como la mayor parte de las personas hacen la compra de 3 a 5 veces a la semana (31%), seguidos de aquellos que la realizan entre 2 y 3 veces a la semana (29%) y una vez a la semana (29%). Entre estos, el gasto medio es de más de 50€ (40%) seguido de aquellos que se gastan entre 35 y 50€ (34%). El 94% realizan la compra de alimentos en supermercados físicos, mientras que solamente el 3% lo hace en supermercados online. La mayoría realizan la comida una vez al día (37%), o incluso una vez cada dos días (23%), lo cual puede ser símbolo de estrés o exceso ajeteo que lleva a los perfiles a planificar sus comida con antelación, excepto aquellas que siguen viviendo con sus familiares y no se ocupan de la cocina. Durante la cocina, la mayor parte de los encuestados determinan su elaboración en los platos en una escala del 1 al 5 como un 3 (40%), es decir a un nivel intermedio. De entre los platos más cocinados destacan los platos saludables en general (49%), seguidos de los adaptados a una dieta específica (31%). El 37% pide comida a domicilio una vez al mes, seguidos de aquellos que lo hacen una vez a la semana (31%) siendo por tanto el target que más pide comida *delivery* de los dos analizados. De entre los que sí que piden comida a domicilio el 66% se decanta por pedir comida poco o nada saludable como hamburguesas, pizzas, kebabs... seguido del 29% que piden comida saludable como ensaladas, pokes o platos tradicionales. Las aplicaciones más usadas para pedir comida a domicilio son Glovo (51%), Uber Eats (46%) y pedidos en establecimientos propios (31%), siendo muy similar a los usuarios de entre 18 y 23 años y recogiendo de igual manera la mayoría sus pedidos en los propios domicilios (89%).

Por último en la sección de experiencia de consumo e intención de compra, se puede ver como los aspectos más valorados de los servicios *delivery* son que la comida llegue rápido (57%) que sean productos de calidad (51%) y que sea económico (49%); mientras que los aspectos que menos gustan son de la misma forma el tiempo de entrega (57%), las condiciones de los alimentos (49%) y el precio elevado (29%) o la variedad o adaptación de

las intolerancias (20%). En una escala del 1 al 5 se valora generalmente la compra de alimentos frescos y de calidad con un 5 (16 respuestas), la compra de alimentos locales que apoyen a la agricultura o ganadería local con un 3 (12 respuestas), los servicios de nutricionistas que diseñen una dieta equilibrada y adaptada con un 5 (10 respuestas), la compra de menús semanales pre diseñados, personalizados, a buen precio y de cocina sencilla con un 1 (10 personas) y con un 2 (8 personas) y los cursos de cocina económicos mensuales con un 1 (16 personas) seguido de un 4 con 6 personas. De la misma forma, en una escala del uno al 5 las personas marcan con un 4 (9 personas) lo cual se vincula con lo que se comentaba anteriormente de las comidas pre organizadas, valorando con 5 la frescura de los alimentos (18 personas) y con un 4 la precedencia de los ingredientes que compran (13 personas).

Los factores que más impulsan a los perfiles a suscribirse a un servicio de menús semanales a domicilio son que tengan un precio competitivo, la personalización de menús en base a necesidades, que los ingredientes sean frescos y de calidad y la presencia de nutricionistas, mientras que lo menos valorado es el packaging sostenible y la atención al cliente. Por el envío semanal de un menú personalizado, compuesto por ingredientes frescos en su justa medida para una cocina fácil, acompañada de recetas paso a paso estarían dispuestos a pagar entre 20 y 30€ semanales (12 personas) o entre 20 y 30€ semanales (12 personas); por el envío semanal de un menú personalizado, compuestos por ingredientes frescos en su justa medida para la cocina, siendo además en este caso diseñado por nutricionistas, y con opción de adaptación a diversas alergias, intolerancias o dietas específicas estarían dispuestos a pagar entre 30 y 40€ semanales (14 personas); por el envío semanal de un menú personalizado, compuestos por ingredientes frescos en su justa medida para la cocina, diseñado por nutricionistas, y con opción de adaptación a diversas alergias. intolerancias o dietas específicas, añadiendo servicios extra como videotutoriales, cursos de cocina o venta de productos gourmet estarían dispuestos a pagar entre 30 y 40€ semanales (11 personas); y por el mismo servicio de la opción anterior, pero siendo una suscripción mensual, en la cual recibe un menú a domicilio diseñado cada semana del mes contratado estarían dispuestos a pagar el mismo dinero, es decir entre 30 y 40€ semanales (12 personas).

Los resultados de este segundo grupo de usuarios de entre 24 y 30 años reflejan un consumidor mayoritariamente activo laboralmente, con cierto grado de independencia aunque limitado por el bajo nivel económico actual de la población joven española. De entre estos,

un porcentaje considerable afirma sufrir un trastorno o alergia alimenticia, lo cual refuerza la necesidad de una solución como la de All Fresh.

Haciendo referencia a los hábitos de consumo, se observa una frecuencia de compra elevada, manteniendo como opción principal los supermercados físicos, destacando la valoración de la calidad y frescura de los alimentos o su procedencia local y realizando un gasto medio de más de 50 euros. A la hora de la cocina la mayoría de los perfiles deciden cocinar una vez al día o cada dos días, lo cual junto con el elevado resultado referente al tiempo de planificación de las comidas y al nivel intermedio de complejidad, desvela un alto ajeteo de vida que lleva a los perfiles a organizar sus alimentos con antelación. La cocina es generalmente saludable, mientras que la comida de servicios a domicilio, pedida generalmente una vez al mes o a la semana, se centra en comida poco saludable como hamburguesas. Dentro de los aspectos más destacados y valorados de los servicios *delivery* están la velocidad, la calidad, el dinero o la variedad y adaptación a sus dietas.

De entre los servicios más valorados por este grupo de usuarios destacamos además el servicio de nutricionistas, posicionándose como el factor más relevante dentro de la oferta de All Fresh. Por último la disposición de estos a pagar un servicio como el de propuesto, se posiciona entre los 30 y los 40€ semanales reflejando por tanto un interés claro por un servicio como el propuesto, pero buscando una solución un poco más económica que el grupo anterior.

Los resultados brutos de la encuesta referentes a los perfiles de entre 24 y los 30 años se encuentran en el Anexo 3

3.4.3.3. Buyer personas

A continuación se presentan los dos *buyer persona* generados en base a los resultados obtenidos en la encuesta y a los perfiles analizados anteriormente. Ambos perfiles, con sus diversas características, tanto conductuales como demográficos, son clientes ideales de All Fresh, demandando los servicios de la compañía bajo sus respectivas necesidades.



CLARA RODRIGUEZ

Edad: 20 años

Sexo: Mujer

Estado civil: Soltera

Nivel socioeconómico: Medio-alto

Residencia: Comunidad de Madrid

Ocupación: Estudiante

BIOGRAFÍA

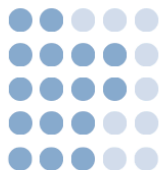
Es estudiante de diseño gráfico de una universidad pública y vive con sus padres en un barrio residencial de Madrid. No se encarga de la cocina o compra de alimentos en su hogar pero tiene una intolerancia alimenticia (intolerancia a la fructosa), que le dificulta mantener una dieta equilibrada.

MOTIVACIONES

- Busca cuidar su salud sin complicar a su familia
- Busca productos sostenibles, de calidad y compatibles con su intolerancia
- Quiere aprender sobre alimentación
- Respetar el medio ambiente

HABILIDADES

- Cocina
- Diseño digital
- Conciencia ecológica
- Creatividad
- Innovación



COMPORTAMIENTOS E INTERESES

- **Comida a domicilio:** no suele pedir *delivery*, solamente en reuniones con amigos para consumir comida no saludable
- **Viajes:** le encanta viajar con su familia o amigos para descubrir lugares nuevos, pero se le hace complicado seguir su dieta
- **Deporte:** le gusta mantenerse activa, va al gimnasio 3 días a la semana y sale a caminar con su madre los domingos
- **Tecnología:** está muy familiarizada con las redes sociales, usando Instagram y TikTok varias veces al día, compartiendo contenido propio.

OBJETIVOS

- Tener una dieta equilibrada ajustada a sus limitaciones sin ser una molestia para su familia
- Aprender e informarse sobre cocina y nutrición
- Colaborar con un correcto impacto medioambiental

RRSS



GUSTOS Y AFICIONES

Viajes Animales
Lectura Diseño gráfico

Figura 3. *Buyer persona 1*. Elaboración propia.



DIEGO MARTINEZ

Edad: 29 años
Sexo: Hombre
Estado civil: En pareja
Nivel socioeconómico: Medio
Residencia: Comunidad de Madrid
Ocupación: Analista de datos

BIOGRAFÍA

Trabaja a tiempo completo como analista de datos en una empresa tecnológica y vive con su novia en un piso de alquiler.

No tiene intolerancias alimenticias pero su alto ritmo de vida le impide cocinar con regularidad. Ambos valoran la alimentación pero pierden mucho tiempo y dinero comprando y planificando.

MOTIVACIONES

- Quiere simplificar tu día a día sin sacrificar la calidad de lo que come
- Le interesa comer mejor, pero sin perder tiempo en planificar menús
- Busca ahorro y calidad

HABILIDADES

- Cocina
- Organización de comida
- Tecnología
- Creatividad
- Finanzas personales



COMPORTAMIENTOS E INTERESES

- **Comida a domicilio:** Pide una vez a la semana, alternando por ahorro de tiempo, tanto saludable como no.
- **Compra de alimentos:** lo hace sin claridad y poco útil
- **Tiempo libre:** le gusta ver series con su pareja y leer sobre actualidad, saliendo los viernes con sus amigos.
- **Tecnología:** Usa generalmente YouTube, Instagram y LinkedIn, para distraerse y mantenerse informado

OBJETIVOS

- Mantener una buena dieta pero ahorrando en tiempo, esfuerzos y económicamente, tanto para el como para su pareja
- Reducir el desperdicio alimenticio
- Aprender e informarse sobre cocina y nutrición
- Ahorrar pero sin renunciar a la calidad

RRSS



GUSTOS Y AFICCIONES

Cine Deporte
Tecnología Animales

Figura 4. *Buyer persona 2*. Elaboración propia.

Ambos perfiles representan segmentos clave, siendo además complementarios, para el servicio de All Fresh, reflejando desde diferentes perspectivas una necesidad real de soluciones alimentarias prácticas, adaptadas y de calidad. Ambos valoran el servicio como un potencial para consolidarlo como una solución eficiente en su día a día.

3.5. Análisis DAFO y CAME

Análisis DAFO

A continuación se hace uso de la herramienta DAFO, focalizada en analizar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la compañía, con el fin de generar una estrategia óptima para el plan de negocio. El DAFO de All Fresh sería el siguiente:

- Debilidades
 - Costes relacionados con la logística: la entrega semanal de los menús, junto con el uso de ingredientes frescos y los esfuerzos de la compañía de mantenerlos en buen estado, pueden generar altos costes de logística y operaciones.
 - Dependencia de los proveedores locales: la dependencia por parte de los proveedores en relación a la frescura y disponibilidad de los alimentos, puede resultar una gran debilidad para All Fresh, pudiéndose ver afectados factores como el suministro o calidad de los menús.
 - Alcance limitado: a pesar de contar un un público objetivo amplio, centrado en españoles de entre 18 y 30 años, los servicios de la compañía serían contratados generalmente por jóvenes pertenecientes a dicho grupo, que además estén independizados o viviendo fuera de sus casas familiares, lo cual reduce significativamente el alcance de All Fresh.
- Amenazas
 - Competencia en auge: como bien se ha mencionado anteriormente, el sector de la comida a domicilio se encuentra en continuo auge en el país, de forma que constantemente surgen compañías que buscan adaptarse a las necesidades y altos ritmos de vida de los usuarios. Este factor, puede ser una importante amenaza para la compañía, a pesar de que se ve suplida por los altos valores diferenciales de All Fresh.
 - Fluctuaciones en los costos de los alimentos: la clara dependencia de la empresa por parte de sus proveedores puede afectar de forma directa a los costes de los mismos, de forma que los proveedores pueden verse libremente capaces de aumentar los precios en base al estado del mercado y la inflación.
 - Regulaciones sanitarias: las normativas y regulaciones comentadas en el análisis PESTEL, y sus posibles cambios, pueden suponer una amenaza para All Fresh, la cuál tendrá que adaptar su modelo de negocio de forma exigida, impactando de forma directa a sus costes en forma de desinversión monetaria.
- Fortalezas

- Personalización y adaptación: la oferta de menús personalizados y adaptados a diferentes alergias o intolerancias alimenticias se convierte además de un valor diferencial importante para All Fresh, en una gran fortaleza frente a sus competidores, cubriendo una necesidad no resuelta por los mismos, que cada vez resulta más notable en la población joven.
 - Comida fresca y productos Kilómetro cero: la selección de ingredientes locales por parte de la compañía, se convierte en una gran fortaleza para la misma, basada en la calidad de los mismos, pero además en el apoyo a agricultores nacionales, lo cual puede convertirse en un driver de compra para aquellas personas concienciadas con la sostenibilidad y con el apoyo territorial.
 - Simplicidad y comodidad: otra de las claras fortalezas de la compañía consta del carácter eficiente de los servicios, los cuales ayudan a sus usuarios a mantener una dieta equilibrada y saludable ahorrando en forma monetaria, en tiempo e incluso en desperdicio alimentario.
- Oportunidades
 - Creciente demanda de los productos saludables en base a la tendencia *healthy*: el creciente interés de los jóvenes por mantener estilos de vida saludables, especialmente centrados en la alimentación, respalda la demanda de All Fresh, posicionándose como una de sus grandes oportunidades.
 - Incremento del diagnóstico de intolerancias alimentarias: el aumento de intolerancias alimenticias en la población joven, ya comentadas anteriormente, representa una clara oportunidad para All Fresh, la cual mediante un análisis continuo del mercado, se encarga de ofrecer diversos menús adaptados.
 - Expansión del mercado delivery: por último, como de la misma forma se ha mencionado, la demanda de servicios relacionados con la comida a domicilio se mantiene en un continuo auge, permitiendo así a All Fresh, aprovechar dicho aumento a través de sus servicios ofertados con las plataformas digitales.

Dicha información se ve sintetizada en el siguiente gráfico:

Debilidades		Ponderación (suma 100)	Valoración (de 0 a 3)	P x Valoración (SGI)	Amenazas		Ponderación (suma 100)	Valoración (de 0 a 3)	P x Valoración (SGI)
1	Costes relacionados con la logística	40	1	40	1	Competencia en auge	40	1	40
2	Dependencia de los proveedores locales	50	0	0	2	Fluctuaciones en los costos de los alimentos	30	0	0
3	Alcance limitado	10	1	10	3	Regulaciones sanitarias	30	1	30
Suma		100		50	Suma		100		70

Fortalezas		Ponderación (suma 100)	Valoración (de 0 a 3)	P x Valoración (SGI)	Oportunidades		Ponderación (suma 100)	Valoración (de 0 a 3)	P x Valoración (SGI)
1	Personalización y adaptación	40	3	120	1	Creciente demanda de los productos saludables en base a la tendencia <i>healthy</i>	40	2	80
2	Comida fresca y productos Kilómetro cero	40	2	80	2	Incremento del diagnóstico de intolerancias alimentarias	50	3	150
3	Simplicidad y comodidad	20	2	40	3	Expansión del mercado <i>delivery</i>	10	2	20
Suma		100		240	Suma		100		250

Tabla 5. *Análisis DAFO All Fresh*. Elaboración propia.

Análisis CAME

De esta forma, una vez analizados los factores internos y externos de la compañía que suponen un aspecto negativo o positivo para la misma, resulta esencial realizar un análisis CAME para corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explorar las oportunidades.

- Corregir debilidades
 - Costes relacionados con la logística: solución → Optimizar la gestión logística mediante el uso de tecnología avanzada o alianzas estratégicas con proveedores de transporte expertos en el mercado.
 - Dependencia de los proveedores locales: solución → Diversificar los proveedores locales y establecer acuerdos con varios de ellos para asegurar el suministro constante de ingredientes frescos, contando con segundas opciones en caso de crisis.
 - Alcance limitado: solución → Ampliar el mercado objetivo mediante la expansión de las áreas geográficas de entrega, adaptando los servicios a nuevos países e internacionalizando la compañía.
- Afrontar amenazas
 - Competencia en auge: solución → fortalecer los valores diferenciales de All Fresh apostando por la máxima personalización de los mensajes y la experiencia de usuario activa.
 - Fluctuaciones en los costos de los alimentos: solución → implementar una estrategia de compras a largo plazo para ciertos productos clave que logren la buena conservación de su frescura o negociar contratos de precios estables con proveedores.

- Regulaciones sanitarias: solución → mantenerse lo más actualizado posible con respecto a las regulaciones sanitarias y realizar auditorías internas de forma periódica para asegurarse de cumplir con todos los requisitos.
- Mantener fortalezas
 - Personalización y adaptación: continuar con la innovación de los diseños de menús adaptados en busca de cubrir nuevas intolerancias en base a lo analizado y resultados obtenidos.
 - Comida fresca y productos Kilómetro cero: reflejar este valor diferencial a través de las comunicaciones de marca en RRSS u otros medios.
 - Simplicidad y comodidad: continuar con la optimización de la experiencia del cliente, tanto en la app como en la experiencia de consumo, a través de la atención a críticas u opiniones de la comunidad.
- Explorar oportunidades
 - Creciente demanda de los productos saludables en base a la tendencia *healthy*: comunicar de forma activa los beneficios y características saludables de los servicios de All Fresh.
 - Incremento del diagnóstico de intolerancias alimentarias: analizar los diagnósticos y tendencias de intolerancias para cubrir las necesidades nuevas.
 - Expansión del mercado delivery: considerar la posibilidad de asociarse en un futuro con plataformas de entrega de productos alimenticios a domicilio populares, con el objetivo de aumentar la presencia de marca y alcanzar nuevos públicos objetivos.

3.6. Establecimiento de la Ventaja Competitiva, Propuesta de Valor y Posicionamiento

Valor diferencial

La ventaja competitiva de All Fresh reside en su enfoque innovador dentro del mercado de comida a domicilio, diferenciándose principalmente por la personalización de sus menús, la adaptación a alergias, intolerancias u otras necesidades, y la frescura y calidad de sus ingredientes de procedencia local.

1. Personalización y adaptación

Dentro de la propuesta de valor de All Fresh, el valor más importante a destacar es la opción de personalización de sus menús, ofreciendo alternativas adaptadas a diversas intolerancias, alergias o necesidades alimenticias de sus usuarios, siendo todas estas opciones supervisadas y diseñadas por nutricionistas expertos. A diferencia de otras opciones en el mercado, la compañía va más allá de los menús vegetarianos o veganos, buscando la inclusión del máximo número de personas posibles, además de la diferenciación con los competidores.

2. Ingredientes Kilómetro cero

Apostando por ingredientes de procedencia española, garantizando, además de la máxima frescura y calidad posible, el apoyo a negocios locales, reforzando el compromiso con una alimentación más responsable y un impacto medioambiental reducido.

3. Sostenibilidad y desperdicio cero

El modelo de negocio, busca minimizar además el desperdicio alimentario, enviando las cantidades exactas necesarias para cada receta. Además el packaging del mismo es reciclable, alineando las necesidades de los alimentos frescos con el compromiso medioambiental de All Fresh,

4. Comodidad sin perder el control sobre la alimentación

De forma que, a diferencia de la competencia mencionada, All Fresh se encarga de dividir la materia necesaria y proporcionar un packaging adecuado para la conservación de los mismos, en lugar de envasar los alimentos o proporcionar platos precocinados.

Mapa de posicionamiento de competencia directa

A continuación se muestra el mapa de posicionamiento de All Fresh junto con su competencia directa previamente analizada, es decir con aquellas compañías enfocadas en la distribución de menús a domicilio. Este se analiza en función de dos ejes principales: calidad percibida, en este caso centrado en la frescura o calidad de los alimentos y su precio.



Figura 5. *Mapa de posicionamiento competencia directa All Fresh.* Elaboración propia.

Como se puede observar en la Figura 5, Menudiet y Wetaca se posicionan como compañía de baja calidad, en base al carácter precocinado de sus platos, lo cual reduce la frescura de los ingredientes, a pesar de ello, Wetaca se presenta ligeramente por encima en este aspecto, gracias a que sus platos se encuentran envasados al vacío y con ello con la presencia de menos conservantes, siendo así Menudiet un servicio levemente más económico, a pesar de contar ambos con precios muy competitivos. Por otro lado, presentamos Hello Fresh como la competencia más directa para All Fresh, contando con una alta calidad en base a tipo de servicio, sin ser de platos ya preparados, además de unos precios relativamente elevados.

De esta manera, teniendo en cuenta el valor diferencial de All Fresh, junto con sus características principales y su estrategia de marketing mix, posicionamos la compañía por encima de Hello Fresh en cuanto a calidad, contando con productos frescos y kilómetro cero, lo cual mejora la experiencia culinaria, contando además con las múltiples adaptaciones de los menús; y por debajo de todos ellos en base al precio, contando con un coste por plato de 2,86€ en la suscripción semanal y de 2,50€ en la suscripción anual, lo cual se mantiene posible teniendo en cuenta la alta calidad de los productos gracias a el servicio paquetizado.

4. OBJETIVOS DE MARKETING

A continuación se desarrollan los objetivos para alcanzar el plan de marketing de All Fresh, los cuales se definen siguiendo la estructura SMART, es decir, siendo específicos, medibles,

alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo para garantizar su correcta implementación y futuro seguimiento y análisis.

Objetivo 1: Lograr 10.000 suscripciones semanales y 5.000 mensuales en el primer año

- KPI: Número de suscripciones
- Métrica: Consulta de bases de datos o CRM

Objetivo 2: Facturar 1.150.000€ en suscripciones mensuales y semanales en el primer año

- KPI: Facturación anual en suscripciones
- Métrica: Consulta de cuenta PyG

Objetivo 3: Facturar 30.000€ en venta de productos adicionales en el primer año

- KPI: Facturación anual en productos adicionales
- Métrica: Consulta de cuenta PyG

Objetivo 4: Lograr 200 visitas a los talleres de cocina en el primer año

- KPI: Número de visitas a talleres de cocina
- Métrica: Consulta de bases de datos o CRM

Objetivo 5: Lograr 3.000 repeticiones de compra en suscripciones mensuales y semanales en el primer año

- KPI: Número de repeticiones de compra
- Métrica: Consulta de bases de datos o CRM

Objetivo 6: Facturar 6.000€ de publicidad de terceros en el primer año

- KPI: Facturación anual en publicidad de terceros
- Métrica: Consulta de cuenta PyG o contratos de publicidad con terceros

5. MARKETING OPERATIVO

A continuación se define la estrategia de marketing mix a implementar para lograr alcanzar los objetivos mencionados. De la misma forma se elabora un calendario detallado con las acciones de marketing del primer año de la compañía, junto con un presupuesto específico de cada una de ellas y de los siguientes dos años.

5.1. Estrategia de producto

Como bien se ha comentado anteriormente el servicio de All Fresh consta de la entrega semanal a domicilio de menús personalizados y adaptados a diferentes necesidades o intolerancias alimenticias, compuestos por alimentos frescos locales o nacionales, aptos y exactos para la cocina fácil y guiada de la comida y cena de 7 días, evitando así además el desperdicio alimentario. Estos menús, se diseñan por nutricionistas especializados, ofreciendo opciones adaptadas a las diversas necesidades de los jóvenes de entre 18 y 30 años, con el objetivo de ayudarles a mantener una dieta equilibrada sin renunciar a excesivo tiempo dentro de su ajetreada rutina, planificación, esfuerzo o incluso a nivel económico.

Dentro de los beneficios más destacables del servicio encontramos por tanto: el ahorro de tiempo en la compra y planificación de las comidas, la educación alimentaria práctica y sencilla gracias a instrucciones guiadas de cada receta, la reducción de desperdicio alimentario, la adaptación total a intolerancias o necesidades a través de los menús diseñados por nutricionistas, sin tener que reunir por ello a mantener una dieta equilibrada, o incluso el fomento de una vida saludable y sostenible que opta por apoyar a la agricultura y ganadería nacional.

Tanto las suscripciones semanales como las mensuales, las cuales tendrán un precio más reducido, cuentan con la necesidad del usuario de personalizar y seleccionar sus menús de forma semanal, contando con el jueves de la semana anterior como fecha límite para poder realizar el envío durante el sábado o domingo siguientes de forma eficiente.

- Catálogo de productos

A continuación (Figura 6) se muestra un ejemplo de un menú personalizable ofertado en la App y Web de All Fresh, con sus respectivas opciones, apto para una dieta específica, celiaquía. Cada día incluye tres opciones diarias para la comida y la cena, entre las cuales el usuario puede elegir en base a sus gustos con el objetivo de obtener la experiencia lo más personalizada posible.

Cabe destacar además, que en la parte inferior de cada menú, se posiciona una sección de extras, en la cual el usuario puede seleccionar tres suplementos para completar su dieta de forma opcional y completamente gratuita. Además, cada apartado cuenta con una sección de información, en la cual el usuario tendrá la opción de analizar ingrediente a ingrediente cada receta.

Personaliza tu menú

Nuestra filosofía

Elige tus platos favoritos para cada día de la semana y crea un menú totalmente adaptado a ti. Todas las opciones están diseñadas por nutricionistas, teniendo en cuenta tus intolerancias, gustos y estilo de vida. Comida sana, variada y fácil de preparar, directamente en tu casa.



Elige tu dieta

Selecciona el tipo de dieta que mejor se adapte a ti y a tus necesidades.



Celiaquía

Disfruta de un menú semanal totalmente libre de gluten, elaborado por nutricionistas y adaptado a tus necesidades. Platos variados, seguros y sabrosos.



Intolerancia a la fructosa

Te ofrecemos recetas equilibradas, sin ingredientes con fructosa, y preparadas con alimentos frescos y bien tolerados. Todo listo para ayudarte a cuidarte cada día.



Dieta sin intolerancias

Accede a una amplia variedad de platos saludables, fáciles de preparar y llenos de sabor. Diseñados para ajustarse a tu ritmo de vida y ayudarte a comer mejor sin complicaciones.

Celiaquía

¡Diseña tu menú semanal adaptado a la celiacía!

Día 1



Comida

Opción 1: Arroz salteado con pollo y verduras

Opción 2: Ensalada templada de quinoa y salmón

Opción 3: Lasaña de calabacín y carne

Cena

Opción 1: Crema de calabaza + tortilla francesa

Opción 2: Pizza sin gluten con verduras

Opción 3: Nuggets caseros de pollo y patata

Día 2



Comida

Opción 1: Lentejas con calabaza y zanahoria

Opción 2: Pasta de arroz con boloñesa vegetal

Opción 3: Risotto de champiñones

Cena

Opción 1: Ensalada de garbanzos y aguacate

Opción 2: Sopa sin gluten + huevo duro

Opción 3: Frittata de espinacas

Día 3



Comida

Opción 1: Pollo al horno con boniato y espárragos

Opción 2: Bacalao con patatas panaderas

Opción 3: Hamburguesa vegetal con arroz

Cena

Opción 1: Revuelto de espinacas con jamón

Opción 2: Gazpacho andaluz + pan sin gluten

Opción 3: Tostadas de arroz con aguacate y pavo

Día 4



Comida

Opción 1: Albóndigas de ternera con arroz

Opción 2: Quinoa con verduras salteadas

Opción 3: Paella de pollo sin gluten

Cena

Opción 1: Verduras al vapor + tortilla de patata

Opción 2: Sopa de zanahoria + pechuga de pollo

Opción 3: Croquetas sin gluten y ensalada simple

Día 5



Comida

Opción 1: Salmón al horno con patatas y espárragos

Opción 2: Ensalada de arroz con atún y huevo

Opción 3: Estofado de ternera con zanahoria

Cena

Opción 1: Pizza sin gluten margarita

Opción 2: Hamburguesa de pavo con boniato

Opción 3: Caldo casero con fideos sin gluten

Día 6



Comida

Opción 1: Fajitas de maíz con verduras y pollo

Opción 2: Tortilla de patata y ensalada

Opción 3: Tacos de maíz con ternera y queso

Cena

Opción 1: Crema de calabacín

Opción 2: Arroz tres delicias sin salsa de soja

Opción 3: Revuelto de setas y jamón



Figura 6. Apartado “personaliza tu menú” App. Elaboración propia.

- App móvil y servicios complementarios

La App móvil de All Fresh consta de una herramienta fundamental dentro de su propuesta de valor, diseñada para ofrecer una mejor experiencia de usuario, con diferentes e intuitivos apartados, a través de los cuales podrá obtener su suscripción semanal o mensual, diseñar sus menús, comprar productos gourmet complementarios, ver tutoriales de sus recetas, apuntarse a cursos de cocina, o incluso contactar con el equipo de All Fresh para solventar cualquier duda.

Como bien se puede observar en la Figura 7, esta, cuenta con una página de inicio, con la información necesaria sobre los servicios a contratar; un apartado de suscripción, donde el usuario podrá elegir su plan entre semanal o mensual con sus respectivos precios; una página llamada “Personaliza tu menú” donde el perfil podrá diseñar su menú semanal adaptado; una página de venta de productos gourmet complementarios; otra donde se mostrarán los diversos cursos de cocina a elegir para poder apuntarse; uno enfocado en la guía de cocina con múltiples tutoriales guiados de las dietas; y por último, una con los datos de la empresa a modo de contacto o sección de dudas.



Figura 7. Menú página de inicio App. Elaboración propia.

De esta forma, la aplicación (presente tanto para IOS como para Android), no solamente actúa como punto de contacto entre la compañía y el cliente, sino que complementa su experiencia a través de la personalización maximizada, convirtiéndose, junto a la página web, la cual cuenta con una estructura muy similar, en el canal principal de All Fresh.

- Publicidad y tarifas

Por último, como bien se ha comentado anteriormente, la aplicación móvil de All Fresh cuenta con espacios publicitarios reservados en la landing u otras páginas, para compañías relacionadas con el sector como empresas de deporte, alimentos u otros, a través de los cuales pueden dar visibilidad a sus servicios a cambio de una tarifa.

De la misma manera, como bien se puede observar en la Figura 8 en la página de “Productos Gourmet”, All Fresh ofrece la venta de productos alimenticios especializados como aceite, frutas, huevos u otros de otras marcas, las cuales, además de pagar una tarifa fija por dicha presencia (la cual varía según el posicionamiento de su producto), deberán de otorgar una comisión variable por ventas a la empresa.

Esta modalidad de colaboración beneficia tanto a All Fresh como a las marcas, ya que por un lado, se crea un canal de distribución alternativo para sus productos, incrementando su visibilidad entre consumidores interesados en alimentos premium y saludables, y por otro, All Fresh amplía y diversifica sus fuentes de ingresos. De la misma forma, el apartado de

productos gourmet, amplía la oferta de la empresa, reforzando su imagen como una plataforma que promueve el cuidado personal a través de las dietas de calidad.



Figura 8. Apartado “productos gourmet” App. Elaboración propia.

Cabe destacar además, que esta iniciativa puede abrir la posibilidad a nuevos futuros acuerdos estratégicos con dichas marcas, con el objetivo de promocionar los servicios en sus páginas o incluso realizar colaboraciones que mejoren la experiencia de los consumidores.

5.2. Estrategia de distribución

La estrategia de distribución de All Fresh se centra en una estrategia de canal directo online, ya sea a través de página web o mediante App, que permiten cubrir de manera eficiente las necesidades de los perfiles y la oferta eficiente de los servicios. Dentro de estos encontramos:

- Oficina física y centro logístico

En primer lugar, la compañía cuenta con una sede ubicada en una nave de alquiler industrial en el Polígono empresarial de Villaverde (Comunidad de Madrid). Además de contar con una ubicación estratégica gracias a su proximidad con las principales carreteras y vías de comunicación, permite a All Fresh, reunir todos los requisitos necesarios para llevar a cabo sus servicios de manera óptima.

La oficina consta de 3 plantas principales:

- En la planta inferior, un almacén para los alimentos, adaptado con zonas de refrigeración y condiciones óptimas para la conservación de los mismos, manteniéndolos lo más frescos posibles. En la misma planta, se sitúa una zona de “cocinado” apta para la manipulación necesaria de los alimentos, colocando las porciones justas en cada menú o incluso tratando mínimamente los que sean necesarios. De la misma forma, se reserva un espacio de preparación de pedidos, en el cual el personal especializado se encarga de gestionar los pedidos y realizar las cajas necesarias.
- En la primera planta, se sitúan las oficinas administrativas, en las cuales el equipo financiero, de marketing, nutricionistas, IT y RRHH realizan sus tareas diarias. Este espacio se plantea de forma amplia, con el objetivo de que todos los departamentos mantengan un diálogo continuo en el día a día favoreciendo el entorno colaborativo. De la misma forma, se habilitan zonas de reuniones y otras zonas comunes o de descanso, ambas adaptadas correctamente para mejorar la eficiencia y bienestar de los empleados de All Fresh.
- Por último, en la tercera planta se plantea un espacio polivalente, destinado a la realización de cursos de cocina, talleres o actividades propuestas para interactuar con los consumidores interesados. De la misma manera, dicho espacio, contará con la iluminación y estética pertinente para poder ser usada a modo de “plató” de grabación de contenido de redes sociales o incluso para las grabaciones de los tutoriales publicados en la App.

- **Página Web**

A modo de canal directo, como bien se ha mencionado, All Fresh cuenta con una página web, a través de la cual, los usuarios pueden conocer sus servicios, suscribirse o incluso diseñar sus menús semanales. A pesar de ello, las páginas referentes a “Productos Gourmet”, “Cursos de Cocina” o “Recetas Guiadas” se mantienen bloqueadas, impulsando a los usuarios a descargarse la App para obtener la experiencia completa.

La página web se encuentra disponible en todo el territorio nacional, diseñada bajo la misma estética que la App con el objetivo de obtener la experiencia de compra más fluida posible. Por otro lado, se plantea bajo los criterios de usabilidad y diseño responsive apropiados, permitiendo la correcta visualización y navegación desde cualquier dispositivo.

Esta, cuenta con presencia en buscadores como Google, Safari o Yahoo, posicionándose de forma correcta y visible gracias a estrategias SEO y SEM planteadas por el departamento de IT.

- App móvil

La aplicación móvil comentada anteriormente, se encuentra disponible para la descarga del usuario en plataformas IOS y Android, es decir, tanto en App Store como en Google Play. De esta forma, el usuario será impulsado a descargarse la App a través de incentivos como las RRSS, comunicaciones o incluso la página web, con el fin de poder vivir la experiencia completa de la marca.

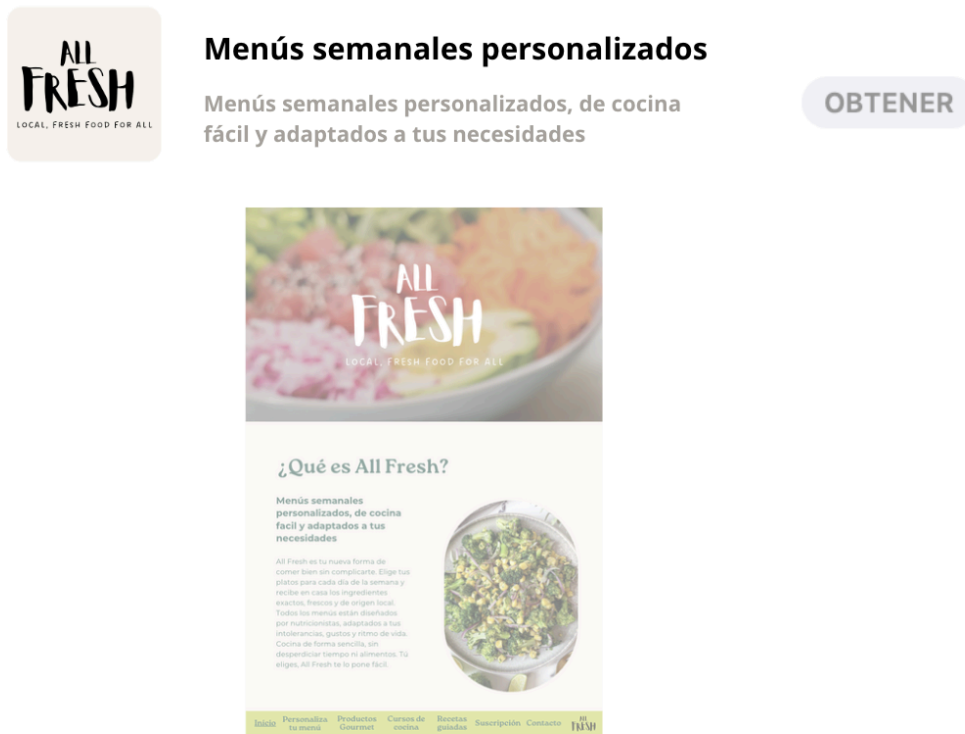


Figura 9. App móvil All Fresh formato descarga. Elaboración propia.

La descarga de esta, constituye un canal indirecto, mientras que su posterior uso y disfrute del completa el círculo y proceso de compra fluida del consumidor.

De igual manera que la página web, la App se optimiza bajo la estética de la marca, siguiendo los criterios de usabilidad y responsive necesarios para su correcto uso. Al ser el principal punto de contacto con el público objetivo, se optimiza para ofrecer la experiencia más personalizada y fluida posible, aumentando además su visibilidad a través de estrategias de posicionamiento en los portales de descarga.

- Distribución física y entrega a domicilio

Por último, se destaca como canal de distribución el reparto y entrega directa de los packs de All Fresh con carácter semanal gracias a los servicios del proveedor Delta Logística. Esta compañía, especializada en transporte, se encarga de recoger los pedidos en la sede principal de All Fresh el viernes por la tarde, para posteriormente distribuirlos por el país y entregarlos el sábado o domingo de cada semana. Este sistema de distribución permite, además de mantener la frescura de los productos y packs, adaptarse a los horarios y rutinas del consumidor, poniendo como fecha límite hasta el mismo viernes para diseñar el menú de la semana siguiente.

5.3. Estrategia de precio

La política de precios de All Fresh se centra en el equilibrio perfecto entre la accesibilidad de los consumidores teniendo en cuenta su temprana edad y su nivel económico, junto con la rentabilidad de la compañía y su posicionamiento como alimentación de calidad personalizada. De esta forma se plantea la siguiente estrategia de precios:

- Suscripción semanal - 39,99€

Incluyendo la comida y cena de 7 días completos, junto con los tres productos extras incluidos en el precio a seleccionar por el usuario. Este precio, se fija en base al coste medio de ingredientes de calidad y de los recursos necesarios, junto con la opinión de los consumidores, ya que como bien se ha podido analizar en la encuesta realizada, el público objetivo de All Fresh está dispuesto a pagar por sus servicios cerca de 40€.

De esta forma, cada plato ronda los 2,86€, precio bastante reducido en comparación con una comida saludable media consumida fuera del hogar, lo cual podrá usarse a modo de estrategia de comunicación de la marca para atraer a nuevos compradores. Cabe destacar además la técnica empleada al reducir 1 céntimo a los 40€ iniciales, a modo de estrategia psicológica de pricing, algo muy utilizado en marketing que refuerza la percepción de una oferta más atractiva frente al precio redondeando

- Suscripción mensual- 149,99€

Este plan de suscripción incluye comidas y cenas para 30 días completos junto con sus respectivos extras y está diseñado para aquellos perfiles que buscan integrar los servicios de All Fresh de forma permanente en sus alimentaciones, buscando además disfrutar de un

descuento, en este caso de cerca de 20€ respecto al precio semanal acumulado (171,39€). Este ahorro se ofrece a modo de compromiso, funcionando además como un incentivo para fidelizar a los usuarios y favorecer la repetición de compra.

De igual manera que la suscripción semanal, este precio responde a una estrategia de pricing psicológica evitando redondear a 150€ y generando una percepción más asequible.

- Productos Gourmet - precio variable + comisión del 5%

En el apartado de “Productos Gourmet”, los precios se fijan en base a la decisión de las marcas ofertadas, quienes determinan el coste de sus productos para el consumidor, teniendo en cuenta que el 5% de cada venta irá dirigida directamente en forma de ingreso a All Fresh.

- Cursos de cocina - 25€ por persona (sesión de 2 horas)

Las sesiones y actividades organizadas en forma de cursos de cocina en la sede de All Fresh. Se llevan a cabo dos veces al mes, contando con una capacidad para 20 personas y una duración de 2 horas, manteniendo así la personalización y “exclusividad” deseada, junto con el tiempo suficiente para elaborar los platos temáticos. El coste por persona es de 25€, lo cual se encuentra bastante alineado con la oferta presente del sector de cursos de cocina en Madrid, cubriendo además los costes de materiales, junto con el de la persona encargada.

- Publicidad y tarifas - en base a la visibilidad

Como bien se ha mencionado, All Fresh cuenta con la presencia de espacios publicitarios tanto en la App, como en la página web, dirigidos a marcas relacionadas con su actividad, las cuales pueden dar visibilidad a sus servicios a cambio de una tarifa. De la misma forma, estas, pueden comercializar sus productos en el apartado de “Productos Gourmet” pagando una tarifa fija junto al porcentaje variable comentado (5%).

El precio a pagar por parte de estas marcas, dependerá de la visibilidad que busquen dar a sus servicios, junto con el posicionamiento de sus productos en caso de querer ofertarlos. De esta forma se cierra 4 packs diferentes a elegir:

- Pack básico 1 - 49€ al mes: incluyendo presencia de un producto en la sección de “Productos Gourmet”, sin importar el posicionamiento, siendo la aparición aleatoria o rotativa en base a la demanda de otras marcas.

- Pack básico 2 - 49€ al mes: dando visibilidad a la marca únicamente a través de banner muy ocasionales en la página web o en la App en apartados como “Contacto” o “Cursos de cocina”, exceptuando la landing principal.
 - Pack estándar - 99€ al mes: combinando ambas opciones anteriores, incluyendo el posicionamiento de dos productos dentro del apartado de venta, con una visibilidad media superior, junto con la aparición recurrente en páginas como “Suscripción” o “Productos Gourmet” en forma de banner.
 - Pack premium - 199€ al mes: incluyendo posicionamiento destacado y fijo de dos o tres productos en la sección de venta, asegurando el primer impacto visual, junto con la aparición de un banner en las páginas principales y más visitadas de All Fresh, es decir en la landing de Inicio y en el apartado de “Personaliza tu menú”
- Estrategia de precios a medio plazo (3 años)

Durante los tres primeros años de actividad de la compañía, All Fresh desarrolla una serie de acciones destinadas a la captación y fidelización de los clientes en base a estrategias de precios y al valor percibido de la marca.

- Oferta de bienvenida: En primer lugar, se establece un descuento fijo en forma de oferta de bienvenida para la primera suscripción, aplicable a ambas suscripciones (tanto semanales como mensuales) reduciendo en un 10% el coste. El objetivo de esta acción se centra en la reducción de posibles barreras de entrada o de decisión del usuarios, impulsando a la primera compra para aumentar la tasa de conversión.
- Ofertas puntuales: De la misma forma, se establecen descuentos estacionales aplicados en semanas clave como la semana del Black Friday, Blue Monday, San Valentín, Semana Santa, el inicio de verano o incluso Navidad y Año Nuevo. De esta forma, en cada una de estas fechas, se generan códigos de descuento que irán desde el 5% hasta el 15%, con el objetivo de aprovechar la mayor sensibilidad y predisposición de compra del usuario.
- Otras: Por último, con el objetivo de recomenzar a los consumidores más fieles, se llevará a cabo un sistema de bonificación, a través del cual en la semana número 12 de contratación de los servicios (sin la necesidad de ser consecutiva), se descontará un 20% en el siguiente pedido.

A pesar de contar con las acciones mencionadas con el objetivo de atraer a nuevos compradores y fidelizar a los ya existentes, la compañía centra su estrategia en el

posicionamiento, buscando mantener su imagen de alimentación de calidad personalizada y accesible a lo largo del tiempo. Para mantener esta coherencia, los precios mencionados anteriormente, se plantean mantener fijos durante los primeros tres años, estando no obstante abiertos a revisiones puntuales del modelo de negocio en función de los resultados obtenidos, la demanda u otros aspectos.

5.4. Estrategia de comunicación

La estrategia de comunicación de All Fresh se sustenta en la combinación de canales on y offline con el objetivo de generar notoriedad, y lograr una experiencia del consumidor lo más fluida, personalizada e inmersiva posible. De esta forma, se plantea la estrategia en base a los siguientes canales de comunicación:

- Redes sociales propias (Instagram, TikTok y YouTube)
 - Objetivo 1: Alcanzar 10.000 seguidores en Instagram durante el primer año
 - KPI: Número de seguidores en Instagram
 - Modo de consulta: Instagram Insights
 - Objetivo 2: Alcanzar 5.000 seguidores en TikTok durante el primer año
 - KPI: Número de seguidores en TikTok
 - Modo de consulta: TikTok Analytics
 - Objetivo 3: Alcanzar 2.000 seguidores en YouTube.
 - KPI: Número de seguidores en Youtube
 - Modo de consulta: YouTube Studio

Para alcanzar dichos objetivos, se lleva a cabo un plan de publicaciones compuesto por 4-5 contenidos semanales incluyendo secciones de recetas rápidas, tips de nutrición, curiosidades sobre intolerancias o dietas, “detrás de cámaras” en la oficina, diseño de packs o incluso el montaje. Para ello, se generarán Reel y TikToks cercanos, mostrando el funcionamiento de la compañía junto con contenido educacional con el objetivo de aumentar el awareness.

Por otro lado, se publicarán contenidos diarios en formato stories, destacando las más importantes para posicionar al alcance del consumidor aspectos esenciales del funcionamiento del servicio entre otros.

De la misma forma, se publicarán sorteos de forma periódica para aumentar la interacción y captación de seguidores, junto con la comunicación de los códigos de descuento de bienvenida o estacionales ya mencionados.

El contenido generado en YouTube, por otro lado, se centrará en la publicación de tutoriales similares a los publicados en la propia App, junto con recetas nuevas o tips de cocina con la colaboración de personajes reconocidos. Estos videos se grabarán en las propias oficinas y funcionarán a modo de “sección” cocinando con influencers o personajes reconocidos para dar visibilidad a la marca.

- Redes sociales ajenas (Influencers y micro influencers)
 - Objetivo 1: Colaborar con 10 influencers relevantes el primer año.
 - KPI: Número de colaboraciones firmadas y realizadas con influencers
 - Modo de consulta: Contratos cerrados y seguimiento de contenidos

Para alcanzar este objetivo, en primer lugar se lleva a cabo una selección de influencer con más de 20.000 seguidores en sus redes sociales, seleccionando a cada uno de ellos en su plataforma más potente, teniendo en cuenta además que su contenido sea relacionado con la salud o alimentación, analizando su engagement y números reales, el impacto sobre su audiencia y sus valores o pasado en redes sociales con el objetivo de que su imagen no manche y esté completamente alineada con la de la marca.

De esta forma, se seleccionan a los siguientes perfiles, estando siempre alerta al surgimiento de nuevas caras y por ello contando con una flexibilidad en los contratos basada en el rendimiento de los contenidos:

- Sergio Bolaños (@peldanyos)
- Rocío López Bueno (@whoisroro)
- Fabiana Sevillano (@fabiana.sevillano) con aparición de Pablo Vera Rivero (@pabloverarr)
- Tatiana Kaer (@tatianakaer) con aparición de Apolo Ribera (@apolo.ribera)
- Carolina Monclús (@mujerdebuenapastaa)
- Juan Carlos Municio (@juanki.municio)
- Aitana Soriano (@aitanaasoriano)
- Daniel Alonso (@yosoyplex)
- Sandra Perez (@aquisandrax)
- Sara Baceiredo (@sarabace)

Una vez seleccionados, el equipo de marketing se pondrá en contacto con ellos para detallar el coste de la colaboración y el funcionamiento, teniendo dos tipos de contenidos: contenidos

focalizados en la explicación del servicio en forma de video que documente el proceso completo, desde el pedido hasta el unboxing; y por otro lado, videos enfocados en la creación de recetas, weeklies incorporando las comida u otros. Estos, serán esparcidos a lo largo de las cuatro campañas de RRSS planteadas (enero y febrero, mayo, septiembre y diciembre), contando con 5 perfiles por campañas, de forma que se packetizan 2 contenidos con cada perfil a lo largo del año para reducir costes, manteniendo además 4 olas con un ER muy elevado y una alta presencia en redes evitando el riesgo de quedar diluidas.

De la misma manera, estos contenidos serán usados para comunicar las promociones y descuentos, obteniendo finalmente una trazabilidad más real del impacto de estas colaboraciones y su traducción en ventas.

- Objetivo 2: Generar al menos 30 menciones orgánicas en TikTok mensuales de micro influencers a través de la plataforma de Skeepers.
 - KPI: Número de menciones mensuales
 - Modo de consulta: Informes de la plataforma Skeepers y seguimiento de TikTok
- Objetivo 3: Generar al menos 30 menciones orgánicas en Instagram mensuales de micro influencers a través de la plataforma de Skeepers.
 - KPI: Número de menciones mensuales
 - Modo de consulta: Informes de la plataforma Skeepers y seguimiento de Instagram

Para lograr este segundo objetivo, se publicarán 2 campañas mensuales en la plataforma de Skeepers, habilitando 15 plazas en cada una para influencers de más de 1.000 seguidores, a los cuales se les otorgará una muestra de una comida de All Fresh a elegir, para mostrar a su comunidad el funcionamiento del servicio.

Para poder llevar un mayor seguimiento de las menciones, se establecen una serie de requisitos en las campañas, marcando como mandatory mencionar a la marca en ambas redes sociales, añadiendo además el #LocalFreshFoodForAll

- Posicionamiento página Web (Blog y Keywords)
 - Objetivo: Alcanzar 15.000 visitas mensuales en la página web durante el primer año.
 - KPI: Tráfico mensual
 - Modo de consulta: Google Analytics e informes de la propia web

Para ello se mantiene una generación continua de contenidos de blog con recetas (1-2 a la semana), consejos nutricionales o asuntos relacionados con el estilo de vida saludable, atendiendo a las Keywords más buscadas dicho mes y su volumen de búsqueda. De la misma forma, se lleva a cabo una estrategia de SEO incorporando las palabras clave más buscadas como: *Comida saludable a domicilio, menú saludable semanal, comida sin gluten a domicilio, comida saludable Madrid o Healty food delivery*; colocándolas a lo largo de la web con el objetivo de posicionarla en el buscador, junto además con estrategias y campañas SEM en Google.

- Campañas de medios pagados (Meta Ads, TikTok Ads, Youtube Ads y Google Ads)
 - Objetivo: Obtener 800 suscripciones a través de campañas de pago durante el primer año
 - KPI: Número de conversiones
 - Modo de consulta: Gestores de anuncios

Para ello se llevan a cabo campañas de captaciones centradas en el descuento de bienvenida o la explicación del servicio a través de videos propios colocados en Youtube o Google y otros contenidos generados por influencers boosteados con paid media tanto en Instagram como en TikTok. Estos irán acompañados de CTAs y links clicables que ayuden a registrar una trazabilidad y conversión real de las visitas.

- PR (medios pagados y ganados)
 - Objetivo: Lograr 20 menciones en medios y blogs especializados en el primer año
 - KPI: Número de menciones y backlinks generados en medios
 - Modo de consulta: Google alerts

Para ello se planifica una nota de prensa de lanzamiento con la explicación de la marca y sus valores y filosofía, junto con otras referentes a los hitos importantes de All fresh como colaboraciones, los cursos de cocina, las nuevas intolerancias cubiertas... De la misma forma se llevan a cabo colaboraciones pagadas con medios lifestyle o de alimentación con entrevistas o reportajes sobre la compañía.

- Eventos (cursos de cocina)
 - Objetivo: Organizar dos cursos de cocina al mes (exceptuando julio y agosto) durante el primer año
 - KPI: Cursos de cocina organizados

- Modo de consulta: BBDD de la compañía

Llevar a cabo 2 cursos de cocina en la tercera planta de la compañía, bajo recetas temáticas, con una capacidad de 20 asistentes por curso. Estos cursos se llevarán a cabo en el espacio reservado para ello, ya indicado anteriormente, en la oficina de All Fresh, organizándose únicamente a modo de aprendizaje y entretenimiento de los asistentes, sin ofrecer ningún tipo de certificado o título gastronómico.

- Out Of Home
 - Objetivo: Impactar a más de 100.000 personas a través de publicidad exterior y pop-up urbano durante el primer año
 - KPI: Alcance estimado de las ubicaciones y número de visitas al pop up
 - Modo de consulta: Informes de agencias de medios exteriores y número de asistentes al pop-up

Para ello se lleva a cabo una campaña de mupis estáticos en marquesinas de autobuses en zonas de alto tránsito en Madrid junto con la organización de un mini pop-up de 3 días a modo de presentación de marca en un centro comercial del centro de la ciudad como El Corte Inglés, donde muestren en vivo el funcionamiento de los packs, degustación de alimentos o incluso diseño de dietas con nutricionistas.

Durante la organización del pop-up será necesario además inscribirse en una tablet con el objetivo de contabilizar los asistentes y captar leads. La activación será además cubierta en redes sociales con micro-influencers invitados que compartan contenido en el espacio para aumentar la visibilidad del mismo.

- Email marketing
 - Objetivo 1: Lograr una tasa de apertura del 30% durante el primer año
 - KPI: Tasa de apertura
 - Modo de consulta: BBDD y herramientas como Mailchimp
 - Objetivo 2: Lograr una tasa de CTR del 5% durante el primer año
 - KPI: Tasa de clicks
 - Modo de consulta: BBDD y herramientas como Mailchimp

Envío de Newsletter semanales automatizadas a suscriptores con las novedades, contenido exclusivo como recetas o incluso el recordatorio para planificar el menú de la semana siguiente. Cabe destacar además que se llevará a cabo una segmentación por tipo de cliente

diferenciando entre nuevos suscriptores, suscriptores semanales, mensuales o potenciales suscriptores (como por ejemplo los reclutados en el pop-up).

5.5. Calendario de las acciones de marketing

A continuación en la Tabla 6 se presenta el calendario de activaciones de marketing del primer año, plasmando las mencionadas anteriormente con el objetivo de alcanzar una ejecución ordenada, consistente y efectiva.

Acciones	Meses 2026											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Redes sociales propias												
Redes sociales ajenas (influencers)												
Redes sociales ajenas (micro influencers)												
Posicionamiento Web (blog)												
Campañas medios pagados												
PR (medios pagados)												
PR (medios ganados)												
Eventos (cursos de cocina)												
OOH (mupis)												
OOH (pop-up)												
Email marketing												

Tabla 6. *Calendario acciones marketing año 1*. Elaboración propia.

Como bien se puede observar se mantienen las siguientes activaciones a lo largo del primer año:

- Redes sociales propias: manteniendo un ratio de posteo de 4 a 5 publicaciones semanales durante todo año, tanto en Instagram, como en TikTok duplicando los contenidos o incluso videos en YouTube a modo de recetas o colaboraciones de cocina con personas influyentes.
- Redes sociales ajenas (influencers): orquestando 4 campañas de colaboraciones con influencers a lo largo del año, contando 5 perfiles por campaña, generando contenidos en los meses de enero y febrero siendo la primera ola para reforzar en lanzamiento, en mayo a modo de recuerdo o incluso como introducción a los planes de vacaciones, en septiembre bajo el concepto “vuelta a clase” o “vuelta a la rutina” y en diciembre para cerrar el año con el máximo número de engagements posibles con temáticas navideñas.
- Redes sociales ajenas (micro influencers): publicando 2 campañas en la plataforma de Skeepers con el objetivo de mantener un always on a lo largo del primer año y de conseguir un mínimo de 60 menciones (15 perfiles en cada campaña para publicar contenidos en Instagram y duplicar en TikTok)
- Posicionamiento web (blog): publicando entre 1 y 2 contenidos en el blog de la página web de la compañía durante todas las semanas, con el objetivo de generar contenido

de calidad e interés para los perfiles, relacionado con la alimentación y la calidad y estilo de vida saludable, además de posicionar la web de forma orgánica a través de Keywords en los buscadores.

- Campañas (medios pagados): orquestando 5 campañas de paid media, en las cuales en enero, febrero, mayo, septiembre y diciembre se aplique una tarifa de paid a uno de los contenidos de las influencers durante 30 días, para aumentar las views y el engagement, posicionando además durante los meses de enero y octubre contenidos de carácter más publicitario en YouTube Ads e incluso en Google Ads.
- PR (medios pagados): aprovechando aquellos momentos en los que se generan campañas para planificar colaboraciones paralelas con medios relevantes, publicando entrevistas, reportajes, artículos de opinión u otros con el objetivo de maximizar la visibilidad y posicionar la marca como referente en el sector, reforzando así la notoriedad de marca.
- PR (medios ganados): redactando de forma continua a lo largo del año notas de prensa y orquestando envíos a medios especializados con el objetivo de formar publicaciones orgánicas.
- Eventos (cursos de cocina): organizando cursos mensuales de cocina desde el mes de enero hasta finales de año, exceptuando julio y agosto por asuntos vacacionales y de poco tránsito en la capital. Estos, se celebrarán en la sede de la compañía, enfocados en enseñar a los usuarios a preparar recetas saludables adaptadas a necesidades o incluso culturas, generando una relación estrecha con ellos y por ello mejorando la experiencia del consumidor. Cada sesión cuenta con un aforo de 20 personas y una duración de 2 horas, ayudando a vivir una experiencia inmersiva que genere un vínculo emocional con el cliente y funcionando a modo de herramienta de captación y fidelización.
- OOO (mupis): como parte de las campañas orquestadas en enero, febrero, septiembre y octubre, se genera una acción Out Of Home a través de la colocación de mupis estáticos distribuidos en marquesinas de autobús de las zonas más céntricas de Madrid. Con el objetivo de reforzar las campañas, aumentar la notoriedad de marca y en el caso de los primeros dos meses, dar a conocer al máximo número de perfiles posibles los servicios de All Fresh.
- OOO (pop-up): durante el mes de septiembre, paralelo a una de las campañas del año, se organiza un acción emergente en forma de pop-up de tres días en un centro comercial céntrico de Madrid, como El Corte Inglés. Este espacio sirve además de

presentación de marca, a modo de refuerzo de experiencia, permitiendo a los usuarios generar sus dietas o menús en vivo, contando además con degustaciones y demostraciones interactivas. Uno de los contenidos de las influencers contratadas se focalizará en esta acción, con el objetivo de maximizar su visibilidad, incluyendo además a un grupo de micro influencers seleccionadas de Skeepers, las cuales podrán acudir al evento y generar contenidos para sus redes.

- Email marketing: a lo largo de todo el año, se genera una estrategia de email marketing, segmentada según tipo de usuario, a través de la cual se envían de forma semanal, newsletters, noticias o recordatorios a los perfiles, con el objetivo de mantener una relación constante con los mismos.

5.6. Presupuesto de Marketing

Teniendo en cuenta por tanto las acciones a llevar a cabo referentes al plan de marketing de la compañía, se establece el siguiente presupuesto de marketing de cara a 3 años vista:

Año 1

- Redes sociales propias: 5.000€
- Redes sociales ajenas: 70.000€
- Posicionamiento página web: 10.000€
- Campañas de medios pagados: 35.000€
- PR ganados y pagados: 10.000€
- Eventos: 11.000€
- Out Of Home: 40.000€
- Email marketing: 3.000€

Total presupuesto primer año: 184.000€

Año 2

- Redes sociales propias: 5.000€
- Redes sociales ajenas: 40.000€
- Posicionamiento página web: 8.000€
- Campañas de medios pagados: 20.000€
- PR ganados y pagados: 6.000€
- Eventos: 11.000€

- Out Of Home: 10.000€
- Email marketing: 3.000€

Total presupuesto segundo año: 103.000€

Año 3

- Redes sociales propias: 5.000€
- Redes sociales ajenas: 20.000€
- Posicionamiento página web: 8.000€
- Campañas de medios pagados: 10.000€
- PR ganados y pagados: 6.000€
- Eventos: 11.000€
- Out Of Home: 5.000€
- Email marketing: 3.000€

Total presupuesto segundo año: 68.000€

Justificación del presupuesto

- Año 1: la inversión durante el primer año resulta bastante elevada debido al deseo de generar un gran impacto inicial, buscando mantener una presencia constante gracias a las acciones propuestas de entre las que destacamos: la inversión en redes sociales ajenas, teniendo en cuenta influencers y Skeepers como plataforma UGC (70.000€), el OOH con una inversión de 40.000€ destinados a dos campañas de mupis exteriores y a la organización de un pequeño Pop-up store, y por último la inversión en medios pagados, buscando boostear al máximo las 4 olas planteadas gracias a los 35.000€ destinados.
- Año 2: durante el segundo año, la inversión total se reduce considerablemente, de forma se busca mantener la presencia y promoción para mantener el impacto, pero se decide destinar menos presupuesto a las redes sociales ajenas (40.000€), a las activaciones OOH (10.000€) manteniendo solamente las campañas de mupis exteriores, e incluso reduciendo el presupuesto de medios pagados (20.000€) contando con menos olas anualmente. A pesar de ello, se mantienen los valores referentes al posicionamiento web, buscando atraer público cualificado, el email marketing, cuidado la relación con usuarios o posibles compradores o los eventos,

manteniendo la planificación de cursos de cocina mensuales durante todos los meses del año (exceptuando julio y agosto).

- Año 3: de la misma forma, durante el tercer año se reduce la inversión en aspectos como las redes sociales ajenas, las campañas paid y las campañas OOH, manteniendo la inversión en email marketing, posicionamiento, eventos, PR o canales propios buscando la fidelización y retención de los clientes a través de contenidos y comunicaciones personalizadas sin dejar de lado la búsqueda de nuevos usuarios cualificados.

Cabe destacar que el presupuesto destinado al segundo y tercer año se plantea con carácter flexible, dando la oportunidad de toma de decisiones en base al transcurso del primer año y a la adquisición de conocimiento y toma de experiencia en el sector. A pesar de ello, este enfoque integral busca generar una estrategia de marketing sólida para All Fresh, con el objetivo de generar una imagen y posicionamiento en el mercado óptima y sostenida en el tiempo.

6. INFORMACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

A continuación se procede a analizar la cuenta de pérdidas y ganancias junto con la previsión del balance de all Fresh bajo una previsión de tres años:

Cuenta de pérdidas y ganancias

En primer lugar, en la Tabla 7 se presentan las cuentas de resultados previsionales para los tres primeros años de actividad de All Fresh.

El análisis revela varios resultados significativos viendo como los ingresos anuales ascienden de forma progresiva desde 2026 con 1.156.000€ hasta los 1.996.000€ en 2028, aumentando de igual manera los beneficios obtenidos de forma proporcional, lo cual indica un crecimiento sostenido de la plataforma generando una estabilidad financiera cada año más contundente. Estos ingresos, como bien se ha comentado anteriormente, proceden de varias fuentes principales, destacando: las ventas de suscripciones semanales, las ventas de suscripciones mensuales, la venta de productos gourmet, los cursos de cocina y por último de las tarifas aplicadas a terceros que deseen promocionar sus servicios dentro de la App o página web de All Fresh.

CUENTAS DE RESULTADOS PREVISIONALES						
	2026		2027		2028	
TOTAL INGRESOS	1.156.000	100,52%	1.496.500	99,77%	1.996.000	99,80%
Ingresos por ventas	1.150.000	100,00%	1.500.000	100,00%	2.000.000	100,00%
± Variación de existencias	(30.000)	(2,61%)	(50.000)	(3,33%)	(70.000)	(3,50%)
+ Subvenciones explotación						
+ Trabajos para el inmovilizado intangible						
+ Trabajos para el inmovilizado material						
+ Subvenciones de capital periodificadas						
+ Otros ingresos	36.000	3,13%	46.500	3,10%	66.000	3,30%
- Costes variables unidades vendidas	(57.500)	(5,00%)	(75.000)	(5,00%)	(100.000)	(5,00%)
- Costes variables unidades no vendidas	30.000	2,61%	50.000	3,33%	70.000	3,50%
= MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	1.128.500	98,13%	1.471.500	98,10%	1.966.000	98,30%
- Servicios exteriores	(184.000)	(16,00%)	(103.000)	(6,87%)	(68.000)	(3,40%)
- Gastos de personal	(220.000)	(19,13%)	(223.333)	(14,89%)	(225.832)	(11,29%)
= RESULTADO BRUTO (E.B.I.T.D.A.)	724.500	63,00%	1.145.167	76,34%	1.672.168	83,61%
- Amortizaciones y otras depreciaciones	(37.417)	(3,25%)	(37.417)	(2,49%)	(37.417)	(1,87%)
= BENEFICIOS ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS (E.B.I.T.)	687.083	59,75%	1.107.750	73,85%	1.634.751	81,74%
- Gastos financieros	(800)	(0,07%)	(800)	(0,05%)	(800)	(0,04%)
= BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS (B.A.T.)	686.283	59,68%	1.106.950	73,80%	1.633.951	81,70%
- Impuesto sobre beneficios	(171.571)	(14,92%)	(276.738)	(18,45%)	(408.488)	(20,42%)
= BENEFICIO NETO	514.713	44,76%	830.213	55,35%	1.225.464	61,27%
- Dividendos a socios	(154.414)	(13,43%)	(249.064)	(16,60%)	(367.639)	(18,38%)
= BENEFICIO RETENIDO	360.299	31,33%	581.149	38,74%	857.824	42,89%
CASH FLOW GENERADO	397.715	34,58%	618.566	41,24%	895.241	44,76%

Tabla 7: Cuenta de pérdidas y ganancias All Fresh. Fuente: elaboración propia.

Durante el primer año la compañía alcanza un beneficio neto de 514.713€, representando un 44,76% de los ingresos y siendo por tanto un margen altamente positivo teniendo en cuenta el carácter de la compañía como empresa de nuevo lanzamiento. Con el paso de los años, dicho beneficio aumenta tanto en valor como en porcentaje, finalizando el año 2028 con un beneficio neto de 1.225.464€ representando un 61,27% de los ingresos de dicho año.

De forma proporcional al crecimiento de los ingresos y con ello de los clientes a atender, las existencias van en aumento finalizando el último año con un valor de 70.000€ en existencias, lo suficiente para abastecer los primeros pedidos del siguiente año.

El resultado bruto o EBITDA de igual manera sufre un crecimiento desde 2026 (724.500€), hasta 2027 (1.145.167€) y 2028 (1.672.168€), de forma que los gastos de personal crecen con el paso del tiempo según la recomendación estipulada contando aun así con la misma plantilla durante el periodo analizado, pero encontrando por otro lado una reducción en los servicios exteriores como ya se ha comentado anteriormente.

El beneficio retenido crece a lo largo de los años, a pesar de aumentar, debido al crecimiento del beneficio neto, el importe a pagar a los socios en forma de dividendos, los cuales se

repartirán de forma proporcional a su responsabilidad e inversión. De esta forma, a finales de 2028 la compañía cierra el año con un beneficio retenido de 857.824€.

Debido a esto y al crecimiento por tanto del *cash flow* generado, vemos como la compañía logra incrementar su actividad de una manera estable, manteniendo una estructura de costes controlada y una alta rentabilidad.

Balance inicial

En segundo lugar se analiza el balance inicial de All Fresh en la Tabla 8.

BALANCE INICIAL = BALANCE HISTÓRICO FINAL					
* ACTIVO NO CORRIENTE		310.000	89,99%	* PATRIMONIO NETO	
- Intangible		10.000	2,90%	- Capital	145.000 42,09%
- Aplicaciones informáticas		10.000	2,90%	- Prima de emisión	145.000 42,09%
- Inmovilizaciones realizadas por la propia empresa				- Reservas	
- Otras inversiones intangibles				- (Acciones y participaciones en patrimonio propias)	
- (Fondo de amortización)				- Resultados de ejercicios anteriores	
- Material		300.000	87,08%	- Otras aportaciones de socios	
- Terrenos				- Resultado del ejercicio	
- Edificaciones				- (Dividendo a cuenta)	
- Instalaciones		100.000	29,03%	- Subvenciones y donaciones	
- Maquinaria		80.000	23,22%		
- Mobiliario de oficina		45.000	13,06%	* PASIVO NO CORRIENTE	54.500 15,82%
- Vehículos de transporte		10.000	2,90%	- Provisiones a largo plazo	
- Equipamientos informáticos		45.000	13,06%	- Deudas con entidades de crédito	54.500 15,82%
- Inmovilizaciones realizadas por la propia empresa				- Otras deudas a largo plazo.	
- Otras inversiones materiales		20.000	5,81%	- Deudas con empresas del grupo y asociadas l. p.	
- (Fondo de amortización)				- Pasivos por impuesto diferido	
- Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo					
- Inversiones financieras a largo plazo				* PASIVO CORRIENTE	
- Fianzas constituidas a l/p				- Provisiones a corto plazo	
- Otras inversiones financieras				- Deudas con entidades de crédito	
- Activos por impuesto diferido				- Otras deudas a corto plazo	
				- Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo	
* ACTIVO CORRIENTE		34.500	10,01%	- Proveedores	
- Existencias		30.000	8,71%	- Dividendos a pagar	
- Mercaderías				- H.P. acreedora por I.V.A. repercutido	
- Materias Primas		30.000	8,71%	- H.P. acreedora por Impuesto sobre beneficios	
- Productos en curso				- H.P. acreedora por retención IRPF	
- Otros aprovisionamientos				- Organismos de la S.S. acreedores	
- Productos terminados				- Otras cuentas a pagar no financieras	
- Clientes por ventas y Prestaciones de servicios					
- Accionistas (socios) por desembolsos exigidos					
- H. P. deudora por I.V.A. soportado					
- Otros deudores					
- Inversiones en empresas del grupo y asociadas c. p.					
- Inversiones financieras a corto plazo					
- Periodificaciones a corto plazo					
- Efectivo y otros activos líquidos equivalentes		4.500	1,31%		
TOTAL ACTIVO		344.500	100,00%	TOTAL PASIVO + NETO	344.500 100,00%

Tabla 8: *Balance inicial All Fresh*. Fuente: elaboración propia.

En esta tabla, se puede ver claramente representada la situación financiera inicial al lanzamiento de la compañía, destacando aspectos como los activos, pasivo y patrimonio neto del momento.

De esta forma, vemos como en el apartado de activo no corriente se sitúan los valores vinculados con las aplicaciones informáticas (10.000€) o con los aspectos de material como las instalaciones, maquinaria, equipamiento, mobiliario... necesarios para llevar a cabo la actividad de forma óptima, alcanzando por tanto una cifra de 300.000€ teniendo en cuenta que el apartado de terrenos y edificaciones se mantienen vacíos debido al alquiler de los mismos.

Por otro lado, dentro del activo no corriente se tienen en cuenta las existencias iniciales ya mencionadas, necesarias para llevar a cabo la actividad durante el primer año, junto con 4.500€ de efectivo líquido a modo de fondo de seguridad de la empresa.

Por otro lado, el patrimonio neto de la compañía se constituye de los 145.000€ aportados por los inversores o socios a modo de capital social junto con la prima de emisión, destacando por el lado del pasivo no corriente aquellos préstamos o ayudas proporcionadas por CaixaBank o las ayudas ya mencionadas las cuales ascienden a un total de 54.500€.

El balance inicial de la compañía refleja una situación estable y sólida financiera con un patrimonio neto aportado por los inversores elevado y con una pequeña ayuda por parte de terceros. La inversión en activos es de la misma manera fuerte con el objetivo de llevar a cabo la actividad de la mejor manera posible, manteniendo además una bolsa de efectivo líquido a modo de seguridad financiera, lo cual en su conjunto asegura un comienzo estable y equilibrado para All Fresh.

Balances previsionales

Por último en la Tabla 9 se procede a analizar los balances previsionales de los tres primeros años de actividad de la compañía.

Dicho análisis revela, de igual manera a los anteriores, una situación de crecimiento y estabilidad financiera durante los tres primeros años de actividad de All Fresh.

BALANCES PREVISIONALES		INICIAL		2026		2027		2028	
* ACTIVO NO CORRIENTE		310.000	89,99%	272.583	24,79%	235.167	12,87%	197.750	6,71%
- Intangible		10.000	2,90%	10.000	0,91%	10.000	0,55%	10.000	0,34%
- (Fondo de amortización)				(3.333)	(0,30%)	(6.667)	(0,36%)	(10.000)	(0,34%)
- Material		300.000	87,08%	300.000	27,28%	300.000	16,42%	300.000	10,18%
- (Fondo de amortización)				(34.083)	(3,10%)	(68.167)	(3,73%)	(102.250)	(3,47%)
- Inv. empresas del grupo y asociadas									
- Financiero									
- Activos por impuesto diferido									
* ACTIVO CORRIENTE		34.500	10,01%	827.033	75,21%	1.592.152	87,13%	2.750.582	93,29%
- Existencias		30.000	8,71%	30.000	2,73%	50.000	2,74%	70.000	2,37%
- Clientes				38.833	3,53%	120.000	6,57%	160.000	5,43%
- H. P. deudora por I.V.A. soportado									
- Otras cuentas a cobrar									
- Tesorería		4.500	1,31%	758.200	68,95%	1.422.152	77,83%	2.520.582	85,49%
TOTAL ACTIVO		344.500	100,00%	1.099.616	100,00%	1.827.319	100,00%	2.948.332	100,00%
* PATRIMONIO NETO		290.000	84,18%	650.299	59,14%	1.231.448	67,39%	2.089.272	70,86%
- Capital		145.000	42,09%	145.000	13,19%	145.000	7,94%	145.000	4,92%
- Prima de emisión		145.000	42,09%	145.000	13,19%	145.000	7,94%	145.000	4,92%
- Reservas									
- Resultados ejercicios anteriores						360.299	19,72%	941.448	31,93%
- Resultados del ejercicio				360.299	32,77%	581.149	31,80%	857.824	29,10%
- Otros Fondos Propios									
- Subvenciones y donaciones									
* PASIVO NO CORRIENTE		54.500	15,82%	62.500	5,68%				
- Deudas con entidades de crédito		54.500	15,82%	62.500	5,68%				
- Otras deudas a largo plazo									
* PASIVO CORRIENTE				386.818	35,18%	595.870	32,61%	859.060	29,14%
- Otras deudas financieras a c/p									
- Acreedores comerciales									
- Dividendos a pagar				154.414	14,04%	249.064	13,63%	367.639	12,47%
- H.P. acreedora I.V.A. repercutido				28.750	2,61%	37.500	2,05%	50.000	1,70%
- H.P. acreedora I.S.				171.571	15,60%	276.738	15,14%	408.488	13,85%
- H.P. acreedora retenciones IRPF				26.400	2,40%	26.800	1,47%	27.100	0,92%
- Organismos de la S.S. acreedores				5.683	0,52%	5.769	0,32%	5.833	0,20%
- Otras cuentas a pagar no financieras									
TOTAL PASIVO + NETO		344.500	100,00%	1.099.617	100,00%	1.827.318	100,00%	2.948.332	100,00%
FONDO DE ROTACIÓN (AC - PC)		34.500	10,01%	440.215	40,03%	996.282	54,52%	1.891.522	64,16%
NECESIDADES OPERATIVAS DE FONDOS (Ex + Cl - Pr - HP - OSS)		30.000	8,71%	36.750	3,34%	137.431	7,52%	197.067	6,68%

Tabla 9. *Balances previsionales All Fresh*. Elaboración propia.

Comenzando por el activo no corriente, vemos cómo a lo largo de los años la cifra ha disminuido aunque no en gran medida, debido a la amortización de los activos intangibles y tangibles de la compañía, cuyo valor van decreciendo para finalmente pasar de un activo no corriente de 272.583€ a uno de 197.750€ en 2028.

De forma contraria, el activo corriente aumenta con el paso del tiempo, gracias al crecimiento en las existencias, las cuales resultan necesarias para cubrir y abastecer las necesidades de los clientes que van crecimiento exponencial, junto con gracias además de el aumento de tesorería y de los clientes restantes de pago, los cuales representan aproximadamente un 8% de los ingresos de cada año.

Es por ello por lo que el activo total de la compañía asciende de 1.099.6161€ en 2026 a 2.948.332€ en 2028.

Por otro lado, como bien se ha comentado anteriormente el patrimonio neto se compone de la aportación de los inversores, la cual se mantiene con el tiempo, la prima de emisión y la cifra obtenida en ejercicios anteriores, es decir en la cuenta de resultados previsional de cada año.

La cifra asciende exponencialmente desde 2026 (650.299€) hasta 2028 finalizando el año con 2.089.272€ siendo una cifra considerable para mantener la salud financiera de la empresa.

El pasivo corriente se compone de las deudas con entidades de crédito, cubriendo el importe junto con los intereses de forma temprana con el objetivo de no acumular deudas a largo plazo. Por otro lado el pasivo corriente hace referencia a las deudas a corto plazo aumentando ligeramente del primer año de actividad (386.818€) al tercer año (859.060€) incremento potenciado generalmente por el IVA repercutido de los ingresos, el impuesto de sociedades.

Finalmente se observa como el fondo de rotación aumenta considerablemente pasando de 440.215€ en el primer año a los 1.891.522€ en el segundo, reflejando por tanto la mejora en la capacidad de la compañía de cubrir las obligaciones a corto plazo.

Vemos como las necesidades operativas de fondo aumentan a lo largo de los años, pasando de 36.750€ a cierre de 2026 a 197.067€ a cierre de 2028, siendo aun así una cifra no muy elevada y mostrándose con un crecimiento controlado y manejable que resulta lógico teniendo en cuenta el carácter de la compañía en su periodo de lanzamiento. Este valor a medida que la compañía aumente su experiencia y posicionamiento estable en el mercado, irá estabilizará para mantener una gestión eficiente del capital para financiar las operaciones diarias.

Todos estos análisis reflejan con claridad la capacidad y estabilidad financiera de la compañía All Fresh para poder, con resultados óptimos, llevar a cabo su actividad con fluidez y con un crecimiento sostenible.

7. CONCLUSIONES

7.1. Conclusiones del Plan de Marketing

Con el objetivo de evaluar la viabilidad del plan de marketing planteado para All Fresh en relación con los objetivos propuestos, se analizan de forma exhaustiva a lo largo del proyecto, los aspectos estratégicos, económicos y financieros involucrados, demostrando como este resulta altamente viable para su puesta en marcha y desarrollo.

Dentro de los objetivos propuestos en el plan de marketing encontramos: lograr 10.000€ suscripciones semanales y 5.000€ mensuales, facturar 1.150.000€ en suscripciones, facturar 30.000€ en venta de productos adicionales, lograr 200 visitas en los cursos de cocina mensuales, lograr 3.000€ repeticiones de compra y facturar 6.000€ en publicidad de terceros durante el primer año de actividad de la empresa. Todos ellos son claramente alcanzables gracias a las estrategias planteadas y desarrolladas, entre las que encontramos unas estrategias de producto y de distribución definidas y enfocadas en la satisfacción del cliente y el funcionamiento óptimo de la compañía, una estrategia de precios sólida con el objetivo de mantener la estabilidad financiera de la misma sin renunciar a la opinión o capacidad económicas de los usuarios y una estrategia de comunicación determinada por contenidos organizados en RRSS propias, ajenas a través de colaboraciones con influencers y plataformas UGC, posicionamiento y optimización web atrayendo a usuarios cualificados, campañas de medios pagados, PR, email marketing o incluso eventos o actividades OOH.

De la misma manera analizando la viabilidad de los objetivos desde la perspectiva financiera y económica, vemos gracias al análisis de la cuentas des pérdidas y ganancias, el balance inicial y los balances previsionales, cómo la compañía revela unos resultados óptimos para el mantenimiento de un crecimiento sostenible y estable durante los tres primeros años de actividad, generando una buena base para el desarrollo de las actividades propuestas. El aumento de los ingresos por actividad y de beneficios a lo largo de los tres años vistos, junto con una estructura definida de capital social y créditos y ayudas no prolongadas en el tiempo, forman la base para la recuperación de una inversión inicial en activos necesarios para las operaciones. Esto junto con el crecimiento constante del fondo de rotación que refleja la alta capacidad de la compañía de cubrir sus obligaciones a corto plazo y unas necesidades operativas controladas, reflejan con claridad la capacidad de All Fresh para alcanzar los resultados óptimos planteados con fluidez y una estructura sólida.

La facturación anual prevista para el primer año consta de 1.150.000€ contando con 15.000 suscriptores de packs semanales y mensuales (10.000 de semanales y 5.000 de mensuales). Esto refleja una visión ambiciosa para el lanzamiento de la compañía ya que habiendo analizado la situación actual del mercado a través de herramientas como el análisis PESTEL, se detectan grandes oportunidades y aspectos positivos para la implementación de All Fresh en el mercado, como las políticas de salud pública o apoyo a la agricultura local sostenible apoyando iniciativas como la propuesta, los avances tecnológicos a explotar, las regulaciones sostenibles o los más importantes: el crecimiento de la tendencia *healthy*, el aumento de diagnósticos de enfermedades o intolerancias alimentarias o el aumento en la demanda de conveniencia debido al ajetreado estilo de vida de los jóvenes; los cuales sustentan la demanda de los servicios de la compañía como opción adaptada, personalizada, sostenible, económica y sencilla de cocina a domicilio.

Teniendo en cuenta dichos aspectos, junto con la evaluación exhaustiva del consumidor, se analiza la compañía destacando fortalezas de la propuesta como la personalización y adaptación de menús, la calidad y frescura de los alimentos o la simplicidad y comida de la oferta, junto con oportunidades como las mencionadas (crecimiento de la demanda *healthy*, incremento de diagnósticos y expansión del mercado *delivery*). Por otro lado, las debilidades a destacar son los costes logísticos, la dependencia de proveedores locales o el alcance limitado por la acotación del público objetivo, junto con amenazas como el auge de la competencia, las variaciones en los costes de alimentos o las posibles regulaciones sanitarias. A pesar de ello, estas se ven reducidas gracias a estrategias reflejadas en el análisis CAME como la optimización, la diversificación de proveedores, la ampliación geográfica de los servicios, la estrategia sólida y diferencial o la continua actualización de aspectos regulatorios.

Todo ello refleja la alta viabilidad de la estrategia propuesta, destacando por su alto valor diferencial sustentado por la personalización y adaptación, la calidad y frescura de los alimentos, la sostenibilidad o la comodidad y practicidad, junto con un plan de marketing operativo sólido que busca la excelencia y éxito de la compañía y el alcance y satisfacción de los clientes.

A pesar de ello, dentro de los aspectos a tener en cuenta destacamos los riesgos asociados a los costes, a la dependencia de proveedores o a otros factores que puedan limitar el alcance de los objetivos del primer año, teniendo por tanto que adaptar la estrategia para los dos años

siguientes. Para ello, se establecen sistemas de medición anuales o estudios de satisfacción junto con un margen de flexibilidad, buscando siempre tomar las decisiones correctas con los datos y perspectivas necesarios.

Por todo ello vemos como la viabilidad de la compañía propuesta es más que óptima siguiendo las estrategias planteadas y con especial cuidado en los aspectos financieros, siempre poniendo especial cuidado en los resultados obtenidos para la toma de decisiones futuras.

7.2. Conclusiones generales del Trabajo Fin de Grado

Para finalizar se procede a recapitular los objetivos propuestos generales del proyecto con el objetivo de analizar su satisfacción:

- Objetivo 1: Analizar las tendencias, evolución y potencial de crecimiento en el mercado español de comida a domicilio.

Este primer objetivo es alcanzado con éxito gracias al análisis exhaustivo realizado acerca de la situación actual del mercado *delivery*, teniendo en cuenta los principales actores, las tendencias de consumo y de oferta, las regulaciones relacionadas o incluso las posibles oportunidades en dicho mercado. Dicho análisis se lleva a cabo gracias a herramientas como el análisis PESTEL o apartados más específicos enfocados en la indagación en el mercado del *food delivery*, desarrollando además la propuesta de los principales competidores en comparación con el valor diferencial de All Fresh.

- Objetivo 2: Profundizar en temas clave del modelo de negocio: sostenibilidad, las dietas saludables y el impacto de las intolerancias alimentarias.

De nuevo este segundo objetivo es alcanzado gracias a la definición clara del modelo de negocio de All Fresh, determinando tanto el valor diferencial frente a la competencia como la estrategia de marketing operativo de la compañía, atendiendo a su implicación con la sostenibilidad a través del apoyo de productos nacionales, la apuesta por el desperdicio cero o el uso de packaging sostenible y a la personalización y adaptación de menús saludables según las necesidades y gustos del consumidor, apostando por la calidad y el continuo análisis y trabajo del departamento de nutrición de la empresa.

De la misma forma, dichos valores se plasman de forma clara en el plan de contenidos, con el objetivo de darlos a conocer y educar a los consumidores sobre aspectos tan relevantes como la sostenibilidad y la importancia de comer saludable y adaptar sus dietas.

- Objetivo 3: Estudiar las necesidades y preferencias de los jóvenes españoles independizados, con un enfoque en sus limitaciones alimentarias, de tiempo y presupuesto, que les impiden llevar una alimentación saludable y equilibrada

Este tercer objetivo es alcanzado gracias al exhaustivo análisis realizado junto además con la encuesta llevada a cabo, seleccionando a 90 perfiles representantes del público objetivo, es decir españoles de entre 18 y 30 años, buscando comprender en profundidad sus preferencias, estilos de vida, o aspectos a mejorar en sus dietas o procesos de compra y cocina.

- Objetivo 4: Desarrollar una estrategia óptima, que ayude a All Fresh a posicionarse como una empresa líder en el sector.

Alcanzado con éxito, habiendo planteado una estrategia operativa atendiendo a todos los factores del marketing mix de la compañía, teniendo en cuenta los hallazgos encontrados en la investigación y analizando además las ofertas de los principales competidores con el objetivo de identificar las oportunidades y factores de posible éxito de All Fresh para colocarse por encima de los mismos. De esta forma, de entre los valores diferenciales destacamos la calidad y frescura de los alimentos, la adaptación y personalización en base a intolerancias (aspecto que ningún competidor cubre), la practicidad en la cocina o incluso su enfoque sostenible y preocupado por el impacto medioambiental.

- Objetivo 5: Elaborar un Plan de Marketing efectivo, con especial énfasis en estrategias digitales y de comunicación personalizadas.

Alcanzado gracias al diseño de la estrategia de marketing mix de la compañía donde se hace especial hincapié en la estrategia de comunicación, tomando acciones tanto online como la optimización web, los planes de contenidos en RRSS propias y ajenas, las estrategias de PR o email marketing y las campañas de medios pagas; o incluso acciones offline como la organización de eventos en forma de cursos de cocina o campañas exterior con mupis que completen la experiencia de impacto y alcance del consumidor.

8. REFERENCIAS

Alimentabarna. (s.f). Alimentabarna. <https://www.alimentbarna.com/es>

Aumento en alimentos saludables en España. (2024, 18 diciembre). TBS Education. <https://www.tbs-education.es/noticias/aumento-en-alimentos-saludables-en-espana/>

Author, G. (2021, 12 febrero). *Mercadotecnia de servicios: qué es y por qué este tipo de Marketing es importante para tu empresa.* Rock Content - ES. <https://rockcontent.com/es/blog/marketing-de-servicios/>

BBVA (2024, 16 febrero) *Subvenciones para mujeres emprendedoras.* BBVA. <https://www.bbva.com/es/innovacion/subvenciones-para-mujeres-emprendedoras/>

BOE-A-2001-809 Real Decreto 3484/2000, de 29 de diciembre, por el que se establecen las normas de higiene para la elaboración, distribución y comercio de comidas preparadas. (2001, 12 enero). Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2001-809#:~:text=Etiquetado.,publicidad%20de%20los%20productos%20alimenticios.>

BOE-A-2011-11604 Ley 17/2011, de 5 de julio, de seguridad alimentaria y nutrición. (2011, 6 junio). Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2011-11604#:~:text=Ayuda-,Ley%2017/2011%2C%20de%205%20de%20julio%2C%20de%20seguridad,%C2%ABBOE%C2%BB%20n%C3%BAm.>

BOE-A-2022-21681 Real Decreto 1021/2022, de 13 de diciembre, por el que se regulan determinados requisitos en materia de higiene de la producción y comercialización de los productos alimenticios en establecimientos de comercio al por menor. (2021, 21 diciembre). Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2022-21681#:~:text=Ayuda-,Real%20Decreto%201021/2022%2C%20de%2013%20de%20diciembre%2C%20por.de%2021/12/2022.>

Camila Gómez, M. (2023, 16 julio). *Cuáles son las 7 P del marketing, cómo aplicarlas y ejemplo.* Hubspot.es. <https://blog.hubspot.es/marketing/7p-del-marketing>

Cantó Ivorra, A. (2023, 1 abril). *App ayuda alergias e intolerancias en restauración*. [Tesis doctoral, UOC]

<https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/147340/4/acantoiTFM0123memoria.pdf>

Casa Grande Xanceda. (s.f). Casa Grande Xanceda.

<https://tienda.casagrandexanceda.com/contacto>

CEOE prevé que la inflación se modere en 2025. (2025, 14 marzo). CEOE.

<https://www.ceoe.es/es/sala-de-prensa/notas-de-prensa/ceoe-preve-que-la-inflacion-se-moder-e-en-2025>

Comisión Europea. (2022) *La Estrategia «De la Granja a la Mesa» | Fichas temáticas sobre la Unión Europea*. Parlamento Europeo.

<https://www.europarl.europa.eu/factsheets/es/sheet/293547/la-estrategia-de-la-granja-a-la-mesa->

Comisión Europea. (2024) *El Pacto verde europeo*. Comisión Europea.

https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_es

Delgado, S. (2023, 7 junio) *Sociedad Limitada (SL): qué es, características y ventajas*.

Telenom. <https://talenom.com/es-es/blog/empresas/sociedad-limitada-sl/>

Delta Logistica. (s.f) Delta Logistica. https://www.delta-logistica.com/info_general.htm

Eduardo. (2021, 27 febrero). *¿Qué es marketing digital? Conoce todo lo que necesitas sobre el*

marketing online. ExpacioWeb.

https://www.expacioweb.com/que-es-marketing-digital/#Por_que_es_tan_importante_el_marketing_digital_en_la_actualidad

El auge de las marcas que apuestan por la sostenibilidad fabricando productos con materiales reciclados. (2024, 26 febrero). PuroMarketing.

<https://www.puromarketing.com/171/213412/auge-marcas-apuestan-sostenibilidad-fabricando-productos-materiales-reciclados#:~:text=se%20vuelve%20crucial-,La%20sostenibilidad%20es%20ya%20sin%20duda%20un%20factor%20distintivo%20que.m%C3%A1s%20valiosas%20a%20nivel%20global.>

El cambio climático y la desaparición o falta de alimentos. (2024, 29 abril). DKV Seguros.
<https://dkv.es/corporativo/blog-360/medioambiente/cambio-climatico/falta-de-alimentos>

El delivery creció un 40% en España en 2024, según datos de Uber Eats. (2025, 23 enero).
Novedades y Noticias.
<https://novynot.com/el-delivery-crecio-un-40-en-espana-en-2024-segun-datos-de-uber-eats/>

El impacto de las estrategias de marketing digital entre las pymes es cada vez mayor. (2024,
13 agosto). PuroMarketing.
<https://www.puromarketing.com/14/214217/impacto-estrategias-marketing-digital-entre-pym-es-cada-mayor>

Envapro: innovación en packaging para delivery y take away. (2024, 11 octubre).
Restauración News. <https://restauracionnews.com/2024/10/envapro-soluciones-restauracion/>

España aumenta un 29,2% el gasto en alimentos saludables. (2024, 30 diciembre).
Prosostenible.
<https://prosostenible.es/espana-aumenta-un-292-el-gasto-en-alimentos-saludables/#:~:text=Seg%C3%BAn%20los%20datos%20de%20la,bienestar%20en%20la%20poblaci%C3%B3n%20espa%C3%B1ola.>

Estas son las tendencias en el marketing de alimentos para 2023. (2023, 23 enero). THE
FOOD TECH
<https://thefoodtech.com/marketing/estas-son-las-tendencias-en-el-marketing-de-alimentos-para-2023/>

Fernandes, P. (2024, 29 noviembre). *La comida a domicilio en España superará los 1.290 millones de euros en 2024.* DARetail.
<https://www.distribucionactualidad.com/la-comida-a-domicilio-en-espana-superara-los-1-290-millones-de-euros-en-2024/>

Fernández, S. (2025, 19 febrero). *El precio de las materias primas sube un 9% en 2025 y plantea un riesgo inflacionista a los bancos centrales.* ElEconomista.es
<https://www.eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/13228148/02/25/el-precio-de-las-materias-primas-suben-un-9-en-2025-y-plantea-un-riesgo-inflacionista-a-los-bancos-centrales.html>

Financiación. (s. f.). CaixaBank Empresas.
https://www.caixabank.es/empresa/financiacion/financiacion_es.html

Frutas Eloy. (s. f.). Frutas Eloy. <https://frutaseloy.com/>

García Fuente, C. (2023, 14 marzo). *Los consumidores usan el delivery como una opción de conveniencia y menos de placer.* Kantar.
<https://www.kantar.com/es/inspiracion/gran-consumo/los-consumidores-usan-el-delivery-como-una-opcion-mas-de-conveniencia-y-menos-de-placer>

Gil Goncet, J.M. (2023, 22 junio). *Wetaca y la fiebre de los tupperes en España.* [Tesis doctoral, UOC]
<https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/148119/1/jgilgonceTFM0623memoria.pdf>

Gobierno de España. (s.f) *PROGRAMA DE APOYO EMPRESARIAL A LAS MUJERES (PAEM).* Gobierno de España.
<https://www.inmujeres.gob.es/areasTematicas/Emprendimiento/ProgApoyoEmpresarial.htm>

Grupo Norteños. (s.f) Grupo Norteños. <https://gruponortenos.com/>

Guerreo, L. (2024, 14 agosto) *Informe de resultados: Los resultados del primer semestre de 2024 de HelloFresh SE muestran un crecimiento en el segmento RTE.* Investing.com.
<https://es.invesAng.com/news/stock-market-news/informe-de-resultados-los-resultados-del-primer-semestre-de-2024-de-hellofresh-se-muestran-un-crecimiento-en-el-segmento-rte-93CH-2793506>

Harinas Polo. (s.f) Harinas Polo <http://www.harinaspolo.com/es/>

HelloFresh. (s. f.). HelloFresh. <https://www.hellofresh.es/>

Incidencia de la alergia alimentaria - Fundación FSA. (2019, 28 marzo). Fundación FSA.
<https://funsapa.org/alergia-alimentaria/incidencia/>

Irene. (2023, 31 mayo). *Nespresso, Pascual y Alain Afflelou apuestan por la sostenibilidad.* Agencia Estimado.
<https://agenciaestimado.com/las-marcas-apuestan-por-la-sostenibilidad-y-el-greendoing/>

ITC Packaging. (s.f). ITC Packaging. <https://www.itc-packaging.com/index.php/>

Jonathan. (2022, 28 junio). *Marketing Alimentario y Food Marketing -¿Cómo aplicarlo?*. Studio New Brand. <https://studionewbrand.com/marketing-alimentario/>

Jurado-Gonzalez, P., Medina, F. X., & Bach-Faig, A. (2024). *Barriers to home food preparaAon and healthy eaAng among university students in Catalonia*. PubMed. [hgps://doi.org/10.1016/j.appet.2023.107159](https://doi.org/10.1016/j.appet.2023.107159)

Kostenko, A. (2025, 2 enero). *Tendencias de delivery en España 2025*. The Last Bite. https://www.last.app/recursos/blog/tendencias-delivery-espana-2025?utm_source=chatgpt.com

La claves del delivery en 2025 en España. (2024, diciembre). Profesional Horeca. <https://www.profesionalhoreca.com/2024/12/07/la-claves-del-delivery-en-2025-en-espana/>

La nueva era del packaging gastronómico: innovación, sostenibilidad y branding. (2024, 14 diciembre). BLOG Q pack. https://puntoqpack.com/blog/la-nueva-era-del-packaging-gastronomico-innovacion/?srsltid=AfmBOorLQElaxTD6d8JICZRO_MeRwoMUJ0x4PqO3CX8IXxsgsDGKgZL2

Marketing alimentario o food marketing. (2024, 10 mayo). Inprofit <https://inprofit.eu/tendencias-marketing/marketing-alimentario-o-food-marketing/>

María. (2025, 19 febrero). *Nuevas tendencias de consumo: Así compramos en 2025*. Moio. <https://moio.io/blog/nuevas-tendencias-de-consumo-en-2025/>

MenuDiet. (s. f.). MenuDiet. <https://www.menudiet.es/>

Mesa, J. (2023, 29 noviembre). *El reparto de comida y de la compra a domicilio en España alcanza los 6.780 millones de euros*. El Economista. <https://www.eleconomista.es/retail-consumo/noticias/12562138/11/23/el-reparto-de-comida-y-de-la-compra-a-domicilio-en-espana-alcanza-los-6780-millones-de-euros.html#:~:text=El%20mercado%20del%20delivery%20ha,Just%20Eat%20presentado%20esta%20ma%C3%B1a>

Ministerio de Industria y turismo (2024, 10 enero). *Industria abre una nueva convocatoria del programa Activa Startups ofreciendo a las pymes hasta 9.500€ para mejorar su innovación*. Ministerio de Industria y turismo.

<https://www.mintur.gob.es/es-es/GabinetePrensa/NotasPrensa/2024/Paginas/industria-convocatoria-programa-activa-startups-innovacion-eoi.aspx>

Montserrat, J. (2017, 21 noviembre). *Las 10 tendencias que cambiarán en consumo en 2025*. Kantar.

<https://www.kantar.com/es/inspiracion/consumidor/kantar-talks-2017-las-10-tendencias-que-cambiaran-en-consumo-en-2025>

Oro del Desierto. (s.f). Oro del Desierto. <https://orodeldesierto.com/>

Pescados Loureda. (s.f) Pescados Loureda. <https://pescadosloureda.com/>

Pursell, S. (2023, 20 enero). *¿Qué es el marketing de servicios? definición, implementación y ejemplos*. Hubspot.es. <https://blog.hubspot.es/marketing/marketing-de-servicios>

Pérez, A. (2023, 14 noviembre). *MenuDiet alimenta una rutina más saludable a través de su sistema delivery*. Marketing Directo. <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/menudiet-alimenta-rutina-saludable-sistema-delivery>

Ramos, P. (2024, 22 abril). *Prejuicios y barreras que explican la mala alimentación de los jóvenes universitarios*. UOC. <https://www.uoc.edu/es/news/2024/prejuicios-y-barreras-explican-la-mala-alimentacion-de-los-jovenes-universitarios>

Recacha, V. (2025, 3 marzo). *El patrimonio de los jóvenes ha caído el 73% en 20 años mientras aumenta el de los mayores*. The Objective. <https://theobjective.com/economia/2025-03-03/jovenes-empobrecen-mayores-ganan/>

Sánchez, E. (2023). *España aumenta el gasto en alimentos saludables*. TBS Education. <https://www.calameo.com/tbs-education/read/0018217970e6a81efbec6>

Santiago, J. (2024, 11 diciembre). *7 tendencias que dominarán la industria de alimentos y bebidas en 2025*. The food Tech. <https://thefoodtech.com/tendencias-de-consumo/siete-tendencias-que-dominaran-la-industria-de-alimentos-y-bebidas-en-el-2025/>

Sosa. (s.f). Sosa. <https://www.sosa.cat/>

Tecnologías digitales para la gestión de pedidos y entregas en comida a domicilio. (2024, 15 mayo). THE FOOD TECH.

<https://thefoodtech.com/tecnologia-de-los-alimentos/tecnologias-digitales-para-la-gestion-de-pedidos-y-entregas-en-comida-a-domicilio/>

To Good To Go. (s.f). To Good To Go <https://www.toogoodtogo.com/es>

Urdangarin, A (2016, 20 octubre). *Joaquín Sastre: «Cada vez hay más alergia y más temprano, ahora ya vemos niños de tres años alérgicos al polen».* El diario Vasco. <https://www.diariovasco.com/gipuzkoa/201610/20/joaquin-sastre-presidente-sociedad-20161020000906-v.html>

Veloso, E. (2024, 14 junio). *4 tendencias que marcarán el futuro de la publicidad alimentaria.* Evercom.

<https://evercom.es/blog/4-tendencias-marcaran-futuro-publicidad-alimentaria/>

¿Qué importancia tienen las Redes Sociales para PYMES y autónomos?. (2018, 13 julio).

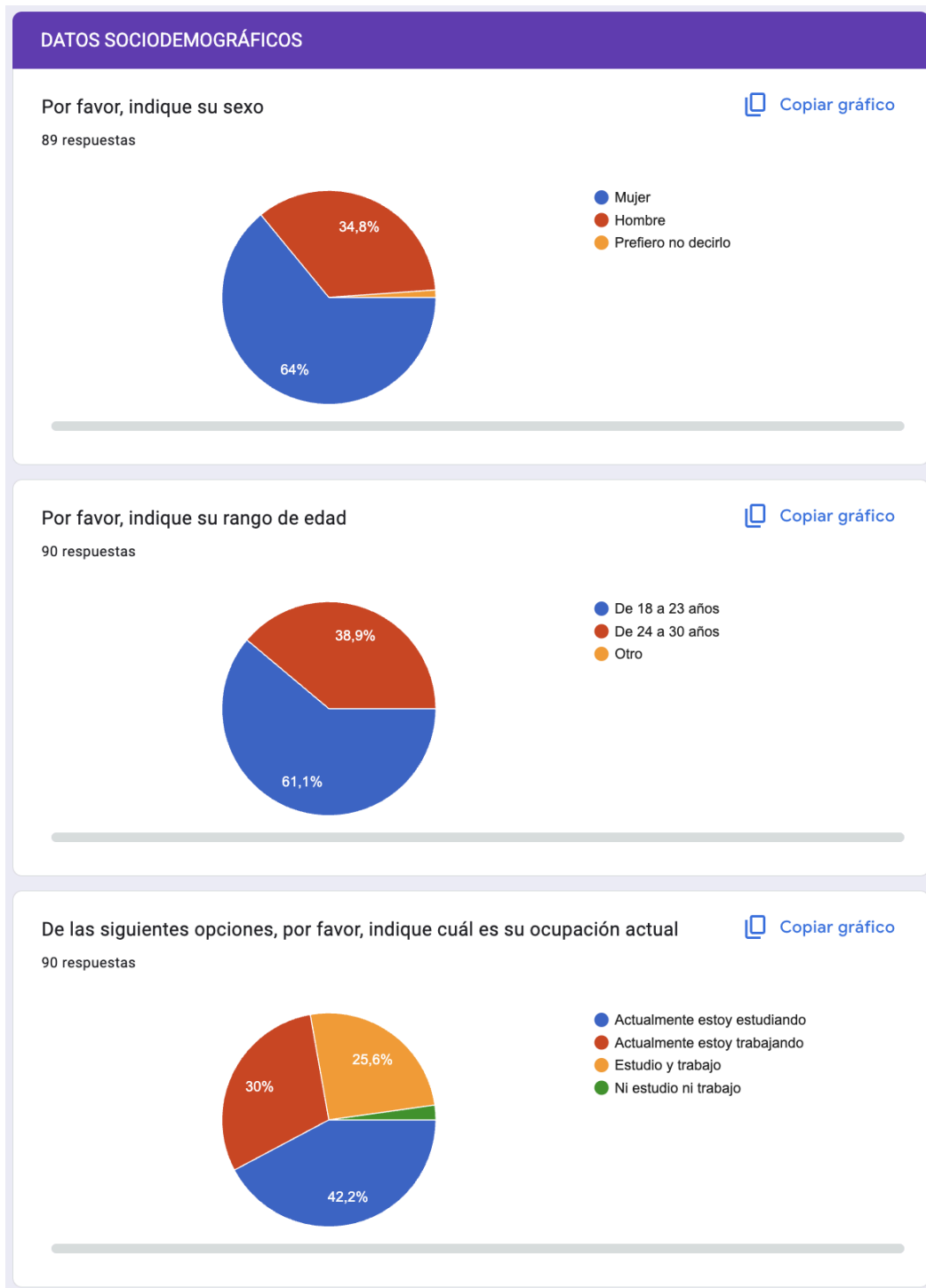
Master SM Asturias.

<https://especialistaensocialmedia.com/rrss-socialmedia-crecimiento-pymes/>

9. ANEXOS

9.1. Resultados generales de la encuesta

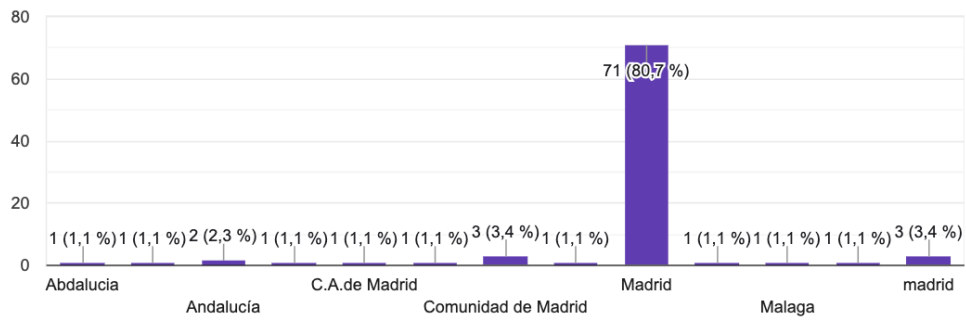
<https://docs.google.com/forms/d/14TiZZkUrahLsrREpaRuQQ8UuEMAzCMQQ1BIXE1OUOHU/edit#responses>



Por favor, indique su lugar de residencia (comunidad autónoma)

[Copiar gráfico](#)

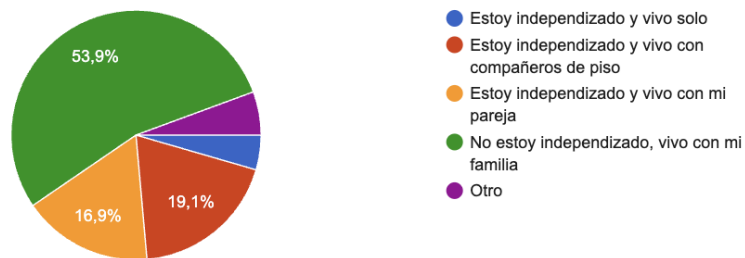
88 respuestas



De las siguientes opciones, por favor, indique cuál es su situación de residencia actual

[Copiar gráfico](#)

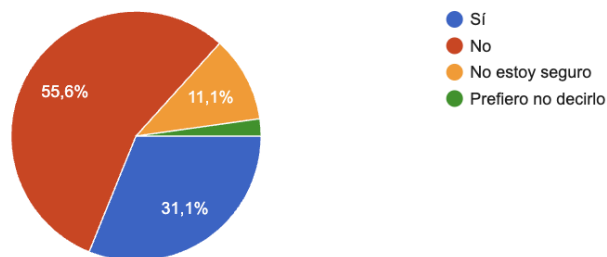
89 respuestas



¿Sufre alguna intolerancia, trastorno o alergia alimenticia?

[Copiar gráfico](#)

90 respuestas

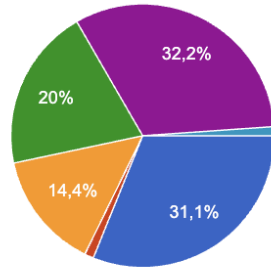


HÁBITOS DE CONSUMO

¿Con qué frecuencia suele hacer la compra de alimentos?

[Copiar gráfico](#)

90 respuestas

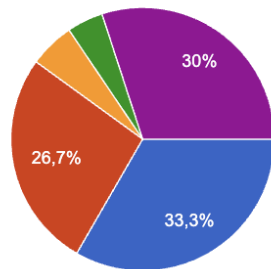


- Nunca, no me encargo de hacer la compra en mi hogar
- Más de 5 veces a la semana
- Entre 3 y 5 veces a la semana
- Entre 2 y 3 veces a la semana
- 1 vez a la semana
- 2 veces al mes

¿Cuánto dinero suele gastar en cada compra?

[Copiar gráfico](#)

90 respuestas

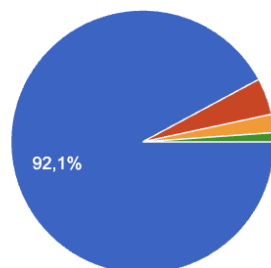


- Más de 50 euros
- Entre 35 y 50 euros
- Entre 20 y 35 euros
- Menos de 25 euros
- No realizo ese gasto

De entre las siguientes opciones, por favor, indique dónde suele comprar alimentos

[Copiar gráfico](#)

89 respuestas



- Supermercado físico
- Supermercado online
- Aplicaciones delivery
- Mercado tradicional

¿Con qué frecuencia suele cocinar?

[Copiar gráfico](#)

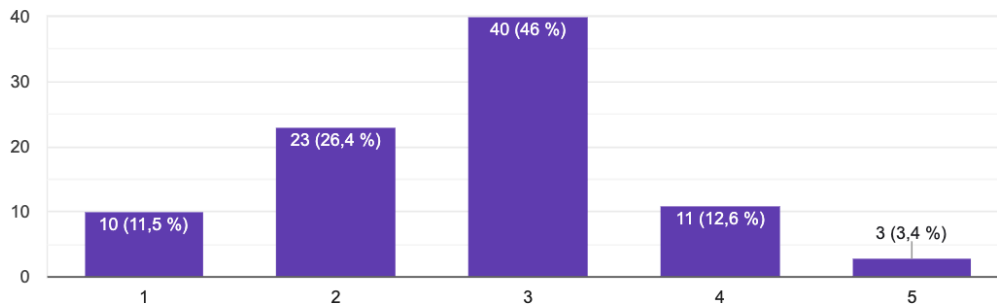
89 respuestas



Por favor, indique en una escala del 1 al 5 su grado de elaboración a la hora de cocinar platos siendo 1 "nada" y 5 "muy elaborado"

[Copiar gráfico](#)

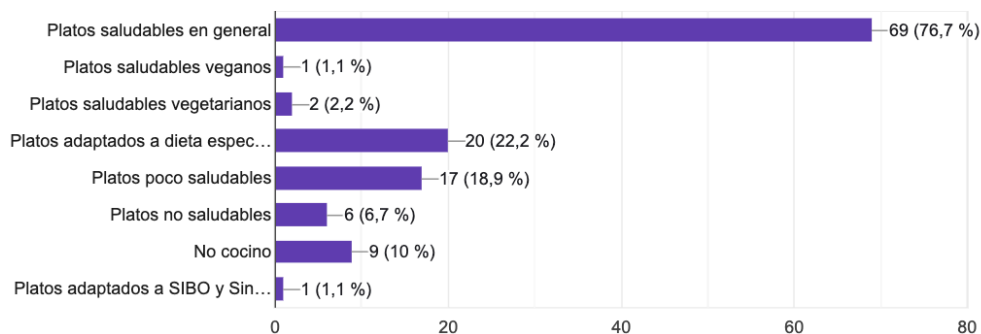
87 respuestas



De entre la siguiente batería de opciones, por favor, indique el tipo de platos que suele cocinar para su propio consumo (puede marcar más de una opción)

[Copiar gráfico](#)

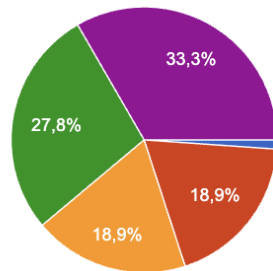
90 respuestas



¿Con qué frecuencia pide usted comida a domicilio?

[Copiar gráfico](#)

90 respuestas

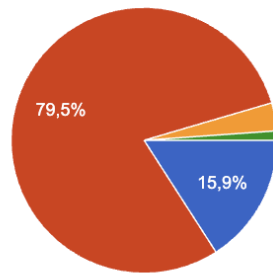


- Varias veces a la semana
- Una vez a la semana
- Dos o tres veces al mes
- Una vez al mes
- No suelo pedir comida a domicilio

En caso de haber pedido en alguna ocasión comida a domicilio ¿Qué tipo de comida suele pedir?

[Copiar gráfico](#)

88 respuestas

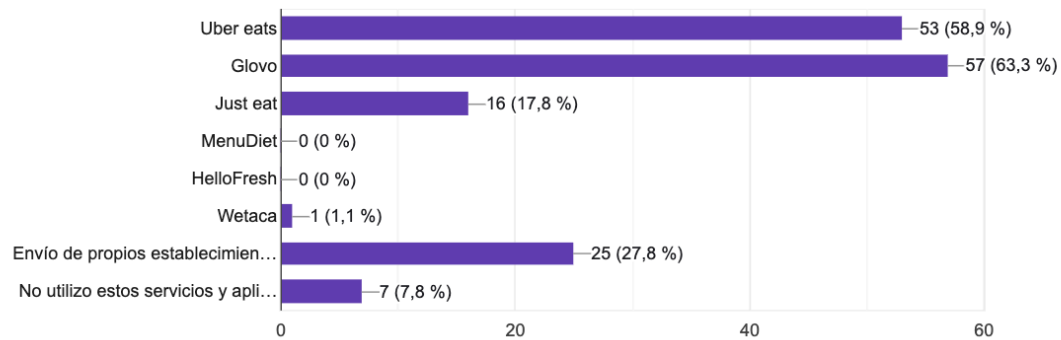


- Comida saludable como pokes, ensalada, platos tradicionales...
- Comida poco o nada saludable como hamburguesas, pizzas, kebabs...
- Nunca pido comida a domicilio
- Comida china, no sé si es saludable o no :)

Por favor, indique de entre las siguientes opciones qué aplicaciones de *delivery* suele usar (puede marcar más de una opción)

[Copiar gráfico](#)

90 respuestas



Cuando pide servicios *delivery* ¿Dónde suele recoger los pedidos?

[Copiar gráfico](#)

89 respuestas

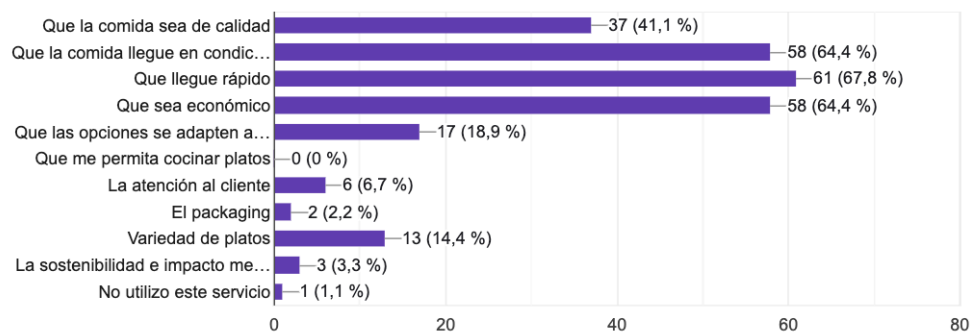


EXPERIENCIA DE CONSUMO E INTENCIÓN DE COMPRA

¿Qué es lo que más valora de los servicios *delivery*? (puede marcar más de una opción)

[Copiar gráfico](#)

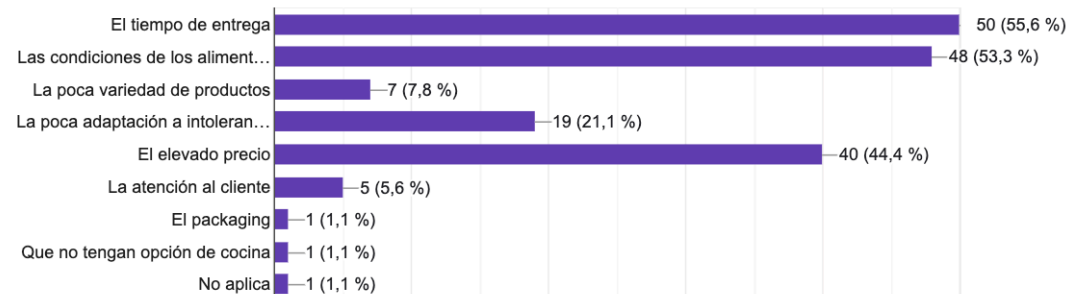
90 respuestas



¿Qué es lo que menos le gusta de los servicios *delivery*? (puede marcar más de una opción)

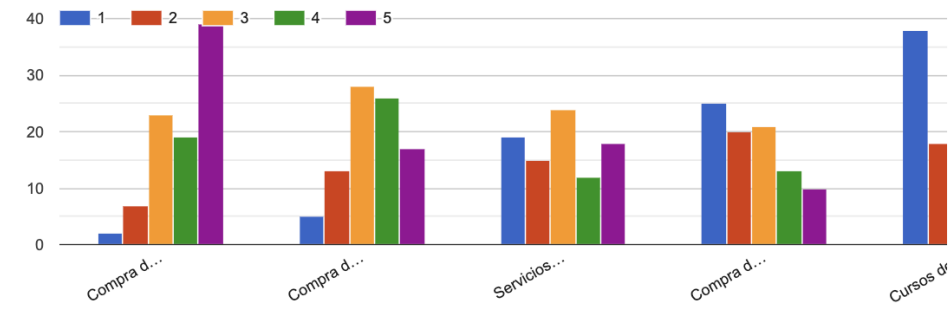
[Copiar gráfico](#)

90 respuestas



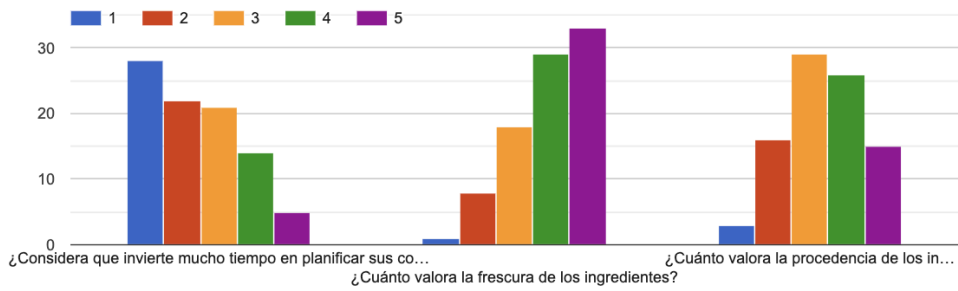
Por favor indique su grado de interés en la compra de los siguientes productos y servicios, siendo 1 "nada interesado" y 5 "muy interesado"

[Copiar gráfico](#)



En una escala del 1 al 5, siendo uno "nada" y cinco "mucho", conteste las siguientes preguntas

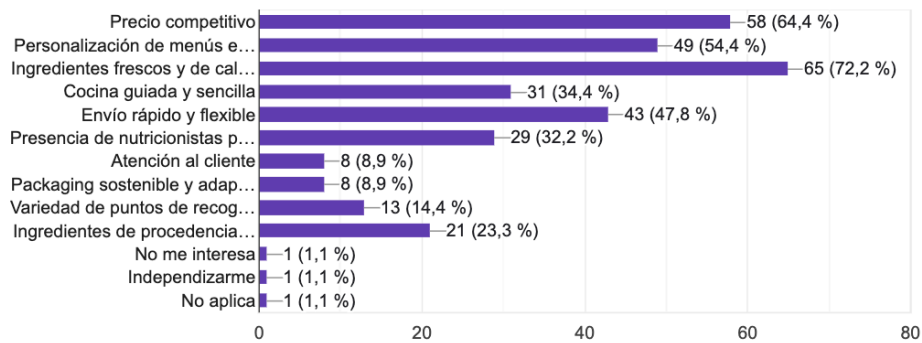
[Copiar gráfico](#)



¿Qué factores le impulsarían a suscribirse a un servicio de menús semanales a domicilio? (puede marcar más de una opción)

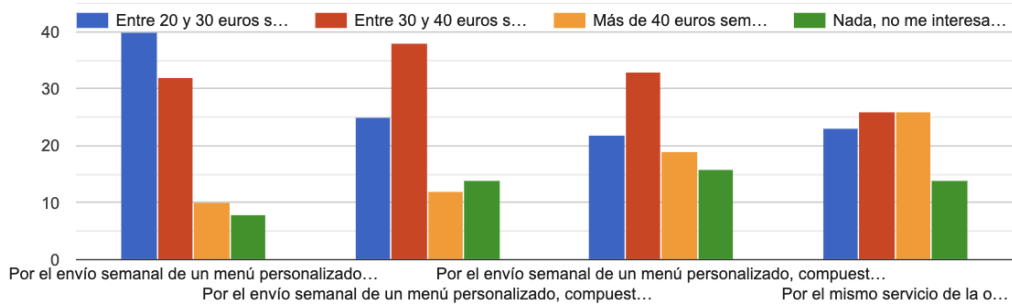
[Copiar gráfico](#)

90 respuestas



Por favor, indique cuánto estaría dispuesto a pagar por los siguientes servicios a contratar:

[Copiar gráfico](#)



¡MUCHAS GRACIAS!

9.2. Resultados de la encuesta analizando el perfil de entre 18 y 23 años

Marca temporal	Por favor, indique su sexo	Por favor, indique su rango de edad	De las siguientes opciones, por favor, indique	Por favor, indique su lugar de residencia (ciudad)	De las siguientes opciones, por favor, indique cuál	¿Sufre alguna intolerancia, trastorno o alergia?
4/5/2025 15:25:06	Mujer	De 18 a 23 años	Actualmente estoy estudiando	Madrid	No estoy independizado, vivo con mi familia	No estoy seguro
4/5/2025 21:30:11	Mujer	De 18 a 23 años	Estudio y trabajo	Madrid	No estoy independizado, vivo con mi familia	Sí
4/5/2025 11:12:21	Mujer	De 18 a 23 años	Estudio y trabajo	Madrid	No estoy independizado, vivo con mi familia	No
4/5/2025 12:53:21	Hombre	De 18 a 23 años	Actualmente estoy estudiando	Madrid	Estoy independizado y vivo con compañeros de piso	Sí
4/5/2025 11:54:37	Mujer	De 18 a 23 años	Actualmente estoy estudiando	Madrid	Otro	No estoy seguro
4/5/2025 13:43:17	Hombre	De 18 a 23 años	Actualmente estoy estudiando	Madrid	No estoy independizado, vivo con mi familia	No
4/5/2025 11:17:13	Hombre	De 18 a 23 años	Actualmente estoy trabajando	Comunidad de Madrid	Estoy independizado y vivo con compañeros de piso	No
4/7/2025 11:05:37	Mujer	De 18 a 23 años	Estudio y trabajo	Madrid	No estoy independizado, vivo con mi familia	No
4/5/2025 11:09:57	Mujer	De 18 a 23 años	Estudio y trabajo	Madrid	Estoy independizado y vivo con compañeros de piso	No estoy seguro
4/7/2025 19:38:39	Mujer	De 18 a 23 años	Actualmente estoy estudiando	Madrid	Estoy independizado y vivo con compañeros de piso	No
4/5/2025 13:05:29	Hombre	De 18 a 23 años	Actualmente estoy estudiando	Madrid	Estoy independizado y vivo con compañeros de piso	No
4/5/2025 12:44:12	Mujer	De 18 a 23 años	Actualmente estoy estudiando	Madrid	Otro	No
4/5/2025 11:08:24	Mujer	De 18 a 23 años	Actualmente estoy estudiando	Madrid	Estoy independizado y vivo con compañeros de piso	No
4/5/2025 20:19:21	Mujer	De 18 a 23 años	Ni estudio ni trabajo	Madrid	No estoy independizado, vivo con mi familia	Prefiero no decirlo
4/5/2025 21:37:14	Hombre	De 18 a 23 años	Actualmente estoy estudiando	Madrid	No estoy independizado, vivo con mi familia	Sí
4/5/2025 11:14:03	Mujer	De 18 a 23 años	Actualmente estoy estudiando	Madrid	No estoy independizado, vivo con mi familia	No
4/6/2025 12:27:14	Mujer	De 18 a 23 años	Actualmente estoy estudiando	Málaga	No estoy independizado, vivo con mi familia	No
4/5/2025 17:50:31	Mujer	De 18 a 23 años	Actualmente estoy estudiando	Madrid	No estoy independizado, vivo con mi familia	No
4/7/2025 8:47:46	Mujer	De 18 a 23 años	Actualmente estoy estudiando	Madrid	No estoy independizado, vivo con mi familia	No estoy seguro
4/7/2025 8:19:03	Mujer	De 18 a 23 años	Actualmente estoy estudiando	Madrid	No estoy independizado, vivo con mi familia	No
4/5/2025 14:56:08	Mujer	De 18 a 23 años	Actualmente estoy trabajando	Madrid	No estoy independizado, vivo con mi familia	No
4/5/2025 11:28:31	Mujer	De 18 a 23 años	Estudio y trabajo	Madrid	No estoy independizado, vivo con mi familia	No
4/5/2025 11:46:46	Mujer	De 18 a 23 años	Estudio y trabajo	Madrid	No estoy independizado, vivo con mi familia	Sí
4/5/2025 12:04:32	Mujer	De 18 a 23 años	Estudio y trabajo	Madrid	No estoy independizado, vivo con mi familia	Sí
4/5/2025 16:07:13	Mujer	De 18 a 23 años	Actualmente estoy estudiando	Madrid	No estoy independizado, vivo con mi familia	No estoy seguro
4/5/2025 20:48:17	Mujer	De 18 a 23 años	Actualmente estoy estudiando	Madrid	Estoy independizado y vivo con compañeros de piso	No
4/7/2025 12:38:25	Mujer	De 18 a 23 años	Estudio y trabajo	Madrid	No estoy independizado, vivo con mi familia	No
4/5/2025 11:31:37	Mujer	De 18 a 23 años	Actualmente estoy estudiando	Madrid	No estoy independizado, vivo con mi familia	Sí
4/7/2025 9:51:27	Hombre	De 18 a 23 años	Actualmente estoy estudiando	Comunidad de Madrid	No estoy independizado, vivo con mi familia	No
4/7/2025 13:00:19	Mujer	De 18 a 23 años	Actualmente estoy estudiando	Madrid	No estoy independizado, vivo con mi familia	Sí
4/5/2025 11:32:06	Mujer	De 18 a 23 años	Actualmente estoy estudiando	Madrid	No estoy independizado, vivo con mi familia	No estoy seguro
4/5/2025 15:00:42	Mujer	De 18 a 23 años	Estudio y trabajo	Bizkaia	No estoy independizado, vivo con mi familia	Sí
4/5/2025 17:01:20	Mujer	De 18 a 23 años	Actualmente estoy trabajando	Comunidad de Madrid	Estoy independizado y vivo solo	Sí
4/5/2025 13:54:01	Hombre	De 18 a 23 años	Estudio y trabajo	Madrid	No estoy independizado, vivo con mi familia	No
4/5/2025 11:02:37	Hombre	De 18 a 23 años	Actualmente estoy estudiando	Madrid	Otro	No
3/9/2025 14:29:03	Mujer	De 18 a 23 años	Estudio y trabajo	Madrid	Estoy independizado y vivo con mi pareja	Sí
4/5/2025 15:07:35	Mujer	De 18 a 23 años	Estudio y trabajo	Madrid	Estoy independizado y vivo con mi pareja	No
4/5/2025 12:55:02	Mujer	De 18 a 23 años	Actualmente estoy estudiando	Madrid	No estoy independizado, vivo con mi familia	No
4/5/2025 11:42:52	Hombre	De 18 a 23 años	Estudio y trabajo	Madrid	No estoy independizado, vivo con mi familia	No
4/5/2025 12:58:29	Mujer	De 18 a 23 años	Actualmente estoy estudiando	Cádiz	No estoy independizado, vivo con mi familia	No
4/5/2025 13:54:17	Mujer	De 18 a 23 años	Actualmente estoy estudiando	Madrid	Estoy independizado y vivo con compañeros de piso	Sí
4/5/2025 14:51:35	Mujer	De 18 a 23 años	Actualmente estoy estudiando	Madrid	No estoy independizado, vivo con mi familia	Sí
4/5/2025 23:44:00	Mujer	De 18 a 23 años	Estudio y trabajo	Madrid	Estoy independizado y vivo con compañeros de piso	No
4/5/2025 11:27:34	Mujer	De 18 a 23 años	Actualmente estoy estudiando	Madrid	No estoy independizado, vivo con mi familia	No
4/5/2025 11:52:40	Hombre	De 18 a 23 años	Actualmente estoy trabajando	Madrid	No estoy independizado, vivo con mi familia	No
4/5/2025 11:45:55	Mujer	De 18 a 23 años	Actualmente estoy estudiando	Madrid	No estoy independizado, vivo con mi familia	Sí
4/5/2025 12:16:40	Mujer	De 18 a 23 años	Actualmente estoy estudiando	Madrid	No estoy independizado, vivo con mi familia	No
3/9/2025 12:06:59	Hombre	De 18 a 23 años	Actualmente estoy estudiando	Madrid	Estoy independizado y vivo con compañeros de piso	No
3/9/2025 12:30:21	Mujer	De 18 a 23 años	Actualmente estoy estudiando	Madrid	No estoy independizado, vivo con mi familia	No
4/5/2025 16:55:49	Mujer	De 18 a 23 años	Actualmente estoy estudiando	Madrid	No estoy independizado, vivo con mi familia	No
4/5/2025 15:35:50	Mujer	De 18 a 23 años	Actualmente estoy estudiando	Majadahonda (Madrid)	No estoy independizado, vivo con mi familia	No
4/7/2025 8:46:30	Mujer	De 18 a 23 años	Ni estudio ni trabajo	Madrid	No estoy independizado, vivo con mi familia	Sí
4/5/2025 11:26:43	Mujer	De 18 a 23 años	Actualmente estoy estudiando	Madrid	No estoy independizado, vivo con mi familia	Sí
4/5/2025 15:02:02	Mujer	De 18 a 23 años	Actualmente estoy estudiando	Madrid	Otro	No
4/5/2025 16:39:13	Mujer	De 18 a 23 años	Actualmente estoy trabajando	Málaga	Estoy independizado y vivo con mi pareja	No
			Actualmente estoy estudiando	Madrid	Estoy independizado y vivo con compañeros de piso	No
			60%	91%	18%	60%
			Actualmente estoy trabajando	Málaga	Estoy independizado y vivo con mi pareja	Sí
			9%	4%	4%	27%
			Estudio y trabajo	Cádiz	Estoy independizado y vivo solo	No estoy seguro
			25%	2%	2%	11%
			Ni estudio ni trabajo	Bizkaia	No estoy independizado, vivo con mi familia	Prefiero no decirlo
			4%	2%	67%	2%
			55	55	Otro	55
					7%	
					55	

9.3. Resultados de la encuesta analizando el perfil de entre 24 y 30 años

Marca temporal	Por favor, indique su sexo	Por favor, indique su rango	De las siguientes opciones, por favor, indique	Por favor, indique su lugar de	De las siguientes opciones, por favor, indique
4/5/2025 17:06:18	Prefiero no decirlo	De 24 a 30 años	Estudio y trabajo	Abaducia	Estoy independizado y vivo con mi pareja
4/5/2025 11:16:50	Hombre	De 24 a 30 años	Actualmente estoy estudiando	Madrid	No estoy independizado, vivo con mi familia
4/6/2025 8:54:39	Hombre	De 24 a 30 años	Actualmente estoy trabajando	C.A.de Madrid	Estoy independizado y vivo con mi pareja
4/5/2025 11:24:25	Mujer	De 24 a 30 años	Actualmente estoy trabajando	Madrid	No estoy independizado, vivo con mi familia
4/5/2025 11:50:32	Mujer	De 24 a 30 años	Estudio y trabajo	Madrid	No estoy independizado, vivo con mi familia
4/5/2025 16:59:21	Mujer	De 24 a 30 años	Actualmente estoy trabajando	Andalucia	Estoy independizado y vivo con mi pareja
4/6/2025 9:10:29	Mujer	De 24 a 30 años	Actualmente estoy trabajando	Andalucia	Estoy independizado y vivo con mi pareja
4/5/2025 19:01:44	Hombre	De 24 a 30 años	Estudio y trabajo	Madrid	No estoy independizado, vivo con mi familia
4/17/2025 17:26:18	Hombre	De 24 a 30 años	Estudio y trabajo	Madrid	Estoy independizado y vivo con mi pareja
3/11/2025 7:54:57	Hombre	De 24 a 30 años	Estudio y trabajo	Madrid	No estoy independizado, vivo con mi familia
4/5/2025 15:11:12	Hombre	De 24 a 30 años	Actualmente estoy trabajando	Comercial	Estoy independizado y vivo con mi pareja
4/17/2025 17:23:35	Hombre	De 24 a 30 años	Actualmente estoy trabajando	Madrid	Otro
4/5/2025 12:50:12		De 24 a 30 años	Actualmente estoy trabajando	Madrid	Estoy independizado y vivo solo
4/5/2025 11:15:58	Hombre	De 24 a 30 años	Estudio y trabajo	Madrid	Estoy independizado y vivo con compañeros de
4/5/2025 14:16:07	Hombre	De 24 a 30 años	Actualmente estoy trabajando	Madrid	Estoy independizado y vivo con mi pareja
4/5/2025 13:14:45	Mujer	De 24 a 30 años	Actualmente estoy estudiando	Madrid	No estoy independizado, vivo con mi familia
4/5/2025 15:43:13	Mujer	De 24 a 30 años	Actualmente estoy trabajando	Madrid	Estoy independizado y vivo con compañeros de
4/8/2025 12:41:03	Mujer	De 24 a 30 años	Actualmente estoy trabajando	Madrid	No estoy independizado, vivo con mi familia
4/17/2025 17:24:40	Mujer	De 24 a 30 años	Actualmente estoy estudiando	Madrid	Estoy independizado y vivo con compañeros de
4/11/2025 20:15:55	Hombre	De 24 a 30 años	Actualmente estoy trabajando	Madrid	Estoy independizado y vivo con mi pareja
4/17/2025 17:13:47	Hombre	De 24 a 30 años	Estudio y trabajo	Madrid	Estoy independizado y vivo con compañeros de
4/17/2025 17:22:32	Hombre	De 24 a 30 años	Actualmente estoy trabajando	Madrid	No estoy independizado, vivo con mi familia
4/17/2025 17:25:42	Hombre	De 24 a 30 años	Actualmente estoy trabajando	Madrid	Estoy independizado y vivo solo
4/17/2025 17:20:05	Hombre	De 24 a 30 años	Actualmente estoy trabajando	Madrid	Estoy independizado y vivo con mi pareja
4/17/2025 17:22:57	Hombre	De 24 a 30 años	Estudio y trabajo	Madrid	Estoy independizado y vivo con mi pareja
4/5/2025 11:48:01	Hombre	De 24 a 30 años	Actualmente estoy trabajando	Madrid	Estoy independizado y vivo con mi pareja
4/5/2025 14:26:11	Mujer	De 24 a 30 años	Actualmente estoy trabajando	Madrid	No estoy independizado, vivo con mi familia
4/5/2025 11:56:08	Hombre	De 24 a 30 años	Actualmente estoy trabajando	Andalucia	Estoy independizado y vivo con mi pareja
4/17/2025 17:16:21	Hombre	De 24 a 30 años	Actualmente estoy estudiando	Madrid	Estoy independizado y vivo solo
4/17/2025 17:11:39	Mujer	De 24 a 30 años	Estudio y trabajo	Madrid	Estoy independizado y vivo con compañeros de
3/9/2025 12:52:31	Mujer	De 24 a 30 años	Actualmente estoy trabajando	Madrid	No estoy independizado, vivo con mi familia
4/7/2025 15:51:48	Mujer	De 24 a 30 años	Actualmente estoy trabajando	Madrid	Estoy independizado y vivo con compañeros de
4/5/2025 11:31:34	Hombre	De 24 a 30 años	Actualmente estoy trabajando	Madrid	Estoy independizado y vivo con mi pareja
4/5/2025 15:03:23	Hombre	De 24 a 30 años	Actualmente estoy trabajando	Madrid	No estoy independizado, vivo con mi familia
4/7/2025 15:48:31	Mujer	De 24 a 30 años	Actualmente estoy trabajando	Madrid	Estoy independizado y vivo con compañeros de
			Actualmente estoy estudiando	Madrid	Estoy independizado y vivo con compañeros de
				11%	83%
			Actualmente estoy trabajando	Andalucia	Estoy independizado y vivo con mi pareja
				63%	11%
			Estudio y trabajo	comercial	Estoy independizado y vivo solo
				26%	3%
			Ni estudio ni trabajo		No estoy independizado, vivo con mi familia
				0%	31%
				35	35
					Otro
					3%
					35

¿Sufrir alguna intolerancia, trastorno o alergia?	¿Con qué frecuencia suele hacer la compra?	¿Cuánto dinero suele gastar en cada compra?	De entre las siguientes opciones, por favor, indique	¿Con qué frecuencia suele cocinar?
Prefiero no decirlo	Entre 2 y 3 veces a la semana	Entre 35 y 50 euros	Supercor	Cada tres o cuatro días
No	1 vez a la semana	Entre 20 y 35 euros	Supercor	Cada dos días
No	Entre 3 y 5 veces a la semana	Entre 35 y 50 euros	Supercor	Una vez a la semana
No	Nunca, no me encargo de hacer la compra en mi hogar	No realizo ese gasto	Supercor	Nunca
No	Nunca, no me encargo de hacer la compra en mi hogar	No realizo ese gasto	Supercor	Cada dos días
Sí	1 vez a la semana	Entre 35 y 50 euros	Supercor	Cada dos días
No	1 vez a la semana	Más de 50 euros	Supercor	Una vez al día
Sí	1 vez a la semana	Más de 50 euros	Supercor	Una vez al día
Sí	Entre 2 y 3 veces a la semana	Menos de 25 euros	Supercor	Cada tres o cuatro días
Sí	1 vez a la semana	No realizo ese gasto	Supercor	Nunca
No	Entre 3 y 5 veces a la semana	Más de 50 euros	Supercor	Cada dos días
Sí	Entre 2 y 3 veces a la semana	Entre 35 y 50 euros	Supercor	Una vez al día
No	Entre 3 y 5 veces a la semana	Más de 50 euros	Supercor	Una vez al día
No	1 vez a la semana	Entre 35 y 50 euros	Supercor	Una vez al día
No	Entre 2 y 3 veces a la semana	Entre 35 y 50 euros	Supercor	Una vez al día
No	1 vez a la semana	Más de 50 euros	Supercor	Una vez al día
No	Entre 3 y 5 veces a la semana	Más de 50 euros	Supercor	Una vez al día
No	Nunca, no me encargo de hacer la compra en mi hogar	No realizo ese gasto	Supercor	Cada tres o cuatro días
No estoy seguro	Entre 3 y 5 veces a la semana	Entre 35 y 50 euros	Supercor	Una vez al día
Sí	Entre 3 y 5 veces a la semana	Entre 35 y 50 euros	Supercor	Varias veces al día
Sí	Entre 2 y 3 veces a la semana	Entre 35 y 50 euros	Supercor	Una vez al día
Sí	Entre 3 y 5 veces a la semana	Entre 35 y 50 euros	Supercor	Varias veces al día
Sí	1 vez a la semana	Más de 50 euros	Supercor	Cada dos días
Sí	Entre 3 y 5 veces a la semana	Más de 50 euros	Supercor	Varias veces al día
Sí	Entre 2 y 3 veces a la semana	Más de 50 euros	Supercor	Una vez al día
No	Entre 2 y 3 veces a la semana	Más de 50 euros	Supercor	Cada dos días
No	1 vez a la semana	Más de 50 euros	Supercor	Varias veces al día
No	Entre 2 y 3 veces a la semana	Entre 35 y 50 euros	Supercor	Cada dos días
No estoy seguro	Entre 3 y 5 veces a la semana	Entre 35 y 50 euros	Supercor	Una vez al día
Sí	Entre 2 y 3 veces a la semana	Más de 50 euros	Supercor	Varias veces al día
Sí	Entre 3 y 5 veces a la semana	Más de 50 euros	Supercor	Una vez al día
No estoy seguro	Entre 3 y 5 veces a la semana	Entre 20 y 35 euros	Supercor	Cada tres o cuatro días
No	1 vez a la semana	Más de 50 euros	Mercado tradicional	Cada tres o cuatro días
No	Nunca, no me encargo de hacer la compra en mi hogar	No realizo ese gasto	Supercor	Nunca
No estoy seguro	Entre 2 y 3 veces a la semana	Entre 20 y 35 euros	Supercor	Cada dos días
No	1 vez a la semana	Entre 20 y 35 euros	Mercado tradicional	Cada dos días
	49%	29%	9%	3%
Sí	2 veces al mes	Entre 35 y 50 euros	Supercor	Cada tres o cuatro días
	37%	0%	34%	94%
No estoy seguro	Entre 2 y 3 veces a la semana	Más de 50 euros	Supercor	Una vez a la semana
	11%	29%	40%	3%
Prefiero no decirlo	Entre 3 y 5 veces a la semana	Menos de 25 euros		Una vez al día
	3%	31%	3%	37%
	35			Varias veces al día
		0%	14%	14%
				Nunca
		11%		9%

Por favor, indique de entre la siguiente batería de opciones, por favor,	¿Con qué frecuencia pide usted comida?	En caso de haber pedido en alguna...	Por favor, indique de entre las siguientes opciones qué aplic...
5 Platos adaptados a dieta específica	Una vez al mes	Comida poco o nada saludable como ha Wetaca	
2 Platos saludables en general	Dos o tres veces al mes	Comida poco o nada saludable como ha Glovo	
3 Platos saludables en general	Una vez al mes	Comida poco o nada saludable como ha Envío de propios establecimientos	
1 Platos saludables en general	Una vez al mes	Comida saludable como pokes, ensalad Uber eats, Glovo	
3 Platos saludables en general	Una vez a la semana	Comida poco o nada saludable como ha Uber eats, Glovo	
2 Platos saludables en general	Una vez a la semana	Comida saludable como pokes, ensalad Uber eats, Glovo, Just eat	
2 Platos saludables en general	Una vez a la semana	Comida poco o nada saludable como ha Glovo, Just eat	
5 Platos saludables en general	Una vez al mes	Comida poco o nada saludable como ha Glovo	
3 Platos saludables vegetarianos, Platos no saludables	Una vez a la semana	Comida saludable como pokes, ensalad Uber eats, Glovo	
1 No cocino	No suelo pedir comida a domicilio	Comida poco o nada saludable como ha Glovo	
4 Platos saludables en general	Varias veces a la semana	Comida saludable como pokes, ensalad No utilizo estos servicios y aplicaciones	
3 Platos saludables en general	Dos o tres veces al mes	Comida poco o nada saludable como ha Just eat	
3 Platos saludables en general	Una vez al mes	Comida poco o nada saludable como ha Envío de propios establecimientos	
3 Platos saludables en general, Platos saludables veganos	Una vez a la semana	Comida poco o nada saludable como ha Uber eats	
2 Platos saludables en general	Una vez al mes	Comida poco o nada saludable como ha Envío de propios establecimientos	
2 Platos saludables vegetarianos	Una vez al mes	Comida china, no sé si es saludable o nr Envío de propios establecimientos	
3 Platos saludables en general	Una vez a la semana	Comida poco o nada saludable como ha Uber eats, Glovo, Envío de propios establecimientos	
2 Platos saludables en general	Dos o tres veces al mes	Comida poco o nada saludable como ha Uber eats, Glovo	
3 Platos saludables en general, Platos adaptados a dieta	Una vez a la semana	Comida poco o nada saludable como ha Uber eats, Glovo, Just eat, Envío de propios establecimientos	
4 Platos saludables en general, Platos adaptados a dieta	Una vez a la semana	Comida saludable como pokes, ensalad Uber eats, Glovo, Just eat	
3 Platos saludables en general, Platos adaptados a dieta	Dos o tres veces al mes	Comida poco o nada saludable como ha Uber eats	
4 Platos saludables en general, Platos adaptados a dieta	Una vez al mes	Comida saludable como pokes, ensalad Uber eats, Envío de propios establecimientos	
4 Platos adaptados a dieta específica	Una vez al mes	Comida saludable como pokes, ensalad Glovo	
4 Platos saludables en general, Platos adaptados a dieta	Una vez a la semana	Comida poco o nada saludable como ha Glovo, Just eat, Envío de propios establecimientos	
2 Platos saludables en general, Platos adaptados a dieta	No suelo pedir comida a domicilio	Comida saludable como pokes, ensalad Glovo	
3 Platos saludables en general	Una vez a la semana	Comida poco o nada saludable como ha Envío de propios establecimientos	
3 Platos saludables en general, Platos poco saludables	No suelo pedir comida a domicilio	Comida poco o nada saludable como ha Uber eats	
4 Platos saludables en general	Una vez al mes	Comida saludable como pokes, ensalad Uber eats, Glovo	
3 Platos saludables en general, Platos adaptados a dieta	Dos o tres veces al mes	Comida poco o nada saludable como ha Uber eats	
3 Platos saludables en general, Platos adaptados a dieta	Una vez a la semana	Comida saludable como pokes, ensalad Uber eats, Glovo, Just eat	
4 Platos adaptados a dieta específica	Una vez al mes	Comida saludable como pokes, ensalad Uber eats, Glovo	
2 Platos saludables en general	Una vez al mes	Comida poco o nada saludable como ha No utilizo estos servicios y aplicaciones	
3 Platos saludables en general	No suelo pedir comida a domicilio	Nunca pido comida a domicilio No utilizo estos servicios y aplicaciones	
1 No cocino	No suelo pedir comida a domicilio	Comida poco o nada saludable como ha Envío de propios establecimientos	
2 Platos saludables en general	Una vez al mes	Comida poco o nada saludable como ha Envío de propios establecimientos	
1 No cocino	Dos o tres veces al mes	Comida poco o nada saludable como ha	Glovo
9%	6%	14%	66%
2 Platos adaptados a dieta específica	No suelo pedir comida a domicilio	Comida saludable como pokes, ensalad	Uber eats
26%	31%	14%	29%
3 Platos poco saludables	Una vez a la semana	Nunca pido comida a domicilio	Just eat
40%	11%	31%	3%
4 Platos saludables en general	Una vez al mes	Otra	Envíos de propios establecimientos
20%	49%	37%	3%
5 Ambos saludable y no	Varias veces a la semana		No utilizo estos servicios y aplicaciones
6%	17%	3%	
			9%
			Wetaca
			3%

Quando pide servicios delivery ¿Dónde suele?	¿Qué es lo que más valora de los servicios delivery? (pued)	¿Qué es lo que menos le gusta de los servicios delivery? (puede)	Por favor, indique...	Por favor, indique...	Por favor, indique...
En lugares destinados para recogida como parao	Que llegue rápido	El tiempo de entrega	5	5	4
En mi domicilio	Que llegue rápido, El packaging, Variedad de platos	Las condiciones de los alimentos (que vengan fríos u otros) o calida	4	2	1
En mi domicilio	Que la comida llegue en condiciones (fresca o caliente depr	Las condiciones de los alimentos (que vengan fríos u otros) o calida	2	3	3
En mi domicilio	Que la comida llegue en condiciones (fresca o caliente depr	El tiempo de entrega, Las condiciones de los alimentos (que vengar	5	5	1
En mi domicilio	Que la comida llegue en condiciones (fresca o caliente depr	El tiempo de entrega, Las condiciones de los alimentos (que vengar	5	5	2
En mi domicilio	Que la comida sea de calidad, Que la comida llegue en con	Las condiciones de los alimentos (que vengan fríos u otros) o calida	5	5	5
En mi domicilio	Que llegue rápido, Que sea económico	El tiempo de entrega	3	3	3
En mi domicilio	Que la comida sea de calidad	El tiempo de entrega	5	4	5
En mi domicilio	Que la comida sea de calidad, Que las opciones se adapter	La poca adaptación a intolerancias y alergias	3	3	2
En mi domicilio	Que la comida llegue en condiciones (fresca o caliente depr	El elevado precio	3	4	2
En mi domicilio	Que la comida sea de calidad	El tiempo de entrega	3		
En mi domicilio	Que la comida sea de calidad, Que las opciones se adapter	La poca adaptación a intolerancias y alergias, Que no tengan opció	3	3	3
En mi domicilio	Que la comida llegue en condiciones (fresca o caliente depr	Las condiciones de los alimentos (que vengan fríos u otros) o calida	3	2	1
En mi domicilio	Que la comida llegue en condiciones (fresca o caliente depr	El elevado precio, La atención al cliente	5	3	4
En mi domicilio	Que la comida sea de calidad	El elevado precio	3	3	3
En mi domicilio	Que la comida llegue en condiciones (fresca o caliente depr	El tiempo de entrega, El elevado precio	5	4	1
En mi domicilio	Que la comida llegue en condiciones (fresca o caliente depr	El tiempo de entrega, Las condiciones de los alimentos (que vengar	5	5	3
En mi domicilio	Que la comida sea de calidad, Que la comida llegue en con	El tiempo de entrega, Las condiciones de los alimentos (que vengar	5	4	1
En mi domicilio	Que la comida sea de calidad, Que la comida llegue en con	El tiempo de entrega, Las condiciones de los alimentos (que vengar	5	4	5
En mi domicilio	Que la comida sea de calidad, Que llegue rápido, Que sea	El tiempo de entrega, Las condiciones de los alimentos (que vengar	4	4	4
En mi domicilio	Que la comida sea de calidad, Que llegue rápido, Que sea	El tiempo de entrega, La poca adaptación a intolerancias y alergias,	5	3	5
En mi domicilio	Que la comida sea de calidad, Que sea económico, Que las	El tiempo de entrega, Las condiciones de los alimentos (que vengar	5	4	5
En mi domicilio	Que la comida sea de calidad, Que sea económico, Varieda	El tiempo de entrega, La poca variedad de productos	3	3	3
En mi domicilio	Que la comida sea de calidad, Que llegue rápido, Que sea	Las condiciones de los alimentos (que vengan fríos u otros) o calida	4	4	5
En mi domicilio	Que la comida sea de calidad, Que llegue rápido, Que sea	Las condiciones de los alimentos (que vengan fríos u otros) o calida	3	3	3
En mi domicilio	Que la comida llegue en condiciones (fresca o caliente depr	El tiempo de entrega, Las condiciones de los alimentos (que vengar	4	5	2
En mi domicilio	Que llegue rápido, Que sea económico, La atención al clien	El tiempo de entrega, El elevado precio	3	3	3
En mi domicilio	Que la comida sea de calidad	El tiempo de entrega	3	3	1
En mi domicilio	Que la comida sea de calidad, Que llegue rápido, Que sea	Las condiciones de los alimentos (que vengan fríos u otros) o calida	4	3	4
En mi domicilio	Que la comida sea de calidad, Que llegue rápido, Que sea	El tiempo de entrega, Las condiciones de los alimentos (que vengar	4	4	5
No contrato servicios delivery	Que la comida sea de calidad, Que la comida llegue en con	El tiempo de entrega, Las condiciones de los alimentos (que vengar	5	4	5
En mi domicilio	Que llegue rápido	La poca variedad de productos	5	5	5
No contrato servicios delivery	No utilizo este servicio	No aplica	5	4	1
En mi domicilio	Que llegue rápido, Que sea económico	El tiempo de entrega, Las condiciones de los alimentos (que vengar	1	1	1
En mi domicilio	Que llegue rápido	El packaging	5	5	5
En mi domicilio	Condiciones	Precio	1	1	1
	89%	37%	29%	3%	23%
En lugares destinados para recogida como parao	Velocidad	Tiempo	2	2	2
	3%	57%	57%	3%	11%
No contrato servicios delivery	Económico	Condiciones	3	3	3
	6%	49%	49%	31%	23%
		Calidad	4	4	4
		Variedad o adaptación	4	4	4
		Adaptacion	5	5	5
			46%	23%	29%

