



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

ICADE

Plan de negocio de GOFFEE: Café de especialidad *to-go*

Autora: Claudia Montero Meléndez

Director: Rocío Sáenz-Diez Rojas

MADRID | Marzo 2026

RESUMEN

El proyecto "Goffee" tiene como objetivo desarrollar una solución innovadora que permita a los usuarios urbanos con vidas ajetreadas, pedir café *to-go* antes de sus desplazamientos diarios. Con el fin de evitar largas esperas o problemas de aparcamiento, especialmente debido a la falta de opciones *drive-through* en Madrid, se ha creado una aplicación móvil que conecta a los usuarios con cafeterías de especialidad, cada vez más presentes en la ciudad. Así, una vez introducida la ruta, ya sea a pie o en coche, Goffee muestra las opciones disponibles para hacer tu pedido en ella, asegurando que el café esté listo en el momento en que el usuario llegue a ese punto.

A través de este sistema, Goffee ofrece a las cafeterías locales la oportunidad de aumentar su demanda, automatizar su operativa y fidelizar a una comunidad de usuarios. El público objetivo está compuesto por profesionales urbanos, jóvenes adultos y residentes internacionales que buscan opciones convenientes y de calidad fuera de casa.

Este modelo de negocio permite evitar grandes inversiones, facilitando una implementación ágil y escalable en las fases iniciales del proyecto. Comenzará su expansión en Madrid y tiene planes de crecer en Barcelona para 2028, así como a otras ciudades españolas en los años sucesivos, con el objetivo de alcanzar una cuota de mercado de en torno al 40% para 2031.

Palabras clave: Café de especialidad, café *to-go*, HORECA, digitalización, conveniencia urbana

ABSTRACT

Goffee project aims to develop an innovative solution that allows urban users with busy lives to order coffee to-go before their daily commutes. In order to avoid long waits or parking issues, especially due to the lack of drive-through options in Madrid, a mobile app has been created that connects users with specialty coffee shops, which are increasingly present in the city. Once the route is entered, either if it is walking or by car, Goffee shows available options for placing an order, ensuring that the coffee is ready when the user arrives at that point.

Through this system, Goffee offers local coffee shops the opportunity to increase their demand, automate their operations, and build a loyal community of users. The target audience consists of urban professionals, young adults, and international tourists who seek convenient and quality options outside of their homes.

This business model avoids large investments, enabling agile and scalable implementation in the early stages of the project. It will begin its expansion in Madrid and plans to grow in Barcelona by 2028, as well as to other Spanish cities in the following years, with the goal of achieving a market share of around 40% by 2031.

Key words: Specialty coffee, coffee to-go, HORECA digitalization, urban convenience

Índice de contenidos:

Capítulo I: Introducción	6
1. Equipo emprendedor	6
2. Descripción del proyecto.....	6
3. Motivación del proyecto	7
4. Objetivos del trabajo	8
5. Estructura del trabajo	9
6. Metodología	10
Capítulo II: Análisis del mercado y dinámicas competitivas	16
1. Contexto del mercado de café <i>to-go</i> en entornos urbanos.....	16
2. Dinámicas competitivas de la industria.....	21
Capítulo III: Estrategia de penetración de mercado de Goffee.....	24
1. Análisis y posicionamiento frente a los competidores incumbentes y nuevos entrantes	24
2. Análisis del consumidor de Goffee y detección de <i>pain points</i>	27
3. Estimación del tamaño de nuestro mercado	32
4. Validación de la demanda de Goffee en entornos reales mediante MVP	40
5. Análisis del entorno de Goffee y principales barreras de entrada	42
Capítulo IV: Modelo de Negocio.....	47
1. <i>Business Model Canvas Goffee</i>	47
2. <i>Value Proposition Framework Goffee</i>	56
Capítulo V: Análisis financiero.....	57
1. Inversión inicial para lanzar Goffee	57
2. Proyecciones de ingresos y costes en los primeros cinco años	60
3. Desinversión prevista en el año 2031	69
4. Conclusiones y proyecciones de los estados financieros de Goffee.....	70
Capítulo VI: Conclusiones.....	74
1. Resumen de conclusiones fundamentales	74
2. ¿Inversión en Goffee?	77
Bibliografía.....	78
Anexos	83
Anexo 1: Entrevista a Miguel Ortin Cervera, barista en Hola Coffee Lagasca.....	83
Anexo 2: Resultados encuesta MVP y fotos	87
Anexo 3: Schedules relativos al modelo financiero	91
Anexo 4: Material gráfico de Goffee	93

Índice de figuras:

Figura nº 1: Fotos equipo emprendedor

Figura nº 2: Plantilla de representación de fuerzas de Porter

Figura nº 3: Plantilla de análisis PESTEL

Figura nº 4: Plantilla de *Business Model Canvas*

Figura nº 5: Plantilla de *Value Proposition Canvas*

Figura nº 6: Resumen distribución consumo de café en España en 2023

Figura nº 7: Representación fuerzas de Porter de la industria

Figura nº 8: Matriz de posicionamiento de competidores

Figura nº 9: Representación *top-down* del tamaño de mercado

Figura nº 10: Mapa de cafeterías de especialidad en el barrio de Salamanca

Figura nº 11: Gráfico distribución nº de días de la semana sin tiempo para desayunar

Figura nº 12: Gráfico disposición a pagar de los consumidores interesados vs consumidores no interesados

Figura nº 13: Resumen de análisis PESTEL de Goffee

Figura nº 14: Capturas de pantallas *customer journey* de la Aplicación Goffee

Figura nº 15: Resumen del *Business Model Canvas* Goffee

Figura nº 16: Esquema de propuesta de valor de Goffee

Figura nº 17: Ejemplos logos de cafeterías *target* a visitar en Madrid

Figura nº 18: Cálculo de precios medios de productos

Figura nº 19: Drivers de ingresos de escenario base

Figura nº 20: Resumen de costes de captación

Figura nº 21: Resumen de costes de captación

Figura nº 22: Drivers de costes operativos de escenario base

Figura nº 23: Drivers de escenario optimista

Figura nº 24: Drivers de escenario pesimista

Figura nº 25: Drivers de los tres escenarios ponderados

Figura nº 26: Drivers de los tres escenarios ponderados

Figura nº 27-29: Estados financieros los 5 primeros años (balance de situación, cuenta de pérdidas y ganancias, estado de flujos de efectivo)

Figura nº 30-37: Gráficos resultados encuesta

Figura nº 38: Fotos MVP

Figura nº 39: *Schedule* de circulante

Figura nº 40: *Schedule* de Intangibles

Figura nº 41: *Schedule* de RE e impuestos

Figura nº 42: Logo de Goffee

Capítulo I: Introducción

1. Equipo emprendedor

Este proyecto nace de una idea compartida por tres amigas tras nuestra experiencia de intercambio. A la vuelta, identificamos una necesidad muy concreta en nuestro día a día en Madrid y decidimos apostar por convertir esa intuición en un proyecto real: desarrollar nuestro Trabajo de Fin de Grado y dar los primeros pasos para validar su viabilidad como *startup*.

El equipo está formado por:



Loreto Cerquella



María Martín-Gil



Claudia Montero

2. Descripción del proyecto

Goffee nace como respuesta a una necesidad muy habitual entre personas con rutinas intensas: tomar un café de calidad a lo largo del día sin perder tiempo en aparcar, bajar del coche o hacer una cola en un establecimiento.

El proyecto plantea el desarrollo de una aplicación móvil que conecta cafeterías con usuarios en movimiento, permitiéndoles pedir su café “*to-go*”, es decir, su café para llevar, antes de sus desplazamientos diarios de forma rápida y personalizada. El sistema se apoya en la geolocalización y en la planificación de rutas: el usuario introduce su trayecto, ya sea a pie o en coche, y la App le muestra cafeterías cercanas en el camino o pequeños desvíos, junto con su carta de bebidas y snacks y los tiempos estimados de espera.

Una vez realizado el pedido, el establecimiento decide si tiene capacidad para aceptarlo y recibe una previsión de llegada del cliente. El cliente realizará el pago online y estará constantemente geolocalizado, pudiendo tener el café preparado para ese momento y entregarlo al viandante o conductor cuando este pase por el punto acordado, reduciendo fricciones y tiempos de espera. Además, el usuario podría guardar pedidos recurrentes (por ejemplo, “café con leche de avena, caliente, tamaño M”) para facilitar el uso diario y fomentar la fidelización.

El modelo se concibe inicialmente sin inversión en *CAPEX* propio, apoyándose en alianzas estratégicas con cafeterías existentes, a las que se cobrará una comisión de entorno al 5% (muy inferior en comparación con los *players* actuales) lo que permite una implementación más ágil, escalable y con menor riesgo financiero en fases tempranas.

En ciudades como Madrid, la cultura del café está profundamente arraigada, pero la experiencia tradicional de sentarse en una cafetería no siempre se adapta a una realidad urbana donde la conveniencia y la inmediatez han ganado peso en los últimos años. Muchos trabajadores pasan largos periodos en desplazamientos diarios, pero detenerse a comprar café implica una combinación de barreras: tráfico, dificultad para aparcar, pérdida de tiempo y estrés.

Goffee busca crear un nuevo mercado en el que ofrecer una oportunidad para consumir un café de calidad de forma eficiente, conectando tecnología, experiencia de usuario y una operativa sencilla para establecimientos pequeños que necesitan ampliar su alcance sin aumentar su espacio físico, muchas veces muy limitado.

3. Motivación del proyecto

La idea parte de una situación cotidiana: jornadas largas, descansos insuficientes, mañanas con prisas y un trayecto en coche marcado por atascos. Para muchas personas,

el primer café del día no es un capricho sino un pequeño ritual asociado a energía, bienestar y rendimiento. Pero preparar un café personalizado y de calidad en casa no siempre es posible cuando el tiempo es limitado. Así, si queremos consumirlo una vez hemos salido esto implica encontrar sitio, aparcar, bajar y asumir largos colas y retrasos que no encajan con el ritmo diario. Y es que, la alternativa de café de máquina o de supermercado no ofrece ni la variedad ni la calidad que muchos exigimos en nuestro café. Mediante encuestas y múltiples entrevistas informales, llegamos a la conclusión de que esta vivencia coincide con la de muchos ciudadanos de Madrid, constituyendo la base del proyecto. Buscamos resolver un problema real con una solución simple, accesible y escalable.

4. Objetivos del trabajo

El presente Trabajo de Fin de Grado tiene como objetivo general diseñar y evaluar la viabilidad de un modelo de negocio innovador que permita la compra de café *to-go*, optimizando conveniencia, calidad y operativa a través de *partnerships* con cafeterías.

Objetivos específicos:

1. Analizar la industria del café *to-go* y sus dinámicas competitivas, detectando oportunidades de crecimiento y diferenciación.
2. Conocer las necesidades y hábitos de consumo de nuestro público objetivo, identificando los principales *pain points* por segmentos y estimando tanto el tamaño de mercado accesible como las principales barreras de entrada.
3. Diseñar un modelo de negocio innovador, sostenible y escalable, definiendo operativa, equipamiento necesario, estrategia de precios, identidad de marca y localizaciones prioritarias.

4. Evaluar la viabilidad económica del modelo mediante el análisis de la inversión inicial necesaria y la estimación de la rentabilidad esperada durante los primeros cinco años de actividad, incorporando proyecciones financieras.

5. Estructura del trabajo

El desarrollo del trabajo se organiza en tres fases principales:

1. Análisis del mercado

Se ha llevado a cabo un análisis mediante fuentes primarias y secundarias del mercado del café, concretamente el de especialidad, en España. Se ha ejecutado un MVP (Minimum Viable Product) para validar aceptación y viabilidad operativa en un entorno real, recogiendo *insights* mediante encuestas (perfil, hábitos, horarios y ubicaciones óptimas). Paralelamente, se ha realizado una investigación competitiva mediante benchmarking y análisis de precios y propuesta de valor, complementado con fuentes secundarias (informes sectoriales). Se ha integrado también un análisis PESTEL para evaluar el contexto político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal.

2. Definición del modelo de negocio y análisis de viabilidad financiera

A partir de los resultados del análisis de mercado, se ha elaborado un *Business Model Canvas* para estructurar propuesta de valor, segmentos, canales, alianzas, ingresos y costes. Todo ello en línea con el modelo operativo planteado por Loreto Cerquella a lo largo de toda la experiencia del cliente y por el plan de marketing y propuesta de expansión a futuro planteada por María Martín-Gil.

3. Análisis de la viabilidad financiera

Finalmente, se ha llevado a cabo una evaluación exhaustiva de la viabilidad económica del proyecto, comenzando con la estimación de la inversión inicial necesaria para su puesta en marcha. Para garantizar la sostenibilidad a largo plazo, se ha desarrollado un

modelo de proyecciones financieras que contempla diferentes escenarios de ingresos y gastos, permitiendo ajustar la estrategia en función de la evolución del negocio durante los primeros años de operación. Así, se proporciona una visión clara de los riesgos financieros, las oportunidades de crecimiento y la rentabilidad esperada.

6. Metodología

En este Trabajo de Fin de Grado, se ha empleado una metodología integral que combina análisis cualitativo y cuantitativo con el objetivo de diseñar, validar y evaluar el modelo de negocio de Goffee. Así, desde la investigación de mercado mediante fuentes primarias y secundarias hasta la evaluación financiera.

1. Revisión de la literatura académica relacionada con el mercado del café y el consumo *to-go* así como las nuevas tendencias en digitalización. La investigación se apoyó en diversas fuentes académicas, incluidas publicaciones en Google Scholar, informes sectoriales y noticias de prensa.
2. Desarrollo de un análisis PORTER, herramienta desarrollada por Michael Porter (1980), profesor de la Harvard Business School, para que las empresas pudieran analizar las dinámicas de la competencia en sus respectivos mercados y formular estrategias competitivas efectivas en base a ello.



Fuente: Elaboración propia a partir de Michael Porter (1980)

3. Entrevistas y conversaciones con expertos del sector que nos permitieron comprender las dinámicas de mercado, operativa y principales retos del modelo desde una perspectiva interna.

Según Pervez N. Ghauri y Kirsten Grønhaug, profesores de Marketing y Gestión Empresarial en la Universidad de Manchester y la Universidad de Bergen, respectivamente, las entrevistas con expertos son una herramienta clave en la investigación cualitativa en el ámbito empresarial, ya que proporcionan información valiosa y estratégica que no puede ser captada mediante métodos cuantitativos tradicionales. Este tipo de entrevistas permite obtener una visión más detallada y matizada del entorno en el que opera una *startup*, especialmente cuando se trata de identificar necesidades no evidentes y comprender los desafíos operativos (Ghauri & Grønhaug, 2005).

En nuestro caso, tuvimos la oportunidad de entrevistar a Miguel Ortín, barista de Hola Coffee. Esta entrevista nos permitió comprender de primera mano las necesidades clave que podíamos abordar para nuestros partners, así como obtener estimaciones numéricas que más tarde se integrarían tanto en el desarrollo del plan operativo como en las proyecciones financieras del proyecto.

4. Investigación de campo que valida nuestro análisis de tendencias de mercado, mediante encuestas dirigidas a usuarios potenciales.

Según Kumar (2019), las encuestas son una herramienta eficaz para recolectar información directa de los consumidores, lo que permite obtener una visión detallada sobre sus comportamientos y actitudes hacia un producto o servicio. Las encuestas bien diseñadas pueden proporcionar datos representativos que facilitan la toma de decisiones informadas en las primeras etapas de un negocio.

En nuestro caso, pudimos obtener información sobre el perfil de los consumidores, hábitos de consumo, preferencias y disposición a pagar por el servicio de café *to-go*.

5. Diseño y ejecución de un MVP en un entorno real, con el fin de validar la propuesta en condiciones operativas reales y recoger retroalimentación útil para la mejora del modelo de negocio.

Como señala Blank (2013), la creación de un MVP es un paso crucial en el proceso de desarrollo de *startups*, ya que permite probar las hipótesis del negocio de manera rápida y económica, sin la necesidad de realizar grandes inversiones iniciales, corrigiendo posibles fallos antes de escalar el proyecto.

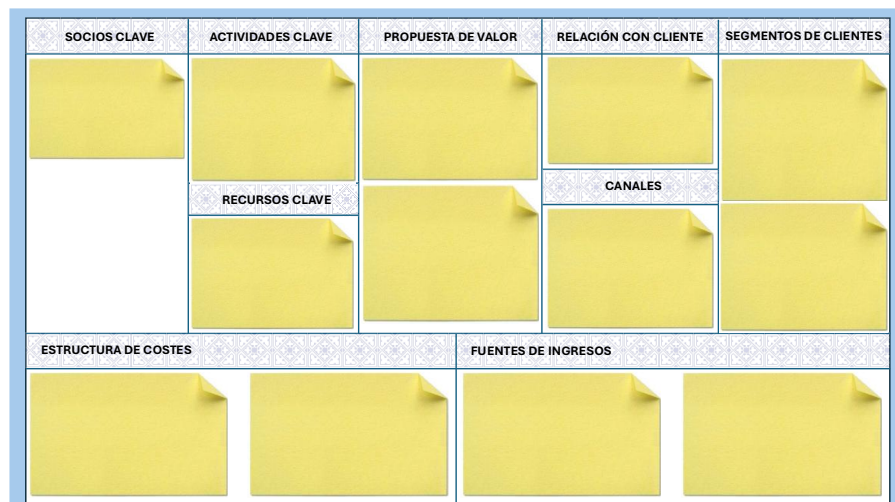
En nuestro caso, distribuimos cafés gratuitos en zonas de alto tráfico para probar la operativa de un primer modelo de reparto de cafés en semáforos, lo que nos permitió pivotar hacia lo que hoy denominamos Goffee.

6. Realización de un análisis PESTEL, introducido por Francis J. Aguilar (1967) como una herramienta de análisis estratégico que permite a las empresas estudiar los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Medioambientales y Legales que podrían afectar a su operación y desarrollo. Este nos ha permitido comprender mejor el entorno externo que influirá en las decisiones estratégicas.



Fuente: Elaboración propia a partir de Francis J.Aguilar (1967)

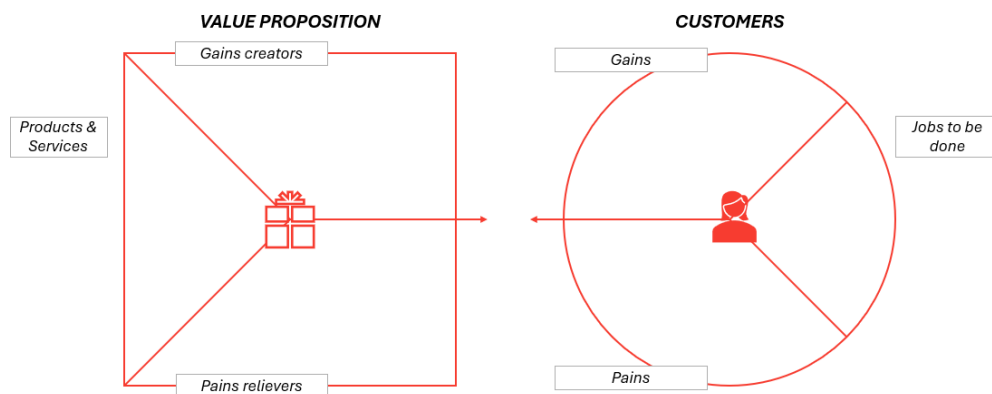
- Desarrollo de un *Business Model Canvas* (BMC) de Alexander Osterwalder (2010), una herramienta visual que permite estructurar todos los aspectos clave del negocio en nueve bloques fundamentales. Este marco facilitó la elaboración del modelo de negocio de Goffee, cubriendo áreas como la propuesta de valor, los segmentos de clientes, los canales de distribución, la relación con los clientes, los recursos, actividades y socios clave o las fuentes de ingresos y estructura de costes.



Fuente: Elaboración propia a partir de Osterwalder y Pigneur (2010)

8. Desarrollo de un *Value Proposition Canvas*, también creado por Osterwalder et al. (2014), que ofrece una representación visual de cómo una empresa puede alinear su oferta con las necesidades de sus clientes.

El análisis de la propuesta de valor permitió identificar los *pains* (problemas del consumidor) y *gains* (beneficios esperados), alineando la oferta de Goffee con los intereses y expectativas de los consumidores urbanos.



Fuente: Elaboración propia a partir de Osterwalder (2014)

9. Desarrollo de un modelo de valoración, basados en las mejores prácticas de *startups*, como se presenta en estudios de Teece (2010), quienes discuten cómo las empresas emergentes pueden utilizar escenarios financieros para proyectar su crecimiento y la rentabilidad a largo plazo.

Finalmente, a través del concurso *Elevatorfy*, tuvimos acceso a sesiones con emprendedores y profesionales, que han compartido perspectivas reales sobre *pain points* en fases iniciales de *startups*, validación de mercado y ejecución.

Además, el trabajo se apoya en el conocimiento y acompañamiento de los directores del TFG, y en una división interna de responsabilidades alineada con las áreas clave de una *startup*, en las que tenían conocimiento dichos directores:

- Operaciones: Loreto Cerquella
- Marketing y crecimiento: María Martín

- Finanzas: Claudia Montero

Esta distribución permite profundizar en cada dimensión del proyecto, desarrollando un enfoque integral y realista, con especial atención a la escalabilidad y viabilidad del modelo.

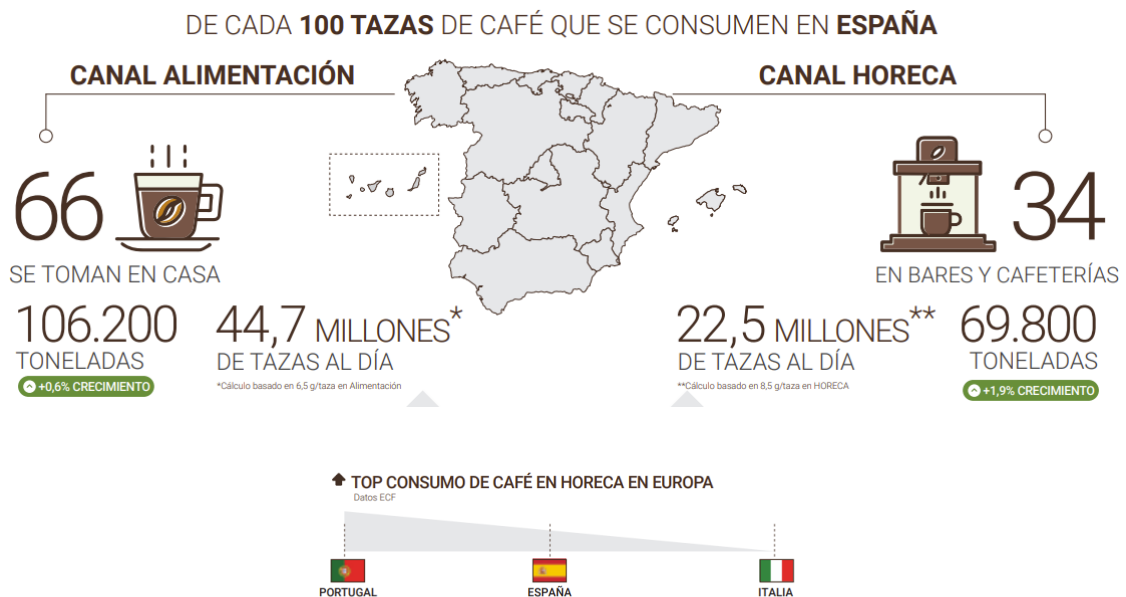
Capítulo II: Análisis del mercado y dinámicas competitivas

1. Contexto del mercado de café *to-go* en entornos urbanos

El consumo de café en España muestra una evolución ascendente en los últimos años, consolidándose como bebida tanto en el hogar como en los ambientes sociales y profesionales.

Según el Informe Sectorial 2023-2024 de la Asociación Española del Café, en el año 2024 se consumieron en España más de 67 millones de tazas de café al día, de las cuales 44,7 millones correspondieron al consumo en el hogar y 22,5 millones al canal HORECA. Esta cifra representa un crecimiento del +3,7% respecto al año anterior, a pesar de un incremento del 7,4% en los precios medios de venta (AECafé, 2025). Vemos, por tanto, que el café se ha convertido en un imprescindible en nuestras vidas.

Resumen distribución consumo de café en España en 2023:



Fuente: AECafé (2025)

Como podemos ver, este crecimiento ha sido especialmente relevante en el canal HORECA, con un aumento interanual del +1,9%, frente al +0,6% del canal alimentación. Así, España se posiciona como uno de los países europeos con mayor proporción de consumo fuera de casa, donde aproximadamente una de cada tres tazas de café se disfruta fuera de casa.

Sin embargo, este crecimiento sostenido, no puede explicarse únicamente por la reapertura del canal y la recuperación económica postpandemia, sino también por una transformación más profunda en los hábitos de consumo. Y es que, el crecimiento más destacado dentro de este canal ha sido el del formato *to-go*.

Antes de la pandemia, España tenía una tradición marcada de consumo en barra o mesa, con apenas un 3% del café en modalidad “para llevar” en 2018 (Hostelvending, 2018). No obstante, según Kantar, ya en 2019 el 43% del gasto en bebidas calientes fuera del hogar correspondía a opciones para llevar (Kantar, 2019), lo que indica una creciente predisposición del consumidor español hacia estos formatos más convenientes.

La pandemia aceleró este cambio. Según datos de NPD Group, en 2021 las ventas de productos *take away* en restauración crecieron un 68% respecto a 2019, consolidando el hábito entre los consumidores (RTVE Noticias, 2021).

Hoy, informes del sector como los de *HostelVending* (2024) confirman que el café para llevar lidera las nuevas formas de consumo, siendo el segmento de mayor crecimiento dentro del canal fuera del hogar. Empresas como Grupo Pascual y cadenas como Pret A Manger lo señalan como una apuesta estratégica para los próximos años, estimándose un crecimiento anual del 5,7% entre 2024 y 2032 (FoodRetail & Service, 2024).

En este contexto, el auge del café *to-go* no es una moda pasajera, sino una evolución lógica en un entorno donde los estilos de vida acelerados y la búsqueda de flexibilidad y un estilo de vida saludable marcan las decisiones de consumo.

Y es que ¿cuáles son los principales motivos de esta tendencia natural a convertir el café *to-go* en un elemento central de nuestra rutina diaria?

1. El café como alternativa saludable

La creciente preocupación por la salud y el bienestar entre los consumidores españoles, especialmente en entornos urbanos, ha derivado en la búsqueda de alternativas más saludables a los zumos industriales, refrescos o incluso bebidas alcohólicas. El café es natural, bajo en calorías, con efecto estimulante y con propiedades antioxidantes, lo que encaja perfectamente con los valores de una alimentación consciente y un estilo de vida activo.

Ya no se trata solo de buscar una bebida que “active”, sino también de optar por productos con trazabilidad, calidad y beneficios asociados al bienestar físico y mental. Sabemos que nuestro cuerpo refleja lo que consumimos, y el café se ha convertido en una pieza central en este estilo de vida más saludable y funcional.

Este cambio de paradigma también se refleja en la popularización de bebidas como el *cold brew*, cada vez más demandadas sin endulzantes ni aditivos, o en la posibilidad de personalizar la bebida con leches vegetales, siropes sin azúcar o ingredientes funcionales, de lo que hablaremos más adelante.

Finalmente, esto ha dado lugar al auge de las cafeterías de especialidad. Como describe Ruth Diaz su artículo “...los locales de café de especialidad son ahora los que reinan. Con sus tostados y recién molidos, sus *latte* de espuma y cartón *kraft* en mano, los inagotables

tipos de leche, la bollería cuqui o el desayuno saludable con alud de semillas” (El Mundo, 2024).

Así, únicamente en la ciudad de Barcelona, según el fundador de Coffee XP e instructor certificado por la Asociación de Cafés Especiales Andre Oliveira, ha pasado de haber entre 50 y 60 cafeterías de especialidad a más de 600 en solo 5 años (Perfect Daily Grind, 2024). Y en este crecimiento exponencial de estos lugares, con características tan particulares, es en lo que posteriormente basaremos nuestra propuesta.

2. Influencia de residentes internacionales y la llegada de cadenas internacionales

La globalización también ha contribuido a cambiar la forma en que se consume café en España. Millones de residentes internacionales con costumbres distintas, especialmente anglosajonas, han ayudado a normalizar el concepto de *take-away*. Así, el incremento de población joven extranjera con un alto poder adquisitivo, especialmente latinoamericana, que ya traía consigo esa costumbre de tomar café en movimiento, y que vive en el centro de la capital ha sido un importante motor de crecimiento para el establecimiento de nuevos negocios.

Un claro ejemplo de ello es la llegada de cadenas como Starbucks en 2001. Desde la propia compañía señalan que la cultura del café *to-go* estaba “mucho más extendida en países anglosajones debido a un estilo de vida distinto y a una presencia de cadenas de cafeterías más antigua que en España”. A raíz de ello, muchas cafeterías y panaderías locales comenzaron a ofrecer servicio *take-away* para atender esa nueva demanda que ha ido creciendo con el paso de los años (Hostelvending, 2018).

3. Evolución de la vida urbana en grandes ciudades como Madrid

Para finalizar, en las grandes ciudades españolas, especialmente en Madrid, el estilo de vida se ha acelerado notablemente. Como estudiante de ICADE, esto es algo que se

percibe desde los primeros años de carrera: entre clases, prácticas y horarios largos, muchos asumimos que nuestras jornadas laborales serán intensas durante, al menos, los primeros años. Por eso, no es raro que busquemos optimizar nuestro día a día, recortando desayunos o comidas y apoyándonos en el café para ser productivos a lo largo del día.

Esta forma de vida ha hecho que sea cada vez más habitual ver a personas con un vaso de café en la mano mientras caminan hacia el trabajo, entran al metro o encadenan actividades. Lo que antes parecía algo propio de Estados Unidos, hoy ya está completamente integrado en la rutina urbana madrileña.

Y es que, tal y como afirma Laura Vilamor “Nos estamos aficionando al café para llevar. Algo tan americano que parecía que no llegaría jamás aquí pero que se ha instalado con completa naturalidad. Es más, hay establecimientos dedicados exclusivamente al café *take away*, frío o caliente, con todo tipo de leches vegetales y con los dibujos más variopintos en la espuma. Por la calle es habitual cruzarse con consumidores de café con sus vasos de cartón en la mano de camino al trabajo.” (Vogue España, 2023)

Así, la tendencia del *coffee to-go* se ha instalado con fuerza. Para muchos, entre los que me incluyo, el café ha pasado de ser una pausa tranquila en una cafetería a convertirse en un compañero diario, listo para llevar. Especialmente entre los millennials urbanos, tomar el café mientras se camina o se trabaja no solo es normal, sino que es parte de un estilo de vida práctico, rápido y adaptado al ritmo de la ciudad.

Por todo ello, la experiencia del café, especialmente si es para llevar, deja de ser una rutina meramente funcional para convertirse en un pequeño ritual diario alineado con un estilo de vida activo, saludable y consciente, reforzando su adopción como hábito cotidiano en las ciudades españolas como Madrid.

2. Dinámicas competitivas de la industria

Centrándonos en la **industria del café de especialidad *to-go* por encargo en España**, vamos a llevar a cabo un análisis Porter para reflejar la intensidad competitiva existente.

Rivalidad competitiva

Actualmente, la rivalidad competitiva directa es medía, ya que, si bien no existe ninguna plataforma en Madrid que permita realizar un pedido de café integrado en tu trayecto urbano, que pueda ser servido directamente al vehículo o simplemente encargado previamente para recoger sin esperas en trayectos a pie, sí que en esta segunda modalidad existe algo más de oferta disponible. Así, compiten frontalmente cafeterías tradicionales, cadenas grandes como Starbucks y aplicaciones de pedido anticipado como Uber.

Por tanto, el entorno general del café *to-go* es competitivo. Sin embargo, todavía existe cierto espacio en el que puedan surgir *market-makers*, ya que hay una demanda concreta sin oferta que la satisfaga: el encargo de cafés *to-go* a través de plataformas, tendencia que, como hemos visto, se ha desarrollado ya desde hace años en otros países comparables.

Entrada de nuevos competidores

La principal amenaza de este mercado es la entrada de nuevos competidores.

La modalidad de pedido anticipado con recogida es replicable tecnológicamente por plataformas como Glovo, que ya cuentan con la infraestructura digital y los acuerdos con los establecimientos, aunque no estén actualmente centrados en el nicho del café. Asimismo, grandes cadenas de café como GoodNews podrían desarrollar soluciones similares en sus propias aplicaciones. Incluso pequeñas cafeterías podrían unir esfuerzos y montar una plataforma en conjunto paralela.

Productos sustitutivos

La amenaza de sustitutivos puede considerarse baja, considerando como producto sustitutivo el consumo de café en otros formatos. Si bien existen múltiples formas de consumir café (prepararlo en casa, tomarlo en la oficina o sentado en una cafetería, adquirirlo en vending o gasolineras), pocas alternativas ofrecen la calidad, flexibilidad y optimización de tiempo del café de especialidad *to-go* por encargo.

Capacidad de negociación de clientes

El poder de negociación de los clientes puede calificarse como medio. Aunque el consumidor dispone de múltiples alternativas para el consumo de café, la propuesta de valor de esta industria *to-go* cubre una necesidad muy específica en determinados momentos del día. En este contexto, el precio deja de ser el único criterio decisivo, y otros factores como la calidad rapidez o la fiabilidad presentan un mayor peso.

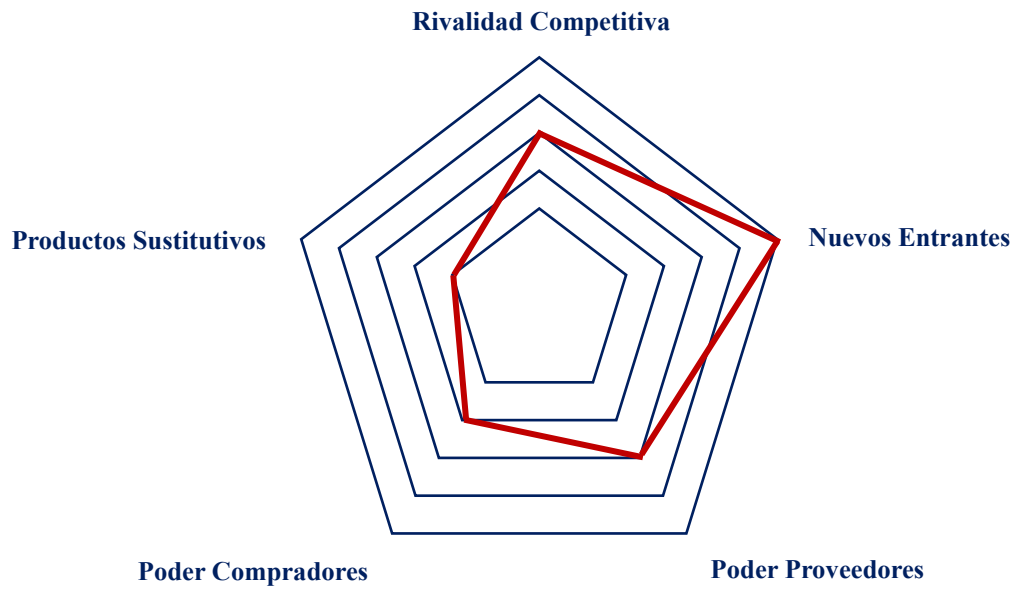
Además, si el servicio se integra en la rutina diaria (por ejemplo, encargar el café siempre antes de llegar a la oficina en un clic en sus teléfonos), la fidelización del cliente aumenta, y, junto con esta, el coste de cambio o reemplazo.

Capacidad de negociación de los proveedores

Si consideramos a los proveedores como aquellas empresas que proporcionan ese café de especialidad (Syra Coffee como proveedor de Glovo), el poder de negociación de estos es medio.

Si bien las cafeterías son un elemento esencial de estos modelos, ya que sin su compromiso operativo (preparación puntual de pedidos, mantenimiento de estándares de calidad y coordinación en horas punta), el servicio no puede funcionar, estas plataformas les ofrecen no solo un aumento de su demanda, sino también una gran visibilidad.

Representación fuerzas de Porter:



Fuente: Elaboración Propia

Capítulo III: Estrategia de penetración de mercado de Goffee

Una vez comprendidas las tendencias dentro del mercado del café *to-go* y las dinámicas competitivas establecidas entre los principales *players*, debemos plantear una estrategia de posicionamiento para Goffee.

Así, vamos a concretar su ventaja competitiva frente a los principales *players*, las barreras de entrada fundamentales a sortear y el perfil de consumidor establecido como objetivo con la estimación del potencial tamaño del mercado (validado por un MVP).

1. Análisis y posicionamiento frente a los competidores incumbentes y nuevos entrantes

1. Mapeo de competidores actuales

Actualmente, no existe ninguna plataforma que combine los dos atributos clave que ofrece Goffee en nuestro segmento de productos: calidad del café y conveniencia en el servicio de recogida. Así, dividiríamos a los incumbentes actuales en dos grandes grupos:

- Cafeterías de especialidad o algunas grandes cadenas que ofrecen cafés de alta calidad y una amplia variedad de opciones de personalización, pero no cuentan con un servicio de recogida conveniente como el que ofrece Goffee. Estas cafeterías suelen requerir que el cliente se desplace a la tienda para disfrutar de la experiencia completa.
- Opciones más convenientes para la recogida, como las máquinas de vending o los cafés de supermercados y gasolineras. Estas opciones son rápidas y accesibles, pero no ofrecen la calidad del café de especialidad que Goffee proporciona. Además, este segmento también incluye aplicaciones de entrega como Glovo o Uber Eats, que facilitan la recogida, pero no están dirigidas específicamente al nicho del café de especialidad y tienen costos elevados relacionados con el uso de

drivers, lo que hace que muchas cafeterías no estén dispuestas a asumir sus altas comisiones.

Matriz de posicionamiento de competidores:



Fuente: Elaboración propia

2. Ventajas competitivas frente a posibles nuevos entrantes

El principal problema identificado para operar en esta industria es, como hemos visto, la entrada de nuevos competidores, especialmente de aquellos competidores que ya tienen creada esa red de establecimientos y usuarios y que podrían empezar a ofrecer ese servicio, como Glovo. Sin embargo, Goffee no destacaría únicamente por su integración con la rutina diaria del usuario, sino que también por ser una plataforma más nicho, dedicada a “amantes del café”, que permitiría a los usuarios acceder a una amplia red de cafeterías de especialidad, menús y valoraciones.

Por otra parte, Goffee ofrece a sus proveedores ventajas fundamentales que otras plataformas con menos especialización, menor red o peor operativa no podrían:

- Expansión de su oferta a muy bajo coste: La mayor parte de estos locales tienen un espacio limitado, lo que restringe su capacidad de aumentar la oferta. Con pocas mesas y baja rotación, los ingresos generados son limitados. Goffee les da acceso a una demanda adicional que no ocupa espacio físico, lo que incrementa su volumen de ingresos diarios y mejora su rentabilidad. Además, aunque otras plataformas también puedan aumentar su demanda, los existentes y que disponen de una amplia red a día de hoy ofrecen condiciones mucho menos favorables. Goffee aplica una comisión del 5%, frente al 40% que cobran plataformas como Glovo (FoodPac Service, 2024).
- Automatización de procesos: A excepción de cadenas más grandes como Hola Coffee, la mayoría de las cafeterías de especialidad no disponen de sistemas automatizados para la venta y el control de gestión. Los pedidos son tomados manualmente por los baristas, quienes también se encargan de cobrar y preparar los cafés y las comidas, ya que los equipos suelen ser muy pequeños. Como señala Miguel Ortín en la entrevista, son pocas las cafeterías que disponen de sistemas más sofisticados, algo que Goffee podría proporcionarles. Con esta automatización, se reduciría el tiempo dedicado a la toma y pago de pedidos, y las cafeterías tendrían una previsión de demanda mucho más precisa
- Promoción directa a sus segmentos de clientes: Muchas de estas cafeterías tienen como negocio principal la distribución de su propio café tostado, no la venta de cafés en sí misma. Se consideran escaparates para promocionar su marca, funcionando como elementos clave de marketing. Goffee les proporcionaría

acceso a una red de usuarios, permitiéndoles darse a conocer directamente a su nicho de consumidores, sin necesidad de inversiones adicionales en publicidad.

En resumen, la estrategia defensiva frente a posibles nuevos entrantes debe centrarse en la construcción de una marca sólida, especializada en café y conveniencia urbana y la firma de acuerdos de mutuo beneficio con cafeterías estratégicas. Se debe crear por tanto ese sentido de comunidad y pertenencia que es mucho menos replicable.

2. Análisis del consumidor de Goffee y detección de *pain points*

Después de analizar el mercado, sabiendo cómo plantearíamos nuestro modelo de negocio y con la intención de poder calcular nuestro mercado en términos realistas, ¿quiénes serían los usuarios de Goffee?

1. Perfil de los consumidores del café *to-go*

Nuestros consumidores serían personas que integran el café en su rutina diaria, generalmente de camino al trabajo o estudios, y valoran tanto la calidad y opcionalidad como la conveniencia, por encima de otros factores como el precio, por lo que su poder adquisitivo debe ser medio-alto en términos generales. Al margen de esto, en relación con sus características socioeconómicas, estos probablemente incluyan:

En primer lugar, jóvenes pertenecientes a la generación de los Millennial y Generación Z. Los millennials (30 a 45 años) y Gen Z (14 a 29 años) han liderado cambios en los hábitos de consumo de café a nivel mundial. Según Daily Coffee News, los estudios muestran que el consumo diario de café gourmet era más alto entre las personas de 25 a 29 años (42 %), seguido por los grupos de edad de 18 a 24 años y de 40 a 59 años (alrededor de un tercio), y más bajo entre las personas de más de 60 años (Daily Coffee News, 2014).

Además, los menores de 35 son los que muestran una mayor disposición a probar nuevas opciones de café y personalizar sus bebidas saludables. La industria cafetera ha respondido a esta demanda, viéndose un aumento del 70 % en los lanzamientos de productos de café con beneficios funcionales añadidos entre 2016 y 2020 (CoffeeBI, 2024), ofrecidos fundamentalmente en cafeterías de especialidad.

Pero es que, la generación Z está cambiando incluso el servicio al cliente (Gakuo, 2026). Más allá de la bebida en sí, la búsqueda de comodidad por parte de la generación Z está transformando la experiencia tradicional de las cafeterías. Esta generación, que ha crecido con interacciones digitales fluidas, suele preferir una menor interacción humana y un proceso más ágil. La adopción generalizada de los pedidos móviles, los pagos a través de aplicaciones y los quioscos de autoservicio reflejan esta demanda de rapidez y eficiencia, pero ponen de relieve un cambio en el comportamiento social. Y algo que en Estados Unidos lleva pasando muchos años, no ha llegado con el mismo formato y comodidad a ciudades como Madrid. De hecho, se estima que entorno al 73% de los consumidores de café de la Gen Z en EEUU pidieron café a través de una aplicación móvil solo en los tres meses del verano de 2024.

En resumen, los jóvenes, principales consumidores de café, optarían por el formato *to-go* tanto por su practicidad como por percibirlo como parte de una rutina saludable, moderna y acorde a su estilo de vida. Además, al ser, según *The Economist*, “la generación más adinerada hasta ahora”, el precio no sería un factor determinante frente a la flexibilidad y la comodidad que ofrece este formato (Meza Capcha, 2024).

Por otra parte, entre los segmentos con mayor predisposición a adoptar esta modalidad encontramos, a los profesionales de oficina que tienen agendas ajustadas que deben compenetrar con *commuting* entre reuniones. Para ellos, el café *to-go* responde a una necesidad muy concreta: rapidez y mínima fricción. Buscan una solución de cafeína y

conveniencia en el trayecto al trabajo, entre reuniones o en pausas breves, y suelen integrar el café fuera del hogar como un hábito funcional. Además, si el formato les aporta la flexibilidad de poder llevarlo consigo y consumirlo en movimiento, muestran una mayor disposición a pagar por propuestas de mayor valor, como opciones de café de especialidad. Sin embargo, debemos tener en cuenta que esto se traduce en momentos de consumo muy definidos como es la entrada a la oficina por la mañana, media mañana, después de comer o desplazamientos para recados o reuniones.

Finalmente, destacan los extranjeros. Se confirma que el consumo diario de café gourmet es, con diferencia, el más alto entre los hispanoamericanos, con casi un 50%, en comparación con los asiático-americanos, los caucásicos y los afroamericanos, que apenas alcanzan el 20% (Daily Coffee News, 2014). Así, serán especialmente aquellos turistas y residentes de cultura anglosajona un público afín porque, como mencionamos anteriormente, proceden de contextos donde el café para llevar está plenamente normalizado y asociado a una cultura de cafetería frecuente y consumo “en movimiento”. En este sentido, el formato *to-go* también reduce la barrera cultural respecto al modelo tradicional de “sentarse a tomar un café”, y tiende a activarse con más fuerza en zonas turísticas, centros urbanos, nodos de transporte y áreas con alta concentración de hoteles y oficinas, donde comenzaríamos nuestro proyecto.

En resumen, la adopción del café *to-go* se sostiene en tres segmentos clave:

- Jóvenes, que lo asocian a practicidad y rutina moderna.
- Profesionales, para quienes el valor está en la rapidez y portabilidad en contextos de *commuting* y pausas cortas, en un entorno donde el *take away* y las bebidas calientes ganan peso en el consumo fuera del hogar.
- Consumidores extranjeros con mentalidad anglosajona, especialmente latinoamericanos, que llegan con hábitos consolidados de cafetería y consumo

frecuente, además de representar uno de los flujos migratorios más relevantes en el centro de Madrid.

2. *Pain points* actuales que estarían cubiertos

Colas y esperas prolongadas:

Pedir un café *to-go*, incluso si has podido aparcar y bajarte del coche implica esperar una cola o, al menos el tiempo suficiente para preparar cada una de las bebidas con cientos de combinaciones que escogemos a diario, especialmente si llevas 4 para los integrantes de tu equipo. Y la pérdida de tiempo es un dolor claro.

Estudios en EE. UU. muestran que más de la mitad de los consumidores prefiere *saltarse las colas* completamente mediante pedidos móviles, pero en España este formato no existe en la mayor parte de los locales, habiéndose incluido recientemente en locales como Honest Greens. Esta preferencia sugiere que en España también muchos clientes valorarían poder encargar su café anticipadamente para recogerlo rápidamente, evitando esperas.

Falta de opciones *drive-thru* o recogida en coche:

En los centros urbanos, como en Madrid, la estructura de la ciudad no permite que haya servicios al estilo *drive-thru* americano, a excepción de las afueras. Quien se desplaza en coche y quiere un café se ve obligado a buscar aparcamiento o detenerse inapropiadamente. Esta carencia genera fricción para los *commuters* en coche. De hecho, la tendencia internacional está siendo abrir locales con servicio al automóvil en zonas suburbanas para atender a quienes buscan tomar café en movimiento, tendencia que todavía no he llegado al mercado en Madrid (Orda, 2025).

Ritmo de vida acelerado y poca flexibilidad:

El cliente urbano suele ir con prisas por la mañana. Muchos, como yo misma, “no pueden empezar la jornada” sin su café, pero a la vez disponen de poco margen antes de trabajar. Si la cafetería tarda demasiado o hay que hacer fila, se genera un punto de fricción. El *coffee to-go* es ya un “aliado indispensable” para muchos profesionales, pero la oferta existente, incluso en grandes cadenas, no siempre garantiza rapidez consistente ni pedidos listos al llegar, lo cual es una molestia recurrente.

Disponibilidad digital limitada:

Otra barrera es la ausencia de plataformas unificadas en las cafeterías independientes de especialidad. A diferencia de las grandes cadenas como Starbucks, que tienen aplicaciones de pedido, la mayoría de pequeñas cafeterías no ofrecen pedido móvil ni gestión de recogida. Esto significa que el cliente no puede asegurarse el café por adelantado ni pagar de antemano en su cafetería de barrio favorita, teniéndose que adaptar a los métodos tradicionales. Esta falta de digitalización resta comodidad a un segmento de usuarios habituados a soluciones *on-demand*.

Calidad, trazabilidad y flexibilidad vs. rapidez:

Por último, algunos consumidores perciben que optar por rapidez, no solo en relación a las cadenas de comida rápida sino a las máquinas de vending de las que solemos disponer en nuestros trabajos, implica renunciar a la calidad y trazabilidad de sus ingredientes. Es un *trade-off* doloroso para el entusiasta de buen café que, por prisa, termina en un café de mucha menor calidad. Y es que un estudio de Technomic de 2023 destacó que el 45% de los consumidores de café de la Generación Z valoran mucho la posibilidad de personalizar sus bebidas de café, así como poder acceder a otras bebidas con creciente popularidad como el Matcha (During, 2025).

En esta misma línea, cada vez más consumidores optan por tomar el café sin azúcar o con alternativas vegetales a la leche, siguiendo hábitos más saludables. En España, las bebidas vegetales como la leche de avena o soja “*cada vez tienen más presencia tanto en las cafeterías como en las neveras de los españoles*”. El sector plant-based nacional alcanzó casi 600 millones de € en 2023 (+9,4% interanual), y cerca del 46% de los hogares españoles ya incluye bebidas vegetales en su dieta habitual, reflejando su adopción masiva (Melguizo, 2024).

En definitiva, el consumidor actual busca un café cada vez más “*limpio*” y personalizable: sin azúcares refinados y con la leche de su preferencia. Ofrecer una aplicación con acceso a cafeterías de especialidad o cadenas como East Cream, les permitiría no solo pedir cafés muy personalizados sino llegar a otro tipo de bebidas en auge actualmente y todo ello sin renunciar a la rapidez.

Identificados estos *pain points*, queda clara la oportunidad para una plataforma como Goffee, que permita encargar el café por adelantado en cafeterías de especialidad y facilitar su recogida en coche o andando, atacando directamente estos inconvenientes del consumidor urbano.

3. Estimación del tamaño de nuestro mercado

Con todo ello, trataremos de estimar el tamaño del mercado del café *to-go* en la ciudad de Madrid, lugar en el que Goffee comenzaría su actividad.

Madrid, además de ser nuestra ciudad de origen, destaca por contar con una oferta especialmente relevante dentro del sector cafetero. De hecho, se sitúa entre las ciudades españolas con mayor presencia y calidad de cafeterías de especialidad, al concentrar 20 de los 81 locales reconocidos en España por el ranking The Best Coffee Shops (El

Economista, 2025). Asimismo, se trata de una ciudad en la que reside, especialmente en las zonas centrales, el perfil de consumidor al que se dirige nuestra propuesta de valor. Esto nos permite afirmar que, en principio, existirían tanto una oferta suficiente como una demanda potencial alineada con el servicio planteado.

En el caso de Goffee, no realizaremos un análisis tradicional de TAM, SAM y SOM. Aunque este enfoque es habitual en la estimación del mercado, en nuestro caso tendría una utilidad limitada. Al tratarse de una aplicación digital, sin restricciones físicas significativas de infraestructura y en un contexto en el que actualmente no identificamos competidores directos que ofrezcan exactamente la misma propuesta, calcular el volumen máximo teórico de ingresos capturando el 100% del mercado aportaría escasa representatividad práctica. Por ello, consideramos más útil centrar el análisis en una estimación realista de la demanda efectiva sobre la que podríamos operar.

Además, dado que la aplicación no estará dirigida exclusivamente a conductores, sino también a cualquier usuario que recoja su pedido a pie, no incorporaremos en esta estimación el porcentaje de población que se desplaza en coche.

Así, para calcular el tamaño de nuestro mercado, estimaremos en primer lugar el número total de cafés para llevar que podrían demandarse diariamente en la ciudad de Madrid, diferenciando entre días laborables y fines de semana. Posteriormente, contrastaremos el acceso a la oferta mediante una estimación del número de cafeterías potencialmente adheribles a la plataforma y su capacidad para atender dicha demanda. Los ingresos de Goffee se derivarían, en última instancia, del porcentaje de comisión aplicado sobre cada pedido gestionado a través de la aplicación.

Para alcanzar estas estimaciones hemos llevado a cabo una entrevista de experto y una encuesta online realizada durante nuestro MVP, que se incorporarán en los anexos 1 y 2

del Trabajo respectivamente. Los resultados obtenidos servirán, además, como base para el desarrollo posterior de la sección financiera.

1. Tamaño de la demanda actual del mercado

Comenzaremos realizando una estimación del tamaño actual del mercado, sin incorporar todavía las tendencias de crecimiento previstas para los próximos años.

La ciudad de Madrid cuenta con aproximadamente 3,5 millones de habitantes (Comunidad de Madrid, 2025), lo que representa en torno al 7% de la población española. Partiendo de esta proporción, y tomando como referencia el *Informe Sectorial del Café*, podemos asumir, a efectos de estimación, un consumo relativamente homogéneo entre regiones. Bajo esta hipótesis, Madrid concentraría alrededor de 4,69 millones de tazas de café consumidas al día, resultado de aplicar su peso poblacional sobre los aproximadamente 67 millones de tazas consumidas diariamente a nivel nacional. Consideramos razonable esta aproximación, dado que el consumo de café constituye un hábito ampliamente extendido y consolidado en los estilos de vida de la población española.

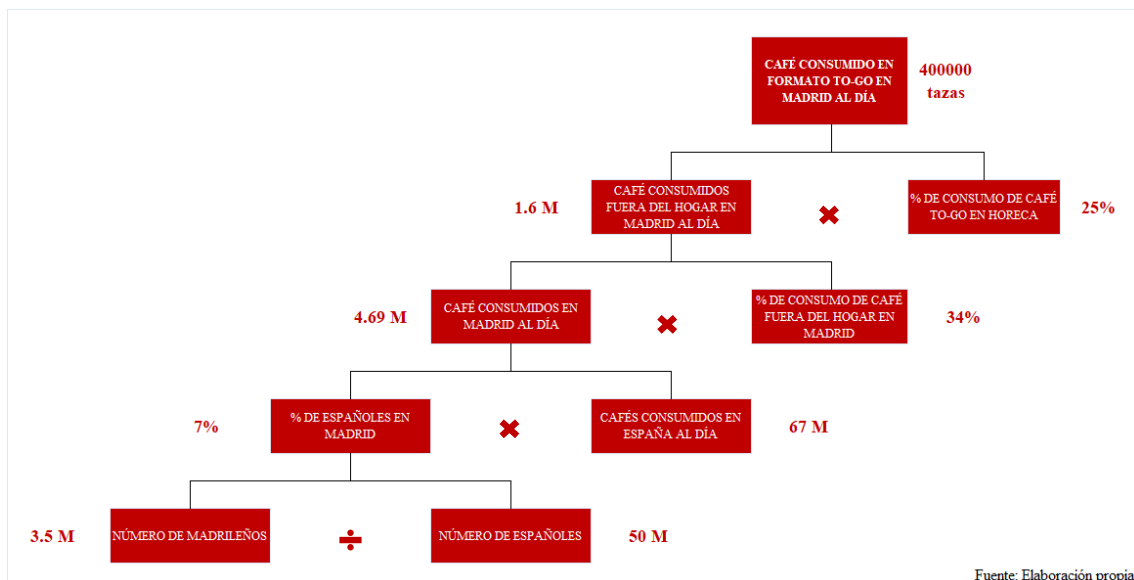
Si, además, tenemos en cuenta que en torno al 34% de ese consumo se realiza fuera del hogar, tal y como señalábamos en apartados anteriores a partir del mismo informe, se obtiene una cifra aproximada de 1,6 millones de tazas consumidas diariamente fuera de casa en la ciudad de Madrid.

A partir de este total, el siguiente paso consiste en estimar qué porcentaje corresponde específicamente a la modalidad *to-go* dentro del canal HORECA. Como se ha mencionado anteriormente, algunas fuentes reflejaron un fuerte impulso de este formato tras la pandemia, llegando a situar el consumo de comida y bebida para llevar en torno al 40% del total en determinados momentos de 2021. No obstante, para realizar una

estimación más prudente y ajustada a la situación actual, tomaremos como referencia datos más recientes y conservadores, según los cuales aproximadamente el 25% del consumo en HORECA se realiza en modalidad *take-away*, frente a un 8% de *delivery* y un 67% de consumo en sala (Profesional HORECA, 2023).

Aplicando esta proporción sobre el consumo fuera del hogar estimado para Madrid, obtenemos un volumen aproximado de 400.000 tazas de café diarias consumidas en formato para llevar en la ciudad. Esta cifra constituye una primera aproximación al mercado actual sobre el que podría operar Goffee.

Representación top-down del tamaño de mercado:



Fuente: Elaboración propia

¿Qué % de este mercado estimamos que podría gestionar Goffee en un inicio?

Durante el primer año de actividad, estimamos que Goffee podría alcanzar una cuota de mercado aproximada del 2%. Aunque esta cifra pueda parecer moderada, incluso en un contexto de ausencia de competidores directos, consideramos que se trata de una previsión prudente y realista si se tienen en cuenta varios factores.

- Una parte importante del consumo de café *take-away* está muy vinculada a los hábitos cotidianos del consumidor. Con frecuencia, estas compras se realizan en establecimientos próximos al lugar de trabajo, estudio o paso habitual, lo que genera rutinas de consumo ya consolidadas. Además, existe en muchos casos una cierta fidelidad hacia locales o marcas concretas, reforzada incluso por programas de fidelización y descuentos.
- El uso de Goffee exige cierto grado de planificación previa antes de salir de casa o del lugar de origen del trayecto, mientras que una parte relevante de estas consumiciones responde a decisiones espontáneas o impulsivas tomadas sobre la marcha. Esta característica puede limitar inicialmente la velocidad de adopción de la aplicación.
- La propuesta de Goffee se centra en café de especialidad y bebidas de calidad similar, lo que implica un precio medio algo superior al de otras alternativas más estandarizadas. Por ello, no todos los consumidores actuales de café *to-go* estarán necesariamente dispuestos a asumir ese sobreprecio.
- Durante los primeros años el número de cafeterías adheridas a la plataforma será previsiblemente reducido. No obstante, la estrategia será priorizar establecimientos situados en zonas de alto tránsito y con una fuerte concentración de público objetivo, con el fin de maximizar la visibilidad y el uso potencial de la aplicación.

Bajo estas hipótesis, una cuota del 2% sobre el mercado estimado de 400.000 tazas diarias en formato *to-go* en Madrid supondría en torno a 8.000 tazas diarias gestionadas a través de Goffee.

Finalmente, si asumimos un precio medio por café de 3,5 euros, estimado a partir de una media de precios de cafeterías de especialidad de Madrid (véase en Capítulo IV), y una

comisión para Goffee de entre el 5% y el 10% por pedido, calculada a partir de entrevistas realizadas con potenciales *partners*, obtendríamos un ingreso aproximado de 0,20 euros por café. En consecuencia, y en ausencia de restricciones por el lado de la oferta, estaríamos hablando de unos ingresos diarios aproximados de más de 1.600 euros.

Debe señalarse, además, que se prevé que las cafeterías asociadas puedan ofrecer también complementos de comida listos para servir, lo que incrementaría de forma significativa el ticket medio por pedido. No obstante, para mantener una estimación conservadora, estos ingresos adicionales no se incorporarán en este cálculo inicial. Su impacto se analizará posteriormente en el modelo financiero desarrollado en el Capítulo IV.

En términos anuales, y asumiendo un nivel medio de consumo relativamente estable a lo largo de la semana y del conjunto del año, con variaciones principalmente en las franjas horarias de consumo, Goffee podría alcanzar unos ingresos cercanos a 600.000 euros en sus primeros años de actividad, sin tener en cuenta restricciones de oferta. Como se verá más adelante, esta cifra podría incrementarse progresivamente, impulsada sobre todo por una mayor penetración y cuota de mercado, más que por un crecimiento extraordinario del mercado del café en sí mismo.

La evolución del mercado en los años posteriores se estimará más adelante en la modelización de los distintos escenarios financieros incluidos en el trabajo.

2. Alcance la oferta actual del mercado

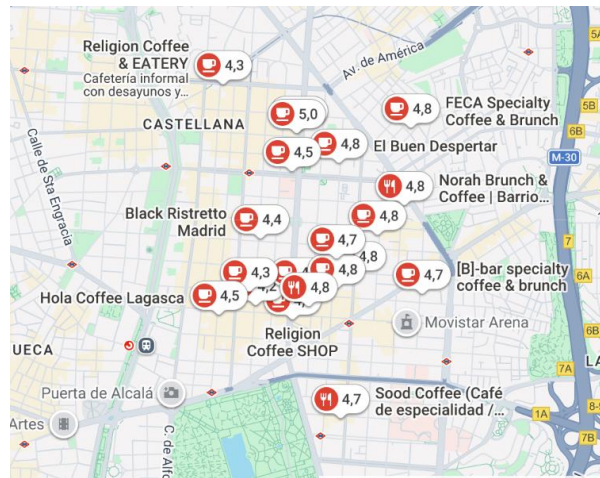
Debemos asegurarnos de que esta demanda podría ser efectivamente cubierta en el momento de lanzamiento y en las fases posteriores de crecimiento. Para ello, estimaremos primero el número de cafeterías de especialidad potencialmente accesibles, al que posteriormente podrían sumarse otros establecimientos que, aun sin definirse

formalmente como *specialty coffee*, ofrezcan café de alta calidad y encajen con la propuesta de valor de Goffee.

No existe un censo oficial exhaustivo de cafeterías de especialidad en Madrid, pero sí es posible aproximar su número a partir de distintos indicadores sectoriales. Como se ha mencionado anteriormente, tanto Madrid como Barcelona han experimentado una fuerte expansión de este segmento, con alrededor de 450 nuevas aperturas de cafeterías de especialidad en los últimos cinco años. A partir de esta referencia, puede inferirse que Madrid habría incorporado aproximadamente entre 200 y 250 nuevos establecimientos de este tipo durante dicho periodo, a los que habría que añadir los locales que ya operaban con anterioridad.

Además, diversas fuentes del sector señalan que más de 2.000 cafeterías se presentaron al ranking nacional de cafés de especialidad en España. Si se tiene en cuenta el peso de Madrid dentro de este mercado, parece razonable estimar que actualmente existen, al menos, unos 350 establecimientos de especialidad activos en Madrid capital. A ello se suma el hecho de que este tipo de cafeterías se concentra especialmente en barrios céntricos y emergentes, como Malasaña, Chamberí o Salamanca, precisamente las zonas donde se ubica una parte significativa de nuestro público objetivo y en las que, además, continúan produciéndose nuevas aperturas con frecuencia.

Mapa de cafeterías de especialidad en el barrio de Salamanca:



Fuente: Google Maps

Bajo esta hipótesis, si asumimos que de esas 350 cafeterías al menos 40 aceptarían incorporarse a Goffee desde antes de su lanzamiento, y que dichos establecimientos estuvieran situados en trayectos compatibles con, al menos, el 5% de la demanda estimada anteriormente, obtendríamos el siguiente resultado:

- $8.000 \times 0,05 = 400$ cafés diarios demandados a través de cafeterías adheridas
- $400 / 40 = 10$ cafés diarios por cafetería

Es decir, cada cafetería asociada tendría que atender, en promedio, únicamente 10 pedidos diarios procedentes de Goffee. Se trata de una cifra muy reducida y perfectamente asumible desde el punto de vista operativo, especialmente teniendo en cuenta que hablamos de establecimientos ya preparados para servir café para llevar y que, además, la preparación de estos pedidos se integraría dentro de su operativa habitual.

Hemos optado por una estimación conservadora para asegurarnos de que la cobertura de la demanda no supusiera una limitación crítica en las primeras etapas del proyecto. Aun así, cabe esperar que, una vez la plataforma estuviera operativa y validada en el mercado,

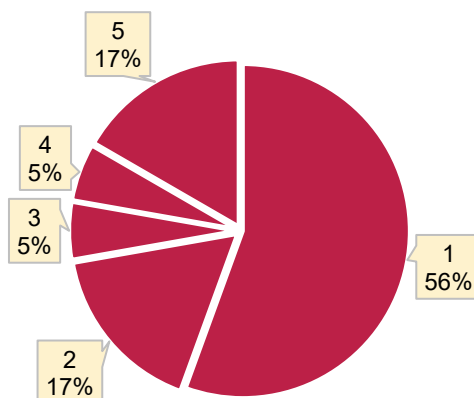
tanto el número de cafeterías adheridas como el volumen de cafés gestionados a través de Goffee crecieran de forma significativa en los años posteriores de forma simultánea.

4. Validación de la demanda de Goffee en entornos reales mediante MVP

Para validar todas estas predicciones desarrollamos un MVP en junio de 2025. Decidimos repartir cafés gratis en semáforos a los conductores que pasaban por el centro de Madrid un jueves por la mañana. Junto con ello, repartimos una encuesta para preguntarles sobre sus hábitos de consumo de café (Ver fotos del MVP en Anexo 2).

Los resultados de la encuesta muestran una necesidad recurrente de “desayuno en movimiento”: el 100% de los encuestados afirma que al menos una vez a la semana sale de casa sin tiempo para desayunar. Además, no es un hecho puntual: la frecuencia declarada se concentra en 1 vez/semana (56% de los encuestados), pero hay un bloque relevante con el problema casi diario (17% de los encuestados declara 5 veces/semana), situando el promedio en ~2,1 veces/semana. En ese contexto, el 50% indica que sí compraría un café para llevar en el coche, lo que valida la oportunidad de un formato *to-go* con recogida rápida alineado con trayectos y rutinas laborales.

Distribución n° de días de la semana sin tiempo para desayunar:

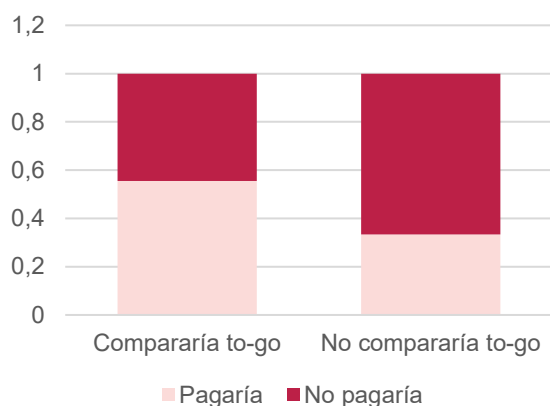


Fuente: Elaboración Propia a partir de datos de encuestados

En cuanto a hábitos de consumo, el 72% declara que consume café a diario, mientras que en torno al 39–40% menciona infusiones como consumo diario (a menudo combinado con café), lo que refuerza que el café encaja como producto principal dentro de un patrón de bebidas “de rutina”. Dentro del café, la preferencia es claramente hacia opciones con leche: entre quienes responden sobre tipo de café, la gran mayoría incluye “con leche” (ya sea como opción principal o combinada con americano). Sin embargo, cuando se entra en el detalle del tipo de leche y de si la bebida se toma fría o caliente, las respuestas se fragmentan: predominan las bebidas calientes o dependientes de la estación (lo que sugiere estacionalidad y momentos de consumo distintos), y en leche se reparte la demanda entre semidesnatada (26%), entera (11%), sin lactosa (16%), además de alternativas como desnatada y vegetal, y un 21% que directamente no toma leche. Esta dispersión de preferencias es relevante porque apunta a que la capacidad de personalización (tipo de café, leche y temperatura) sería un factor diferencial frente a opciones rígidas como el vending, donde la elección suele ser más limitada y menos ajustable al gusto del usuario.

Finalmente, respecto a la disposición a pagar, los datos indican que el precio no sería una barrera decisiva para una parte importante del público objetivo: un 44% del total afirma que pagaría 4€ por un café con leche “normal” en este formato, y si miramos solo a quienes sí comprarían el café en el coche, ese porcentaje sube a ~56%. En consecuencia, para este segmento predispuesto a usar el servicio, el nivel de precio planteado parece compatible con su percepción de valor, especialmente si el servicio resuelve el principal *pain point* identificado: ahorro de tiempo sin renunciar a elegir el café “a su manera”.

Disposición a pagar de los consumidores interesados vs consumidores no interesados:



Fuente: Elaboración Propia a partir de datos de encuestados

A partir de ello obtuvimos las siguientes conclusiones:

- Necesidad clara de “desayuno en movimiento”: el 100% de los encuestados sale de casa sin tiempo para desayunar al menos 1 vez por semana.
- Interés real en la solución para vehículos: el 50% afirma que compraría un café para llevar en el coche.
- La personalización es clave: la diversidad de preferencias refuerza la ventaja frente a máquinas de vending con opciones limitadas.
- Precio asumible para el público objetivo: 44% pagaría 4€ por un café con leche, porcentaje que sube a ~56% entre quienes sí comprarían el café en el coche.

(Ver cuestionario completo con datos demográficos completo en Anexo 2)

5. Análisis del entorno de Goffee y principales barreras de entrada

Finalmente, con el objetivo de evaluar el entorno macroeconómico y los riesgos externos que pueden afectar a la viabilidad y sostenibilidad en el tiempo de Goffee, se procede a

realizar un análisis PESTEL, examinando los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, medioambientales y legales.

1. Factores políticos

El principal riesgo político radica en la modalidad de servicio directo al vehículo, ya que podría considerarse que la actividad interfiere en la circulación, especialmente en vías con alta densidad de tráfico. Asimismo, las autoridades municipales podrían restringir o limitar este tipo de actividad si se interpreta como una forma de servicio de terraza no autorizado.

Por ello, la selección de las cafeterías a nivel operativo es fundamental, así como la concesión de licencias. La viabilidad del modelo dependerá en gran medida de la colaboración con el Ayuntamiento.

Hemos acudido en varias ocasiones al ayuntamiento de Madrid con el fin de plantear nuestra propuesta y estamos en trámite para la obtención de respuestas en este ámbito por parte de este.

2. Factores económicos

Desde el punto de vista económico, el modelo presenta una exposición no muy alta al ciclo económico. El café es un bien de consumo frecuente y relativamente asequible, lo que lo hace menos sensible a crisis severas, aunque su bajo coste al consumirse en domicilios puede verse como un sustitutivo en caso de recesión económica para muchos hogares. Sin embargo, el público objetivo, trabajadores urbanos con rutinas de desplazamiento con un poder adquisitivo relativamente alto, probablemente mantendrá un hábito de consumo diario relativamente estable.

En términos de costes, a pesar de que los costes fundamentales son fijos, en relación a la aplicación, no dependemos de infraestructura a mantener al margen de salarios que tengan que ser pagados a final de mes.

3. Factores sociales

Desde el punto de vista social, la tendencia juega a favor del proyecto como ya hemos analizado anteriormente. La cultura del café está profundamente arraigada en entornos urbanos como Madrid, y el consumo *to-go* ha aumentado impulsado por estilos de vida acelerados y la búsqueda de conveniencia. El modelo se alinea con hábitos contemporáneos como la optimización del tiempo, la inmediatez y la digitalización del consumo.

No obstante, debe considerarse la posibilidad de cambios en preferencias de consumo, como una hipotética disminución en el consumo de café por motivos de salud en caso de aparecer nuevos estudios o tendencias hacia otras bebidas funcionales. En tal caso, el modelo podría adaptarse fácilmente incorporando alternativas como infusiones, bebidas frías o productos saludables, sin requerir inversiones estructurales significativas.

El entorno social representa más una oportunidad que una amenaza.

4. Factores tecnológicos

En el ámbito tecnológico, el principal riesgo es la reacción de plataformas ya consolidadas que integren funcionalidades similares. Aplicaciones con gran base de usuarios, como ya hemos mencionado, podrían incorporar opciones de pedido optimizado por trayecto, reduciendo la ventaja diferencial inicial, ya que el efecto red es diferencial en nuestro caso. Sin embargo, la tecnología necesaria para operar el modelo no es altamente compleja ni requiere desarrollos disruptivos.

5. Factores medioambientales

El entorno medioambiental presenta un riesgo relevante vinculado a las restricciones de movilidad en Madrid. Y es que, si el tráfico urbano disminuye o se restringe progresivamente el uso del coche en determinadas áreas, podría reducirse el alcance de la modalidad de servicio al vehículo.

No obstante, el modelo cuenta con capacidad de adaptación mediante la modalidad de encargo y recogida andando, lo que permite mantener la propuesta de valor incluso en entornos con menor circulación.

Además, la creciente preocupación medioambiental puede exigir el uso de envases sostenibles y procesos responsables, lo que deberá integrarse desde el inicio en la estrategia de marca.

6. Factores legales

Al margen del riesgo vinculado al marco regulatorio en el caso del servicio a vehículos, que ya hemos comentado anteriormente, debemos analizar la responsabilidad en caso de incidentes derivados del servicio (por ejemplo, accidentes relacionados con la entrega en vía pública).

Hemos empleado plataformas como Glovo para estudiar precedentes regulatorios aplicables en materia de intermediación y responsabilidad operativa, aunque debemos tener en cuenta que en el caso de Goffee los *riders* representarían a los propios empleados de los locales que saldrían a entregar los pedidos a los vehículos.

Así, a pesar de haber sido aprobada la Ley Rider, Goffee no operara como una empresa de reparto sino como una plataforma intermediaria, por lo que en un principio la entrega

la realizaría el personal de las cafeterías bajo su responsabilidad. Goffee se limitaría a gestionar la App, el pedido y el pago.

En conclusión, el análisis PESTEL nos muestra que Goffee opera en un entorno macro favorable desde el punto de vista social y económico, pero con riesgos algo mayores en el plano tecnológico o legal. La necesidad de encajar el modelo dentro del marco regulatorio urbano y prevenir disrupciones de plataformas actuales son las principales amenazas que debemos controlar. La viabilidad del proyecto dependerá en gran medida de su capacidad para anticipar estos riesgos y convertir la adaptación en una ventaja competitiva.

Resumen de análisis PESTEL de Goffee:



Fuente: Elaboración Propia

Capítulo IV: Modelo de Negocio

1. *Business Model Canvas Goffee*

Una vez recogida toda la información del mercado y desarrollada una estrategia de posicionamiento en base a las necesidades del consumidor, desarrollaremos el *Business Model Canvas* de nuestra propuesta, con el fin de establecer los elementos fundamentales a tener en cuenta cuando desarrollemos y pongamos en marcha Goffee.

1. Segmentos de clientes

Los principales segmentos de clientes de Goffee serían, en primer lugar, los jóvenes adultos, especialmente Millennials y Generación Z, que integran el café en su rutina diaria y valoran especialmente la rapidez, la flexibilidad y la posibilidad de personalizar su bebida. Se trata de un perfil muy habituado al uso de aplicaciones móviles y a soluciones de consumo ágiles, por lo que presenta una alta afinidad con un servicio digital de pedido anticipado.

En segundo lugar, destacan los profesionales urbanos con agendas ajustadas, que necesitan optimizar su tiempo en los desplazamientos cotidianos, de camino al trabajo, entre reuniones o en pausas breves. Para este segmento, el valor principal del servicio reside en la conveniencia, la rapidez y la posibilidad de incorporar el café a su rutina sin esperas ni fricciones.

Por último, Goffee también se dirige a extranjeros habituados al consumo de café para llevar, especialmente aquellos procedentes de contextos donde el formato *to-go* está más consolidado.

2. Propuesta de valor

La propuesta de valor de Goffee se construye sobre una idea central: eliminar la fricción del café en la vida urbana sin perder calidad.

El consumidor madrileño vive una contradicción habitual: desea un café “que le siente bien”, de calidad, personalizable y alineado con un estilo de vida más saludable, pero su rutina no le permite “parar” en una cafetería como parte del trayecto.

En la práctica, esto obliga a muchos usuarios a elegir entre: (a) renunciar al café, (b) consumir café de oficina o vending percibido como menor calidad, o (c) perder tiempo buscando aparcamiento y esperando cola. Goffee existe para romper ese trade-off: ofrece café de calidad + conveniencia real.

Goffee lleva a cabo esta propuesta, actuando como intermediador a través de una aplicación que permite:

- A aquellos que van andando, pedir con antelación y pagar de forma digital, con una experiencia ágil y repetible (guardar pedidos frecuentes, recomendación de cafés en la ruta, etc.).
- A aquellos que conducen a diario, y como elemento verdaderamente diferencial y más difícil de replicar, Goffee incorpora una modalidad de recogida en coche basada en geolocalización: el usuario introduce su ruta, la App identifica cafeterías asociadas cercanas o en el camino, y el establecimiento sabe cuándo el cliente se aproxima para tener el pedido listo y entregarlo con mínima fricción.

Además, como hemos comentado Goffee añade valor desde la perspectiva del producto.

No se trata de café genérico, sino de una oferta “curada” apoyada en cafeterías de especialidad o de calidad superior, que incorporan también la personalización (variedad

de formatos, tipos de leche, ingredientes funcionales, snacks saludables complementarios, etc.) como parte de la experiencia.

3. Canales

El canal principal de Goffee es la aplicación móvil, que actúa como interfaz bilateral y único punto interacción.

El canal digital es coherente con el perfil del consumidor objetivo (alto uso de móvil, preferencia por soluciones on-demand y por reducir interacciones innecesarias cuando se tiene prisa). Además, permitirá la personalización de ofertas según hora, ubicación o frecuencia, así como el seguimiento de programas de fidelización, que serán esenciales en la estrategia de marketing.

Sin embargo, para crecer en una propuesta en la que el “network effect” es esencial, Goffee necesita canales sociales complementarios que reduzcan el coste de adquisición y refuercen confianza de futuros clientes, por ejemplo, el co-marketing con cafeterías asociadas (publicidad en puntos de venta, promociones cruzadas, menciones en redes, etc.)

4. Relación con clientes

La relación con el cliente se diseña para que el servicio sea habitual, automatizable y fidelizable. En el día a día, el usuario no quiere “explorar” cada mañana: quiere repetir. Por ello, la relación es principalmente self-service digital, pero con una capa de personalización: pedidos guardados, “tu café de siempre”, recomendaciones según ruta y recordatorios inteligentes. Esta estructura es clave para convertir una necesidad puntual (“hoy no tengo tiempo”) en un comportamiento recurrente (“siempre lo pido por aquí”).

En términos de retención, Goffee debe asegurar la fiabilidad operativa (pedido listo cuando toca y suficiente oferta de cafeterías cuando accede a la App) y sensación de seguridad (en términos de pagos y control de calidad).

5. Recursos clave

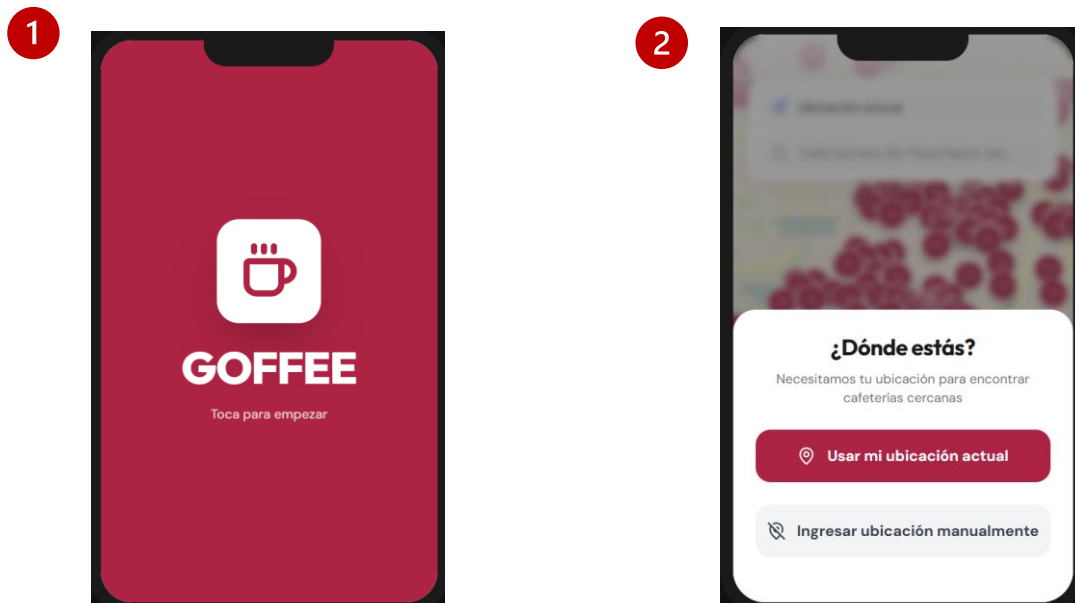
El recurso esencial de Goffee no es físico, sino principalmente intangible, y se apoya en tres elementos clave.

En primer lugar, la aplicación constituye el principal recurso tecnológico del modelo. Esta debe ser capaz de ofrecer una experiencia de usuario percibida como fluida, fiable y claramente superior a las alternativas existentes. Para ello, será necesario contar con un *backend* sólido que permita gestionar de forma eficiente los pagos, la geolocalización, la sincronización con las cafeterías y los tiempos de preparación y recogida.

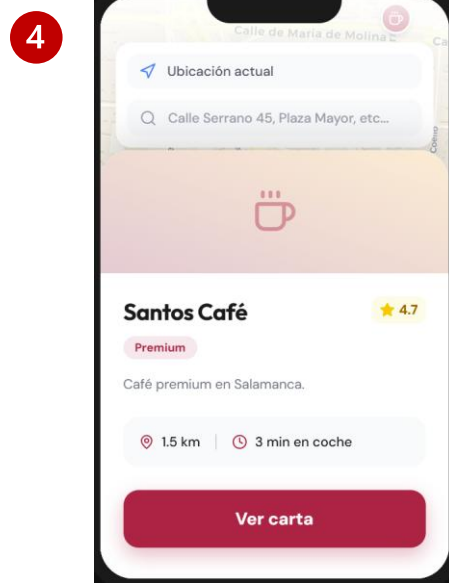
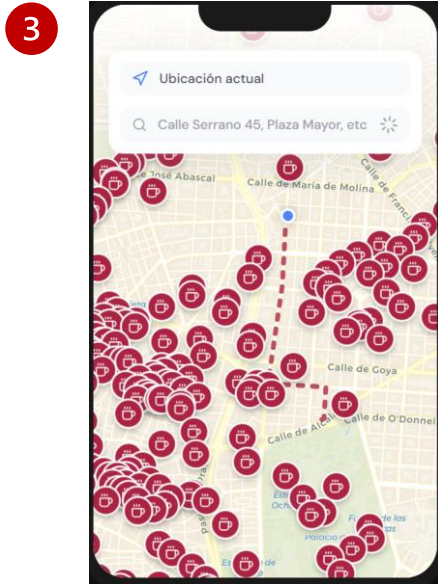
A continuación, se muestra el enlace al primer prototipo de la aplicación.

Enlace a Goffee: <https://coffee-demo-maker--202106464.replit.app/>

Una vez se accede a la aplicación, este sería el *customer journey* a través de ella:

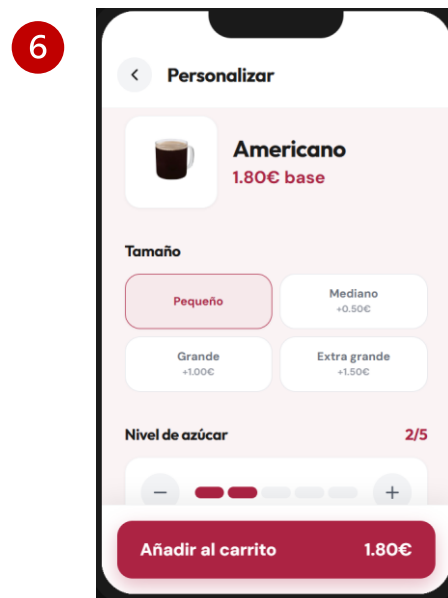
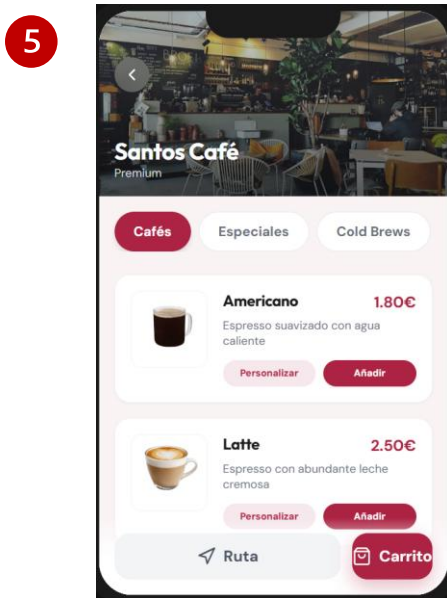


El usuario da acceso o introduce manualmente su ubicación actual.



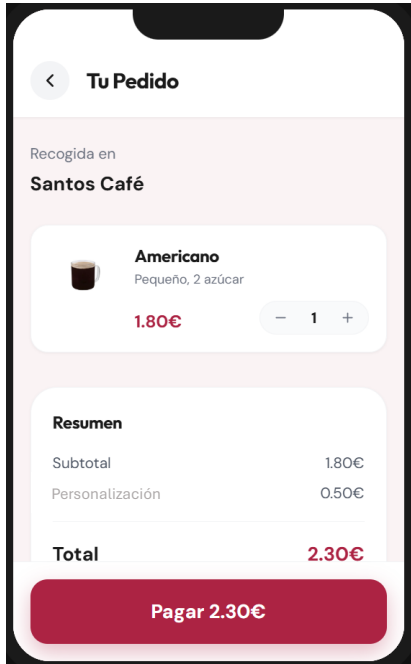
El usuario visualiza todas las cafeterías que se encuentran en su trayecto (en futuras versiones aparecerá un listado con las más convenientes en base a la necesidad de desvío y tiempos de espera estimados).

El usuario selecciona una cafetería y accede a su carta.

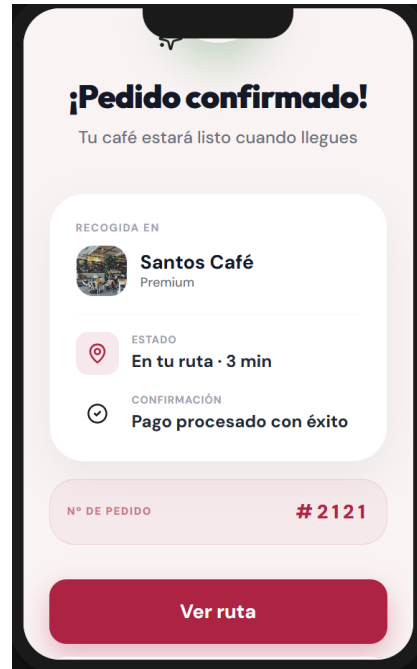


El usuario escoge y personaliza su pedido.

7

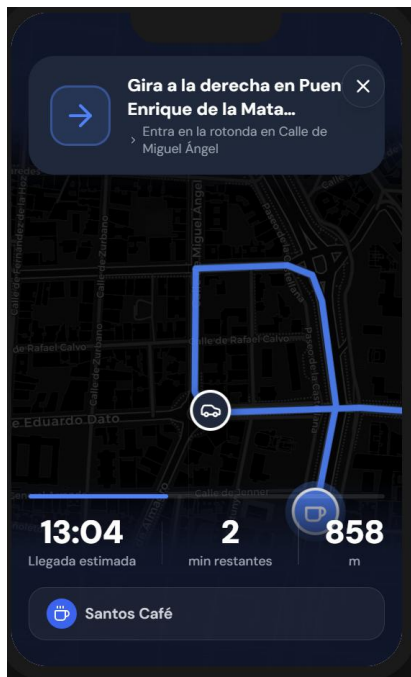


8

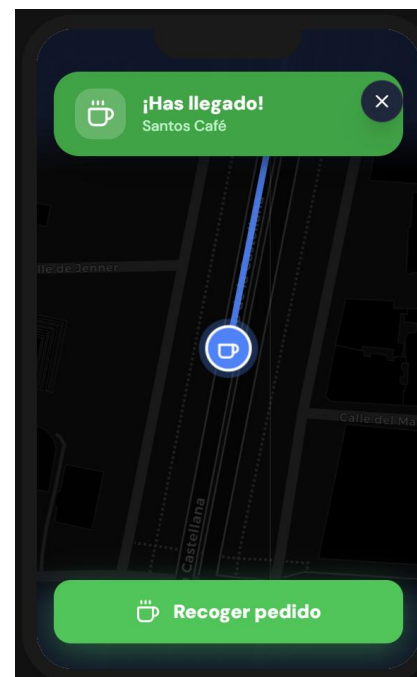


El usuario realiza el pago y obtiene un número de pedido. Puede acceder al navegador de Goffee a través de la opción “Ver ruta” para llegar a la cafetería, a pie o en coche.

9



10



La cafetería tendrá acceso a un mapa similar en el que podrá geolocalizar el usuario y detectar cuando este llegue. Se desarrollará una doble verificación para asegurar que el pedido haya sido entregado.

Por otra parte, resulta fundamental la red de cafeterías asociadas, especialmente aquellas situadas en rutas de *commuting* o en zonas con alta concentración de oficinas y tránsito peatonal. Se deben asegurar acuerdos con establecimientos que ofrezcan calidad, buena ubicación y consistencia operativa para sostener la propuesta de valor e, idealmente, para construir relaciones preferentes. Más adelante incluimos el listado preliminar de cafeterías contactadas hasta el momento.

La relación con estas cafeterías debe plantearse como una alianza estratégica que genere volumen incremental y visibilidad para ellos, reduciendo sus fricciones operativas y proporcionando una previsión más precisa de la demanda.

Por último, la marca constituye también un recurso estratégico central. Goffee debe proyectarse como una marca asociada a confianza, calidad y estilo de vida, posicionándose como un punto de referencia para consumidores que valoran no solo la conveniencia, sino también el diseño, la experiencia y la identidad vinculada al consumo de café.

6. Actividades clave

Las actividades clave se concentran en:

- El desarrollo y mantenimiento de la aplicación, requiriendo fiabilidad en momentos de alta actividad (horas punta).
- La captación, negociación y gestión de partners, a través del desarrollo de un SLA (contrato en el que se definirá el compromiso de cada parte, incluyendo comisiones, tiempos de preparación, rechazo de pedidos, etc.) y mecanismos de coordinación.
- Actividades de marketing, que detallaremos más adelante.

7. Socios clave

Los socios clave son, como hemos mencionado, las cafeterías de especialidad y de alta calidad que aportan el producto y la credibilidad. La relación debe construirse como alianza en la que Goffee no solo “trae pedidos”, sino que puede aportar previsión de demanda, digitalización y visibilidad en un nicho específico.

Por otro lado, se requieren socios tecnológicos (gestión de pagos, mapas, geolocalización, analítica) y una asesoría legal (normativa municipal, higiene alimentaria, responsabilidad civil). También pueden ser importantes alianzas de acceso a demanda en lugares donde el café se vuelve rutina (*coworkings*, empresas, comunidades de oficinas).

8. Fuentes de ingresos

El modelo de ingresos de Goffee se apoya, en una comisión por transacción al conectar demanda (usuarios) con oferta (cafeterías). Esta, será de entorno al 5%-10%, en base a las negociaciones preliminares que hemos tenido con posibles partners.

A futuro, existen vías complementarias de monetización como el establecimiento de una suscripción premium, “Goffee Plus”, que ofrezca ventajas exclusivas o el posicionamiento patrocinado dentro de la App para cafeterías sin descuidar la confianza del usuario.

Finalmente, la ampliación del ticket medio mediante productos complementarios (bollería lista para servir u opciones saludables fáciles de comer *to-go*) puede incrementar el valor por pedido sin aumentar fricción.

9. Estructura de costes

La estructura de costes de Goffee es coherente con un modelo asset-light, ya que no requiere CAPEX en locales propios ni inventario. La mayor parte del coste será fijo o semifijo al inicio debido a la necesidad del desarrollo tecnológico y los costes legales.

A medida que el modelo crece, el componente más sensible será el coste de adquisición de usuarios (marketing) y el coste de garantizar la calidad de servicio (atención al cliente o gestión de incidencias de la aplicación).

La estructura de costes debe entenderse como inversión para consolidar barreras de entrada (marca + red + hábito), ya que una de las ventajas fundamentales de Goffee frente a los competidores es la ausencia de costes de personal en repartidores, permitiéndonos obtener un margen mayor y ofrecer un servicio al cliente excepcional.

Resumen del Business Model Canvas Goffee:

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTE	SEGMENTOS DE CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> → Cafeterías de especialidad: zonas concurridas del centro de Madrid, proveen producto de calidad → Socios tecnológicos y asesoría legal: gestión de la aplicación y cumplimiento normativo → Alianzas de acceso a la demanda: coworkings, empresas, comunidades de oficinas 	<ul style="list-style-type: none"> → Desarrollo y mantenimiento de la App → Captación y gestión de proveedores (SLAs) → Marketing para adquisición de usuarios 	<ul style="list-style-type: none"> → Café de calidad y saludable → Pedidos por anticipado y personalizables → Ágil y sin comisiones → Listo para llevar, sin esperas 	<ul style="list-style-type: none"> → Modelo de autoservicio digital: recomendaciones, favoritos guardados → Fiabilidad operativa y calidad garantizada → Sentimiento comunidad 	<ul style="list-style-type: none"> → Jóvenes adultos: valoran la flexibilidad, la personalización (bebidas saludables) y la digitalización de sus rutinas diarias → Profesionales urbanos: necesitan conveniencia en su rutina diaria → Residentes extranjeros: habituados al café to-go, habitual en sus países de origen
	<p>RECURSOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> → App: experiencia fluida y confiable → Backend sólido → Red de cafeterías → Marca Goffee: calidad y conveniencia para "amantes del café" 	<ul style="list-style-type: none"> → Oferta curada de las mejores cafeterías de Madrid → Con servicio de recogida sin bajarte del vehículo 	<p>CANALES</p> <ul style="list-style-type: none"> → Aplicación móvil: pedidos, pagos, navegador, experiencia personalizada → Canales sociales complementarios: co-marketing con cafeterías, rrss, etc. 	
ESTRUCTURA DE COSTES		FUENTES DE INGRESOS		
<ul style="list-style-type: none"> → Modelo asset-light: sin necesidad de inversión en CAPEX o inventario → Ventaja competitiva: mayor margen debido a la ausencia de personal de reparto 		<ul style="list-style-type: none"> → Costes iniciales: fijos o semifijos relacionados con desarrollo tecnológico, costes legales y marketing de promoción 	<ul style="list-style-type: none"> → Comisión por transacción: 5-10% por conectar a cafeterías con su público objetivo → Ampliación de ticket medio: venta de productos complementarios para llevar 	<ul style="list-style-type: none"> → A futuro: posibilidad de suscripción premium "Goffee Plus" con ventajas exclusivas para suscriptores e ingresos publicitarios por posicionamiento patrocinado de cafeterías

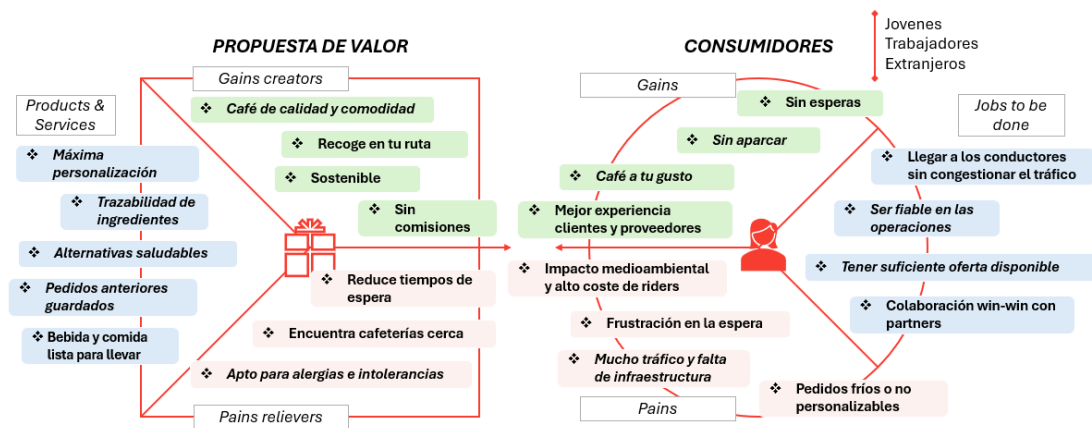
Fuente: Elaboración propia

2. Value Proposition Framework Goffee

Profundizando en la propuesta de valor, Goffee destaca cómo el único servicio que responde a las necesidades de jóvenes, trabajadores y extranjeros, al ofrecer café de calidad, saludable, personalizable y listo para llevar.

La aplicación permite reducir tiempos de espera, descubrir cafeterías cercanas y disfrutar de una experiencia cómoda sin comisiones y sostenible. Mediante la colaboración con las mejores cafeterías de la ciudad, se asegura una amplia oferta y un servicio fluido y sin fricciones.

Esquema de propuesta de valor de Goffee:



Fuente: Elaboración propia

Capítulo V: Análisis financiero

En este capítulo, profundizaremos en el análisis de la viabilidad financiera de Goffee, proporcionando un desglose detallado de la inversión inicial, los costes operativos, las proyecciones de ingresos y costes, así como el escenario de desinversión para el quinto año.

1. Inversión inicial para lanzar Goffee

Una de las decisiones clave en el desarrollo de Goffee fue optar por un modelo de negocio basado en asociaciones con cafeterías, en lugar de una integración vertical completa. Esta elección nos permitió reducir significativamente la inversión inicial, lo que facilita la entrada al mercado sin necesidad de grandes desembolsos en infraestructura, locales o personal. A través de un modelo *asset-light*, podemos evitar estos costes y centrarnos en la creación de una aplicación eficiente y en la construcción de una red de socios estratégicos sin necesidad de integración vertical completa.

El modelo de *equity* 100% elegido nos ha permitido mantener un control total sobre la financiación de Goffee sin necesidad de recurrir a inversores externos o financiación mediante deuda, lo que resulta más económico en esta fase inicial.

1. Desarrollo de la aplicación

El desarrollo de la aplicación fue uno de los principales retos, ya que inicialmente se estimaron costes cercanos a los 15.000 € a través de páginas como Clutch (2026). Sin embargo, para mantener bajos los costes iniciales, optamos por usar herramientas de bajo coste como Replit (Licencia: 25 € mensuales) y Loveable (versión gratuita) para el desarrollo de la aplicación y la creación del landing page.

Así, el primer prototipo de Goffee, cuyo enlace se mostraba en el capítulo anterior, fue desarrollado internamente por el equipo fundador, lo que nos permitió crear una aplicación funcional con geolocalización y métodos de pago sin necesidad de conocimientos avanzados de programación.

Sin embargo, si decidimos llevar Goffee a una fase de escalabilidad, estimamos que la inversión necesaria para un desarrollo completo de la App, con todas las APIs necesarias (para cobros y geolocalización), ascendería a aproximadamente 15.000 €.

2. Obtención de licencias y otros gastos administrativos

En un inicio, como no contaremos con oficinas físicas ni local comercial, no necesitaremos la licencia de actividad. Sin embargo, será necesario registrar la marca y el código de la App para proteger nuestra propiedad intelectual. El registro de la marca en la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM) tiene un coste aproximado de 150 € a 250 € (OEPM, 2026). Además, hemos contratado los servicios de un abogado especializado, con un coste estimado de 2.000 €.

Los gastos de registro en las tiendas de aplicaciones (Google Play y Apple App Store) también forman parte de los costes iniciales. Estos ascienden a 25 USD para Google Play y 99 USD anuales para la App Store (Dribba, 2025). Estos costes están incluidos en los gastos de mantenimiento y puesta en marcha del primer año de Goffee. Los costes posteriores asociados a los ingresos (30% o 15% hasta 1 millón de euros en ingresos en el caso de Google) están incluidos en los costes de mantenimiento de la App en los sucesivos años.

3. Costes de alianzas con proveedores

La captación de proveedores ha sido un proceso inicial de bajo coste. Hemos comenzado con una lista de cafeterías de especialidad ubicadas en zonas clave, asesorados por expertos del sector. Las primeras visitas a las cafeterías han sido informativas, utilizando material de presentación como flyers, lo que mantiene los costes de captación bajos.

Entre las cafeterías a visitar se incluyen:



Durante estas visitas, los proveedores señalaron que los principales *pain points* se relacionan con el sistema de entrega en vehículos, pero que estarían interesados en la propuesta si les ofrecemos un sistema de planificación adecuado y un coste de comisión bajo.

Por otra parte, dado que este sector está muy vinculado con el mundo del running, aprovechamos nuestra red de contactos para facilitar la captación de estos *partnerships*, lo que mantiene los costes de alianza muy bajos en esta fase inicial.

2. Proyecciones de ingresos y costes en los primeros cinco años

¿Por qué hemos decidido establecer este horizonte temporal?

Creemos que el desenlace natural de Goffee es su adquisición por una de las grandes plataformas de *delivery*. Por ello, el modelo de negocio se ha diseñado con un horizonte de desinversión en 5 años, mediante una posible adquisición por parte de un operador estratégico. Estimaremos los flujos de caja hasta ese momento, basándonos en este escenario de salida.

Consideramos que Goffee necesitará tiempo para construir el efecto red y expandirse a las principales ciudades españolas, que serán nuestro mercado objetivo. Una vez alcanzada esta madurez, con una sólida red de cafeterías y consumidores, plataformas como Uber Eats o Glovo podrían optar por adquirir Goffee, anticipándose a la posible migración de usuarios hacia nuestra plataforma.

Nuestra estrategia comienza con Madrid como la primera ciudad para establecer acuerdos, ya que, en España, es uno de los principales núcleos de la tendencia del café *to-go*. El siguiente paso lógico sería Barcelona, con planes de expansión para 2028, dependiendo del escenario. A pesar de que ciudades como Valencia, Sevilla o Málaga tienen una menor proporción de población cafetera y usuarios de este formato, se espera que crezcan a medida que la cultura del café para llevar se consolide. Estos mercados adicionales se explorarán una vez Goffee haya alcanzado una posición consolidada y reconocido su marca en los núcleos urbanos clave.

1. Escenario base

A este escenario le hemos asignado un 50% de probabilidad.

Proyecciones de ingresos

Para establecer nuestro plan de ingresos, hemos formulado las siguientes hipótesis:

- Ingresos por bebidas: Se calculan multiplicando el número de cafeterías activas en la plataforma por el número anual de cafés vendidos por cada cafetería, y luego por el importe medio de esos cafés. Este valor promedio se ha calculado a partir de una muestra de tres cafeterías de especialidad estratégicas, tomando como base el precio medio ponderado de sus bebidas más vendidas y el porcentaje de consumo de cada una, información que obtuvimos de la entrevista con Miguel Ortín (Anexo 1).
- Ingresos por comida: Se calculan asumiendo que el 40% de los pedidos incluirán un complemento de comida, lo que es una estimación más conservadora que la proporcionada por Miguel Ortín. El precio medio por pedido con comida se ha calculado de manera similar, utilizando las mismas bases de datos y precios ponderados.

Cálculo de precios medios:

	HOLA COFFEE	CAFÉ RELIGION	SYRA COFFEE	€ medio	% consumo
BEBIDAS					
Doble Espresso	3,20 €	2,70 €	2,50 €	2,80 €	5%
Latte	3,60 €	3,70 €	3,50 €	3,60 €	25%
Matcha	4,00 €	3,00 €	3,90 €	3,63 €	20%
Iced Latte	4,20 €	3,70 €	4,50 €	4,13 €	25%
Iced Matcha	4,50 €	3,00 €	4,50 €	4,00 €	20%
Signature	6,00 €	6,30 €	n.a	6,15 €	5%
				Media ponderada por bebida:	3,91 €
COMIDA					
Mixto	8,00 €	6,20 €	n.a	7,10 €	10%
Tosta tomate + IBE	6,50 €	7,30 €	n.a	6,90 €	10%
Tosta extra	7,50 €	7,00 €	n.a	7,25 €	10%
Yogurt	7,00 €	6,90 €	n.a	6,95 €	10%
Bakery	3,50 €	3,50 €	3,70 €	3,57 €	50%
				Media ponderada por comida:	4,60 €

* A esto tenemos que añadirle el extra de leches vegetales u otros suplementos que de media son 0,5 y se consumen entorno a un 50% de las veces en estos establecimientos

Fuente: Mystery Shopping en tiendas

Drivers de ingresos de escenario base:

Goffee					
Drivers escenario base	Incorporamos Bcn		Incorporamos resto España		
	E 2027	E 2028	E 2029	E 2030	E 2031
BASE CASE					
<i>Items PyG</i>					
Drivers de ingresos (YoY)					
Cafeterías activas en la plataforma (nº)	40	160	360	600	800
Volumen medio anual de cafés por cafetería (unidades/año)	3650	5475	7300	9125	10950
Nº usuarios / día	400	2400	7200	15000	24000
Precio medio de café de especialidad o bebida similar (€/unidad)	3,90 €	3,98 €	4,06 €	4,14 €	4,22 €
Volumen medio anual de productos adicionales por cafetería (unidades/año)	1460	2190	2920	3650	4380
Precio medio de producto adicional (€/unidad)	4,60 €	4,69 €	4,79 €	4,88 €	4,98 €

Fuente: Elaboración propia

Como se anticipó en el estudio de mercado, estimamos que de las 350 cafeterías de especialidad en Madrid, 40 cafeterías estarán disponibles para asociarse con Goffee en la fase inicial.

En este escenario, prevemos un crecimiento constante en el número de cafeterías que adoptan la aplicación, alcanzando un 40% de cuota de mercado en España para 2031. La expansión comenzaría en Barcelona a partir de 2028, con planes de extenderse a otras capitales importantes españolas a partir de 2030.

En cuanto al volumen de ventas por establecimiento, proyectamos un aumento progresivo a medida que crece tanto el número de cafeterías como de usuarios. Se espera que el número de pedidos diarios por cafetería pase de 10 a 30 para el año 2031.

El aumento en el precio medio de las bebidas y productos adicionales reflejará la inflación esperada, sin depender de un aumento en la demanda ni de la flexibilidad de precios, gracias al perfil de clientes de Goffee, que valoran tanto la calidad como la conveniencia, por lo que podría ser un *driver* de crecimiento en el futuro.

Proyecciones de costes operativos

- Costes de ventas

Para simplificar la operativa en el inicio, estimamos que Goffee recibirá los ingresos totales de cada pedido y pagará a las cafeterías el importe total, menos la comisión, con un margen de 15 días. Esto genera un coste de ventas asociado a dicho valor.

A partir de las entrevistas realizadas, hemos observado que la comisión no representa un problema importante, incluso si se factura directamente a las cafeterías. De hecho, este coste es relativamente bajo en comparación con las comisiones de los competidores, que rondan el 30%. Además, no consideramos que la comisión a los clientes sea un inconveniente, dado su perfil, ya que valoran más la conveniencia y la calidad del servicio.

En el escenario base, la comisión será del 5% durante los primeros tres años, incrementándose al 10% a medida que Goffee gane efecto red y su volumen de operaciones crezca.

- Costes de captación de clientes

Nuestra estrategia de captación de clientes se enfoca en plataformas como Instagram, donde nuestro público objetivo está muy presente. Hemos asignado 30.500 € anuales a campañas de *Ads* en Instagram, dirigidas a perfiles jóvenes y deportistas, lo que equivale a aproximadamente 3.000 € al mes. Elegimos Instagram como la principal fuente de captación para nuestra App debido a su relevancia entre nuestro público objetivo y la efectividad de las campañas visuales.

Además, realizaremos 20 campañas anuales con influencers de gama media, con un presupuesto de 1.000 € por campaña, aprovechando su autenticidad y la conexión cercana con su audiencia. También generaremos contenido internamente utilizando influencers

que conocemos o de manera autónoma, lo que nos permitirá reducir costes sin sacrificar la calidad.

Paralelamente, el marketing digital será esencial en nuestra estrategia. Para gestionar las campañas de fidelización y recompensas, hemos contratado a una becaria que se encargará del proceso de manera autónoma, con un coste mensual estimado en 500 €, y utilizaremos ERPs para gestionar el envío de correos.

Finalmente, destinaremos recursos a costes de fidelización, como descuentos y ofertas, que serán fundamentales para crear una comunidad sólida desde el inicio.

Resumen de costes de captación:

Año	Redes Sociales	Marketing Digital	Influencers	Fidelización	Total Anual
Año 1	30.500 €	8.000 €	20.000 €	2.000 €	60.500 €
Año 2	45.000 €	8.000 €	20.000 €	1.500 €	74.500 €
Año 3	40.000 €	8.000 €	20.000 €	1.500 €	69.500 €
Año 4	35.000 €	8.000 €	10.000 €	1.000 €	54.000 €
Año 5	35.000 €	8.000 €	10.000 €	1.000 €	54.000 €

Fuente: Elaboración Propia

- Costes de atención al cliente

Como usuario de Uber, y habiendo experimentado varias incidencias sin respuesta, considero que contar con un teleoperador disponible para resolver cualquier problema es fundamental.

En la fase inicial, estos costes de atención al cliente serán asumidos por el equipo fundador, ya que es crucial identificar los principales *pain points* del modelo y actuar en consecuencia. Sin embargo, a partir del primer año, proyectamos contratar un equipo de 2 personas dedicadas exclusivamente a la atención al cliente. Este número crecerá en

función de los ingresos brutos y el aumento del número de usuarios, alcanzando cerca de 20 personas para el año 2031.

El coste total por empleado se estima en 30.000 € anuales, con un salario bruto de 23.000 €, que está alrededor del salario medio en España (INE, 2023). A este salario se le suman las cotizaciones a la Seguridad Social, que representan un 30% del salario bruto, es decir, en torno a 7.000 €, lo que da un coste total de 30.000 €.

- Costes de mantenimiento de la aplicación

Para el mantenimiento de la aplicación, utilizaremos Firebase de Google (Google, 2026), una herramienta fácil de implementar que se integra de manera sencilla con plataformas móviles como iOS y Android. Esta solución es clave para Goffee, ya que nos permite lanzar la aplicación rápidamente, un factor crucial dado el tiempo limitado. Firebase ofrece una base de datos en tiempo real, lo que es ideal para aplicaciones que requieren actualizaciones instantáneas, como en el caso de Goffee. Además, Firebase facilita la integración con servicios de autenticación de usuarios (como inicio de sesión con Google) y métodos de pago, dos elementos esenciales para Goffee.

En cuanto a los costes anuales de mantenimiento, estos aumentarán de manera progresiva con el tiempo, reflejando el crecimiento de la infraestructura y las actualizaciones necesarias para mantener la App funcionando correctamente. Durante los primeros años, los gastos se limitarán al pago de las tarifas de subida a plataformas como Google Play y Apple App Store, el mantenimiento de servidores para gestionar el volumen de tráfico y las actualizaciones periódicas para corregir errores y mejorar la experiencia del usuario.

A medida que la App crezca, los costes de tráfico y almacenamiento en la nube se incrementarán, ya que se necesitarán más recursos tecnológicos para manejar la mayor carga de usuarios. Además, los costes asociados con la infraestructura web y la estabilidad

del servicio también aumentarán, alcanzando los 200.000 € en el quinto año debido a la mayor demanda y la optimización continua de la App.

Es decir, para una aplicación que gestione más de 20.000 pedidos diarios, hemos estimado (con base en una consulta con la desarrolladora de software de Microsoft en Seattle, Lara Bailén) los siguientes costes anuales:

- ❖ Infraestructura (servidores, almacenamiento): 48.000 €
- ❖ Actualizaciones y desarrollo de funcionalidades: 84.000 €
- ❖ Seguridad y protección de datos: 48.000 €
- ❖ Otros costes operativos: 20.000 € aproximadamente.

Drivers de costes operativos de escenario base:

Goffee					
Drivers escenario base	E 2027	Incorporamos Bcn E 2028	E 2029	Incorporamos resto España E 2030	E 2031
BASE CASE					
Costes de ventas					
Tasa de comisión promedio aplicada (take rate, % sobre GMV)	95,00%	95,00%	95,00%	90,00%	90,00%
Selling, general and administrative expenses	65.500 €	164.500 €	279.500 €	474.000 €	794.000 €
Nº empleados	0	2	5	10	18
Costes de personal	-	60.000 €	150.000 €	300.000 €	540.000 €
% de ingresos brutos	0,00%	22,68%	23,04%	22,41%	25,04%
Costes de mantenimiento	5.000 €	30.000 €	60.000 €	120.000 €	200.000 €
% de ingresos brutos	10,38%	11,34%	9,22%	8,96%	9,28%
Costes de captación y marketing	60.500 €	74.500 €	69.500 €	54.000 €	54.000 €
% de ingresos brutos	126%	28%	11%	4%	3%

Fuente: Elaboración propia

Proyecciones de costes no operativos

- Costes financieros

En cuanto a los costes financieros, no se prevé que existan durante el primer año. El modelo de financiación de Goffee se basa en *equity* en lugar de deuda, dado su carácter de *startup*. A menos que la aplicación no sea vendida en el quinto año, como está proyectado, no planeamos recurrir a deuda en esta etapa inicial. Si la situación cambia en

el futuro, estimaremos el coste y el nivel de la deuda, comparándonos con competidores con estructuras de costes similares, como Glovo. Sin embargo, cabe destacar que nuestro modelo es más *asset-light* que el de otras plataformas existentes.

- Costes impositivos

Los costes impositivos estarán relacionados con el impuesto de sociedades en España, así como con el IVA correspondiente. Todos estos costes ya están contemplados y calculados dentro del modelo financiero proyectado.

2. Escenario optimista

A este escenario le hemos asignado un 10% de probabilidad de ocurrencia, ya que supone una adopción de Goffee prácticamente sin fricciones.

Drivers de escenario optimista:

Goffee					
	Incorporamos Bcn	Incorporamos resto España			
Drivers escenario optimista	E 2027	E 2028	E 2029	E 2030	E 2031
BULL CASE					
<i>Items PyG</i>					
Drivers de ingresos (YoY)					
Cafeterías activas en la plataforma (nº)	100	250	650	800	1000
Volumen medio anual de cafés por cafetería (unidades/año)	3650	5475	7300	9125	10950
Nº usuarios / día	1000	3750	13000	20000	30000
Precio medio de café de especialidad o bebida similar (€/unidad)	3,90 €	3,98 €	4,06 €	4,14 €	4,22 €
Volumen medio anual de productos adicionales por cafetería (unidades/año)	1460	2190	2920	3650	4380
Precio medio de producto adicional (€/unidad)	4,60 €	4,69 €	4,79 €	4,88 €	4,98 €
Costes de ventas					
Tasa de comisión promedio aplicada (take rate, % sobre GMV)	95,00%	95,00%	90,00%	90,00%	90,00%
Selling, general and administrative expenses	130.500 €	260.500 €	510.500 €	724.000 €	1.014.000 €
Nº empleados	2	5	12	18	25
Costes de personal	60.000 €	150.000 €	360.000 €	540.000 €	750.000 €
% de ingresos brutos	0,00%	56,70%	55,30%	40,33%	34,78%
Costes de mantenimiento	10.000 €	30.000 €	60.000 €	120.000 €	200.000 €
% de ingresos brutos	20,75%	11,34%	9,22%	8,96%	9,28%
Costes de captación y marketing	60.500 €	80.500 €	90.500 €	64.000 €	64.000 €
% de ingresos brutos	126%	30%	14%	5%	3%
Probabilidad del escenario	10,00%				

Fuente: Elaboración propia

En este escenario, Goffee alcanzaría las 100 cafeterías en su primer año, con una expansión rápida. De este modo, lograría cerca del 50% de cuota de mercado en 2031, siguiendo patrones similares a los de otros países en Asia y EE.UU., como se observó

anteriormente. La expansión a Barcelona se llevaría a cabo en ese primer año, y la cobertura de todas las principales ciudades de España comenzaría de forma sólida en 2029.

3. Escenario pesimista

A este escenario, que contempla la desaparición de Goffee en 2029, le hemos asignado un 40% de probabilidad de ocurrencia, ya que, dado el bajo porcentaje de *startups* que logran sobrevivir, preferimos ser realistas. Asignar un 90% de probabilidad hubiera distorsionado nuestras proyecciones financieras, ya que, si Goffee no perdurara, esos datos carecerían de sentido. A pesar de ello, este escenario sigue teniendo una probabilidad cercana al 50%.

Drivers de escenario pesimista:

Goffee					
Drivers escenario pesimista	E 2027	E 2028	E 2029	E 2030	E 2031
BEAR CASE					
<i>Items PyG</i>					
Drivers de ingresos (YoY)					
Cafeterías activas en la plataforma (nº)	40	50	30	0	0
Volumen medio anual de cafés por cafetería (unidades/año)	3650	5475	3650	0	0
Nº usuarios / día	400	750	300	0	0
Precio medio de café de especialidad o bebida similar (€/unidad)	3,90 €	3,98 €	4,06 €	4,14 €	4,22 €
Volumen medio anual de productos adicionales por cafetería (unidades/año)	1460	2190	1460	0	0
Precio medio de producto adicional (€/unidad)	4,60 €	4,69 €	4,79 €	4,88 €	4,98 €
Costes de ventas					
Tasa de comisión promedio aplicada (take rate, % sobre GMV)	95,00%	95,00%	95,00%	95,00%	95,00%
Selling, general and administrative expenses	65.500 €	170.500 €	140.500 €	- €	- €
Nº empleados	0	2	2	0	0
Costes de personal	- €	60.000 €	60.000 €	- €	- €
% de ingresos brutos	0,00%	22,68%	9,22%	0,00%	0,00%
Costes de mantenimiento	5.000 €	30.000 €	30.000 €	- €	- €
% de ingresos brutos	10,38%	11,34%	4,61%	0,00%	0,00%
Costes de captación y marketing	60.500 €	80.500 €	50.500 €	- €	- €
% de ingresos brutos	126%	30%	8%	0%	0%
Probabilidad del escenario	40,00%				

Fuente: Elaboración propia

En este escenario, Goffee no lograría superar las 50 cafeterías en el primer año ni en los primeros tres años. A pesar de las inversiones en marketing para revertir esta situación, el proyecto finalmente desaparecería en 2029, sin tiempo para expandirse a otras ciudades.

Para finalizar, cabe destacar que todos los escenarios asumidos contemplan que el consumo total de café se mantiene, redistribuyéndose parte de la demanda hacia el formato *to-go*. De hecho, un aumento en el hábito de consumir café para llevar podría incrementar el consumo total, impulsado por la conveniencia y disponibilidad, lo que a su vez aumentaría el volumen de ventas.

3. Desinversión prevista en el año 2031

El valor de este *exit* a fecha de 31 de diciembre de 2031 podría estimarse utilizando múltiplos de mercado, aplicados a las ventas o al EBITDA proyectado para ese año.

Sin embargo, debido a la incertidumbre actual sobre el desenlace y la demanda futura, estas cifras de EBITDA basadas en escenarios tan diversos no son realistas. En el caso de las *startups*, las valoraciones mediante métodos tradicionales pueden ser inadecuadas, ya que no consideran varios factores clave.

Como se menciona en el Trabajo de Fin de Grado de Antonio Fadón de la Universidad de Salamanca (2020), los métodos tradicionales de valoración, como el valor patrimonial o el descuento de flujos de caja, no siempre son aplicables a las *startups* debido a sus características únicas, como la incertidumbre extrema y la falta de métricas en las fases iniciales. Estos métodos, basados en datos históricos, no reflejan el potencial de escalabilidad ni consideran aspectos cualitativos clave, como el talento del equipo o las expectativas de innovación. Esto hace necesario el uso de métodos alternativos de valoración, más adecuados a las particularidades de las *startups* (Fadón Vidal A, 2020).

Ejemplos de estos métodos incluyen:

- Métodos cualitativos: como el Método Berkus o el Método Scorecard, que son útiles en fases tempranas, donde la información financiera es limitada y se valoran aspectos cualitativos.
- Métodos cuantitativos: como el Método Venture Capital (MVC) o el Método de Descuento de Flujos de Caja adaptado a *startups*, que son más adecuados en fases avanzadas, cuando la *startup* ya tiene métricas de mercado y un producto validado.

En este momento, dado que Goffee aún no se ha lanzado al mercado, no tiene sentido realizar una valoración utilizando múltiplos de comparables ni métodos cuantitativos. La valoración tendrá más sentido una vez alcancemos el horizonte de tres años, cuando Goffee haya superado esa etapa inicial y haya obtenido métricas relevantes para una valoración más precisa.

4. Conclusiones y proyecciones de los estados financieros de Goffee

Drivers de los tres escenarios ponderados:

Goffee					
Predicciones de los drivers fundamentales	E 2027	E 2028	E 2029	E 2030	E 2031
<i>Items PyG</i>					
Drivers de ingresos (YoY)					
Cafeterías activas en la plataforma (nº)	46	125	257	380	500
Volumen medio anual de cafés por cafetería (unidades/año)	3650	5475	5840	5475	6570
Precio medio de café de especialidad o bebida similar (€/unidad)	3,90 €	3,98 €	4,06 €	4,14 €	4,22 €
Volumen medio anual de productos adicionales por cafetería (unidades/año)	1460	2190	2336	2190	2628
Precio medio de producto adicional (€/unidad)	4,60 €	4,69 €	4,79 €	4,88 €	4,98 €
Cost of Good Sold (% Revenue, Rev)					
Tasa de comisión promedio aplicada (take rate, % sobre GMV)	-95,00%	-95,00%	-94,50%	-92,00%	-92,00%
Selling, general and administrative expenses (% Rev)	72000	176500	247000	309400	498400

Fuente: Elaboración propia

Estados financieros los 5 primeros años:

Goffee						
Pérdidas y Ganancias	A 2026	E 2027	E 2028	E 2029	E 2030	E 2031
Ventas Netas	--	963.746,00	5.291.313,75	11.836.287,88	16.735.451,79	26.952.885,51
Growth Rate (%)	--	--	449,04%	123,69%	41,39%	61,05%
Ingresos por café	--	654.810,00	4.006.878,75	8.963.099,27	12.673.020,22	20.410.232,57
Growth Rate (%)	--	--	511,91%	123,69%	41,39%	61,05%
Ingresos por otros productos	--	308.936,00	1.284.435,00	2.873.188,62	4.062.431,57	6.542.652,95
Growth Rate (%)	--	--	315,76%	123,69%	41,39%	61,05%
Coste de Ventas	--	(915.558,70)	(5.026.748,06)	(11.185.292,05)	(15.396.615,65)	(24.796.654,67)
COGS as a % of revenues	0,00%	95,00%	95,00%	94,50%	92,00%	92,00%
COGS	--	(915.558,70)	(5.026.748,06)	(11.185.292,05)	(15.396.615,65)	(24.796.654,67)
Beneficio Bruto	--	48.187,30	264.565,69	650.995,83	1.338.836,14	2.156.230,84
Selling, general and administrative expenses	--	(72.000,00)	(176.500,00)	(247.000,00)	(309.400,00)	(498.400,00)
SG&A as a % of gross profit	0,00%	-149,42%	-66,71%	-37,94%	-23,11%	-23,11%
Amortization expense for intangibles	--	(3.000,00)	(3.000,00)	(3.000,00)	(3.000,00)	(3.000,00)
EBITDA	--	(26.812,70)	85.065,69	400.995,83	1.026.436,14	1.654.830,84
Other non-operating expense / income	--	--	--	--	--	--
EBIT	--	(26.812,70)	85.065,69	400.995,83	1.026.436,14	1.654.830,84
Income tax expense / benefit	--	(5.630,67)	(17.863,79)	(84.209,13)	(215.551,59)	(347.514,48)
Beneficio / Pérdida	--	(32.443,37)	67.201,89	316.786,71	810.884,55	1.307.316,36

Todo en €

Fuente: Elaboración propia

En los primeros años, las ventas netas de Goffee muestran un crecimiento constante dirigido fundamentalmente por un aumento en la adopción de la aplicación por parte de las cafeterías asociadas.

En cuanto al EBITDA, la empresa muestra pérdidas en los primeros años, lo cual es común en las *startups* durante su fase de crecimiento, donde se invierte fuertemente en tecnología y marketing. A partir de 2028, el EBITDA se vuelve positivo, reflejando la rentabilidad del negocio conforme crece la base de usuarios y el número de cafeterías asociadas. A medida que la plataforma gana más usuarios y aumenta el volumen de ventas, la rentabilidad mejora notablemente, alcanzando resultados de en torno a 1.6 M€ en 2031.

Por último, el beneficio neto sigue la misma trayectoria, con pérdidas iniciales que se transforman en beneficios en los años posteriores, lo que valida la estrategia de crecimiento gradual y controlado.

Goffee						
Balance de Situación	A 2026	E 2027	E 2028	E 2029	E 2030	E 2031
Total activo	100.000	105.182	377.065	1.115.361	2.530.416	4.919.065
Activo corriente	100.000	93.182	368.065	1.109.361	2.527.416	4.919.065
Efectivo y equivalentes	100.000	93.182	368.065	1.109.361	2.527.416	4.919.065
Cuentas por cobrar	--	--	--	--	--	--
Inventario	--	--	--	--	--	--
Activo no corriente	--	12.000	9.000	6.000	3.000	--
PPE, a coste, menos depreciación acumulada	--	--	--	--	--	--
Activos intangibles netos	--	12.000	9.000	6.000	3.000	--
Goodwill	--	--	--	--	--	--
Total pasivo y patrimonio neto	100.000	105.182	377.065	1.115.361	2.530.416	4.919.065
Total pasivo	--	37.626	206.579	459.670	632.738	1.019.041
Total pasivo corriente	--	37.626	206.579	459.670	632.738	1.019.041
Cuentas a pagar	--	37.626	206.579	459.670	632.738	1.019.041
Deuda a corto plazo	--	--	--	--	--	--
Pasivos no corrientes	--	--	--	--	--	--
Deuda a largo plazo	--	--	--	--	--	--
Total patrimonio neto	100.000	67.557	170.486	655.691	1.897.679	3.900.024
Capital social	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Reservas	--	(32.443)	70.486	555.691	1.797.679	3.800.024
Todo en €						
Check	--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

El activo corriente de Goffee muestra un crecimiento continuo en los próximos años, basado en la previsión de ingresos y la acumulación de efectivo generado por las operaciones. Esto refleja que la *startup* mantendrá una liquidez suficiente para financiar sus operaciones diarias y cubrir las necesidades inmediatas de efectivo. Esta proyección se fundamenta en la asunción de que la adopción de la plataforma se irá acelerando conforme se incremente la red de cafeterías asociadas.

En cuanto al pasivo corriente, se anticipa que se mantendrá bajo control, lo que reduce el riesgo de sobreendeudamiento. Esta proyección se basa en el supuesto de que Goffee podrá financiar su crecimiento principalmente a través de capital social (equity) y no depender de deuda externa, al menos en los primeros años. Esto asegura una estructura financiera más saludable durante la fase inicial de expansión. Se espera que el patrimonio neto crezca con el tiempo debido a la retención de beneficios y el aumento del capital social, lo cual es clave para el financiamiento de la expansión.

Goffee						
Estado de flujos de caja	A 2026	E 2027	E 2028	E 2029	E 2030	E 2031
Beneficio	--	(32.443)	102.929	485.205	1.241.988	2.002.345
Amortización de intangibles	--	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Pérdidas por deterioro	--	--	--	--	--	--
Cambios en NWC						
Cuentas a cobrar	--	--	--	--	--	--
Inventario	--	--	--	--	--	--
Cuentas a pagar	--	37.626	168.953	253.091	173.068	386.303
Efectivo neto de la actividad operativa	--	8.182	274.882	741.296	1.418.056	2.391.648
Cambios en inversiones a corto plazo	--	--	--	--	--	--
CAPEX (intangible)	--	(15.000)	--	--	--	--
Efectivo neto después de inversiones	--	(15.000)	--	--	--	--
Dividendos	--	--	--	--	--	--
Cambios en deudas a largo plazo	--	--	--	--	--	--
Incremento neto del efectivo	--	(6.818)	274.882	741.296	1.418.056	2.391.648
Caja, comienzo de periodo	--	100.000	93.182	368.065	1.109.361	2.527.416
Caja, final de periodo	100.000	93.182	368.065	1.109.361	2.527.416	4.919.065

Todo en €

Fuente: Elaboración propia

En las primeras etapas, los flujos de caja operativos de Goffee son negativos, lo que es común en las *startups* durante su fase de inversión. Este comportamiento refleja los esfuerzos iniciales para desarrollar la plataforma y adquirir usuarios, con ingresos limitados. Sin embargo, a partir de 2027, las previsiones sugieren que los flujos de caja comenzarán a ser positivos, reflejando un crecimiento en los ingresos operativos una vez que la plataforma gane escala y se logren los objetivos de expansión.

El CAPEX (inversiones en activos intangibles) se mantiene relativamente bajo en los primeros años, aunque se prevé un aumento en estos gastos conforme se realicen más inversiones en tecnología y mejoras en la infraestructura. Esto es necesario para soportar la creciente demanda de la plataforma a medida que aumente la base de usuarios.

A pesar de los gastos iniciales, el flujo de caja neto se proyecta como positivo a medida que se vayan alcanzando los objetivos de crecimiento. Esto sugiere que el modelo de Goffee permite autofinanciar su expansión, lo cual es una ventaja competitiva en términos de gestión financiera.

Capítulo VI: Conclusiones

1. Resumen de conclusiones fundamentales

El objetivo principal de este Trabajo de Fin de Grado ha sido diseñar y evaluar la viabilidad de un modelo de negocio innovador, centrado en la creación de la plataforma Goffee, que ofrece café de especialidad *to-go* en entornos urbanos. A continuación, se presentan las conclusiones relacionadas con los objetivos establecidos al inicio del proyecto.

Análisis de la industria del café *to-go* y sus dinámicas competitivas y principales oportunidades de crecimiento y diferenciación

El mercado del café *to-go* está experimentando un crecimiento sostenido en España, impulsado tanto por el aumento del consumo de café como bebida saludable, como por la evolución de la vida urbana en las grandes ciudades, lo que ha generado una mayor demanda de opciones rápidas y convenientes durante la jornada laboral. Esta demanda de calidad, personalización y conveniencia ya ha sido cubierta en otros países de nuestro entorno cultural, donde el uso de aplicaciones móviles para pedidos de café ya es algo frecuente, lo que da a entender que Goffee tendría una buena aceptación.

En relación con el entorno competitivo, existe todavía espacio para dar respuesta a una demanda insatisfecha a la que se dirigiría Goffee, aunque la entrada de nuevos competidores presenta una de las principales amenazas. Múltiples incumbentes de la industria del *delivery* o del café en otros formatos podrían comenzar a ofrecer este servicio. Sin embargo, Goffee presenta una clara oportunidad de diferenciación al ofrecer una experiencia única que combina la calidad de las mejores cafeterías de Madrid y la conveniencia a través de una aplicación que une a “amantes del café” y fomenta un sentido de pertenencia o, incluso, de status.

Estudio de las necesidades y hábitos de consumo de nuestro público objetivo y estimación del tamaño y barreras de entrada del mercado

En Madrid, se consumen aproximadamente 400,000 tazas de café *to-go* a diario, lo que representa una oportunidad significativa para plataformas como Goffee.

El público objetivo de Goffee está compuesto principalmente por adultos jóvenes, profesionales y residentes internacionales, quienes están familiarizados con la tecnología, llevan una vida urbana acelerada y buscan opciones convenientes y de calidad.

Según las encuestas realizadas durante la validación del MVP, este segmento de clientes estaría dispuesto a pagar más de 4€ por un café con leche “normal”, siempre que el servicio les permita pedir y recoger su café rápidamente en su camino hacia el destino.

Las barreras de entrada identificadas están principalmente relacionadas con el entorno político y legal en Madrid, que presenta ciertos riesgos, como la posible limitación de áreas para el servicio al vehículo. No obstante, la tendencia hacia la digitalización y el creciente interés por el café de calidad favorecen la adopción de plataformas como Goffee.

Diseño de un modelo de negocio innovador, sostenible y escalable

El modelo de negocio de Goffee se basa en una plataforma móvil que permite a los usuarios realizar pedidos anticipados en cafeterías de especialidad y recoger su café rápidamente, ya sea a pie o en coche.

La operativa incluye la gestión de la App, pagos electrónicos y geolocalización para optimizar la recogida. El equipamiento necesario no requiere grandes infraestructuras, siendo las cafeterías de especialidad como socios clave en el modelo. La aplicación será el principal punto de interacción con los clientes, cuyos segmentos ya han sido definidos

previamente. La estrategia de precios se fundamenta en una comisión de entre 5% y 10% por cada transacción, considerablemente más baja que la de las plataformas de entrega tradicionales, y un sistema que incentiva el aumento del ticket medio mediante la venta de complementos para acompañar las bebidas. A futuro, los ingresos adicionales se generarán a través de la posible suscripción premium “Goffee Plus”. Su estructura de costes es muy eficiente, ya que no requiere grandes inversiones iniciales, pero presenta costes fijos, lo que hace que la escalabilidad sea un factor crucial para garantizar la rentabilidad del modelo.

Evaluación de la viabilidad económica del modelo

La inversión inicial de Goffee en el primer año se destinará principalmente a marketing y al lanzamiento de la plataforma. La proyección de ingresos se basa en comisiones por transacción, y se estima que el negocio alcanzará la rentabilidad a partir del segundo año (2028), con beneficios de en torno a 70.000€. A partir de ese año, el crecimiento de estos será progresivo, impulsado por un aumento en el número de cafeterías asociadas y usuarios activos por establecimiento. Se calcula superar el millón de € en beneficio a partir del cuarto año (2030).

Las localizaciones iniciales estarán centradas en cafeterías del centro de Madrid, con planes de expansión hacia Barcelona en 2028 y a otras ciudades españolas a partir de 2030. Además, se contempla la posibilidad de ser adquirida por grandes plataformas de *delivery* alrededor de 2031, aunque la valoración final se podrá estimar más adelante, una vez que se confirme cuál de los escenarios planteados se ha materializado.

2. ¿Inversión en Goffee?

Tras analizar el contexto, la estrategia, la operativa y las proyecciones financieras, concluimos que Goffee posee un considerable potencial en el mercado del café to-go en entornos urbanos como Madrid, donde la demanda de opciones convenientes y de calidad continúa en crecimiento, especialmente en lo que respecta al café de especialidad.

Goffee brinda a sus clientes la posibilidad de disfrutar de su bebida preferida, personalizada a su gusto, con tan solo un clic, sin interrumpir sus rutinas diarias. Además, proporciona a los proveedores la oportunidad de ampliar su oferta con un coste bajo, optimizar su operativa y promocionarse directamente ante su segmento objetivo. Todo esto se logra mediante una estructura de costes eficiente y una estrategia de precios competitiva, lo que facilita la escalabilidad del modelo tanto en otras ciudades españolas como en mercados internacionales.

Goffee ofrece una experiencia única que lo diferencia de su entorno competitivo, pero su posicionamiento estratégico, como pionero en este segmento urbano, es clave para asegurar su éxito y sostenibilidad a largo plazo.

Bibliografía

Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the Business Environment*. Macmillan.

Asociación Española del Café [AECafé]. (2024). *Informe sectorial del café en España 2023–2024*. Recuperado de <https://www.asociacioncafe.com>

CoffeeBI. (2024, 16 de septiembre). *Generational coffee consumption trends: From boomers to Gen Z*. Recuperado de <https://coffeebi.com/2024/09/16/generational-coffee-consumption-trends-from-boomers-to-gen-z/>

Clutch. (2026). *Clutch: B2B ratings and reviews platform*. Recuperado de <https://clutch.co/>

Comunidad de Madrid. (2025, 17 de febrero). *La Comunidad de Madrid aumenta un 13 % la población en municipios de menos de 2 500 habitantes y un 9 % en los inferiores a 20 000*. Recuperado de <https://www.comunidad.madrid/noticias/2025/02/17/comunidad-madrid-aumenta-13-poblacion-municipios-menos-2500-habitantes-9-inferiores-20000>

Daily Coffee News. (2014, 9 de mayo). *2014 coffee consumer trends report: More gourmet single cups*. Recuperado de <https://dailycoffeenews.com/2014/05/09/2014-coffee-consumer-trends-report-more-gourmet-single-cups/>

Dribba. (2025). *¿Cuánto cuesta subir una app al Google Play?*. Recuperado de <https://www.dribba.com/post/cu%C3%A1nto-cuesta-subir-una-app-al-google-play>

During, D. (2025, 12 de junio). *How Gen Z are upending the specialty coffee market*. *Hospitality News Magazine*. Recuperado de <https://www.hospitalitynewsmag.com/gen-z-upending-specialty-coffee-market/>

El Economista. (2025, febrero). *Madrid es la ciudad con más y mejores cafeterías de especialidad, con 20 locales*. Recuperado de

<https://www.eleconomista.es/evasion/noticias/13225151/02/25/madrid-es-la-ciudad-con-mas-y-mejores-cafeterias-de-especialidad-con-20-locales.html>

El Mundo. (2024, 2 de diciembre). *Madrid impulsa nuevas medidas de movilidad y sostenibilidad urbana*. Recuperado de

<https://www.elmundo.es/madrid/2024/12/02/674b3585fdddff1e1d8b4575.html>

Fadón Vidal, A. (2020). *Métodos para el análisis de la información en las redes sociales* (Trabajo de Fin de Grado). Universidad de Salamanca. Recuperado de

https://gedos.usal.es/bitstream/handle/10366/159650/TFG_FadVidA_m%C3%A9todos.pdf?sequence=1&isAllowed=y

FoodPac Service. (2024). *¿Cuánto cobra Glovo a los restaurantes y cómo se hace?*.

Recuperado de [https://foodpacservice.com/centro-de-](https://foodpacservice.com/centro-de-conocimiento/uncategorized/cuanto-cobra-glovo-a-los-restaurantes-y-como-se-hace/)

[conocimiento/uncategorized/cuanto-cobra-glovo-a-los-restaurantes-y-como-se-hace/](https://foodpacservice.com/centro-de-conocimiento/uncategorized/cuanto-cobra-glovo-a-los-restaurantes-y-como-se-hace/)

FoodRetail & Service. (2024, 19 de febrero). *La industria del café en España se mueve hacia lo premium*. Recuperado de <https://www.foodretail.es>

Gakuo, P. (2026, 27 de enero). *La generación Z está transformando el café, pero las marcas no pueden arriesgarse a perder clientes leales*. Perfect Daily Grind Español.

Recuperado de <https://perfectdailygrind.com/es/2026/01/27/marcas-no-pueden-arriesgarse-perder-clientes-leales/>

Ghauri, P. N., & Grønhaug, K. (2005). *Research methods in business studies: A practical guide* (3.^a ed.). Pearson Education.

Google. (2026). *Firebase: Plataforma de desarrollo de aplicaciones*. Recuperado de <https://firebase.google.com/>

HostelVending. (2018). *El crecimiento del coffee to go supeditado a las barreras culturales*. Recuperado de <https://www.hostelvending.com/noticias-vending/el-crecimiento-del-coffee-to-go-supeditado-a-las-barreras-culturales>

HostelVending. (2024, 12 de enero). *El auge del café en España: Un negocio de más de 1.200 millones de euros al año*.

Instituto Nacional de Estadística. (2023). *Encuesta Anual de Estructura Salarial: salario medio anual de 24.000 € en 2023*. Recuperado de https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177025&idp=1254735976596&menu=ultiDatos

Kantar. (2019, 14 de noviembre). *Winning food & drink occasions OOH*. Recuperado de <https://www.kantar.com>

Kumar, R. (2019). *Research Methodology: A Step-by-Step Guide for Beginners* (5.^a ed.). Sage Publications.

Melguizo, J. (2024, 25 de diciembre). *Café con “leche” de avena: la carrera en la industria alimentaria por las bebidas vegetales*. El Confidencial. Recuperado de https://www.elconfidencial.com/empresas/2024-12-25/cafe-leche-avena-carrera-industria-bebidas-vegetales_4028102/

Meza Capcha, E. (2024, 21 de abril). *La Generación Z es increíblemente rica*. Infobae. Recuperado de <https://www.infobae.com/estados-unidos/2024/04/21/la-generacion-z-es-increiblemente-rica/>

Oficina Española de Patentes y Marcas [OEPM]. (2026). *Tasas para el registro de marcas y nombres comerciales*. Recuperado de

https://oepm.es/export/sites/portal/comun/documentos_relacionados/PDF/TASAS_MA_RCAS_Y_NOMBRES_COMERCIALES.pdf

Orda. (2025). *Why mobile app ordering is essential for restaurants in 2025*. Recuperado de <https://www.getorda.com/blog/posts/2025-why-mobile-app>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business models, business strategy and innovation*. Long Range Planning, 43(2-3), 172-194.

<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value proposition design: How to create products and services customers want*. John Wiley & Sons.

Perfect Daily Grind. (2024, 12 de junio). *Café de especialidad en España: cómo ingresar a este mercado*. Recuperado de <https://perfectdailygrind.com/es/2024/06/12/cafe-especialidad-espana-ingresar-este-mercado/>

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.

Profesional Horeca. (2023). *La restauración factura 37.600 millones de euros en España en 2022, un 30% más*. Recuperado de <https://www.profesionalhoreca.com/la-restauracion-factura-37-600-millones-de-euros-en-espana-en-2022-un-30-mas/>

RTVE Noticias. (2021, 30 de diciembre). *La comida para llevar se consolida en España y crece un 68% con respecto a 2019*. Recuperado de <https://www.rtve.es>

Sassano Luiz, S., Resino García, R., Mayoral Peñas, M., Jiménez Blasco, B. C., & Barbas Nieto, R. (2023). *La inmigración venezolana en la ciudad de Madrid*. Espacio,

Tiempo y Forma. Serie VI, Geografía, 16, 1–24. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9264949>

Teece, D. J. (2010). *Business models, business strategy and innovation*. Long Range Planning, 43(2-3), 172-194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>

Tiempo de Café. (2018). *¿Por qué en España no triunfa el coffee to go?*. Recuperado de <https://tiempodecafe.com/por-que-en-espana-no-triunfa-el-coffee-to-go/>

Vogue España. (2023). *El negocio del café en España*. Recuperado de <https://www.vogue.es/lideres/articulos/negocio-cafe-espana/910>

Anexos

Anexo 1: Entrevista a Miguel Ortin Cervera, barista en Hola Coffee Lagasca

1. ¿Cuáles son las horas pico en las cafeterías? ¿Qué días de la semana son más fuertes?
¿Cuántos cafés se sirven?

Las horas pico dependen bastante de la zona comercial en la que esté ubicada la cafetería. En lugares como Lagasca, los principales picos se concentran en las siguientes franjas horarias: 8:30 a 10:00, 14:30 a 16:00, y 17:30 a 18:00. En Plaza de Castilla, por ejemplo, los picos matutinos comienzan más temprano, alrededor de las 8:00.

Los fines de semana, la afluencia suele ser aún mayor, aunque no con horas pico tan definidas, debido al turismo y al shopping de lujo de la zona.

En cuanto al volumen, durante estos picos se pueden servir entre 60 y 80 cafés en aproximadamente 1 hora y 30 minutos, y el tiempo de preparación por café ronda los 2–3 minutos, aunque se preparan cafés de forma simultánea.

Como dato, este año, el día de mayor facturación fue de 4.900 €, pero también hay pedidos que incluyen grandes cantidades de café tostado que incrementan mucho el ticket medio.

2. ¿Cuáles son las horas valle en las cafeterías?

Entre semana, las horas valle son de 19:00 a 20:00 (ya que la cocina cierra a las 17:00) y de 8:00 a 9:00. Durante el fin de semana, la franja menos activa es de 13:00 a 14:00, aunque, incluso en esa franja, el flujo de clientes puede ser similar al de una hora pico entre semana, debido a la gran afluencia de turistas y compradores.

3. En cuanto al tipo de bebidas, ¿cuáles dirías que son las más demandadas si tuvieras que asignar porcentajes?

Las bebidas más populares en las cafeterías de especialidad suelen ser bastante consistentes: Latte (25% de los pedidos), Iced latte (25%, especialmente en los días de calor), Matcha (20%, cada vez más popular), Iced matcha (20%, similar al iced latte), Doble espresso (5%, especialmente hombres después de comer), Signature coffees (otro 5% aproximadamente).

La opción de personalización es fundamental, ya que muchos clientes prefieren leches vegetales, etc.

4. ¿Y qué porcentaje de los pedidos incluyen un complemento para comer?

Aproximadamente el 50% de los pedidos incluyen algún tipo de comida. La mayoría de estos son productos de bollería, como cookies o croissants. Además, las opciones de comida suelen ser sencillas y de fácil consumo para los clientes, como opciones de desayuno o snacks rápidos. Sin embargo, la distribución de otros productos de comida es bastante variada y depende de cada cafetería. También suelen ser populares las tostas o yogures con granola.

5. ¿Cuántos empleados hacen falta para la operación diaria?

Después de recibir el premio a la mejor cafetería de Madrid, la operativa de la cafetería se organiza de la siguiente manera: 2 personas abren y cierran la cafetería (aproximadamente 1 hora y media de trabajo) y durante el resto del día se requieren 3 personas para gestionar la operación. Otras cafeterías de especialidad suelen tener menos personal, sin embargo.

6. ¿Cómo es el proceso de preparación de una bebida estándar, como un latte, y cuánto tiempo lleva?

El tiempo estimado para preparar un latte es de aproximadamente 2 minutos, aunque este tiempo puede variar dependiendo de la cafetería. Por ejemplo, en Hola de Carabanchel,

el tiempo de preparación puede ser mayor debido a menor carga de trabajo y experiencia del personal.

Nosotros contamos con un sistema bastante automatizado. Los pedidos llegan a dos pantallas: una en la cocina para las comidas y otra en la barra para las bebidas. Las pantallas muestran el tiempo que lleva esperando el cliente mediante códigos de colores, lo cual no es común en todas las cafeterías.

7. ¿Cuánto estimarías que un empleado tarda en salir?

Salir del establecimiento no es posible, a menos que haya una ventana o que se trate de una cafetería más grande con más personal. Este es uno de los principales *pain points* de las cafeterías. Sin embargo, algunas cafeterías donde podría ser más factible un servicio de salida son: Always Open en Madrid Río, Cafecito en Lavapiés, Pan y Pepinillos, Startup Café, Recompensa y KAA.

8. ¿Con qué antelación necesitaríais que os avisara Goffee?

Conocer la demanda prevista es importante pero no crucial, especialmente cuando se trata de grupos grandes si que conviene. Saber con antelación cuántos pedidos van a recibir ayuda a evitar la sobrecarga de trabajo en horas pico y asegura que los tiempos de espera sean manejables para los clientes. Con 10 minutos sería más que suficiente, incluso 5 aunque quizás cuando llegue el cliente tenga que esperar 1 minuto como máximo si hubiera mucha gente en la cafetería.

9. ¿Crees que una comisión de entre un 5% y un 10% sería un problema de cara a los acuerdos con vosotros?

Las cafeterías no suelen tener problema en que se les cobren comisiones, siempre y cuando el porcentaje no sea excesivo. De hecho, ese coste de comisión es relativamente

bajo en comparación con otras plataformas de delivery, como Uber Eats o Glovo, que suelen cobrar comisiones de en torno al 30%.

Este tipo de comisiones no suele ser un problema para las cafeterías, ya que entienden que la visibilidad y la exposición adicional que obtienen a través de nuestra plataforma justifican el pago de esta pequeña comisión.

10. ¿Y la firma de acuerdos de exclusividad?

En la mayoría de los casos, los acuerdos de exclusividad no son necesarios ni bien recibidos por las cafeterías. La razón es que no quieren limitar su opción de colaborar con otras plataformas que también pueden traerles clientes. Además, muchos propietarios prefieren no comprometerse exclusivamente con una sola plataforma, ya que esto les impide diversificar su base de clientes.

Lo que más valoran las cafeterías es flexibilidad, por lo que establecer acuerdos de exclusividad podría resultarles incómodo o incluso contraproducente.

11. Finalmente, ¿Qué crees que Goffee podría aportar al margen de un aumento de la oferta?

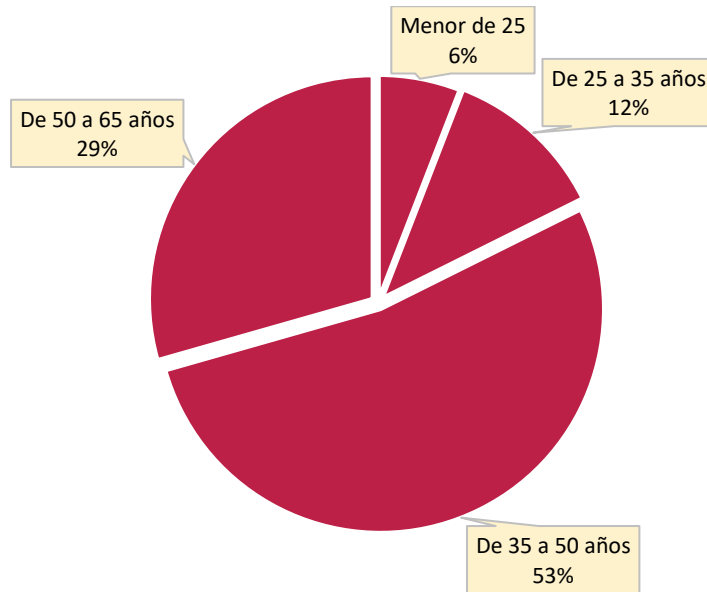
El enfoque del negocio de este tipo de cafeterías está más en la distribución de café propio que en las cafeterías en sí mismas, ya que las cafeterías nos sirven más como plataforma de publicidad de su marca que como un canal para aumentar sus ventas. Así que Goffee puede actuar como una plataforma para dar a conocer las marcas.

Además, la automatización de la operativa no existe en la mayoría de estos establecimientos. Si ofreces a estas cafeterías implementar este sistema o similar, ahorrarían tiempo al no tener que cobrar mientras preparan los cafés o tener un ticket de referencia único para preparar bebidas y comidas, como ocurre en la mayoría de los lugares, donde el personal debe pedir y cobrar mientras prepara todos los pedidos.

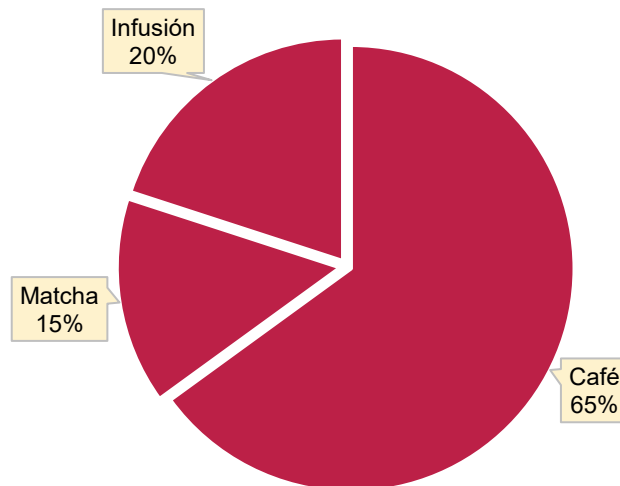
Anexo 2: Resultados encuesta MVP y fotos

Estos son los resultados de la encuesta que hicimos on-site a través de un QR:

1. Edad

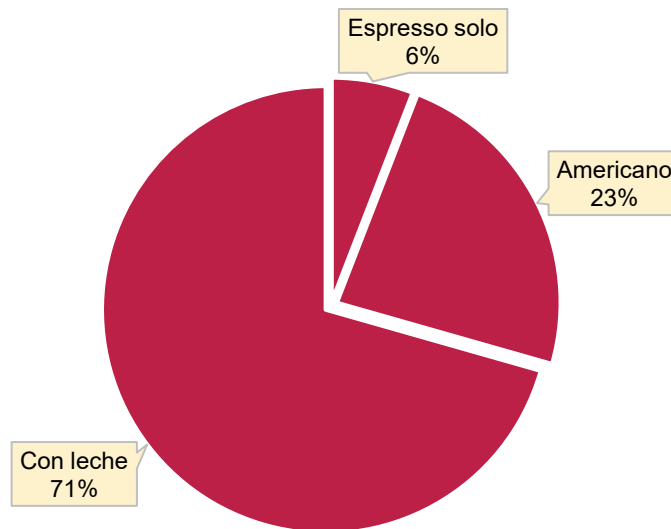


2. ¿Cuál de estas bebidas consume diariamente?

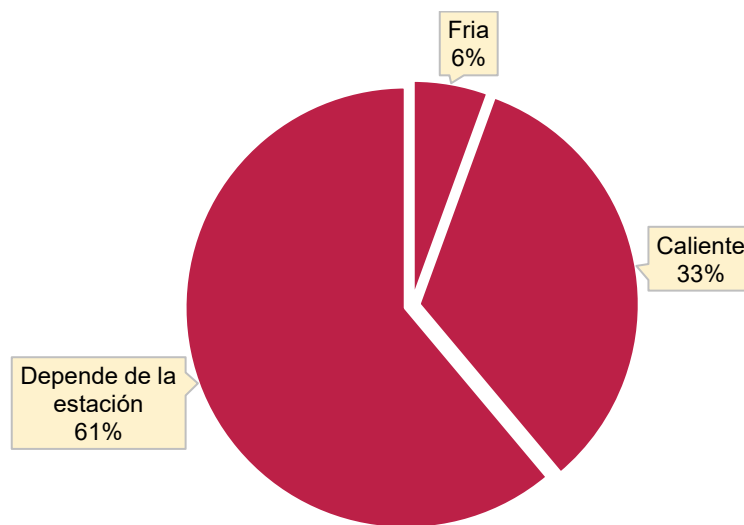


(No se reflejan las respuestas múltiples, siendo los % reales más altos como mencionamos en el texto anteriormente)

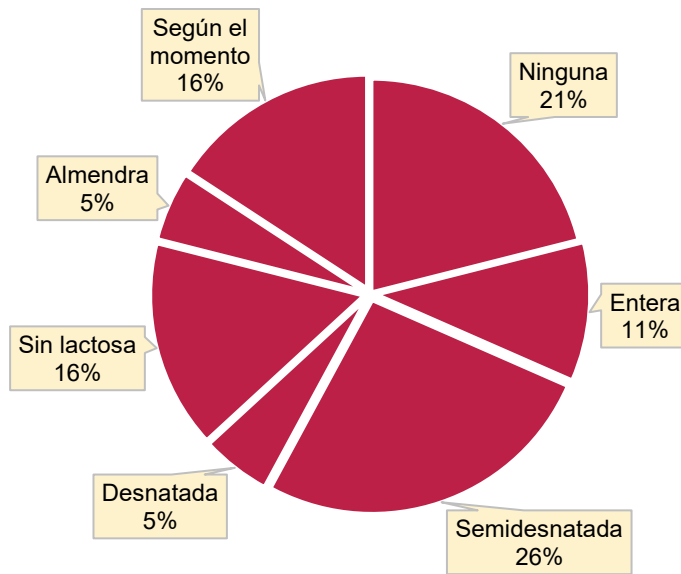
3. En caso de consumir café, ¿qué tipo de café?



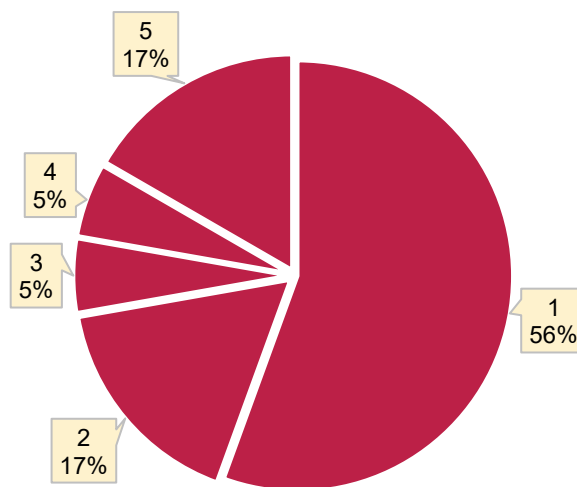
4. ¿Suele tomar estas bebidas frías o calientes?



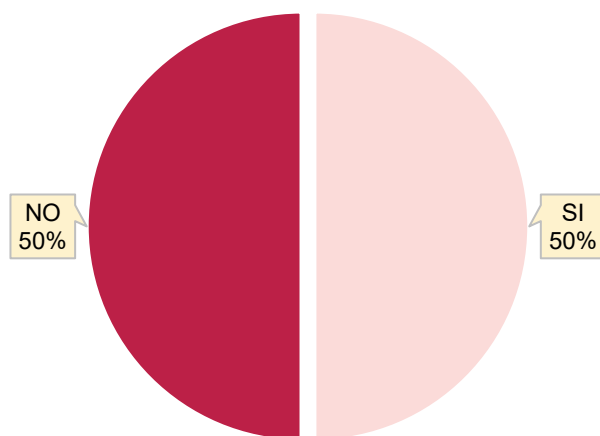
5. *¿Con qué tipo de leche las toma?*



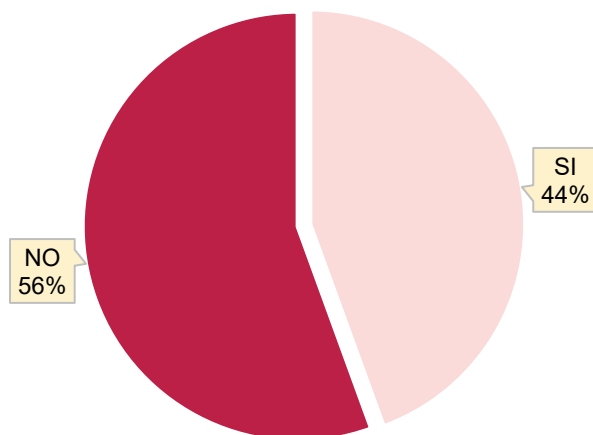
6. *¿Cuántas veces a la semana sale de casa y no le da tiempo a desayunar?*



7. ¿Compraría un café para llevar en el coche?



8. ¿Pagaría 4€ por ese café?



Fotos de junio 2025:



Anexo 3: Schedules relativos al modelo financiero

Para hacer más robusto y detallado el modelo financiero de Goffee, podemos agregar varios schedules que se ajusten a las necesidades específicas de la empresa conforme crece y se enfrenta a nuevas exigencias de financiación, inversiones, entre otros. A continuación, se detallan algunos de los schedules clave ya incorporados:

Schedule de circulante:

Goffee						
Working capital Schedule	A 2026	E 2027	E 2028	E 2029	E 2030	E 2031
Days is period	365	365	365	365	365	365
Revenue	--	963.746	5.291.314	11.836.288	16.735.452	26.952.886
Credit sales	--	963.746	5.291.314	11.836.288	16.735.452	26.952.886
COGS	--	(915.559)	(5.026.748)	(11.185.292)	(15.396.616)	(24.796.655)
<i>Total amounts</i>						
Inventories	--	--	--	--	--	--
Accounts receivable	--	--	--	--	--	--
Accounts payable	--	37.625,70	206.578,69	459.669,54	632.737,63	1.019.040,60
<i>Days</i>						
Days held in inventory	--	--	--	--	--	--
Growth Rate (%)	--	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Accounts receivable collection period	--	--	--	--	--	--
Growth Rate (%)	--	--	--	--	--	--
Days of accounts payable outstanding	--	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00
Growth Rate (%)	--	--	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<i>Channel Net sales</i>						
Whole sale (% sales)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Growth Rate (%)	--	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
DTC (% sales)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Growth Rate (%)	--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

Schedule de Intangibles:

Goffee						
Intangibles schedule	A 2026	E 2027	E 2028	E 2029	E 2030	E 2031
Intangible assets:						
Beginning Balance		0,00	12000,00	9000,00	6000,00	3000,00
net change in intangibles		15000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
minus amortization		-3000,00	-3000,00	-3000,00	-3000,00	-3000,00
Ending balance	0,00	12000,00	9000,00	6000,00	3000,00	0,00

Fuente: Elaboración propia

Schedule de RE y de impuestos:

Goffee						
Retained Earnings Schedule	A 2026	E 2027	E 2028	E 2029	E 2030	E 2031
Beginning Retained Earnings		--	(32.443,37)	34.758,53	351.545,23	1.162.429,79
Net Income		(32.443,37)	67.201,89	316.786,71	810.884,55	1.307.316,36
Common stock dividend payment		--	--	--	--	--
Extraordinary dividend		--	--	--	--	--
Ending Retained Earnings	--	(32.443,37)	34.758,53	351.545,23	1.162.429,79	2.469.746,15

Goffee

Schedule de Impuestos	A 2027	A 2028	A 2029	A 2030	A 2031
Impuesto sobre sociedades	21,00%	21,00%	21,00%	21,00%	21,00%
% de impuestos reales sobre beneficios	21,00%	21,00%	21,00%	21,00%	21,00%

Fuente: Elaboración propia

Podríamos añadir también schedules adicionales como el de deuda, que estime el nivel y coste de la misma a través de ratings de crédito y betas de comparables; el de PPE y amortizaciones; o el de impuestos diferidos, entre otros. Esto permitirá una gestión más precisa de los activos, pasivos y obligaciones fiscales a medida que Goffee crezca.

Anexo 4: Material gráfico de Goffee

Logo de Goffee:



Declaración del Uso de Inteligencia Artificial

Por la presente, yo, Claudia Montero Meléndez, estudiante del Doble Grado en Administración de Empresas y Análisis de Negocios en la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado " Plan de negocio de GOFFEE: Café de especialidad to-go", 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. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
3. **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: 24/03/2026

Firma: Claudia Montero Meléndez