



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES

TERRAZEX: MODELO DE NEGOCIO PARA LA DIGITALIZACIÓN DE LA HOSTELERÍA

Autor: Manuel Soto González de la Higuera

Director: Susana De los Rios Sastre

MADRID | Junio 2021

RESUMEN EJECUTIVO

Terrazex es una idea de negocio creada por tres alumnos de la Universidad Pontificia de Comillas. En este trabajo final de grado se presenta un plan de negocio para el proyecto que se plantea, el cual trata de una aplicación relacionado con la digitalización del sector de la hostelería. El objetivo que buscamos podríamos definirlo en dos aspectos. Por una parte, ayudar al sector hostelero a reinventarse y adaptarse a las nuevas tecnologías tan presentes en la sociedad hoy en día a través de una aplicación móvil. Por otra parte, ayudamos a la sociedad a mejorar la experiencia a la hora de buscar un lugar con sitio disponible, perteneciente al sector de la restauración, mejorando la eficiencia del proceso. Se presentarán en este trabajo los aspectos fundamentales para desarrollar y poner en práctica la idea de negocio propuesta. Para ello, se realizará un análisis del entorno y se analizará todos los aspectos indispensables para llevar a cabo la idea según el Modelo Business Canvas con el objetivo de mostrar la capacidad de Terrazex de ser rentable a largo plazo. En el análisis del entorno se estudiará principalmente el sector de la hostelería en todos sus ámbitos para aprovechar sus debilidades y poder tomar un posición sólida en el mercado

ABSTRACT

Terrazex is a business idea created by three students of the Universidad Pontificia de Comillas. In this final degree project we present a business plan, which is an application related to the digitization of the hostelry sector. The objective we seek could be defined in two aspects. On the one hand, to help the hostelry sector to reinvent itself and adapt to new technologies, so present in today's society, through a mobile application. On the other hand, we help society to improve the experience when looking for a place with available space in the restaurant sector, improving the efficiency of the process.

This work will present the fundamental aspects to develop and implement the proposed business idea. For this purpose, an analysis of the environment will be carried out and all the essential aspects to implement the idea will be analyzed according to the Business Canvas Model with the objective of showing the capacity of Terrazex to be profitable in the long term. In the analysis of the environment we will mainly study the hostelry sector in all its areas in order to take advantage of its weaknesses and to be able to take a solid position in the market.

1. ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	4
1.1 Origen de la idea	4
1.2 Motivación de la temática	5
1.3 Objetivos	5
1.4 Estructura del trabajo y metodología	6
2. TERRAZEX	6
2.1 Entorno	6
Cifras sector restauración	6
2.2 Datos de la Comunidad de Madrid	9
2.3 Tecnología e Innovación	11
2.5 Hábitos de consumo	12
2.6 Crisis Covid-19	14
2.7 Previsiones 2021	16
2.8 Características Mercado <i>Two Sided</i>	18
2.9 Logotipo	18
2.10 Descripción de la idea de negocio	19
2.11 ¿Cómo actualizar el estado de mesas disponibles?	20
3. BUSINESS MODEL CANVAS	21
3.1 Segmento de clientes	22
3.2 Propuesta de Valor	24
3.2.1 <i>Customer Jobs</i>	25
3.2.2 <i>Frustraciones</i>	26
3.2.3 <i>Ganancias</i>	27
3.2.4 <i>Productos y servicios ofrecidos por Terrazex</i>	28
3.2.5 <i>Pain relievers</i>	28
3.2.6 <i>Gain Creator</i>	30
3.3 Canales de distribución y comunicación	31
3.4 Relación con los clientes	33
3.5 Recursos clave	34
3.6 Actividades clave	35
3.7 Socios clave	36
3.8 Estructura de costes	37
3.9 Flujos de ingresos	40
4. CONCLUSIONES	42
5. BIBLIOGRAFÍA	45

1. INTRODUCCIÓN

Este trabajo plasma parte de un plan de negocio, donde se representa todos los conocimientos adquiridos sobre la creación y el desarrollo de una idea de negocio por un estudiante en su último tramo de su grado en Administración y Dirección de Empresas en la Universidad Pontificia de Comillas. Esta idea es generada por un equipo de estudiantes impulsados por el programa comillas emprende.

El modelo de negocio que se desarrolla a continuación es el de una *startup* llamada Terrazex que tiene como objetivo digitalizar de forma innovadora el sector de la hostelería.

1.1 Origen de la idea

La *startup* Terrazex nació gracias a la posibilidad de participar en un concurso de emprendimiento, organizado por la Universidad Pontificia de Comillas, llamado Comillas Emprende. Además, el programa de Comillas Emprende te aporta las diferentes pautas a tener en cuenta con el objetivo de tener éxito a la hora de crear un modelo de negocio, lo cual te impulsa a tener un mayor nivel de motivación a la hora de crear una idea innovadora y emprender.

Una vez conocidos los medios y herramientas aportados por parte del concurso, el equipo de Terrazex, impulsado por su espíritu emprendedor y las ganas de aventurarse en la creación de una idea de negocio, empezamos a pensar en alguna idea innovadora que pudiese tener un impacto muy positivo en el sector de la hostelería, gravemente afectada últimamente debido a la crisis originada por la pandemia mundial del Coronavirus. El equipo está compuesto por tres estudiantes de último año de grado en Administración y Dirección de Empresas: Rafael del Pino, Jorge Valero y Manuel Soto y acompañados en todo momento por Raúl Nogales, creador de varias *startups* en el pasado, actuando como mentor guiándonos y siguiéndonos durante todo el proceso.

La idea de negocio se nos ocurrió de manera inesperada. Vimos que actualmente con la pandemia del Coronavirus el sector de la hostelería se ha visto afectado en numerosos ámbitos. Principalmente uno de los factores han sido las restricciones sanitarias impuestas por el Gobierno, como por ejemplo, el límite de personas dentro del local o terrazas.

Incentivados por esta problemática, nos dimos cuenta de la dificultad por parte de los usuarios de encontrar mesa para consumir en cualquier lugar de Madrid, pudiendo estar mucho tiempo dando vueltas por la zona únicamente buscando sitio para consumir una bebida. Por ello, se nos ocurrió la idea de Terrazex que ayuda a resolver este problema a través de una aplicación móvil.

1.2 Motivación de la temática

Como he mencionado anteriormente, a raíz de la crisis mundial provocada por la pandemia del coronavirus que tuvo lugar a finales del año 2019, el sector de la hostelería se ha visto altamente perjudicado obligando a numerosos establecimientos a cerrar sus puertas por la falta de ingresos. Además, dada la falta de desarrollo tecnológico y de la digitalización del sector al que nos dirigimos, ha hecho que el proceso de recuperación sea mas costoso. Junto con estas dos problemáticas, encontramos una necesidad en la población, incluyéndonos a nosotros mismos, que vemos factible solventar. Por tanto, los principales factores que nos han motivado para la elaboración de este trabajo son:

Que las empresas dedicadas al sector de la hostelería puedan mejorar sus ingresos y su gestión interna, seriamente perjudicada por la crisis del coronavirus, a través de la digitalización de sus negocios. Solventar una necesidad que existe hoy en día e incentivada por las restricciones de la actual crisis sanitaria, la cual es la dificultad de encontrar sitio libre en los bares, cafeterías o restaurantes.

1.3 Objetivos

Los principales objetivos a la hora de desarrollar esta *start-up*, residen en buscar la manera de conseguir una viabilidad de gestión, comercial y económica solida teniendo en cuenta las necesidades y las condiciones actuales del mercado para conseguir el éxito de esta aplicación. Terrazex consiste en una aplicación que se puede descargar en los dispositivos móviles, tabletas, etc. Con los servicios que ofrecería nuestra app permitiría a los usuarios saber en tiempo real desde su propio teléfono las mesas disponibles de los bares y restaurantes más próximos a la localización donde se encuentre el usuario. También, tendrán disponible información de dichos bares en la aplicación sin necesidad de tener que ir hasta ahí. Para el desarrollo de la aplicación se necesitará: realizar un

estudio de mercado en el cual se analizará, por un lado, el sector en el que nos encontramos, la viabilidad que puede tener el negocio y la manera en la que puede ser rentable para los socios que necesitamos, que en este caso se trata de los bares y restaurantes. Por otro lado, analizar toda la inversión tecnológica que se necesita para llevar a cabo la idea de negocio Terrazex. Presentar cual es la propuesta de valor que ofrecemos tanto a los usuarios que se descarguen la aplicación como a los bares y restaurantes asociados. Finalmente, desarrollar el plan de negocio realizando un modelo CANVAS para consolidar nuestra visión estratégica

1.4 Estructura del trabajo y metodología

Para la realización del plan de negocio de nuestra idea lo dividiremos en distintos apartados. En primer lugar, se realizará un profundo estudio de mercado en el cual se analizará el tamaño del sector en el que nos encontramos, las tendencias de comportamiento de los usuarios etc. Dentro del análisis del entorno, también se llevará a cabo un estudio de las consecuencias de la crisis provocada por la pandemia para poder conocer en que situación se encuentra el sector en la actualidad, ya que la hostelería se ha visto gravemente afectada. El segundo apartado del trabajo, consiste en una descripción detallada de las principales funciones de la aplicación que queremos lanzar. En tercer lugar, se elaborará un *Business Model Canvas*, herramienta con gran utilidad para el desarrollo de la idea, para explicar las distintas partes que compone nuestro plan de negocio. Finalmente, acabaremos el trabajo con la realización de una conclusión recogiendo las partes clave a lo largo de la investigación.

2. TERRAZEX

2.1 Entorno

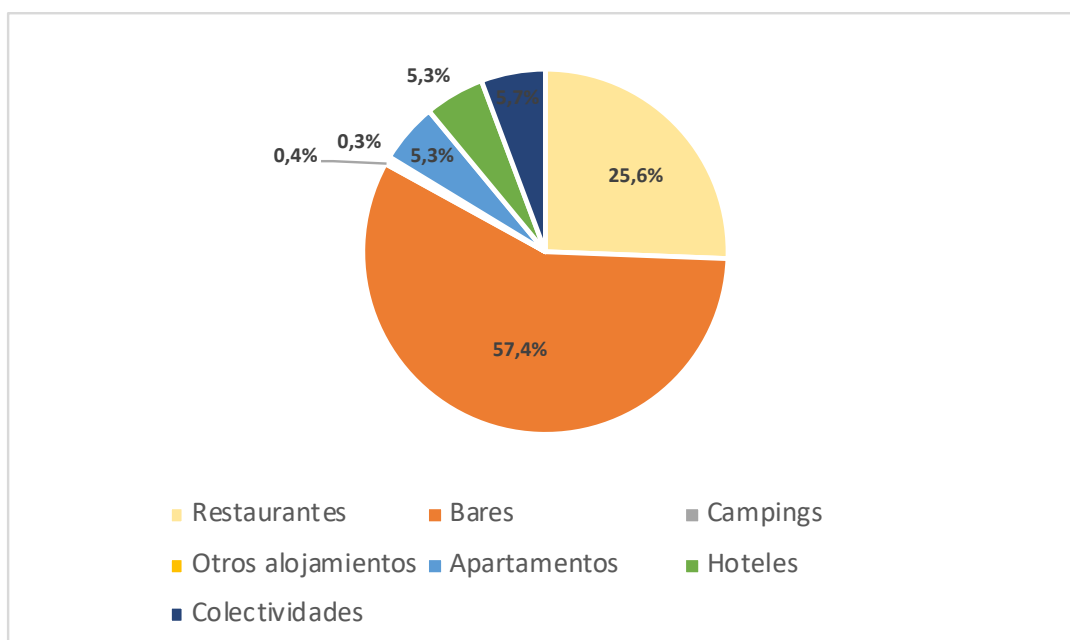
Cifras sector restauración.

La idea de negocio que plantea Terrazex no existe hoy en día en España. Hay ciertas ideas similares a la que planteamos que han surgido en respuesta a las necesidades actuales con la crisis del coronavirus, pero en definitiva es una idea nueva o por lo menos que se encuentra sin desarrollar. Este aspecto nos da una ventaja competitiva muy fuerte por ser los primeros en desarrollar este modelo de negocio, pero también genera cierta dificultad

para llevarlo a cabo. Antes de entrar en detalle con la idea de negocio y poder desarrollarla, hay que tener en cuenta el sector en el que nos estamos centrando, el sector de la hostelería. Para ello, hay que estudiar diversos factores del sector como las necesidades, facturación o volumen particularmente en España, que es donde nos vamos a centrar, para poder entender el funcionamiento del mercado y poder operar de manera óptima.

En primer lugar, cabe destacar que el sector de la hostelería está dividido por dos grandes bloques bien diferenciados uno de ellos es la parte de la restauración (bares, restaurantes, etc.) y otra parte se refiere a los alojamientos (hoteles, casas rurales, etc.). Sin embargo el bloque de la restauración cuenta con un 88,6% del total de los establecimientos frente a un 11,4% del alojamiento según el anuario de hostelería (2020). Nuestro enfoque dentro del sector de la hostelería va dirigido especialmente a bares y restaurantes, los cuáles dentro del porcentaje total del sector de la hostelería representan un 58,3% y un 25,1%, respectivamente. (Hostelería de España, 2020)

Gráfico 1: Distribución establecimientos en el sector hostelero.



Fuente: Elaboración propia según datos del anuario de hostelería 2020

Dentro de la estructura económica española, el sector de la hostelería es uno de los sectores más importantes y que generan más riqueza en España. Como se puede observar a continuación en la tabla 1, el sector de la hostelería representa un 6,2% del PIB en

España, está formado por 315.940 establecimientos, obtuvo una facturación de 129.341 millones de euros y da empleo a 1.715.400 trabajadores (INE, 2019)

Tabla 1: Cifras sector de la hostelería en 2019.

Hostelería = Restauración + Alojamiento	
Establecimientos	315940 (+0,5%)
Trabajadores/as ocupados	1715940 (+0,4%)
Millones de euros	129341 (+0,47%)
PIB	0,062

Fuente. Elaboración propia según datos del anuario de la hostelería 2019

En cuanto la distribución geográfica del sector de la hostelería, hemos podido observar que hay ciertas comunidades autónomas que presentan una mayor cantidad de establecimientos dedicados a la restauración. Entre ellas destacan: Andalucía, Cataluña, Comunidad Valenciana y la Comunidad de Madrid, las cuales componen más de la mitad del total de establecimientos en toda España. En la mayoría de Comunidades Autónomas el número de locales dedicados a este sector han ido aumentando a lo largo de los años, pero según datos obtenidos del anuario de hostelería del año 2019, ciertas comunidades Autónomas como Asturias, Cantabria, Castilla y León y Galicia han visto como se ha producido una reducción en el número de bares respecto el año anterior. Otras regiones han sufrido una caída más drástica, ya que a este descenso en la totalidad de bares, se ha sumado la disminución en el número de restaurantes como en Castilla-La Mancha y en la Rioja. (Hostelería de España, 2019)

Otro tema importante a tener en cuenta en relación al mercado en el que nos situamos y que afecta de manera directa al comportamiento de los consumidores, es el precio de la hostelería. En términos generales el precio histórico tanto en el sector que estamos analizando como en el subsector de la restauración han tenido unos crecimientos positivos por encima del índice de IPC, incluso en los años correspondientes a la grave crisis. Las cifras de la evolución del precio, según datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística (2019), el cual ofrece datos del comportamiento de este índice hasta 2018,

mantiene una evolución positiva con un crecimiento del 1,9%. Sin embargo, hay que tener en cuenta que esta evolución de los precios incluye las dos ramas de este sector, es decir, la restauración junto con el alojamiento. Por tanto, si nos centramos únicamente en el subsector de la restauración nos damos cuenta de que el crecimiento de los precios viene dado principalmente por el alojamiento. Los precios de los restaurantes y bares han mantenido un crecimiento estable en su tasa interanual en 2018 con un 1,8%, el cual es solo tres décimas por encima de la subida media del año 2017. Profundizando en el análisis de las diferentes comunidades autónomas, vemos que el precio de los bares y restaurantes han aumentado de manera general respecto el año anterior. Las regiones con mayor aumento han sido Navarra con un 2.7%, Castilla-La Mancha y Valencia las dos con un 2,1%, Baleares con un 2% y Cataluña y Extremadura ambas con un 1,9%. (Hostelería de España, 2019)

2.2 Datos de la Comunidad de Madrid

Para el comienzo del lanzamiento de nuestra idea ponemos el principal foco de atención en los datos del sector en la Comunidad de Madrid, ya que será la primera ciudad en la que lanzaremos nuestra idea. El sector de la hostelería se encuentra muy ligado al sector turístico, ya que representa uno de los principales atractivos para los turistas y es una de las actividades económicas que tiene un gran peso en la contribución y progreso de la actividad turística en la Comunidad de Madrid, y por tanto, es crucial para el desarrollo de la misma. Actualmente, incentivado por la crisis del Covid-19, el turismo está apostando por la innovación como factores de competitividad para orientar la política turística de los próximos años. *“El modelo turístico en la Comunidad de Madrid pone el foco en la innovación, el conocimiento y la especialización inteligente como palancas sobre las que diseñar la hoja de ruta para la recuperación y la transición hacia un nuevo modelo turístico más resiliente, sostenible, digital e innovador”*. (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2021). Con estas palabras, y dada la influencia del sector de la hostelería en el turismo, podemos ratificar que el lanzamiento de nuestra aplicación en la Comunidad de Madrid podría ser muy exitosa.

La gastronomía y la consumición de bebidas junto con familiares y amigos refleja el estilo de vida de Madrid. La Comunidad de Madrid es de las zonas geográficas que más clientes atiende en el día a día. Según datos que aporta el presidente de la asociación de

empresarios hosteleros en Madrid, la ciudad de Madrid sirve a diario dos millones de consumiciones a turistas y ciudadanos que acuden a los bares, restaurantes, cafeterías de la ciudad. En total se sirven 701 millones de consumiciones al año, lo cual genera en el sector de la hostelería de Madrid un volumen anual de 11.494 millones de euros de facturación bruta (Tomás Gutiérrez, 2019). Con todo ello, Madrid es de las pocas ciudades en todo el mundo con unos números tan positivos y con tanta perspectiva de futuro en este sector. Es una de las ciudades con mayor consumo per cápita, lo cual hace de Madrid una de las ciudades más llamativas para inversores del sector.

El reparto de la hostelería en la Comunidad de Madrid se compone de un 61% (19.188 negocios) correspondiente a los bares, un 30% perteneciente a los restaurantes (9.482 negocios) y un 9% al subsector del catering (2.728). (CEIM, 2020)

Una vez habiendo observado y analizado el mercado madrileño vemos como la competencia es muy fuerte. Madrid dispone de más de 40.000 puntos de venta y 32.000 empresas, consiguiendo en el año 2019 sumar 303 locales más que el año anterior (Gutiérrez, 2019). Es por ello, que todos aquellos proyectos gastronómicos nuevos que ponen su foco en Madrid necesitan más que nunca reinventarse y apoyarse en la innovación y las nuevas tecnologías para diferenciarse de la competencia superando las expectativas del cliente. Esto hace que nuestra idea de negocio basada en la digitalización de la hostelería pueda a tener un gran impacto.

Finalmente respecto el análisis del mercado madrileño mencionar, que si realizamos un análisis más detallado y profundo sobre las zonas más concurridas y con mayor concentración de bares, encontramos que los barrios más solicitados donde se concentran la mayoría de los establecimientos en Madrid son: En primer lugar, la parte del centro que cuenta con el mayor número de bares y restaurantes de la capital con más del doble que los dos siguientes. A esta zona le sigue el barrio de Salamanca y el barrio de Chamartín. La zona centro de Madrid cuenta con un total 3.091 locales y los barrios de Salamanca y Chamartín presentan 1.358 y 1.329 respectivamente. Por otro lado, las zonas con menor número de establecimientos en Madrid son Barajas, Moratalaz y Vicálvaro. (Cano, 2019)

2.3 Tecnología e Innovación

La tecnología y la inversión en la innovación por parte de las empresas está siendo una de las prioridades a día de hoy en sus planes de acción. El sector de la hostelería, actualmente, se está viendo inmerso en una época de cambios y evolución tecnológica, incentivado por la crisis vivida del Covid-19, que está revolucionando su mercado y que provoca que tenga que tomar ciertas medidas para no quedarse atrás, y por el contrario, reinventarse y satisfacer las necesidades del consumidor actual.

Han surgido numerosos retos que el sector de la hostelería debe afrontar para mejorar la oferta y conseguir incrementar su facturación, la cual se ha visto gravemente afectada, entre los cuales destacan: la adaptación a la digitalización que está teniendo lugar en numerosos sectores, la adaptación a cambios en la oferta y la demanda debido a los nuevos procesos tecnológicos, la gestión de los sistemas de las reservas online y los sistemas para la valoración en línea. Con todo ello el hostelero, aparte de un reto, tiene una oportunidad de negocio, ya que gracias a todos estos avances tecnológicos posee una mayor capacidad de atraer, conocer mejor los gustos de tus consumidores, estar más en contacto con sus clientes, interactuando con ellos a través de aplicaciones o redes sociales, y mejorar tu posicionamiento en el mercado. *“Lo que antes era un plus y una diferenciación, cada vez más es una necesidad, haciéndose casi imprescindible el uso del internet, redes sociales... hay que crear una imagen, un escaparate y una personalidad propia, al restaurante, al establecimiento, en internet”*. (Gallego, 2018)

Una de las cuestiones clave en la falta de digitalización en el sector de la hostelería reside en que, aunque numerosos hosteleros tienen un gran interés en el desarrollo de la tecnología en sus negocios, consideran que no presentan suficientes conocimientos para implementarlo. *“Los hosteleros entienden que incorporar tecnología en sus negocios les ayudará para ser más eficientes y generar más ventas, pero reconocen que les falta conocimiento”* (Arrieta, 2021)

Además junto con todo esto, el sector de la hostelería está experimentando un grado de digitalización cada vez mayor, siendo esto una herramienta clave para su desarrollo. Una de las claves es la mejora en la gestión de las reservas online, ya que en el año 2019 este sistema de reservas aumentó en un 21% respecto el año anterior. Por ello, los bares y restaurantes están poco a poco adentrándose en este mundo tecnológico y ya el 90%

tienen perfiles en distintas redes sociales y el 45% cuentan con una página web. De hecho, una de las posiciones más demandadas por parte de los locales de la restauración son los puestos para profesionales de marketing digital y las redes sociales, debido a la importancia que está adquiriendo. Tal es la importancia de este nuevo reto, que ciertas escuelas de hostelería ya han incluido dentro de sus programas educativos sesiones para el aprendizaje de las nuevas tecnologías y la gestión digital de la restauración (Hostelería de España, 2019).

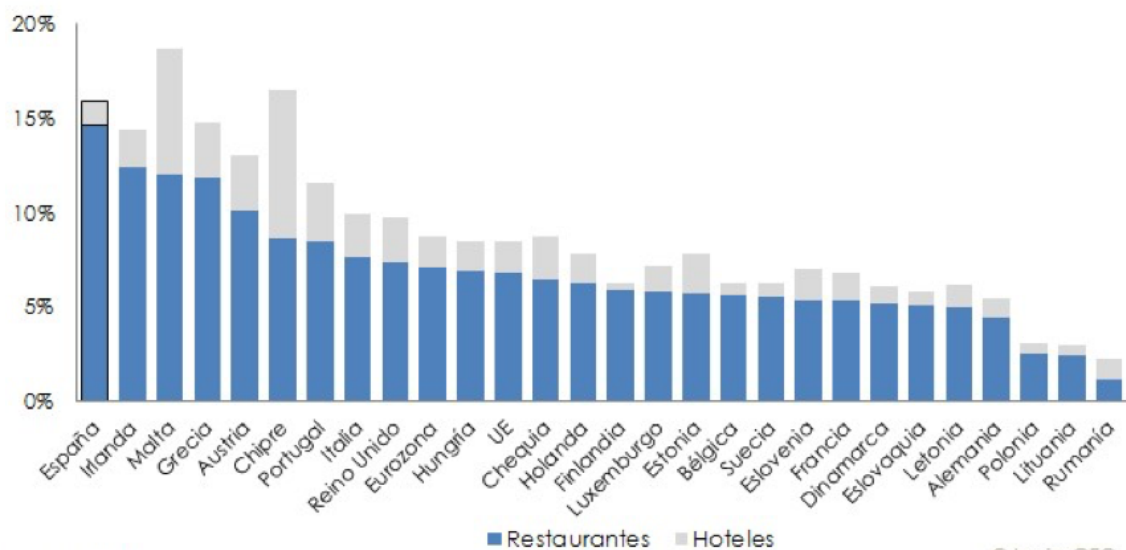
2.5 Hábitos de consumo

La hostelería, y especialmente, el subsector de la restauración es uno de los principales referentes de estilo de vida de la población española. La restauración forma parte de nuestra cultura y de la manera que tenemos de socializarnos con nuestros amigos y familiares, y todo ello, hace que este sector adquiera tanta importancia en nuestro país y sea un foco de atracción para los turistas. Según Emilio Gallego, el Secretario General de la Federación Española de Hostelería, el 40 o 45% de la clientela en España viene dada exclusivamente por la actividad social (2018). Por ello, con el objetivo de conseguir tener éxito en el lanzamiento de nuestra idea de negocio, es importante comprender y analizar de forma detallada los diferentes hábitos de consumo de las familias españolas, que incluso pueden variar dependiendo de la zona geográfica en la que nos encontremos.

Ya hemos podido ver anteriormente, como en determinadas zonas se ha producido en los últimos años una caída en el número de establecimientos dedicados al sector de la restauración, y sin embargo, en otros lugares se ha producido el efecto contrario. Por tanto, para obtener un resultado positivo en el lanzamiento de nuestra idea es importante descubrir el gasto de las familias y el gasto por persona en el sector de la hostelería, concretamente en la restauración. En el año 2018, ha habido un cambio en el comportamiento de las familias, ya que en ese año supuso un descenso del gasto familiar en el conjunto del sector hostelero, después de cuatro años de crecimiento en este aspecto. Además, cabe destacar que esta disminución viene dada justamente por el sector de la restauración, disminuyendo el gasto en un 1,7%, mientras que el otro subsector de la hostelería, el cual es el alojamiento, la evolución ha sido positiva. (Hostelería España, 2019)

En cuanto el gasto medio por persona, encontramos una tendencia parecida a la que ha experimentado el gasto familiar. En 2018 el gasto descendió un 2,2% después de 4 años consecutivos con una tendencia positiva. Aunque cabe destacar que este comportamiento no se puede generalizar en todos los territorios de España. Hay regiones que han tenido una evolución positiva respecto el año anterior, las cuales son: la Comunidad Valenciana, Aragón, Baleares, Cantabria y la Comunidad de Madrid. Respecto al nivel nacional el gasto medio por persona en comidas y bebidas en establecimientos dedicados a la restauración se sitúa en 1.057 euros. (Hostelería España 2019). Sin embargo, aunque en estos últimos años se haya producido una bajada en el gasto por persona en la restauración, *“los hogares españoles destinan un 15% de su renta al consumo en restaurantes y bares, liderando el ranking en Europa. Dicho porcentaje es más del doble del promedio de la Unión Europea y más del triple que Alemania”*. (Echegaray, 2017)

Gráfico 2: Comparativa del consumo en hostelería de los hogares europeos.



Fuente: Eurostat, 2015

Finalmente, respecto los hábitos de los consumidores, hay ciertos comportamientos de la gente que cada vez se están poniendo más de moda y que son muy beneficiosos para el lanzamiento de nuestra idea de negocio. En primer lugar, según datos aportados por un informe creado por la compañía el Tenedor a TripAdvisor Company sobre la hostelería, encontramos como cada vez las personas realizan reservas con menor tiempo de antelación y a través del móvil (88%). El 36% de las personas realizan reservas entre dos

y veinticuatro horas antes y un 30% realiza las reservas con menos de dos horas de antelación (2019). Si esta tendencia de comportamiento siguiese a la baja reflejaría la necesidad por parte de las personas de una aplicación como la de Terrazex. También, un dato importante es que España junto con Portugal son países con una media de comensales por reserva por encima de la media con un 3,06, el 48% de los clientes que acuden a un bar o restaurante dejan una reseña al salir y un 80% de las personas consultan las reseñas antes de acudir al local. Este nuevo comportamiento es esencial conocerlo para los gestores de locales dedicados a la restauración. Además, según el informe del tenedor, *“las opiniones de otros clientes son el segundo factor que más influye a la hora de reservar, tras la relación calidad-precio”* (2019). Por tanto, plataformas como Terrazex que ayudan a cumplir esta función, pueden ser esenciales.

2.6 Crisis Covid-19

El sector de la hostelería, al igual que otros muchos sectores en España, se han visto gravemente afectados con la crisis del Covid-19 que comenzó a principios del año 2020. En especial, la restauración es una actividad económica que se ha visto directamente afectada por todas las medidas y restricciones sanitarias que se han debido llevar a cabo para solventar la crisis sanitaria. Diversos factores han afectado a la caída económica de la restauración en España.

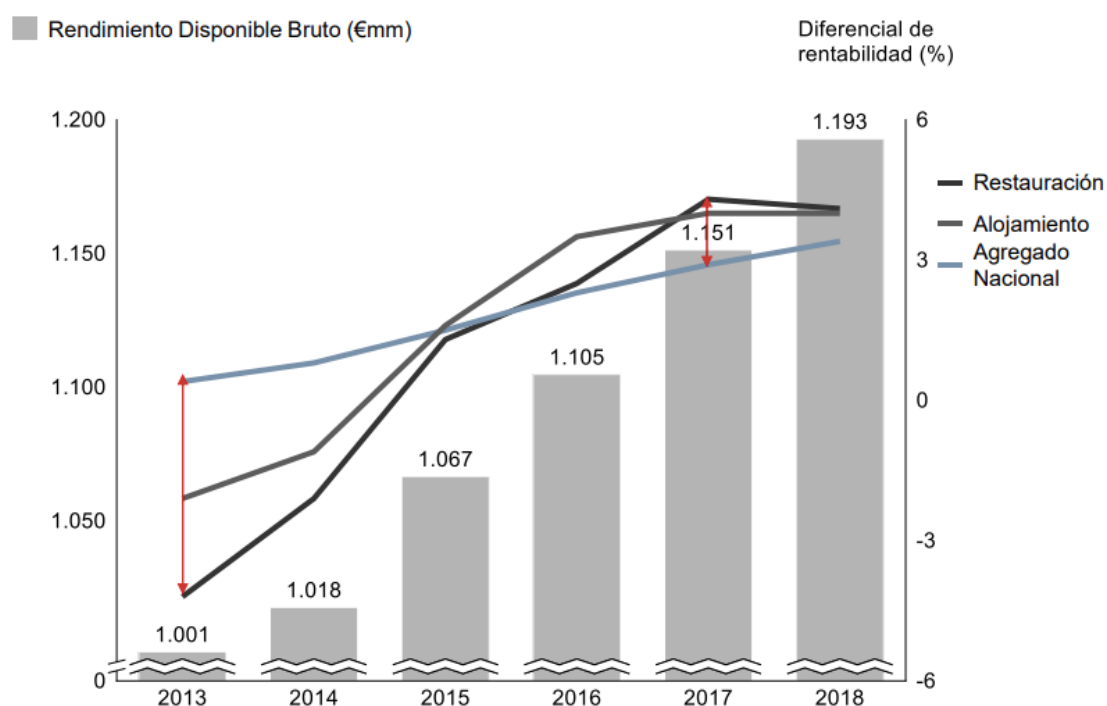
En primer lugar, el 14 de marzo de 2020 el presidente del gobierno de España, Pedro Sánchez, proclamó el estado de alarma provocando que todos los establecimientos dedicados a la restauración tuviesen que cerrar durante meses sus locales, parando toda su actividad económica y afectando de esta manera drásticamente a los ingresos percibidos. Incluso, muchos de ellos se vieron obligados a cerrar de manera definitiva. Posteriormente, tras un confinamiento total, se empezaron a levantar gradualmente las restricciones con una apertura restringida de los establecimientos, pero aplicando muchas medidas que afectaban de manera directa al consumo, y por tanto, a la facturación. Como por ejemplo pueden ser, el aforo limitado con habilitaciones al 50%, menor ingreso disponible por parte de los consumidores, actividad comercial limitada al 5% con el confinamiento, apertura solo en terrazas, el toque de queda, etc. Además de todas estas limitaciones, se juntó el miedo de la población debido al fuerte contagio del virus y la disminución del turismo. Por tanto, la demanda actual es mucho inferior que la demanda

inicial a la crisis debido a los cambios de hábitos de consumo como consecuencia del Covid-19, y por ello, la recuperación económica del sector está siendo muy lenta.

Aunque hemos visto que el sector de la hostelería, concretamente la restauración, es uno de los pilares básicos de la economía española, también presenta una estructura vulnerable frente a circunstancias adversas como puede ser una crisis económica como la actual crisis del Covid-19. Esta fragilidad del sector viene dada debido a que es una industria que se encuentra muy fragmentada, y que por tanto, tiene una gran cantidad de pequeños negocios. Según un informe sobre el impacto del Covid-19 en la hostelería en España, creado por la Big four Ernst & Young y la consultora Bain & Company, España presenta 314 mil empresas dedicadas al sector y el 70% de los negocios están compuestos únicamente por tres empleados, lo cual hace que sea vulnerable a cambios que puedan surgir. Otros factores que recoge el informe y que hace que la industria presente esta debilidad, es que opera con unos márgenes de beneficios muy bajos. Los márgenes del sector están en torno al 6%, mientras que la media a nivel agregado nacional es del 13%. Por otra parte, la capitalización de la restauración es baja, ya que cuenta con un 34% de patrimonio neto frente al 50% de la media de todos los sectores nacionales. Y por último destacar, que por norma general los negocios dedicados a la restauración suelen tener unos niveles de liquidez bastante bajos. En numerosos casos, la mitad de los negocios no son capaces de aguantar un mes de gastos operativos fijos, como pueden ser los costes referidos al coste de personal o alquiler, siendo esto una de las causas principales por la que numerosos locales se han visto obligados a cerrar de manera definitiva tras la crisis del coronavirus. (Bain Company & EY, 2020)

Como vemos en el gráfico 3 a continuación, el sector de la hostelería se encuentra muy ligado a los ingresos disponibles de las personas. La ilustración nos muestra claramente la vulnerabilidad del sector, indicándonos como en años de expansión y de bonanza económica, donde el rendimiento disponible bruto es mayor, la rentabilidad de la restauración es superior en comparación con el agregado nacional. En cambio, cuando nos encontramos un periodo de menor renta disponible, y por tanto una recesión económica, el sector se ve gravemente afectado con un diferencia de rentabilidad respecto el nivel nacional bastante grande.

Gráfico 3: Vulnerabilidad del sector de la hostelería.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística, 2019

Con todo este contexto, el sector de la hostelería a cierre de año del 2020 ha sufrido una gran bajada en sus cifras debido al impacto de la crisis provocada por la pandemia. Según datos que nos aporta el anuario de la hostelería en España del 2020, al final del año en torno el 85% de los establecimientos de la restauración han desaparecido, lo cual se traduce en cerca de un tercio del total de los locales del sector. En cuanto al empleo, se redujo en 400.000 respecto al año anterior, sin contar todos aquellos trabajadores que se encontraban acogidos a un ERTE que son en torno a 900.000 personas y la facturación se ha visto afectada con un descenso del 50% respecto 2019, que supone una pérdida que podría llegar a 67 millones de euros (Hostelería de España, 2020)

2.7 Previsiones 2021

Actualmente, nos encontramos en una situación de incertidumbre que hace más complejo realizar pronósticos que se ajusten lo máximo posible a la realidad. Para la realización de previsiones y futuras tendencias en este año que nos encontramos, hay que valorar ciertos factores que pueden afectar a la actividad económica y directamente a la restauración, y tener en cuenta ciertos cambios producidos por el Covid-19 que tengan un carácter permanente en el comportamiento de la sociedad.

Al realizar un pronóstico de la evolución y de las nuevas tendencias del sector de la restauración en España podemos encontrarnos varios escenarios dependiendo de factores como la evolución del virus o la llegada de una tercera ola, provocando la implantación de nuevas restricciones. Hay que tener en cuenta también, otros aspectos como las diferentes ayudas que pueda recibir el sector por parte del gobierno de España y los fondos recibidos por la Unión Europea, así como la efectividad de las vacunas. Dependiendo de estos factores nos podemos encontrar frente a distintos escenarios.

Según los pronósticos de la Confederación Empresarial de Hostelería de España si hay una evolución positiva de los aspectos mencionados anteriormente, se podría obtener una mejora de las cifras de negocio a finales de este año o principios de 2022 basándonos en una recuperación rápida del sector y una vuelta a la normalidad. (2020) Por otro lado, según las estimaciones establecidas por Dipcom, la cual es una consultora especializada en la Ley concursal, esperan que en el año 2021 el sector de la restauración cese su actividad entre 25.000 y 50.000 empresas más (Dipcom Corporate, 2021). Además según afirmó el socio director de Dipcom Corporate, *“lamentablemente el sector de la hostelería y la restauración va a continuar viviendo la debacle experimentada en 2020”*. (Ochoa, 2021)

Respecto las nuevas tendencias que surgirán en 2021, podemos destacar la llegada de nuevas tecnologías y un crecimiento en la innovación del sector. La digitalización se ha convertido en una clara oportunidad de negocio que los propietarios de locales de la restauración invertirán, ya que facilitan herramientas de reservas, control de aforos, o como ya podemos ver en la mayoría de los lugares, el uso del código QR para la visualización de la carta a través del móvil. Por ello, encontramos que hay una gran oportunidad de negocio que Terrazex puede cubrir. Otro de los nuevos sistemas que ya han adquirido importancia en 2020 y que se disparará la demanda en este año, son los sistemas de delivery y de comida para llevar como sistema de supervivencia del sector, debido a las restricciones impuestas y la falta de seguridad por parte de los consumidores. Un informe de McKinsey & Company sobre España post Covid-19 menciona: *“En España, la aceleración de la digitalización ha sido relevante, y probablemente va a continuar siéndolo en el futuro tal y como indica el número de personas que han adoptado por primera vez productos y servicios digitales durante la crisis. Por ejemplo,*

[...] ha aumentado la frecuencia de uso de servicios de entrega a domicilio de compras en alimentación”. (Fernández, et al., 2020)

2.8 Características Mercado *Two Sided*

El objetivo con el lanzamiento de esta idea de negocio es el lanzamiento de una aplicación móvil que revolucione el mundo de la restauración a través de la digitación de dicho sector.

En primer lugar decir, que el modelo de negocio se basa en una empresa dirigida a un mercado *two sided*. Cuando hablamos de este tipo de mercados hacemos referencia a aquellas plataformas que ponen en contacto a dos agentes diferentes. Este tipo de negocios lo que hacen es facilitar la interacción entre dos partes que se necesitan los unos a los otros y que consiguen beneficiarse entre ellos. Hay muchas economistas que han definido este tipo de plataformas o mercados de manera distinta. Según Rochet y Tirole el *Two sided market* se define de la siguiente manera: *“Un mercado es de dos lados si la plataforma puede afectar el volumen de transacciones al cargar más a un lado del mercado y reduciendo y reduciendo el precio pagado por el otro lado por una cantidad igual; en otras palabras, la estructura de precios importa, y la plataforma debe diseñarla para subir a ambos lados a bordo”*. (2006). Con esta definición entendemos, por tanto, que la plataforma que actúa como intermediaria entre los dos actores, tiene la capacidad de modificar o variar la oferta y la demanda cuando se hace uso de la aplicación. Por tanto, podemos concluir que este tipo de mercado es aquel donde exista *“Una plataforma que proporciona bienes y servicios a dos distintos usuarios finales donde la plataforma intenta establecer el precio para cada tipo de usuario final para subir los dos lados a bordo”* (Chakravorti et al., 2006)

2.9 Logotipo

El logotipo en una empresa es una parte fundamental de ella, ya que representa la imagen corporativa de la empresa y a través de ese diseño se reconoce una determinada compañía. *“Al logotipo se le dedica una atención destacada porque es una pieza fundamental en la Imagen Visual Corporativa, tiene la función de identificación y es un factor privilegiado en cuanto al significado, es decir, en él se condensa la intención metafórica de la entidad”* (Caldevilla, 2009)

Figura 1: Logotipo de la empresa Terrazex



Fuente: Elaboración propia.

2.10 Descripción de la idea de negocio

La idea de Terrazex se enfoca en la creación y el desarrollo de una aplicación móvil que suponga una descarga desde cualquier Smartphone para facilitar la digitalización de los bares, cafeterías y restaurantes compatible con la PDA o comanda. La aplicación al pertenecer, como hemos mencionado en el apartado anterior, a un mercado two sided ofrece valor tanto a los usuarios que se descarguen la aplicación como a los propios bares, cafeterías o restaurantes que trabajen con nosotros, ya que les permite promocionarse a través de plataformas online captando y atrayendo a gente, y al mismo tiempo, llevar a cabo una buena gestión del control de las mesas proporcionando una mejora en el control de aforo.

Por tanto, la plataforma de cara a las personas suscritas ofrecerá, de una manera sencilla, saber desde su propio móvil las mesas disponibles a tiempo real de todos aquellos locales dedicados a la restauración cerca de la localización en donde su móvil se encuentre, a través de un sistema de geolocalización. También, permitiría investigar las mesas libres de cualquier establecimiento de tu ciudad, como por ejemplo, tu lugar preferido. Con este servicio los usuarios no perderán tiempo buscando establecimientos en donde tomar algo, sino que lo podrán encontrar instantáneamente, y así, optimizarán su tiempo. Además ofrecería información adicional sobre los establecimientos asociados a Terrazex como es la carta, localización o una pequeña descripción del bar o restaurante sin necesidad de tener que acudir a el mismo de manera presencial. De esta manera, las personas podrán seguir a su bar o restaurante preferido a través de la plataforma y enterarse de promociones o cualquier tipo de novedades. Los usuarios que se descarguen la aplicación

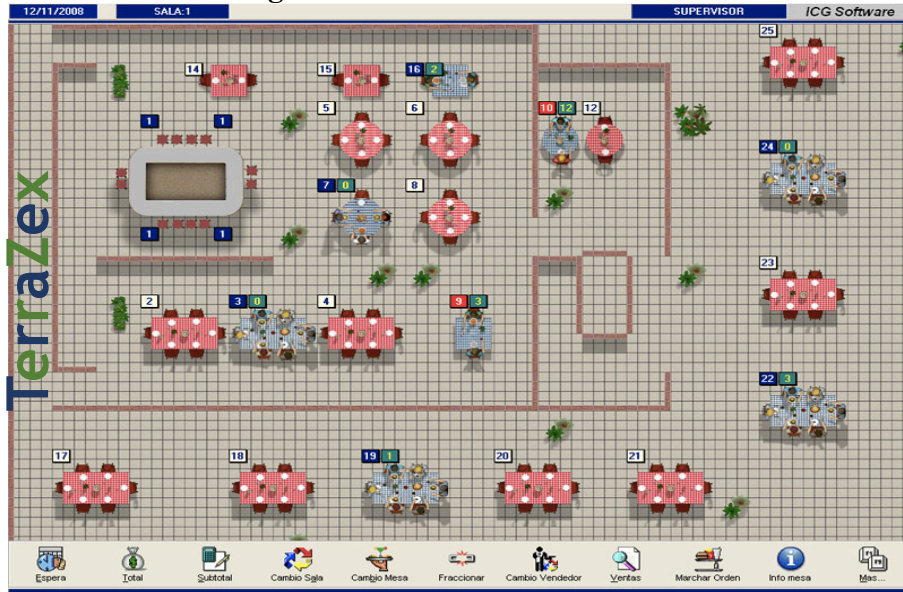
tendrán la oportunidad de solicitar reservas exprés de mesas en un tiempo de llegada no superior a 5 o 10 minutos, pagando una comisión extra por la reserva al bar.

Respecto los bares, restaurantes o cafeterías que estén asociadas a nuestra plataforma, también se verían beneficiados con nuestra aplicación, ya que les permite promocionarse a través de plataformas online captando y atrayendo a gente. La aplicación, también les facilita en gran medida llevar una buena gestión del control de las mesas proporcionándoles una mejora a su vez en el control de aforo. Además podrán crear una red de conexión con los clientes y hacer crecer su establecimiento consiguiendo nuevos clientes.

2.11 ¿Cómo actualizar el estado de mesas disponibles?

Para la actualización del estado de mesas disponibles en un determinado bar, y por tanto, que se pueda visualizar en la aplicación de Terrazex, se desarrollara un software que se podrá instalar en los TPVs de los distintos establecimientos de restauración que trabajen con nosotros. Esta herramienta está presente prácticamente en la totalidad de los locales del sector de la hostelería, así que no supondría un problema en primera instancia. Por tanto, la idea es que sea el propio camarero que actualice manualmente el estado de las mesas a tiempo real del local a través de la PDA o el TPV. Pensamos que este procedimiento no es mucha carga extra adicional para los empleados, ya que es un sistema muy parecido al que se usa actualmente para las reservas y cancelaciones de mesa. Las mesas libres se representarían en color verde y las mesas ocupadas estarían reflejadas en color rojo, como se puede ver en la siguiente ilustración.

Figura 3: Modelo TPV Terrazex



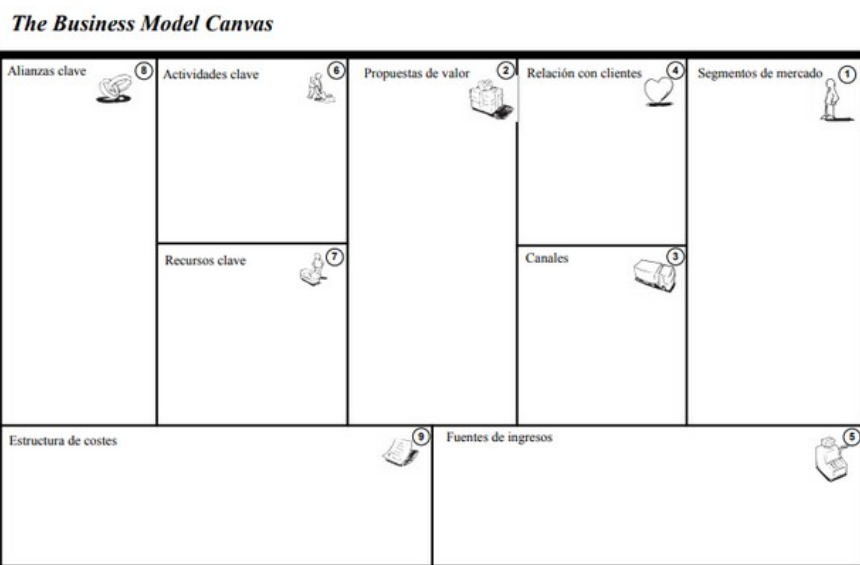
Fuente: Elaboración propia

3. BUSINESS MODEL CANVAS

El *Business Model Canvas* es una herramienta que sirve y ayuda a desarrollar un Business Plan siguiendo la metodología *Lean Start-up*. A través de este modelo puedes visualizar de una manera general tu modelo de negocio, reconociendo las debilidades y recoger información para analizar la viabilidad de tu negocio. Este modelo fue creado por un economista suizo llamado Alexander Osterwalder y por el informático Yves Pigneur en el año 2005 con el objetivo de facilitar el análisis de modelos de negocio ya existentes o para el desarrollo de una nueva idea.

El *business model canvas* se compone de 9 bloques los cuales reflejan de manera estratégica como funciona la empresa, su actividad, como va a crear valor al público al que se dirige y como generar beneficios para el propio empresario. Los bloques que lo conforman son los siguientes: segmento del mercado, propuesta de valor, canal, relación con el cliente, fuentes de ingreso, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costes. Entre los distintos bloques del modelo existen diversas sinergias que hace que el empresario pueda visualizar de forma ordenada y simplificada su modelo de negocio.

Figura 5: Business Model Canvas



. Fuente: <https://crearmiempresa.es/business-model-canvas-ejemplo.htm>

3.1 Segmento de clientes

En este apartado del modelo analizamos los clientes a los que nos dirigimos al lanzar nuestra idea, es decir, a quien estamos creando valor. Este apartado es muy importante tenerlo claro, ya que los clientes son los que realmente van a generar los ingresos para la empresa, y por tanto, el éxito de la idea de negocio. Además, según el público que te dirijas se deberán tomar decisiones distintas respecto a temas relevantes como son el precio del producto o servicio, o las estrategias de comunicación y marketing que se van a llevar a cabo.

A la hora de determinar cual es nuestro segmento o segmentos de clientes más apropiado al que nuestro negocio pretende servir, es importante tener en cuenta factores relevantes que determinen el comportamiento del consumidor, especialmente, en el mundo de la hostelería. Por tanto, factores como la personalidad, actitud, experiencia, cultura y el estilo de vida son esenciales en las actuaciones de las personas.

Nuestro perfil de clientes va enfocado a personas que presentan ciertas necesidades o problemas que el mercado todavía no cubre. Entre estas necesidades encontramos el deseo de tomar una bebida en un bar o en una terraza por la noche sin una planificación previa, sino de una manera más espontánea, y sin la intención de ir a un lugar en concreto,

sino acudir a un local donde haya mesas libres sin necesidad de perder tiempo buscando por la zona. Por ello, los jóvenes son perfiles mas propensos a este tipo de actitudes que las personas mayores, las cuales se organizan los planes y las salidas con mayor antelación y organización. Nuestros clientes potenciales, y por tanto, a los que queremos llegar, son principalmente todos aquellos jóvenes entre el rango de edad de los 18 y 40 años. Sin embargo, la idea de Terrazex no excluye a personas de mayor edad, ya que el uso de esta aplicación puede llegar a ser de gran utilidad para cualquier tipo de persona. Como hemos mencionado anteriormente, España es un país con una cultura y estilo de vida muy propenso a salir de casa con amigos para tomarte una cerveza durante un tiempo corto, a cualquier hora del día y sin ningún tipo de planificación. Esto hace que en múltiples ocasiones el cliente no quiera perder el tiempo buscando sitio, y por tanto, se convierte en una clara necesidad a cubrir que puede ser muy beneficiosa para cualquier persona, independientemente de su edad.

Una de las preguntas importantes que hay que plantearse respecto tu público objetivo, es si hay un número de personas lo suficientemente amplio como para que tu idea sea rentable. En nuestro caso, claramente, nos dirigimos a un sector de la población muy amplio, aunque como he mencionado anteriormente el tipo de cliente se puede generalizar a toda la población española.

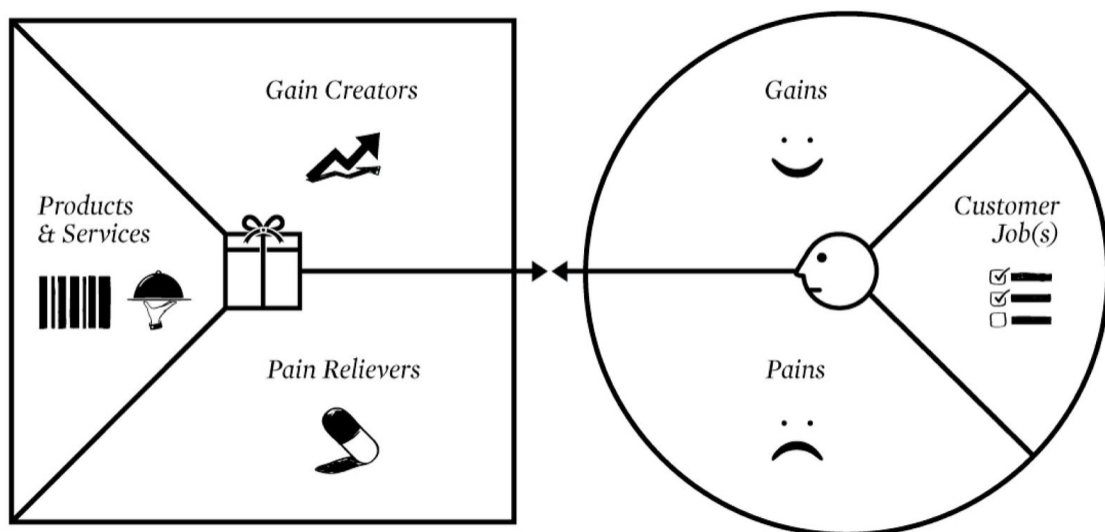
Para finalizar este apartado, hay que incluir también otro segmento de clientes muy importante para el funcionamiento de nuestra aplicación. Terrazex al ser una plataforma *two-sided*, aportamos valor a los bares y restaurantes que se inscriban en la aplicación. Por tanto, todos aquellos bares que necesitan dar un impulso en la digitalización para darse a conocer, captar un mayor número de clientes, llevar una mejor gestión de las mesas y aforo, serán también clientes potenciales de nuestra idea de negocio. El valor que ofrecemos con nuestra aplicación va dirigido a cualquier tipo de restaurantes, bares o cafeterías. En particular nuestro servicio podría tener un gran impacto en bares tradicionales, bares de tapas, bares de vinos, bar cervecería y pubs nocturnos. Respecto el criterio del nivel económico de los locales, no sería un factor a priori, a tener en cuenta a la hora de realizar nuestra segmentación de clientes, ya que podríamos dirigirnos a locales de mayor gama y otros locales con precios más asequibles y de menor calidad.

3.2 Propuesta de Valor

Un proyecto que desea lanzar una nueva idea de negocio al mercado debe tener claro una estrategia competitiva que le diferencie del resto de los competidores para tener éxito. La propuesta de valor, por tanto es vital para conseguir este objetivo, ya que se trata del conjunto de productos o servicios que ofrece al consumidor, junto con los valores y demás beneficios que puede aportar al cliente. La propuesta de valor debe afrontar un problema o necesidad existente de una parte de la sociedad y proponer una solución viable para los consumidores, en otras palabras, es aquello que atrae a los clientes hacia tu negocio. Según el económico Michael Porter, “*la estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa elegir deliberadamente un conjunto diferente de actividades para brindar una mezcla única de valor*”. (Mejía, 2003)

Para el análisis de la propuesta de valor se utilizará la herramienta de la Propuesta de Valor de Canvas, la cual define como nuestro servicio creará valor a nuestros clientes. Este modelo no se centra únicamente en el producto o servicio, sino que tiene en cuenta todos aquellos factores que pueden proporcionar algún tipo de valor al consumidor final.

Figura 6: The Value Proposition Canvas



Fuente: <https://www.incipy.com/blog/organizaciones-agiles/>

Esta Propuesta de Valor del modelo de Canvas consta de dos cuadrantes diferenciados. El bloque derecho refleja la visión del cliente y el cuadrante de la izquierda representa la visión del emprendedor o empresario, es decir, aquello que tenemos que resolver y ofrecer al cliente para solucionar o satisfacer una determinada necesidad.

En relación con el apartado de la visión del cliente, se realiza un análisis basado en tres aspectos fundamentales: las ganancias que se obtiene, los dolores o frustraciones y finalmente el *customer Jobs*. Estos aspectos son fundamentales a la hora de tomar una decisión de compra, ya que todo cliente pone en una balanza los beneficios y pérdidas que puede llegar a obtener cuando realiza una determinada compra y analiza cual de todos los productos del mercado puede satisfacer de la mejor forma sus necesidades.

3.2.1 *Customer Jobs*

En este apartado se realiza un breve análisis de los sentimientos o aspiraciones que tienen todos aquellos clientes que se dirijan a Terrazex. Para ello se utiliza tres niveles: el nivel funcional, el social y el emocional.

La principal aspiración que se puede categorizar como funcional cuando un usuario acude a Terrazex es encontrar un establecimiento dedicado a la restauración, ya puede ser bar, restaurante o cafetería para tomarse algo con amigos o familiares. Como he comentado anteriormente, en España una de las actividades de ocio principales debido a su cultura es la gastronomía, la cual es uno de los sectores principales de la economía española. Además, este sector aporta uno de los factores más atractivos para los turistas que viajan a España atraídos por su gastronomía y estilo de vida. Según Kotler y Armstrong “*la cultura es una de las principales causas de los deseos y del comportamiento de una persona que se adquiere mediante un grupo o sociedad*” (2008). Por tanto, la cultura y el estilo de vida enfocado a la restauración en España es una aspiración social. Por otro lado, surge una aspiración a la hora de acudir a los servicios de Terrazex, que consiste en poder acudir a tu establecimiento, tu zona preferida o alguna otra zona turística de la ciudad, teniendo una experiencia y un servicio de calidad. Esta aspiración presenta un carácter más emocional.

En cuanto los locales como bares y cafeterías, existe una aspiración funcional clara que consiste en tener constantemente sus mesas llenas de clientes con el objetivo de maximizar sus beneficios. A esta aspiración se le suma la necesidad de captar un gran número de clientes, crear un sentimiento de fidelización con el cliente y conseguir una gran reputación dentro del sector. Estas últimas aspiraciones podríamos clasificarlas como aspiraciones tanto emocionales como sociales.

3.2.2 Frustraciones

Con esta plataforma el usuario conseguiría, aparte de satisfacer una necesidad que existe hoy en día, solventar diversas frustraciones o problemas que pueden experimentar al tratar de satisfacer las aspiraciones mencionadas.

El alto nivel de cantidad de tiempo malgastado buscando establecimientos con mesas disponibles. Numerosas personas, especialmente enfocado en los perfiles más jóvenes, buscan un lugar para tomar una bebida o unas tapas al salir de sus trabajos o universidades con amigos, cerca de las zonas donde se encuentran o en lugares donde suele ser habitual encontrarse con ambiente juvenil. Esta acción puede llegar a ser bastante complicada y frustrante a determinadas horas del día y en ciertas zonas de la ciudad, ya que numerosas terrazas se encuentran con el aforo lleno, y más actualmente con las restricciones sanitarias impuestas por el gobierno, teniendo que perder un largo periodo de tiempo buscando por la zona

Falta de información de nuevos locales dedicados a la restauración. En numerosas ocasiones, las personas buscan un nuevo bar donde poder consumir por diversas razones diferentes. Bien puede ser porque te encuentras en una zona poco habitual o bien para cambiar de aires, salir un poco de la rutina, etc. Sin embargo, este proceso puede llegar a ser muy lento, perdiendo una gran cantidad de tiempo buscando el sitio, averiguando si hay mesas disponibles o buscando información sobre los productos que ofrece.

Pérdida de tiempo llamando y esperando la llegada del camarero de un local. Muchos de los comensales que se encuentran en un determinado local acuden con prisa por diversos motivos. Por ello, surge una frustración en determinadas ocasiones esperando la llegada del camarero a atenderte, como por ejemplo, en el momento de pedir la cuenta.

Para los bares, cafeterías o restaurantes podemos encontrar también ciertas frustraciones a la hora de conseguir sus aspiraciones. Entre las cuales encontramos:

Falta de innovación tecnológica en el sector. La digitalización en el sector de la hostelería es una de las cuestiones que está muy presente hoy en día. La restauración debe reinventarse y conseguir consolidar una cultura de tecnología y de digitalización para mejorar el servicio y la experiencia del consumidor. Hay que tener en cuenta que una de las principales barreras en la hostelería para conseguir estas aspiraciones reside en la falta de presupuesto y la ausencia de tiempo.

Falta de información sobre los gustos y hábitos de consumo. Unido un poco al punto anterior, al haber una clara ausencia de tecnología en el sector de la hostelería en comparación con otros sectores, existe una falta de información sobre los hábitos y preferencias de los clientes, lo cual es esencial para conseguir un servicio de excelencia al consumidor.

3.2.3 *Ganancias*

Dentro de las ganancias que un cliente puede recibir de un determinado producto o servicio, se puede encontrar unos beneficios esperados, que son aquellos que el cliente busca en un determinado producto para poder satisfacer sus necesidades. Incluso podemos recibir unos beneficios no esperados, es decir, aquellos que el cliente no necesitaba, pero que se encuentran dentro de la propuesta de valor de la empresa. Por tanto, dentro de esta parte incluiremos todos aquellos beneficios que hacen que el cliente sienta atracción por el producto o servicio que ofrece la empresa. En este apartado se responderá a la pregunta: *¿Qué beneficios busca obtener el cliente al satisfacer sus aspiraciones?*

Por parte de los usuarios de la aplicación, los beneficios esperados, y por tanto, los beneficios que busca obtener son: en primer lugar, un ahorro sustancial del tiempo tanto para la búsqueda de establecimiento como en el servicio una vez que estén consumiendo. En segundo lugar, dentro de la oferta del sector de la restauración, encontrar un lugar que satisfaga sus necesidades y encontrar nuevos sitios de interés. En relación con los establecimientos, buscan obtener una mayor interacción con los consumidores a través de

la creación de redes de clientes, la llegada de antiguos y nuevos clientes a sus locales y una mejor gestión de los mismos.

Con relación al bloque izquierdo sobre la visión del empresario, reflejamos los distintos factores que favorecen y ayudan a conseguir aliviar aquellas necesidades y frustraciones que poseen los clientes. Para ello, el mapa de valor se divide en tres partes: Gain creators, pain relievers y los productos o servicios que crean valor para los clientes, ayudándoles en sus tareas funcionales, personales y emocionales mencionadas anteriormente.

3.2.4 Productos y servicios ofrecidos por Terrazex

En este apartado se lleva a cabo una breve descripción de los servicios que ofrecemos al cliente que se descargue la aplicación.

Sistema de geolocalización de bares, cafeterías o restaurantes de la zona donde te encuentres. Se podrá también, observar locales que estén alejados de tu ubicación

Reservas exprés en torno a 5-10 minutos para la llegada del cliente

Sistema de Pay&Go a través de un código QR de los locales.

Conocimiento del número de mesas disponibles a tiempo real de los diferentes locales.

Visualización de la carta del local junto con una breve descripción del mismo, así como diferentes promociones si las hubiese

Control y gestión de aforos

Red de clientes para promover la interacción entre los locales y usuarios.

3.2.5 Pain relievers

En esta sección se analiza de forma más detallada de que manera el servicio que ofrecemos al cliente va a resolver los problemas y necesidades mencionados con anterioridad.

En relación con el servicio que ofrecemos con la aplicación Terrazex, podemos encontrar unas ganancias claras que obtendrían los usuarios de la app. En primer lugar, y como propuesta diferenciadora de otras aplicaciones orientadas a la hostelería, conseguirían un ahorro importante de tiempo a la hora de encontrar un lugar de ocio de restauración, ya pueden ser bares, terrazas o restaurantes, ya que pueden ver la disponibilidad de mesas en tiempo real a través de su móvil y recibir notificaciones en caso de que alguna mesa

se quedase disponible mediante un sistema de geolocalización. Con este sistema se podrá localizar aquellos locales que se encuentren cercanos a tu ubicación sin la necesidad de perder tiempo buscando sitio libre por las calles de tu ciudad, y de esta manera, poder acudir directamente. Además, gracias a la aplicación los usuarios podrán observar una pequeña descripción de los distintos establecimientos antes de acudir al mismo, así como la carta que ofrece, promociones o la ubicación en la que se encuentra. De esta manera, te aseguras que irás a un lugar de tu agrado. Una vez localizado y decidido el sitio al que el usuario desea ir, la aplicación ofrecería la opción de realizar reservas exprés de pocos minutos de las mesas no ocupadas en ese momento o no reservadas con días de antelación, mediante el pago de una pequeña comisión al establecimiento, teniendo un tiempo máximo de en torno a 5-10 minutos para llegar al local. De esta manera, el cliente podrá asegurarse el sitio en ese intervalo de minutos y evitar que otra persona le quite la mesa disponible.

Otra de las ganancias que la plataforma ofrece es la posibilidad de pagar desde la propia aplicación sin la necesidad de esperar a que los camareros acudan a la mesa para poder pedirles la cuenta, ya que muchas veces los clientes tienen que esperar mucho tiempo y además, actualmente, es de gran utilidad para disminuir el contacto físico, disminuyendo el riesgo al contagio. De esta manera, el cliente cuando desee irse podrá pagar la cuenta sin tener que perder tiempo agilizando la gestión y el trabajo en los bares o restaurantes.

Terrazex, al ser un modelo de negocio *two-sided* ofrece valor tanto a los usuarios que se descarguen la aplicación como a los bares suscritos que colaboran con nosotros. Por tanto las ganancias que obtienes los locales de la restauración son fundamentalmente:

Poder darse a conocer a los diferentes usuarios de la plataforma, y por tanto, recibir publicidad gratuita solo por el simple hecho de aparecer dentro de nuestra app. Actualmente, hay una clara necesidad por parte del mundo de la hostelería de renovarse con las nuevas tecnologías, promocionándose y llevando a cabo diferentes estrategias de marketing digital para llegar a consumidores de forma online en esta nueva era de digitalización impulsada por la crisis del coronavirus.

Conseguir llevar a cabo una mejor gestión interna del establecimiento a través de un control de aforos rigurosos por parte del propietario del local, lo cual se ha convertido más rígido con la pandemia actual. De la misma manera, se podrá llevar a cabo un control de las plantillas, comandas y de otras funciones vitales para la actividad del negocio.

También conseguirán una mayor eficiencia y reducción de costes, ya que ayudará a los locales a reducir el número de mesas paradas a través de una mayor rotación de clientes. Cada vez que se queda una mesa vacía se actualiza y se visualiza en la aplicación, aumentando la probabilidad de ocuparla.

Fidelización de clientes tanto antiguos consumidores como nuevos. Muchos usuarios al descargar y utilizar la aplicación visitarán por primera vez determinados locales y podrán empezar a seguirlo, e incluso guardarlo como favorito en la aplicación. Por tanto, la necesidad que tienen numerosos establecimientos de darse a conocer a las personas puede resolverse, ya que Terrazex te permite crear una red o círculo de clientes propia del local, comunicándose con ellos mediante la plataforma, ofreciendo promociones y otros recursos para atraer a nuevos clientes o fortalecer la relación con clientes ya fidelizados. Además cabe la posibilidad de aparecer como lugar recomendado o destacado mediante publicidad pagada dentro de la app, apareciendo como promocionado para clientes potenciales.

La aplicación puede ofrecer gran valor a los bares y restaurantes, ya que se puede convertir en una base de datos, reflejando los distintos hábitos de ocio de restauración y de consumo de miles de personas, llevando a cabo un profundo análisis de los datos. Todo ello, puede llegar a convertirse en un importante activo de los dueños de los negocios.

3.2.6 Gain Creator

En esta parte se analiza cuales son los aspectos que van a aportar adicionalmente a los clientes los diferentes servicios comentados en el apartado anterior.

Para los establecimientos dedicados al sector de la hostelería obtener el servicio que ofrecemos les proporciona una apuesta para integrar diversas herramientas que fomenten la digitalización en el sector, y así mejorar en el futuro en sus procesos internos y poder ser más eficientes en temas como es el control de costes y tener un instrumento de utilidad para su desarrollo y evolución al futuro.

En cuánto los usuarios que utilicen la aplicación Terrazex, podrán obtener un valor añadido, ya que les permitirá conocer nuevos locales de interés. Con la aplicación, aparte de conseguir satisfacer una necesidad fundamental como es encontrar sitio disponible, podrán averiguar nuevos sitios de diferentes estilos gastronómicos, conocer la relación

precio-calidad de los diferentes locales o que podrán fijarse si ofrecen alguna experiencia especial.

3.3 Canales de distribución y comunicación

A continuación vamos a definir los distintos canales de distribución que se utilizarán para entregar el valor a nuestros clientes. Podemos definir los canales de distribución como *“aquellos que flujos que utilizan las empresas para hacer llegar sus propuestas de valor a los distintos segmentos de mercado”* (Expertemprende, 2017) Es importante tener en cuenta, que cada segmento de clientes va a recibir el valor de una manera diferente, y por tanto, habrá que llevar una estrategia de canales de comunicación para cada uno de ellos. En el caso de nuestra aplicación encontramos, como hemos mencionado con anterioridad, dos tipos de clientes los locales y los usuarios.

El tratamiento a los usuarios que se descarguen la aplicación y a los bares va a ser muy similar en cuanto al canal se refiere, pero sin embargo, el mensaje comunicativo será diferente. A los usuarios para captarles se realizará una estrategia enfocada en las ofertas, el ahorro de tiempo o la oportunidad de descubrir nuevos locales. Por otro lado, para los locales, la estrategia estaría más focalizada en una solución a nivel empresarial para incrementar sus ventas e ingresos

Los principales canales de distribución que se utilizarán serán mayormente a través de medios digitales. Las herramientas que utilizaremos serán:

Página web de Terrazex: la herramienta de una página web en la actualidad es de gran importancia, ya que el uso de internet para la búsqueda de información es bastante abundante hoy en día. Una página web, al fin y al cabo, es una herramienta sencilla en la que incorpora diferente afirmación acerca de la aplicación, como por ejemplo puede ser videos, información de los servicios de la empresa, preguntas frecuentes, opiniones sobre el servicio. Incluso, podría considerarse que adquiriese una funcionalidad similar a la aplicación móvil, aunque en las primeras fases del proyecto podría suponer un coste mayor.

Redes sociales: Debido a la gran popularización del internet en los últimos años, las redes sociales se han convertido en un mecanismo esencial para captar la atención de numerosas personas, y es por ello, que es vital que tu empresa tenga presencia en estos canales de

comunicación. Además, se crearán anuncios dentro de las redes sociales aparte de los perfiles creados en cada una de ellas. Las distintas redes en las que estaremos presentes son:

Facebook: es una de las redes sociales más importantes y permite crear tu propia página dentro de la plataforma para publicar contenido sobre tu empresa como fotos, videos o texto que generan un aumento en la visibilidad de la marca

Instagram: es una de las redes sociales con mayor crecimiento en los últimos años y con mayor perspectiva de futuro dentro de la población más joven. En ella, se puede generar un gran impacto creando distinto contenido visual en las historias de Instagram o en una simple publicación y con el uso de los hashtags se puede generar un gran alcance. Además presenta otras funciones como la creación de encuestas que puede ser de gran utilidad.

LinkedIn: consiste en una red social muy útil enfocada en el mundo empresarial y de los negocios. Es una plataforma de gran utilidad para conseguir crear distintas relaciones comerciales.

YouTube: es un gran espacio donde se pueden subir numerosos videos. Por tanto, en ella se podrán colgar videos sobre Terrazex como medio para promocionarlos en internet.

En cuanto la distribución de nuestra aplicación será bastante sencillo. Dado que en el mercado español los sistemas operativos para móviles más usados en el año 2020 han sido Android con un 71,42% y iOS con un 27,95% (Ramírez, 2019), Terrazex será distribuido a través de las tiendas de aplicaciones de estos dos sistemas dominantes en el mercado. AppStore para el sistema iOS y Play Store para el sistema Android. Con este tipo de canal de distribución nuestro alcance sería, prácticamente, la totalidad de la población española que disponga un Smartphone. Este tipo de canal de distribución a través de una aplicación móvil nos parece el más adecuado para llegar al mayor número de personas posible, debido a que cada vez hay un mayor hábito de consumo del móvil. Según el informe Ditrendia: Mobile en España y en el mundo *“el 91% del tiempo pasado en el móvil se dedica a las aplicaciones, frente al 9% de uso de los navegadores. En 2019 se han descargado 204 mil millones de aplicaciones móviles en el mundo”* (2020).

Figura 7: Icono de la app para las plataformas App Store y Google Play



Fuente: Elaboración propia

En el caso de los bares, cafeterías o restaurantes el canal de distribución sería la mismo que si fuese un usuario que se descarga la aplicación. La variante reside en el registro, ya que se suscribiría como cliente, cumplimentando los datos necesarios. Este proceso también estaría disponible a través de la página web.

3.4 Relación con los clientes

En este apartado, se explica todos aquellos mecanismos y estrategias que se llevarán a cabo para dos cuestiones básicas en el desarrollo de la empresa. La captación de clientes y la fidelización de los mismos. Este proceso es de vital importancia, ya que dependiendo de la relación del cliente, que puede ser distinta dependiendo del segmento al que nos dirijamos, nos aseguramos la continuidad y la entrada de los clientes en la empresa y por tanto el crecimiento de la compañía.

En cuanto la fidelización del cliente, las claves residirán en escuchar las opiniones del cliente, ver que demandan más y responder a todas las dudas y cuestiones que les surjan sobre la aplicación. Al final, a través de las opiniones y demandas de nuestros clientes seremos capaces de detectar todas aquellas fortalezas y debilidades que existan en la plataforma. Al tratarse de una aplicación, mantener una relación cercana y personal con el cliente es una tarea que adquiere cierta complejidad. Para conseguir estos objetivos se pondrá a disposición de los usuarios una sección de preguntas y dudas que los clientes pueden llegar a tener con sus respectivas respuestas. A su vez, se implementará un bloque

de contacto con nosotros vía email para que puedan preguntar sobre determinados temas que no aparezcan en la sección anterior o facilitarnos una incidencia tanto a nivel operativo de la aplicación o dudas más sencillas, como por ejemplo, problemas con el registro o el inicio de sesión.

Para los locales de restauración, como para poder disfrutar de nuestros servicios necesitan pagar una cuota de membresía, es indispensable tener una buena relación con ellos y llevar a cabo buenas estrategias para su fidelización y permanencia. Por ello, cabe la opción de utilizar nuestros servicios durante un mes completamente gratuito para familiarizarse con la aplicación y poder ver los resultados.

En relación con la captación de los clientes, se conseguirá principalmente a través de las herramientas de comunicación mencionadas en el apartado anterior. Se desarrollará una campaña de comunicación y de publicidad antes del lanzamiento de la aplicación. También, se contará con un pequeño equipo comercial para que puedan detectar y captar clientes potenciales. Finalmente se llevará a cabo un plan de marketing digital a través de las distintas redes sociales mencionadas con el fin de llegar al máximo número de personas posible.

3.5 Recursos clave

Los recursos de una empresa son aquellos activos en los que una compañía se apoya para garantizar su actividad económica, y por tanto, ofrecer su propuesta de valor. Estos recursos pueden ser económicos, humanos, intelectuales o materiales (Expertemprende, 2017). Por tanto, respecto a nuestra *start-up* podemos identificar varios recursos clave.

En el ámbito de recursos físicos encontramos la propia página web y la aplicación móvil, donde se llevarán a cabo las diferentes actividades para el desarrollo del negocio. Se necesitarán ordenadores y una línea móvil para poder contactar con los clientes, la gestión del propio negocio, así como su mantenimiento para su correcto funcionamiento. Finalmente en este ámbito, podríamos encontrar, tras la consolidación del negocio, un espacio de trabajo para poder realizar un mejor trabajo colaborativo con los distintos componentes del equipo.

En cuanto los recursos humanos, contaremos con el equipo promotor de la idea de negocio, los cuales son Rafael de Pino, Jorge Valero y Manuel Soto. Dada nuestra poca experiencia en determinados sectores de la dirección empresarial se contará con la ayuda de un equipo comercial, formado por dos personas, para la captación de clientes y el plan de marketing en el lanzamiento de la aplicación como he mencionado en apartados anteriores.

Los recursos intelectuales de Terrazex consistirán esencialmente del registro de la patente de marca, las alianzas estratégicas con determinados socios para el mejor desarrollo del negocio y la base de datos de clientes de la empresa.

Finalmente, contaremos con recursos de ámbito económico o financiero que serán claves para el desarrollo inicial y el lanzamiento de la aplicación. Para ello, planteamos solicitar una línea de crédito para financiar la inversión inicial del proyecto y demás costes que puedan surgir en la gestión de la empresa, aparte de nuestra propia aportación como capital social de la compañía.

3.6 Actividades clave

En este apartado del modelo Canvas, se analiza las diferentes acciones que se llevarán a cabo para poder ofrecer la propuesta de valor a los clientes. En el fondo, en esta sección se menciona las diferentes actividades que hace que el modelo de negocio funcione y se mantenga a lo largo del tiempo.

En primer lugar, la actividad principal de la empresa consiste en la intermediación entre los usuarios y los locales dedicados a la restauración para facilitar a los usuarios encontrar sitio disponible en establecimientos. Para ello, una de las acciones más importantes es el desarrollo de la aplicación y de la página web, su diseño, características, etc. Para el desarrollo tecnológico de la plataforma y el mantenimiento técnico e informático de la misma, la idea es contratar una empresa especializada en la materia, ya que es un proceso vital para un buen resultado de la aplicación. Para el sistema de geolocalización del dispositivo móvil del usuario se tendrá que acudir a herramientas externas con gran solidez y reputación en el mercado, como por ejemplo, Google Maps.

En segundo lugar, se realizarán actividades de búsqueda de financiación externa por parte de potenciales inversores que estén interesados en la idea. Para ello, se realizará promoción y se ejecutará un plan de marketing en distintos medios, especialmente digitales como se menciona en la sección de canales de comunicación. Por tanto, se llevará a cabo distintas actividades en internet para captar clientes. Al mismo tiempo, para el correcto funcionamiento de la aplicación es vital establecer alianzas estratégicas con empresas que puedan aportar valor a la compañía.

3.7 Socios clave

Para determinar los socios clave de nuestra idea de negocio hay que tener en cuenta que debemos acudir a distintos perfiles de socios dependiendo de nuestras necesidades y debilidades. Los socios deben aportar valor adicional a la empresa por lo que hay que llevar a cabo una cuidadosa selección de los mismos.

Para conseguir recursos financieros para el lanzamiento de nuestra idea acudiremos a socios de tipo económico, como son los bancos o inversores individuales. Serán, también socios clave todos aquellos bares, restaurantes o cafeterías que decidan inscribirse como clientes en nuestra plataforma, ya que sin su colaboración sería imposible el desarrollo del negocio. Otro de los socios clave serán todas aquellas empresas que contratemos para externalizar determinados servicios como es el mantenimiento técnico de la aplicación.

Finalmente, a largo plazo uno de los objetivos de la compañía, si obtiene resultados positivos, sería establecer alianzas estratégicas con otras plataformas. Por ejemplo, sería interesante seguir el camino de la empresa el Tenedor, el cual ha llevado a cabo un acuerdo con Google con el objetivo de que los usuarios puedan realizar sus reservas directamente desde el navegador, lo que agiliza considerablemente la búsqueda de mesas en un restaurante y ayuda a los negocios asociados a aumentar su visibilidad on-line (Chuet-Missé, 2018). Además, buscaríamos socios clave que pueden aportar gran valor a nuestro negocio como pueden ser asociaciones de la hostelería, el canal Horeca¹, o grandes marcas para poder realizar acuerdos de patrocinio.

¹ El canal Horeca es un acrónimo que hace referencia a las primeras dos letras de “hoteles, restaurantes y cafeterías”.

3.8 Estructura de costes

Después de haber analizado las actividades clave, los recursos clave y los socios clave de Terrazex, podemos llegar a definir aproximadamente los costes que va a suponer el lanzamiento de la plataforma, y así poder reflexionar sobre la inversión inicial que será necesaria para el funcionamiento de la aplicación de la forma más rentable posible.

Los costes que se tendrán que asumir para lanzar esta idea de negocio y poder empezar a comercializar con ella, se pueden dividir en dos bloques. El primero de ellos, estaría relacionado con el lanzamiento de la propia aplicación junto con todas aquellas estrategias necesarias para darnos a conocer a nuestro público objetivo. El segundo bloque, estaría enfocado a una segunda fase, que consistiría en los costes necesarios para asegurarse el funcionamiento y mantenimiento de la aplicación una vez lanzada en el mercado.

El principal coste que nos encontramos en el inicio del proceso es la contratación de los servicios de una empresa especializada para el desarrollo de la página web y la propia aplicación. Se contratará tanto servicios relacionados con la programación y el diseño de aplicaciones móviles, ya que la plataforma requiere de complejas funciones que hace que incremente el coste como son: la creación de dos espacios distintos en función de si se trata para los usuarios o para los distintos locales que se registren, un sistema de geolocalización, un gran servidor que permita que varios usuarios puedan interactuar en la plataforma al mismo tiempo, funcionalidad de un apartado para reseñas a modo de red social. Estimamos que estos costes pueden elevarse a 20.000 euros. Además, para el lanzamiento de nuestra idea se asumirán otros costes esenciales. Entre ellos destacan:

- **Coste de la creación de una Sociedad Limitada:** la forma jurídica que vamos a escoger para la creación de Terrazex va a ser una Sociedad de Responsabilidad Limitada. Para su creación se deben cumplir ciertos tramites y asumir ciertos costes. El capital social, constituido por las aportaciones de los socios, no podrá ser inferior a 3.000 euros. Acudir al Registro Mercantil para obtener la certificación negativa del nombre de la sociedad, y su posterior inscripción de la empresa en el Registro Mercantil Provincial con un coste en torno a los 350 euros. Escritura pública de constitución que se debe realizar frente notario asumiendo unos costes de 500 euros y la solicitud del Numero de Identificación Fiscal definitivo (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2020).

Tabla 2: Coste creación de una Sociedad de Responsabilidad Limitada

Creacion de una Sociedad de Responsabilidad Limitada	
Capital Social aportado	3.000
Registro Mercantl	
<i>certificacion negativa</i>	50
<i>Inscripcion Registro Mercantil Provincial</i>	300
Escritura Pública de Constitución	500

Fuente: Elaboración propia.

- **Coste del registro de la marca:** para la protección legal de nuestra marca y evitar que otro grupo de personas lancen la misma idea al mercado se registrará en la Organización Mundial de Propiedad Intelectual. Al tratarse de una idea de negocio no se puede patentar, ya que según el artículo 4 de la Ley de Patentes “*no se considerarán invenciones los planes, reglas y métodos para el ejercicio de actividades intelectuales, para juegos o para actividades económico-comerciales, así como los programas de ordenadores*”. (BOE, 2015). Para ello, se deberán pagar ciertas tasas para registrar el logotipo, el nombre comercial, etc.
- **Coste de un espacio coworking:** para una mejor gestión en la dirección del negocio vemos necesario la inversión en una espacio de trabajo. Para ello, se alquilará una oficina cuyo gasto mensual podría ascender en torno a los 800 euros. Junto a este gasto fijo de arrendamiento de inmovilizado, habría que suponer unos gastos variables de luz, agua, seguro y teléfono e internet.

Tabla 3: Coste espacio co-working

Costes Espacio Coworking	
Concepto de coste	Gasto mensual
Alquiler inmovilizado	800
Suministros agua y luz	90
Comunicaciones	90
Seguros	25

Fuente: Elaboración propia

- **Costes de equipamiento informático:** como la aplicación estará presente tanto en dispositivos Android como en dispositivos de sistema iOS será clave realizar inversiones en material informático de ambos sistemas. Para las pruebas del correcto funcionamiento de la app se adquirirá un dispositivo iphone y un iPad que corresponden al sistema iOS y un Samsung Galaxy, así como un Tablet

Android. Además, se invertirá en ciertos modelos que tengan el sistema operativo Microsoft Windows para los informáticos, debido a su gran reputación y compatibilidad con numerosos programas. Para la gestión del negocio como publicidad o redes sociales se adquirirán ordenadores de marca Apple, en concreto el MacBook Pro, ya que contienen una CPU hasta 2,8 veces más potente y los gráficos multiplican hasta por cinco su velocidad (Apple.com, 2021).

Tabla 4: Costes Equipo Informático

Costes Equipo informático		
Producto	Cantidad	Precio
Ordenador Dell	2	700
MacBook Pro	2	1500
Iphone	1	500
iPad	1	900
Tablet Android	1	500
Samsung Galaxy	1	500

Fuente: Elaboración Propia

- **Costes de comunicación y marketing:** los costes que hace referencia a la publicidad y marketing en los distintos medios de comunicación explicados en apartados anteriores del trabajo requerirán una inversión más elevada en el primer año, ya que en este año se deberá realizar una campaña publicitaria exhaustiva para el lanzamiento de la idea, consiguiendo la mayor propagación posible. Por ello, estimamos que el primer año tendremos que asumir aproximadamente un coste de 1.200 euros mensuales, y dependiendo de las necesidades operativas futuras aumentar o disminuir el presupuesto según su conveniencia.
- **Coste de personal:** se necesitará para el lanzamiento y para el mantenimiento de la aplicación una plantilla de número reducido. En primer lugar, la contratación de dos comerciales, cuya función consistiría principalmente en el contacto con bares, cafeterías, restaurantes y otros negocios para dar a conocer la plataforma y captarlos como clientes. En segunda lugar, requeriremos la contratación de al menos un informático para solucionar los problemas técnicos que puedan surgir en la aplicación. Finalmente, para la gestión del marketing en redes sociales contrataríamos a una persona especializada en la materia, ya que es una función clave para la captación como la atención al cliente.

Los costes aproximados a asumir para el coste de personal se ven reflejados en la siguiente tabla.

Tabla 5: Costes de Personal

Costes de Personal		
Puesto de Trabajo	Número de empleados	Sueldo Mensual
Comerciales	2	€ 2.500
Informático	1	€ 1.500
Especialista en Marketing Digital	1	€ 2.000
		€ 6.000

Fuente: Elaboración propia.

3.9 Flujos de ingresos

Para la supervivencia de una idea de negocio es fundamental conocer cuales son las posibles fuentes de ingresos. Todo negocio puede adquirir diversas formas de generar ingresos. Por ejemplo, se pueden obtener a través de la venta de un producto, el uso de un determinado servicio, alquiler o publicidad. Por ello, es importante establecer cuales son las fuentes que más se adecuan a la propuestas de valor que se ofrece al cliente. Otra de las decisiones clave que se debe analizar en este apartado del Modelo Canvas es la forma de pago de los clientes para facilitar en todo momento el proceso. (Expertemprende, 2017)

En cuanto la manera en la que vamos a monetizar nuestra idea de negocio, hemos considerado 4 vías:

- **Ingresos por membresía:** una membresía mensual de 5 euros aproximadamente por parte de los bares y restaurantes, ya que con la gran cantidad de negocios de hostelería que existen en nuestro país, puede ser una gran entrada de flujo de caja en la empresa. Una cifra de 5 euros mensuales supone un coste de 60 euros anuales, la cual es una cifra perfectamente asumible para los establecimientos, que no verán prácticamente afectadas sus estrategias de coste.
- **Ingresos por publicidad:** monetizar a través de publicidad pagada en nuestra propia aplicación. Por ejemplo, para aquellos bares que quieran aparecer como destacados en las búsquedas. Es una manera efectiva para los locales de captar clientes y aumentar sus ingresos.

- **Servicio freemium:** el concepto de *freemium*, hacer referencia “a un modelo comercial que funciona proporcionando un servicio o producto de manera gratuita, como pueden ser servicios web o software, mientras que se cobra una tarifa para herramientas avanzadas o servicios adicionales”. (Puyol, 2015). Por tanto, ofrecemos al usuario los servicios de la aplicación completamente gratuita, pero si desea realizar una reserva express de en torno 5-10 minutos para que no se encuentre la mesa ocupada cuando llegue al lugar, puede completar un pago de 3-4 euros. El bar se llevaría la mayoría del cobro, pero nosotros cobraríamos una pequeña comisión.
- **Ingresos por descargas en las tiendas de aplicaciones:** en los últimos años un gran número de personas han comenzado a desarrollar numerosas aplicaciones móviles. En la industria de plataformas de venta de aplicaciones encontramos como Google domina el mercado en cuanto numero de usuarios se refiere seguido de la marca Apple y en tercer lugar Microsoft. Sin embargo, en cuanto términos del número total de aplicaciones y el dinero pagado a los desarrolladores no sucede lo mismo. En este sentido, Apple encabezaría la lista. (Louis, 2013).

Tabla 6: Número de usuarios y descargas en las principales plataformas

	Apple	Google	Microsoft
Número de usuarios (en millones)	900	600	12
Numero de apps (en miles)	800	1250	160
Número de desarrolladores (en miles)	150	235	160
Número de descargas (en billones)	48	50	65
Pago a desarrolladores (en millones)	900	5000	100

Fuente: Elaboración propia según datos obtenidos de Forbes.com

Por tanto, en relación con los ingresos que obtendríamos al desarrollar la aplicación de Terrazex, hemos cogido como referencia los datos que nos aporta la revista Forbes sobre los ingresos por descargas que puede obtener un desarrollador de aplicaciones en las plataformas de Google, Apple y Microsoft.

Tabla 7: Ingreso medio por descarga en las principales plataformas

	Google	Apple	Microsoft
Número de apps por desarrollador	5	5	3
Número de descargas por app	60.000	40.000	4.062
Ingreso por descarga	0,01875\$	0,1\$	0,1538\$

Fuente: Elaboración propia según datos obtenidos de Forbes.com

En cuanto las formas de pago de los usuarios, si están dispuestos a pagar una comisión por el servicio *freemium*, que hemos mencionado anteriormente, se les cobrará a través de un pago con la cuenta bancaria del usuario. Respecto la forma de pago de la cuota de membresía de los restaurantes, podríamos utilizar varios modos. Uno de ellos consistiría en una cuota fija a pagar por parte del bar y la otra forma sería un pago variable dependiendo de factores como puede ser un pequeño porcentaje de la consumición del usuario que ha acudido a través de la aplicación. Pensamos, que la mejor opción sería una cuota fija, ya que facilita realizar el presupuesto de costes por parte del bar sumado a la seguridad de la cantidad que vas a pagar por el servicio.

4. CONCLUSIONES

Una vez realizado y desarrollado la idea de negocio de Terrazex, se exponen en este último apartado las conclusiones a las que hemos llegado tras definir y resolver las respuestas a los objetivos que nos habíamos planteado al comienzo del trabajo.

En primer lugar, se ha querido identificar cual es la situación actual del sector de la hostelería en España. Es uno de los sectores más importantes y que aportan una gran cantidad económica a nuestra economía. El mercado de la restauración presenta un gran peso en el PIB del país y es un sector que esta en constante progreso y crecimiento, debido entre otros factores, a la gran afluencia de turistas que llegan todos los años a España atraídos por nuestra gastronomía y estilo de vida. Sin embargo, la hostelería ha sufrido grandes consecuencias debido a la pandemia del coronavirus que dio comienzo en el año 2019, siendo con diferencia uno de los sectores más perjudicados debido a su alta vulnerabilidad ante las restricciones impuestas para solventar la crisis sanitaria. Por tanto, el entorno en el que se desarrollará Terrazex resulta muy favorable para su éxito.

A continuación y en relación con nuestro objetivo de estudiar la viabilidad de lanzar una aplicación móvil relacionada al mundo de la restauración, se concluye que la tecnología y la innovación juegan un papel esencial en la recuperación de la hostelería, pero nos encontramos ante un sector retrasado en este aspecto, donde urge una necesidad de reinventarse. Los nuevos modelos de negocio que buscan una digitalización del sector y que se adapte a las nuevas necesidades de los clientes están suponiendo una grande transformación en la hostelería. Están aumentando de forma muy acelerada la presencia de aplicaciones móviles vinculadas al sector de la restauración, que buscan aumentar su presencia en internet y en las distintas redes sociales. Aunque hay mucha competencia en la actualidad, podemos concluir que las ventajas competitivas y el valor añadido que ofrecemos tanto al sector hostelero como a los propios usuarios de la aplicación son los siguientes:

- Terrazex se posiciona como una aplicación que proporciona un servicio de promoción y gestión para los negocios dedicados a la restauración, ayudando a su gestión interna como el control de aforo, y al mismo tiempo, la posibilidad de captar nuevos clientes y fidelizar a los ya existentes.
- Terrazex también, busca aportar valor a los usuarios que se descarguen la plataforma, ayudando a mejorar la experiencia de buscar un lugar de tu agrado que tenga mesas disponibles para tomar algo con familia o amigos, ofreciendo la posibilidad de visualizar de una manera sencilla y práctica el número de mesas disponibles de bares, terrazas, cafeterías o restaurantes a tiempo real sin necesidad de moverte.

El tercer objetivo del trabajo se focalizaba en la elaboración de un *Business Model Canvas* para identificar aquellos aspectos más importantes del negocio para su correcto desarrollo y su posterior éxito en el mercado. La propuesta de valor, como ya hemos mencionado, sería un servicio que ningún otro competidor ofrece hoy en día, lo que hace que sea muy llamativo para el usuario. El segmento de clientes al que queremos alcanzar es principalmente a los jóvenes de entre 18-40 años, ya que se puede asemejar más al grupo que presenta las necesidades mencionadas, aunque se pretende alcanzar a la totalidad de la población independientemente del rango de edad. Los canales de comunicación con el cliente se completarán a través de redes sociales y el diseño de una página web. La

distribución se realizará a través de las principales plataformas de los dispositivos iOS y Android, que nos permitirán llegar prácticamente a la totalidad de la población. Se contará con socios clave que serán esenciales para el correcto desarrollo y funcionamiento de la aplicación como son los propios dueños de los establecimientos o asociaciones vinculadas a la hostelería, que pueden aportar un gran valor adicional. Los flujos de ingresos vendrán a través de las comisiones que se cobren por las reservas exprés, que se pueden realizar a través de la propia aplicación, la cuota de membresía que tendrán que pagar los negocios que deseen suscribirse y las comisiones que se cobrarán por publicidad y promoción. Los costes que asumiremos serán principalmente todos aquellos relacionados con la publicidad y marketing de la empresa para la captación de clientes, así como todos aquellos servicios de programación y diseño de la aplicación y de la página web, que se externalizarán a empresas especializadas.

Con este análisis y los datos recogidos podemos concluir que Terrazex puede llegar a ser una plataforma, con un nivel de rentabilidad y crecimiento alto a largo plazo y que puede llegar a ser una idea revolucionadora en el sector de la hostelería, ayudando de manera muy positiva a la digitalización de la restauración. Es una idea de negocio que no plantea una inversión con demasiado riesgo, ya que los costes no suponen un gasto inicial muy elevado y que presenta unas expectativas de mercado muy llamativas e interesantes.

5. BIBLIOGRAFÍA

González Oliveira, A. (2019). *Los mercados o plataformas de dos lados y el derecho de la competencia: el caso american express*. Retrieved from <https://cienciasjuridicas.javeriana.edu.co/documents/3722972/11263222/4.+Gonzalez/4f5c4949-30a9-4534-9e58-2f78a898b58c>

Cano, L. (2019, 14 de marzo). *Las calles con más bares de Madrid: más de 18.000 sitios donde pedir una caña*. ABC. Retrieved from <https://www.libremercado.com/2017-03-01/los-espanoles-son-los-que-mas-gastan-en-bares-y-restaurantes-de-europa-1276593625/>

Echegaray, J. (2017, 3 de enero). *Los españoles son los que más gastan en bares y restaurantes de Europa*. El libre mercado. Retrieved from <https://www.libremercado.com/2017-03-01/los-espanoles-son-los-que-mas-gastan-en-bares-y-restaurantes-de-europa-1276593625/>

Pujol, J. (2018, 22 de octubre). *El «freemium» como modelo de negocio en Internet*. Confilegal. Retrieved from <https://confilegal.com/20181022-el-freemium-como-modelo-de-negocio-en-internet/>

Louis, T. (2013, 10 de agosto). *How much do average apps make?* Forbes. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/tristanlouis/2013/08/10/how-much-do-average-apps-make/?partner=yahootix&sh=5f09e3b046c4>

Caldevilla Domínguez, D. (2009). *La importancia de la identidad visual corporativa*. Revista de comunicación Vivat Academia. Retrieved from <http://www.vivatacademia.net/index.php/vivat/article/view/297/247>

Chuet-Missé, J. (2018). *El tenedor catapulta sus reservas gracias a Google*. Tendenciashoy. Retrieved from https://www.tendenciashoy.com/internet/el-tenedor-reservas-google_587618_102.html

Rochet, J & Tirole, J. (2004). *Two sided market*. Massachusetts Institute of Technology. Retrieved from

<http://www.ipyme.org/Publicaciones/SRLCreacionPuestaEnMarcha.pdf>

Jimenez, D. G. (2020, June 12). Cómo patentar una aplicación. Retrieved from: <https://www.garridoydonaque.com/patentar-aplicacion-movil-registrar-app/>

Morant, A. (2016, May 2). Modelo del lienzo de la propuesta de valor. Herramientas fundamentales para crear valor en la empresa. Retrieved from: <https://www.alfonsomorant.com/herramientas-fundamentales-para-crear-valor-en-la-empresa-modelo-del-lienzo-de-la-propuesta-de-valor/>

Gallego, E. (2018). *El sector de la restauración en España. Mercacasa*. Retrieved from <https://www.mercasa.es/media/publicaciones/251/El%20sector%20de%20la%20restauracion%20en%20Espana-%20FEHR.pdf>

Apple. (2021). *MacBook Pro*. Retrieved from <https://www.apple.com/es/shop/buy-mac/macbook-pro/13-pulgadas>

España. (25 de julio de 2015). *Ley 24/2015, de 24 de julio, de Patentes*. Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. Núm 177 Retrieved from <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-8328&p=20180704&tn=1>

Ditrendia, (2020). *Mobile en España y en el Mundo 2020 + Especial COVID-19*. Retrieved from https://www.amic.media/media/files/file_352_2531.pdf

España. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (2021). *Presentación del informe Innovación turística y especialización inteligente en España*. Retrieved from <https://www.mincotur.gob.es/es-es/gabineteprensa/notasprensa/2021/documents/20210316%20np%20informe%20innovaci%C3%B3n%20tur%C3%ADstica.docx.pdf>

España. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (2020). *Sociedad Limitada: Creación y puesta en marcha* (Colección PYME: Ciclo vital de la Empresa). Retrieved from

<http://www.ipyme.org/Publicaciones/SRLCreacionPuestaEnMarcha.pdf>

Expertemprende, (2012). *Guía didáctica modelo Canvas*. Retrieved from

<http://www.ipyme.org/Publicaciones/SRLCreacionPuestaEnMarcha.pdf>

González Ramirez, A & Jairo Quinchua, J. (2011). *Two-sided market: competencia entre plataformas*. Universidad ICESI. Retrieved from

https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/66787/1/gonzalez_two_sided_2011.pdf

InfoHoreca, (2021). *La avalancha de los concursos de acreedores que llegará en marzo serán liquidativos*. Retrieved from

<https://www.infohoreca.com/reportajes/20210126/dipcom-corporate-concursos-acreedores-hosteleria#.YHhmhBMza00>

ProfesionalHoreca, (2020). *Restauración: cuatro posibles escenarios post-Covid*.

Retrieved from

<https://www.profesionalhoreca.com/2020/07/02/restauracion-cuatro-posibles-escenarios-post-covid/>

Bain Company & EY, (2020). *Impacto de Covid-19 en hostelería en España*.

Retrieved from

https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/es_es/news/2020/04/ey-bain-company-impacto-de-covid-19-en-hosteleria-en-espana.pdf

Martínez, M & Fernández, S & Francés, D & Marcos, I. (2020). *España post COVID-19: de la resiliencia a la reinvención*. Mckinsey&Comapny. Retrieved from

https://www.mckinsey.com/~/_media/mckinsey/business%20functions/risk/our%20insights/spain%20after%20covid%2019%20from%20resilience%20to%20reimagination/esp-ana-post-covid-19-de-la-resiliencia-a-la-reinvencion.pdf

Itac Profesional, (2020). *Digitalización de la hostelería: un reto fundamental del sector*. Retrieved from <https://www.itac-professional.com/blog/digitalizacion-de-la-hosteleria-uno-de-los-retos-fundamentales-del-sector/>

Confederación Empresarial de Madrid, (2020). *Hostelería Madrid presenta el informe anual del sector madrileño del 2019*. Retrieved from <https://www.ceim.es/actualidad/hosteleria-madrid-presenta-informe-anual-2019>

Hostelería Madrid, (2020). *Informe anual hostelería Madrid 2019. Tendencias 2020*. Retrieved from https://www.hosteleriamadrid.com/boletines/MEZCLA2020/InformeAnual_HosteleriaMadrid2019yTendencias2020.pdf

Hostelería de España, (2020). *Anuario de la hostelería de España 2020*. Retrieved from <https://apehl.org/media/editor/2020/12/15/anuario-2020.pdf>

Weekly, (2020). *Anuario de la Hostelería 2020*. Retrieved from <https://www.weekly.es/anuario-de-la-hosteleria-2020/>

Gallego, E. (2018). *El sector de la restauración en España. Mercacasa*. Retrieved from <https://www.mercasa.es/media/publicaciones/251/El%20sector%20de%20la%20restauracion%20en%20Espana-%20FEHR.pdf>