



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE)

# **TERRAZEX: MODELO DE NEGOCIO DE UNA *STARTUP* PARA LA DIGITALIZACIÓN DE LA HOSTELERÍA EN LA ÉTAPA POST- COVID**

Autor: Jorge Valero Hay

Director: Isabel Catalina Figuerola-Ferretti Garrigues



---

TerraZex

---

## **RESUMEN**

En este Trabajo de Fin de Grado se analiza el sector hostelero, así como el sector servicios y las consecuencias de la pandemia del Covid-19 en estos con el objetivo de desarrollar un modelo de negocio mediante un *Business Model Canvas* de una oportunidad de negocio que ayude tanto a la hostelería en su proceso hacia la digitalización y crecimiento económico como a la sociedad pudiendo crear una *startup* sostenible y digital mediante la metodología Lean Startup centrándose en su plan estratégico y en su viabilidad financiera. El parón de la actividad económica a causa del coronavirus ha dañado de forma drástica a la hostelería poniendo de relieve su falta de recursos económicos y digitales abriéndose un abanico de posibilidades de mejorar la eficiencia e innovación en el sector concluyendo que la digitalización será esencial para la supervivencia y futura evolución y adaptación de este.

Palabras clave: sector hostelero, modelo de negocio, *Business Model Canvas*, metodología Lean Startup, digitalización, Covid-19, eficiencia de recursos

## **ABSTRACT**

In this Final Degree Project the hospitality sector is analyzed, as well as the services sector and the consequences of the Covid-19 pandemic in these with the aim of developing a business model through a *Business Model Canvas* of a business opportunity that help both the hospitality industry in its process towards digitization and economic growth, as well as society, being able to create a sustainable and digital *startup* through the Lean Startup methodology, focusing on its strategic plan and its financial viability. The stoppage of economic activity due to the coronavirus has drastically damaged the hospitality industry, highlighting its lack of economic and digital resources, opening a range of possibilities to improve efficiency and innovation in the sector, concluding that digitization will be essential for the survival and future evolution and adaptation of it.

Key words: hospitality sector, business model, *Business Model Canvas*, Lean Startup methodology, digitization, Covid-19, resource efficiency

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>7</b>
1.1 INTERÉS Y MOTIVACIÓN.....	9
1.2 RELEVANCIA Y JUSTIFICACIÓN DEL INTERÉS.....	10
1.3 OBJETIVOS.....	12
1.4 METODOLOGÍA.....	13
1.4.1 LEAN STARTUP.....	13
1.5 ESTRUCTURA.....	16
<b>2. EL SECTOR HOSTELERO Y EL COVID-19.....</b>	<b>17</b>
2.1 INDUSTRIA Y SECTOR DE LA HOSTELERÍA.....	17
2.2 CONSECUENCIAS DEL COVID-19 EN EL SECTOR SERVICIOS.....	23
2.3 ANÁLISIS DE LA DEMANDA Y NIVELES DE CONSUMO.....	32
2.4 MACROENTORNO: ANÁLISIS PESTEL.....	36
<b>3. TERRAZEX, IDEA DE NEGOCIO.....</b>	<b>39</b>
3.1 DESCRIPCIÓN DE LA IDEA.....	39
3.2 EQUIPO DE EMPRENDEDORES.....	40
3.3 MODELO MARKETPLACE BILATERAL.....	40
3.4 DESARROLLO SOSTENIBLE Y DIGITALIZACIÓN.....	42
<b>4. BUSINESS MODEL CANVAS.....</b>	<b>43</b>
4.1 VALUE PROPOSITION CANVAS.....	44
4.1.1 PERFIL DEL CLIENTE.....	45
4.1.2 MAPA DEL VALOR DEL PRODUCTO.....	50
4.2 SEGMENTOS DE MERCADO.....	58
4.3 CANALES.....	61
4.4 RELACIONES CON CLIENTES.....	63
4.5 RECURSOS CLAVE.....	64
4.6 ACTIVIDADES CLAVE.....	66
4.7 ASOCIACIONES CLAVE.....	66
4.8 FUENTES DE INGRESOS.....	67
4.9 ESTRUCTURA DE COSTES.....	70
<b>5. PLAN ESTRATÉGICO.....</b>	<b>72</b>
5.1 MISIÓN.....	72
5.2 VISIÓN.....	72
5.3 VALORES.....	72
5.4 MAPA DE COMPETIDORES.....	73
5.5 MICROENTORNO: LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	74
5.6 ANÁLISIS DAFO.....	76
<b>6. PLAN FINANCIERO.....</b>	<b>78</b>
6.1 ESTRUCTURA FINANCIERA Y PROYECCIONES.....	78
6.2 VIABILIDAD FINANCIERA.....	80
<b>7. CONCLUSIÓN.....</b>	<b>82</b>
<b>8. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>83</b>
<b>9. ANEXOS.....</b>	<b>86</b>

## **ÍNDICE DE TABLAS**

TABLA 1: INTERVALO DE PRECIOS RESERVAS EXPRÉS.....	68
TABLA 2: ESTRUCTURA DE COSTES.....	70
TABLA 3: ESTIMACIÓN DE INGRESOS A 5 AÑOS VISTA (RESERVAS EXPRÉS.....	78
TABLA 4: ESTIMACIÓN DE INGRESOS A 5 AÑO VISTA.....	79
TABLA 5: ESTIMACIÓN DE GASTOS A 5 AÑOS VISTA (EMPLEADOS).....	79
TABLA 6. ESTIMACIÓN DE GASTOS A 5 AÑOS VISTA.....	80
TABLA 7: ESTIMACIÓN DE BENEFICIOS A 5 AÑOS VISTA.....	81

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

FIGURA 1: CICLO BUILD-MEASURE-LEARN DE LA METODOLOGÍA LEAN STARTUP.....	15
FUGURA 2: PLANTILLA PARA EL LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIO.....	15
FIGURA 3: PIB HOSTELERÍA ESPEÑA Y RESPECTO A EUROPA.....	18
FIGURA 4: NÚMERO DE EMPRESAS RESPECTO AL TAMAÑO DE LA PLANTILLA.....	19
FIGURA 5: COMPARATIVA DEL CONSUMO EN HOSTELERÍA EN LOS HOGARES EUROPEOS.....	20
FIGURA 6: CASOS CONFIRMADOS ACUMULADOS DE COVID-19.....	21
FIGURA 7: FALLECIMIENTOS CONFIRMADOS ACUMULADOS DE COVID- 19.....	22
FIGURA 8: CONSECUENCIAS DEL COVID-19 EN EL SECTOR SERVICIOS.....	23
FIGURA 9: ÍNDICE GENERAL DE CIFRA DE NEGOCIOS SECTOR SERVICIOS.....	24
FIGURA 10: EVOLUCIÓN MENSUAL DE LA CIFRA DE NEGOCIOS A PRECIOS CORRIENTES (SERVICIOS).....	25
FIGURA 11: EVOLUCIÓN DE LA FACTURACIÓN DE LA HOSTELERÍA EN ESPAÑA.....	26
FIGURA 12: NÚMERO DE TRABAJADORES EN ERTE.....	27
FIGURA 13: EVOLUCIÓN ANUAL DEL EMPLEO EN EL SECTOR DE LA HOSTELERÍA EN ESPAÑA.....	28

FIGURA 14: NÚMERO DE EMPRESAS EN QUIEBRA (RESTAURACIÓN Y ALOJAMIENTO).....	29
FIGURA 15: NÚMERO DE LICENCIAS PARA AMPLIAR TERRAZAS (DISTRITOS DE MADRID).....	30
FIGURA 16: MEDIDAS DE RRHH IMPLEMENTADAS EN LOS SECTORES.....	31
FIGURA 17: COVID-19 IMPACTO EN EL IBEX-35.....	33
FIGURA 18: COVID-19 IMPACTO EN EL PIB.....	33
FIGURA 19: VARIACIÓN INTERANUAL.....	34
FIGURA 20: VARIACIÓN INTERANUAL DEL CONSUMO ONLINE VS FÍSICO.....	35
FIGURA 21: NUEVOS HÁBITOS DE CONSUMO Y OCIO.....	36
FIGURA 22: DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE TERRAZEX.....	39
FIGURA 23: ODS N°8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO....	42
FIGURA 24: BUSINESS MODEL CANVAS DE TERRAZEX.....	43
FIGURA 25: VALUE PROPOSITION CANVAS DE TERRAZEX.....	44
FIGURA 26: TIEMPO INVERTIDO EN LA BÚSQUEDA DE MESAS DISPONIBLES.....	46
FIGURA 27: PORCENTAJE DE CLIENTES QUE QUIEREN RECIBIR INFORMACION.....	47
FIGURA 28: PRINCIPALES PREOCUPACIONES Y AMENAZAS SECTOR SERVICIOS Y HOSTELERÍA.....	48
FIGURA 29: NIVEL DE ACEPTACIÓN APLICACIÓN MESAS EN TIEMPO REAL.....	53
FIGURA 30: TIEMPO DE BÚSQUEDA DE ESTABLECIMIENTOS EN INTERNET.....	54
FIGURA 31: PRODUCTOS Y SERVICIOS DE TERRAZEX (CLIENTES).....	55
FIGURA 32: DIGITALIZACIÓN SI O NO EN EL SECTOR.....	57
FIGURA 33: PRODUCTOS Y SERVICIOS DE TERRAZEX (ESTABLECIMIENTOS).....	58
FIGURA 34: SEGMENTOS DE MERCADO.....	58
FIGURA 35: FRECUENCIA DE CONSUMO DE SERVICIOS DE HOSTELERÍA...59	
FIGURA 36: MÉTODOS DE COMUNICACIÓN SEMANALES PREFERIDOS.....	60
FIGURA 37: CUSTOMER JOURNEY MAP.....	61
FIGURA 38: PROGRAMACIÓN EN R STUDIO GOOGLE MAPS FÓRMULAS.....	65

FIGURA 39: MODELO DE INGRESOS TRADICIONAL.....	69
FIGURA 40: MODELO DE INGRESOS MEDIANTE SUSCRIPCIÓN (TERRAZEX).....	69
FIGURA 41: MAPA DE COMPETIDORES TERRAZEX.....	73
FIGURA 42: LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER (TERRAZEX).....	75
FIGURA 43: ANÁLISIS DAFO TERRAZEX.....	77



## 1. INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo comprende e intenta recopilar, en cierto modo, la inmensa mayoría de conocimientos aprendidos y adquiridos de un estudiante durante sus cuatro años de carrera del Grado en Administración y Dirección de Empresas (E-2) en la Universidad Pontificia Comillas ICADE. Estando en la recta final del último año universitario, en este Trabajo Final de Grado, se afronta el reto de expresar por escrito una idea de negocio disruptiva y sostenible impulsada por el esfuerzo e interés de este joven emprendedor en crear una *startup*<sup>1</sup> tecnológica que ayude a mejorar tanto las necesidades de la sociedad como el sector de la hostelería.

La creación y el desarrollo del modelo de negocio de TerraZex, la *startup* y proyecto propuesto para este trabajo y para el concurso Comillas Emprende, una vez asimilados los conocimientos técnicos, queda reflejado y expuesto en un Business Plan innovador. La búsqueda de la eficiencia, la optimización de recursos y la digitalización del sector serán claves para dar forma a la finalidad última de este proyecto empresarial.

### 1.1 INTERÉS Y MOTIVACIÓN

Como bien dijo el autor del libro *El Arte de Empezar 2.0* y emprendedor especialista en nuevas tecnologías, Guy Kawasaki, “*El emprendimiento está en su mejor momento cuando altera el futuro, y este altera el futuro cuando salta las curvas*” (2014)<sup>2</sup>.

Un día cualquiera de octubre de 2020 en plena fase de reflexión y elección de la idea de negocio que sería presentada para el concurso universitario denominado Comillas Emprende de la Universidad Pontificia Comillas, los miembros del equipo, nos encontramos con una necesidad, que, aunque a priori pareciese simple, tenía esa parte de razón y que básicamente se podría afirmar que le ha pasado a la inmensa mayoría de la sociedad. Los tres miembros del equipo nos dimos cuenta del tiempo que perdíamos normalmente buscando lugares para comer o tomarnos algo, soportando con la incertidumbre de si estuviesen las mesas llenas o no, o de si por algún casual habría otro

---

<sup>1</sup> Compañía o empresa emergente de reciente creación cuya finalidad será la consecución de un negocio escalable que permita un crecimiento rápido basándose en las nuevas tecnologías y la innovación.

<sup>2</sup> Cita original en inglés: “Entrepreneurship is at its best when it alters the future, and it alters the future when it jumps curves” (Guy Kawasaki, 2014).

local mejor cerca. Decidimos centrarnos en esa idea buscando un propósito más claro y útil que pudiese beneficiar tanto a la sociedad como al sector, de ahí el poder crear un *Marketplace bilateral*<sup>3</sup>, que ayude tanto a consumidores como a hosteleros, a unos cubriendo su necesidad desatendida y a otros ofreciendo la herramienta de digitalizar su negocio, hacerlo más eficiente y darles una oportunidad de crecimiento. Por ello, y teniendo en cuenta las desoladoras circunstancias laborales, económicas y sociales que los hosteleros se encuentran viviendo debido a la pandemia del Covid-19, queremos dar una salida, un impulso hacia un camino más eficiente y servir con esta idea de ayuda a un gremio tan importante en la economía española, el cual forma parte de un sector terciario o sector servicios, clave en nuestro país, donde el turismo y la hostelería son considerados sectores estratégicos y de gran aportación económica a nivel nacional, aprovechando esa ventaja competitiva y fortaleza que tiene el país a la hora de ofrecer estos servicios.

Con lo cual la idea de negocio de TerraZex surge principalmente de ese espíritu emprendedor de cambiar las cosas, de cambiar el futuro del sector hostelero, de saltar las curvas innovando de forma disruptiva mediante dos pilares fundamentales en los que el equipo de emprendedores se basó, los cuales fueron, en primer lugar, la incipiente necesidad de los consumidores en encontrar sitio o mesas disponibles en los restaurantes, bares y terrazas en tiempo real y, como segundo punto, acercarlos, en el sentido figurado de la palabra, de forma digital a esos establecimientos, rompiendo las barreras tradicionales de este sector e impulsando esa conexión cliente-bar en favor de la digitalización de la industria, la innovación y esa recuperación económica que necesita el sector tras la compleja situación que la mayoría de hosteleros han pasado y siguen soportando, luchando por la supervivencia de sus negocios y su evolución constante.

## 1.2 RELEVANCIA Y JUSTIFICACIÓN DEL INTERÉS

Actualmente la sociedad está inmersa en un mundo totalmente digital y electrónico impulsado por las nuevas tecnologías y sus múltiples avances en el ámbito sociocultural, político, económico o científico y de la salud entre otros. Desde 1950 la sociedad lleva experimentando una serie de cambios en la forma de vivir, trabajar y progresar tanto económica como socialmente, derivados de lo que se llama la *Revolución*

---

<sup>3</sup> Mercado o plataforma que provee de la estructura necesaria para que un conjunto de usuarios genere externalidades sobre otro, creando por tanto valor en base al número de usuarios que haya de ambos grupos, permitiendo a ambos llegar a más consumidores u ofertantes (Wolters Kluwer, 2021)

*Digital*, en donde tecnologías como los ordenadores, la televisión o los más recientes *smartphones*<sup>4</sup>, provocan innovaciones disruptivas tanto en las empresas y sus productos y servicios como en la demanda y el consumo de un país, produciendo un cambio radical en la economía, los mercados internacionales y un giro en la cultura y costumbres de las personas (Coll, 2020). La digitalización unida a una globalización cada día más consolidada y extendida, pone de relieve el cambiante y dinámico entorno empresarial de hoy en día, en donde las empresas requieren de un proceso de innovación y de adaptación continua para poder sobrevivir en sus respectivos sectores, acostumbrándose a lo nuevo y cambiando lo antiguo, ya que, sino se quedan atrás, o en otras palabras el negocio no evoluciona y acaba cediendo ante sus competidores.

Por ello, aparte de un ecosistema empresarial incierto y variable, la globalización también tiene sus aspectos negativos en la sociedad como está pasando con la pandemia del Sars-CoV 2 o conocido mundialmente como el Covid-19 que en algo más de un año ha causado aproximadamente 80.000 defunciones y 3.68 millones de casos acumulados en España, sumándose a la cifra total de 170.73 millones de casos positivos en todo el mundo, según cifras de la base de datos de la Universidad de Oxford (Our World in Data, 2021)<sup>5</sup>. La pandemia ha causado una crisis económica generalizada, siendo el sector servicios en España el más afectado por este parón económico debido al confinamiento y las diversas regulaciones y medidas sanitarias que se han tenido que tomar en beneficio de la salud de la sociedad, perjudicando en especial al sector de la hostelería en nuestro país. El cierre de la hostelería y su posterior apertura con condicionantes legales como el toque de queda, medidas de higiene o el número de personas máximo permitido en los establecimientos ha producido una situación extrema según la Asociación Madrileña de Empresas de Restauración (AMER):

“Los datos interanuales del sector muestran que, desde el inicio de la pandemia en marzo de 2020, la hostelería ha sufrido el cierre de 100.000 establecimientos, y una pérdida de más de 70.000 millones de euros, lo que supone una caída de la facturación que supera el 50% y en algunas zonas, donde el peso del turismo es mayor, llega casi al 80% de caída” (AMER, 16 de marzo de 2021)

---

<sup>4</sup> Anglicismo que hace referencia a los teléfonos inteligentes, aquellos que combinan las funciones básicas de un teléfono móvil normal con las de un ordenador.

<sup>5</sup> Los siguientes datos de las cifras del Covid-19 extraídos de la base de datos Our World in Data de la Universidad de Oxford fueron recuperados con fecha de 31 de mayo de 2021.

TerraZex nace en parte debido a la fatal y económicamente desastrosa situación del sector hostelero, en donde restaurantes, bares o terrazas, han visto reducido su consumo y ventas, así como sus clientes, produciéndose una llamada de auxilio para miles de negocios, dejando prácticamente en jaque a este sector y viendo como debido a la pandemia y el confinamiento, sus consumidores se han vuelto más virtuales tendiendo a un mayor uso de las tecnologías. Con lo cual, y ahora que parece que las vacunas permiten una mayor libertad de ocio, la oportunidad para el sector está ahí, como se ha mencionado anteriormente en el punto, la innovación y la adaptación al entorno supondrá una evolución a mejor, y abogar por un desarrollo sostenible mediante la digitalización del sector supondría una optimización de recursos y una vuelta a la renovada pero ansiada y querida cultura de bar típica de los españoles tan necesaria.

### **1.3 OBJETIVOS**

El principal objetivo de este trabajo de final de grado recae en la creación de un modelo de negocio innovador sobre una *startup* tecnológica y sostenible, la cual pueda aportar valor al cliente, de forma que se pueda diseñar y buscar la manera de conseguir una viabilidad económica y financiera sólida para la correcta consecución de la idea de negocio. Pudiendo del mismo modo encontrar una oportunidad adecuada y escalable para la digitalización de la hostelería conectando a los establecimientos con sus consumidores y ayudando al sector tanto en esta etapa de pandemia como en el futuro. Mediante la iniciativa Comillas Emprende, diversos equipos emprendedores competirán por su proyecto.

Por tanto, los objetivos específicos del presente trabajo serán los siguientes:

1. Analizar la industria de la hostelería detallando su situación actual, el impacto del Covid-19 en la hostelería y el sector terciario, cambios en el consumo y la demanda, retos y dificultades actuales, estudio de mercado sobre las aplicaciones móviles, sostenibilidad y digitalización de estas, así como el comportamiento de los consumidores.
2. Identificar un problema o necesidad tanto en el sector hostelero como en sus consumidores y proponer una idea de negocio viable y sostenible que de solución y sea una oportunidad de digitalización del sector.

3. Desarrollar el Business Plan de la *startup* siguiendo la metodología Lean Startup, mediante la elaboración de un *Business Model Canvas*.
4. Elaboración de un Plan Estratégico analizando la *startup*, sus competidores más cercanos y oportunidades en el entorno.
5. Estudiar la viabilidad económica y financiera de la *startup* así como su estructura financiera y de inversión pudiendo analizar su futuro en el mercado.

## 1.4 METODOLOGÍA

El plan de negocio o Business Plan de una *startup* es completamente distinto al de una empresa tradicional o consolidada, ya que a diferencia de las empresas tradicionales las empresas emergentes o startups buscan ese dinamismo y eficacia en su modelo a un ritmo mayor y en un menor tiempo de creación del plan, no como en los planes tradicionales, en donde se pueden tardar varios meses e incluso años en realizar, lo cual significará que el mercado habrá cambiado. Por ello, se utiliza la *metodología Lean Startup*<sup>6</sup> para este trabajo, considerada idónea para la elaboración y validación de ideas de negocio escalables y con poco tiempo de creación, siendo una metodología flexible y adaptada al mercado actual y su ritmo frenético de constante cambio en los consumidores.

### 1.4.1 LEAN STARTUP

Lean Startup es una metodología cuyo origen más concreto radica en el libro *The Lean Startup* de Eric Ries publicado en 2011, en donde por primera vez se empieza a utilizar este término para el desarrollo y lanzamiento de productos enfocados en las necesidades reales de los consumidores y mediante la experimentación científica y análisis de métricas se conseguirá entrar en un ciclo de innovación constante para la *startup*, pudiendo ver y corregir los supuestos fallos, validando las hipótesis de la idea de negocio y evitando de este modo un exceso de recursos y de esfuerzo en productos que posteriormente no alcanzaran una demanda real o necesidad desatendida en el mercado (Ries, 2011).

---

<sup>6</sup> Basada en el libro de 2011, *El método Lean Startup* de Eric Ries será la metodología a emplear en este trabajo, siguiendo un orden riguroso de identificación de hipótesis hasta llegar al Producto Mínimo Viable.

Este método, tiene su origen en el denominado *Lean Manufacturing* proveniente de la multinacional japonesa Toyota, y el modelo de producción que sustituyó al *fordismo*<sup>7</sup>, el cual fue el *toyotismo*<sup>8</sup>. Este modelo se centraba en los procesos productivos eliminando de la cadena de producción o stocks cualquier actividad o producto que no aportase valor o generase un despilfarro innecesario (Fernández, 2020).

Con lo cual, Eric Ries, desarrolló la metodología Lean llevada a las *startups* a partir de una serie de pasos los cuales se hacen llamar el ciclo de innovación constante o de *feedback*<sup>9</sup> denominado el Ciclo *Build-Measure-Learn* (Construye-Mide-Aprende) (Ries, 2011). Mediante este ciclo se podrá identificar un problema en la sociedad a resolver o hipótesis (idea), partiendo de la base que no se sabe lo que quieren exactamente los consumidores, a partir de ello, se construirá un *Producto Mínimo Viable* (PMV)<sup>10</sup>, lo cual será el mínimo producto que se podrá lanzar al mercado para comprobar o validar las hipótesis (Ries, 2011). Posteriormente se seleccionarán unas métricas a medir para comprobar la aceptación del producto y, mediante la experimentación con los consumidores, se adquirirán datos que sirvan para comprobar si el producto ha tenido éxito o por el contrario se necesita *pivotar* o aprender de los errores modificando la hipótesis y cambiando el producto (Ries, 2011). Considerado el método idóneo para *startups* escalables debido a su especial atención en los consumidores y el aprendizaje que se puede adquirir de ellos, adaptando el producto a sus necesidades (Blank, 2013)<sup>11</sup>.

Por ello, en este caso, y con la ayuda de la plataforma de incubación y herramienta Adventurees se desarrolla la idea de negocio siguiendo la metodología propuesta, mediante el Panel Goldsmith con el fin de construir el *Business Model Canvas*, la herramienta para llevar a cabo la idea, para posteriormente poder construir un *Producto Mínimo Viable*.

---

<sup>7</sup> Sistema de producción en cadena de la Ford Motor Company fundada por Henry Ford.

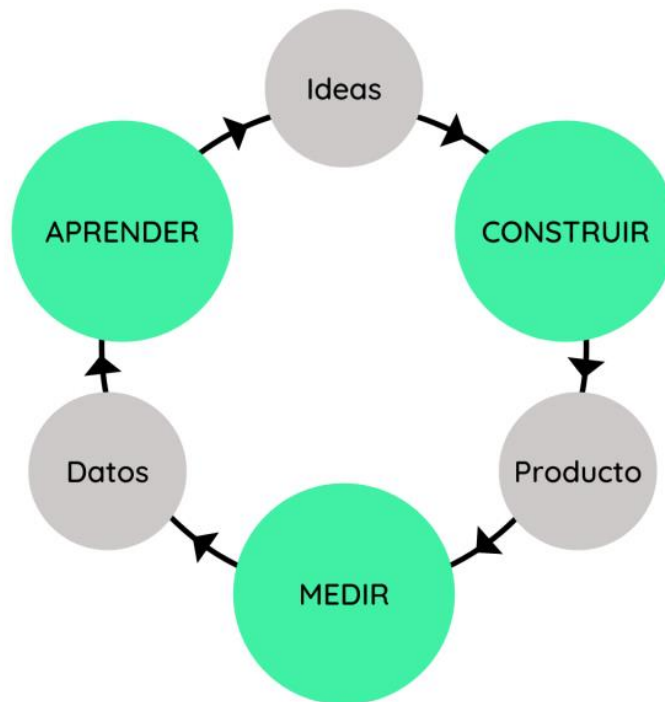
<sup>8</sup> Sistema de producción de la compañía Toyota basado en la creación de valor y uso eficiente de recursos.

<sup>9</sup> Anglicismo que hace referencia a retroalimentación

<sup>10</sup> Minimum Viable Product (MVP), en inglés

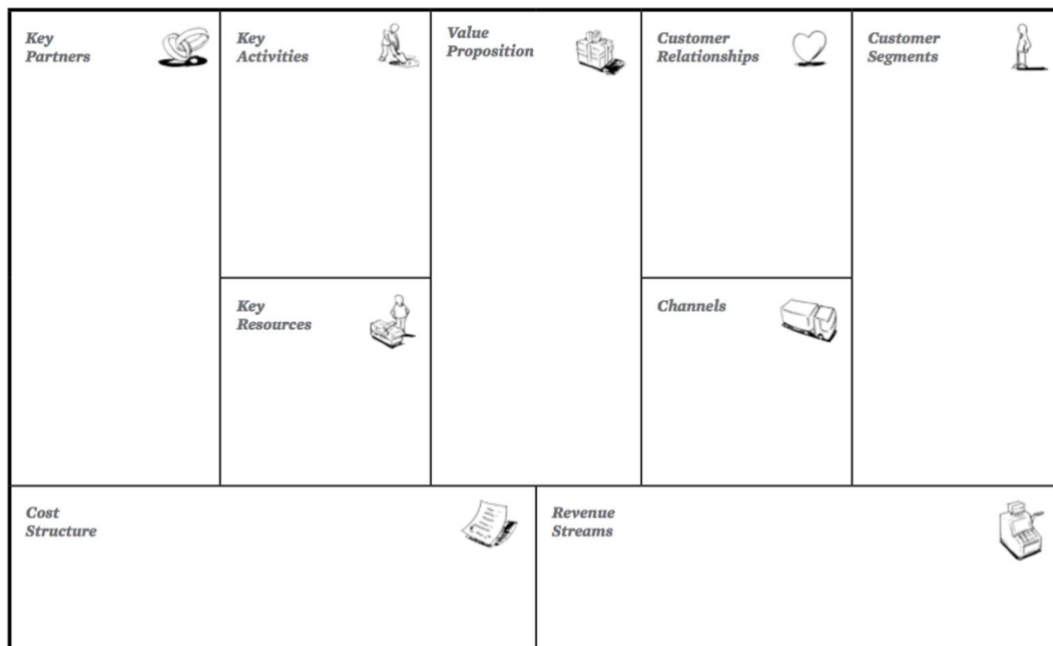
<sup>11</sup> Steve Blank, autor del libro *The Four Steps to the Epiphany*, defiende el aprender de los consumidores

*Figura 1: Ciclo Build-Measure-Learn de la metodología Lean Startup*



Fuente: thepowermba.com (Nachumow, 2021)

*Figura 2: Plantilla para el lienzo del modelo de negocio*



Fuente: Osterwalder & Pigneur, 2010, p.44

## 1.5 ESTRUCTURA

La estructura que seguirá el correspondiente trabajo seguirá una metodología Lean Startup para el desarrollo de la idea de negocio de Terrazex. En primer lugar, se hará un estudio de mercado del sector hostelero, así como de las consecuencias del Covid-19 en el sector servicios, un análisis del consumo y la demanda actual en España, un breve análisis PESTEL del macroentorno que rodea a la hostelería y un estudio de la digitalización y sus regulaciones en aplicaciones móviles, así como su sostenibilidad. En segundo lugar, se hará una breve presentación de la idea y su modelo de negocio basado en un *marketplace bilateral*. Más adelante, siguiendo la herramienta del *Business Model Canvas*, se procederá a desarrollar los nueve puntos del modelo el cual será la parte central del trabajo. En cuarto lugar, se realizará un plan estratégico, exponiendo la visión, misión y valores de la *startup* y continuando con herramientas como las *cinco fuerzas* de Porter, el mapa de competidores y análisis DAFO. Como quinto punto se estudiará la inversión y proyección de ingresos y costes de la *startup*, analizando su viabilidad financiera. Por último, se hará una breve conclusión en donde se destacarán los puntos negativos y positivos del proyecto de *startup*.



## **2. EL SECTOR HOSTELERO Y EL COVID-19**

### **2.1 INDUSTRIA Y SECTOR DE LA HOSTELERÍA**

El sector de la hostelería y la restauración hace referencia a todas aquellas actividades económicas que implican o que su finalidad es la prestación de servicios relacionados con el alojamiento y la alimentación esporádica, como puede ser el turismo o determinados establecimientos comerciales ya sean restaurantes, bares o cafeterías que persigan la actividad gastronómica (CCOO Servicios, 2021).

Este sector está considerado como uno de los sectores más importantes que hay en España, estando dentro del grupo de sectores estratégicos del país, englobados en el denominado sector terciario o *sector servicios*<sup>12</sup> ya que, debido a actividades económicas como el turismo o la gastronomía, la salud financiera y económica nacional experimenta un incremento de la demanda y consumo en estos servicios cuyos consumidores provenientes de países extranjeros estimulan nuestra economía, posicionando este sector como uno de los que más peso relativo tiene dentro del entorno macroeconómico español comparado con el resto de Europa y del mundo.

Según la Confederación Empresarial de Hostelería de España, el sector hostelero está compuesto por más de 300 mil establecimientos repartidos por todo el territorio nacional, teniendo unos flujos de caja o facturación de aproximadamente 123.612 millones de euros, dando además trabajo a más de 1.7 millones de personas en todo el país y su aportación al Producto Interior Bruto (PIB)<sup>13</sup> asciende a un 6,2%, siendo una parte importante del mismo a nivel nacional (2020).

Además, como se puede observar en la Figura 3, inmediatamente a continuación de este párrafo, se puede apreciar como el sector de la hostelería con un 6,2% de PIB español se posiciona en cuarto lugar entre los distintos sectores de actividad del país, estando a la par del sector de la construcción (6,2%) y superado únicamente por el comercio al por mayor/menor (13%), la industria manufacturera (12,4%) y las actividades inmobiliarias (11,6%). Por otro lado, como se puede apreciar, España es el país con mayor

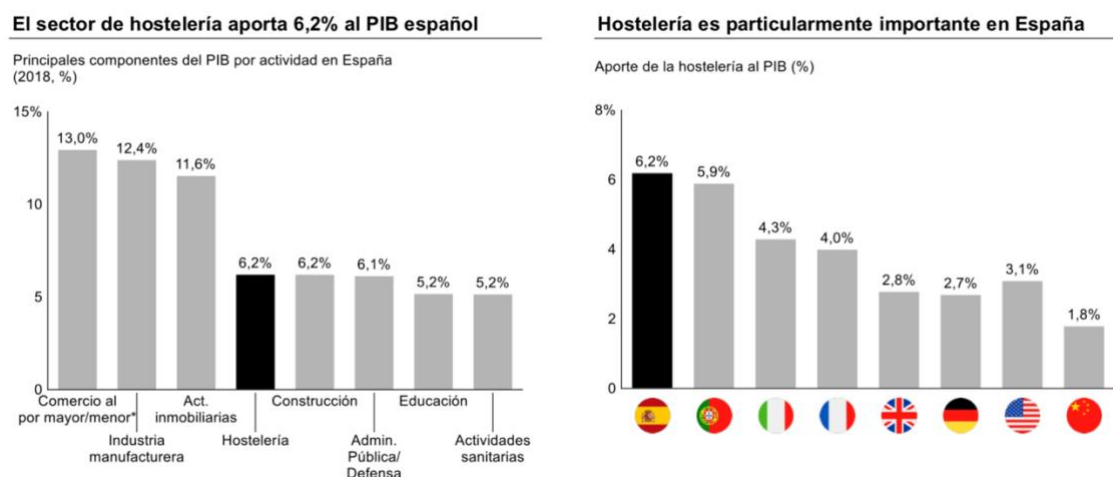
---

<sup>12</sup> Sector económico que comprende las actividades que están ligadas con los servicios o que crean valor mediante la producción de servicios en vez de productos terminados o finales.

<sup>13</sup> Indicador macroeconómico que expresa el valor de todos los bienes y servicios finales producidos con los factores de un país. Su fórmula sería PIB= Consumo + Inversión + Gasto Público + Exportaciones – Importaciones)

aportación al PIB en todo Europa, seguido de Portugal (5,9%), lo cual hace indicar lo importante que es este sector a nivel nacional, siendo el país que más produce en servicios, lo cual es beneficioso ya que lo producido será consumido, en parte por consumidores extranjeros que vienen a España, obteniendo las empresas mayores ingresos en este sector e indirectamente creando una mayor oferta de trabajo en estas empresas.

*Figura 3: PIB Hostelería en España y respecto a Europa*



Fuente: Análisis de Bain & EY (Carvalho & Valdés, 2020)

Por ello, el sector hostelero siempre ha sido considerado una ventaja competitiva, marcando la diferencia respecto a otros países, en gran parte por la situación climática inmejorable de España (tiempo soleado), estando así en el denominado *sun belt europeo* o Cinturón del Sol, mayormente conocido como la *Banana Dorada*<sup>14</sup>.

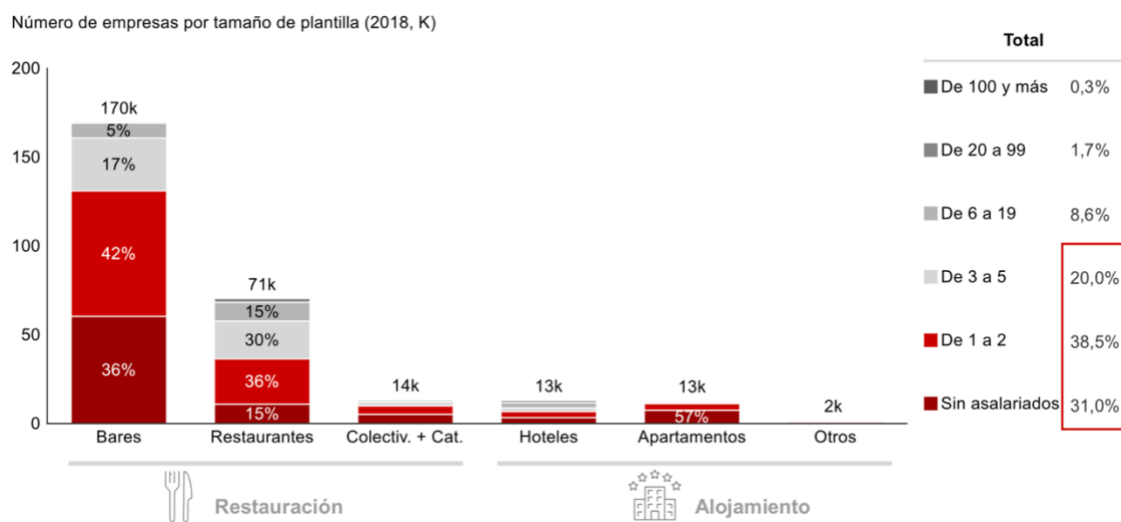
Por otro lado, y desglosando al sector, se puede apreciar que, de los aproximadamente 300 mil establecimientos del sector, 170 mil pertenecen a restaurantes y 71 mil a los bares, siendo indicativo que según el estudio realizado por Bain & Company y Ernst and Young, este es un sector muy frágil y fragmentado ya que a pesar de tener una fuerte presencia a nivel nacional ostenta márgenes de beneficio relativamente bajos y ajustados, con unos niveles de capitalización<sup>15</sup> extremadamente bajos, ya que no pueden soportar pérdidas inesperadas, lo cual nos lleva a una clara y aparente falta de liquidez generalizada al tratarse de un sector con poca fortaleza financiera, siendo además, uno de

<sup>14</sup> Abarca las áreas urbanizadas que componen la costa del Mar Mediterráneo pasando por España, Francia e Italia, debido a su clima mediterráneo de sol y turismo.

<sup>15</sup> Miden la fortaleza financiera del sector.

los sectores que guarda correlación con la renta disponible de las personas y directamente también, por tanto, con los ciclos económicos ya sea en épocas de expansión o contracción (2020). Esto en parte se trata debido a que la mayoría de los bares y restaurantes los llevan pequeñas empresas o autónomos como podemos observar en la Figura 4, haciendo referencia el color al número de empleados que hay en los establecimientos del sector:

Figura 4: Número de empresas respecto al tamaño de la plantilla



Fuente: Análisis de Bain & EY (Carvalho & Valdés, 2020)

Sin embargo, los puntos débiles encontrados en el sector puede ser indicativos también de una mala gestión o falta de previsión de tesorería ya que en la inmensa mayoría de los restaurantes o bares, normalmente se vive, financieramente hablando, del *cash*<sup>16</sup> que se ha hecho en el día, reflejando una falta de optimización de recursos y planificación y control del negocio, lo cual desde un punto de vista práctico deberían tender a orientarse hacia un *revenue management*<sup>17</sup>, fijando el precio en función de la demanda y el stock disponible (Ballarín, 2020).

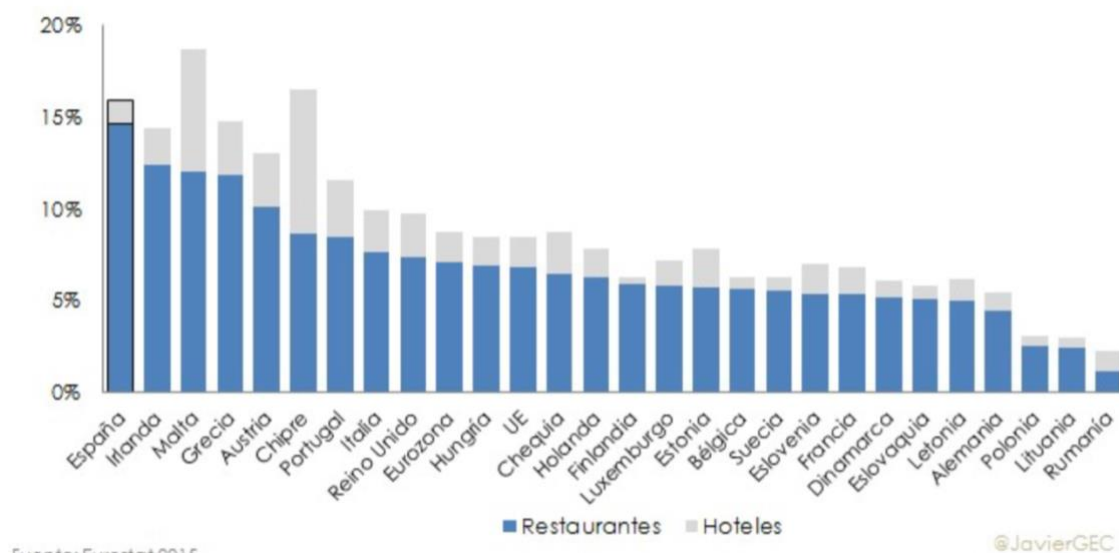
A pesar de ello, la *cultura de bar* sigue estando muy presente en España, ya que como hemos podido comprobar anteriormente, nuestro país es la nación donde más se consume en el sector de la hostelería en toda Europa, una cultura de ocio, típica española y difícilmente borrable. Es por ello por lo que “los hogares españoles destinan un 15% de

<sup>16</sup> Anglicismo que hace referencia a los flujos de caja o a la caja, efectivo.

<sup>17</sup> “Consiste en un proceso de gestión de precios que aúna la fijación de precio junto con la previsión de la demanda y el stock disponible del producto o servicio” (Ortego, 2018).

su renta al consumo en restaurantes y bares, liderando el ranking en Europa. Dicho porcentaje es más del doble del promedio de la UE y más del triple que Alemania” (Echegaray, J. G., 2017), como se puede apreciar en la Figura 8 a continuación:

*Figura 5: Comparativa del consumo en hostelería en los hogares europeos (%)*



Fuente: Eurostat (Echegaray, J. G., 2017)

### *COVID-19 Y RESTRICCIONES EN LA HOSTELERÍA*

Hace apenas un año y dos meses desde que el presidente del gobierno, Pedro Sánchez decretó el Estado de Alarma en España el día 14 de marzo de 2020, como se detallaba en el Boletín Oficial del Estado:

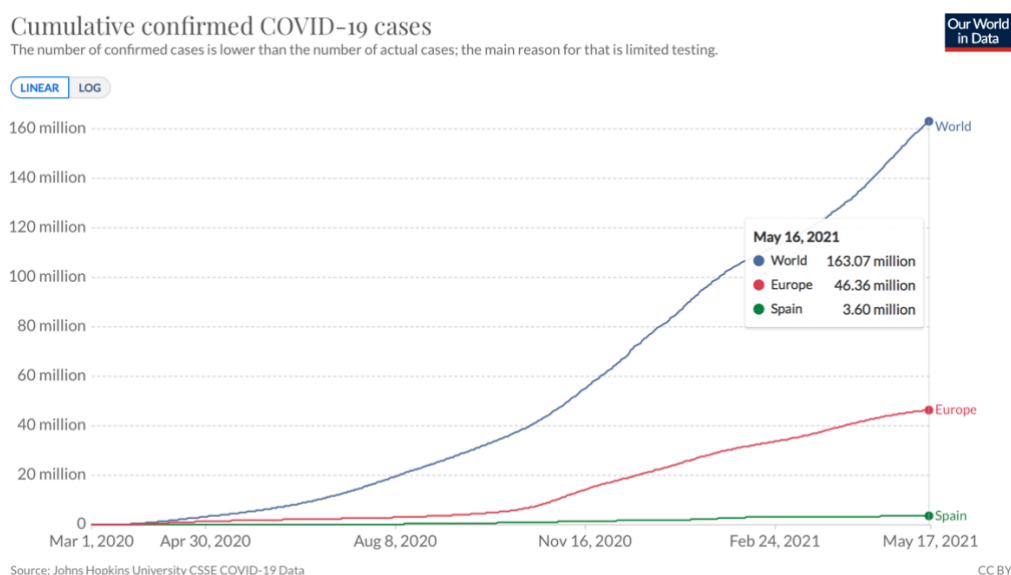
“El artículo cuarto, apartado b), de la Ley Orgánica 4/1981, de 1 de junio, de los estados de alarma, excepción y sitio, habilita al Gobierno para, en el ejercicio de las facultades que le atribuye el artículo 116.2 de la Constitución, declarar el estado de alarma, en todo o parte del territorio nacional, cuando se produzcan crisis sanitarias que supongan alteraciones graves de la normalidad”  
*Real Decreto 463/2020, 14 de Marzo de 2020*

El Covid-19, virus el cual se extendió desde su origen en Wuhan (China) hasta el continente europeo y unas semanas más tarde al otro lado del océano atlántico dejando oleadas de casos positivos y fallecidos. La Organización Mundial de la Salud (OMS) decretó el Covid-19 como pandemia mundial, un virus altamente contagioso del que no

había precedentes y que no se sabía nada sobre sus efectos exactos ni cuanto podían durar. Este virus que tenía como síntomas más leves, dolor de cabeza, fiebre, tos seca o cansancio, podía, según la persona, dejar secuelas más graves e incluso ser letal, teniendo como medidas de prevención las mascarillas quirúrgicas, higiene constante y distancia social. Desde el 14 de marzo hasta el 21 de junio, se produjo la primera ola y el primer estado de alarma en España, el más duro para la sociedad al tener que estar en estado de confinamiento, sin libertad de movimiento y sin salir de sus casas durante casi cien días. Más tarde, las competencias legislativas pasaron a las Comunidades Autónomas y durante todo este año se ha ido produciendo la *desescalada*, con un nuevo estado de alarma desde el 25 de octubre hasta el pasado 9 de mayo (en Madrid), seis meses de restricciones como el toque de queda, prohibición de reuniones sociales y cuarentenas obligatorias de mínimo 15 días ante posibles síntomas o contactos estrechos.

Actualmente, la crisis sanitaria permanece activa y aunque parece que tras el auge del sector farmacéutico y la llegada de las vacunas de las empresas Pfizer, Astra Zeneca, Sputnik V o Moderna entre otras, se percibe cierto optimismo, es cierto que esta pandemia ha dejado un total de 163.07<sup>18</sup> millones de casos confirmados en todo el mundo (en España 3.6 millones), como se puede apreciar:

*Figura 6: Casos confirmados acumulados de Covid-19*

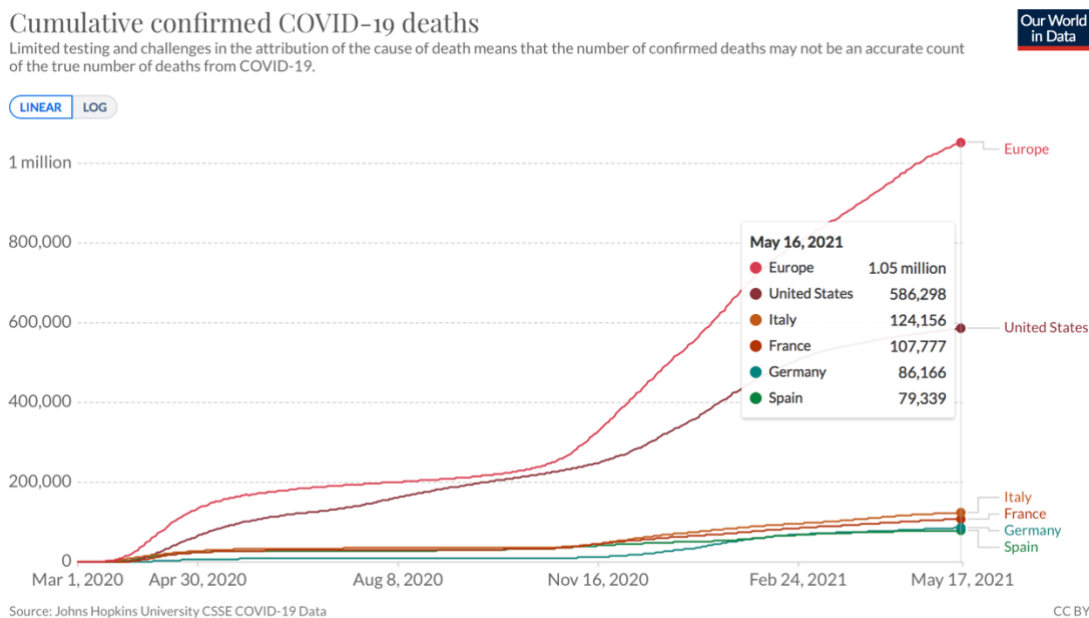


Fuente: Johns Hopkins University CSSE COVID-19 Data (Our World in Data, 2021)

<sup>18</sup> Datos recogidos de la fuente Johns Hopkins CSSE COVID-19 Data en la fecha del 16 de mayo de 2021.

Además, la pandemia colapso el sistema sanitario de muchos países como España, sin poder atender a tal cantidad de pacientes en los hospitales y levantando y construyendo hospitales de campaña. El apoyo a los enfermeros y médicos fue continuo, pese a ello, el número de fallecimientos por Covid-19 en España asciende a 79.33<sup>19</sup> mil personas:

*Figura 7: Fallecimientos confirmados acumulados de Covid-19*



Fuente: Johns Hopkins University CSSE COVID-19 Data (Our World in Data, 2021)

Por otro lado, la pandemia tuvo un impacto gigantesco en las economías de los países y los mercados internacionales el primer trimestre de 2020, debido al confinamiento se produjo un parón o cierre de la actividad económica de muchos negocios, llevándolo a la quiebra y consecuentemente aumentando la tasa de desempleados, como pasó en el sector hostelero, el cual tuvo y sigue teniendo que afrontar ciertas restricciones o retos para sobrevivir en el mercado actual:

### **Restricciones**

Desde que el gobierno decretase el cierre de la hostelería en el Boletín Oficial del Estado (BOE), el sector no ha hecho más que afrontar la situación para resistir: “Se suspenden las actividades de hostelería y restauración, pudiendo prestarse exclusivamente servicios de entrega a domicilio” *Real Decreto 463/2020, 14 de marzo de 2020*

<sup>19</sup> Datos recogidos de la fuente Johns Hopkins CSSE COVID-19 Data en la fecha del 16 de mayo de 2021.

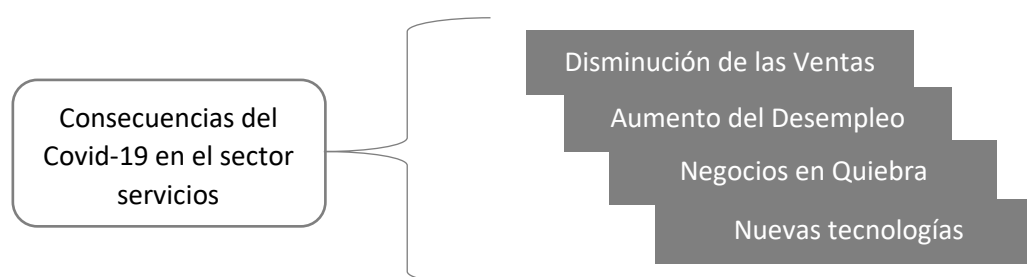
Las restricciones<sup>20</sup> se dividen en tres partes, el confinamiento, la desescalada y la denominada *nueva normalidad*:

- **Confinamiento:** La etapa de confinamiento fue la más dura a nivel tanto económico como psicológico para el sector de la hostelería, ya que fue sinónimo de cierre de sus negocios y parón a la actividad económica, con lo cual no obtuvieron ingresos al no estar operativo el negocio y se enfrentaron a una reducción de plantilla laboral o incluso la quiebra de su establecimiento.
- **Desescalada:** La siguiente etapa se caracterizó por comprender cuatro fases de desescalada. La Fase 0, en donde solo podían abrir sus negocios para llevar comida a domicilio. La Fase 1, únicamente se permitía abrir el 30% de las mesas de las terrazas. Fase 2, se amplía el aforo a un tercio del total del establecimiento. Fase 3, finalmente se permite tener el 50% del aforo, estando a una distancia de 2 metros de seguridad entre mesas.
- **Nueva normalidad:** La etapa actual en donde las restricciones principales que han tenido que cumplir los hosteleros han sido, el toque de queda, generalmente de 6:00-23:00, limitaciones en el aforo (75% exteriores y 50% interiores) previa reserva normalmente para los clientes, limitaciones de personas por mesa (siendo por lo general, de cuatro personas en zonas interiores y seis en zonas de terraza).

## 2.2 CONSECUENCIAS DEL COVID-19 EN EL SECTOR SERVICIOS

A continuación, se desarrollarán las principales consecuencias del Covid-19 en el sector servicios y por tanto también, en el sector hostelero al estar comprendido en este.

*Figura 8: Consecuencias del Covid-19 en el sector servicios*



Fuente: elaboración propia

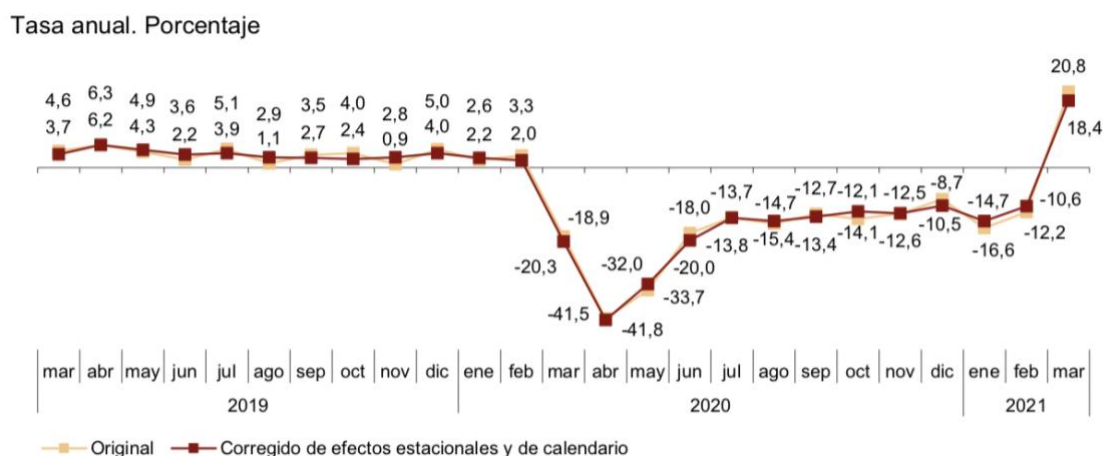
<sup>20</sup> Las restricciones nombradas han sido las más utilizadas en el territorio español, pese a ello, cada comunidad autónoma ha ido aplicando las suyas propias quedando estos datos sujetos a variaciones.

### DISMINUCIÓN DE LAS VENTAS

La cifra de negocio o facturación, son los principales ingresos que un negocio adquiere de la venta de sus servicios, es decir, es la fuente de ingresos para cualquier empresa, ya que su finalidad es la producción tanto de bienes como de servicios para posteriormente ofertarlos y conseguir una facturación positiva.

Pese a ello, el sector servicios, al basarse el sector en ofertar servicios a las personas y controlar los otros dos sectores, depende primordialmente del consumo y del crecimiento de la actividad económica, y ha sido uno de los más perjudicados sino el más perjudicado por la pandemia del Covid-19, llegando a niveles de facturación nunca vistos.

*Figura 9: Índice general de cifra de negocios Sector Servicios*



Fuente: INE (Instituto Nacional de Estadística, 2021)

Como se puede apreciar, a partir del mes de marzo de 2020, coincidiendo con el decreto del estado de alarma y el consecuente confinamiento de la población, al no haber personas consumiendo servicios, bajó la demanda, la cifra de negocio cae en picado llegando a tener un -41,8% de tasa anual en el mes de abril, indicando la variación en ventas respecto al año pasado. Vemos como a partir de la temporada de verano (aumento de *consumo estacional*<sup>21</sup>), aunque con un considerable descenso respecto al año pasado, los ingresos empiezan a aumentar, debido a la desescalada y el fin del estado de alarma en junio. Se puede observar como a partir del mes de marzo de 2021 ha habido un aumento

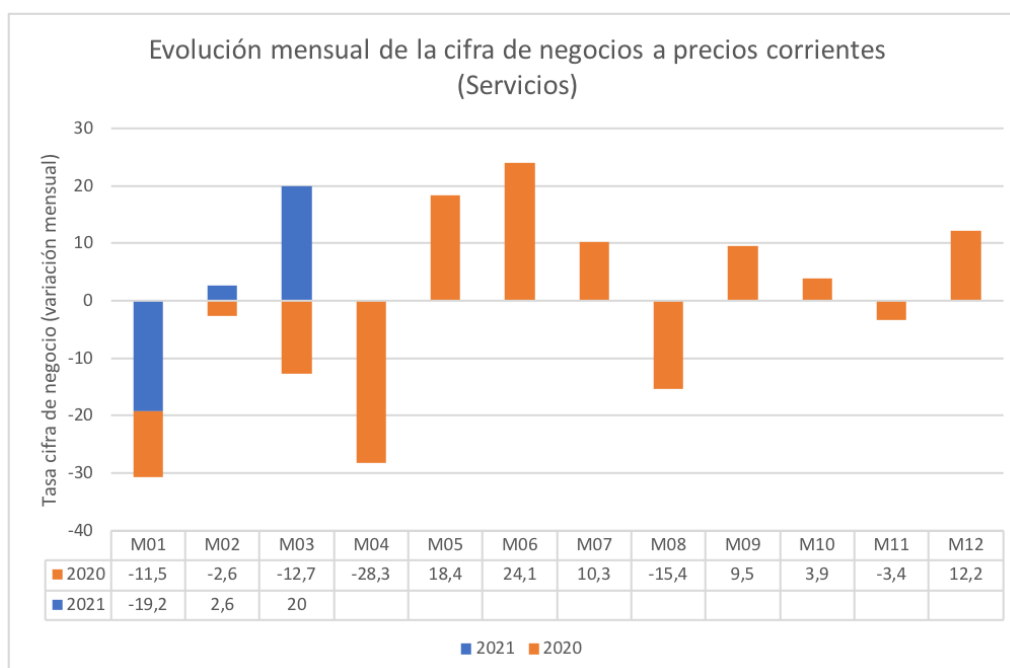
<sup>21</sup> Tipo de consumo que depende directamente del incremento o disminución de ciertas variables que se producen en determinadas estaciones del año.



del 20,8% respecto al anterior, pese a ello, no significa que las ventas hayan alcanzado niveles de normalidad como en el año 2019.

Por otro lado, podemos observar como la variación mensual de la cifra de negocios del sector servicios va variando conforme a los niveles de consumo y demanda, observando estimulaciones y un cambio de tendencia positivo en los meses de junio (24,1%) y julio (10,3%) pudo ser uno de los meses donde más ventas se produjeron, tomando en cuenta que registra la evolución respecto al mes anterior. Con lo cual llegamos a esa conclusión observando como en agosto (-15,4%), al ser un mes de época alta en el turismo y hostelería ha registrado descensos en variación, no significa que haya descendido más que el mes de marzo, sino que respecto a la alta cifra de ventas del mes de julio ha ostentado un menor número de ventas. Se puede observar, además, como las ventas disminuyeron en el mes de enero de 2021 (-19,2%) respecto al mes de diciembre (12,2%), debido a efectos estacionales<sup>22</sup> como las campañas de navidad y vacaciones de invierno, así como unas menores restricciones en esas fechas y el cierre de ejercicio de varias empresas.

*Figura 10: Evolución mensual de la cifra de negocios a precios corrientes (Servicios)*

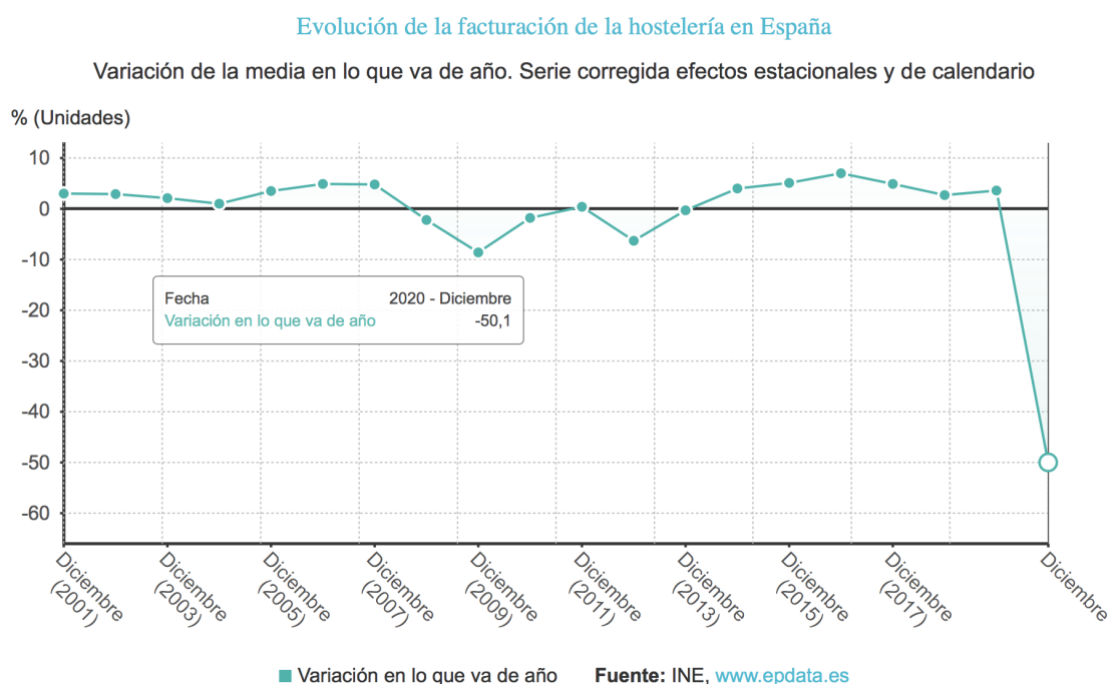


Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE

<sup>22</sup> Los datos están corregidos de efectos estacionales y de calendario, pese a ello, al tener un claro aumento del consumo y demanda en sectores como la hostelería y turismo en épocas estacionales, se ha considerado que las correcciones apenas varían respecto a las normales.

Por otro lado, y respecto a la hostelería, según la Confederación Empresarial de la Hostelería de España, se registro un descenso en la facturación de 2020 del 50% respecto al año anterior, calculando una caída en cifras de 70.000 millones de euros (2021). Dejando entrever la falta de control financiero y eficiencia de recursos de los restaurantes y bares, en donde, la pandemia ha hecho que sus ventas dependan del número de mesas que puedan ocupar.

*Figura 11: Evolución de la facturación de la hostelería en España*



Fuente: epdata.es

### AUMENTO DEL DESEMPLEO

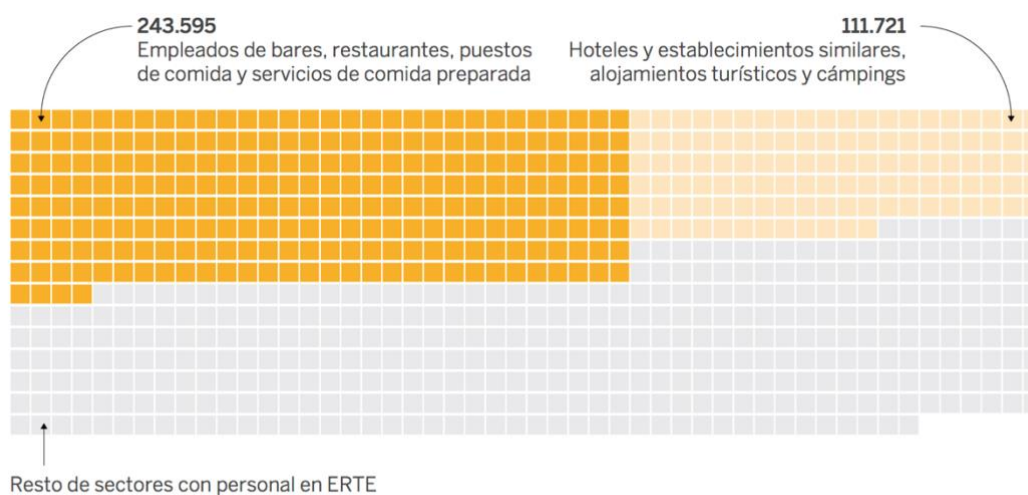
Otro de los factores que han sido clave en la economía española y consecuencia directa de la pandemia del Covid-19 ha sido el desempleo y aumento por tanto de los parados<sup>23</sup> en España. Se puede recalcar que debido al parón de la actividad económica el consumo y la inversión en el sector servicios y en general en toda la economía española e internacional, han disminuido a niveles mínimos, con lo cual estas magnitudes guardan relación con el PIB del país reflejando una relación directa, en que, si disminuyen estas magnitudes, bajará el PIB de un país, que es lo que ha pasado. Al no haber consumo, se

<sup>23</sup> Persona dispuesta a trabajar, pero no encuentra trabajo

traduce que no habrá ventas y no se podrá producir ningún servicio ni bien, provocando esto una situación límite en las empresas de pérdidas, lo cual se buscará reducir plantilla para eliminar gastos en salarios (remuneraciones), o simplemente si no está operativa la compañía a causa de falta de actividad o cierre de los negocios, los empleados no podrán trabajar, lo cual no adquirirán una remuneración durante ese período.

Por ello, el gobierno puso en marcha el denominado ERTE<sup>24</sup> o Expediente de Regulación Temporal de Empleo, en donde se expone que “la prestación por desempleo se percibe tras la pérdida involuntaria, definitiva o temporal de un empleo, o tras la reducción de la jornada diaria de trabajo, acordadas en el correspondiente procedimiento (SEPE, 2021)” siendo este una prestación al desempleo por una suspensión temporal. Como se puede apreciar en la Figura 12, podemos ver como prácticamente la mitad de los empleados<sup>25</sup> que se encontraban en ERTE (a 31 de marzo) eran del sector servicios y los empleados de los bares y restaurantes encabezaban con 243.595 empleados.

*Figura 12: Número de trabajadores en ERTE*



Fuente: Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones.

Fuente: elpais.com (Gutierrez & Silva & Alonso, 2021)

Con lo cual, en España<sup>26</sup>, los sectores más perjudicados laboralmente han sido el sector servicios, con un total de 279.500 desempleados y una caída del 4,3% en el índice

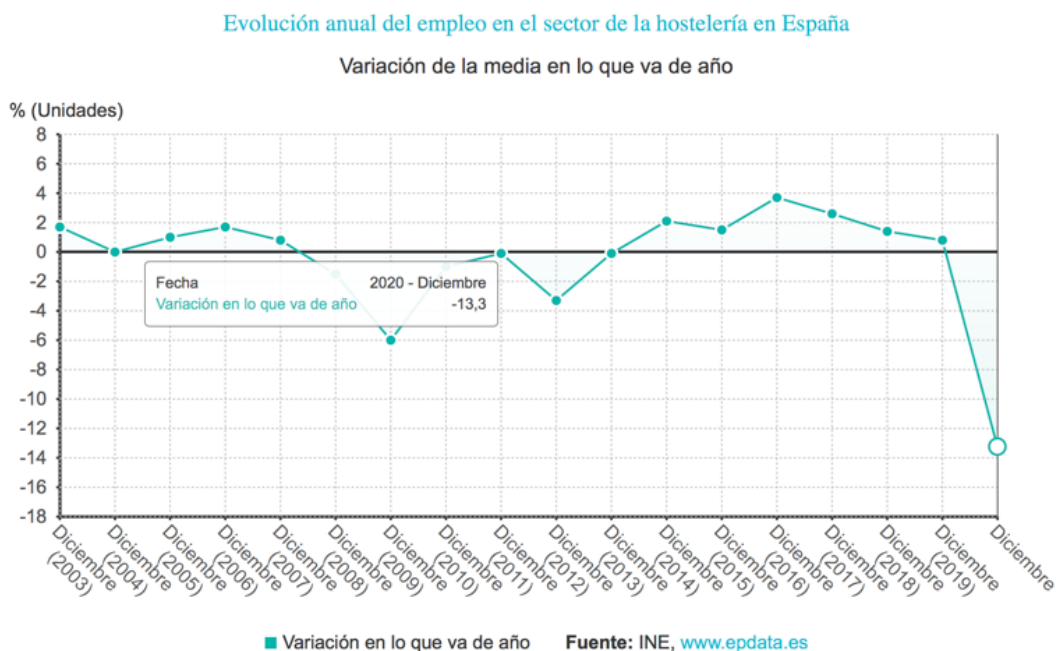
<sup>24</sup> No hay que confundir con ERE, el cual hace referencia a un despido del conjunto de trabajadores

<sup>25</sup> En la Figura 14 cada cuadrado pequeño representa a 1000 empleados

<sup>26</sup> Actualmente en España la tasa de paro es del 15% en abril

de ocupación (Villar, 2021) y la hostelería concretamente con una dramática caída del 13,1%, doblando el índice de la crisis financiera de 2008 y aproximadamente 300.000 desempleados, siendo de 750.000 los puestos afectados (AMER, 2021):

*Figura 13: Evolución anual del empleo en el sector de la hostelería en España*



Fuente: epdata.es

### NEGOCIOS EN QUIEBRA

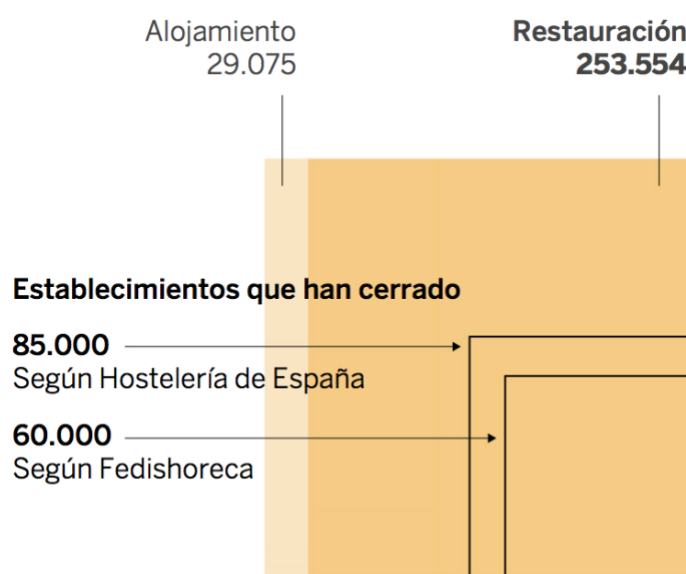
En tercer lugar, la crisis sanitaria ha puesto en jaque a alrededor de 85.000 establecimientos (Hostelería de España, 2021) que han tenido que dar el cierre de su negocio debido al que fue el mayor parón de la actividad económica en nuestro país.

La gran dependencia de público en las calles y ciudades de nuestro país, así como el turismo extranjero aportaban al sector una cuantiosa suma de ingresos y efectivo, pese a ello, la pandemia ha puesto de relieve uno de los principales problemas que tiene la hostelería, o más bien los dueños y trabajadores que la componen. Como se mencionó en el primer apartado, la inmensa mayoría de los negocios de hostelería, restauración y pequeños comercios suelen ser autónomos y pequeñas empresas, lo cual les hacen vulnerables ante fuertes cambios económicos o posibles medidas restrictivas para frenar

los contagios, ya que un 99,7% de las empresas que se han destruido en España durante este último año tenían menos de 50 trabajadores (Velarde, 2020).

A continuación, se puede observar como, según las cifras de Hostelería de España, la patronal del sector, justamente un tercio (33,5%) de las empresas de restauración, es decir, de las 253.554 que indican existentes, han quebrado o se han visto obligadas a cerrar sus negocios, es decir, uno de cada tres negocios de restauración ha tenido que cerrar a causa de la pandemia.

*Figura 14: Número de empresas en quiebra (restauración y alojamiento)*



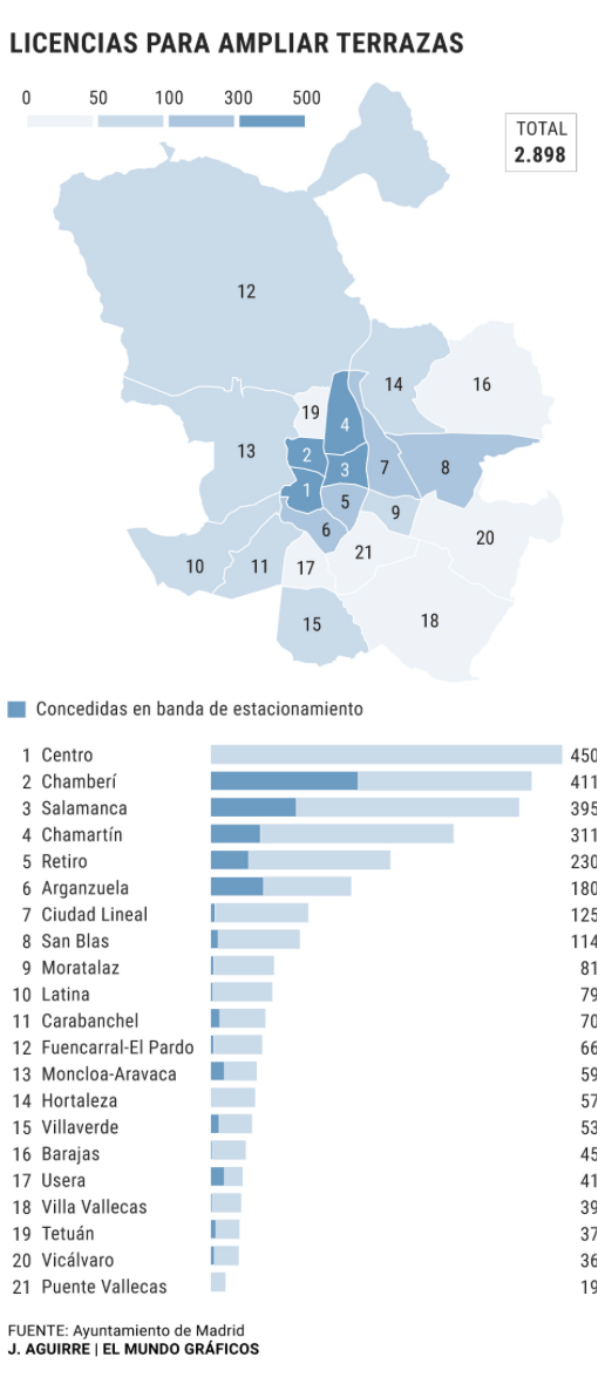
Fuente: elpais.com (Gutierrez & Silva & Alonso, 2021)

Todo ello, hace ver como la pérdida de consumidores y los bajos niveles de consumo de servicios y demanda, muestra la gran dependencia que estos pequeños comercios tienen del efectivo o *cash* para atender sus obligaciones a corto plazo, con lo cual ante la falta de liquidez y la presión financiera a la que se someterán al no poder devolver sus deudas, encontraremos como entorno a un 10% más de las empresas estarán destinadas a la quiebra (Velarde, 2020).

Por ello, los negocios con capacidad de atender sus obligaciones a largo plazo o tener solvencia, tratan de modificar su enfoque a la hora de adquirir beneficios, y la inmensa mayoría de comercios de restauración y hostelería en Madrid, por ejemplo, como

se puede apreciar en la Figura 15, tratan de ampliar sus terrazas debido a las restricciones de la Comunidad de Madrid, impuestas por la presidenta, Isabel Díaz Ayuso, con el objetivo de maximizar las mesas disponibles, poniendo el foco en el beneficio/mesa que podían obtener y que hasta la fecha se sigue haciendo. Se llegaron a conceder un total de 2.898 licencias por el Ayuntamiento de Madrid (Aguirre, 2020):

*Figura 15: Número de licencias para ampliar terrazas (distritos de Madrid)*



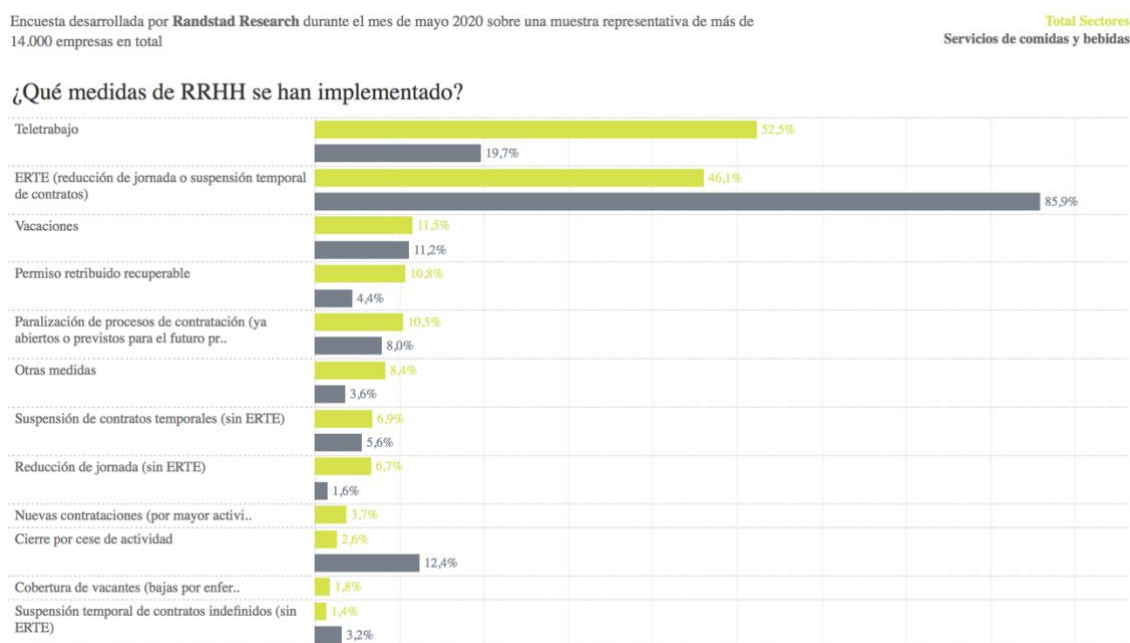
Fuente: elmundo.es (Aguirre, 2020)

## NUEVAS TECNOLOGÍAS

Las nuevas tecnologías son una realidad hoy en día y si ya estaban adentrándose en varios sectores y empresas con el fin de mejorar el rendimiento y la eficiencia de recursos, la pandemia del Covid-19 ha acelerado este proceso en el sector servicios y muy concretamente en la hostelería.

Sin embargo, si hay algo que verdaderamente ha cambiado el mundo laboral durante la pandemia y que parece que puede quedarse un tiempo indefinidamente debido a las medidas sanitarias o por situaciones de lejanía, es el *teletrabajo*<sup>27</sup>. Como podemos ver, en la Figura 16, el teletrabajo es la herramienta elegida durante la pandemia por la totalidad de los sectores con un 52,5% seguida de los ERTE con un 46,1%, mientras que en el sector de comidas y bebidas, a pesar de haber una medida clara como son los ERTE debido al parón completo de la actividad (85,9%), en segundo lugar aparece el teletrabajo con un 19,7%, indicativo ver como la tecnología como aplicaciones de reuniones online como Zoom o Microsoft Teams se adentren de esta forma en el sector servicios.

*Figura 16: Medidas de RRHH implementadas en los sectores*



Fuente: Monitor Deloitte 360 Smart Vision (2021)

<sup>27</sup> Trabajar desde casa haciendo uso de las nuevas tecnologías para conectarse.

### ***Planes de digitalización***

Por otro lado, se están promoviendo nuevos planes de digitalización en el sector hostelero debido a la evidente falta de control y planificación de los comercios, ya sea con los clientes o con la *gestión de stock* y la ineficiencia a la hora de aumentar los márgenes de beneficio, dependiendo en exceso del efectivo diario.

Hostelería de España ha organizado un acelerador de propuestas e intercambio de ideas y planes con la finalidad de completar una transformación digital del sector actuando en concordancia con la Unión Europea, el Gobierno de España y el Plan de Recuperación y Transformación, promoviendo hasta 9 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), haciendo hincapié en el 17: alianzas para lograr objetivos (Restauración News, 2021).

La alianza estratégica contará con varios líderes del sector como Mahou San Miguel, Coca-Cola European Partners o Makro, en donde se impulsará la digitalización mediante la creación de un Centro de Observación e impulso de la digitalización, así como de un *marketplace* colaborativo con herramientas para impulsar la innovación tecnológica y eficiencia en el sector (Restauración News, 2021).

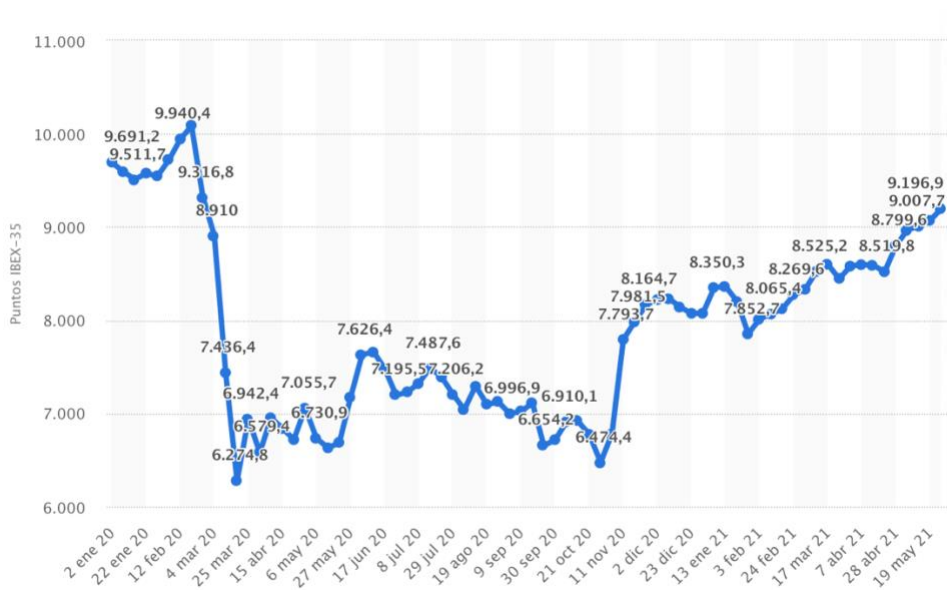
## **2.3 ANÁLISIS DE LA DEMANDA Y NIVELES DE CONSUMO**

Debido de la crisis sanitaria la actividad económica frenó en seco de una forma aparentemente inesperada en la amplia mayoría de la economía tanto española como mundial. Los cambios en la oferta de servicios y producción de bienes, como se ha podido apreciar afecta en mayor medida a empresas con poca liquidez o falta de esta, ya que tiene una menor capacidad de anticipación ante posibles pérdidas en el balance, en donde dichos cambios afectarán al mercado negativamente con un aumento del riesgo lo cual se reducirá la inversión al haber posiciones no rentables ahora mismo, incrementando por tanto la desconfianza en los mercados financieros (Deloitte, 2020).

Esto mismo fue lo que experimentó el IBEX-35 ante la incertidumbre del *coronavirus* y la apertura a la actividad económica, decreciendo hasta prácticamente los 6.000 puntos durante los meses de confinamiento, subiendo de nuevo en los meses de verano, volviendo a caer ante el segundo estado de alarma y finalmente subiendo la economía hasta cifras de antes de la pandemia (entorno a los 9.000 puntos).



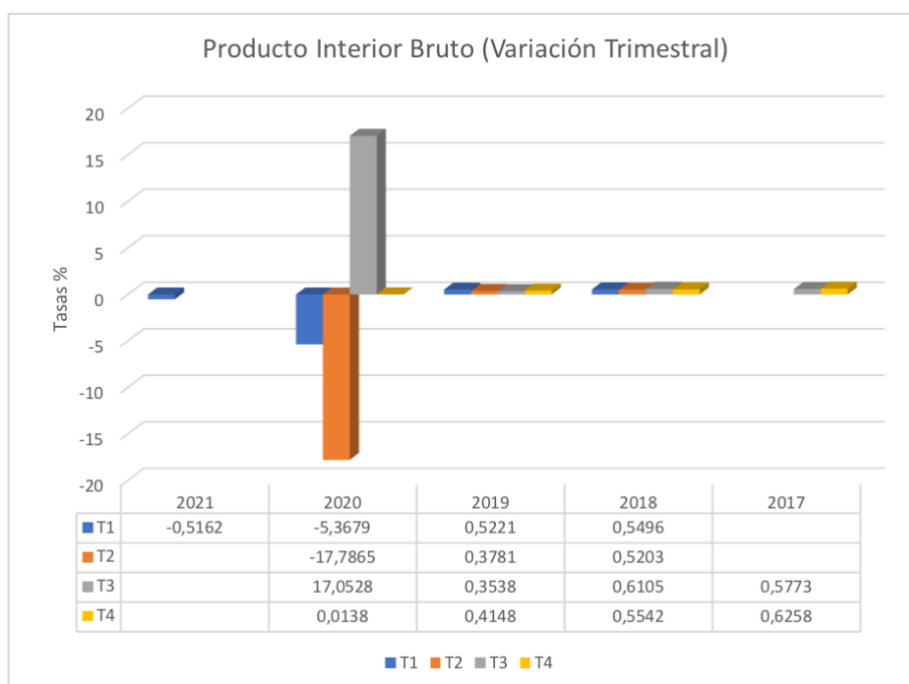
*Figura 17: Covid-19 impacto en el IBEX-35*



Fuente: statista.com (Fernández, 2021)

Con lo cual, al descender la inversión, debido al nivel de riesgo, y al no haber unos ingresos percibidos o consumo de productos y servicios, el PIB, nos podía indicar el fuerte descenso en el consumo y niveles de demanda, con descensos del -17% del PIB en el segundo trimestre de 2020:

*Figura 18: Covid-19 impacto en el PIB*



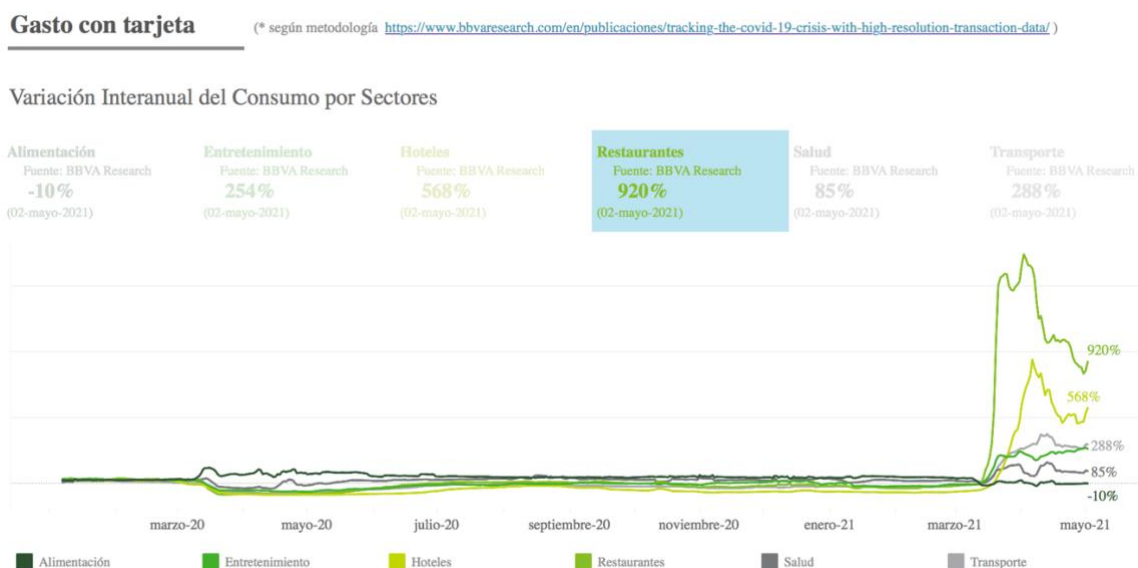
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE

## NUEVOS HÁBITOS Y DIGITALIZACIÓN

Según datos del INE, la cifra de negocios en el sector de la hostelería ha aumentado considerablemente respecto a otros sectores siendo de un 25,5%, muy superior al resto de sectores (2021). Pese a ello, el sector se enfrenta a una nueva oportunidad y un público totalmente distinto en sus hábitos de consumo.

Como se puede apreciar en la Figura 19, podemos decir que los consumidores del sector hostelero, concretamente en restaurantes, hacen un uso mayor de la tarjeta a la hora de pagar que del efectivo o *cash*, habiéndose incrementado en un 920% su gasto en tarjeta en estos establecimientos respecto del año pasado, siendo indicativo de que el método de pago favorito de los clientes es digital, esto en parte se debe a las medidas de seguridad contra el covid-19, en donde mediante este método de pago se guarda cierta distancia o al menos no hay contacto directo con el camarero y también debido a la diferencia en consumo respecto al año anterior, indicando un claro aumento. Pese a ello, su uso se está empezando a normalizar al igual que otros aspectos dentro de la restauración como puede ser la carta para el comensal, en donde, se visualiza la carta a través del móvil mediante un código QR, evitando contacto alguno y ahorrando en recursos materiales.

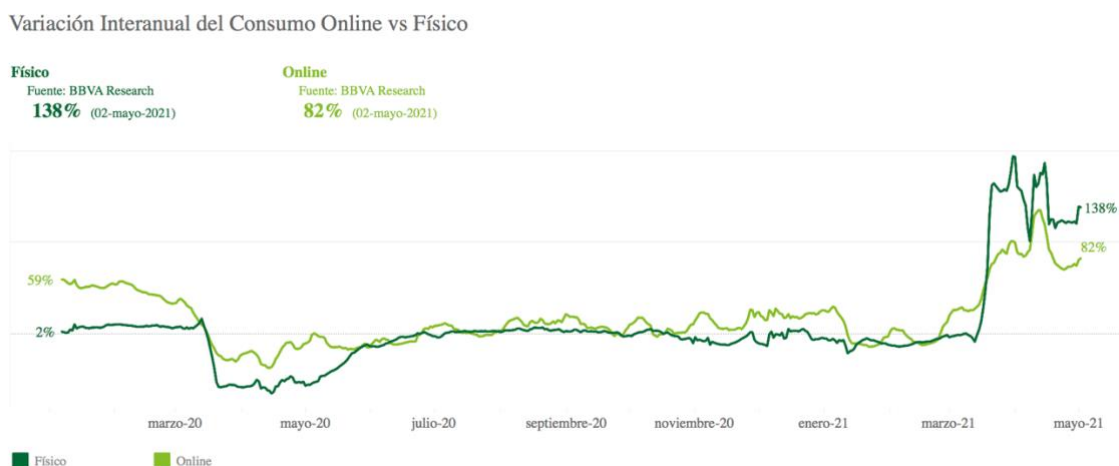
*Figura 19: Variación Interanual*



Fuente: Monitor Deloitte 360 Smart Vision (2021)

Por otro lado, resaltar brevemente el incremento del 138% de la variación del consumo físico respecto al año pasado, indicando que los consumidores han vuelto a consumir fuera de casa a pesar del auge estos años del consumo y venta online, lo cual es positivo para la hostelería y sector servicios.

Figura 20: Variación Interanual del Consumo Online vs Físico



Fuente: Monitor Deloitte 360 Smart Vision (2021)

Los nuevos hábitos de consumo de los consumidores suelen considerarse más defensivos frente al Covid-19, o por así decirlo, la sociedad se ha vuelto más precavida. Suelen preferir consumir productos locales frente a internacionales, estimulando la industria nacional, y prefieren ir a “lo seguro” apostando por marcas de productos de confianza. Ha habido un incremento de las *e-commerce*<sup>28</sup> y consumo online, prefiriendo las tarjetas antes que el efectivo. La comida a domicilio y el *take away*<sup>29</sup> se han popularizado actualmente por su falta de contacto entre personas y empresas que estimulan el servicio como Glovo o Uber Eats. Por último, no se ha cedido ante el sedentarismo y la sociedad sigue siendo ociosa, aunque en círculos más cerrados por precaución y debido también a la disminución en la Renta Disponible (Y) de las personas, que debido a la situación económica de crisis tienden hacia el ahorro en parte, o el consumo moderado. Pese a ello, la sensación de la población es de optimismo ante la llegada de las vacunas a nuestro país, esperando a que en poco menos de un año se pueda vacunar a la mayoría de la población. (Figura 21).

<sup>28</sup> Anglicismo referente a comercio electrónico

<sup>29</sup> Para llevar

*Figura 21: Nuevos hábitos de consumo y ocio*



Fuente: Monitor Deloitte (2020)

## 2.4 MACROENTORNO: ANÁLISIS PESTEL

A continuación, se procederá a realizar un breve análisis del macroentorno actual, mediante la realización del Análisis PESTEL:

### *FACTORES POLÍTICOS*

- Gobierno de coalición en España, presidido por Pedro Sánchez entre el partido PSOE y Unidas Podemos
- Cierta inestabilidad política en cuestiones migratorias
- Inestabilidad en cuestiones de geopolítica con Cataluña
- El Partido Popular se consolida en Madrid con Isabel Díaz Ayuso y propone ayudas a la hostelería
- Ayudas y financiación por parte de las comunidades autónomas al sector servicios y a la industria
- Disminución de las restricciones sanitarias al sector hostelero, fin del estado de alarma y sin toque de queda (Madrid)

### *FACTORES ECONÓMICOS*

- Caída del PIB en el primer trimestre de 2021 del -0,5% respecto al anterior<sup>30</sup>
- Posible subida de impuestos y presión fiscal
- Aumento del precio de la luz
- Aumento de la cifra de negocio del sector servicios y del consumo
- Normalización del IBEX-35 en 9.000 puntos básicos
- Recuperación de los mercados financieros
- Tasa de paro se mantiene entorno al 15%

### *FACTORES SOCIOCULTURALES*

- Optimismo ante la campaña de vacunación presente frente al Covid-19
- Precauciones por posible cepa india
- Éxodo rural
- Concienciación por la igualdad de género y el respeto
- Concienciación en contra del racismo
- Aumento del gasto en bienes de consumo
- Entusiasmo por la campaña de verano y fin del toque de queda

### *FACTORES TECNOLÓGICOS*

- Innovación en I+D en sector científico y farmacéutico
- Nuevas tecnologías de la pandemia consolidadas en la sociedad actual
- Planes de digitalización en el sector servicios, especialmente en apoyo a la hostelería
- Influencia del comercio online y sistemas de pago digital
- Innovación en procesos productivos frente al despilfarro de recursos

---

<sup>30</sup> Citado y referenciado de (Expansión, 2021)

*FACTORES ECOLÓGICOS/MEDIOAMBIENTALES*

- Alta concienciación en políticas de Medio Ambiente y sostenibilidad
- Desarrollo sostenible siguiendo la Agenda 2030 y los 17 ODS
- Concienciación sobre la eficiencia de recursos
- En contra de la contaminación ambiental, regulaciones en automóviles

*FACTORES LEGALES*

- Potestad a las comunidades autónomas para legislar los establecimientos como bares o restaurantes
- Ampliación de licencias de terrazas y calefactores

### 3. TERRAZEX, IDEA DE NEGOCIO

# TerraZex

## 3.1 DESCRIPCIÓN DE LA IDEA

TerraZex nace de un objetivo y una necesidad clara en el mercado, el modelo de negocio propuesto busca encontrar un acercamiento entre consumidores y hosteleros (los dueños de los bares y restaurantes), con el motivo de mediante la necesidad latente del cliente mejorar la eficiencia de recursos mediante la digitalización de los hosteleros.

Por ello, **TerraZex**, será una aplicación móvil tanto para usuarios o consumidores como para los dueños y hosteleros de los bares y restaurantes, funcionando a modo de *Marketplace bilateral* o *two-sided Marketplace*, en donde ambos grupos de clientes se beneficiarán mutuamente de los servicios de la aplicación.

*Figura 22: Descripción de la idea de TerraZex*



Elaboración propia

### 3.2 EQUIPO DE EMPRENDEDORES

El equipo de emprendedores de TerraZex, ha sido supervisado por nuestro mentor Raúl Nogales y ayudado a especificar el concepto del modelo de negocio por Santiago Estrada, el cual agradecemos su interés en el pitch inicial por nuestra idea y su ayuda. El equipo de fundadores de la idea está formado por los tres siguientes miembros:

- **Rafael Del Pino Martínez:** estudiante de 4º curso del grado en Administración y Dirección de Empresas (E-2), cursando el itinerario financiero en la Universidad Pontificia Comillas ICADE.
- **Manuel Joaquín Soto González de la Higuera:** estudiante de 4º curso del grado en Administración y Dirección de Empresas (E-2), cursando el itinerario financiero en la Universidad Pontificia Comillas ICADE.
- **Jorge Valero Hay:** estudiante de 4º curso del grado en Administración y Dirección de Empresas (E-2), cursando el itinerario financiero en la Universidad Pontificia Comillas ICADE.

### 3.3 MODELO MARKETPLACE BILATERAL

Un modelo Marketplace bilateral es un modelo de negocio que dice así:

“Un *mercado bilateral* (*two-sided market*, en su acepción anglosajona) es un mercado en el que un grupo de usuarios genera una externalidad sobre otro, existiendo una plataforma que los pone en contacto. La plataforma provee la infraestructura que facilita las transacciones de los dos grupos y puede tomar formas muy diversas” (Wolkers Kluwer, 2021).

Con lo cual, y siguiendo la metodología *Lean Startup*, nos basamos en el libro de *El Método Lean Marketplace* de Juho Makkonen y Cristóbal Gracia publicado en 2018 en donde expone que hay que buscar en vez del Producto Mínimo Viable (PMV), encontrar la Plataforma Mínima Viable (PMV) la cual sea capaz de validar las hipótesis mediante la experimentación en el mercado y evitar las denominadas *plataformas desierto*<sup>31</sup> (Makkonen & Gracia, 2018).

---

<sup>31</sup> Denominadas a los *marketplaces* que no consiguen atraer usuarios de ningún lado de la plataforma.



Por ello, la idea del modelo de negocio de TerraZex<sup>32</sup> reside en la división de valor tanto para consumidores como para hosteleros:

### ***Consumidores o clientes***

Será una aplicación móvil gratuita en donde los consumidores podrán saber las mesas disponibles en tiempo real de los restaurantes, bares y terrazas en la localización donde ellos se encuentren (sistema de geolocalización). Pudiendo saber además información adicional del establecimiento, así como su carta y notificaciones con información sobre el negocio (medidas sanitarias, horarios, ofertas exclusivas, etc.) y con la posibilidad de seguir en la propia aplicación al establecimiento en concreto para adquirir esa información. Ofrecerá una opción de sistemas de filtrado y recomendación de restaurantes y bares en la *app* para que el cliente pueda encontrar el establecimiento que busca. Por último, habrá una opción de *reservas exprés* de pocos minutos de antelación pagando comisión por ello y reservando la mesa disponible que se quiera.

### ***Restaurantes, bares y terrazas***

Será una aplicación móvil en donde los hosteleros y dueños de establecimientos podrán notificar que mesas de sus establecimientos están libres, obteniendo un mayor control de estas (control de aforo) desde la aplicación y una mayor rotación de clientes, así como podrán publicitarse desde la aplicación y fidelizar clientes dejando que estos les sigan en la *app* creando su red de clientes y estando en contacto con ellos de forma más cercana con la aplicación. Servirá de base de datos adicional para los restaurantes, bares y terrazas sobre los consumidores. Por último, podrán obtener una comisión por el número de *reservas exprés* que los consumidores hagan de sus mesas mediante la aplicación, obteniendo beneficios adicionales únicamente por publicitar sus mesas en la aplicación y bloquearlas por un periodo corto de tiempo rentable para los hosteleros.



Elaboración propia

---

<sup>32</sup> Más adelante en el Business Model Canvas se explicará cada punto de forma más detallada.

### 3.4 DESARROLLO SOSTENIBLE

La sostenibilidad es una de las metas por las que el modelo de negocio de TerraZex ha sido creado abogando por un **desarrollo sostenible** en el sector de la hostelería. Por ello, un desarrollo sostenible y duradero implica no malgastar los recursos del entorno ni comprometerlos para más adelante, con lo cual la eficiencia de recursos y la innovación mediante la digitalización del sector son claves para el funcionamiento de esta aplicación.

Promoviendo el uso de las nuevas tecnologías, información digital sobre el sector y eficiencia de recursos y competitividad en los establecimientos ampliando beneficios y una mayor base de clientes, creando infraestructuras tecnológicas y aumentando el control de los negocios ante posibles perturbaciones económicas, acercando al sector a sus consumidores de forma digital y tecnológica, abogando por un crecimiento inclusivo y sostenible. Con lo cual la intención de TerraZex es entre otros muchos Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), el objetivo número 8 (Naciones Unidas, 2021).

*Objetivo 8: Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos*

*(Naciones Unidas, 2021)*

Figura 23: ODS N°8 Trabajo decente y crecimiento económico



**8 TRABAJO DECENTE  
Y CRECIMIENTO ECONÓMICO**

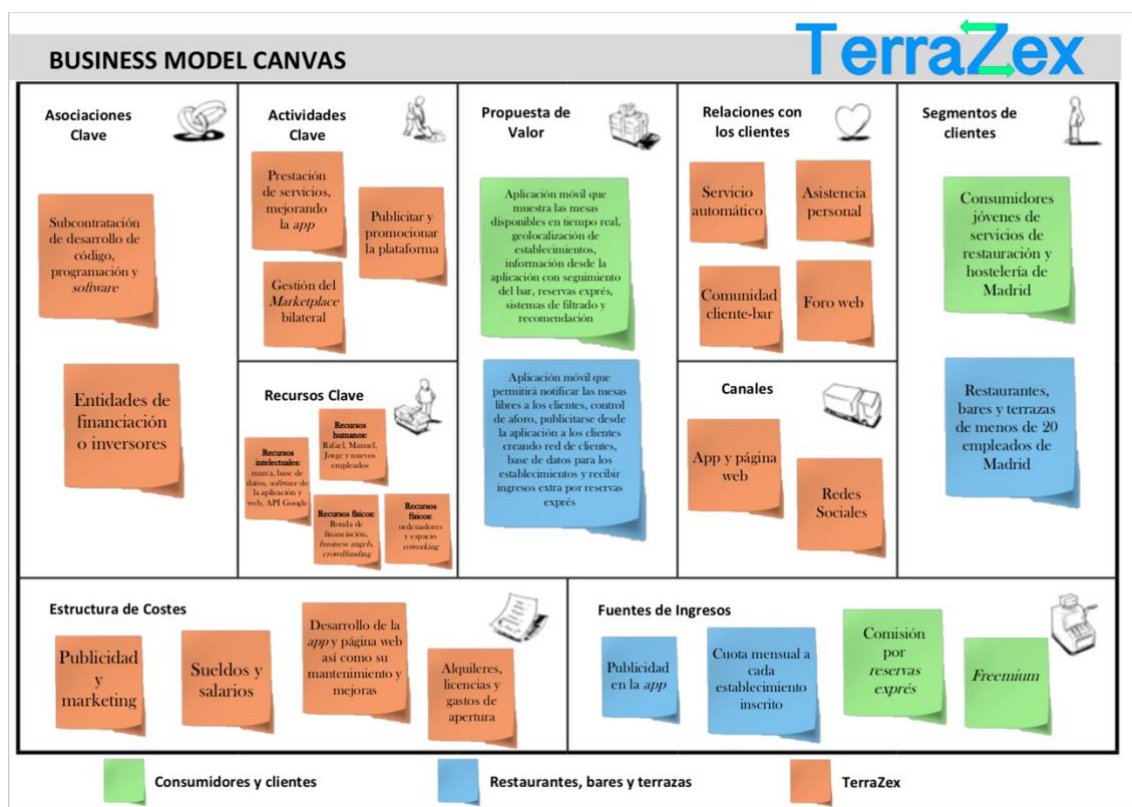
Fuente: un.org (Naciones Unidas, 2021)

#### 4. BUSINESS MODEL CANVAS

El *Business Model Canvas* es una herramienta de desarrollo de modelos de negocio diseñada y creada por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en su libro *Generación de Modelos de Negocio* publicado en 2010. Como bien exponen “un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa, crea, capta y proporciona valor” (Osterwalder & Pigneur, 2010, p.14).

A continuación, el *Business Model Canvas* dividio entre consumidores y hosteleros (se puede ver en un mayor tamaño en el Anexo 1):

Figura 24: Business Model Canvas de TerraZex

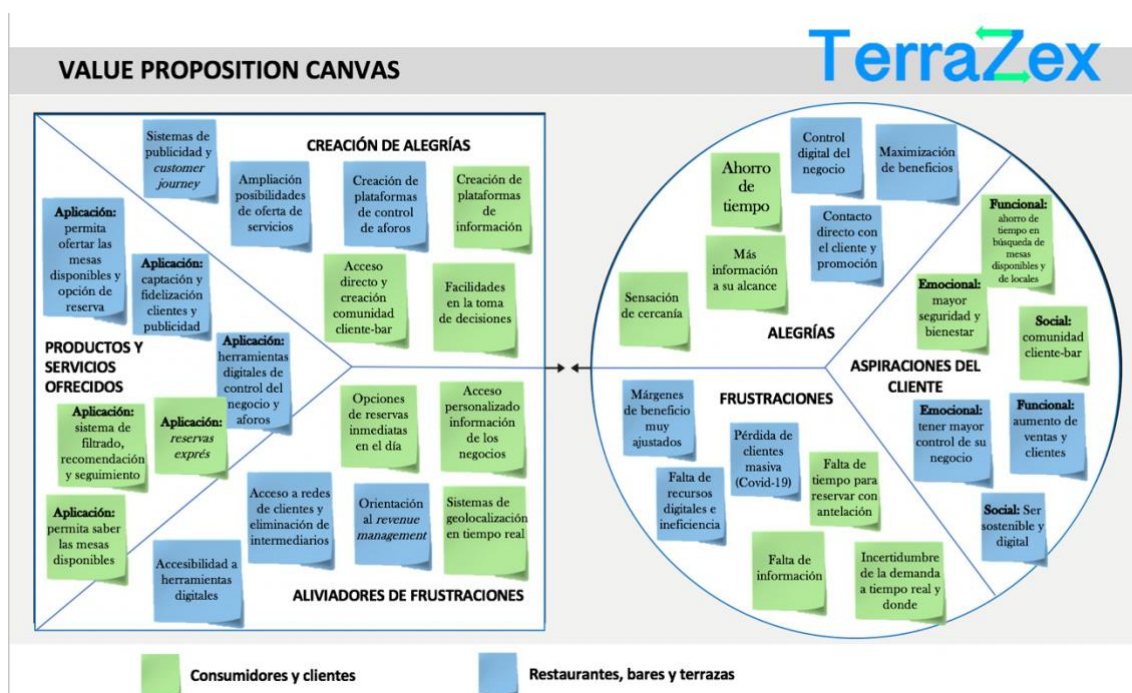


Fuente: Elaboración propia

#### 4.1 VALUE PROPOSITION CANVAS

A continuación, se expone el Value Proposition Canvas del proyecto, estando dividido el mismo en dos partes: el *perfil del cliente* (parte derecha del lienzo) y el *mapa de valor del producto* (parte izquierda del lienzo). Este primer punto tiene como finalidad darle un sentido a la idea y mostrar la propuesta de valor de TerraZex, con lo cual al tratarse de un *two-sided marketplace* o marketplace bilateral se ha dividido a su vez cada parte entre los dos grupos de clientes de la idea de negocio: los consumidores o clientes (color verde) y los restaurantes, bares y terrazas (color azul). Se podrá ver en un tamaño más grande si se desea en el Anexo 2 de este trabajo:

*Figura 25: Value Proposition Canvas de TerraZex*



Fuente: Elaboración propia

Con lo cual, en este apartado identificaremos las necesidades del cliente hasta llegar a la propuesta de valor, que son aquellos productos y servicios que satisfacen una necesidad no cubierta o solucionan un problema de un determinado segmento de mercado, creando valor para los consumidores de forma innovadora. Unos ejemplos pueden ser la mejora en el diseño de un producto, precios inferiores con mismo valor o que genera utilidad (Osterwalder & Pigneur, 2010, p.22-25).

#### ***4.1.1 PERFIL DEL CLIENTE (CUSTOMER PROFILE)***

##### ***ASPIRACIONES DEL CLIENTE (JOB'S CUSTOMER)***

Las aspiraciones del cliente hacen referencia a las distintas necesidades o motivaciones que tienen los clientes. Se pueden dividir en tres: aspiraciones funcionales, emocionales y sociales.

##### ***Consumidores o clientes***

La aspiración funcional de los consumidores o clientes, y en este caso la más importante será la necesidad de encontrar una mesa disponible en restaurantes, bares o terrazas en el menor tiempo posible, sin tener que estar caminando en vano sin encontrar establecimiento y rentabilizando al máximo su tiempo de búsqueda sin rumbo o sin certeza de encontrar un establecimiento que les guste. Por otro lado, y partiendo de que son aspiraciones secundarias pero notables, nos encontramos con la aspiración emocional, en donde estos consumidores buscan sentirse seguros y certeros del establecimiento al que van a ir, conociendo información de antemano como puede ser las medidas anti-covid del lugar y demás opciones, y la aspiración social, la cual los clientes quieren sentirse parte de una comunidad o grupo y sentir esa cercanía entre cliente-bar que hará mejorar la confianza y fidelidad en ambos.

##### ***Restaurantes, bares y terrazas***

Actualmente la crisis de la actividad económica ha puesto de relieve aspiraciones en los restaurantes, bares y terrazas que ya existían y seguirán existiendo en el futuro si no se adaptan al entorno. Por ello, la aspiración funcional de este grupo de clientes de TerraZex es obtener un aumento de las ventas de sus negocios y, por tanto, obtener un mayor número de clientes mejorando su salud financiera y crecimiento económico. La aspiración emocional, por otro lado, radica en que estos establecimientos desean sentirse con un mayor control de sus negocios para focalizar esa aspiración en otros objetivos del negocio mejorando su eficiencia. Por último, la aspiración social, es que buscan ser negocios sostenibles y digitales, que se les vea comprometidos y eficaces, a la vanguardia de la innovación, alineados con las nuevas tendencias y necesidades presentes de eficiencia de recursos y nuevas tecnologías.

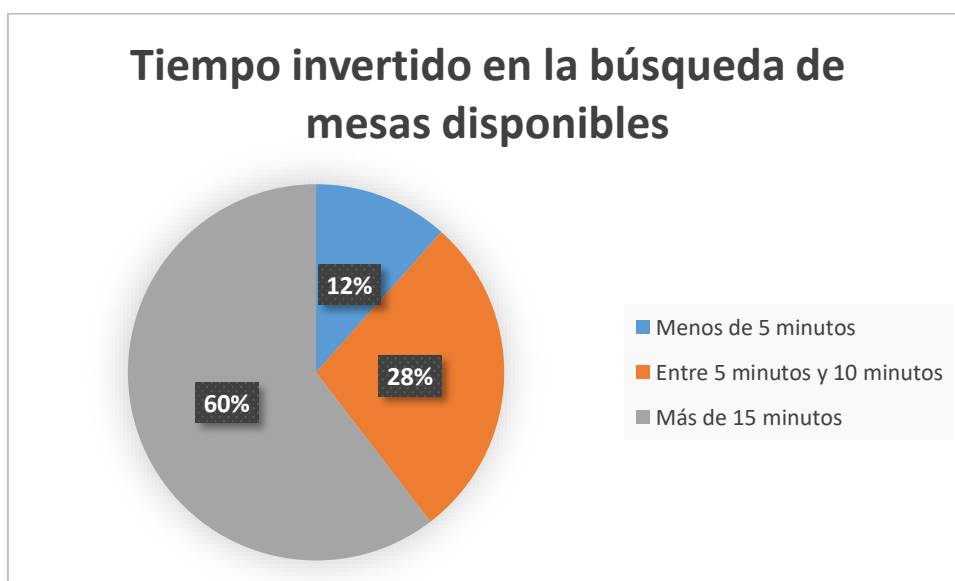
### FRUSTRACIONES (PAINS)

#### *¿Cuáles son los problemas que acompañan a los consumidores o clientes en su intento de cumplir con las aspiraciones?*

- **Incertidumbre de la demanda a tiempo real y donde.** Los consumidores o clientes, en el momento que se encuentran fuera de sus casas, aunque sepan a donde van a ir y a que hora, no podrán saber en ningún momento cuantas personas están demandando ese servicio, o lo que es lo mismo frecuentando ese establecimiento y lo que es lo más importante, se podrán hacer una idea o no pero, no tendrán la certeza de saber con un alto grado de seguridad si habrá mesas disponibles en el establecimiento al que vayan, siempre llevarán consigo esa incertidumbre y falta de control sobre la situación perdiendo un tiempo valioso buscando sitio donde, por ejemplo, tomar algo o comer.

Pero ¿Es esto verdad? ¿Cuánto tiempo suelen invertir a la hora de buscar mesas disponibles? Una encuesta que lancé a personas (en su mayoría estudiantes) de Madrid con muestra de n= 164, nos revela que el 60% tarda más de 15 minutos lo cual es demasiado para estar ya en la calle e indica una clara incertidumbre:

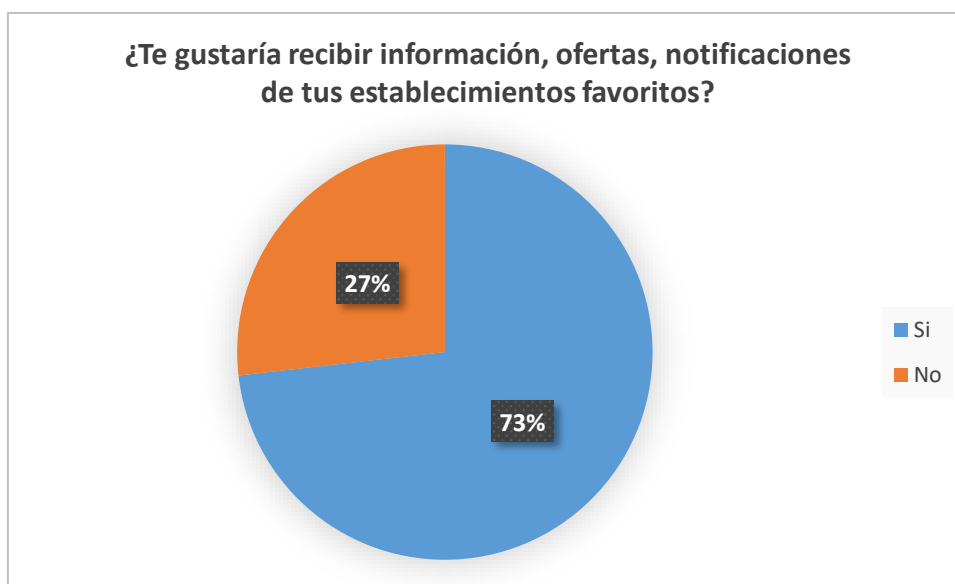
*Figura 26: Tiempo invertido en la búsqueda de mesas disponibles*



Fuente: Elaboración propia

- **Falta de información.** La inmensa mayoría de los clientes no tienen información completa y verídica proveniente del mismo establecimiento sobre su carta, sus precios, horarios, o lo que es más importante actualmente, las medidas sanitarias anti-covid que están tomando estos. En la encuesta<sup>33</sup> tomada al 73% les gustaría estar más informados:

*Figura 27: Porcentaje de clientes que quieren recibir información*



Fuente: Elaboración propia

- **Falta de tiempo para reservar con antelación.** Normalmente se gasta demasiado tiempo tratando de reservar una mesa para una fecha futura que a lo mejor se tiene que cancelar o que simplemente no les da tiempo a los consumidores de reservar debido a que la necesidad no está presente en el momento, la cantidad de intermediarios de páginas web de reserva que hay o que no tienen a mano la posibilidad.

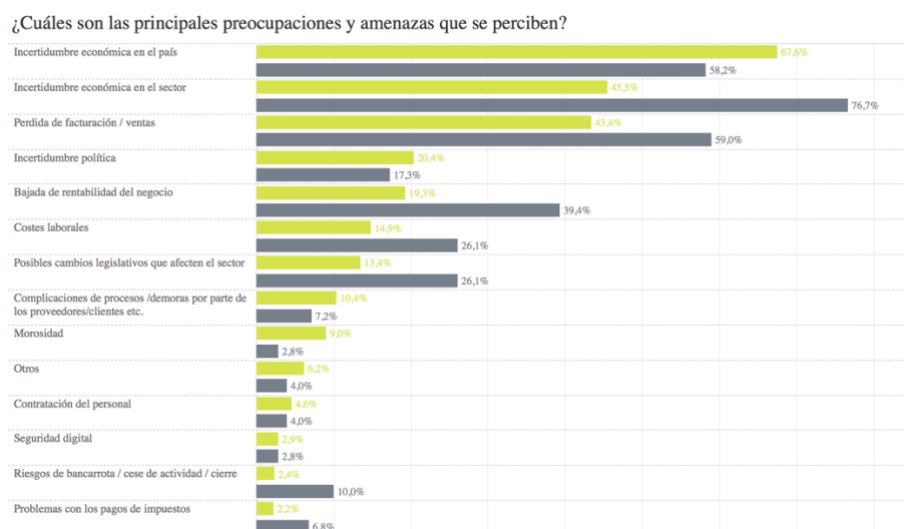
<sup>33</sup> La encuesta correspondiente se podrá ver completa en el Anexo 3 al final del trabajo y ha sido lanzada por mi persona mediante un formulario de Google Forms.

**¿Cuáles son los problemas que acompañan a los restaurantes, bares y terrazas en su intento de cumplir con las aspiraciones?**

- **Márgenes de beneficio muy ajustados.** Como se ha comprobado en puntos anteriores el sector hostelero maneja unos márgenes de beneficio muy ajustados, debido en parte a la falta de control y de eficiencia y a la clara dependencia de la liquidez de la caja diaria, por ello, no pueden tener un control eficiente de sus negocios al no haber una previsión de tesorería en muchos establecimientos contabilizando los clientes y el aforo.
- **Pérdida de clientes masiva (Covid-19).** Uno de los puntos más claros actualmente, es la pérdida de clientes a causa del cierre de la actividad económica, las continuas restricciones sanitarias y los nuevos hábitos de los consumidores, disminuyendo las ventas y por tanto disminuyendo los clientes.
- **Falta de recursos digitales e ineficiencia.** Muchos de los restaurantes, bares y terrazas tienen lo mínimo o apenas tienen recursos digitales para hacer crecer su negocio y volverlo más eficiente y menos con la situación actual de pandemia en donde habrán tenido que sacrificar recursos para sobrevivir económicamente.

En una encuesta realizada por Randstad Research a más de 14.000 empresas, en el sector hostelero indicaron que el principal problema era la incertidumbre económica del sector (76,7%), problema el cual verifica y engloba los problemas mencionados.

*Figura 28: Principales preocupaciones y amenazas sector servicios y hostelería*



Fuente: Monitor Deloitte 360 Smart Vision (2021)



### *ALEGRÍAS (GAINS)*

#### ***¿Cuáles son los beneficios que acompañan a los consumidores o clientes al cumplir con sus aspiraciones?***

- **Ahorro de tiempo.** Al poder minimizar el tiempo de búsqueda de las mesas disponibles en los establecimientos, los consumidores ganarán tiempo invertido, a veces en vano por los esfuerzos de buscar el lugar idóneo y que no este lleno y podrán gastarlo en otra actividad más productiva o aprovechar el ocio en la mesa.
- **Más información a su alcance.** La aspiración de mayor seguridad y bienestar vendrá ligada al beneficio de saber más información a su alcance, ya la información es poder, y podrán estar más tranquilos y certeros sabiendo, por ejemplo, las medidas sanitarias del lugar o la carta de platos.
- **Sensación de cercanía.** El poder pertenecer a una comunidad cliente-bar pudiendo sentirte más próximo al establecimiento, recibiendo un trato más cercano y pudiendo seguir al negocio estableciendo contacto directo sin intermediarios.

#### ***¿Cuáles son los beneficios que acompañan a los restaurantes, bares y terrazas al cumplir con sus aspiraciones?***

- **Maximización del beneficio<sup>34</sup>.** El tener un mayor control del negocio significa una mejor gestión de los recursos y de previsión, así como de los clientes y aforo, lo cual se podrá maximizar el beneficio
- **Contacto directo con el cliente y promoción.** El aumentar en ventas y clientes, aparte de conseguir un mayor flujo de caja, se consigue un contacto fiable y de fidelización con el cliente, siendo más directo y al conseguir mayores ventas, se consiguen beneficios de promoción ya que se está haciendo bien el trabajo del establecimiento, ganando imagen de marca.

---

<sup>34</sup> Maximizar beneficios hace referencia a conseguir la máxima diferencia entre los ingresos y los costes totales,  $B = IT - CT$ .

- **Control digital del negocio.** Al poder cumplir las aspiraciones de un negocio sostenible y digital, el beneficio principal que conlleva es el tener un control de forma digitalizada del negocio generando eficiencia de recursos y eficacia operacional<sup>35</sup>.

#### ***4.1.1 MAPA DE VALOR DEL PRODUCTO (VALUE PROPOSITION)***

##### ***ALIVIADORES DE FRUSTRACIONES (PAIN RELIEVERS)***

***¿Cuáles son los aliviadores de frustraciones de los problemas de los consumidores o clientes?***

- **Incertidumbre de la demanda a tiempo real y donde.** La solución a este problema que acaba derivando en una pérdida de tiempo en la búsqueda se puede encontrar en los sistemas de geolocalización en tiempo real, pudiendo comprobar tanto mesas disponibles como el lugar de establecimientos.
- **Falta de información.** En el momento en que falta información, hay que abrir una puerta, por así decirlo, y crear acceso personalizado con información de los negocios, pudiendo dar el conocimiento a los clientes de toda la información disponible del establecimiento.
- **Falta de tiempo para reservar con antelación.** Si no ha dado tiempo a reservar con antelación y surge la necesidad inmediata, el aliviador sería opciones de reservas inmediatas en el día.

***¿Cuáles son los aliviadores de frustraciones de los problemas de los restaurantes y bares?***

- **Márgenes de beneficio muy ajustados.** Una mala gestión, previsión y control llevan a esta situación, en cambio los establecimientos deben dar un giro a la

---

<sup>35</sup> Realizar las mismas actividades mejor que los competidores ganando en productividad.

orientación del *revenue management*, centrarse en los beneficios, focalizándose en el cliente y en el producto más importante, las mesas.

- **Pérdida de clientes masiva (Covid-19).** Si se pierden clientes lo suyo sería acudir en busca de una red de clientes y eliminar intermediarios, para tener un contacto directo y oportunidad de captación.
- **Falta de recursos digitales e ineficiencia.** Muchos negocios no tienen recursos tecnológicos ni digitales, con lo cual el acceso a herramientas digitales es clave para su desarrollo sostenible.

### *CREACIÓN DE ALEGRÍAS (GAIN CREATORS)*

*¿Cuáles son los creadores de alegrías de los beneficios de los consumidores o clientes?*

- **Ahorro de tiempo.** Se generará el beneficio creando facilidades en la toma de decisiones, permitiendo elegir al consumidor mediante oferta de mesas disponibles y distintos establecimientos.
- **Más información a su alcance.** Para obtener información ha de haber una plataforma de información, donde se pueda escoger y seleccionar la información que se quiera.
- **Sensación de cercanía.** La creación de una comunidad cliente-bar, permitirá acercar a consumidores con establecimientos, permitiendo un contacto directo en donde se pueda seguir a los negocios y formar parte de su base de clientes.

*¿Cuáles son los creadores de alegrías de los beneficios de los restaurantes, bares y terrazas?*

- **Maximización del beneficio.** La organización y la gestión serán claves, pero las plataformas para el control de aforos, será lo que genere el beneficio y se centrará en las ventas e ingresos provenientes de los clientes.

- **Contacto directo con el cliente y promoción.** La base para tener la mejor promoción es tener un sistema de publicidad siguiendo el *customer journey*, es decir, la experiencia del cliente en todos sus tramos del servicio.
- **Control digital del negocio.** Las herramientas digitales y la ampliación de oferta de servicios, permitirá generar el beneficio del control digital del negocio, pudiendo aprovechar al máximo la digitalización y abarcando mayores recursos.

### *PROPUESTA DE VALOR (PRODUCTOS Y SERVICIOS OFRECIDOS)*

Con lo cual, analizando todas las necesidades o aspiraciones y estudiando los problemas, así como los beneficios y sus generadores y aliviadores, la propuesta de valor de TerraZex se puede decir que está en concordancia si no con todos, con la inmensa mayoría, alcanzando su objetivo de eficiencia de recursos, digitalización y cercanía entre clientes y establecimientos hosteleros.

Por ello, tanto para consumidores o clientes como para restaurantes, bares y terrazas, la propuesta de valor reside en una **aplicación móvil** con distintas funcionalidades para cada grupo de clientes de la *startup*.

### *Consumidores o clientes*

1. Una aplicación móvil que permita al usuario saber desde la palma de su mano las **mesas disponibles en tiempo real** que hay en los restaurantes, bares o terrazas más próximos a su localización, es decir tendrá incorporado un sistema de geolocalización (mediante la API de Google Maps)<sup>36</sup> de establecimientos, en donde podrá ver como llegar a ellos o donde están y ver el número de mesas disponibles desde la *app*. Con lo cual, al abrir la aplicación y seleccionar un establecimiento se abrirá una pestaña incorporada permitiendo ver al usuario la demanda (número de mesas ocupadas) y la oferta (número de mesas vacías) actual de ese establecimiento, mediante mesas en rojo las ocupadas y mesas en verde las libres. Por ello, la aspiración funcional y principal para los consumidores se

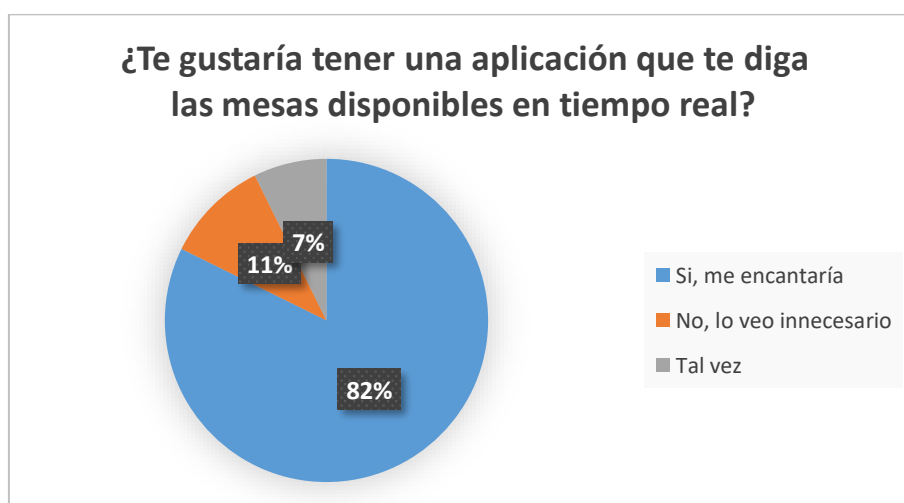
---

<sup>36</sup> Este punto se explicará en apartados posteriores.

cumpliría al ahorrar y optimizar su tiempo a la hora de buscar mesas libres facilitando la toma de decisiones de estos, abriendo un abanico de posibilidades donde elegir y mejorando su experiencia pudiendo tener la oportunidad de no solo saber las mesas, sino descubrir y conocer que establecimientos las ofrecen y donde. Además, problemas como la incertidumbre a la hora de saber la demanda real de un establecimiento pudiendo ver si está lleno o no desaparecerían, pudiendo ofrecer un nivel de certeza bastante alto sobre las mesas disponibles dándoles un mayor control y poder sobre la situación mediante el sistema de geolocalización.

Cabe destacar que según la encuesta realizada para este estudio de mercado y saber más sobre nuestro primer grupo de clientes (siendo en su mayoría estudiantes y jóvenes, los cuales serán nuestro público objetivo) 8 de cada 10 personas han dicho que les encantaría tener una aplicación con esta funcionalidad, siendo la respuesta de un 82,3%:

*Figura 29: Nivel de aceptación aplicación mesas en tiempo real*



Fuente: Elaboración propia

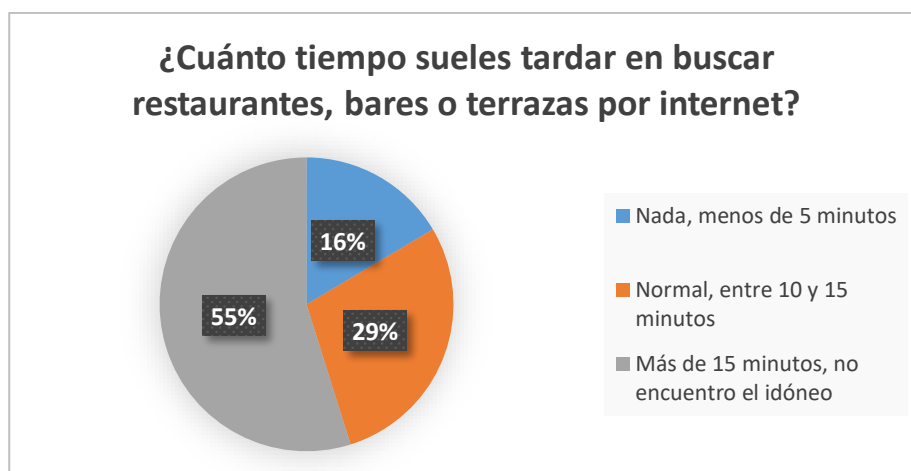
#### **Pero ¿Cómo estarán actualizadas para que estén en tiempo real?**

No sería el cómo sino el quién, en este caso la responsabilidad recaería en los restaurantes, bares y terrazas, concretamente en los camareros y metes, en donde desde su aplicación móvil de TerraZex podrán ofertar las mesas disponibles (liberando mesas en verde) y bloquear las mesas ocupadas (cerrando mesas en rojo) llevando ellos el control de su establecimiento y su oferta de mesas. La

aplicación será compatible con móviles, PDAs u ordenadores web, pudiendo por tanto facilitar el trabajo a los camareros que al recibir a sus clientes y dar la orden de comanda, se añadiría la situación de la mesa (disponible y ocupada).

2. La siguiente funcionalidad de la aplicación será que tendrá incorporado un **sistema de filtrado, recomendación y seguimiento**. Al entrar en la aplicación, aparte de la funcionalidad principal anteriormente comentada, habrá una sección en donde se podrá filtrar resultados mediante palabras clave en la búsqueda dando como resultado el establecimiento que más se acerque al requerimiento exigido por el cliente, como si tiene terraza al aire libre o si tiene bocadillo de calamares. Al usuario le podrán saltar notificaciones o publicidad en la aplicación según sus preferencias (sistemas de recomendación) de los establecimientos, además tendrá el usuario la función de seguir o aceptar el recibir notificaciones de sus establecimientos favoritos, pudiendo saber información adicional como ofertas. Por último, aunque no se siga al negocio, los clientes tendrán la opción de ver su carta y una pequeña descripción desde la aplicación al darle al establecimiento seleccionado. De esta forma se cumpliría la aspiración de tener una mayor seguridad y bienestar sabiendo con certeza la información del local, pudiendo de este modo adquirir una mayor información. Además, se solucionaría el problema de la falta de información y la incertidumbre de saber si el establecimiento nos gustará o no. En la siguiente encuesta se resalta la dificultad mencionada:

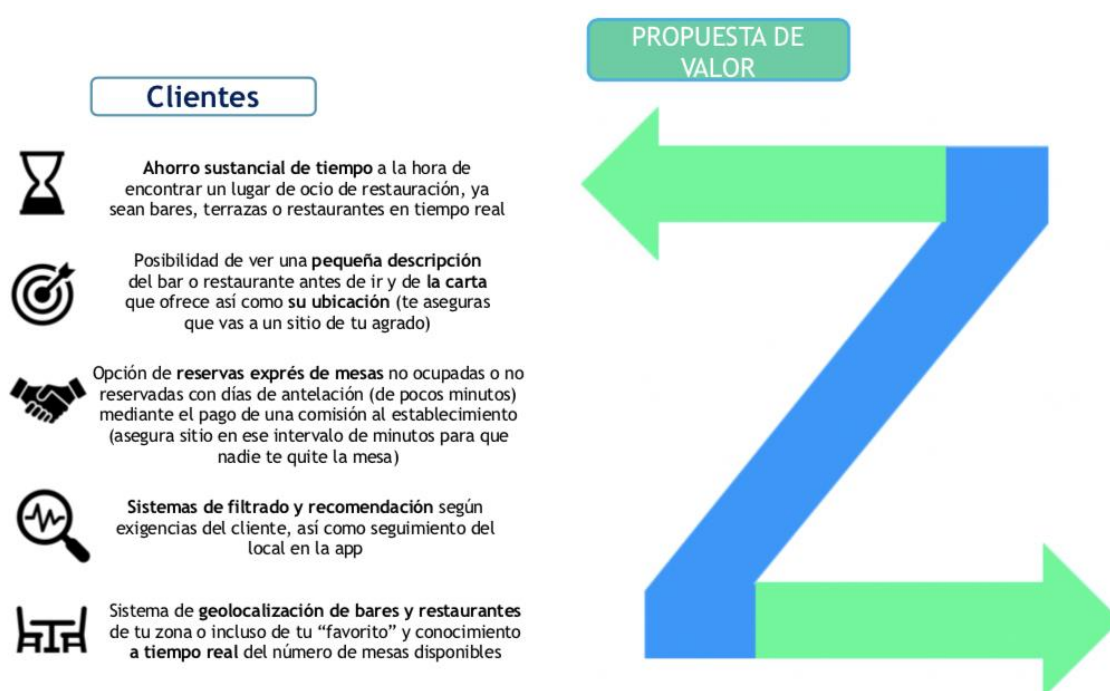
*Figura 30: Tiempo de búsqueda de establecimientos en internet*



Fuente: Elaboración Propia

3. Por último, la aplicación permitirá a los usuarios realizar **reservas exprés** en sus establecimientos seleccionados. Con lo cual, si un cliente observa que hay una mesa disponible en su restaurante favorito, pero está a unos minutos largos de llegar, tiene la opción de bloquear la mesa (ningún otro cliente en la *app* podrá seleccionar dicha mesa desde entonces), reservarla por una serie de minutos, **de 5 minutos hasta 15 minutos**, ya que si son más no le saldría rentable al bar. El camarero por su parte tendría que confirmar el bloqueo de la mesa desde la *app* para que si viene personas no usuarias de la *app* vean que la mesa está reservada (cártel de reservado). El cliente pagaría una comisión por esta reserva. Solucionando de este modo los problemas de no poder haber reservado con antelación y tener la opción en el momento en que al cliente le surge la necesidad, creando una confianza con el establecimiento y una cercanía y comunidad beneficiosa. Por otra parte, cabe la posibilidad de que venga alguien que no es de la *app* y te quite la mesa, pero la diferencia es que para ello habrá reservas exprés y bloquear la mesa, ya que TerraZex no te asegura si en 10 minutos estará ocupada, te dice en tiempo real y si se sabe donde están las mesas disponibles, un cliente de la *app* tendrá ventaja buscando por tanto (alta posibilidad de llegar antes).

*Figura 31: Productos y servicios de TerraZex (Clientes)*



Fuente: Elaboración propia

### ***Restaurantes, bares y terrazas***

1. Una aplicación que permita **ofertar las mesas en tiempo real** a una base de clientes extensa pudiendo de este modo atraer a consumidores a sus establecimientos y aumentando la probabilidad de que una mesa se ocupe antes. Los encargados de esta funcionalidad serán los camarero y metes (anteriormente se ha explicado) y se aplicará el mismo mecanismo que con los clientes, solo que únicamente desde la perspectiva de los establecimientos, en vez de demandar una mesa, ofertan. Además, tendrán la posibilidad de conseguir comisiones extra de los clientes, debido al **sistema de reservas exprés**, en donde una vez que el cliente reserve saltará la notificación para que, en beneficio del establecimiento de ocupar la mesa llevándose comisión, los camareros confirmen la orden por una serie de minutos, dejando la opción y elección al camarero de elegir, en caso que el cliente llegue tarde cuando volver a liberar la mesa, ya que si viene alguien después del tiempo estipulado la liberará, pero sino y el cliente llega tarde pagará la comisión más alta por la reserva y el establecimiento ocupará la mesa igualmente. Esta funcionalidad permitirá la aspiración de tener un mayor control de su negocio, pudiendo beneficiarse de una maximización de beneficios controlando el aforo de su negocio mediante la aplicación y solucionará los problemas de márgenes de beneficios muy ajustados orientándose al *revenue management*, es decir centrándose en el producto en si (las mesas), al cliente exacto (consumidores que demandan) y en el momento correcto (controlando la oferta el negocio) aumentando la rotación de clientes y eficiencia operativa.
2. En segundo lugar, la aplicación tendrá una funcionalidad de **captación, fidelización de clientes y publicidad**. Como hemos mencionado anteriormente, el consumidor podrá ver los establecimientos desde la *app* (los negocios se podrán **promocionar** en la *app* si lo desean pagando comisión) y buscarlos mediante un sistema de filtrado, el establecimiento previamente autorizará a la aplicación para poner toda la información que desee sobre su negocio. Con lo cual los clientes podrán seguir al establecimiento (permitir enviar notificaciones), teniendo el negocio una red de clientes desde la aplicación a la que enviarle notificaciones varias y si quieren podrán usarla como base de datos sabiendo los hábitos al saber



el horario de llegada (bases de datos anonimizadas, esto no es una red social). Esto conseguirá un aumento de clientes, solucionando las pérdidas provocadas por el Covid-19 e impulsando la fidelización y el consumo local creando una red de contacto directo y eliminando intermediarios.

3. Todas y cada una de las **herramientas digitales de control de aforos y negocio** anteriormente mencionadas producirán un efecto de digitalización en estos establecimientos, pudiendo optar por publicidad y promoción, así como contacto directo con clientes vía digital desde la aplicación y poder saber cuantas mesas disponibles y ocupadas hay en tu negocio y como se va a distribuir su oferta. Todo ello, soluciona la falta de recursos y de acceso a la tecnología que muchos establecimientos padecen, adquiriendo un mayor control digital del negocio, siendo más eficientes y obteniendo una perspectiva sostenible y digital. Además, en la encuesta hecha a los jóvenes, el 90,2% considera que este sector necesita una digitalización e innovación:

*Figura 32: Digitalización si o no en el sector*



Fuente: Elaboración propia

*Figura 33: Productos y servicios de TerraZex (Establecimientos)*

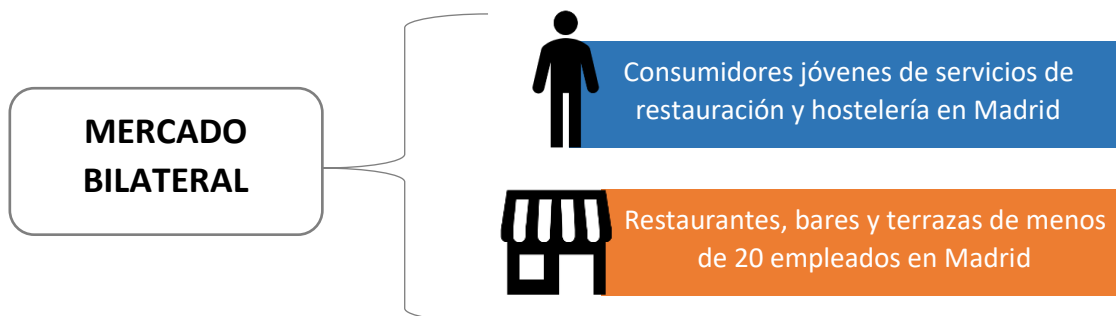


Fuente: Elaboración propia

## 4.2 SEGMENTOS DE MERCADO

Los segmentos de mercado corresponden a los distintos grupos de clientes en los que se centra una empresa, diferenciándolo mediante sus tipos de necesidades o precio dispuesto a pagar. Puede ir desde un mercado de masas hasta un nicho de mercado (Osterwalder & Pigneur, 2010, p.20-21). TerraZex al tener dos grupos de clientes, se enfocará en dos segmentos de mercado al mismo tiempo:

*Figura 34: Segmentos de mercado*



Fuente: Elaboración propia

### *MERCADO BILATERAL (TWO-SIDED MARKETPLACE)*

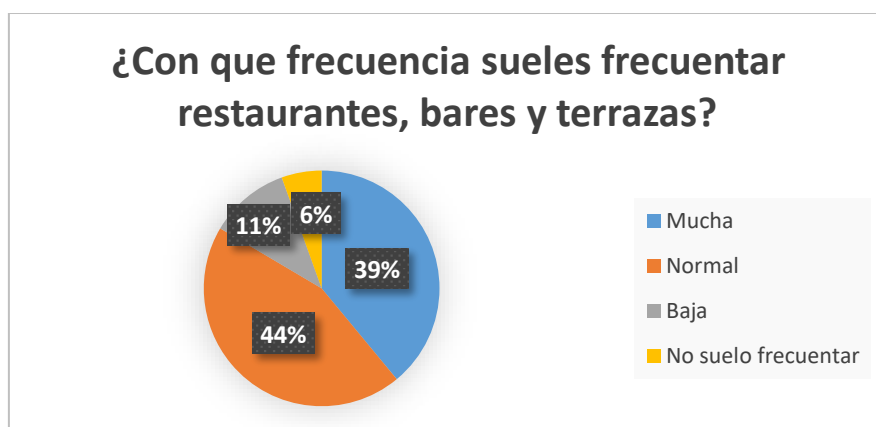
Los siguientes Segmentos de Mercado pertenecen a una segmentación basada en un modelo de plataforma bilateral<sup>37</sup>, con lo cual ninguno de los dos segmentos alcanzará sus aspiraciones sin el otro.

#### ***Consumidores o clientes***

En un principio TerraZex está pensado para cualquier consumidor o cliente que demande servicios de hostelería y restauración, ya que la aplicación no cierra las puertas a nadie y cualquiera puede usarla beneficiándose de sus ventajas.

Pese a ello, se ha centrado en los **consumidores y clientes jóvenes de Madrid** que demanden servicios de hostelería y restauración. Concretamente en la encuesta, el 84,8% de las personas encuestadas estaba en un intervalo de 18 a 25 años, lo cual, en un principio, ese sería el primer criterio de segmentación (la edad) y en la que la aplicación focalizaría todos sus esfuerzos por atraer. Una de las razones por las que TerraZex se ha centrado en este segmento de mercado es su frecuencia de acudir a estos establecimientos, ya que siendo un público objetivo joven, podemos decir que harán un mayor uso de la aplicación puesto que la necesidad estará presente prácticamente cada fin de semana o cuando socialicen con sus amigos, compañeros o familia, como podemos apreciar en la encuesta, prácticamente el 85% de los encuestados frecuenta mucho o normal este tipo de establecimientos, lo cual nos indica un público idóneo.

*Figura 35: Frecuencia de consumo de servicios de hostelería*

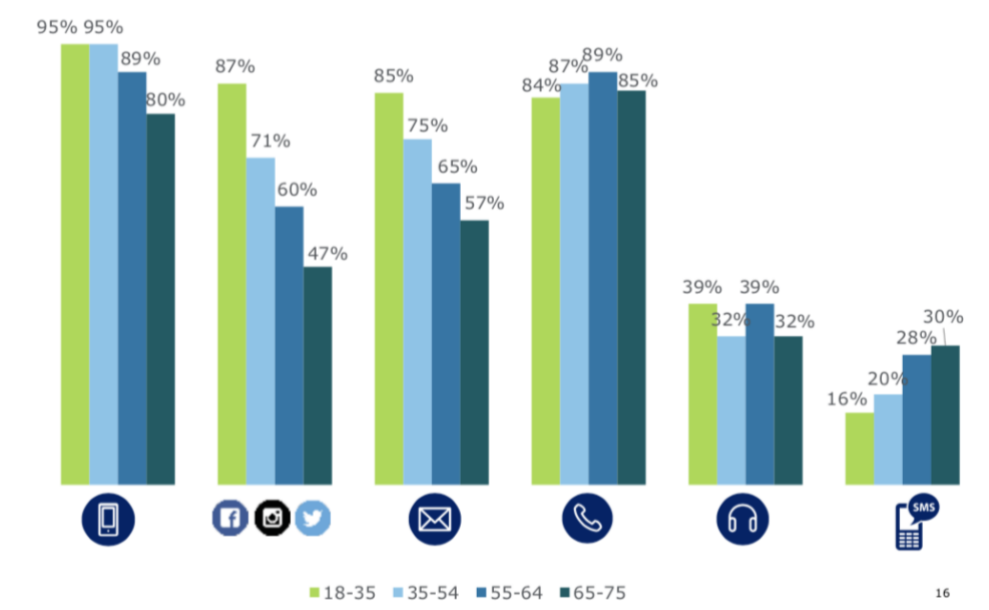


Fuente: Elaboración propia

<sup>37</sup> Anteriormente explicada en el Punto 3 de este trabajo.

Además, el segundo factor por el cual la aplicación se ha centrado en este segmento de mercado es también por su frecuencia de usabilidad de aplicaciones y *smartphones*. Actualmente la sociedad vive en un mundo interconectado lleno de nuevas tecnologías, llegando a tener los españoles hasta 16 aplicaciones en sus móviles de media (Deloitte, 2017), pero los jóvenes siguen siendo el segmento que más utiliza el móvil de la sociedad, como nos muestra la encuesta realizada por Deloitte sobre el consumo del móvil, en donde el 95% de personas entre 18 y 35 años utilizan el móvil poniéndolo como método preferido:

*Figura 36: Métodos de Comunicación semanales preferidos*



Fuente: Deloitte (2017)

### ***Restaurantes, bares y terrazas***

Por otro lado, al igual que con los consumidores, TerraZex no deniega el acceso a ningún restaurante, bar o terraza que quiera usar la aplicación y beneficiarse de su aporte de valor.

Sin embargo, el otro grupo o segmento de mercado donde la aplicación se va a focalizar es en los **restaurantes, bares y terrazas de menos de 20 empleados de Madrid**. Este segmento de mercado, como se ha podido comprobar en el apartado 2 del trabajo, ha sido el más perjudicado por la pandemia del coronavirus al tratarse de pocos

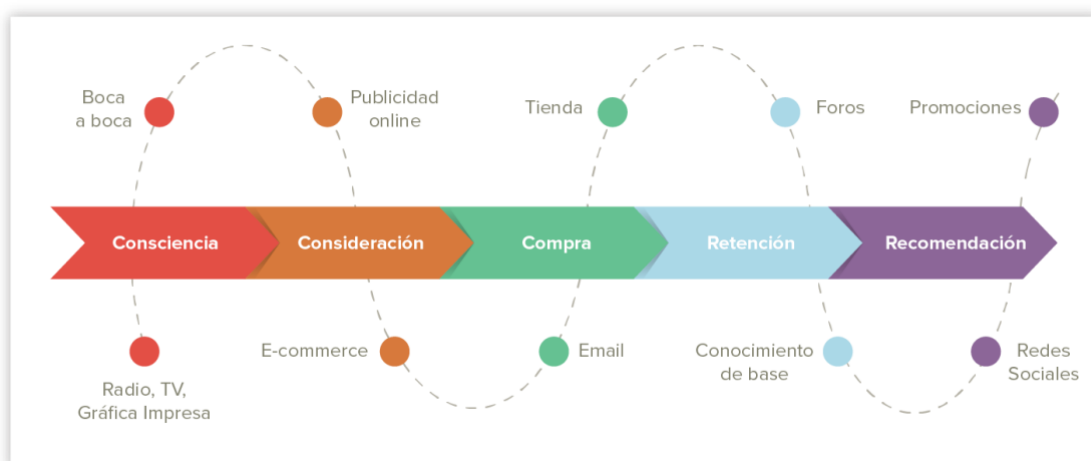
empleados y no tener los suficientes recursos y ayudas para orientar su negocio hacia la búsqueda de beneficios continua, una mejor gestión y control del negocio, así como planificación de tesorería y claridad en la base de sus clientes y sus necesidades. Con lo cual, su situación crítica en la economía y falta de recursos eficientes y digitales, lleva a TerraZex a fijarse en ellos, no solo porque han sufrido pérdidas financieras y de clientes, sino porque, además, constituyen el 95% de los bares y restaurantes en España (Carvalho & Valdés, 2020), lo cual hace que TerraZex se centre en la base de clientes hosteleros más amplia posible en el mejor momento posible, que es cuando este segmento necesita una clara innovación y digitalizarse para sobrevivir.

### 4.3 CANALES

Los canales hacen referencia al sistema de comunicación que una empresa mantiene con los distintos segmentos de mercado, sus clientes, para hacerles llegar la propuesta de valor (Osterwalder & Pigneur, 2010, p.26).

Con lo cual, para llegar de forma adecuada a nuestros dos grupos de clientes, se seguirá el *customer journey*, en donde cada fase tiene su importancia acompañando al cliente en el proceso de compra del producto o servicio y su medio o canal concreto:

*Figura 37: Customer Journey Map*



Fuente: (Vera, 2020)

## FASES DE CANAL

- 1. Información/Consciencia:** En esta primera fase el servicio de Marketplace bilateral como es TerraZex tratará de crear consciencia y de informar a ambos grupos de clientes, ya sean consumidores u hosteleros, mediante estrategias de *boca a boca* y recomendaciones. Además, debido en parte a nuestro segmento de mercado y publico objetivo, los jóvenes, intentaremos crear campañas de marketing y promoción basadas en las redes sociales, pudiendo llegar a una gran base de nuestro público, el cual este ha de ser más numeroso que el segmento de los establecimientos ya que si no hay clientes iniciales no habrá restaurantes ni bares ni terrazas.
- 2. Evaluación/Consideración:** Una vez que el cliente haya sido informado por redes sociales, recomendaciones y boca a boca, tratará de evaluar la propuesta de valor de TerraZex y buscará un medio o canal por el cual hacerlo. Este medio o canal (para el segmento de restaurantes, bares y terrazas únicamente) será la pagina web de la *startup* en donde se especificará y mostrará todas las funcionalidades y especificaciones del Marketplace, así como sus ventajas opciones de poder preguntar dudas sobre el producto y lo más importante el apartado de inscripción para una posible compra. Los consumidores jóvenes podrán evaluar la página web también, pero pueden acceder a la aplicación sin inscribirse.
- 3. Compra:** A la hora de realizar la compra del producto esto se hará, por la aplicación y a través de la *app* se harán los pagos por mesas o reservas los consumidores y cuotas requeridas por el uso de la misma para los establecimientos.
- 4. Retención/Posventa:** Esta fase ahora mismo sin haber podido lanzar la aplicación al mercado es difícil de estimar, pese a ello, si la aplicación funciona correctamente y los clientes están satisfechos se tratará de ofrecer información periódica a los mismos asi como una comunicación directa mediante nuestra web en caso de que se tengan dudas, reclamaciones o cualquier supuesto.

- 5. Recomendación:** El público joven principalmente recomendará la aplicación si les es funcional e innovadora (a sus amigos, familia, etc.) y los hosteleros a compañeros del gremio si ven que su situación ha mejorado. Ambos podrán recomendar o poner comentarios en el foro de la página web, indirectamente los supuestos clientes podrán investigar y ver esos comentarios.

#### 4.4 RELACIONES CON CLIENTES

Las relaciones con los clientes corresponden a los diferentes tipos de relaciones o contactos que una empresa mantiene con sus clientes, con motivos de captación de mercado, fidelización o venta sugestiva (Osterwalder & Pigneur, 2010, p.29).

TerraZex es una aplicación con un modelo de *Marketplace bilateral* cuyo objetivo es la cercanía entre clientes y el acercar a jóvenes clientes con los restaurantes, bares y terrazas de Madrid. Con lo cual y siguiendo la captación de clientes, se utilizarán las redes sociales para mostrar cercanía entre los jóvenes y establecimientos. Se crearán sorteos, promociones y se generará contenido de calidad e información específica para ambos segmentos de mercado, pudiendo preguntar cualquier duda o cuestión en los diversos perfiles en redes sociales.

Además, uno de los objetivos es la relación *cliente-bar* siguiendo esa cultura española que hay denominada *cultura de bares* y esa comunidad de usuarios tan cercana que mediante la página web de la empresa se podrá alimentar ya que existirá un foro de retroalimentación en donde tanto consumidores como establecimientos podrán escribir comentarios, dudas o cualquier cuestión relativa a la aplicación o a la mejora de beneficios para ambos, tratando de este modo de acercar un poco más a los clientes con los hosteleros e implementando una oportunidad única en donde ambos segmentos podrán interactuar. Asimismo, también servirá de información y base de datos para TerraZex con la finalidad de mejorar la aplicación en base a las sugerencias y comentarios de ambos segmentos.

Por último, para casos concretos o que el cliente no quiera que se sepa el motivo, ofreceremos asistencia o servicios automáticos desde la web en donde un *chatbot*<sup>38</sup> podrá responder cualquier cuestión de los clientes. En caso de que pidan explícitamente

---

<sup>38</sup> Sistemas de inteligencia artificial que simulan conversaciones con personas respondiendo dudas o preguntas comunes.

interacción humana, ofreceremos una asistencia personal (una persona) la cual llevará más tiempo (tiempo de espera vía telefónica) pero que solucionará las dudas. Más adelante, se buscará mejorar este sistema en base a los futuro ingresos y situación económica de la aplicación.

#### **4.5 RECURSOS CLAVE**

Los recursos clave son los distintos activos que una empresa debe poseer para que su modelo de negocio funcione, ya sean recursos físicos, económicos, intelectuales o humanos (Osterwalder & Pigneur, 2010, p.34-35), estando los recursos de TerraZex divididos en esas categorías:

##### *RECURSOS FÍSICOS*

Los recursos físicos de TerraZex son escasos ya que al ser una *startup*, esta carece de activos fijos y busca la escalabilidad a corto y medio plazo. Por lo tanto, los dos únicos recursos físicos que habrá serán los ordenadores personales de cada uno para el desarrollo de la aplicación y de la empresa, y un espacio de trabajo, ya sea uno personal propio de los integrantes del equipo o un espacio de <sup>39</sup>*coworking* alquilado.

##### *RECURSOS HUMANOS*

Los principales recursos humanos serán los fundadores de la *startup* los cuales son tres estudiantes de último curso del grado en Administración y Dirección de Empresas: Manuel Soto, Rafael Del Pino y Jorge Valero. Entre los tres poseen conocimientos útiles para el desarrollo de la aplicación, pero insuficiente por ello, se subcontratará los servicios de programación y desarrollo de *software*, dos comerciales con la finalidad de promocionar la aplicación entre los establecimientos hosteleros y un *influencer* para promocionar entre los jóvenes.

##### *RECURSOS INTELECTUALES*

Los recursos intelectuales de TerraZex serán los más valiosos, así como los de mayor cantidad. Estarán formados por la marca, patentes, las bases de datos tanto de

---

<sup>39</sup> Espacios de trabajo cooperativo populares entre emprendedores y PYMEs.



hosteleros como de los consumidores, la propiedad intelectual de los diversos sistemas informáticos creados por la empresa. Aunque, principalmente estarán formados por el *software* tanto de la página web (plataforma bilateral) como de la aplicación, las diversas alianzas estratégicas para hacer crecer el negocio y las licencias varias para el desarrollo. Además, una de las licencias principales para nuestro producto será la de la API de Google Maps Platform, esencial para encontrar las mesas, a continuación, un ejemplo de como programarlo dentro de la *app*:

*Figura 38: Programación en R Studio Google Maps Fórmulas*

```
##EJEMPLO TERRAZEX PROGRAMACIÓN EN R STUDIO, Jorge Valero Hay

##¿Cómo programar la API Google Maps para integrarla en tu app con la función ggmap
##En este ejemplo se podrá comprobar como usar la key de Google Maps Platform
##con la finalidad de poder ver en modo satelite la ciudad de Madrid
##para encontrar las mesas disponibles

##Instalamos las librerías para su ejecución
library(tidyverse)
library(ggmap)
library(ggplot2)
library(tibble)

register_google (key= "La clave que nos proporcionen una vez se tenga la licencia")

##Para poder ver Madrid desde la vista de satelite sería lo siguiente:
##Nombramos a la variable Madrid, utilizamos la función geocode y aplicamos zoom de 9

Madrid <- geocode("Madrid, España", zoom = 9)

##Creamos a continuación el ggmap con el que poder ver el mapa de Madrid
ggmap(get_map(Madrid, maptype = "satellite"))
```

Fuente: Elaboración propia a partir de R Studio

## *RECURSOS FINANCIEROS*

Respecto a los recursos financieros y sin entrar en detalle, se ha estimado que las principales vías financieras para llegar a la inversión inicial necesaria serán un breve desembolso inicial por parte de los fundadores y, sin entrar en préstamos ni líneas de crédito debido a posibles gastos financieros, se buscaría financiación mediante

*crowdfunding*<sup>40</sup> como primera opción y como es previsible de no llegar, se plantearía una ronda de financiación o búsqueda de *business angels*<sup>41</sup> como opción más sólida.

#### 4.6 ACTIVIDADES CLAVE

Las actividades clave son el conjunto de actividades o acciones que una empresa debe acometer para que su modelo de negocio funcione, como puede ser la producción, resolución de problemas o acciones determinadas de una plataforma o red (Osterwalder & Pigneur, 2010, p.36-37).

Con lo cual al ser TerraZex una plataforma bilateral vía aplicación de móvil y vía página web, sus actividades clave serían:

- **La gestión del *Marketplace* bilateral:** Responsabilidades sobre el mantenimiento tanto de la aplicación como de la página web, gestionando y solucionando posibles fallos o errores, a la vez que actualizando y mejorando la usabilidad, diseño y demás características de esta.
- **La prestación de servicios:** Centrándose en la mejora constante de servicios para aportar cada vez más valor a la aplicación y fidelizar y captar un mayor número de clientes manteniendo activos y rentables los servicios actuales satisfaciendo las necesidades de los clientes.
- **La promoción de la plataforma:** Publicitando el *Marketplace* de forma ininterrumpida ya que cuantos más clientes por ambos lados, mayor valor tendrá el servicio. La promoción como acción para atraer una base de clientes adecuada para la plataforma.

#### 4.7 ASOCIACIONES CLAVE

Las asociaciones clave todas aquellas alianzas que una empresa mantiene con sus socios o proveedores con el motivo de mejorar el funcionamiento de la empresa y crecimiento de esta (Osterwalder & Pigneur, 2010, p.38).

---

<sup>40</sup> Recaudación de fondos en línea.

<sup>41</sup> Inversores individuales que invierten su dinero en startups o empresas emergentes a cambio de una participación.

Por ello, las asociaciones o alianzas clave que la startup necesitará para seguir con el correcto funcionamiento de la empresa y continuar aportando valor a los clientes o, en este caso, poder ofrecerlo al mercado, serán con socios clave de subcontratación o compra de recursos y actividades necesarias como será el desarrollo de código, de una forma profesional y especializada de la aplicación de móvil, es decir, los servicios de programación de la *startup*. Dependiendo de los ingresos se valorará la apertura del propio departamento de programadores, para seguir mejorando la aplicación.

#### **4.8 FUENTES DE INGRESOS**

Son los ingresos o flujos de caja que la empresa percibe de sus clientes y de sus distintas actividades, es decir, lo que el consumidor está dispuesto a pagar por ese valor que le ofrece la empresa (Osterwalder & Pigneur, 2010, p.30).

Las fuentes de ingresos de TerraZex se pueden dividir entre los dos grupos de clientes o segmentos de mercado, ya que ambos tienen una oferta distinta respecto a la aplicación identificando distintas fuentes de ingresos provenientes de cada uno.

##### ***Consumidores o clientes***

Para los clientes o consumidores de servicios de hostelería y restauración, es decir, según nuestro segmento de mercado, los jóvenes de Madrid, se ha propuesto que sean el segmento el cual reciba la subvención del *Marketplace bilateral*, es decir, para que al menos uno de los segmentos este lo suficientemente atraído como para entrar en la aplicación sin tener una certeza de poder generar una externalidad mediante el otro segmento ha de tener algún privilegio, en este caso llega en modo de oferta y promociones en donde los primeros usuarios clientes de la aplicación recibirán unos meses de descuentos en servicios de hostelería, enganchándoles de esta forma a la plataforma.

Pese a ello, por si no fuera poco, este segmento de la plataforma será el más numeroso y por el cual se centrará la propuesta de valor del otro segmento, con lo cual, para conseguir una atracción a la aplicación efectiva, se les aplicará un método de monetización o financiación denominado *freemium* o *modelo gratuito*, es decir, se les ofrecerá el servicio principal completo (mesas disponibles, sistemas de filtrado y

recomendación, etc.), pero si desean que nadie les quite la mesa habrá otro servicio dentro de la aplicación que ya será de pago, las reservas exprés.

Con lo cual la fuente de ingresos proveniente de este segmento vendrá de una parte de las comisiones por las reservas exprés:

*Tabla 1: Intervalo de precios reservas exprés<sup>42</sup>*

INTERVALO DE PRECIOS RESERVAS (CLIENTES)		Aprox. del 5%	Aprox. del 95%
Tiempo estimados de llegada (minutos)	Precio a pagar/reserva	Comisión TerraZex	Comisión restante
$5 \geq T$	1,50 €	0,075 €	1,425 €
$5 \leq T \leq 10$	3 €	0,15 €	2,85 €
$10 \leq T \leq 15$	6,00 €	0,30 €	5,70 €
$T > 15$	8,00 €	0,40 €	7,60 €

Fuente: Elaboración propia

Decir, además, que una vez que el consumidor escoge el tiempo de llegada estipulado, en el momento en que el camarero confirma la orden, se abre un cronometro de llegada para que ambos sepan cuanto faltaría de tiempo, el cronometro se para mediante la aplicación automáticamente por geolocalización.

### ***Restaurantes, bares y terrazas***

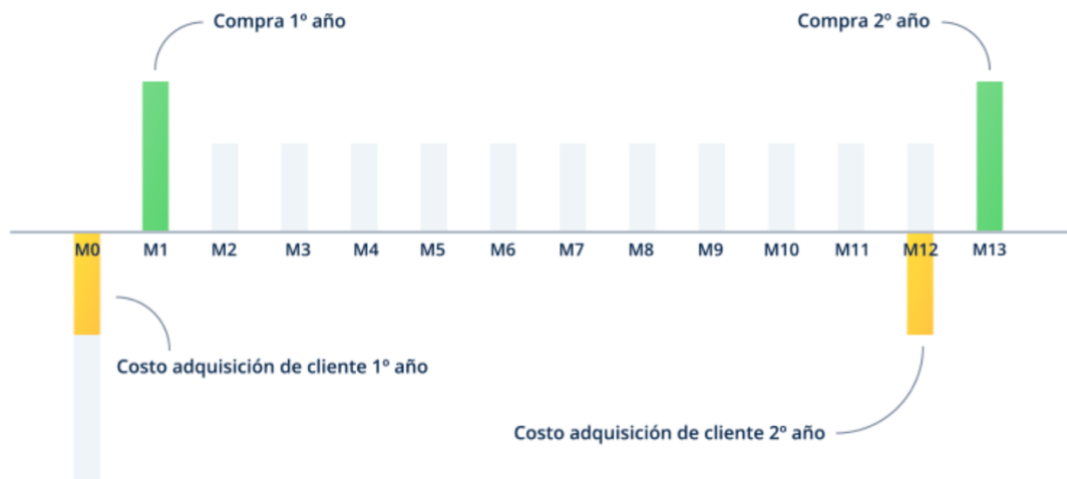
Mientras que, por el otro lado de la plataforma, al ver como el segmento de mercado de clientes está enganchado con la subvención, en este segmento será de donde vendrán los mayores ingresos ya que puede suponer una gran oportunidad de negocio para ellos. Con lo cual habría dos tipos de fuentes de ingresos en este segmento de mercado:

**Cuota de suscripción:** Los establecimientos pagarán una cuota de suscripción mensual de **5€/mes** por todos los servicios de la aplicación de TerraZex así como ayudas recibidas en la página web. Además, habrá un periodo de prueba gratis de tres meses sujetos a una condición de suscripción de seis meses más en caso de que deje una sensación negativa.

<sup>42</sup> La comisión restante iría para los establecimientos.

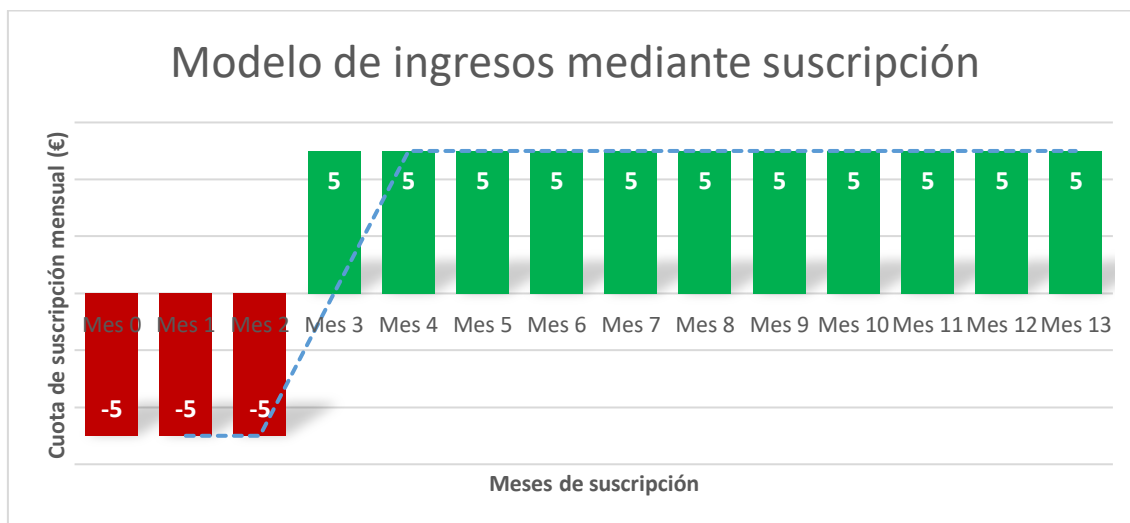
Como se puede comprobar, los modelos de suscripción a largo plazo son beneficiosos para las empresas, aprovechando la percepción de unas cuantías menores que en los modelos tradicionales, pero con mayor frecuencia.

*Figura 39: Modelo de ingresos tradicional*



Fuente: (Droguett, 2018)

*Figura 40: Modelo de ingresos mediante suscripción (TerraZex)*



Fuente: Elaboración propia

**Publicidad y promoción:** El segundo método constará de un pago a TerraZex por parte de los establecimientos para adquirir posicionamiento dentro de la aplicación y

aparecer más frecuentemente en las búsquedas de los clientes (estrategia de promoción). La cuantía dependerá del tiempo de promoción y la intensidad de aparición en búsquedas.

#### 4.9 ESTRUCTURA DE COSTES

La estructura de costes son todos los costes que la empresa soporta para mantener operativo el modelo de negocio y la creación de valor ya sean costes fijos o variables (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 40-41).

Los costes de la *startup* TerraZex derivaran principalmente de del desarrollo de la aplicación y página web y sus características funcionales, los costes de marketing y promoción y los costes de mantenimiento de licencias y plataforma bilateral. Además, TerraZex incurrirá en gastos de creación inicial de la *startup* el primer año y las diversas regulaciones hasta estar inscritos oficialmente y poder operar en el mercado, aparte de en sueldos y salarios de dos comerciales y un *influencer* (de 100.000 seguidores pagado por 10 publicaciones):

*Tabla 2: Estructura de costes<sup>43</sup>*

<b>TerraZex</b>	
<b>GASTOS</b>	<b>COSTE</b>
Gastos de notaría	€ 500,00
Gastos bancarios	-
gastos de estudio de préstamo	-
gastos de formalización de préstamo	-
gastos de gestoría	-
Coste del préstamo	-
intereses remuneratorios/retributivos	-
comisiones por disposición de cantidades	-
gastos de apertura	-
intereses de demora (en caso de demora)	-
Gastos de gestoría	€ 700,00
Gastos de publicación	€ 150,00

<sup>43</sup> Se han incluido los posibles gastos bancarios en caso de incurrir en préstamo.

TERRAZEX: MODELO DE NEGOCIO DE UNA STARTUP PARA LA DIGITALIZACIÓN DE LA HOSTELERÍA  
EN LA ETAPA POST-COVID

<b>Gastos de registro de marcas (tasa por marca nacional)</b>	€	144,00
<b>Gastos de legalización de libros contables</b>	€	60,00
<b>Asesoría jurídica (honorarios)</b>	€	600,00
<b>Gastos de personal</b>	€	77.000,00
<b>Comercial 1</b>	€	35.000,00
<b>Comercial 2</b>	€	35.000,00
<b>Influencer RRSS</b>	€	7.000,00
<b>Desarrollo de la App (subcontratación)</b>	€	50.000,00
<b>Desarrollo y diseño web a medida</b>	€	600,00
<b>Publicidad y Marketing</b>	€	1.100,00
<b>Publicidad y campañas online</b>	€	500,00
<b>RRSS</b>	€	600,00
<b>Mantenimiento de la plataforma</b>		-
<b>Posibles mejoras de la plataforma</b>		-
<b>Alquileres de inmuebles</b>		
<b>Espacio de coworking (150€/mes)</b>	€	1.800,00
<b>Licencias</b>		
<b>API Google Maps Platform</b>	€	200,00

## 5. PLAN ESTRATÉGICO

### 5.1 MISIÓN

La misión de la *startup* TerraZex es implementar la innovación y digitalización en el sector hostelero como fuente de un crecimiento económico sostenible y prospero, rompiendo por tanto las barreras que había entre el cliente y los hosteleros.

### 5.2 VISIÓN

TerraZex quiere llegar a ser la plataforma y aplicación móvil que solucione la ineficiencia de recursos y la pérdida de tiempo de los pequeños y medianos establecimientos, así como de los jóvenes clientes de España, aportando facilidades a ambos y llegando a un crecimiento digital mediante la comunidad *cliente-bar*.

### 5.3 VALORES

Los valores de la startup TerraZex se basan en una clara relación de cercanía entre los clientes y los hosteleros, impulsando esa relación mediante la digitalización del sector y el desarrollo sostenible que ello conlleva:

- ***Excelencia operacional y eficiencia de recursos:*** Queremos promover un modelo eficiente y eficaz para el sector hostelero, impulsando la eficiencia mediante servicios digitales de calidad.
- ***Entusiasmo por la digitalización e innovación:*** La digitalización y la innovación como base para el crecimiento económico y sostenible tanto de la sociedad como de la hostelería.
- ***Compromiso y respeto:*** Estamos comprometidos con nuestros clientes de ambos segmentos de mercado dando el máximo en cada producto y servicio que hagamos para cumplir nuestra misión y visión, respetando la utilización de recursos.

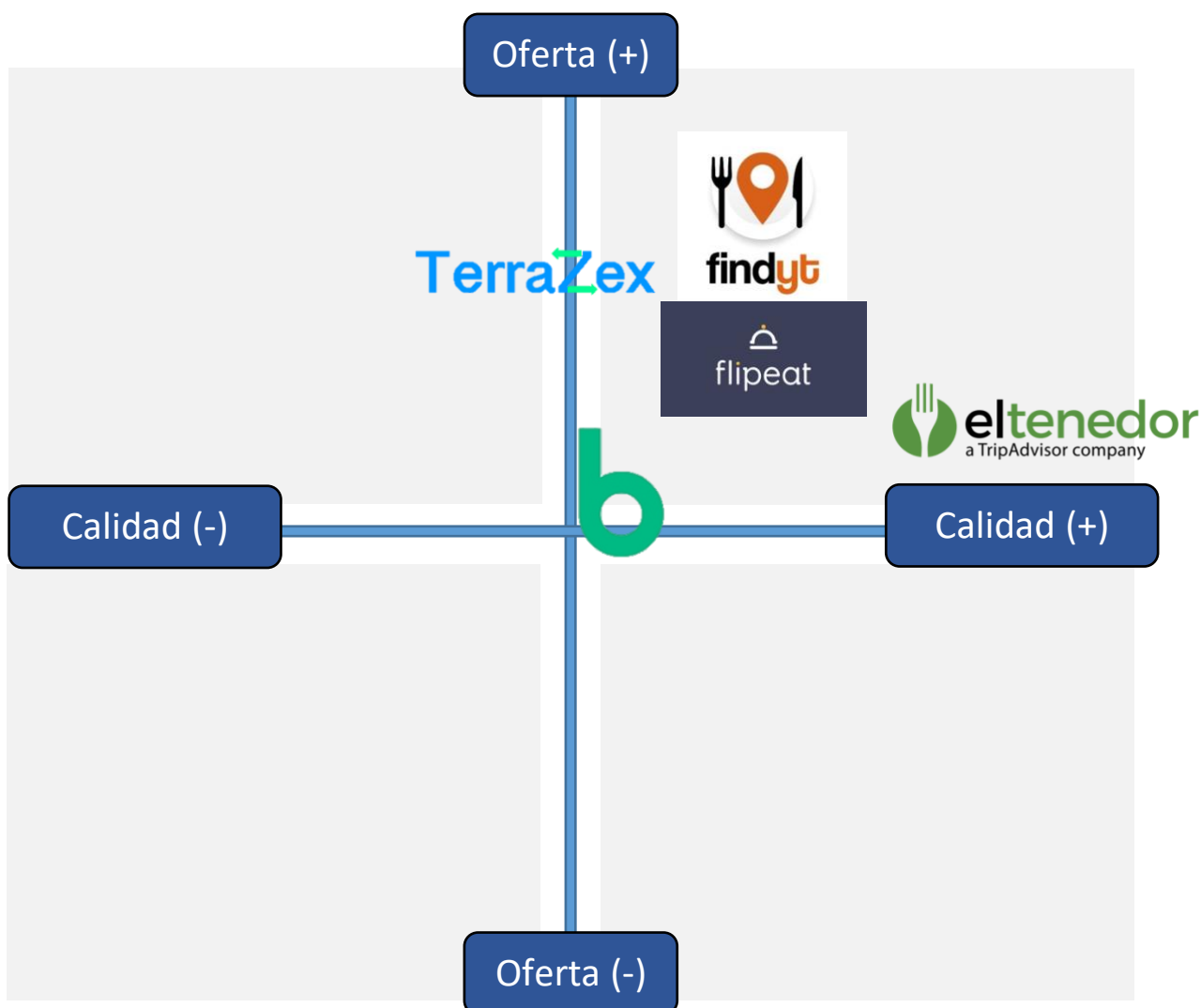


- **Empatía con el cliente:** Como pilar fundamental creemos en la cercanía con el cliente, poniéndonos en su situación tanto de hosteleros como de consumidores buscando soluciones desde un punto de vista social.

#### 5.4 MAPA DE COMPETIDORES

A continuación, analizaremos los competidores más directos que tiene en el mercado actual TerraZex, los cuales se pueden incluir: Findyt, Buubel, Flipeat App y se considerará a El Tenedor, como competidor principal en el aspecto de las reservas.

*Figura 41: Mapa de competidores TerraZex*



Fuente: Elaboración propia

Analizando a los competidores, podemos decir que hay claramente dos grupos diferenciados, los cuales son un grupo de nuevas startups innovadoras que son Findyt, Buubel y Flipeat, y la empresa conocida a nivel nacional y ya consolidada en los servicios de reservas, El Tenedor.

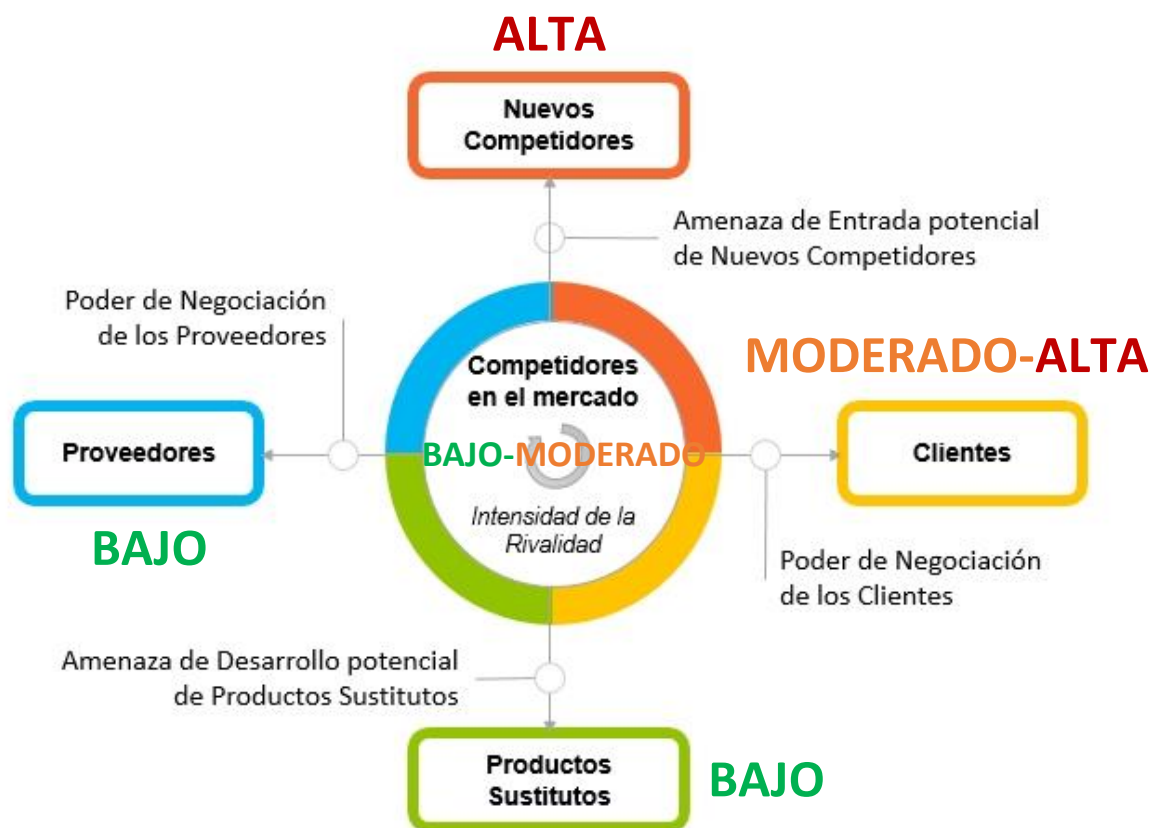
Por ello, se ha dividido el mapa de competidores siguiendo las variables de calidad y variedad de oferta haciendo referencia a la variedad de los servicios que ofrecen las empresas, ya que como la mayoría de los competidores son empresas emergentes de nueva creación no se puede hacer todavía una estimación de precios o comparar con la satisfacción de los clientes ya que se encuentran en proceso de lanzamiento y crecimiento las tres *startups* estudiadas en este análisis de competidores.

Con lo cual, el competidor más consolidado en el sector y empresa líder en servicios de reservas de establecimientos de restauración y hostelería sería El Tenedor, líder a nivel nacional de reservas. Sin embargo, y aunque ofrece servicios de control de demanda y horarios más concurridos, no ofrece mesas en tiempo real, interacción cliente-bar a nivel de aplicación o reservas exprés, servicios los cuales estas *startups* controlan de forma más escalable y eficiente. Por otro lado, las tres *startups* mejor posicionadas en el sector y en este tipo de oferta de servicios aun la mayoría están en pleno auge. Buubel, es la que menos oferta de servicios puede ofrecer junto con El Tenedor, y se considera menos consolidada que Findyt y Flipeat, sin embargo, a nivel de servicios tiene una calidad innovadora. Se considera a Findyt y Flipeat como competidores más fuertes respecto a TerraZex ya que sacan ventaja al proyecto de negocio al tener establecimientos inscritos ya en sus aplicaciones, sus modelos de negocios se basan en la propuesta de valor de encontrar mesas disponibles, reservas exprés y descubriendo nuevos bares y restaurantes, Flipeat mediante recomendaciones de amigos a modo de red social. Se puede concluir que ninguna aplicación tiene u ofrece un sistema de filtrado como TerraZex y aunque Buubel haga hincapié en las burbujas de clientes y negocios, y Flipeat introduzca recibir notificaciones, ninguna tiene una comunidad cliente-bar en donde interactúen ambos segmentos de mercado con tanta fluidez y cercanía.

## **5.5 MICROENTORNO: LAS CINCO FUERZAS DE PORTER**

El análisis del *microentorno* se llevará a cabo mediante las cinco fuerzas de Michael Porter, las cuales son las siguientes:

Figura 42: Las 5 fuerzas de Michael Porter (TerraZex)



Fuente: (Nueva ISO, 2020) junto con elaboraciones propias

- **Fuerza 1: Amenaza de nuevos competidores.** Una empresa podrá entrar en este mercado debido a la baja inversión inicial que se necesita actualmente, ya que es un mercado inexplorado todavía o a mitad (únicamente se centraron en reservas hasta ahora), pese a ello es complicado alcanzar en el sector el acceso a las nuevas tecnologías (barreras de entrada moderadas-altas) como puede ser el *machine learning* o conocimientos de programación en R a la hora de crear aplicaciones móviles inteligentes con sistemas de geolocalización por ejemplo y una de las ventajas de TerraZex es que ha sido una de las primeras empresas en abordar este modelo de negocio pudiendo recibir antes licencias e inscripciones de establecimientos en su aplicación. En general se considera la amenaza moderada.
- **Fuerza 2: Amenaza de productos sustitutivos.** La amenaza de productos sustitutivos en este mercado se puede considerar baja ya que como podemos comprobar empresas de reserva de mesas en restaurantes como El Tenedor pueden ampliar su oferta, pero la propuesta de valor de mesas disponibles en tiempo real

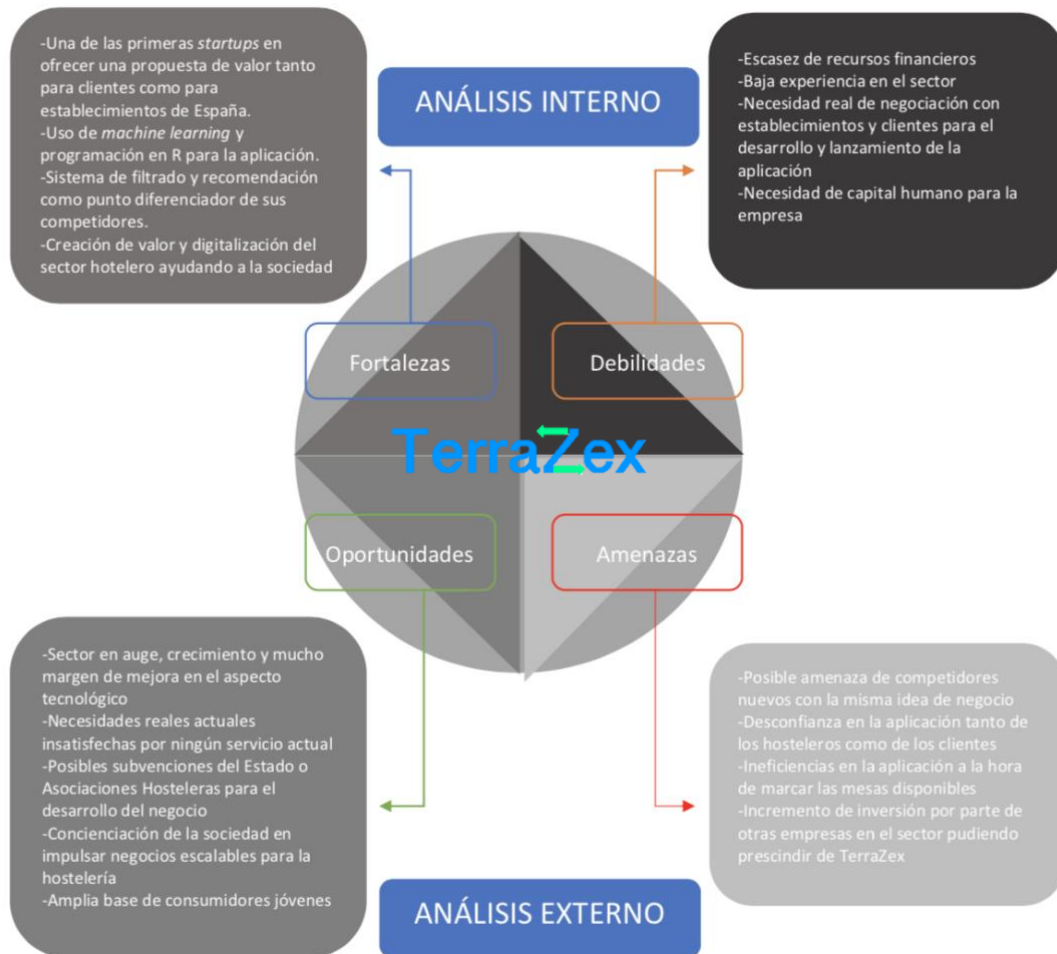
satisface una necesidad muy concreta, pese a ello, aquí jugará un papel fundamental la lealtad y fidelidad de los clientes.

- **Fuerza 3: Poder de negociación de los clientes.** Se consideraría moderada-alta en este sector ya que, al ser aplicaciones de *marketplaces* basados en los clientes y los hosteleros, el cliente es quien decide si puede prescindir de la necesidad o no, con lo cual si falla el cliente acaba fallando el otro segmento, pero la necesidad es muy específica ofrecida por pocas empresas con lo cual, los *switching costs* o costes de cambio serían altos para ambos segmentos.
- **Fuerza 4: Poder de negociación de los proveedores.** El poder negociador de proveedores se puede considerar muy bajo, ya que, probablemente hace años los diseñadores de software y programadores fuesen menores o estando más concentrados, pese a ello, ahora mismo, se ha ampliado la oferta y el producto requerirá un cumulo de características no solo el desarrollo de la aplicación.
- **Fuerza 5: Rivalidad entre competidores existentes.** Actualmente, podríamos considerar esta opción baja-moderada, ya que sin considerar el mercado de las reservas con antelación (El Tenedor), la crisis del Covid-19 ha afectado al sector hostelero durante este año y a raíz de eso han salido nuevos proyectos como TerraZex con una alta diferenciación de producto, pero todavía se podría considerar un nicho de mercado al que en un futuro es muy posible que si que haya una rivalidad feroz entre competidores.

## 5.6 ANÁLISIS DAFO

A continuación, realizaremos un Análisis DAFO para comprobar el Análisis Interno: Fortalezas y Debilidades y el Análisis Externo: oportunidades y amenazas de TerraZex, una *startup* con recorrido estratégico en el sector hostelero la cual tiene sus defectos y sus ventajas como comprobaremos:

*Figura 43: Análisis DAFO TerraZex*



Fuente: Elaboración propia

## 6. PLAN FINANCIERO

### 6.1 ESTRUCTURA FINANCIERA Y PROYECCIONES

La estructura financiera de TerraZex se puede englobar en los ingresos y gastos previstos de aquí a cinco años vista, pudiendo mediante estimaciones comprobar finalmente su viabilidad financiera.

Con lo cual para los ingresos se ha hecho una previsión de los nuevos establecimientos, estableciendo los ingresos en tres tipos: ingresos por cuota de suscripción, ingresos por publicidad en la *app* e ingresos por reservas exprés:

*Tabla 3: Estimación de Ingresos a 5 años vista (reservas exprés)*

Reservas exprés						
	5%	2021	2022	2023	2024	2025
€	1,50	100	2000	5000	10000	20000
€	3,00	60	1000	2000	3000	8000
€	6,00	10	200	500	800	1000
€	8,00	5	50	100	350	500
<b>TOTAL</b>	€	430,00	€ 7.600,00	€ 17.300,00	€ 31.600,00	€ 64.000,00
<b>TOTAL COMISIÓN</b>	€	21,50	€ 380,00	€ 865,00	€ 1.580,00	€ 3.200,00

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar el número de consumidores o clientes irá en crescendo cada año lo cual se tendrá un mayor número de reservas. Aplicando la comisión al restaurante del 5% nos quedaría la comisión a cobrar como ingreso, teniendo unos ingresos iniciales de 21,50€ el primer año y unos ingresos al quinto año de 3.200€.

*Tabla 4: Estimación de Ingresos a 5 años vista<sup>44</sup>*

ESTIMACIÓN DE INGRESOS TERRAZEX A 5 AÑOS VISTA					
	2021	2022	2023	2024	2025
Mensualidades	12	12	12	12	12
Cuota de suscripción/establecimiento (5€/mes)	60 €	60 €	60 €	60 €	60 €
Nº de establecimientos inscritos	200	2200	4200	6200	8000
Nº de nuevos establecimientos inscritos	0	2000	2000	2000	1800
<b>Ingresos por cuota de suscripción</b>	12.000 €	132.000 €	252.000 €	372.000 €	480.000 €
Publicidad en la aplicación	100 €	150 €	200 €	250 €	300 €
Demanda de establecimientos (publicidad)	10	50	100	200	1000
<b>Ingresos por publicidad en la app</b>	1.000 €	7.500 €	20.000 €	50.000 €	300.000 €
<b>Ingresos por reservas exprés</b>	€ 21,50	€ 380,00	€ 865,00	€ 1.580,00	€ 3.200,00
<b>Ingresos antes de impuestos</b>	13.021,50 €	139.880,00 €	272.865,00 €	423.580,00 €	783.200,00 €

Fuente: Elaboración propia

Se ha estimado que el número de establecimiento subirá con los años de forma positiva ya que al ser una *startup* con alta escalabilidad y poca inversión inicial, se puede estimar que se pasará de 200 negocios el primer año a 8.000 negocios el quinto año, pasando de unos ingresos iniciales de 13.021,50€ a 783.200,00€.

Por otro lado, estimaremos los gastos a cinco años vista de la *startup* TerraZex, los cuales serán principalmente los gastos de publicidad y marketing, mantenimiento de la página web y aplicación y nuevos empleados entrantes en la empresa:

*Tabla 5: Estimación de Gastos a 5 años vista (empleados)*

Gastos de personal		2022	2023	2024	2025
Empleados comerciales + nuevos		3	4	5	6
Empleados Influencers + nuevos		2	3	4	5
TOTAL					
Sueldo comercial	€ 35.000,00	€ 105.000,00	€ 140.000,00	€ 175.000,00	€ 210.000,00
sueldo influencer	€ 7.000,00	€ 14.000,00	€ 21.000,00	€ 28.000,00	€ 35.000,00
<b>TOTAL</b>		€ 119.000,00	€ 161.000,00	€ 203.000,00	€ 245.000,00

Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar como los sueldos estimados anuales irán creciendo conforme se vaya contratando a más personal para hacer crecer la empresa. Se llegaría a tener unos gastos de sueldos y salarios de hasta 245.000€ el quinto año.

<sup>44</sup> Sabiendo que El Tenedor tiene 80.000 restaurantes, nosotros aspiramos a 8.000 en cinco años.

Pudiendo analizar los gastos vemos como se requeriría una inversión inicial de 132.854,00€ para hacer operativa la *startup*, vemos como el primer año habría costes iniciales para poner en marcha la empresa, mientras que el resto de años se mantendrían los mismos gastos aunque aumentando sus costes, pudiendo llegar a unos costes de 273.100,00€ el quinto año.

*Tabla 6: Estimación de Gastos a 5 años vista*

ESTRUCUTRA DE COSTES DE TERRAZEX		2021	2022	2023	2024	2025
Gastos de notaría	€	500,00	-	-	-	-
Gastos bancarios		-	-	-	-	-
gastos de estudio de préstamo		-	-	-	-	-
gastos de formalización de préstamo		-	-	-	-	-
gastos de gestoría		-	-	-	-	-
Coste del préstamo		-	-	-	-	-
intereses remuneratorios/retributivos		-	-	-	-	-
comisiones por disposición de cantidades		-	-	-	-	-
gastos de apertura		-	-	-	-	-
Intereses de demora (en caso de demora)		-	-	-	-	-
Gastos de gestoría	€	700,00	-	-	-	-
Gastos de publicación	€	150,00	-	-	-	-
Gastos de registro de marcas (tasa por marca nacional)	€	144,00	-	-	-	-
Gastos de legalización de libros contables	€	60,00	-	-	-	-
Asesoría jurídica (honorarios)	€	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Gastos de personal	€	77.000,00	119.000,00	161.000,00	203.000,00	245.000,00
Comercial 1	€	35.000,00	-	-	-	-
Comercial 2	€	35.000,00	-	-	-	-
Influencer RRSS	€	7.000,00	-	-	-	-
Desarrollo de la App (subcontratación)	€	50.000,00	-	-	-	-
Desarrollo y diseño web a medida	€	600,00	-	-	-	-
Publicidad y Marketing	€	1.100,00	5.000,00	10.000,00	15.000,00	20.000,00
Publicidad y campañas online	€	500,00	2.000,00	4.000,00	6.000,00	8.000,00
RRSS	€	600,00	3.000,00	6.000,00	9.000,00	12.000,00
Mantenimiento de la plataforma	€	-	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Posibles mejoras de la plataforma	€	-	1.000,00	2.000,00	3.000,00	4.000,00
Alquileres de inmuebles						
Espacio de coworking (150€/mes)	€	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
Licencias						
API Google Maps Platform	€	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
<b>GASTOS TOTALES</b>	<b>€</b>	<b>132.854,00</b>	<b>129.100,00</b>	<b>177.100,00</b>	<b>225.100,00</b>	<b>273.100,00</b>

Fuente: Elaboración propia

## 1.1 VIABILIDAD FINANCIERA

A continuación, y habiendo analizado tanto ingresos como costes, se procederá a estudiar la viabilidad financiera de la *startup* viendo si a largo plazo pudiese dar beneficios, suponiendo que tenga un crecimiento progresivo.

Se puede observar en la tabla 8 como los tres primeros años se tendrían pérdidas al ser, el primer año, los costes mayores que los ingresos debido a que todavía no habría alcanzado el umbral de rentabilidad<sup>45</sup> adecuado al no tener suficientes establecimientos como para poder generar beneficios y los años 2022 y 2023 se tendrían pérdidas todavía

<sup>45</sup> Momento en que la empresa deja de generar pérdidas y comienza a generar beneficios.



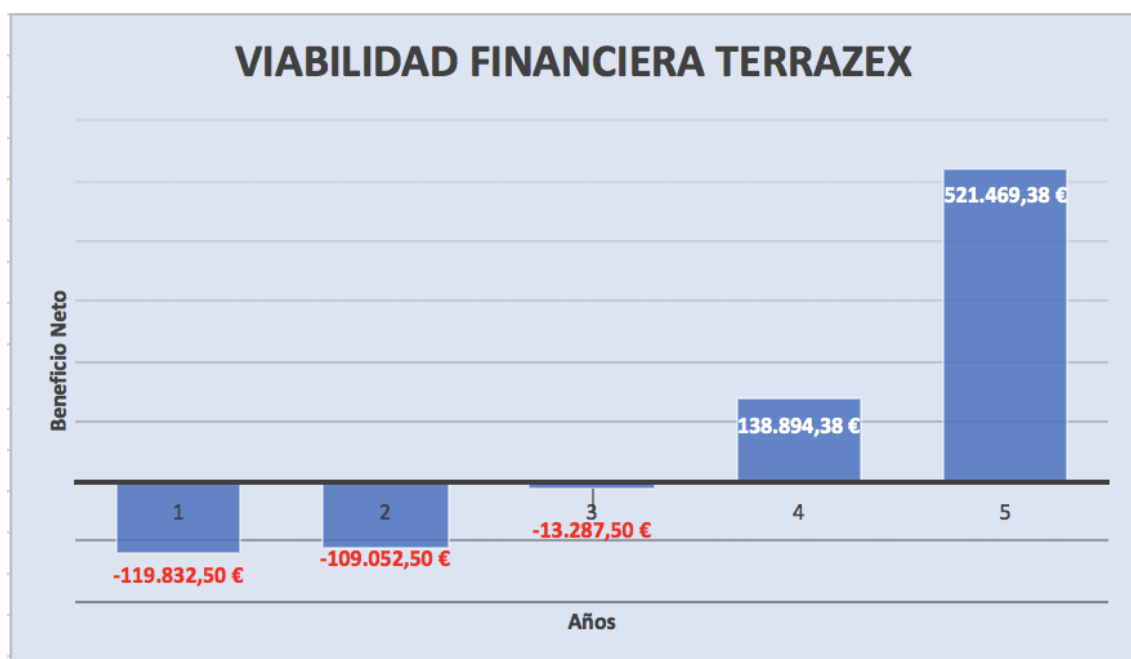
debido a los resultados negativos de años anteriores que se irían acumulando hasta una vez que se empieza a conseguir ingresos suficientes como para poder tener un beneficio neto positivo al finalizar el ejercicio, que acabaría ocurriendo el cuarto año con un beneficio neto de 138.894,38€, pudiendo aumentar el beneficio neto del quinto año hasta 521.469,38€. Todo ello, desde la perspectiva de un crecimiento progresivo y la consecuente ganancia y aumento de clientes cada año, haciendo de esta forma rentable la *startup* en el largo plazo.

*Tabla 7: Estimación de Beneficios a 5 años vista*

ESTIMACIÓN DE BENEFICIOS (B=I-G)					
	2021	2022	2023	2024	2025
INGRESOS	13.021,50 €	139.880,00 €	272.865,00 €	423.580,00 €	783.200,00 €
GASTOS	€ 132.854,00	€ 129.100,00	€ 177.100,00	€ 225.100,00	€ 273.100,00
EBITDA 1	-119.832,50 €	10.780,00 €	95.765,00 €	198.480,00 €	510.100,00 €
Resultados negativos	-	-119.832,50 €	-109.052,50 €	-13.287,50 €	185.192,50 €
EBITDA 2		-109.052,50 €	-13.287,50 €	185.192,50 €	695.292,50 €
IS (25%)	Pérdidas	Pérdidas	Pérdidas	46.298,13 €	173.823,13 €
BENEFICIO NETO	-119.832,50 €	-109.052,50 €	-13.287,50 €	138.894,38 €	521.469,38 €

Fuente: Elaboración propia

*Figura 41: Estimación Beneficio Neto a 5 años vista*



Fuente: Elaboración propia

## 7. CONCLUSIÓN

La pandemia del Covid-19 ha supuesto un antes y un después tanto en el sector servicios como en la economía, la política y la vida de las personas en general. La hostelería se ha visto envuelta en una crisis de su actividad económica nunca vista, haciendo frente a un dramático descenso en las ventas, aumento del desempleo, miles de quiebras de negocios y un camino que antes o después iba a acabar llegando al sector, el de la digitalización de las nuevas tecnologías.

Actualmente vivimos en la denominada *Era Digital* en donde los avances tecnológicos son clave para adaptarse al entorno cambiante y dinámico de hoy en día y poder buscar esa innovación que permita avanzar y conseguir la supervivencia de las compañías y empresas, como ha pasado con la hostelería, la cual debe encontrar esos avances para seguir siendo uno de los motores económicos de la economía nacional.

Por ello, el equipo de emprendedores de TerraZex consideramos que la creación de un modelo de negocio mediante un *Business Plan* innovador ha sido un gran reto para sus integrantes intentando combinar el trabajo y los estudios de la universidad con la de la creación de una idea de negocio disruptiva. Podemos decir que el emprendimiento conlleva tiempo y sacrificio, pese a ello, confiamos en haber encontrado una oportunidad de negocio idónea y un *Producto Mínimo Viable* para ayudar tanto a personas que busquen servicios de hostelería como a los restaurantes, bares y terrazas mediante el *marketplace bilateral* plasmado en una aplicación móvil. Sin embargo, es cierto que nuestro modelo puede que tenga limitaciones como la dependencia de camareros o metes de organizar las mesas disponibles o que se deban cumplir supuestos en donde haya suficientes consumidores que usen la aplicación.

A pesar de que el equipo no llevará a la práctica la idea, al menos en el corto plazo, hemos puesto de relieve la más que evidente transformación y digitalización del sector hostelero, que como dijo una vez Miguel de Unamuno tendrá que *renovarse o morir*.

## **8. BIBLIOGRAFÍA**

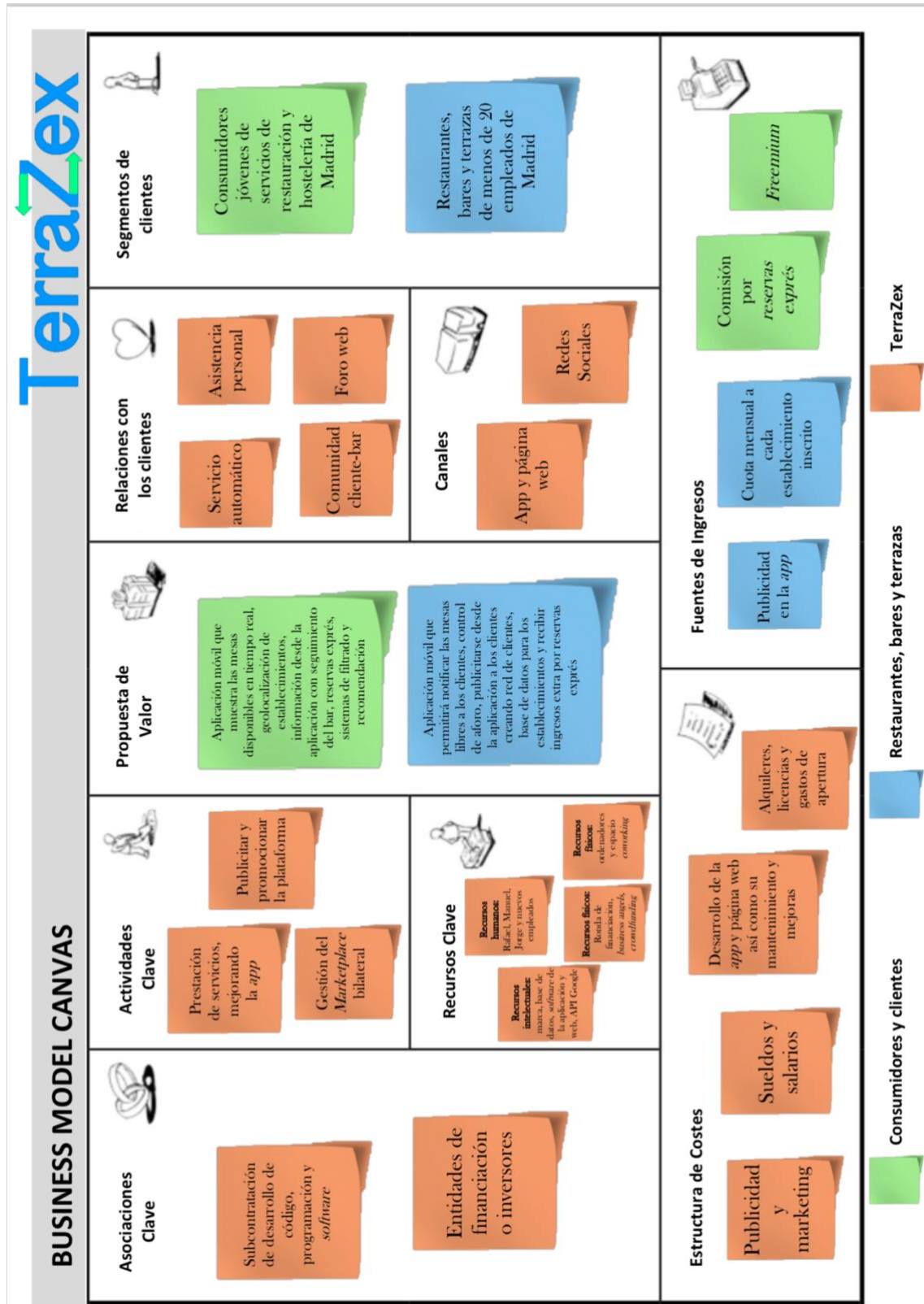
- Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (BOE). (14 de Marzo de 2020). *BOE*. Obtenido de Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado:  
<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2020-3692>
- Aguirre, J. (12 de Mayo de 2021). *El Mundo Gráficos*. Obtenido de elMundo:  
<https://www.elmundo.es/madrid/2021/05/12/609c2f43fc6c83dc6e8b4582.html>
- AMER. (16 de Marzo de 2021). *La hostelería denuncia el muro al que se han enfrentado durante este año de pandemia*. Obtenido de Asociación Madrileña de Empresas de Restauración: <http://www.amerc.es/index.php/prensa/530-la-hosteleria-denuncia-el-muro-al-que-se-han-enfrentado-durante-este-ano-de-pandemia>
- Bain & EY. (Abril de 2020). *Impacto de Covid-19 en hostelería en España*. Obtenido de Assets EY : [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/es\\_es/news/2020/04/ey-bain-company-impacto-de-covid-19-en-hosteleria-en-espana.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/es_es/news/2020/04/ey-bain-company-impacto-de-covid-19-en-hosteleria-en-espana.pdf)
- Ballarín, E. (2020). *Covid-19 y hostelería española: primer análisis y cuatro primeros escenarios*. Obtenido de Eva Ballarín: <https://www.evaballarín.com/covid-19-y-hosteleria-espanola-primer-analisis-y-cuatro-primeros-escenarios/>
- Blank, S. (2013). Why the Lean Startup changes everything? *Harvard Business Review*, 8.
- CCOO Servicios. (2021). *Servicios de Hostelería y Restauración*. Obtenido de CCOO Servicios Hostelería: <https://www.ccoo-servicios.es/hosteleria/pagweb/2694.html>
- Coll Morales, F. (2020). *Revolución Digital*. Obtenido de Economipedia.com:  
<https://economipedia.com/definiciones/revolucion-digital.html>
- Deloitte. (2017). *El impacto económico del Covid*. Obtenido de deloitte.com:  
<https://www2.deloitte.com/es/es/pages/about-deloitte/articles/impacto-economico-del-covid19.html>
- Deloitte. (2017). *Estudio de consumo móvil en España: España consolida la digitalización con una clara predilección por el smartphone*. Obtenido de Deloitte:  
<https://www2.deloitte.com/es/es/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/consumo-movil-espana.html>
- Deloitte Monitor. (2020). *El camino de la recuperación de la industria de consumo*. Deloitte Consulting.
- Droguett Rubio, C. (1 de Septiembre de 2018). *Ventajas de los negocios basados en suscripciones*. Obtenido de Simple DTE: <https://www.simpledte.cl/blog/ventajas-de-los-negocios-basados-en-suscripciones/>
- Echegaray, J. (1 de Marzo de 2017). *Los españoles son los que más gastan en bares y restaurantes de Europa*. Obtenido de Libre Mercado:  
<https://www.libremercado.com/2017-03-01/los-espanoles-son-los-que-mas-gastan-en-bares-y-restaurantes-de-europa-1276593625/>

- epdata. (2021). *epdata.es*. Obtenido de Hostelería Crisis Covid Coronavirus: <https://www.epdata.es/datos/hosteleria-crisis-covid-coronavirus/578>
- Expansión. (2021). *PIB de España - Producto Interior Bruto*. Obtenido de Expansión datosmacro.com: <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana>
- Fernandez, H. (2020). *Método Lean Startup: como aplicarlo a tu proyecto*. Obtenido de Economiatic: <https://economiatic.com/metodo-lean-startup/>
- Fernandez, R. (27 de Mayo de 2021). *Impacto del brote de coronavirus en el índice bursátil español IBEX-35 en 2020 y 2021*. Obtenido de statista.com: <https://es.statista.com/estadisticas/1104248/impacto-del-coronavirus-en-el-ibex-35-en-espana-de-enero-a-marzo/>
- Gutierrez, H., Silva, R., & Alonso, A. (11 de Abril de 2021). *El año en que España dejó de ser un país de bares*. Obtenido de El País: <https://elpais.com/economia/2021-04-11/el-ano-en-que-espana-dejo-de-ser-un-pais-de-bares.html>
- Hostelería de España. (2021). *Hostelería de España*. Obtenido de Confederación Empresarial de Hostelería de España: <https://www.cehe.es>
- Instituto Nacional de Estadística . (2021). *INE*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística: <https://www.ine.es/index.htm>
- Instituto Nacional de Estadística. (21 de Mayo de 2021). *Indicadores de actividad del sector servicios. IASS. Marzo 2021*. Obtenido de INE: <https://www.ine.es/daco/daco42/iass/iass0321.pdf>
- Kawasaki, G. (2014). *El Arte de Empezar*. Nueva York: Portfolio Penguin.
- Makkonen, J., & Gracia, C. (2018). *El Método Lean Marketplace*. Sharetribe.
- Monitor Deloitte 360 Smart Vision. (2021). *Smart Vision 360 Data*. Obtenido de deloitte.com: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/strategy/articles/360-smart-vision.html>
- Nachumow, Y. (2021). *El Método Lean Startup: qué es y cómo puede ayudarte a fracasar*. Obtenido de The Power MBA: <https://www.thepowermba.com/es/emprendimiento/el-metodo-lean-startup/>
- Naciones Unidas. (2021). *Objetivo 8: promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos*. Obtenido de Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/economic-growth/>
- Nueva ISO. (5 de Mayo de 2020). *¿Qué es el modelo de las 5 fuerzas de Porter? Y ¿Cómo se realiza un análisis competitivo con este modelo?* Obtenido de Nueva ISO: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2020/05/que-es-el-modelo-de-las-5-fuerzas-de-porter-y-como-se-realiza-un-analisis-competitivo-con-este-modelo/>
- Ortego, J. (Diciembre de 2018). *Qué es el Revenue Management*. Obtenido de ESIC: <https://www.esic.edu/rethink/comercial-y-ventas/que-es-el-revenue-management>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona: Deusto.
- Our World in Data. (2021). *Covid-19*. Obtenido de Our World in Data : <https://ourworldindata.org/covid-cases>

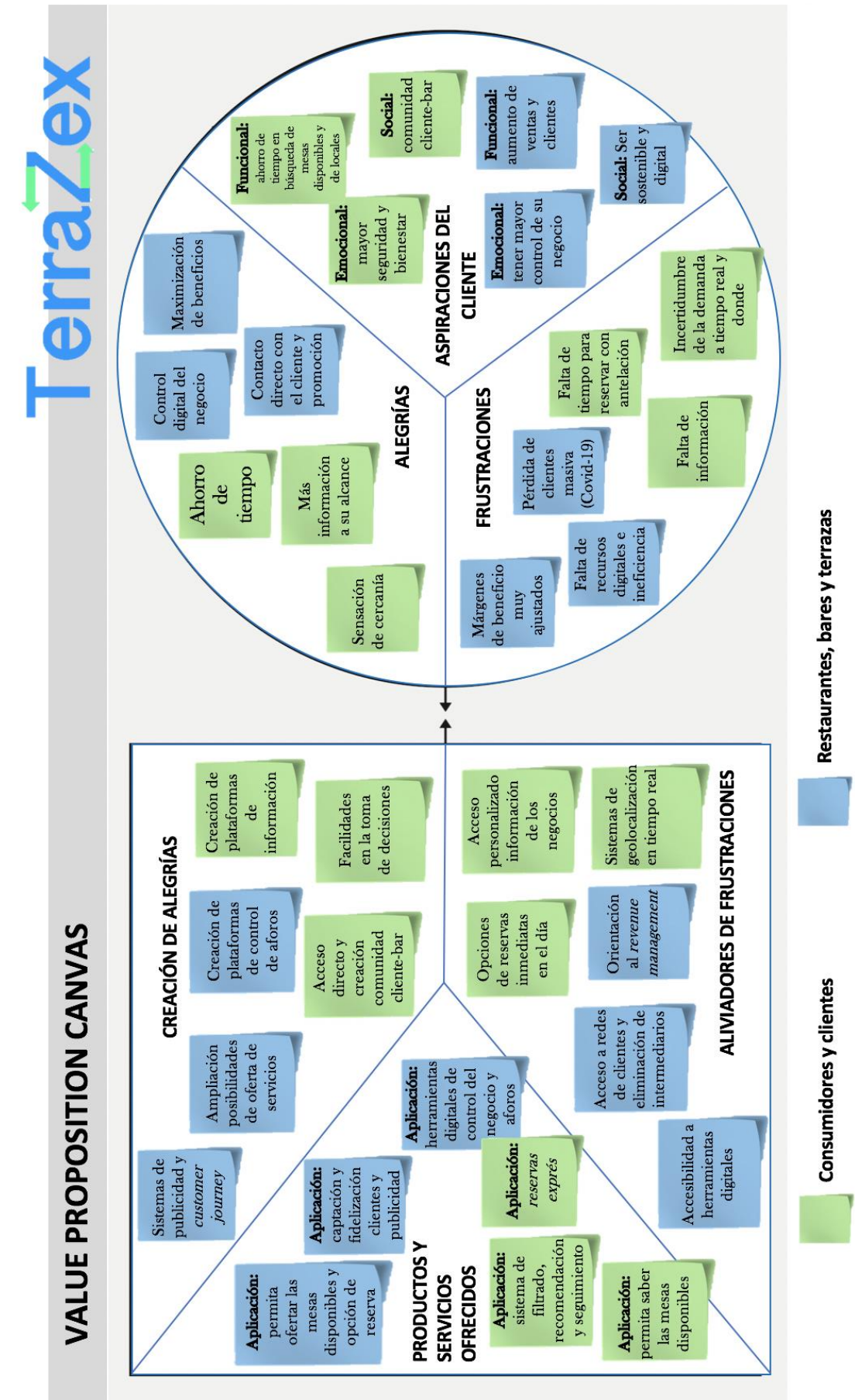
- Restauración News. (29 de Enero de 2021). *Hostelería de España coordina un gran plan de digitalización del sector*. Obtenido de Restauración News:  
<https://restauracionnews.com/hosteleria-de-espana-coordina-un-gran-plan-de-digitalizacion-del-sector/>
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Constant Innovation Creates Radically Successful*. Nueva York: Crown Business.
- SEPE. (2021). *Me ha afectado un ERTE O ERE*. Obtenido de Servicio Público de Empleo Estatal:  
<https://www.sepe.es/HomeSepe/Personas/distributiva-prestaciones/quiero-cobrar-el-paro/afectadoERE.html>
- Velarde, G. (28 de Diciembre de 2020). *El 99% de las 68.000 empresas destruidas en España por la pandemia tiene menos de 50 trabajadores*. Obtenido de elEconomista:  
<https://www.eleconomista.es/economia/noticias/10961067/12/20/El-99-de-las-68000-empresas-destruidas-en-Espana-por-la-pandemia-tiene-menos-de-50-trabajadores.html>
- Vera, A. (26 de Noviembre de 2020). *Customer Journey Map: Qué es y cómo crearlo*. Obtenido de Doppler: <https://blog.fromdoppler.com/customer-journey-map-como-crear-uno/>
- Villar, C. (2021). *El sector servicios hunde sus ventas un 15,6% en 2020: la mayor caída en 20 años*. Obtenido de Economía Digital: <https://www.economiadigital.es/economia/el-sector-servicios-hunde-sus-ventas-un-156-en-2020-la-mayor-caida-en-20-anos.html>
- Wolters Kluwer. (2021). *Mercado Bilateral*. Obtenido de Wolters Kluwer:  
<https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAIAAAEAMtMSbF1jTAAAkMjS3MjY7Wy1KLizPw8WyMDQwsDQ0NTkEBmWqVLfnJIZUGqbVpiTnEqAHMbACU1AAAAWKE>

## 9. ANEXOS

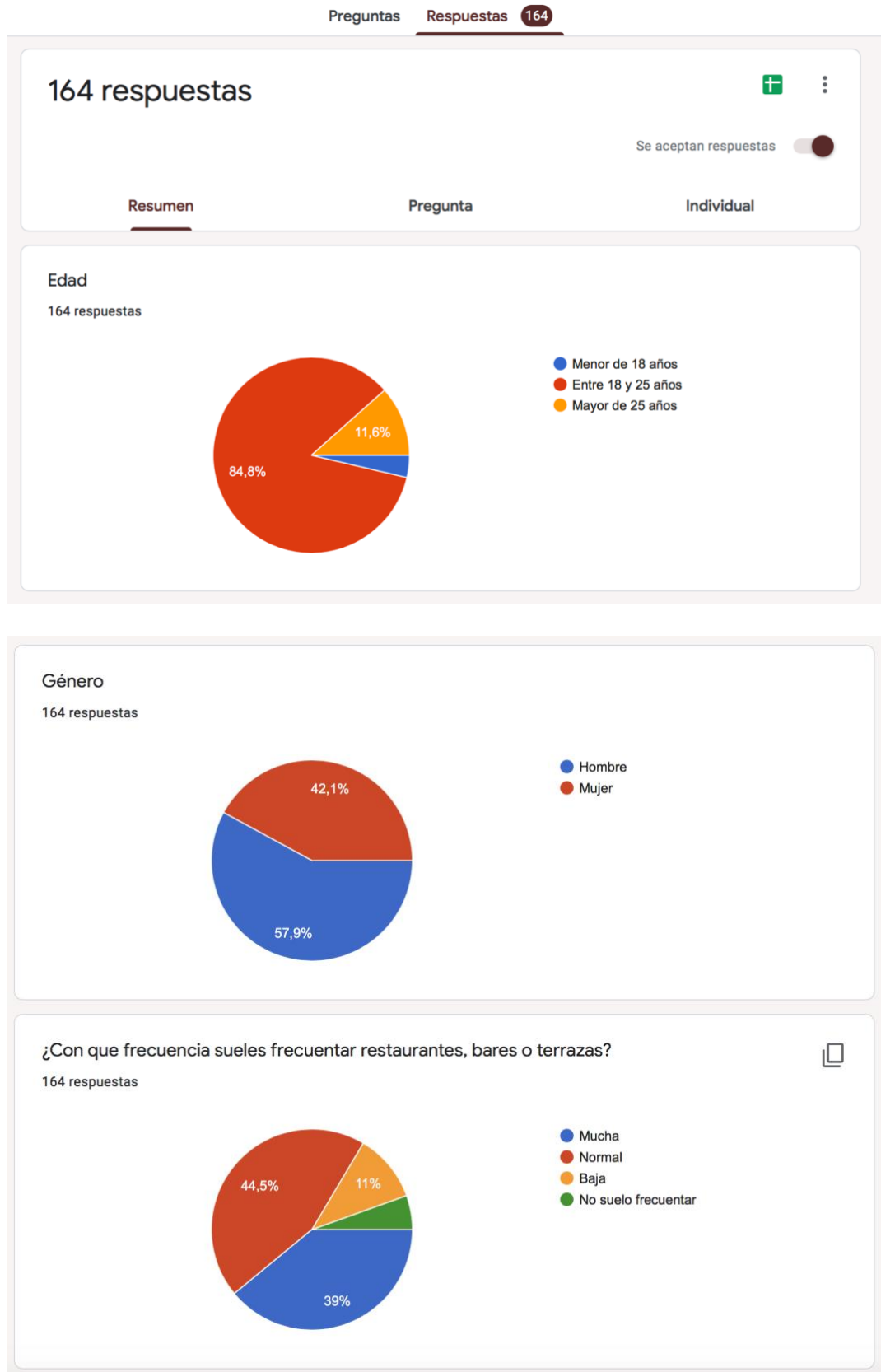
### 9.1 ANEXO 1: BUSINESS MODEL CANVAS TERRAZEX



## 9.2 ANEXO 2: VALUE PROPOSITION CANVAS TERRAZEX



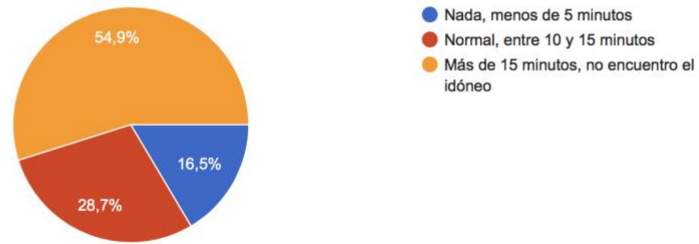
### 9.3 ANEXO 3: ENCUESTA REALIZADA RESULTADOS 1





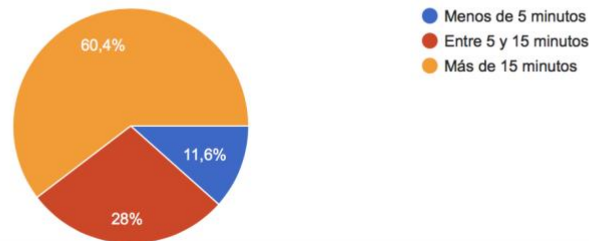
¿Cuánto tiempo sueles tardar en buscar restaurantes, bares o terrazas por internet?

164 respuestas



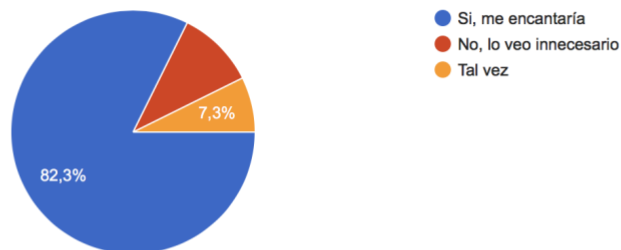
Cuando estas en la calle buscando un bar o restaurante ¿Cuánto tiempo sueles tardar en encontrar mesa disponible en los establecimientos sin tener ninguno pensado ni reserva?

164 respuestas



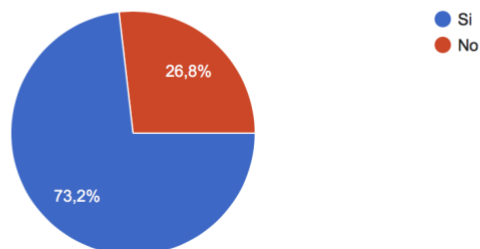
¿Te gustaría tener una aplicación que te diga las mesas disponibles en tiempo real?

164 respuestas



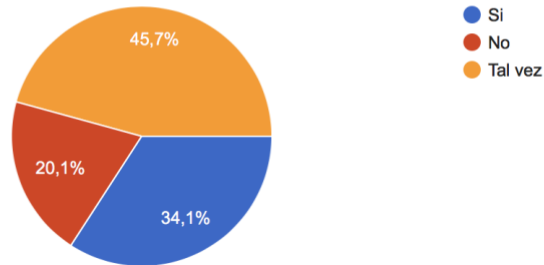
¿Te gustaría recibir notificaciones, ofertas o información de tus establecimientos favoritos?

164 respuestas



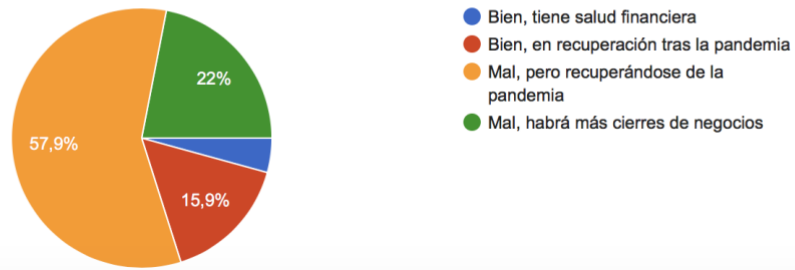
¿Estarías dispuesto a pagar 3 euros por poder reservar una mesa libre y poder tardar un máximo de 15 minutos en llegar al sitio?

164 respuestas



¿Cómo crees que está actualmente la hostelería a nivel económico?

164 respuestas



¿Consideras que el sector hostelero necesita innovación y digitalización?

164 respuestas

