



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

**PLAN DE NEGOCIO DE UNA
STARTUP
MORGGULA: MARKETPLACE DE
EXPERIENCIAS GASTRONÓMICAS
EXCLUSIVAS**

TRABAJO FIN DE GRADO

Autor: María Moraga Morales
Director: Carmen Bada Olanar

MADRID | Marzo 2025

RESUMEN EJECUTIVO

El sector gastronómico en España, considerado un motor estratégico de la economía nacional y un referente internacional por su excelencia culinaria, está atravesando una profunda transformación. Esta evolución responde a las nuevas demandas de un mercado cada vez más sofisticado, donde la experiencia, la exclusividad y la digitalización se consolidan como los pilares fundamentales del valor añadido. En este contexto nace Morggula, una *startup* innovadora que lanza un *marketplace* digital especializado en conectar a chefs de prestigio y restaurantes de alta gama con un público exigente, apasionado por la gastronomía y en busca de mucho más que una simple comida: una experiencia sensorial, única, irrepetible y verdaderamente memorable. A través de una cuidadosa selección de propuestas, Morggula convierte la alta gastronomía en un producto experiencial de lujo. La plataforma no solo permite a los usuarios descubrir, reservar y disfrutar experiencias gastronómicas exclusivas, sino que también potencia el turismo culinario, atrayendo a viajeros nacionales e internacionales interesados en conocer destinos a través de sus sabores. Además, proporciona a los restaurantes herramientas eficaces para diversificar sus fuentes de ingresos, potenciar su visibilidad y fidelizar a un nuevo perfil de cliente. Con un modelo de negocio escalable, sostenible y centrado en la innovación, esta *startup* redefine los estándares del lujo gastronómico en la era digital, consolidándose como un actor clave en la creación, promoción y comercialización de experiencias culinarias de alto impacto.

Palabras clave: gastronomía, lujo, *marketplace*, experiencias, innovación, personalización, turismo.

ABSTRACT

The gastronomic sector in Spain, considered a strategic driver of the national economy and an international benchmark for its culinary excellence, is undergoing a profound transformation. This evolution responds to the new demands of an increasingly sophisticated market, where experience, exclusivity and digitalization are consolidated as the fundamental pillars of added value. In this context Morggula is born, an innovative startup that launches a digital marketplace specialized in connecting prestigious chefs and high-end restaurants with a demanding public, passionate about gastronomy and in search of much more than just a simple meal: a sensory, unique, unrepeatable and truly memorable experience. Through a careful selection of proposals, Morggula turns haute cuisine into a luxury experiential product. The platform not only allows users to discover,

book and enjoy exclusive gastronomic experiences, but also boosts culinary tourism, attracting national and international travellers interested in discovering destinations through their flavours. In addition, it provides restaurants with effective tools to diversify their revenue streams, boost their visibility and build loyalty among a new customer profile. With a scalable, sustainable and innovation-focused business model, this startup redefines the standards of gastronomic luxury in the digital era, consolidating itself as a key player in the creation, promotion and marketing of high-impact culinary experiences.

Key words: gastronomy, luxury, marketplace, experiences, innovation, personalization, tourism.



MORGGULA

ACCEDE A LO INALCANZABLE

EL MARKETPLACE QUE DESAFÍA LO ESTABLECIDO

WWW.MORGGULA.ES

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	7
1.1. Contextualización, Planteamiento y Justificación del tema.....	7
1.2. Objetivos.....	9
1.3. Metodología.....	10
1.4. Estructura del TFG	11
2. CONTEXTO DE LA EMPRESA.....	12
2.1. Situación Actual del Sector Gastronómico Español	12
2.2. El Turismo Gastronómico como Motor de Oportunidad.....	13
2.3. Análisis del Macroentorno	14
2.3.1. Factores Políticos	14
2.3.2. Factores Económicos	15
2.3.3. Factores Sociales	16
2.3.4. Factores Tecnológicos	16
2.3.5. Factores Ambientales	16
2.3.6. Factores Legales.....	17
2.4. Análisis del Microentorno.....	17
2.4.1. Competencia Directa	17
2.4.2. Competencia Indirecta	18
3. BUSINESS MODEL CANVAS	19
3.1. Propuesta de Valor.....	19
3.2. Segmento de Clientes.....	25
3.3. Relación con los Clientes	26
3.4. Canales de Distribución	28
3.5. Actividades Clave	30
3.6. Recursos Clave.....	30
3.7. Alianzas Clave.....	30
3.8. Estructura de Costes	31
3.9. Estructura de Ingresos	32
4. PLAN FINANCIERO	34
4.1. Inversión Inicial.....	34

4.2.	Fuentes de Financiación	36
4.3.	Estructura de Costes	38
4.3.1.	Costes Fijos.....	38
4.3.2.	Costes Variables	39
4.4.	Estructura de Ingresos	41
4.4.1.	Comisión por reserva de una Experiencia.....	42
4.4.2.	Posicionamiento y Promoción <i>Premium</i>	43
4.4.3.	Consultoría para la Creación de Experiencias	44
4.5.	Proyecciones Financieras	45
4.5.1.	Balance de Situación.....	45
4.5.2.	Cuenta de Pérdidas y Ganancias.....	47
4.5.3.	Estados de Flujos de Efectivo	49
4.5.4.	Análisis de Sensibilidades (Escenarios Optimista y Pesimista).....	51
5.	CONCLUSIONES	59
6.	ANEXOS	61
7.	REFERENCIAS	68

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1:	Desglose de la inversión inicial de Morggula	34
Tabla 2:	Desglose de las Fuentes de financiación de Morggula.....	36
Tabla 3:	Estructura de costes de Morggula.....	41
Tabla 4:	Ingresos por Comisiones	43
Tabla 5:	Ingresos por Promoción <i>Premium</i>	44
Tabla 6:	Ingresos por Consultoría.....	45
Tabla 7:	Estructura de Ingresos de Morggula	45
Tabla 8:	Balance de Situación Morggula.....	46
Tabla 9:	Cuenta de Pérdidas y Ganancias de Morggula.....	48
Tabla 10:	Flujo de Caja de Explotación de Morggula.....	49
Tabla 11:	Flujo de Caja de Inversión de Morggula	50
Tabla 12:	Flujo de Caja de Financiación de Morggula	50
Tabla 13:	Flujo de Caja Neto de Morggula	51
Tabla 14:	Ingresos por Comisiones - Escenario optimista	51
Tabla 15:	Ingresos por Promoción Premium - Escenario optimista	52

Tabla 16: Ingresos por Consultoría - Escenario optimista	52
Tabla 17: Estructura de ingresos - Escenario optimista	52
Tabla 18: Balance de situación – Escenario optimista	52
Tabla 19: Cuenta de Pérdidas y Ganancias - Escenario optimista	53
Tabla 20: Flujo de Caja de Explotación - Escenario optimista	54
Tabla 21: Flujo de Caja de Inversión - Escenario optimista	54
Tabla 22: Flujo de Caja de Financiación - Escenario optimista.....	54
Tabla 23: Flujo de Caja Neto - Escenario optimista.....	54
Tabla 24: Ingresos por Comisiones - Escenario pesimista	55
Tabla 25: Ingresos por Promoción Premium - Escenario pesimista	55
Tabla 26: Ingresos por Consultoría - Escenario pesimista	55
Tabla 27: Estructura de ingresos - Escenario pesimista	55
Tabla 28: Balance de situación – Escenario pesimista	56
Tabla 29: Cuenta de Pérdidas y Ganancias - Escenario pesimista	56
Tabla 30: Flujo de Caja de Explotación - Escenario pesimista	57
Tabla 31: Flujo de Caja de Inversión - Escenario pesimista	57
Tabla 32: Flujo de Caja de Financiación - Escenario pesimista.....	57
Tabla 33: Flujo de Caja Neto - Escenario pesimista.....	58

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Contextualización, Planteamiento y Justificación del tema

La gastronomía es una manifestación fundamental de la cultura y la economía, desempeñando un papel crucial en la identidad de las sociedades. En España, este sector representa el 27% del PIB y genera más de siete millones de empleos, consolidándose como un motor económico clave. No se trata solo de la alimentación, sino de una expresión cultural que fusiona tradición, innovación y sofisticación (KPMG Tendencias, 2025). En este contexto, los consumidores de alto poder adquisitivo buscan productos y servicios que reflejen su estilo de vida y valores personales (VML Intelligence, 2025). A diferencia de los animales, que se alimentan por instinto, los seres humanos han desarrollado sistemas gastronómicos complejos, moldeados por la historia, la geografía y los valores culturales. Como sostienen Hegarty y O'Mahoni (2001), la forma en que se preparan y consumen los alimentos es un reflejo tangible de la evolución cultural de una sociedad.

A pesar de las crisis derivadas de la pandemia, el sector del lujo ha demostrado una notable capacidad de resiliencia y adaptación, superando a otras industrias en su recuperación (Michaud, 2015). Las principales empresas del sector han experimentado un crecimiento sostenido, alcanzando ventas de 347.000 millones de dólares en 2023 (Deloitte, 2023). Por su parte, en España, la industria del lujo ha mantenido su crecimiento, consolidando su prestigio en el panorama internacional (Rivero & Vozmediano, 2016).

El concepto de lujo ha evolucionado con el tiempo, adaptándose a los cambios del mercado y las tendencias económicas. No obstante, se puede dividir en dos categorías principales: el lujo tradicional o de objeto, que abarca moda, cosmética, joyería o relojería; y el lujo de experiencia, más intangible, pero en rápido crecimiento, que incluye estancias en hoteles exclusivos, alta gastronomía, cruceros, safaris o eventos culturales. Este último ha alcanzado una facturación estimada de hasta un billón de euros anuales, en comparación con los 200.000 millones de euros del lujo tradicional (Cristini et al., 2017).

En este sentido, la percepción del lujo ha cambiado, existiendo un apetito por una visión menos materialista (Banister et al., 2020) y dando mayor importancia a valores intangibles como la exclusividad, la personalización extrema y la creación de

experiencias transformadoras (VML Intelligence, 2025). Asimismo, como afirman Berthon et al. (2009) y Heine (2012), el lujo es un concepto subjetivo que varía según la perspectiva individual y el contexto social. Por ejemplo, un Volkswagen Polo podría considerarse un coche de lujo para un estudiante, mientras que un Mercedes Clase S sería un vehículo común para un heredero adinerado.

El lujo gastronómico como parte de este lujo experiencial, ha experimentado una evolución significativa. Tradicionalmente asociado a la exclusividad de los ingredientes y la técnica culinaria, hoy se define por la inmersión y el factor sorpresa (Redacción Adlatina, 2025). Su verdadero valor radica en la capacidad de ofrecer experiencias irrepetibles. Atwal y Williams (2017) destacan que las marcas de lujo deben anticiparse a las expectativas de los consumidores, explorando nuevas formas de materializar sus deseos. Batat (2019) enfatiza que los clientes buscan placer, emociones y singularidad, valorando las vivencias de calidad por encima de los bienes materiales. Además, la gastronomía de lujo incorpora valores como la sostenibilidad y la responsabilidad social, desafiando a los chefs a innovar en sus propuestas (Batat, 2020).

Sin embargo, a pesar del auge del lujo experiencial, los restaurantes de alta gama enfrentan desafíos en la captación y fidelización de clientes que buscan este tipo de experiencias. La falta de plataformas especializadas que faciliten el diseño, la gestión y la comercialización de experiencias exclusivas ha generado una brecha entre la oferta y la demanda. Los métodos tradicionales, como el boca a boca o la búsqueda individual, resultan insuficientes en un mercado cada vez más digitalizado y globalizado.

La digitalización se ha convertido en un factor determinante en la evolución del sector del lujo. Este ha adoptado estrategias omnicanal y herramientas digitales avanzadas para mejorar la relación con sus consumidores, consolidándose como un referente en innovación tecnológica (Michaud, 2015). La gastronomía, como parte de esta transformación, ha visto en la digitalización una oportunidad para ampliar su oferta y diferenciarse en un mercado competitivo. La gastronomía experiencial abre nuevas posibilidades para la creación de productos, la redefinición de modelos de negocio y la implementación de estrategias innovadoras en la producción, comercialización y distribución de servicios (Loaiza Jaramillo, 2018).

Los *marketplaces* digitales han demostrado ser una solución eficaz para conectar la oferta gastronómica de lujo con sus potenciales clientes. Su crecimiento ha superado al

del comercio electrónico tradicional (Solis, 2018), permitiendo una mejor comercialización y accesibilidad a estas experiencias exclusivas.

Es en este escenario es donde surge Morggula, una *startup* tecnológica que busca revolucionar la interacción entre consumidores y restaurantes en el sector gastronómico de lujo. A través de un *marketplace* digital, Morggula no solo facilita el acceso a experiencias gastronómicas exclusivas, sino que también introduce un concepto innovador: la experiencia gastronómica como un activo de valor. De esta manera, los clientes pueden disfrutar de momentos únicos y, al mismo tiempo, adquirir certificados digitales que garantizan la autenticidad y exclusividad de dichas experiencias.

Morggula responde a las nuevas tendencias de consumo a través de la digitalización, la personalización y la sostenibilidad. Al centralizar la oferta en un *marketplace* especializado, mejora la visibilidad de los restaurantes y fortalece su posicionamiento en un mercado cada vez más competitivo.

En síntesis, Morggula nace con la visión de transformar un sector estratégico para la economía española, fomentando la creatividad y la innovación en la gastronomía de lujo. En un momento en que la gastronomía ha pasado de ser una necesidad a convertirse en una pasión global, la combinación de exclusividad y digitalización representa una oportunidad única para redefinir el concepto de lujo a través de experiencias inolvidables, sostenibles y altamente personalizadas.

1.2. Objetivos

El presente Trabajo de Fin de Grado tiene como objetivo principal diseñar y estructurar el plan de negocio de Morggula. A partir de este objetivo general, se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Analizar la situación actual del sector gastronómico español, prestando especial atención al crecimiento de la alta gastronomía, el impacto del turismo gastronómico y las oportunidades generadas por la digitalización.
- Estudiar el comportamiento del consumidor en el ámbito del lujo experiencial, así como su disposición a contratar servicios gastronómicos personalizados a través de plataformas digitales.

- Evaluar el potencial de las experiencias gastronómicas como productos clave en el modelo de negocio, explorando su valor diferencial en relación con otras ofertas del sector.
- Diseñar el modelo de negocio de Morggula mediante la metodología del *Business Model Canvas*, definiendo sus elementos clave.
- Elaborar un plan financiero y valorar la viabilidad económico-financiera del proyecto a medio plazo, incluyendo un análisis de sensibilidad en diferentes escenarios de evolución.

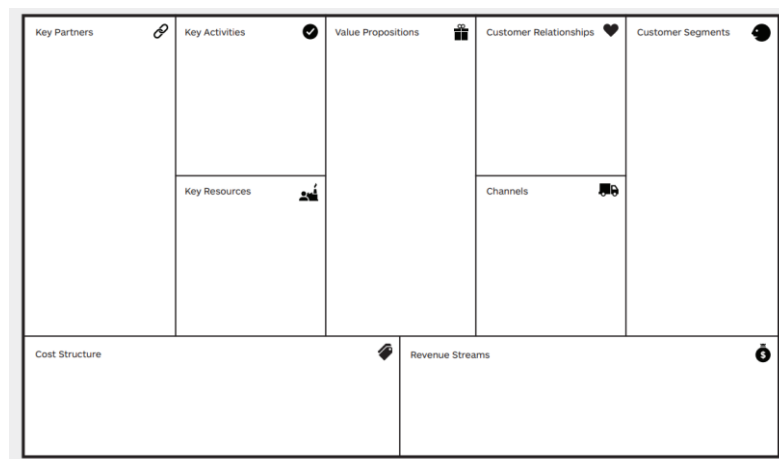
1.3. Metodología

La metodología empleada en este Trabajo de Fin de Grado está diseñada para abordar tanto los aspectos teóricos como prácticos del proyecto Morggula. El proceso metodológico se divide en dos fases principales: investigación y desarrollo.

En primer lugar, se realiza una revisión bibliográfica sobre el sector gastronómico español, el comportamiento del consumidor en la gastronomía de lujo, el impacto de la digitalización y el crecimiento del turismo gastronómico. Esta fase se complementa con el análisis de fuentes secundarias que permiten contextualizar la propuesta de valor de Morggula dentro de las tendencias actuales del mercado.

A continuación, se lleva a cabo la aplicación práctica mediante el desarrollo de un plan de negocio detallado. Por un lado, el equipo, formado por tres integrantes, ha participado en la duodécima edición del concurso universitario Comillas Emprende, organizado por la Universidad Pontificia Comillas (ICADE). Con el apoyo del programa *Elevatorfy*, el equipo ha seguido una hoja de ruta clara, abarcando desde la creación y conceptualización de la idea hasta su diseño como un modelo de negocio viable.

Por otro lado, como eje central de esta fase práctica, se utiliza el *Business Model Canvas*, herramienta estratégica visual diseñada para desarrollar, analizar y presentar dicho modelo de negocio de manera sencilla y estructurada. Fue creado por Alexander Osterwalder y popularizado a través de su libro *Business Model Generation*, donde define un modelo de negocio como la lógica de cómo una organización crea, entrega y captura valor (Osterwalder et al., 2010).



En la parte financiera del proyecto, se realiza la elaboración de proyecciones económicas a cinco años, incluyendo los estados financieros esenciales como el balance de situación, la cuenta de pérdidas y ganancias y el estado de flujos de efectivo. Esta metodología permite evaluar la viabilidad económica-financiera del proyecto con un análisis de sensibilidad que considera diferentes escenarios.

1.4. Estructura del TFG

El presente trabajo se estructura en cinco partes diferenciadas. Cada una de las cuales aborda un aspecto fundamental del proyecto Morggula.

En primer lugar, el trabajo comienza con la introducción, donde se establece el contexto general del TFG, se exponen los objetivos del estudio, se describe la metodología empleada y se presenta la estructura del documento.

En segundo lugar, se aborda el contexto de la empresa, que incluye un análisis detallado del sector gastronómico en España, con un enfoque especial en la alta gastronomía y el turismo gastronómico. También se analiza el impacto de la digitalización y las oportunidades que ofrece el mercado actual para el desarrollo de Morggula como plataforma digital.

En tercer lugar, se desarrolla el *Business Model Canvas*, donde se describen la propuesta de valor, el segmento de clientes y la relación con estos, los canales de distribución, las actividades y los recursos, las alianzas clave y, finalmente, la estructura de costes e ingresos de la compañía.

En cuarto lugar, se aborda el plan financiero del proyecto, incluyendo la inversión inicial necesaria para su puesta en marcha, las fuentes de financiación, la estructura de costes e ingresos, así como proyecciones financieras representadas en los tres principales estados financieros: el balance de situación, la cuenta de pérdidas y ganancias y los estados de flujo de caja. Asimismo, se incorpora un análisis de sensibilidad que evalúa proyecciones bajo un escenario optimista y otro pesimista.

Por último, el trabajo se cierra con una reflexión crítica sobre los resultados obtenidos, valorando el grado de cumplimiento de los objetivos y analizando las principales limitaciones del proyecto.

2. CONTEXTO DE LA EMPRESA

2.1. Situación Actual del Sector Gastronómico Español

El sector gastronómico en España se ha consolidado como un pilar estratégico para la economía nacional, mostrando una recuperación sólida tras los retos impuestos por la pandemia de COVID-19. Se prevé que la alta gastronomía y la hostelería en España incrementen sus ventas en un 8% anual, alcanzando los 2.700 millones de euros en 2027. Actualmente, la alta gastronomía ya genera unos ingresos de 1.700 millones de euros, lo que representa un aumento del 13% respecto a 2019, situándose por delante de otras categorías como el *hospitality* y el *wellness* (+11%), la moda y accesorios (+10%) o los cosméticos y fragancias (+8%) (Forbes, 2024).

Este auge responde, en gran parte, al creciente prestigio internacional de la gastronomía española, impulsado por la notoriedad de los restaurantes con estrellas Michelin y por la imagen de España como un destino gastronómico de primer nivel. De hecho, nuestro país cuenta con la mayor representación en la lista de *The World's 50 Best Restaurants* (The World's 50 Best, s. f.) y esta presencia no se limita a grandes ciudades como Madrid y Barcelona, sino que se extiende a otras provincias con una sólida identidad culinaria como Girona, Baleares, Alicante, Vizcaya, Guipúzcoa o Asturias.

En este contexto, Ignacio Marcos, socio senior de McKinsey & Company, destaca el notable potencial de España para seguir desarrollando su gastronomía de alta gama. Este crecimiento ha sido impulsado en los últimos años no solo por la apertura de nuevos establecimientos de restauración, sino también por la entrada de capital extranjero y propuestas internacionales. Además, destaca la consolidación de experiencias

gastronómicas de origen nacional que han contribuido positivamente a la economía de alto valor añadido (Forbes, 2024).

2.2. El Turismo Gastronómico como Motor de Oportunidad

En 2024, España recibió 94 millones de turistas, muchos de los cuales fueron atraídos por su rica oferta gastronómica, con un gasto medio de 216 euros en bares y restaurantes por visitante (KPMG Tendencias, 2025). Este dato evidencia la relevancia de la gastronomía como componente clave del atractivo turístico nacional.

En el actual contexto de la economía de la experiencia (Pine y Gilmore, 2001), el turismo se ha consolidado como uno de sus principales exponentes. Cada vez más, los viajeros buscan vivencias únicas que integren el destino, la cultura local y, especialmente, la cocina. Tal como exponen Quan y Wang (2004), la experiencia culinaria ha pasado de ser un complemento a convertirse en un motivo principal de viaje, lo que ha impulsado el crecimiento del turismo gastronómico.

De hecho, este tipo de turismo se ha convertido en un componente de rápido crecimiento dentro del atractivo de los destinos turísticos, impulsado por el deseo creciente de los visitantes de experimentar los sabores locales tanto en restaurantes como en alojamientos. Esta tendencia ha favorecido el desarrollo y consolidación del turismo gastronómico como categoría propia, en expansión constante (Sormaz et al., 2016).

Esta evolución no solo se basa en el interés por probar la cocina autóctona, sino también en la forma en que la gastronomía moldea la percepción del destino. Según Kivela y Crotts (2006), existen turistas que volverían a un lugar exclusivamente por su oferta culinaria, convirtiendo la comisa en un elemento diferenciador y fidelizador. En esta línea, estudios como el de Ab Karim y Chi (2010) confirman que la imagen gastronómica de un destino puede convertirse en una ventaja competitiva clara.

En este ecosistema, plataformas como Morggula tienen una gran oportunidad para posicionarse como intermediarias entre esta demanda experiencial y la oferta gastronómica exclusiva. Al facilitar la reserva de experiencias únicas con chefs locales, en entornos seleccionados y con propuestas cuidadosamente diseñadas, Morggula se sitúa en el corazón de esta tendencia.

Además, al tratarse de un servicio marcadamente experiencial, somos conscientes de que nuestra reputación y el boca a boca jugarán un papel clave en la consolidación de

Morggula. Tal como señalan Jalilvand et al. (2017), aspectos como la calidad del producto, la atención personalizada y el entorno influyen directamente en la probabilidad de recomendación por parte del cliente, algo que puede potenciar la viralización orgánica de nuestra propuesta, tanto a nivel nacional como internacional

Por otra parte, observamos cómo la gastronomía ha dejado de ser un simple complemento turístico para convertirse, en muchos casos, en el verdadero motivo de viaje. El auge del llamado “turismo del gusto”, donde la comida y el vino son el centro de la experiencia (Hall y Sharples, 2004), refuerza el papel que queremos desempeñar: ser el puente entre esa demanda en crecimiento y una oferta exclusiva, cuidadosamente seleccionada y adaptada a los nuevos hábitos de consumo. A través de un modelo digital, escalable y centrado en la calidad, aspiramos a posicionar Morggula como un actor clave en esta nueva forma de descubrir destinos a través de su cocina.

2.3. Análisis del Macroentorno

Para comprender el entorno en el que operará Morggula, es fundamental analizar los factores externos que influyen en su desarrollo y viabilidad para garantizar el éxito del proyecto. A través de la herramienta estratégica PESTEL, se identifican los distintos factores externos que pueden tener una influencia, directa o indirecta en la *startup* y su modelo de negocio. Este análisis es de gran utilidad porque además de aportar claridad sobre el contexto, permite anticipar oportunidades y desafíos clave.

2.3.1. Factores Políticos

El entorno político español ofrece una serie de oportunidades beneficiosas para el desarrollo de nuestro proyecto. Por un lado, el gobierno promueve activamente la digitalización, mediante programas y marcos de apoyo a la innovación y el emprendimiento. Aunque en este plan no se ha contemplado el uso directo de ayudas específicas como el Kit Digital¹, sí se prevé beneficiarse de los incentivos fiscales dirigidos a nuevas empresas que se detallarán posteriormente en el plan de negocio.

Por otro lado, España se ha convertido en un referente global en el uso de la gastronomía como herramienta diplomática, una estrategia conocida como

¹ El Kit Digital surge para fomentar el apoyo a la transformación digital de pequeñas empresas, microempresas y autónomos y acompañarles en la adopción de soluciones digitales que aumenten su nivel de madurez digital. Este programa se encuentra enmarcado en el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, la agenda España Digital 2025 y del Plan de Digitalización de Pymes (Ministerio de Asuntos Económico y Transformación Digital, 2021).

“gastrodiplomacia”. Según Rockower (2012), la gastronomía tiene el poder de actuar como un puente cultural, promoviendo la identidad y el prestigio de un país a nivel internacional. Este enfoque es evidente en las iniciativas gubernamentales que promocionan la cocina española en el extranjero, como los eventos organizados por el Instituto de Turismo de España, para dar a conocer los productos españoles de excelencia y sus zonas de producción desde un punto de vista gastronómico y turístico (Turespaña, 2025).

Sin embargo, el entorno político también plantea desafíos debido a las estrictas normativas en seguridad alimentaria y manipulación de alimentos, como el Reglamento (CE) 853 de 2004 del Parlamento Europeo y del Consejo sobre higiene de los productos alimenticios debiendo estos cumplir altos estándares en la manipulación y seguridad de los alimentos. Para Morggula, cumplir con estas regulaciones no solo es necesario para operar, sino que también puede convertirse en un elemento diferenciador si se posiciona como una empresa comprometida con la calidad y seguridad alimentaria.

2.3.2. Factores Económicos

El panorama económico para 2025 en España es moderadamente optimista, siendo las previsiones económicas positivas, aunque se anticipa una ligera modificación del PIB, que pasará de un 2,8% en 2024 a un 2,3% en 2025 (Caixabank Research, 2024). A pesar de ello, el consumo interno sigue mostrando signos de fortaleza, especialmente en sectores relacionados con experiencias y lujo.

Por otro lado, el turismo gastronómico en España está experimentando un renacimiento en 2025, consolidándose como un motor clave para la economía del sector hostelero. Este auge se refleja en un notable incremento del gasto por parte de los turistas internacionales que visitan España, motivado por el creciente interés en disfrutar de experiencias culinarias únicas y auténticas (HostelPro, 2024).

Asimismo, conviene mencionar el aumento patente de inversiones extranjeras. En la Comunidad de Madrid, por ejemplo, más del 85% de las inversiones en hostelería proceden de países como Estados Unidos, Reino Unido y Luxemburgo. Este flujo de capital se destina principalmente a proyectos que destacan por su exclusividad e innovación, lo que refleja el interés internacional por la rentabilidad y el crecimiento del sector (Hostelería Madrid, 2024).

2.3.3. Factores Sociales

Los cambios en los hábitos de consumo están evolucionando significativamente en los últimos años, pasando de centrarse en una simple necesidad de alimentarse a buscar experiencias integrales que involucren los sentidos y generen emociones. Los restaurantes de alta gastronomía se han transformado en escenarios multisensoriales diseñados deliberadamente para estimular los sentidos y el imaginario de los consumidores (Gomes Teixeira et al., 2013). Este enfoque va más allá del servicio tradicional, integrando elementos como la decoración, la escenificación y la interacción con el personal para crear vivencias significativas y memorables.

También, según un estudio de Deloitte (2023), el 67% de los consumidores en España priorizan las experiencias sobre la adquisición de bienes materiales, valorando vivencias que conecten emocionalmente. Esto convierte a las experiencias gastronómicas en un producto altamente demandado y, en muchos casos, percibido como un lujo alcanzable.

2.3.4. Factores Tecnológicos

La tecnología está revolucionando el sector gastronómico, siendo la digitalización el principal motor de cambio. Morggula busca liderar este cambio aprovechando herramientas tecnológicas innovadoras, entre ellas el uso de certificados digitales. Estos garantizan la autenticidad y seguridad de las operaciones y refuerzan la percepción de calidad y compromiso hacia los clientes.

2.3.5. Factores Ambientales

La sostenibilidad está ganando terreno como un aspecto central en las decisiones de consumo, puesto que ya no es únicamente un valor añadido, sino que ha evolucionado a una exigencia ineludible para las empresas del sector (Financial Food, 2024). Los clientes valoran cada vez más las experiencias que promueven prácticas responsables, como el uso de ingredientes de temporada, la reducción del desperdicio alimentario y el apoyo a productores locales. Para Morggula, incorporar estos valores a su oferta no solo mejora su atractivo, sino que también refuerza su alineación con las tendencias globales hacia un consumo más consciente.

Según un informe de McKinsey & Company, el 67% de los consumidores considera la sostenibilidad un factor importante al tomar decisiones de compra, y el 63% está dispuesto a pagar un precio premium por productos y servicios sostenibles. Esta tendencia impacta directamente en el sector gastronómico, donde prácticas como la reducción del

desperdicio alimentario, el uso de ingredientes de temporada y la colaboración con productores locales no solo son valoradas, sino también esperadas por los clientes (McKinsey & Company, 2023).

Para Morggula, integrar estrategias sostenibles no es solo una forma de alinearse con las expectativas del mercado, sino también una oportunidad para diferenciarse en un segmento altamente competitivo. Elementos como el diseño de experiencias gastronómicas que minimicen su huella ambiental, el uso de materiales reciclables y la promoción de prácticas de economía circular pueden posicionar a la *startup* como un referente en sostenibilidad dentro del sector de experiencias exclusivas.

2.3.6. Factores Legales

El cumplimiento normativo es crucial para el éxito de Morggula como plataforma digital. Para empezar, resulta imprescindible garantizar la adecuación al Reglamento (UE) 679 de 2016, relativo a la protección datos personales y a la libre circulación de los mismos, con el fin de asegurar la privacidad y seguridad de los datos de los usuarios. Asimismo, el *marketplace* debe operar conforme a las regulaciones del comercio electrónico, como la Ley 34/2002 de Servicios de la Sociedad de la Información y Comercio Electrónico (LSSI-CE), lo que implica actuar de forma transparente, accesible y confiable en el entorno digital. Desde el punto de vista fiscal, la correcta gestión y declaración de los impuestos derivados de las transacciones realizadas a través de la plataforma es esencial para mantener la legitimidad de la plataforma. Además, algunos eventos gastronómicos exclusivos pueden requerir licencias específicas o permisos adicionales según las normativas locales, un aspecto que deberá ser cuidadosamente gestionado.

2.4. Análisis del Microentorno

2.4.1. Competencia Directa

Morggula compite directamente con otras plataformas digitales que se han consolidado en el mercado de experiencias gastronómicas y que están ajustándose a la creciente demanda de personalización y exclusividad. Algunos de los actores clave incluyen:

- **El Tenedor (The Fork):** Líder en reservas de restaurantes, esta plataforma ya ha comenzado a diversificar su oferta incluyendo experiencias personalizadas, como

cenas temáticas o menús degustación especiales en colaboración con restaurantes destacados (TheFork, s.f.). Aunque no se centra en la creación de experiencias exclusivas, su amplia base de usuarios y reconocimiento de marca le otorgan una ventaja competitiva significativa. Para Morggula, esto representa un desafío en términos de visibilidad y capacidad para captar clientes.

- **Eat With:** Esta plataforma ha desarrollado un modelo basado en cenas privadas y pequeños eventos culinarios, conectando anfitriones locales con comensales que buscan experiencias únicas (Eatwith, s.f.). No solo destaca por la personalización, sino también por la autenticidad de sus experiencias, que tienen lugar en espacios privados como hogares.
- **Plataformas turísticas con enfoque gastronómico:** Empresas como Civitatis y Get Your Guide han incorporado experiencias gastronómicas en sus catálogos, desde catas de vino hasta recorridos por mercados tradicionales. Aunque no están exclusivamente centradas en la gastronomía, la amplitud de su oferta las convierte en una competencia directa en la captación de clientes internacionales interesados en experiencias culinarias.
- **Plataformas emergentes:** *Startups* tecnológicos como Vicio, enfocadas en comida rápida premium, están introduciendo modelos híbridos que combinan la digitalización con propuestas gourmet, atrayendo a un público joven interesado en experiencias innovadoras y personalizables (Álvarez, 2023).

La competencia directa de Morggula pone de relieve la necesidad de desarrollar estrategias diferenciadoras, como alianzas exclusivas con restaurantes y chefs de renombre, un enfoque en la personalización de las experiencias y una integración tecnológica avanzada para optimizar la experiencia del usuario.

2.4.2. Competencia Indirecta

Además de los competidores directos, Morggula enfrenta desafíos de empresas que, aunque no están exclusivamente enfocadas en gastronomía, captan la atención de consumidores interesados en experiencias exclusivas y sofisticadas. Estas alternativas incluyen:

- **Airbnb Experiences:** Desde clases de cocina con chefs locales hasta recorridos por mercados tradicionales, Airbnb ofrece una amplia gama de experiencias. Su alcance global y su integración con la plataforma principal la convierten en una

amenaza importante, atrayendo a clientes que valoran la conveniencia y la diversidad de opciones.

- **Catas de vino y visitas a bodegas:** Empresas dedicadas al turismo enológico, como bodegas de prestigio en La Rioja o Ribera del Duero, organizan experiencias que combinan catas con visitas a viñedos. Estas actividades atraen a un público que valora la exclusividad y la conexión con la cultura local, compitiendo indirectamente con Morggula en el presupuesto destinado a ocio y lujo.
- **Clubes gastronómicos exclusivos:** Organizaciones como el Club Macarfi ofrecen acceso a eventos privados y experiencias en restaurantes de alta gama (Macarfi, s.f.). Aunque su modelo basado en membresías limita su alcance, compiten directamente en términos de exclusividad y diferenciación, apelando al mismo segmento de consumidores interesados en gastronomía de lujo (Martínez, 2023).
- **Eventos en spas y hoteles de lujo:** Hoteles y spas de alta gama han comenzado a incluir experiencias gastronómicas en sus paquetes, ofreciendo cenas temáticas o maridajes en entornos exclusivos. Aunque no están exclusivamente centrados en la gastronomía, compiten por atraer a un público interesado en lujo y bienestar.
- **Tecnologías emergentes en ocio:** Clases de cocina virtuales y experiencias online, popularizadas durante la pandemia, ofrecen una alternativa económica y accesible a las experiencias presenciales. Aunque no reemplazan completamente el valor de las experiencias en persona, atraen a un segmento que prioriza comodidad y coste.

3. BUSINESS MODEL CANVAS

El *Business Model Canvas* es una de las herramientas más utilizadas para presentar un plan de negocio. Este esquema, compuesto por nueve bloques, permitirá explicar en detalle el proyecto de Morggula.

3.1. Propuesta de Valor

La propuesta de valor se define como el conjunto de productos y servicios diseñados para generar un impacto significativo en un segmento de clientes específico, respondiendo a necesidades concretas y proporcionando un diferencial estratégico (Osterwalder et al., 2010). En el caso de Morggula, cabe distinguir la propuesta de valor

desde el punto de vista de los restaurantes o chefs, por un lado, y de los consumidores de las experiencias gastronómicas, por otro.

Presentación del problema

La gastronomía, como sector, enfrenta una dicotomía entre tradición e innovación. Por un lado, persisten modelos de consumo arraigados en una dinámica convencional: el cliente acude a un restaurante, consulta la carta, elige un plato, consume y se va. Sin embargo, en un mundo donde la exclusividad y la diferenciación son cada vez más determinantes en la experiencia del consumidor, la oferta gastronómica no ha evolucionado en la misma medida que otras industrias del lujo y el entretenimiento sí han hecho.

Esto se suma al auge de la cultura del consumo que se ha visto impulsado por las redes sociales, consolidando la apreciación de productos y experiencias de alto valor simbólico. Ejemplos como un bolso *Birkin* de Hermès o un palco VIP para la final de la Champions League ilustran este fenómeno. No obstante, la gastronomía no ha sido plenamente integrada en esta narrativa de prestigio, a pesar de ser un pilar fundamental en la identidad cultural y social.

De la mismo modo en que existe una diferencia entre un bolso de Shein y uno de Zara, o entre este último y un Hermès (por continuar con los ejemplos anteriores), en la gastronomía también hay distintos niveles de exclusividad que, en muchos casos, no han sido aprovechados adecuadamente. No es lo mismo acudir a un restaurante y elegir un menú estándar que disfrutar de un maridaje exclusivo con un Vega Sicilia, o incluso hacerlo mientras el chef explica en tiempo real la preparación e inspiración detrás de cada plato.

En este contexto, España cuenta con una arraigada tradición culinaria que trasciende lo meramente alimentario, estando los encuentros en torno a una mesa vinculados a momentos importantes en la vida de las personas: la celebración de tu boda, una cita con tu pareja, una reunión familiar de domingo o el evento de presentación de un producto. En definitiva, no nos sorprende leer que el hecho de reunirse alrededor de una mesa para compartir alimentos es una tradición universal con profundas raíces históricas que refuerza los vínculos sociales (Alma et al., 2024).

A pesar de su enorme potencial, la gastronomía aún no se ha consolidado plenamente como una experiencia integral de lujo y exclusividad. Por ello, buscamos una propuesta que eleve y revalorice la experiencia gastronómica, posicionándola como un evento exclusivo y diferenciador. Nuestra visión va más allá de la comida como un simple producto, se enfoca en la experiencia que la rodea: un espacio de conexión humana, sofisticación y personalización, donde cada comida se transforme en un momento memorable.

Desde la perspectiva de los restaurantes y chefs, encontramos que la captación de clientes de alto valor sigue siendo un reto considerable. A pesar de que existe un segmento de consumidores dispuesto a pagar por experiencias gastronómicas exclusivas, los restaurantes carecen de estrategias efectivas para llegar a este público. Esta falta de visibilidad y posicionamiento representa un obstáculo para muchos establecimientos que no han logrado consolidarse en el mercado.

Además, muchos chefs se encuentran limitados por menús rígidos que restringen su creatividad, obligándolos a repetir las mismas recetas sin posibilidad de innovación. Esta situación puede generar frustración y desmotivación en profesionales cuya vocación se basa en la experimentación y perfeccionamiento constante.

Desde la perspectiva del cliente, estos se ven expuestos a una oferta masiva y obsoleta en lo que a experiencias gastronómicas se refiere. No se exploran nuevas formas de interacción y personalización en la experiencia culinaria, existiendo un problema de diferenciación.

Otro desafío importante es la falta de herramientas y estrategias de comercialización adecuadas. En un entorno cada vez más digitalizado, los restaurantes deben adaptarse a nuevas formas de promoción y fidelización que superen las estrategias tradicionales. La ausencia de mecanismos efectivos para destacar en el sector limita su capacidad de maximizar ingresos y diferenciarse en un mercado altamente competitivo.

En definitiva, la gastronomía no ha logrado consolidarse, todavía, como una experiencia integral de lujo y exclusividad. A pesar de su enorme potencial, muchos restaurantes no han sabido capitalizar este valor añadido ni dirigir su oferta a un público dispuesto a pagar por una experiencia única.

Solución, ventajas y valor añadido

Morggula emerge como una plataforma digital innovadora que revoluciona la forma en la que los clientes descubren y disfrutan la gastronomía. Su propuesta se basa en una conexión estratégica entre restaurantes y comensales que buscan no solo una comida, sino una vivencia culinaria inmersiva y memorable.

Desde la perspectiva de los restaurantes, Morggula actúa como un escaparate de alto valor que amplifica su visibilidad en un mercado cada vez más saturado. A través de su *marketplace* especializado, los establecimientos pueden presentar su oferta gastronómica de una manera estructurada y diferenciadora, destacando su propuesta única y captando la atención de una audiencia segmentada y dispuesta a invertir en experiencias *premium*. Además, la digitalización del proceso de reserva y gestión les permite optimizar la ocupación, reducir tiempos muertos y diversificar sus fuentes de ingresos, asegurando una mayor rentabilidad sin comprometer la exclusividad de su oferta.

Dicho esto, es importante tener en cuenta que Morggula ofrece la oportunidad de que los restaurantes creen valor añadido a su oferta sin sustituir completamente el modelo tradicional, puesto que esto no tendría sentido. De esta manera, Morggula permite a los establecimientos mantener su operativa habitual, mientras abren una nueva línea de negocio centrada en experiencias exclusivas y diferenciales. Esto representa una oportunidad para diversificar su oferta sin alterar su estructura base ya que los establecimientos pueden seguir operando con su modelo convencional de servicio mientras acceden a un nuevo segmento de clientes dispuestos a pagar por vivencias gastronómicas únicas. A través de la plataforma, los restaurantes tienen la libertad de decidir cómo y cuándo activar este tipo de experiencias, ya sea como una propuesta regular en su oferta o como eventos puntuales de alta exclusividad.

Desde la perspectiva del cliente, la plataforma ofrece acceso a una selección de experiencias, eliminando la incertidumbre a la hora de elegir un restaurante y garantizando una vivencia ajustada a sus expectativas. Gracias a su sistema de valoraciones y recomendaciones, los usuarios pueden tomar decisiones informadas basadas en criterios de calidad y exclusividad, asegurando que cada elección represente una inversión en placer y sofisticación. Además, la ya mencionada digitalización de la reserva simplifica el proceso y otorga una experiencia de usuario fluida.

En conclusión, el valor añadido de Morggula radica en su capacidad para transformar la gastronomía en una experiencia de lujo verdaderamente accesible y estructurada. Hoy la experiencia es el nuevo lujo y Morggula no solo redefine el concepto de exclusividad en la restauración, sino que lo convierte en una realidad tangible para aquellos que buscan más que una simple comida, esto es, una vivencia sensorial de alto impacto.

Descripción de los servicios

El modelo de negocio de Morggula se basa en la intermediación eficiente entre la oferta de experiencias únicas y la demanda de consumidores dispuestos a invertir en propuestas culinarias innovadoras.

La plataforma facilita la reserva y gestión de estas experiencias a través de un sistema intuitivo y sofisticado, optimizando la visibilidad de los restaurantes y chefs, al mismo tiempo que proporciona a los clientes acceso a una oferta seleccionada y de alta calidad, únicamente disponible a través de nuestra plataforma. Cada experiencia cuenta con una descripción detallada, incluyendo el precio, la disponibilidad y las valoraciones de clientes previos en caso de haberlos, lo que permite una mayor transparencia y confianza en el proceso de reserva.

Catálogo de Experiencias Gastronómicas Exclusivas en Morggula

El concepto de experiencia gastronómica exclusiva puede resultar abstracto si no se define con claridad; en Morggula no queremos establecer ningún límite a la creatividad ni a la innovación, siendo válida cualquier propuesta que combine exclusividad, cocina y un componente diferencial. Sin embargo, para facilitar la comercialización y posicionamiento de las experiencias, hemos estructurado nuestra oferta en las siguientes cinco categorías principales.²

- **Experiencias inmersivas y temáticas**

La gastronomía se fusiona con el arte, la ambientación y el *storytelling* para crear una experiencia multisensorial. Se incluyen cenas donde la iluminación, el sonido y los efectos visuales evolucionan con cada plato, generando una narrativa. También, propuestas con espectáculos en vivo, menús temáticos inspirados en películas, literatura o viajes.

² Consultar Anexo II en el que se incluye un ejemplo de experiencia gastronómica exclusiva.

- **Menús exclusivos con chefs estrella**

La posibilidad de disfrutar de un menú diseñado por un chef de prestigio es una oportunidad única. Destacan cenas privadas en las que el chef explica personalmente la composición del menú, degustaciones secretas diseñadas exclusivamente para eventos de Morggula y colaboraciones entre chefs nacionales e internacionales que fusionan estilos y técnicas culinarias.

- **Catas y maridajes de autor**

En esta categoría se combina la gastronomía con productos de alta gama como vinos, destilados y otros productos *gourmet* para clientes que quieran profundizar en su conocimiento, disfrutando de una experiencia educativa y sensorial al mismo tiempo. Hemos pensado en catas verticales y horizontales de vinos premium, maridajes de autor con menús diseñados específicamente para resaltar los matices de las diferentes bebidas.

- ***Showcooking* interactivo y gastronomía participativa**

Los comensales participan activamente en la creación de los platos, ofreciéndose la oportunidad de cocinar junto a chefs reconocidos o presenciar demostraciones culinarias en directo. Algunas de las experiencias más destacadas incluyen clases magistrales de técnicas, experiencias en cocinas privadas donde los clientes cocinan junto a un chef en un ambiente íntimo y menús en los que los ingredientes y las preparaciones cambian según las elecciones del consumidor.

- **Experiencias sensoriales y tecnología aplicada a la gastronomía**

Queremos apostar por la innovación y aprovechar al máximo las oportunidades que ofrecen la digitalización y los avances tecnológicos. Nuestra propuesta incluye cenas con realidad aumentada, donde mesas y platos cobran vida con proyecciones interactivas, experiencias gastronómicas potenciadas por inteligencia artificial y eventos exclusivos en laboratorios culinarios. Aquí, los asistentes pueden experimentar con técnicas avanzadas como la criococina³ o la impresión 3D de alimentos.

³ La técnica del nitrógeno líquido en la cocina, también conocida como criococina o cocción en frío, es una técnica culinaria que implica el uso de nitrógeno líquido para enfriar rápidamente los alimentos, lo que permite la creación de texturas y presentaciones únicas (Levapan, 2024).

3.2. Segmento de Clientes

Para garantizar el éxito de Morggula, ha sido esencial llevar a cabo un análisis exhaustivo del mercado, con el objetivo de comprender en profundidad las necesidades de los diferentes actores del sector gastronómico. La propuesta de la plataforma no solo busca atender a un único perfil de cliente, sino que articula una oferta que genera valor tanto para los restaurantes como para los consumidores, estableciendo así una estructura de doble segmentación.

- **Restaurantes y chefs**

En un principio nos hemos decantado por restaurantes que destacan por sus propuestas gastronómicas, su ambiente único o que tienen historia, convirtiéndolos en destinos imprescindibles para los amantes de la buena mesa

Sin embargo, hemos concebido Morggula como un negocio escalable, con el objetivo de expandir constantemente nuestra oferta de restaurantes y chefs, integrando cada vez más propuestas. Sabemos que, con el tiempo, nuestra plataforma evolucionará para incluir no solo establecimientos de alta gama, sino también restaurantes con un *ticket* medio más accesible. Eso sí, manteniendo siempre el valor diferencial de la experiencia.

Nuestra visión no es solo ser un *marketplace* de gastronomía exclusiva, sino construir una comunidad donde cada restaurante, independientemente de su precio, ofrezca algo único y memorable. En el futuro, aquellos locales con un enfoque más asequible no competirán por precio, sino por propuesta, experiencias gastronómicas cuidadosamente diseñadas para ofrecer valor añadido, autenticidad y diferenciación.

- **Consumidores de las experiencias gastronómicas**

Morggula se dirige a un público altamente segmentado, compuesto por consumidores con una mentalidad experiencial y un poder adquisitivo considerable, que priorizan la exclusividad y la personalización en su tiempo de ocio.

Dentro de este perfil de consumidores, se pueden identificar diversos subsegmentos: *foodies* de lujo, ejecutivos y empresarios que ven también la gastronomía como un medio para reuniones de *networking*, parejas y grupos selectos en busca de celebraciones personalizadas, turistas de alto nivel que integran la gastronomía en su experiencia de lujo, y empresas que requieren eventos corporativos exclusivos para clientes o incentivos para empleados.

Además de la segmentación por intereses, Morggula adapta su oferta a un perfil demográfico y geográfico específico. La plataforma está diseñada para captar principalmente a consumidores de entre 25 y 50 años, un rango de edad que combina independencia económica con alta exigencia en el consumo experiencial. En cuanto al enfoque geográfico, el foco inicial se sitúa en España, pero la escalabilidad del proyecto permite una futura expansión hacia otros mercados internacionales con alta demanda de este tipo de experiencias.

3.3. Relación con los Clientes

La interacción con los clientes estará influenciada tanto por las características y preferencias de cada segmento como por los objetivos estratégicos de la empresa en cada etapa del negocio, ya sea la captación de nuevos usuarios, la fidelización de clientes existentes o el incremento del volumen de ventas (Osterwalder et al., 2010).

La relación con los restaurantes y los clientes se fundamenta en tres pilares esenciales: exclusividad, confianza y personalización. La plataforma no solo se limita a conectar la oferta con la demanda, sino que crea un ecosistema donde la experiencia del usuario se convierte en un valor diferencial. En este sentido, la relación con cada cliente está diseñada para maximizar su satisfacción y convertirlo en un embajador natural de la marca.

Durante la fase inicial de captación de clientes, el enfoque está dirigido principalmente a restaurantes y chefs dado que son ellos quienes proporcionan las experiencias y sin una oferta sólida y atractiva, no sería posible atraer a los clientes finales. Por ello, en esta primera etapa, se priorizará una atención personalizada y cercana, generando confianza en los establecimientos y chefs, asesorándolos en la digitalización de su oferta y garantizando en todo momento que su propuesta gastronómica se posicione de manera diferencial en el *marketplace*.

Una vez consolidada la oferta gastronómica, la estrategia se centrará en la captación de clientes. Para ello, se implementarán campañas de marketing digital, redes sociales y colaboraciones estratégicas con influencers y expertos del sector, es decir, aquellos cuyo contenido en redes sociales esté focalizado en comida y restauración (BarTalent Lab, s.f.). En este punto, importan la facilidad de acceso y la intuitividad de la plataforma, por lo que el registro será gratuito, rápido y con una navegación fluida que permita descubrir y reservar experiencias sin fricciones.

Cuando el cliente ya haya experimentado una propuesta gastronómica, el objetivo será fidelizarlo, incrementar la frecuencia de uso y fortalece su vínculo con la comunidad. Para ello, se implementarán estrategias de recomendaciones personalizadas, ofertas exclusivas para usuarios recurrentes y programas de fidelización que incentiven la exploración de nuevas experiencias.

Para cumplir con todos estos objetivos, se combinarán los siguientes tipos de relación con los clientes:

- **Asistencia personalizada** para usuarios y restaurantes con el equipo a través de diferentes canales: teléfono, correo electrónico, chat en vivo y redes sociales.
- **Soporte a restaurantes** para facilitar su integración en la plataforma mediante reuniones privadas, eventos y ferias del sector.
- **Autoservicio inteligente** con una interfaz intuitiva para gestionar reservas, pagos y preferencias de manera autónoma, incluyendo una sección de preguntas frecuentes (Morggula Q&A) que permitirá resolver dudas de forma rápida.
- **Recomendaciones personalizadas** empleando inteligencia artificial y analizando datos a partir del historial de reservas, preferencias de consumo y valoraciones previas.
- **Chef en casa** para los clientes que deseen vivir la experiencia de un restaurante de lujo sin salir de casa.
- **Cenas secretas y pop-up restaurants** para fortalecer la comunidad y aumentar la expectativa de la plataforma con eventos sorpresa en ubicaciones secretas, donde los clientes solo conocerán el chef y el menú en el último momento.
- **Comunidad** más allá del *marketplace*, incluyendo un sistema de valoraciones y reseñas. Además, los usuarios tendrán la posibilidad de conectarse entre sí, creando una red de aficionados a la gastronomía de lujo.
- **Co-creación y contenido generado por el usuario** fomentando la participación de los clientes en la construcción de la plataforma. A través de redes sociales, encuestas y concursos, los usuarios podrán proponer nuevas experiencias, sugerir mejoras y compartir contenido. Esta dinámica no solo fortalecerá el vínculo con la comunidad, sino que también servirá como una herramienta de promoción orgánica para captar nuevos clientes.

3.4. Canales de Distribución

Los canales constituyen el punto de conexión entre empresa y clientes, facilitando las actividades de comunicación, venta y distribución de la oferta. En esencia, representan el medio a través del cual la empresa transmite su propuesta de valor al consumidor. Por ello, resulta fundamental lograr un equilibrio adecuado entre los distintos tipos de canales e integrarlos de forma que proporcionen una experiencia satisfactoria al consumidor, al mismo tiempo que optimicen los ingresos generados (Osterwalder et al., 2010).

En un mundo donde la gastronomía es una experiencia, los canales de distribución de Morggula permiten unir oferta de exclusividad y consumidores dispuestos a pagar por estas experiencias. La manera en que se accede a estos momentos no es casualidad, sino que responde a dinámicas de transformación tecnológica, nuevas formas de socialización y por supuesto, la reinterpretación del lujo en la era digital.

Canales Digitales

El entorno digital ha rediseñado la forma en que interactuamos con la gastronomía en el sentido de que lo que antes requería un desplazamiento y una red de recomendaciones boca a boca, ahora se encuentra a un clic de distancia, guiado por algoritmos que interpretan deseos, preferencias y hábitos de consumo.

- **Plataforma Morggula** que opera como un seleccionador especializado, eligiendo a conciencia las opciones y facilitando su acceso.
- **Redes sociales (Instagram, TikTok, LinkedIn, Spotify, entre otras)** en comunicación y distribución de productos y servicios. El avance de las tecnologías de la información y comunicación ha impulsado un mayor acceso y uso de Internet, especialmente entre los jóvenes, alcanzando en el año 2024 en España entre personas de 16 a 24 años el 99,6% en hombres y el 99,9% en mujeres (INE, s.f.). Esto evidencia su relevancia como herramienta de interacción y consumo. Dado este panorama, las redes sociales no son solo una opción, sino una necesidad para conectar de manera directa con la audiencia, generar *engagement* y fidelizar a nuestros clientes. En particular, el sector gastronómico ha encontrado en estas plataformas un medio idóneo para la promoción y difusión de contenido culinario porque en este mundo lo visual es fundamental (Garre Victoria, 2017).
- **Publicidad digital basada en algoritmos** con estrategias de SEO (Optimización para Motores de Búsqueda) que mejoren el contenido de la plataforma para que

aparezca en los primeros resultados de Google y otros buscadores y SEM (Marketing en Motores de Búsqueda) referidos a publicidad pagada en buscadores, como *Google Ads*.

- **Email marketing** con boletines personalizados ofreciendo recomendaciones basadas en gustos y experiencias previas, manteniendo un diálogo continuo.
- **Comillas Emprende** como oportunidad para llegar a potenciales inversores que confíen en nuestro proyecto.
- **Colaboraciones con expertos y creadores de contenido** en la difusión de tendencias y validación social para influir tanto en los restaurantes como en los consumidores de las experiencias.

Canales Presenciales

A pesar del predominio del entorno digital, la experiencia gastronómica sigue siendo esencialmente corpórea y colectiva. Los canales presenciales de Morggula buscan restituir este valor del contacto directo en la construcción del placer gastronómico.

- **Eventos y ferias gastronómicas** como oportunidad clave para fortalecer nuestra posicionamiento en el sector, conectar con chefs y restaurantes de prestigio, y ampliar nuestra red de alianzas estratégicas. No se trata solo de asistir, sino de integrarnos en este mundo, ahora un poco desconocido para nosotros, y hacernos un hueco en él.

A modo de ejemplo, en 2025 destacan las siguientes citas gastronómicas (The Last Bite, 2025) en las que Morggula tendrá la oportunidad de participar.

- FINE (Feria Internacional de Enoturismo) (Valladolid, 5 y 6 de marzo): conexión con bodegas y rutas del vino para integrar experiencias enológicas exclusivas y conocer la oferta de vinos actual que complementen otras experiencias.
- Salón *Gourmets* (Madrid, 7 al 10 de abril): descubrimiento de tendencias y showcookings con restaurantes aliados.
- Auténtica *Premium Food Fest* (Sevilla, 15 y 16 de septiembre): foco en sostenibilidad y alimentación saludable, dos valores cada vez más demandados por los consumidores. Esto nos permite establecer sinergias con marcas y restaurantes que priorizan la alimentación consciente, integrando el factor bienestar y salud.

- *Chefs on Fire* (Madrid, 4 y 5 de octubre): festival con cocina a fuego y leña, rompiendo los esquemas tradicionales.
- San Sebastián Gastronomika (6 al 8 de octubre): evento de prestigio mundial para reforzar la credibilidad de la plataforma.
- **Vínculos directos con chefs y restaurantes.**
- **Cenas privadas y pop-up de restaurantes** que abran sus puertas por un tiempo limitado para reforzar la idea de que la alta gastronomía no solo se consume, sino que se vive como un acontecimiento irrepetible.

3.5. Actividades Clave

Para asegurar la operatividad y el crecimiento sostenido de la plataforma, Morggula enfocará sus esfuerzos en una serie de actividades clave. Entre ellas, el desarrollo tecnológico de la plataforma es fundamental, asegurando una experiencia de usuario fluida y una interfaz intuitiva. También se invertirán esfuerzos en estrategias de marketing digital, contenido de alto valor y técnicas de *growth hacking* para expandir la base de usuarios. Finalmente, la optimización de la experiencia del usuario garantizará un servicio diferenciado en la plataforma.

3.6. Recursos Clave

Los recursos clave de Morggula abarcan tanto aspectos tecnológicos como humanos y estratégicos. La plataforma digital es el eje central del negocio, requiriendo una infraestructura tecnológica robusta que permita la automatización de procesos y la seguridad en las transacciones. Asimismo, contar con un equipo especializado en desarrollo web, marketing y atención al cliente es esencial para la ejecución del modelo de negocio. Otro recurso fundamental es la red de alianzas estratégicas con restaurantes de alta gama, chefs reconocidos y empresas tecnológicas que contribuyan a la optimización de la experiencia del usuario. Asimismo, la inversión en herramientas de pago seguras y el respaldo de inversores y aceleradoras de *startups* también serán claves para la consolidación y expansión del proyecto.

3.7. Alianzas Clave

Las alianzas estratégicas son fundamentales en un modelo de negocio, ya que permiten optimizar recursos, reducir costos y riesgos, y acceder a capacidades externas que fortalecen la propuesta de valor de una empresa (Osterwalder et al., 2010).

Las colaboraciones estratégicas no solo facilitan la operación diaria, sino que también permiten ampliar el alcance de la *startup* y mejorar la experiencia tanto para los restaurantes como para los clientes. Estas alianzas se dividen en socios estratégicos y proveedores clave, cada uno con un papel específico en Morggula.

3.8. Estructura de Costes

El análisis de los recursos necesarios para la puesta en marcha de Morggula es fundamental para lograr su priorización y optimización (Osterwalder et al., 2010).

Antes de detallar su estructura, quiero enfatizar que no buscamos ser simples fundadores de Morggula ni mantenernos en un segundo plano. Desde el inicio, hemos tenido claro nuestro compromiso total con el proyecto y estamos dispuestos a involucrarnos en cada área del negocio, asegurándonos de que todo funcione conforme a nuestra visión y expectativas.

Sin embargo, somos conscientes de nuestros límites y reconocemos la importancia de contar con el apoyo de expertos, especialmente en el desarrollo tecnológico del *marketplace* y el funcionamiento de la plataforma, elementos clave para garantizar la viabilidad del negocio. Creemos firmemente que el éxito no depende solo de una buena idea, sino de su ejecución impecable.

1. Costes fijos

- **Sueldos y salarios:** pertenecientes a la remuneración del equipo de Morggula. En la fase inicial, mis hermanos y yo como fundadores de Morggula, no recibiremos un salario para optimizar recursos y favorecer el crecimiento. A pesar de ello, contemplamos la contratación de personal clave en áreas estratégicas: programadores y diseñadores UX/UI responsables del desarrollo de la plataforma digital y profesionales encargados de la estrategia digital, publicidad, relaciones con influencers y gestión de redes.
- **Costes operativos fijos**
 - Infraestructura tecnológica: servidores de alto rendimiento, *hosting* y certificaciones para proteger los datos de nuestros clientes y socios.
 - Gastos legales y administrativos: registro de empresa, cumplimiento normativo y asesoría legal.
 - Herramientas digitales y suscripciones: software de automatización, sistemas de pago.

- Renovaciones anuales de licencias y permisos: incluyendo la cuota de *App Store* para la distribución de nuestra aplicación.

2. Costes variables

A medida que Morggula se expanda, los costes se ajustarán en función del volumen de actividad. Nuestra estrategia es clara: optimizar el gasto y centrarnos en lo que realmente contribuye al crecimiento del negocio.

- Mantenimiento tecnológico escalable para garantizar el correcto funcionamiento de la plataforma.
- Marketing y publicidad con un fin particular en cada inversión:
 - Publicidad digital (*Google Ads*, *Meta Ads*, *Tik Tok Ads*). Para muchos emprendedores, *Google Ads* se ha convertido en un aliado indispensable y una de las herramientas más poderosas para atraer clientes. Aunque, también puede ser un laberinto de costes y estrategias, lo que hace que, en ocasiones, parezca complicado de dominar (Agencia Homia, 2025).
 - Marketing de *influencers* y embajadores de marca que encajen con la filosofía y valoren lo que estamos construyendo, buscando siempre la transparencia con sus seguidores.
 - Eventos y activaciones de marca para posicionarnos y estar en los lugares clave y en boca de quienes tienen influencia de valor.
 - Programas de fidelización y promociones, desde incentivos para nuevos usuarios hasta recompensas para los más fieles.

3.9. Estructura de Ingresos

Desde el principio, tenemos claro que queremos que Morggula sea accesible, tanto para los clientes como para los restaurantes y chefs con los que trabajamos. Por eso, el registro en la plataforma será totalmente gratuito para ambos lados del *marketplace*. No queremos barreras de entrada, sino que busquemos construir una comunidad sólida y atraer la mayor cantidad de experiencias exclusivas posibles.

Ahora bien, ¿cómo monetizamos sin perder nuestra esencia? Morggula opera bajo un modelo de *marketplace*, donde los restaurantes y chefs pueden publicar sus experiencias y los clientes pueden reservarlas directamente a través de la plataforma. Su modelo de ingresos se basa en tres líneas principales:

1. Comisiones por reserva (*Core Business*, desde el lanzamiento en 2026)

Se cobrará una comisión por cada experiencia reservada a través de la plataforma. Este modelo permite que se ofrezcan las experiencias sin costos iniciales, pagando un porcentaje por cada transacción completada.

El porcentaje de la comisión varía en función de varios factores, como el tipo de experiencia, el grado de exclusividad y la participación de chefs reconocidos. Con esto, nos aseguramos de tener un esquema flexible y escalable que beneficie a ambas partes.

2. Posicionamiento y promoción *premium* (Servicio adicional desde 2026)

Los restaurantes y chefs que deseen mejorar su visibilidad dentro del *marketplace* podrán acceder a opciones de posicionamiento destacado mediante planes de suscripción o pagos puntuales de promoción.

Este servicio incluye beneficios como una mayor presencia en los resultados de búsqueda, campañas de marketing dirigidas y recomendaciones personalizadas en función del perfil del cliente. De esta manera, los establecimientos pueden captar más reservas y maximizar su exposición dentro de la plataforma.

3. Consultoría para la creación de Experiencias (Servicio adicional a partir de 2027)

A partir de 2027, Morggula ampliará su oferta con un servicio de consultoría estratégica dirigido a restaurantes y chefs. Este servicio les proporcionará asesoramiento especializado para el diseño y optimización de experiencias gastronómicas exclusivas.

El objetivo de esta iniciativa es ayudar a los establecimientos a diferenciarse en un mercado altamente competitivo, ajustando sus propuestas a las tendencias emergentes y mejorando su rentabilidad. Gracias a este enfoque, Morggula no solo actúa como un intermediario de reservas, sino también como un socio estratégico.

4. PLAN FINANCIERO

Tras presentar una visión general del modelo de negocio de Morggula, este apartado detalla en profundidad el plan financiero de la *startup*, con el objetivo de demostrar la viabilidad económica-financiera del proyecto. Se incluye:

1. La inversión inicial requerida para el lanzamiento de nuestra plataforma.
2. Las fuentes de financiamiento para cubrir dicha inversión.
3. La estructura de costes e ingresos del negocio.
4. Las proyecciones financieras para los cuatro primeros años de operación.

El Año 0 corresponde a 2026, un período clave en el que se desarrollará el *marketplace*, se llevarán a cabo pruebas, optimización y tendrá lugar la captación de los primeros restaurantes y usuarios. Además, durante ese año, los socios fundadores no percibirán remuneración, y solo habrá una persona contratada, lo que permitirá destinar la mayor parte de los recursos al desarrollo y validación del proyecto.

Este enfoque garantizará que, al finalizar el Año 0, Morggula cuente con una plataforma completamente operativa y validada. A partir de 2027, comenzará la actividad en condiciones normales, con una estructura de costes y operaciones más estable. Aunque el Año 0 (2026) tiene particularidades propias, todas las proyecciones financieras han sido calculadas considerando los cinco años en su totalidad, correspondiendo el Año 1 a 2027, el Año 2 a 2028, el Año 3 a 2029 y el Año 4 a 2030.

4.1. Inversión Inicial

Lanzar un *marketplace* como Morggula no es solo una apuesta ambiciosa, sino una estrategia bien fundada que requiere una inversión sólida desde el inicio. Para garantizar que la plataforma no solo vea la luz, sino que pueda competir en un mercado altamente exigente, hemos estructurado la inversión inicial en tres categorías diferentes: activos intangibles, activos materiales y tesorería, cuyo total asciende a 74.300€.

Tabla 1: Desglose de la inversión inicial de Morggula

CONCEPTO	IMPORTE (€)
Activos intangibles	43.000€
Plataforma web y aplicación	38.000€
Propiedad Intelectual (Diseño y branding)	5.000€
Activos materiales	8.800€

Infraestructura tecnológica y equipamiento	8.800€
Tesorería inicial	22.500€
Gastos legales y administrativos	2.500€
Capital de trabajo inicial	12.000€
Marketing y publicidad inicial	8.000€
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	74.300€

Fuente: elaboración propia

En primer lugar, en cuanto a los activos intangibles, hemos optado por un desarrollo tecnológico personalizado, con una inversión que asciende a 38.000€, frente a soluciones de software prefabricadas que podrían limitar la escalabilidad y diferenciación de la plataforma. Aunque esta opción conlleva una inversión inicial más elevada, garantiza que la plataforma pueda adaptarse y evolucionar con el negocio a largo plazo (Shakers, 2024). Dentro de esta partida, se destinarán 5.000€ al diseño UX/UI, garantizando una interfaz intuitiva y atractiva que facilite la navegación y fomente la conversión y fidelización de los usuarios (GooApps, 2024); 32.000€ al desarrollo *back-end* y *front-end* para cubrir aspectos críticos como la gestión de usuarios, el procesamiento de pagos y la implementación de protocolos de seguridad avanzados; y 1.000€ a una fase de testeo y optimización (Cyberclick, 2024), asegurando un rendimiento estable y una experiencia sin fricciones para los usuarios. Adicionalmente, se destinarán 5.000€ a la propiedad intelectual, incluyendo diseño y branding, consolidando la identidad visual de la marca a través del logotipo, imagen corporativa y material promocional.

En segundo lugar, los activos materiales se conforman de la infraestructura tecnológica y equipamiento a los que destinaremos 8.800€. De esta partida, 2.500€ se emplearán en la contratación de servidores de alto rendimiento y hosting seguro, asegurando tiempos de carga óptimos y disponibilidad continua; y 1.500€ en la adquisición de certificaciones de seguridad (SSL, GDPR) para proteger la información de los usuarios y cumplir con la normativa. Además, se ha contemplado la compra de equipamiento tecnológico necesario, concretamente dos ordenadores *premium* para el equipo de desarrollo, cuyo precio es de 2.400€ cada uno.

Finalmente, se ha previsto una tesorería inicial de 22.500€ con el objeto de asegurar la liquidez necesaria para cubrir gastos legales, administrativos y operativos, así como sueldos del equipo fundador y primeros empleados, permitiendo que la plataforma funcione sin depender inmediatamente de ingresos externos. De este presupuesto, 6.500€

se destinarán a salarios, 5.500€ a gastos operativos como suscripciones a herramientas digitales y software de gestión, 2.500€ a gastos legales y administrativos, de los cuales 1.300€ cubrirán la formalización de la empresa y obtención de licencias, y 1.200€ el asesoramiento fiscal y legal. Además, 8.000€ estarán destinados a estrategias de marketing y publicidad digital, esenciales para la captación de los primeros usuarios y la consolidación en el mercado.

4.2. Fuentes de Financiación

Tras analizar la inversión inicial de Morggula, este apartado detalla las fuentes de financiación elegidas para asegurar el capital necesario. Internet ha redefinido el acceso a la financiación para las *startups*, no solo ampliando las opciones más allá de los modelos tradicionales, sino también facilitando la creación de contactos estratégicos (Santander Impulsa Empresa, s.f.).

Para garantizar el éxito del lanzamiento y la operatividad de Morggula en sus primeros años, se ha diseñado la siguiente estrategia de financiación que combina principalmente capital propio con financiación externa sin intereses. De esta forma, creemos que el riesgo financiero se minimiza y se optimizan los recursos sin comprometer la autonomía de nuestro proyecto.

Tabla 2: Desglose de las Fuentes de financiación de Morggula

CONCEPTO	COSTO (€)	PORCENTAJE (%)
Aportaciones socios fundadores (<i>Bootstrapping</i>) ⁴	30.000€	40%
<i>Business Angels</i>	30.000€	40%
3Fs (<i>Family, Fools and Friends</i>)	14.300€	20%
TOTAL FINANCIACIÓN	74.300€	100%

Fuente: elaboración propia

En primer lugar, el equipo fundador de Morggula (mis hermanos y yo) contribuirá con 30.000€, cubriendo el 40% de la inversión inicial. Este compromiso financiero refuerza la credibilidad del proyecto ante potenciales inversores y demuestra confianza en la viabilidad del modelo de negocio.

⁴ El *Bootstrapping* es el proceso de crear una empresa desde cero sin atraer inversiones o con un capital externo mínimo. Se trata de una forma de financiar pequeñas empresas comprando y utilizando recursos a costa del propietario, sin compartir capital ni pedir prestadas grandes sumas de dinero a los bancos (Corporate Finance Institute, s.f.).

Además, el hecho de optar por el *bootstrapping* implica que Morggula se financiará en gran parte con recursos propios, minimizando la necesidad de inversión externa y evitando la dilución de la participación del equipo fundador en las primeras fases del proyecto. Para ello, como socios, aportaremos capital inicial y asumiremos parte de los costes operativos con nuestros propios recursos, como es el uso de nuestros dispositivos electrónicos (ordenadores y móviles) y espacio de trabajo sin recurrir todavía a oficinas externas.

En segundo lugar, enfocaremos nuestros esfuerzos en la captación de inversión a través de *Business Angels*, quienes no solo aportarán capital, sino también su experiencia y red de contactos estratégicos en los sectores tecnológico y gastronómico (Beka Finance, 2024). Estimamos obtener 30.000€ mediante acuerdos de inversión flexibles, presentando Morggula en foros especializados como *Business Angels Networks (BAN madri+d)*⁵, y aprovechando, por supuesto, nuestra participación en Comillas Emprende.

Este tipo de financiación resulta especialmente ventajosa, ya que no genera costes financieros, como los préstamos y, en caso de disolución, es lo último exigible. Optaremos por un modelo en el que los *Business Angels* participen directamente en el capital de la empresa, convirtiéndose en accionistas, con la expectativa de vender su participación a medio plazo con ganancias (Vía Consultores, s.f.).

Dado que la prioridad en esta fase es el crecimiento y consolidación del negocio, no hemos contemplado el reparto de dividendos en el balance inicial. En su lugar, reinvertiremos los beneficios en el desarrollo de la empresa, maximizando su valor para futuras rondas de inversión o una eventual salida de los inversores iniciales. Para garantizar la estabilidad del proyecto y evitar que nuevos inversores tomen un control excesivo tras su salida, estableceremos un pacto de socios que regule estos aspectos (Vía Consultores, s.f.).

Por último, recurriremos a la financiación mediante el modelo FFF (*Family, Fools and Friends*), una de las opciones más habituales en esta primera fase (MuyPymes, 2015). En nuestro caso, prevemos utilizar 14.300€ procedentes de nuestro círculo más cercano. Al final, son ellos los principales valedores del negocio y quienes presumiblemente más

⁵*BAN madri+d* se constituye como un punto de encuentro entre inversores que buscan oportunidades de inversión y emprendedores de base tecnológica con necesidades de financiación en la fase inicial o semilla (Ayuntamiento de Madrid, s.f.).

confiarán en la buena marcha del mismo. Esta aportación se devolverá de forma íntegra y sin intereses a partir de 2030, una vez que la compañía haya alcanzado un nivel de estabilidad financiera que permita afrontar ese compromiso sin comprometer nuestro crecimiento.

4.3. Estructura de Costes

4.3.1. Costes Fijos

Estos costes corresponden a los gastos fijos que Morggula deberá afrontar, independientemente del volumen de actividad o facturación que registre la empresa.

- **Sueldos y salarios**

En Morggula creemos que el valor añadido del personal es lo que marca la diferencia en el éxito de un negocio, por lo que apostamos por ofrecer condiciones salariales competitivas. En el año base, el equipo estará compuesto por los tres fundadores y un programador, siendo este último el único en percibir una remuneración, fijada en 30.000€. A partir de 2027, se incorporarán un segundo programador al equipo de desarrollo y un especialista en marketing. Desde ese momento, los seis integrantes de Morggula contarán con un salario de 30.000€, el cual se incrementará anualmente en un 2,5% a partir del ejercicio siguiente, en línea con la estrategia de retención y motivación del talento.

- **Costes operativos fijos**

Los costes operativos fijos de Morggula engloban los gastos recurrentes esenciales para su mantenimiento, seguridad y funcionamiento. Entre ellos, el desarrollo y mantenimiento de la plataforma representa una de las partidas principales, con un coste inicial de 10.000€ en 2026, que aumentará progresivamente hasta 21.000€ en 2030. También, para mejorar la experiencia del usuario y optimizar la plataforma, se destinarán recursos progresivos, pasando de 3.000€ en 2026 a 7.000€ en 2030.

En cuanto al *hosting*⁶ y servidores, estos tienen un coste de 2.500€ en 2026, aumentando hasta 7.000€ en 2030. Dentro de este servicio, se ha contratado el plan *Smart*

⁶ El término “*Hosting*” se refiere al servicio mediante el cual una empresa proporciona espacio de su servidor para el funcionamiento de una tienda online. La empresa se encarga de almacenar los textos, las imágenes y el código que permite que los compradores online puedan visitar la web. Además, la información se guarda temporalmente en el navegador de quienes visitan la plataforma (Hostinger, 2025).

de *Loading*, con un coste de 179,88€ anuales, que incluye certificado SSL gratuito, copias de seguridad y escáner de *malware* (Xataka, 2024).

Asimismo, la licencia de *App Store* implica un coste fijo de 99€ anuales (Apple, s.f.); mientras que los costes legales y administrativos ascienden a 3.800€. Finalmente, la amortización de los activos tanto intangibles como materiales se ha calculado mediante el método de amortización lineal, estableciendo una vida útil de 5 años. En total, los activos sujetos a amortización suman 51.800€, distribuidos de la siguiente manera: 38.000€ para la plataforma web y la aplicación, 5.000€ para la propiedad intelectual vinculada al branding y 8.800€ para la infraestructura tecnológica. En consecuencia, el coste anual de amortización asciende a 10.360€, manteniéndose hasta el año 2030.

4.3.2. Costes Variables

Los costes variables son aquellos gastos que fluctúan en función del nivel de actividad de la empresa. En el caso de Morggula, estos costes están estrechamente vinculados al crecimiento de la plataforma, ya que aumentan a medida que se incrementa el número de usuarios y consecuentemente reservas, restaurantes asociados y volumen de operaciones. Además, dado que Morggula es un negocio digital escalable, gran parte de sus costes variables están relacionados con el mantenimiento tecnológico, el marketing y las estrategias de fidelización.

Para garantizar un rendimiento óptimo y responder al crecimiento de la demanda, Morggula ha planificado un gasto progresivo en mantenimiento y operación tecnológica escalable, incluyendo actualizaciones en servidores, optimización de velocidad de carga y refuerzo de la seguridad. Este coste se iniciará en 2.000€ en 2026 y aumentará en función de la actividad de la plataforma, representando el 1,2% de los ingresos de año anterior, hasta alcanzar los 42.750€ en 2030.

Antes de desarrollar los próximos costes en detalle, es importante señalar que, mientras que la inversión en marketing suele representar entre el 7% y el 8% de los ingresos para empresas que generan menos de 5 millones de dólares anuales, en el caso de *startups* en fases iniciales, este porcentaje puede ser significativamente mayor, oscilando entre el 12% y el 20%, debido a la necesidad de establecer y posicionar la marca en el mercado (Gutiérrez, 2018).

En primer lugar, el marketing digital es fundamental para atraer tráfico a nuestro *marketplace* (YeePLY, s.f.) y por ello queremos que sea una de las principales palancas de

crecimiento. Esta estrategia se articula en dos líneas diferenciadas pero complementarias: publicidad digital pagada y colaboraciones con influencers para maximizar la visibilidad dentro de la industria gastronómica.

- **Publicidad digital:** Se destinarán 5.000€ en 2026 a campañas en *Google, Meta y TikTok Ads*, con un incremento progresivo en función de los ingresos hasta alcanzar los 49.875€ en 2030 (1,4% de los ingresos). Este presupuesto cubrirá la configuración, mantenimiento y optimización de anuncios segmentados para atraer tráfico cualificado a la plataforma. Además, se implementarán estrategias de SEO y posicionamiento en buscadores para mejorar la visibilidad de Morggula (Raventós, 2024).
- **Marketing de influencers:** esta colaboración se ha convertido en una poderosa herramienta para promocionar negocios en diversos sectores (Cocio digital, s.f.), especialmente en los sectores turístico y gastronómico (Lázaro, 2024). Para contratar a un *influencer* es necesario conocer qué aspectos son los que tienen un impacto directo en su precio como puede ser el número de seguidores, el tipo de colaboración o su repercusión (Dobuss, 2022). Teniendo esto en cuenta, se seleccionarán perfiles alineados con la identidad de la marca y la inversión en este canal crecerá en función de los ingresos proyectados, representando aproximadamente del 11% de los mismos. Este coste es el más alto que tendrá que afrontar Morggula, alcanzando los 443.850€ (FlowFlamingo, s.f.).

En segundo lugar, con el fin de fortalecer el posicionamiento de Morggula, tanto en el entorno gastronómico como en el digital, se asignará un presupuesto específico para la participación en eventos, ferias y activaciones de marca. Se asignarán 7.000€ en 2026, con un incremento anual de 2.000€, alcanzando los 15.000€ en 2030.

Por último, la fidelización de nuestros clientes es un pilar esencial para el crecimiento sostenido de Morggula. Con este objetivo, se implementarán programas específicos que ofrecerán incentivos, descuentos y experiencias exclusivas dirigidas a los clientes recurrentes. En el ejercicio 2026, se destinarán 10.000€ a esta estrategia, la cual se incrementará anualmente en un 7% respecto a los ingresos obtenidos el año anterior, asegurando así su evolución en consonancia con el desarrollo de la compañía en los años sucesivos.

Tabla 3: Estructura de costes de Morggula

ESTRUCTURA DE COSTES	Año 0 (2026)	Año 1 (2027)	Año 2 (2028)	Año 3 (2029)	Año 4 (2030)
COSTES FIJOS	80.479€	233.979€	242.979€	254.092€	263.819€
Sueldos y salarios	30.000€	180.000€	184.500€	189.113€	193.840€
Fundadores	-	90.000€	92.250€	94.556€	96.920€
Programadores	30.000€	60.000€	61.500€	63.037€	64.613€
Personal de marketing	-	30.000€	30.750€	31.518€	32.306€
Costes operativos fijos	40.119€	43.619€	48.119€	54.619€	59.619€
Desarrollo y mantenimiento de la plataforma	10.000€	12.000€	15.000€	18.000€	21.000€
Mejoras y optimización	3.000€	4.000€	5.000€	6.000€	7.000€
Hosting y servidores	2.500€	3.000€	3.500€	6.000€	7.000€
Licencia Apple Store	99€	99€	99€	99€	99€
Legal	3.800€	3.800€	3.800€	3.800€	3.800€
Amortización	10.360€	10.360€	10.360€	10.360€	10.360€
Amortización Plataforma web y aplicación	7.600€	7.600€	7.600€	7.600€	7.600€
Amortización Propiedad Intelectual	1.000€	1.000€	1.000€	1.000€	1.000€
Amortización Infraestructura tecnológica	1.760€	1.760€	1.760€	1.760€	1.760€
COSTES VARIABLES	71.850€	159.660€	341.990€	610.795€	800.850€
Mantenimiento y operación tecnológica escalable	2.000€	5.220€	11.880€	25.740€	42.750€
Publicidad digital (Google, Meta Ads y Tik Tok Ads)	5.000€	6.090€	13.860€	30.030€	49.875€
Marketing de <i>influencers</i> y embajadores de marca	47.850€	108.900€	235.950€	391.875€	443.850€
Eventos y activaciones de marca	7.000€	9.000€	11.000€	13.000€	15.000€
Programas de fidelización	10.000€	30450€	69300€	150150€	249375€
COSTES TOTALES	152.329€	393.639€	584.969€	864.887€	1.064.669€

Fuente: Elaboración Propia

4.4. Estructura de Ingresos

Las reservas online en restaurantes en España han experimentado un crecimiento sostenido en los últimos años, impulsadas por la progresiva digitalización de la industria gastronómica (Europa Press, 2023). Desde la pandemia, este tipo de reservas ha aumentado en un 74%, reflejando un cambio en los hábitos de consumo (Gastroactitud, 2020). La tendencia se ha mantenido, con un aumento del 5% en 2024 respecto a 2023 y

se espera que esta evolución continúe en los próximos años. Este escenario representa una oportunidad estratégica para Morggula, al consolidar la viabilidad de su modelo de negocio basado en la intermediación digital de experiencias gastronómicas exclusivas.

Además, el sector del lujo ha experimentado un crecimiento sin precedentes, siendo la gastronomía uno de sus motores fundamentales. En España, la alta cocina despierta un gran interés por la excelencia de sus productos y el prestigio de sus chefs, como destaca Sandra Andújar, presidenta de Elite Excellence-Federación Española de Lujo (Espada, 2023).

Teniendo en cuenta esto, las proyecciones de los ingresos de Morggula se basan en tres líneas principales de monetización: comisiones por reserva, posicionamiento y promoción *premium*, y servicios de consultoría para la creación de experiencias gastronómicas.

4.4.1. Comisión por Reserva de una Experiencia

El modelo de negocio plantea una comisión por cada experiencia reservada a través de la plataforma, la cual variará entre un 10% y un 20%, dependiendo del tipo de experiencia, su nivel de exclusividad y la participación de chefs reconocidos. Esta estructura se inspira en modelos consolidados como los de *TheFork*⁷, *Airbnb* (Airbnb, s.f.) y *Civitatis*, cuyas comisiones se sitúan entre el 15% y el 25% como máximo.

En el caso de Morggula, el rango de comisiones se distribuirá de la siguiente manera:

- Entre el 10% y el 15% para experiencias estándar, de menor exclusividad o con un menor grado de personalización. Con esta franja se pretende incentivar la incorporación de una oferta inicial amplia.
- Entre el 15% y el 20% para experiencias *premium*, altamente exclusivas y protagonizadas por chefs de prestigio, donde el valor añadido permite a los restaurantes absorber con mayor facilidad un porcentaje superior.

Para efectos de las proyecciones financieras, se ha utilizado una comisión media ponderada del 15%, ajustada al *mix* estimado de experiencias que conformarán el catálogo de la plataforma.

En 2026, se estima que la plataforma alcanzará un volumen de 7.500 reservas, con un *ticket* medio de 120€ por experiencia. A medida que la plataforma gane notoriedad y

⁷ Plataforma en la que desde el 1 de enero de 2022 el coste del servicio por transacción será de 0,95 % + 0,50 € + IVA más un coste mensual de 30 o 75 euros (Monouso, s.f.).

amplíe su catálogo de experiencias, se prevé un crecimiento progresivo en el número de reservas. En 2027, se espera un total de 15.000 reservas, con un *ticket* promedio de 140€, lo que se traduciría en 315.000 euros en ingresos por comisiones. Para 2028, con una expansión geográfica y una mayor presencia en el sector gastronómico de lujo, se proyecta un volumen de 30.000 reservas, con un *ticket* medio de 160€, generando 720.000€ en ingresos anuales. En 2029, se prevén 50.000 reservas anuales con un *ticket* medio de 175€, gracias a una mayor consolidación de la plataforma, nuevas alianzas con restaurantes y chefs de prestigio, y una optimización de la oferta de experiencias premium. Por último, en 2030, el crecimiento será más moderado alcanzando las 55.000 reservas con un *ticket* medio de 180€, lo que supondrá ingresos de 1.620.000€.

Tabla 4: Ingresos por Comisiones

CONCEPTO	Año 0 (2026)	Año 1 (2027)	Año 2 (2028)	Año 3 (2029)	Año 4 (2030)
Reservas	7.500	15.000	30.000	50.000	55.000
<i>Ticket</i> Medio	120	140	160	175	180
Comisión	15%	15%	15%	15%	15%
Ingresos Totales Comisiones	135.000€	315.000€	720.000€	1.312.500€	1.485.000€

Fuente: Elaboración Propia

4.4.2. Posicionamiento y Promoción *Premium*

Además de las comisiones por reserva, Morggula ofrecerá a los restaurantes y chefs la posibilidad de aumentar su visibilidad dentro del *marketplace*. Este servicio permitirá a los establecimientos aparecer en las primeras posiciones de búsqueda, participar en campañas de marketing dirigidas y recibir recomendaciones prioritarias basadas en el perfil del cliente. El plan de promoción premium tendrá un coste mensual de 250€.

Para calcular los ingresos por este servicio, se ha tomado como referencia la tasa de adopción de plataformas similares, donde entre el 10% y el 15% de los restaurantes inscritos optan por pagar por mayor visibilidad. En 2026, se estima que al menos 100 restaurantes y chefs contratarán este servicio de manera recurrente, generando 300.000€ en ingresos anuales.

Con el crecimiento de la plataforma y el aumento de restaurantes inscritos, se prevé que en 2027 esta cifra se duplique, con 200 restaurantes utilizando este servicio, lo que generará 600.000€. En 2028, con un ecosistema consolidado y una demanda creciente, se proyecta que al menos 400 restaurantes contraten el posicionamiento premium,

alcanzando ingresos de 1.200.000€ anuales. Para 2029, con la expansión de Morggula en nuevas ciudades y mercados, se estima que 600 restaurantes y chefs utilizarán este servicio, generando 1.800.000€ en ingresos anuales. Por último, en 2030 el crecimiento será más moderado, alcanzando los 650 restaurantes y generando ingresos de 1.950.000€.

Este modelo de ingresos no solo fortalece la rentabilidad de la plataforma, sino que también contribuye a la fidelización de los restaurantes y chefs dentro del ecosistema Morggula, incentivándolos a mejorar sus experiencias y atraer a más clientes.

Tabla 5: Ingresos por Promoción *Premium*

CONCEPTO	Año 0 (2026)	Año 1 (2027)	Año 2 (2028)	Año 3 (2029)	Año 4 (2030)
Restaurantes suscritos	100	200	400	600	650
Costo mensual	250€	250€	250€	250€	250€
Costo anual	3.000€	3.000€	3.000€	3.000€	3.000€
Ingresos Totales Promoción <i>Premium</i>	300.000€	600.000€	1.200.000€	1.800.000€	1.950.000€

Fuente: Elaboración Propia

4.4.3. Consultoría para la Creación de Experiencias

A partir de 2027, Morggula diversificará su modelo de negocio con la incorporación de un servicio de consultoría estratégica, enfocado en ayudar a restaurantes y chefs a diseñar experiencias gastronómicas innovadoras y diferenciadas. Este servicio incluirá asesoramiento en la conceptualización de experiencias exclusivas, diseño de menús de autor, estrategias de diferenciación y optimización de precios.

El método más recomendable y transparente para la consultoría es cobrar por proyecto, basándose en el tiempo estimado de trabajo o en el valor percibido por el cliente. Para determinar el precio, consideramos las tarifas actuales del mercado: consultorías online de 40 minutos desde 47€ y presenciales de 90 minutos por 149€ (Ruiz Rúa, 2023). Así, el precio de 1.500€ por proyecto refleja una estimación justa del tiempo invertido, el nivel de personalización y el valor estratégico que aporta Morggula a cada restaurante.

Para determinar la viabilidad de esta línea de negocio, se ha considerado el creciente interés de los restaurantes en diferenciar su propuesta gastronómica y adaptarse a las nuevas tendencias del sector. En 2027, primer año de implementación, se estima que 50 restaurantes contratarán este servicio, con un precio medio de 1.500€; en 2028, con una mayor confianza de los establecimientos en la plataforma y un reconocimiento

consolidado, se proyecta que 150 restaurantes contraten los servicios, y en 2029, con la expansión del *marketplace* y una mayor demanda de asesoramiento estratégico, se prevé la incorporación de 150 restaurantes más. En 2030, con el desarrollo de servicios de consultoría más especializados, se proyecta que 400 restaurantes recurran a Morggula.

Tabla 6: Ingresos por Consultoría

CONCEPTO	Año 0 (2026)	Año 1 (2027)	Año 2 (2028)	Año 3 (2029)	Año 4 (2030)
Restaurantes asesorados	-	50	150	300	400
Precio por proyecto	-	1.500€	1.500€	1.500€	1.500€
Ingresos Totales Consultoría	-	75.000€	225.000€	450.000€	600.000€

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7: Estructura de Ingresos de Morggula

ESTRUCTURA DE INGRESOS	Año 0 (2026)	Año 1 (2027)	Año 2 (2028)	Año 3 (2029)	Año 4 (2030)
Comisiones	135.000€	315.000€	720.000€	1.312.500€	1.485.000€
Promoción Premium	300.000€	600.000€	1.200.00 €	1.800.000€	1.950.000€
Consultoría	-	75.000€	225.000€	450.000€	600.000€
INGRESOS TOTALES	435.000€	990.000€	2.145.000€	3.562.500€	4.035.000€

Fuente: elaboración propia

4.5. Proyecciones Financieras

Tras haber detallado la inversión inicial, las fuentes de financiación y la estructura de costes e ingresos de Morggula, es posible proceder al desarrollo de las proyecciones financieras, con el objetivo de evaluar la viabilidad económico-financiera del proyecto.

4.5.1. Balance de Situación

El balance de situación refleja la evolución patrimonial y financiera de Morggula desde su primer ejercicio (2026) hasta el año 2030). En él, se detallan los activos, pasivos y el patrimonio neto, permitiendo valorar la solidez y viabilidad económica del proyecto.

Activo

- **Activo No Corriente:** se incluyen las inversiones iniciales en intangibles (plataforma web, aplicación y propiedad intelectual) y en material tecnológico. Estas partidas, inicialmente valoradas en 41.440€, se amortizan de forma lineal hasta 2030.

- **Activo Corriente:** está compuesto exclusivamente por tesorería, refleja el aumento progresivo de liquidez a lo largo del periodo. Se obtiene del saldo acumulado de los flujos de caja (flujo de caja neto), siendo el dinero disponible al final del ejercicio económico. La caja pasa de 315.531€ en 2026 a 6.985.041€ en 2030, lo que evidencia una fuerte generación de beneficios y un bajo nivel de reinversión en activos fijos.

Patrimonio Neto y Pasivo

- **Patrimonio Neto:** crece de forma significativa a medida que se acumulan los beneficios no distribuidos. A partir de un capital social formado por las aportaciones de los socios y los *business angels*, se generan reservas que alcanzan los 3.940.411€ en 2030, reforzando la autonomía financiera del proyecto. El resultado del ejercicio también crece de forma sostenida, desde 240.270€ en 2026 hasta más de 2,2 millones en 2030 (también se refleja en la Cuenta de Pérdidas y Ganancias).
- **Pasivo no corriente:** recoge la financiación inicial obtenida mediante el modelo 3Fs por un importe de 14.300€, que se mantiene constante hasta 2029. En el ejercicio 2030, esta deuda pasa a calificarse como pasivo corriente, al estar previsto su reembolso en ese año.
- **Pasivo corriente:** está compuesto principalmente por las obligaciones fiscales derivadas del Impuesto de Sociedades, así como por la deuda a corto plazo correspondiente al vencimiento mencionado. Aunque en el balance se reflejan los impuestos de los cinco ejercicios proyectados (2026-2030), en la práctica solo se abonarán los correspondientes a los ejercicios 2026 a 2029. El impuesto correspondiente a 2030 quedará pendiente y se liquidará en el ejercicio 2031, conforme a los plazos habituales establecidos en la normativa tributaria.

Tabla 8: Balance de Situación Morggula

BALANCE DE SITUACIÓN	Año 0 (2026)	Año 1 (2027)	Año 2 (2028)	Año 3 (2029)	Año 4 (2030)
ACTIVO NO CORRIENTE	41.440€	31.080€	20.720€	10.360€	-
Inmovilizado intangible	34.400€	25.800€	17.200€	8.600€	-
Plataforma web y aplicación	38.000€	38.000€	38.000€	38.000€	38.000€
Amortización Acumulada Plataforma web y aplicación	7.600€	15.200€	22.800€	30.400€	38.000€
Propiedad Intelectual	5.000€	5.000€	5.000€	5.000€	5.000€

Amortización Acumulada Propiedad Intelectual	1.000€	2.000€	3.000€	4.000€	5.000€
Inmovilizado material	7.040€	5.280€	3.520€	1.760€	-
Infraestructura tecnológica y equipamiento	8.800€	8.800€	8.800€	8.800€	8.800€
Amortización acumulada Infraestructura tecnológica	1.760€	3.520€	5.280€	7.040€	8.800€
ACTIVO CORRIENTE	315.531€	879.851€	2.360.788€	4.678.754€	6.985.041€
Tesorería	315.531€	879.851€	2.360.788€	4.678.754€	6.985.041€
TOTAL ACTIVO	356.971€	910.931€	2.381.508€	4.689.113€	6.985.041€
PATRIMONIO NETO	300.270€	807.177€	1.977.200€	4.000.411€	6.228.159€
Capital Social	60.000€	60.000€	60.000€	60.000€	60.000€
Reservas	-	240.270€	747.177€	1.917.200€	3.940.411€
Resultado del ejercicio	240.270€	506.906€	1.170.023€	2.023.210€	2.227.748€
PASIVO NO CORRIENTE	14.300€	14.300€	14.300€	14.300€	-
Deudas a largo plazo (3Fs)	14.300€	14.300€	14.300€	14.300€	-
PASIVO CORRIENTE	42.400€	89.454€	390.007€	674.403€	756.882€
Deudas a corto plazo (3Fs)	-	-	-	-	14.300€
Hacienda Pública, retenciones y pagos a cuenta	42.400€	89.454€	390.007€	674.403€	742.583€
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	356.971€	910.931€	2.381.508€	4.689.114€	6.985.041€

Fuente: elaboración propia

4.5.2. Cuenta de Pérdidas y Ganancias

La cuenta de resultados detalla la distribución de los distintos ingresos y gastos que Morggula asumirá hasta alcanzar el resultado final de cada ejercicio anual. Su estructura se compone de los siguientes elementos:

- **Importe Neto de la Cifra de Negocios:** refleja los ingresos generados por los servicios principales de la empresa: la comisión por reserva de experiencias gastronómicas y los servicios por posicionamiento *premium* y asesoramiento a restaurantes. Los ingresos crecen de forma sostenida desde 435.000€ en 2026 hasta 4.035.000€ en 2030, en línea con el aumento de usuarios, reservas y restaurantes adheridos.
- **Margen bruto (EBITDA):** se obtiene restando a los ingresos los gastos de personal y otros gastos de explotación, que incluyen mantenimiento tecnológico,

marketing, acciones de fidelización y asistencia a eventos. Estos gastos se incrementan de manera proporcional al crecimiento de la actividad. El gasto de personal parte de 30.000€ en 2026, retribuyendo únicamente a un programador y crece hasta alcanzar los 193.840€ en 2030, con un equipo consolidado de seis personas. Los otros gastos de explotación evolucionan desde 111.969€ a 860.469€, adaptándose al desarrollo del negocio.

- **Resultado de explotación (EBIT):** a partir del margen bruto, se descuenta el importe correspondiente a la amortización del inmovilizado, que se mantiene constante en 10.360€ anuales durante los cinco ejercicios, incluyendo la amortización de la plataforma web y la aplicación y la infraestructura tecnológica. La diferencia conforma el EBIT, que crece de forma significativa desde 282.671€ en 2026 hasta 2.970.331€ en 2030.
- **Resultado financiero:** no hay resultado financiero ya que Morggula no incurre en gastos financieros gracias al uso de fuentes de financiación sin coste asociado (modelo 3Fs) y tampoco hay ingresos financieros.
- **Resultado antes de impuestos (EBT):** coincide con el resultado de explotación al ser nulo el resultado financiero. Sobre este importe se aplica el Impuesto sobre Sociedades, teniendo en cuenta que las empresas de nueva creación disfrutan de un tipo reducido del 15% durante los dos primeros ejercicios⁸ con beneficios positivos, pasando posteriormente al tipo general del 25%. Así, en 2026 y 2027 se aplica el tipo reducido, mientras que a partir de 2028 se tributa al tipo estándar.
- **Resultado de ejercicio:** el beneficio neto muestra una evolución muy positiva: desde 240.270€ en 2026, asciende progresivamente hasta alcanzar 2.227.748€ en 2030, reflejando la rentabilidad creciente del modelo de negocio y su capacidad de escalabilidad en el mercado.

Tabla 9: Cuenta de Pérdidas y Ganancias de Morggula

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	Año 0 (2026)	Año 1 (2027)	Año 2 (2028)	Año 3 (2029)	Año 4 (2030)
Importe neto de la cifra de negocios	435.000€	990.000€	2.145.000€	3.562.500€	4.035.000€
Gastos de personal	30.000€	180.000€	184.500€	189.112€	193.840€
Otros gastos de explotación	111.969	203.279€	390.109€	665.414€	860.469€

⁸ Artículo 29.1 LIS: *Finalmente, las entidades de nueva creación que realicen actividades económicas tributarán, en el primer período impositivo en que la base imponible resulte positiva y en el siguiente, al tipo del 15 por ciento, excepto si, de acuerdo con lo previsto en este artículo, deban tributar a un tipo inferior* (Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades).

Amortización	10.360€	10.360€	10.360€	10.360€	10.360€
Amortización Plataforma web y aplicación	7.600€	7.600€	7.600€	7.600€	7.600€
Amortización Propiedad Intelectual	1.000€	1.000€	1.000€	1.000€	1.000€
Amortización Infraestructura tecnológica	1.760€	1.760€	1.760€	1.760€	1.760€
Resultado de explotación	282.671€	596.361€	1.560.031€	2.697.614€	2.970.331€
Ingresos financieros	-	-	-	-	-
Gastos financieros	-	-	-	-	-
Resultado financiero	-	-	-	-	-
Resultado antes de impuestos	282.671€	596.361€	1.560.031€	2.697.614€	2.970.331€
Impuestos sobre beneficios	42.400€	89.454€	390.007€	674.403€	742.582€
RESULTADO DEL EJERCICIO	240.270€	506.907€	1.170.023€	2.023.210€	2.227.748€

Fuente: elaboración propia

4.5.3. Estados de Flujos de Efectivo

El análisis de los flujos de efectivo permite entender la gestión de los cobros y pagos de la empresa, asegurando que haya suficiente liquidez en todo momento para cubrir los compromisos financieros y afrontar posibles imprevistos. Este flujo se calcula a partir de los siguientes componentes:

- **Flujo de caja de explotación:** conjunto de cobros y pagos derivados de la actividad diaria de Morggula, y por tanto es un reflejo de su operativa. Se calcula tomando como base el EBITDA. Los cobros crecen desde 435.000€ en 2026 hasta 4.035.000€ en 2030, mientras que los pagos aumentan con el desarrollo de la actividad de 141.969€ a 1728.713€. Como resultado, el flujo de caja de explotación siempre es positivo, con un crecimiento relevante superando los 2,3 millones de euros en 2030.

Tabla 10: Flujo de Caja de Explotación de Morggula

FLUJO DE CAJA DE EXPLOTACIÓN	Año 0 (2026)	Año 1 (2027)	Año 2 (2028)	Año 3 (2029)	Año 4 (2030)
Cobros (EBITDA)	435.000€	990.000€	2.145.000€	3.562.500€	4.035.000€
Pagos	141.969€	425.680€	664.063€	1.244.534€	1.728.713€
TOTAL	293.031€	564.320€	1.480.937€	2.317.966€	2.306.287€

Fuente: elaboración propia

- **Flujo de caja de inversión:** incluye los desembolsos vinculados a la adquisición de activos necesarios para iniciar el proyecto. En este caso, la inversión inicial de 51.800€ en 2026 corresponde al desarrollo de la plataforma tecnológica, la propiedad intelectual y la infraestructura tecnológica. No se prevén nuevas inversiones a lo largo del periodo, por lo que este flujo negativo solo en el primer año y se mantiene neutro en los ejercicios siguientes.

Tabla 11: Flujo de Caja de Inversión de Morggula

FLUJO DE CAJA DE INVERSIÓN	Año 0 (2026)	Año 1 (2027)	Año 2 (2028)	Año 3 (2029)	Año 4 (2030)
Cobros	-	-	-	-	-
Pagos	51.800€	-	-	-	-
TOTAL	-51.800 €	-	-	-	-

Fuente: elaboración propia

- **Flujo de caja de financiación:** refleja las entradas y salidas de efectivo relacionadas con la financiación externa del proyecto. En 2026 se registran 74.300€ en cobros, provenientes de la aportación de capital social (600.000€) y del préstamo sin intereses de 14.300€ mediante el modelo 3Fs. No hay salidas asociadas a pagos financieros en ninguno de los ejercicios, ya que la devolución del préstamo se realiza en 2030 y se refleja en el pasivo corriente, no como salida de caja dentro de este período.

Tabla 12: Flujo de Caja de Financiación de Morggula

FLUJO DE CAJA DE FINANCIACIÓN	Año 0 (2026)	Año 1 (2027)	Año 2 (2028)	Año 3 (2029)	Año 4 (2030)
Cobros	74.300€	-	-	-	-
Pagos	-	-	-	-	-
TOTAL	74.300€	-	-	-	-

Fuente: elaboración propia

- **Flujo de caja neto:** la suma de los tres componente anteriores da como resultado el flujo de caja neto, que mide la generación final de liquidez del proyecto. Este flujo es positivo en todos los años, comenzando con 315.531€ en 2026 y alcanzando un máximo de más de 2,3 millones de euros anuales en los dos últimos ejercicios. Este comportamiento es especialmente positivo, ya que asegura una

acumulación de tesorería suficiente para afrontar nuevas inversiones, imprevistos o futuras expansiones sin necesidad de recurrir a financiación externa.

Tabla 13: Flujo de Caja Neto de Morggula

FLUJO DE CAJA NETO	Año 0 (2026)	Año 1 (2027)	Año 2 (2028)	Año 3 (2029)	Año 4 (2030)
TOTAL	315.531€	564.320€	1.480.937€	2.317.966€	2.306.287€

Fuente: elaboración propia

4.5.4. Análisis de sensibilidades (escenarios optimista y pesimista)

Con el objetivo de evaluar la solidez y flexibilidad del modelo de negocio de Morggula ante posibles variaciones del entorno, se ha realizado un análisis de sensibilidad que contempla dos escenarios alternativos al escenario base: uno optimista y otro pesimista. Esta herramienta permite identificar el impacto que podrían tener diferentes situaciones en las principales fuentes de ingresos del proyecto, ayudando así a anticipar riesgos y oportunidades.

En el escenario optimista, se ha considerado un incremento del 30% respecto a las previsiones iniciales en tres variables clave: el número de reservas gestionadas a través del *marketplace* (que afecta directamente a los ingresos por comisión), el número de restaurantes que contratan servicios de posicionamiento premium, y el número de restaurantes asesorados mediante la línea de consultoría. Por el contrario, el escenario pesimista contempla una disminución del 30% en estas mismas variables, reflejando un contexto más desfavorable al inicialmente previsto.

- **Escenario optimista**

Tabla 14: Ingresos por Comisiones - Escenario optimista

CONCEPTO	Año 0 (2026)	Año 1 (2027)	Año 2 (2028)	Año 3 (2029)	Año 4 (2030)
Reservas	9.750	19.500	39.000	65.000	71.500
<i>Ticket Medio</i>	120	140	160	175	180
Comisión	15%	15%	15%	15%	15%
Ingresos Totales Comisiones	175.500€	409.500€	936.000€	1.706.250€	1.930.500€

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15: Ingresos por Promoción Premium - Escenario optimista

CONCEPTO	Año 0 (2026)	Año 1 (2027)	Año 2 (2028)	Año 3 (2029)	Año 4 (2030)
Restaurantes suscritos	130	260	520	780	845
Costo mensual	250€	250€	250€	250€	250€
Costo anual	3.000€	3.000€	3.000€	3.000€	3.000€
Ingresos Totales Promoción Premium	390.000€	780.000€	1.560.000€	2.340.000€	2.535.000€

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16: Ingresos por Consultoría - Escenario optimista

CONCEPTO	Año 0 (2026)	Año 1 (2027)	Año 2 (2028)	Año 3 (2029)	Año 4 (2030)
Restaurantes asesorados	-	65	195	390	520
Precio por proyecto	-	1.500€	1.500€	1.500€	1.500€
Ingresos Totales Consultoría	-	97.500€	292.500€	585.000€	780.000€

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17: Estructura de ingresos - Escenario optimista

ESTRUCTURA DE INGRESOS	Año 0 (2026)	Año 1 (2027)	Año 2 (2028)	Año 3 (2029)	Año 4 (2030)
Comisiones	175.500€	409.500€	936.000€	1.706.250€	1.930.500€
Promoción Premium	390.000€	780.000€	1.560.000€	2.340.000€	2.535.000€
Consultoría	-	97.500€	292.500€	585.000€	780.000€
INGRESOS TOTALES	565.500€	1.287.000€	2.788.500€	4.631.250€	5.245.500€

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18: Balance de situación – Escenario optimista

BALANCE DE SITUACIÓN	Año 0 (2026)	Año 1 (2027)	Año 2 (2028)	Año 3 (2029)	Año 4 (2030)
ACTIVO NO CORRIENTE	41.440€	31.080€	20.720€	10.360€	-
Inmovilizado intangible	34.400€	25.800€	17.200€	8.600€	-
Plataforma web y aplicación	38.000€	38.000€	38.000€	38.000€	38.000€
Amortización Acumulada Plataforma web y aplicación	7.600€	15.200€	22.800€	30.400€	38.000€
Propiedad Intelectual	5.000€	5.000€	5.000€	5.000€	5.000€
Amortización Acumulada Propiedad Intelectual	1.000€	2.000€	3.000€	4.000€	5.000€
Inmovilizado material	7.040€	5.280€	3.520€	1.760€	-
Infraestructura tecnológica y equipamiento	8.800€	8.800€	8.800€	8.800€	8.800€

Amortización acumulada Infraestructura tecnológica	1.760€	3.520€	5.280€	7.040€	8.800€
ACTIVO CORRIENTE	431.676€	1.233.770€	3.249.142€	6.375.117€	9.520.952€
Tesorería	431.676€	1.233.770€	3.249.142€	6.375.117€	9.520.952€
TOTAL ACTIVO	473.116€	1.264.850€	3.269.862€	6.385.477€	9.520.952€
PATRIMONIO NETO	398.994€	1.122.816€	2.722.376€	5.458.976€	8.494.733€
Capital Social	60.000€	60.000 €	60.000€	60.000€	60.000€
Reservas	-	338.994€	1.062.816€	2.662.376€	5.398.976€
Resultado del ejercicio	338.994€	723.823€	1.599.560€	2.736.601€	3.035.757€
PASIVO NO CORRIENTE	14.300€	14.300€	14.300€	14.300€	-
Deudas a largo plazo (3Fs)	14.300€	14.300€	14.300€	14.300€	-
PASIVO CORRIENTE	59.822€	127.733€	533.187€	912.200€	1.026.219€
Deudas a corto plazo (3Fs)	-	-	-	-	14.300€
Hacienda Pública, retenciones y pagos a cuenta	59.822€	127.733€	533.187€	912.200€	1.011.919€
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	473.116€	1.264.850€	3.269.862€	6.385.477€	9.520.952€

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19: Cuenta de Pérdidas y Ganancias - Escenario optimista

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	Año 0 (2026)	Año 1 (2027)	Año 2 (2028)	Año 3 (2029)	Año 4 (2030)
Importe neto de la cifra de negocios	565.500€	1.287.000€	2.788.500€	4.631.250€	5.245.500€
Gastos de personal	30.000€	180.000€	184.500€	189.112€	193.840€
Otros gastos de explotación	126.324€	245.084€	460.894€	782.977€	993.624€
Amortización	10.360€	10.360€	10.360€	10.360€	10.360€
Amortización Plataforma web y aplicación	7.600€	7.600€	7.600€	7.600€	7.600€
Amortización Propiedad Intelectual	1.000€	1.000€	1.000€	1.000€	1.000€
Amortización Infraestructura tecnológica	1.760€	1.760€	1.760€	1.760€	1.760€
Resultado de explotación	398.816€	851.556€	2.132.746€	3.648.801€	4.047.676€
Ingresos financieros	-	-	-	-	-
Gastos financieros	-	-	-	-	-
Resultado financiero	-	-	-	-	-
Resultado antes de impuestos	398.816€	851.556€	2.132.746€	3.648.801€	4.047.676€
Impuestos sobre beneficios	59.822€	127.733€	533.187€	912.200€	1.011.919€
RESULTADO DEL EJERCICIO	338.994€	723.823€	1.599.560€	2.736.601€	3.035.757€

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20: Flujo de Caja de Explotación - Escenario optimista

FLUJO DE CAJA DE EXPLOTACIÓN	Año 0 (2026)	Año 1 (2027)	Año 2 (2028)	Año 3 (2029)	Año 4 (2030)
Cobros (EBITDA)	565.500€	1.287.000€	2.788.500€	4.631.250€	5.245.500€
Pagos	156.324€	484.906€	773.127€	1.505.276€	2.099.665€
TOTAL	409.176€	802.094€	2.015.373€	3.125.975€	3.145.835€

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21: Flujo de Caja de Inversión - Escenario optimista

FLUJO DE CAJA DE INVERSIÓN	Año 0 (2026)	Año 1 (2027)	Año 2 (2028)	Año 3 (2029)	Año 4 (2030)
Cobros	-	-	-	-	-
Pagos	51.800€	-	-	-	-
TOTAL	-51.800 €	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22: Flujo de Caja de Financiación - Escenario optimista

FLUJO DE CAJA DE FINANCIACIÓN	Año 0 (2026)	Año 1 (2027)	Año 2 (2028)	Año 3 (2029)	Año 4 (2030)
Cobros	74.300€	-	-	-	-
Pagos	-	-	-	-	-
TOTAL	74.300€	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23: Flujo de Caja Neto - Escenario optimista

FLUJO DE CAJA NETO	Año 0 (2026)	Año 1 (2027)	Año 2 (2028)	Año 3 (2029)	Año 4 (2030)
TOTAL	431.676€	802.094€	2.015.373€	3.125.975€	3.145.835€

Fuente: Elaboración propia

- Escenario pesimista

Tabla 24: Ingresos por Comisiones - Escenario pesimista

CONCEPTO	Año 0 (2026)	Año 1 (2027)	Año 2 (2028)	Año 3 (2029)	Año 4 (2030)
Reservas	5.250	10.500	21.000	35.000	38.500
<i>Ticket</i> Medio	120	140	160	175	180
Comisión	15%	15%	15%	15%	15%
Ingresos Totales Comisiones	945.00€	220.500€	504.000€	918.750€	1.039.500€

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25: Ingresos por Promoción Premium - Escenario pesimista

CONCEPTO	Año 0 (2026)	Año 1 (2027)	Año 2 (2028)	Año 3 (2029)	Año 4 (2030)
Restaurantes suscritos	70	140	280	420	455
Costo mensual	250€	250€	250€	250€	250€
Costo anual	3.000€	3.000€	3.000€	3.000€	3.000€
Ingresos Totales Promoción Premium	210.000€	420.000€	840.000€	1.260.000€	1.365.000€

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26: Ingresos por Consultoría - Escenario pesimista

CONCEPTO	Año 0 (2026)	Año 1 (2027)	Año 2 (2028)	Año 3 (2029)	Año 4 (2030)
Restaurantes asesorados	-	35	105	210	280
Precio por proyecto	-	1.500€	1.500€	1.500€	1.500€
Ingresos Totales Consultoría	-	52.500€	157.500€	315.000€	420.000€

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27: Estructura de ingresos - Escenario pesimista

ESTRUCTURA DE INGRESOS	Año 0 (2026)	Año 1 (2027)	Año 2 (2028)	Año 3 (2029)	Año 4 (2030)
Comisiones	945.00€	220.500€	504.000€	918.750€	1.039.500€
Promoción Premium	210.000€	420.000€	840.000€	1.260.000€	1.365.000€
Consultoría	-	52.500€	157.500€	315.000€	420.000€
INGRESOS TOTALES	304.500€	693.000€	1.501.500€	2.493.750€	2.824.500€

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28: Balance de situación – Escenario pesimista

BALANCE DE SITUACIÓN	Año 0 (2026)	Año 1 (2027)	Año 2 (2028)	Año 3 (2029)	Año 4 (2030)
ACTIVO NO CORRIENTE	41.440€	31.080€	20.720€	10.360€	-
Inmovilizado intangible	34.400€	25.800€	17.200€	8.600€	-
Plataforma web y aplicación	38.000€	38.000€	38.000€	38.000€	38.000€
Amortización Acumulada Plataforma web y aplicación	7.600€	15.200€	22.800€	30.400€	38.000€
Propiedad Intelectual	5.000€	5.000€	5.000€	5.000€	5.000€
Amortización Acumulada Propiedad Intelectual	1.000€	2.000€	3.000€	4.000€	5.000€
Inmovilizado material	7.040€	5.280€	3.520€	1.760€	-
Infraestructura tecnológica y equipamiento	8.800€	8.800€	8.800€	8.800€	8.800€
Amortización acumulada Infraestructura tecnológica	1.760€	3.520€	5.280€	7.040€	8.800€
ACTIVO CORRIENTE	199.386€	529.326€	1.503.830€	3.068.435€	4.622.330€
Tesorería	199.386€	529.326€	1.503.830€	3.068.435€	4.622.330€
TOTAL ACTIVO	240.826€	560.406€	1.524.550€	3.078.795€	4.622.330€
PATRIMONIO NETO	201.547€	494.422 €	1.256.293€	2.612.445€	4.109.134€
Capital Social	60.000€	60.000€	60.000€	60.000€	60.000€
Reservas	-	141.547€	434.422€	1.196.293€	2.552.445€
Resultado del ejercicio	141.547€	292.875€	761.871€	1.356.152€	1.496.689€
PASIVO NO CORRIENTE	14.300€	14.300€	14.300€	14.300€	-
Deudas a largo plazo (3Fs)	14.300€	14.300€	14.300€	14.300€	-
PASIVO CORRIENTE	24.979€	51.684€	253.957€	452.051€	513.196€
Deudas a corto plazo (3Fs)	-	-	-	-	14.300€
Hacienda Pública, retenciones y pagos a cuenta	24.979€	51.684€	253.957€	452051€	498.896€
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	240.826€	560.406€	1.524.550€	3.078.795€	4.622.330€

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29: Cuenta de Pérdidas y Ganancias - Escenario pesimista

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	Año 0 (2026)	Año 1 (2027)	Año 2 (2028)	Año 3 (2029)	Año 4 (2030)
Importe neto de la cifra de negocios	304.500€	693000€	1501500	2493750	2.824.500
Gastos de personal	30000€	180000€	184500	189112,5	193.840
Otros gastos de explotación	97.614€	158.081€	290.812	486.076	624.714
Amortización	10.360€	10.360€	10.360€	10.360€	10.360€

Amortización Plataforma web y aplicación	7.600€	7.600€	7.600€	7.600€	7.600€
Amortización Propiedad Intelectual	1.000€	1.000€	1.000€	1.000€	1.000€
Amortización Infraestructura tecnológica	1.760€	1.760€	1.760€	1.760€	1.760€
Resultado de explotación	166.526€	344.559€	1.015.828€	1.808.202€	1.995.586€
Ingresos financieros	-	-	-	-	-
Gastos financieros	-	-	-	-	-
Resultado financiero	-	-	-	-	-
Resultado antes de impuestos	166.526€	344.559€	1.015.828€	1.808.202€	1.995.586€
Impuestos sobre beneficios	24.979€	51.684€	253.957€	452.051€	498.896€
RESULTADO DEL EJERCICIO	141.547€	292.875€	761.871€	1.356.152€	1.496.689€

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30: Flujo de Caja de Explotación - Escenario pesimista

FLUJO DE CAJA DE EXPLOTACIÓN	Año 0 (2026)	Año 1 (2027)	Año 2 (2028)	Año 3 (2029)	Año 4 (2030)
Cobros (EBITDA)	304.500€	693.000€	1.501.500€	2.493.750€	2.824.500€
Pagos	127.614€	363.060€	526.996€	929.145€	1.270.605€
TOTAL	176.886€	329.940€	974.504€	1.564.605€	1.553.895€

Fuente: Elaboración propia

Tabla 31: Flujo de Caja de Inversión - Escenario pesimista

FLUJO DE CAJA DE INVERSIÓN	Año 0 (2026)	Año 1 (2027)	Año 2 (2028)	Año 3 (2029)	Año 4 (2030)
Cobros	-	-	-	-	-
Pagos	51.800€	-	-	-	-
TOTAL	-51.800 €	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia

Tabla 32: Flujo de Caja de Financiación - Escenario pesimista

FLUJO DE CAJA DE FINANCIACIÓN	Año 0 (2026)	Año 1 (2027)	Año 2 (2028)	Año 3 (2029)	Año 4 (2030)
Cobros	74.300€	-	-	-	-
Pagos	-	-	-	-	-
TOTAL	74.300€	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia

Tabla 33: Flujo de Caja Neto - Escenario pesimista

FLUJO DE CAJA NETO	Año 0 (2026)	Año 1 (2027)	Año 2 (2028)	Año 3 (2029)	Año 4 (2030)
TOTAL	199.386€	329.940€	974.504€	1.564.605€	1.553.895€

Fuente: Elaboración propia

Tras realizar el análisis de sensibilidad, podemos comprobar cómo el modelo de negocio de Morggula se adapta con flexibilidad a distintos escenarios de crecimiento. Tanto en un contexto optimista como en uno más conservador, seguimos generando resultados positivos, lo que refuerza nuestra confianza en la viabilidad del proyecto. Este ejercicio nos ha permitido anticipar el impacto que podrían tener ciertos cambios en el mercado y, al mismo tiempo, validar que contamos con una estructura financiera capaz de sostenernos ante imprevistos.

5. CONCLUSIONES

El presente trabajo ha permitido analizar en profundidad el potencial del modelo de negocio de Morggula, un *marketplace* digital especializado en experiencias gastronómicas exclusivas. A través del estudio del sector gastronómico español, la evaluación del impacto del turismo gastronómico y la creciente demanda de experiencias de lujo, se ha identificado una oportunidad estratégica para la creación de una plataforma que conecte a consumidores y restaurantes de alta gama. El análisis realizado ha demostrado que el modelo de negocio propuesto por Morggula tiene un alto potencial de crecimiento, especialmente al integrar la digitalización y las nuevas tendencias del mercado, como la búsqueda de experiencias personalizadas y el lujo experiencial.

Uno de los principales hallazgos es que el sector gastronómico en España sigue siendo un motor económico clave, con un crecimiento sostenido tanto en la alta gastronomía como en el turismo gastronómico. Esta tendencia, combinada con el interés por experiencias únicas y personalizadas, permite a Morggula posicionarse como un puente entre los consumidores de lujo y los restaurantes que buscan mejorar su visibilidad en un mercado cada vez más digitalizado y competitivo. La capacidad de Morggula para ofrecer experiencias exclusivas y la posibilidad de obtener certificados digitales que garanticen la autenticidad y la exclusividad, refuerza su propuesta de valor y la convierte en una solución única dentro del sector.

Además, la plataforma ofrece una solución a los desafíos que enfrentan los restaurantes de alta gama para atraer y fidelizar a clientes de alto poder adquisitivo, ya que se centra en la creación y comercialización de experiencias gastronómicas personalizadas y diferenciadas. La digitalización no solo mejora la experiencia del cliente, sino que también optimiza los procesos operativos de los restaurantes, permitiéndoles diversificar sus fuentes de ingresos sin comprometer la exclusividad de su oferta.

Por otro lado, se ha demostrado que la fidelización del cliente es un pilar esencial para el éxito de la plataforma, ya que el boca a boca y la calidad del servicio influirán significativamente en la recomendación de Morggula entre los consumidores. Además, la capacidad de la plataforma para adaptarse a las nuevas tendencias de consumo, como el enfoque en la sostenibilidad y la personalización, le otorga un valor añadido frente a la

competencia, estableciendo un modelo escalable y alineado con las expectativas del mercado.

En cuanto al aspecto financiero, las proyecciones realizadas muestran que Morggula puede alcanzar una rentabilidad significativa a medio plazo, gracias a un modelo de negocio flexible que genera ingresos a través de comisiones por reserva, posicionamiento premium y consultoría para la creación de experiencias gastronómicas. Sin embargo, la empresa debe gestionar adecuadamente sus costes fijos y variables, especialmente en áreas clave como el marketing digital y la infraestructura tecnológica.

En resumen, Morggula tiene el potencial de redefinir el concepto de lujo gastronómico, posicionándose como un actor clave en la transformación digital del sector. La capacidad para ofrecer experiencias exclusivas y de alta calidad, combinada con un modelo de negocio innovador, ofrece una propuesta única tanto para los consumidores como para los restaurantes. La digitalización, la sostenibilidad y la personalización son los pilares sobre los cuales se debe construir el futuro de la plataforma, asegurando su éxito en un mercado cada vez más competitivo y globalizado.

6. ANEXOS

Anexo I

Ejemplo de Experiencia Gastronómica Exclusiva




MORGGULA

EL SECRETO DE LA DUQUESA

No es una cena. Es un misterio. Un enigma. Un privilegio.

Pensado para vivirlo, no solo contarlo

LAS PAREDES DEL PALACIO DE LIRIA GUARDAN UN ENIGMA

El Secreto de la Duquesa es una experiencia que combina historia, misterio y alta cocina. Todo está pensado al detalle para que los invitados vivan una noche diferente, desde el recorrido por el palacio hasta la cena final. No es solo una comida, es una historia que se descubre paso a paso, en un entorno único y con una ambientación cuidada para que el recuerdo sea inolvidable.

Una experiencia que habla por sí sola.

DESCUBRE EL SECRETO



Elementos Clave

Escape Room Histórico

Un recorrido exclusivo por el Palacio de Liria, donde los invitados tendrán que descifrar pistas ocultas en libros, obras de arte y manuscritos para resolver un misterio centenario.

Ambientación Inmersiva

El espacio está cuidadosamente preparado para que los asistentes se sientan dentro de una historia. La iluminación suave, la música ambiente y la decoración ayudan a crear una atmósfera misteriosa que envuelve desde el primer momento.

Cena Privada by Horcher

Tras resolver el enigma, los asistentes accederán al Gran Comedor, donde Horcher servirá un menú exclusivo inspirado en los banquetes aristocráticos que han definido la historia del mítico restaurante madrileño.

Exclusividad y Personalización

La experiencia está diseñada para un grupo muy reducido y solo tendrá lugar en tres fechas exclusivas durante 2026. Al finalizar, cada participante recibirá un dossier personalizado que recoge el desarrollo de la historia, las pistas descubiertas y detalles inéditos del misterio, como recuerdo exclusivo de la velada.

LUJO, HISTORIA Y MISTERIO

CONTACTO

WWW.MORGGULA.ES
910 456 777



CREAMOS

EXPERIENCIAS MEMORABLES

Anexo II

Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, María Moraga Morales, estudiante del Doble grado en Derecho y Administración y Dirección de Empresas (E-3) de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "Plan de Negocio de una *Startup*. *Morggula: Marketplace* de Experiencias Gastronómicas Exclusivas", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Interpretador de código:** Para realizar análisis de datos preliminares.
3. **Constructor de plantillas:** Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.
4. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
5. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
6. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente

de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 24 de marzo de 2025

Firma:

A handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and a final horizontal stroke.

7. REFERENCIAS

- Ab Karim, S., & Chi, C. G. Q. (2010). Culinary Tourism as a Destination Attraction: An Empirical Examination of Destinations' Food Image. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19(6), 531–555.
<https://doi.org/10.1080/19368623.2010.493064>
- Alma, Corazón y Vida. (27 de diciembre de 2024). ¿De dónde viene la costumbre de comer todos juntos cuando queremos celebrar algo? *El Confidencial*.
https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2024-12-27/historia-costumbre-comer-todos-juntos-celebrar-1qrt_4032566/
- Agencia Homia. (16 de enero de 2025) *Cuánto cuesta Google Ads: Tipos de tarifas y factores que alteran su precio*. <https://agenciahomia.com/blog/paid-media/cuanto-cuesta-google-ads>
- Airbnb. (s.f.). *Comisiones de servicio de Airbnb*.
<https://www.airbnb.es/help/article/1857#:~:text=Por%20lo%20general%2C%20el%20porcentaje,de%2028%20noches%20o%20m%C3%A1s.>
- Álvarez, P. (3 de mayo de 2023). Vicio, la hamburguesería de un exconcursante de “Masterchef” que factura 40 millones y ficha a Messi como inversor. *El País*. <https://elpais.com/gastronomia/2023-05-03/vicio-la-hamburgueseria-de-un-exconcursante-de-masterchef-que-factura-40-millones-y-ficha-a-messi-como-inversor.html>
- Apple. (s.f.). *Apple Developer*. <https://developer.apple.com/>
- Atwal, G., & Williams, A. (2017). Luxury Brand Marketing–The Experience is Everything! *Advances in Luxury Brand Management*, 43-57.
https://doi.org/10.1007/978-3-319-51127-6_3
- Ayuntamiento de Madrid. (s.f.). *BAN madri+d: Business Angels Network madri+d*.
<https://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/Inicio/Direcciones-y-telefonos/BAN-madri-d-Business-Angels-Network-madri-d/?vgnextfmt=default&vgnextoid=82962d16f1e71410VgnVCM1000000b205a0aRCRD&vgnextchannel=bfa48ab43d6bb410VgnVCM100000171f5a0aRCRD>
- Banister, E., Roper, S., & Potavanich, T. (2020). Consumers' Practices of Everyday Luxury. *Journal of Business Research*, 458-466.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.12.003>.
- BarTalent Lab. (s.f.). *Influencers Gastronómicos: ¿Cómo plantear colaboraciones y*

estrategias? <https://www.bartalentlab.com/degustanews/hosteleria-digital/hosteleria-digital/influencers-gastronomicos-plantear-colaboraciones-estrategias>

Batat, W. (2020). Pillars of Sustainable Food Experiences in the Luxury Gastronomy Sector: A Qualitative Exploration of Michelin-starred Chefs' Motivations. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 57, 102255. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102255>

Batat, W. (Ed.). (2019). *Food and Experiential Marketing: Pleasure, Wellbeing and Consumption*. Routledge.

Batat, W. (2019). *The New Luxury Experience*. Cham: Springer International Publishing.

Berthon P.R., Pitt L., Parent M. y Berthon J-P. (1 de noviembre de 2009). Aesthetics and Ephemerality: Observing and Preserving the Luxury Brand. *California Management Review*. <https://store.hbr.org/product/aesthetics-and-ephemerality-observing-and-preserving-the-luxury-brand/CMR440?sku=CMR440-PDF-ENG>

Beka Finance. (8 de diciembre de 2024). *Business Angels: qué son, ventajas y cómo conseguir inversores privados*. <https://www.bekafinance.com/beka-credit/publicaciones/business-angels>

CaixaBank Research. (29 de noviembre de 2024). *Perspectivas de la economía española en clave sectorial 2024-2025*. <https://www.caixabankresearch.com/es/analisis-sectorial/observatorio-sectorial/perspectivas-economia-espanola-clave-sectorial-2024-2025>

Cocio digital. (s.f.). *Marketing de Influencers en la Industria de la Comida: Como sacarle provecho para tu restaurante*. <https://cociodigital.com/marketing-de-influencers/>

Corporate Finance Institute. (s.f.). *Bootstrapping. The process of building a business from scratch without attracting investment or with minimal external capital*. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/bootstrapping/#:~:text=Time%20%20minutes->

Cristini, H., Kauppinen-Räsänen, H., Barthod-Prothade, M., & Woodside, A. (2017). Toward a General Theory of Luxury: Advancing from Workbench Definitions and Theoretical Transformations. *Journal of Business Research*, 70, 101-107. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.07.001>.

- Cyberclick. (15 de julio de 2024). *¿Cómo crear un marketplace? Qué necesitas y pasos a seguir*. <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/como-crear-un-marketplace-que-necesitas-y-pasos-a-seguir>
- Deloitte. (2023). *Potencias Globales de Artículos de Lujo 2023: Pasos decisivos en el sector del lujo*. Deloitte. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/consumer-business/Es_Global-Powers-of-Luxury-Goods.pdf
- Dobuss. (18 de octubre de 2022). *Precios y tarifas de influencers en España*. <https://www.dobuss.es/precios-y-tarifas-de-influencers-en-espana/>
- Eatwith. (s.f.). *Savor joy wherever you go*. <https://www.eatwith.com/>
- Espada, E. (5 de abril de 2023). Sandra Andújar (Elite Excellence): El lujo podría alcanzar los 360.000 millones en 2025. *El Economista. Informalia*. <https://www.eleconomista.es/informalia/estilo-de-vida/noticias/12218052/04/23/sandra-andujar-directora-de-elite-excellence-el-lujo-podria-alcanzar-los-360000-millones-en-2025.html>
- Europa Press. (16 de enero de 2023). Las reservas online en restaurantes crecieron un 16% en 2022 y un 24% más que en 2019%. *El Economista*. <https://www.eleconomista.es/retail-consumo/noticias/12110039/01/23/Las-reservas-online-en-restaurantes-se-elevaron-un-16-respecto-en-2002-y-un-24-mas-que-en-2019.html>
- Financial Food. (24 de octubre de 2024). *La sostenibilidad es uno de los principales aspectos que tienen en cuenta los consumidores a la hora de comprar*. <https://financialefood.es/334809-2/>
- FlowFlamingo. (s.f.). *¿Cuánto cuesta contratar a un influencer?* <https://flowflamingo.com/cuanto-cuesta-colaborar-con-influencer/>
- Forbes. (23 de abril de 2024). *La alta gastronomía y hostelería prevé elevar sus ventas un 8% en España hasta los 2.700 millones en 2027*. <https://forbes.es/economia/450403/la-alta-gastronomia-y-hosteleria-preve-elevar-sus-ventas-un-8-en-espana-hasta-los-2-700-millones-en-2027/>
- Garre Victoria, E. (junio de 2017). El embrujo de las redes sociales en la gastronomía. *Foodservice Magazine*. <https://foodservicemagazine.es/2017/06/el-embrujo-de-las-redes-sociales-en-la-gastronomia.html>

- Gastroactitud. (24 de junio de 2020). *Marcos Alves: ElTenedor llena los restaurantes*.
<https://www.gastroactitud.com/pista/marcos-alves-eltenedor-llena-los-restaurantes/>
- Gomes Teixeira, A. K., de Azevedo Barbosa, M. D. L., & Gomes de Souza, A. (2013). El Sistema de Oferta de Restaurantes de Alta Gastronomía: Una Perspectiva Sensorial de las Experiencias de Consumo. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 22(2), 336-356.
https://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322013000200009&lng=es&tlng=es.
- GooApps. (14 de marzo de 2024). *¿Cuánto cuesta desarrollar una App en 2024?*
<https://gooapps.es/2024/03/14/cuanto-cuesta-desarrollar-una-app-en-2024/>
- Gutiérrez, M. [MarceloGutierrez]. (14 de junio de 2018). *¿Cuánto presupuesto se debe destinar para marketing en las empresas?* LinkedIn.
<https://www.linkedin.com/pulse/cu%C3%A1nto-presupuesto-se-debe-destinar-para-marketing-en-gutierrez/>
- Hegarty, J. A., & O'Mahony, G. B. (2001). Gastronomy: A Phenomenon of Cultural Expressionism and an Aesthetic for Living. *International Journal of Hospitality Management*, 20(1), 3-13. [https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(00\)00028-1](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(00)00028-1)
- Heine, K. (2012). The Concept of Luxury Brands. *Luxury Brand Management*, 1(2), 193-208.
- Hostinger. (5 de marzo de 2025). *¿Qué es un hosting y cómo funciona?*
<https://www.hostinger.com/es/tutoriales/que-es-un-hosting>
- Hostelería Madrid. (19 de marzo de 2024). *¿De dónde proceden las inversiones extranjeras en la hostelería de la Comunidad de Madrid?*
<https://www.hosteleriamadrid.com/blog/de-donde-proceden-las-inversiones-extranjeras-en-hosteleria-de-la-comunidad-de-madrid/>
- HostelPro. (31 de diciembre de 2024). *El renacer del turismo gastronómico en 2025*.
<https://revistahostelpro.com/comunicados/el-renacer-del-turismo-gastronomico-en-2025>
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (s.f.). *Población que usa Internet (en los últimos tres meses). Tipos de actividades realizadas por internet*.
https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259925528782&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout
- Jalilvand, M. R., Salimipour, S., Elyasi, M., & Mohammadi, M. (2017). Factors

Influencing Word of Mouth Behaviour in the Restaurant Industry. *Marketing Intelligence & Planning*, 35(1), 81-110. <https://doi.org/10.1108/MIP-02-2016-0024>

Kivela, J., & Crotts, J. C. (2006). Tourism and gastronomy: Gastronomy's influence on how Tourists Experience a Destination. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 30(3), 354-377. <https://doi.org/10.1177/1096348006286797>

KPMG Tendencias (2025). *Gastronomía: una receta de éxito dentro y fuera de nuestras fronteras*. <https://www.tendencias.kpmg.es/2025/02/gastronomi-receta-exito-dentro-fuera-fronteras/>

Lázaro, A. (13 de septiembre de 2024). *El impacto del marketing de influencers en el sector turístico y gastronómico*. <https://analazaromarketing.com/el-impacto-del-marketing-de-influencers-en-el-sector-turistico-y-gastronomico/>

Levapan. (5 de septiembre de 2024). *Técnica de Nitrógeno Líquido*. <https://www.revistapancaliente.co/tecnica-de-nitrogeno-liquido/>

Ley 27 de 2014. Ley del Impuesto de Sociedades. 27 de noviembre de 2014. B.O.E. No. 288. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2014-12328>

Ley 34 de 2002. Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y de Comercio Electrónico. 11 de julio de 2002. B.O.E. No. 166. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2002-13758>

Loaiza Jaramillo, C. (2018). La Gastronomía experiencial como oportunidad de Innovación.

Macarfi. (s.f.). Club Macarfi: *La comunidad gastronómica para foodies y gourmets*. <https://macarfi.com/es/club>

Martínez, N. (14 octubre de 2023). Experiencias, viajes y productos gourmet: así es este club para apasionados de la gastronomía. *El Español*. https://www.elespanol.com/cocinillas/actualidad-gastronomica/20231014/experiencias-viajes-productos-gourmet-club-apasionados-gastronomia/800670144_0.html

McKinsey & Company. (6 de febrero de 2023). *Los consumidores se preocupan por la sostenibilidad y lo respaldan con sus billeteras*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/los-consumidores-se-preocupan-por-la-sostenibilidad-y-lo-respaldan-con-sus-billeteras/es>

Michaud, Y. (2015). *El Nuevo Lujo: Experiencias, Arrogancia, Autenticidad*. Taurus.

- Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital (25 de noviembre de 2021). *El Gobierno lanza el programa Kit Digital para invertir más de 3.000 millones de euros en la digitalización de las pymes y autónomos*.
https://portal.mineco.gob.es/ca-es/comunicacion/Pagines/211125_np_kit.aspx
- Monouso. (s.f.). *Descubre cuánto cobra TheFork a los restaurantes*. Recuperado de
<https://blog.monouso.es/cuanto-cobra-el-tenedor-a-los-restaurantes/>
- MuyPymes. (31 de agosto de 2015). *Friends, family and fools: el primer recurso del emprendedor que busca financiación*.
<https://www.muypymes.com/2015/08/31/friends-family-and-fools-el-primer-recurso-del-emprendedor-que-busca-financiacion>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Clark, T. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, Nueva Jersey, Estados Unidos: John Wiley & Sons.
- Quan, S., & Wang, N. (2004). Towards a structural model of the tourist experience: An Illustration from Food Experiences in Tourism. *Tourism Management*, 25(3), 297-305. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(03\)00130-4](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(03)00130-4)
- Raventós, P. (18 de julio de 2024). Precio Google Ads: Factores clave y costes de gestión en España. Peter Lead. <https://peterlead.com/blog/google-ads/todo-lo-que-necesitas-saber-sobre-el-precio-de-google-ads/>
- Redacción Adlatina. (4 de febrero de 2025). *El lujo en 2025 redefine el estatus con experiencias exclusivas y personalización extrema*.
- Reglamento (CE) 852 de 2004. [Parlamento Europeo y Consejo]. Relativo a la higiene de los productos alimenticios. 29 de abril de 2004.
<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2004-81035>
- Reglamento (UE) 679 de 2016. [Parlamento Europeo y Consejo]. Relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos y por el que se deroga la Directiva 95/46/CE (Reglamento general de protección de datos). 27 de abril de 2016. <https://www.boe.es/doue/2016/119/L00001-00088.pdf>
- Rivero, A. S., & Vozmediano, M. M. (2016). La Identidad Visual del Lujo en España. *Prisma Social*, (17), 1-23.
- Rockower, P. S. (2012). Recipes for Gastrodiplomacy. *Place Branding And Public Diplomacy*, 8(3), 235-246. <https://doi.org/10.1057/pb.2012.17>

- Ruiz Rúa, R. [Roberto Ruiz Rúa]. (6 de julio de 2023). *Cuanto cobrar por los servicios de consultoría como consultor de restaurante*. LinkedIn.
<https://www.linkedin.com/pulse/cunto-cobrar-por-los-servicios-de-consultor%C3%ADa-como-roberto-ruiz-r%C3%BAa/>
- Santander Impulsa Empresa. (s.f.). *¿Cómo crear una startup? ¿A qué financiación se puede recurrir?* <https://www.impulsa-empresa.es/como-montar-financiar-startup/#Vias>
- Shakers, Reinventing Work. (21 de mayo de 2024). *¿Cuánto cuesta hacer un marketplace?* <https://blog.shakersworks.com/cuanto-cuesta-hacer-marketplace>
- Sormaz, U., Akmese, H., Gunes, E., & Aras, S. (2016). Gastronomy in Tourism. *Procedia Economics and Finance*, 39, 725-730.
[https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30286-6](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30286-6)
- TheFork. (s.f.). *Reserva en los mejores restaurants con TheFork*.
<https://www.thefork.es/>
- The Last Bite. (1 de enero de 2025). *Eventos gastronómicos España 2025*.
<https://www.last.app/recursos/blog/eventos-gastronomicos-espana-2025>
- The World's 50 Best. (s.f.). *The World's 50 Best Restaurants*.
<https://www.theworlds50best.com/>
- Turespaña. (2 de enero de 2025). *En el mercado Italiano. Turespaña promociona la gastronomía Española de la mano de "Gambero Rosso"*.
<https://www.tourspain.es/es/notas-prensa-turismo/promocion-productos-espanoles-italia/>
- Vía Consultores. (s.f.). *¿Merece la pena contar con un business ángel al lanzar un proyecto?* <https://via.es/merece-la-pena-contar-con-un-%C2%91business-angel%C2%92-al-lanzar-un-proyecto/>
- VML Intelligence. (2025). *The Future 100: 2025*.
<https://www.vml.com/es/insight/the-future-100-202>
- Xataka. (25 de junio de 2024). *Estos son cinco de los mejores hostings que puedes contratar para tu tienda online*. <https://www.xataka.com/seleccion/estos-cinco-mejores-hostings-que-puedes-contratar-para-tu-tienda-online>
- YeePLY. (s.f.). *¿Cuánto cuesta crear un marketplace?*
<https://yeePLY.com/cuanto-cuesta/marketplace/>