



---

**Universidad de Valladolid**

**Facultad de Ciencias Económicas y  
Empresariales**

**Grado en Administración y Dirección  
de Empresas**

**Estrategias para una startup. Pivotando su  
modelo de negocio**

**Alejandro Arroyo Matesanz**

**Tutora: Natalia Martín Cruz**

**Departamento de Organización de empresas y  
Comercialización e Investigación de Mercados**

**Curso: 2023-2024**

# **RESUMEN**

Este TFG, se centra en las fases de creación y desarrollo de una startup, estudiando detalladamente los sucesos más importantes que se han producido en cada una de éstas y evaluando su impacto en los resultados de la misma. Además, se realiza un análisis estratégico de las distintas alternativas de desarrollo posibles durante la fase de desarrollo, evaluando sus potenciales beneficios y riesgos. Se presentan los desafíos y oportunidades a los que se enfrenta la startup, ofreciendo una visión de su gestión interna y el pensamiento estratégico requerido en cada una de las fases mencionadas. Con el estudio de un caso en profundidad, el objetivo principal de este TFG es mostrar la necesidad de pivotar el modelo de negocio de una startup para garantizar su supervivencia.

# **ABSTRACT**

This TFG focuses on the phases of creation and development of a startup, studying in detail the most important events that have occurred in each of these and evaluating their impact on the results of the same. In addition, a detailed strategic analysis is made of the different possible development alternatives during the growth phase, evaluating their potential benefits and risks. The challenges and opportunities faced by the startup are presented, offering an insight into its internal management and the strategic thinking required in each of the phases. With an in-depth case study, the main objective of this dissertation is to show the need to pivot the business model of a startup to ensure its survival.

# ÍNDICE

1.INTRODUCCION .....	4
2.MARCO TEÓRICO .....	5
2.1 Definición y características de una startup. ....	5
2.2 Etapas del desarrollo de una startup (clasificación ofrecida por BBVA, 11 oct de 2023) .....	6
2.3 Estrategia de negocio. ....	8
3. METODOLOGÍA .....	12
4. ANÁLISIS EMPÍRICO. ....	12
4.1 FASE PRE SEMILLA.....	12
4.2 FASE SEMILLA .....	14
4.3 FASE TEMPRANA.....	18
4.4 FASE DE CRECIMIENTO .....	20
5. CONCLUSIONES.....	27
6. LIMITACIONES .....	29
7. BIBLIOGRAFÍA.....	29
8. AGRADECIMIENTOS.....	30

# 1.INTRODUCCION

Este trabajo de fin de grado presenta el estudio de una startup, abarcando desde la concepción de la idea hasta la puesta en marcha y consolidación de la empresa en el mercado. Se analizarán los aspectos clave de cada una de las fases del desarrollo de una startup, incluyendo reflexiones acerca del impacto de eventos importantes sobre el desarrollo de la startup.

El objetivo de este trabajo es ofrecer una visión lo más detallada posible, de la vida de una startup para personas interesadas en mundo del emprendimiento y la gestión de empresas.

También se busca que el lector comprenda los desafíos a los que se enfrentan las startups y la cantidad de decisiones que se deben de tomar desde la dirección de las mismas, que pueden cambiar drásticamente su rumbo en cuestión de días. Todo ello descrito desde la perspectiva del alumno, el cual formará parte de la empresa durante un periodo aproximado de 6 meses (octubre 2023- marzo 2024).

Las prácticas de empresa han sido realizadas en la startup NETOLI MAYBEIN S.L. Una startup creada en Febrero del año 2020, inicialmente por Saray Maestro de la Fuente (CEO y FOUNDER) y por Lorena Fernández López (CMO Y CO-FOUNDER), las cuales, al necesitar de terceros para convertir la idea en una app funcional, se asociaron con Víctor Ortega (COO/CTO y CO-FOUNDER), quien es CEO de la empresa FIVE FLAMES, que entre otras actividades, realiza desarrollo de app móviles.

En este trabajo analizaremos Maybein. A día 02/10/2023 tiene como negocio principal una app que compite en el mercado de reservas en restaurantes. El análisis considera las diferentes fases de creación de una startup y se sustenta, tanto en la definición teórica del concepto de startup, como en la definición y características de cada una de las fases de su desarrollo.

Además, debido a que la empresa se encuentra en la fase de expansión, y haciendo alusión a una de las características de ésta, que es la exploración de nuevos mercados

para desarrollar sus proyectos, analizaremos como Maybein gestiona el desarrollo y crecimiento de su línea principal de negocio a través de la estrategia de desarrollo de mercados como un nuevo proyecto, de forma paralela al nacimiento en su fase presemilla, que aspira a convertirse en el nuevo negocio principal de la empresa.

Además, estudiaremos como afectó a su crecimiento, el impacto producido por el COVID-19, el cual perjudicó fuertemente al sector de la hostelería, sector fundamental para el crecimiento de Maybein.

## 2.MARCO TEÓRICO

### 2.1 Definición y características de una startup.

Con el objetivo de delimitar el objeto de análisis en este trabajo, utilizamos la definición de startup y de sus características de la Cámara de Comercio de España (2020, 1), en concreto, una *“startup es una empresa de nueva creación o edad temprana que presenta grandes posibilidades de crecimiento y comercializa productos y servicios a través del uso de las tecnologías de la información y la comunicación.”*

Es relevante saber distinguir entre pyme convencional y startup. Las pymes convencionales salen al mercado tras haber invertido una cierta cantidad de dinero y debe esperar un tiempo para comenzar a disfrutar de beneficios. Las startups, en cambio, salen rápidamente al mercado para lograr el crecimiento y financiación necesarios a través de la transformación digital (Cámara de Comercio de España, 2020).

En resumen, según la Cámara de Comercio de España (2020) las startups se caracterizan por ser:

1. **Jóvenes:** compañías familiarizadas con un ambiente joven, moderno y tecnológico, que, tras nacer, intentan conseguir financiación. Con el objetivo de evolucionar en pyme o gran empresa o directamente vender la idea a una empresa ya consolidada.

2. **Escalables:** el principal atributo de una startup es la velocidad y la capacidad con la que puede crecer y generar ingresos de una forma rápida. Asimismo, son capaces de incrementar su producción y ventas sin necesidad de aumentar sus gastos. Por lo tanto, su producción y margen de beneficio crece de forma exponencial. Así, a pesar de su pequeño tamaño, son capaces de generar ingresos muy altos.
3. **Tecnológicas:** son negocios que se basan en ideas innovadoras para satisfacer una nueva necesidad en el mercado. Estos emprendedores se apoyan en las tecnologías digitales para evolucionar. Además, gracias al mundo digital interconectado, tienen la posibilidad de encontrar la financiación esencial para poder desarrollar su idea.
4. **Pequeños costes:** el punto de partida de las startups es mantener los costes bajos de producción para crecer más rápidamente. Por ejemplo, en sus inicios suelen desarrollar su actividad empresarial en espacios de coworking, sin necesidad de tener una sede oficial de la empresa.

## 2.2 Etapas del desarrollo de una startup (clasificación ofrecida por BBVA, 11 oct de 2023)

### 1. Fase Presemilla ('Pre-seed'):

- **Definición:**
  - Concepción inicial de la idea empresarial.
  - Desarrollo del Producto Mínimo Viable (MVP) para probar su viabilidad en el mercado.
- **Financiamiento:**
  - Aportes de los fundadores.
  - Inversión de familiares, amigos y entusiastas.

### 2. Etapa Semilla ('Seed'):

- **Definición:**

- Consolidación del modelo de negocio.
- Lanzamiento del producto al mercado con un plan de marketing.
- **Financiamiento:**
  - Participación de 'business angels' que aportan capital y experiencia.
  - Financiación a través de plataformas de 'equity crowdfunding'.
  - Colaboración con aceleradoras para impulsar el desarrollo.

### 3. Fase Temprana ('Early Stage'):

- **Definición:**
  - Ingreso de los primeros clientes y obtención de métricas de resultados.
  - Análisis detallado de datos para identificar posibles problemas y oportunidades.
  - Adaptación del producto según la retroalimentación del mercado.
- **Financiamiento:**
  - Continuación de la participación de 'business angels'.
  - Inversión de fondos de 'venture capital' especializados en startups.

### 4. Etapa de Crecimiento ('Growth'):

- **Definición:**
  - Logro del 'product-market-fit': el producto se integra exitosamente en el mercado.
  - Implementación de una estrategia de crecimiento sostenido.
  - Enfoque en la expansión, explorando nuevos mercados y audiencias.
- **Financiamiento:**
  - Obtención de fondos a través de rondas de financiación (serie B, serie C, y sucesivas).

- Participación de fondos de capital de riesgo, 'hedge funds', y bancos.

## 5. Desinversión ('Exit'):

- **Definición:**
  - Consolidación en el mercado con éxito.
  - Proceso de desinversión: los inversores retiran su participación obteniendo beneficios.
- **Vías para el 'Exit':**
  - Venta estratégica a una empresa más grande.
  - Fusión con otra compañía para potenciar sinergias.
  - Oferta Pública de Venta (OPV) para cotizar en bolsa.
  - Cierre de la startup (opción menos deseable).

## 2.3 Estrategia de negocio.

La estrategia empresarial se puede definir como el conjunto de decisiones y acciones planificadas que una organización lleva a cabo para alcanzar sus objetivos a largo plazo y que buscan dar una ventaja competitiva a la empresa, basándose en la búsqueda de un correcto posicionamiento de la empresa en el mercado, sumado a la búsqueda constante de oportunidades derivadas de la acumulación de recursos y capacidades que ayuden a explotar las capacidades de la organización.

Todo ello teniendo siempre en cuenta los valores y expectativas de aquellos que tienen poder en el entorno tanto y dentro de la organización (Johnson & Scholes, 2006).

### **CAMPO DE ACTIVIDAD Y DESARROLLO**

Las estrategias corporativas giran en torno a la definición del campo de actividad, entendido como el conjunto de productos y mercados en los que competir, y su modificación.

Una vez establecido este campo de actividad, se pueden seguir dos líneas:



Crecimiento: Incrementos de tamaño medidos mediante activos, ventas, producción, etc.

Desarrollo: plantea modificaciones cuantitativas y cualitativas. Es más amplio que el crecimiento porque crea valor.

## **DIRECCIONES DEL DESARROLLO**

- Consolidación: Se mantienen los negocios actuales en los niveles actuales.
- Expansión: Se mantiene algo parecido a la situación actual pero la empresa crece a través de la creación de nuevos productos o abordando nuevos mercados.
- Diversificación: Esta implica nuevos productos y mercados de forma simultánea y puede ser más o menos relacionada. (en este caso solo se analizará la relacionada ya que es la única que afecta a Maybein)
- Integración vertical: Consiste en desarrollar actividades que afectan a la cadena de suministro de la empresa, lo cual disminuye la dependencia respecto de los agentes externos.
- Reestructuración: Abandono de alguno o todos los negocios

Se explicarán más en profundidad dos de las direcciones de desarrollo ya que son las que aparecerán en el análisis empírico y son, la expansión y la diversificación.

### **Expansión**

En el caso de la expansión, encontramos 3 opciones: el desarrollo de productos y/o mercados tradicionales de la empresa, desarrollo de nuevos productos en el mercado actual o la introducción de productos actuales en nuevos mercados.

El desarrollo de productos se puede llevar a cabo de dos formas, incluyendo innovaciones tecnológicas en los productos, las cuales produzcan mejoras sustanciales o ampliando la gama de productos que ofrece la empresa.

Se considera conveniente en industrias altamente dinámicas y es muy exigente en términos de recursos y capacidades.

### **Diversificación de negocio.**

La diversificación de negocios es una estrategia empresarial que implica la expansión de las actividades de una empresa hacia nuevos mercados o líneas de productos. Dentro de la diversificación, se pueden identificar dos enfoques principales: la diversificación relacionada y la diversificación no relacionada. En este texto, nos centraremos en la diversificación relacionada, explorando su definición, técnicas de aplicación, así como sus pros y contras.

### **Diversificación relacionada.**

La diversificación relacionada, también conocida como diversificación concéntrica, ocurre cuando una empresa decide expandirse hacia nuevas áreas de negocio que guardan alguna relación estratégica o sinergia con sus operaciones existentes. Esta estrategia se basa en la idea de que la empresa puede aprovechar sus competencias centrales, recursos y conocimientos previos para lograr ventajas competitivas en los nuevos mercados o productos que explora.

Una forma de pensar en las distintas foras de diversificación relacionada, es la que contempla las siguientes líneas de diversificación: vertical y horizontal

La integración vertical, describe la integración hacia atrás o hacia delante en actividades adyacentes de la red de valor. La integración hacia atrás hace referencia al desarrollo de actividades relacionadas con los factores productivos como por ejemplo las materias primas. Por otro lado, la integración hacia delante hace referencia al desarrollo de actividades relacionadas con los productos de una empresa con por ejemplo el transporte.

La integración horizontal, es el desarrollo de actividades que son complementarias a las actuales. Esto se da, por ejemplo, en empresas que detectan oportunidades

en nuevos mercados en los que se puede entrar con nuevos productos, utilizando las capacidades estratégicas de la organización.

#### **Ventajas de la diversificación relacionada.**

1. **Aprovechamiento de sinergias:** Al diversificarse de manera relacionada, una empresa puede aprovechar sinergias entre sus actividades existentes y las nuevas, lo que puede resultar en eficiencias operativas y ventajas competitivas.
2. **Reducción de riesgos:** Al tener presencia en diferentes áreas relacionadas, la empresa puede reducir su exposición a riesgos específicos de una industria o mercado, creando un portafolio más equilibrado.
3. **Aprovechamiento de la marca y la reputación:** Si la empresa ya tiene una marca fuerte y una buena reputación en un sector, puede utilizar estos activos para respaldar su entrada en nuevos mercados relacionados.

#### **Desventajas de la diversificación relacionada.**

1. **Dificultades de integración:** La integración de nuevas actividades relacionadas puede ser compleja y desafiante. La empresa debe gestionar eficazmente la integración de procesos, culturas y sistemas.
2. **Riesgo de dispersión de recursos:** Diversificarse en demasiadas áreas relacionadas puede resultar en una dispersión de recursos, lo que dificulta la concentración en las competencias centrales y puede afectar la eficiencia.
3. **Dependencia de la economía:** Si las nuevas áreas de negocio están estrechamente relacionadas con la economía en general, la empresa puede estar expuesta a riesgos económicos más amplios ( Johnson, 2010; Navas y Guerras, 2023)

### 3. METODOLOGÍA

Teniendo en cuenta el objetivo principal del trabajo, que es el análisis de las fases de creación de una startup, se hará un desarrollo de cada una de esas fases en el caso de la empresa donde se desarrollan las prácticas (Maybein).

Para ello, se utilizarán dos fuentes de información principales: por un lado, la aportada por la CEO de la startup, referente a los acontecimientos previos al comienzo de las prácticas y los obtenidos durante el transcurso de las mismas.

Se utilizan las fases de desarrollo de la startup y, en cada una de las fases, se expondrán los acontecimientos correspondientes, ofreciendo un análisis desde la perspectiva estratégica cuando sea conveniente, así como un comentario final de hitos y claves, en el que se analizarán más detalladamente los datos y acontecimientos más importantes, y la forma en la que afectan al desarrollo de la startup.

Al analizar la diversificación de la empresa, se utilizará el criterio de oportunidad para evaluar las distintas alternativas, este criterio se basa en las necesidades de la empresa y en valorar si las diferentes opciones estratégicas se adaptan a ellas. Los objetivos de la empresa objeto de estudio son: generar el mínimo gasto posible y obtener la mayor rentabilidad en el menor periodo de tiempo posible.

### 4. ANÁLISIS EMPÍRICO.

#### 4.1 FASE PRE SEMILLA

- **Definición:** En esta etapa, el emprendedor da forma a su idea para desarrollar un producto o servicio que soluciona algún problema existente en el mercado o es capaz de aprovechar una oportunidad hasta ahora no explotada. Para ello, se crea un producto mínimo viable para probarlo en el mercado y testar su viabilidad.

- **Concepción inicial de la idea:** La idea de crear Maybein, nace de la observación, por parte de la CEO, a lo largo del año 2019, de cómo en algunos restaurantes con meses de lista de espera a los que ella asistía, algunas mesas estaban vacías, lo cual se debía principalmente a cancelaciones de última hora, que los restaurantes no conseguían reasignar.

Como solución a ese problema, la actual CEO de la startup, crea la idea en la cual se basa el elemento diferenciador de Maybein, un sistema de alertas personalizadas, que avisa a los comensales que quieren ir a un determinado restaurante, cuando otro cancela su reserva.

- **Creación del equipo:** La startup en su fase de creación más inicial, se constituye dividida en 4 socios: Saray, la CEO de la startup la cual mantiene más de un 50% de la propiedad de la misma, Lorena, la CMO, la cual se incorpora por dos motivos, en primer lugar debido a la estrecha relación personal que mantiene con la CEO, y por otro lado, debido a su experiencia en el ámbito de la publicidad y el marketing y la cual adquirió algo menos de un 20% de la propiedad. Por otro lado, se incorpora FiveFlames, una empresa vallisoletana, especializada en el desarrollo de aplicaciones móvil. Esta incorporación, se materializa como resultado de un acuerdo, a través del cual FiveFlames se compromete a llevar a cabo el desarrollo de la app, y a cambio, se convierte en socio, con una participación igual a la que tiene la CMO. Por último, para cerrar el equipo inicial, se suma a la empresa un socio con una participación menor al 5%, cuyas funciones principales son el asesoramiento y la búsqueda de contactos.

Tras haber creado el equipo inicial, se constituye la empresa en Febrero de 2020.

- **Creación del MVP:** La creación del mínimo producto viable, la lleva a cabo FiveFlames y el lanzamiento de éste, se produce en la ciudad de Valladolid

en Julio de 2020 ya que, poco tiempo después de la creación de la startup, el COVID 19, llega a España, y uno de los sectores más afectados es la hostelería, y por ello se espera al fin del confinamiento para el lanzamiento de la app.

- **Financiación:** El total de la financiación, en esta fase, son aportaciones de los socios anteriormente mencionados. Una parte de los socios, en forma de aportaciones económicas, y otra parte, como por ejemplo FiveFlames, aporta el desarrollo de la app, el cual habría tenido un coste económico en caso de no haber decidido formar parte de la startup.

#### HITOS Y CLAVES EN LA FASE PRE-SEMILLA.

Además de la creación de la idea, una de las claves en esta fase, es la incorporación de FiveFlames como socio. Esto tiene dos implicaciones principales: por un lado, la inversión económica inicial es menor ya que el pago por el desarrollo de la app, se realiza en forma de participaciones de la startup, lo cual implica un compromiso mayor por parte de FiveFlames con la app, ya que el éxito de esta, significa un aumento del valor de su participación en la startup, además de una mayor comunicación entre Maybein y FiveFlames. Por otro lado, la startup, desde el momento de su creación, queda moderadamente diluida, lo cual podría ser un problema a la hora de buscar financiación externa en el futuro.

## 4.2 FASE SEMILLA

- **Definición:** En esta fase, la startup ha definido su modelo de negocio y comienza a lanzar su producto al mercado, para lo que elabora un plan de 'marketing' con el fin de darse a conocer. La startup necesita por ello cada vez más fondos.
  - **Modelo de negocio:** Para explicar el modelo de negocio nos centraremos en los siguientes puntos referentes al modelo CANVAS.

Cientes: Restaurantes de un cierto nivel, el cual se mide en función de las listas de espera que tienen, así como el precio medio por cubierto. Esto se debe a que la app, está pensada para este tipo de establecimientos que alcanzan un cierto estándar lo cual también les ayuda a distinguirse de algunos competidores que aceptan en sus apps todo tipo de restaurantes sin tener en cuenta los parámetros mencionados.

Propuesta de valor: Una app enfocada en los restaurantes de alta gastronomía, que optimiza el sistema de reservas y mitiga las pérdidas de los establecimientos ocasionadas por cancelaciones de última hora. Esto se consigue, gracias a un sistema de alertas que el usuario puede programar, que le avisarán cuando una mesa se quede libre en restaurantes de su elección. Este es su elemento diferenciador respecto a la competencia ya que, existen más apps a través de las cuales se pueden hacer reservas, pero ninguna a día de hoy incorpora esta funcionalidad.

Canales: Existen diversos canales, los cuales irán aumentando conforme avance el desarrollo de la startup. En la fase en la que se encuentra Maybein realizan campañas publicitarias en redes sociales, presencia en premios y eventos y, el más importante en este momento, es el contacto directo y personal con los restaurantes a los que dan valor y con los cuales quieren empezar a trabajar para más tarde atraer a otros.

Por otro lado, también necesitan dar a conocer la app entre los potenciales usuarios, debido a que, cuantos más usuarios tenga ésta, más valor podrán ofrecer a sus clientes, por lo cual el coste en actividades de marketing y publicidad se verán aumentados.

Relación con el cliente: La relación con los clientes será personal, siempre que sea posible, es decir hasta que el volumen de restaurantes captados sea tal que no se alcance a una relación personal con todos. En ese momento se pasará a una relación más automatizada por correo

electrónico pero siempre estando a su disposición, en caso de necesitar contactar de forma más personal por motivos variados.

Fuente de ingresos: La fuente principal de ingresos, será el cobro a los restaurantes por integrarse en la app, siendo posible realizar este pago de diferentes formas, como cuotas fijas mensuales o trimestrales o por cuotas variables en función de los comensales aportados al restaurante.

Recursos clave: Los dos recursos clave fundamentales de los que se dispone en esta etapa son la app, la cual ya está desarrollada y lista para salir al mercado y, por otro lado, el capital humano, ya que dentro de éste se dispone del conocimiento necesario para mejorar la app a nivel técnico y por otro lado, los contactos de los que disponen los diferentes miembros de la startup, los cuales son claves para la expansión de la misma.

Actividades clave: Además del desarrollo y mejora de la app, las actividades a las que se destinan más recursos son la labor comercial, y el marketing/publicidad que consistirán por un lado en acudir y contactar con el mayor número de restaurantes posible ya que en este momento son sus clientes y por otro lado, dar a conocer la app lo máximo posible entre los potenciales usuarios.

Socios clave: En este momento, su único socio clave es FiveFlames, es importante resaltar la dependencia que tenemos de este socio, ya que la CEO de la empresa no crea el producto, sino que le pone su marca y lo comercializa. Más adelante, se firmará un acuerdo con CoverManager, una empresa que proporciona un software de reservas a gran cantidad de restaurantes en España, y con el que será imprescindible que se asocien para poder continuar con el negocio.

Estructura de costes: Los dos costes principales que tiene la startup son, por un lado el marketing y la labor comercial, a lo cual se destina la



mayoría de recursos, y por otro lado, los costes derivados de los sueldos y salarios del equipo. Los costes en publicidad y marketing se manifiestan de diversas maneras, medios de comunicación, eventos, redes sociales...

- **Lanzamiento del producto:** El lanzamiento del producto se produce en Julio de 2020, aprovechando la desescalada del confinamiento y la mejora en la situación del país, y se lleva a cabo en Valladolid, aunque en este momento no se cobra ninguna cuota a los restaurantes con los se inicia el proyecto, ya que gracias a los resultados de esta prueba, se podía observar la respuesta de los usuarios de la app, además de la cantidad de público que era posible llevar a los restaurantes con sus servicios.
- **Financiación:** No se produce ninguna aportación significativa de capital por parte de los socios, ni por parte de ningún inversor en este momento, pero sí se apoyan en algunas aceleradoras las cuales les ofrecen servicios de asesoramiento en materia de empresa, como administración, gestión, cuentas y búsqueda de capital externo.

#### HITOS Y CLAVES EN LA FASE SEMILLA

El hito principal en esta fase es el lanzamiento del producto. Después de meses esperando a la desescalada, lanzar el producto permite conocer la respuesta del mercado, y también la posibilidad de empezar a crecer y desplazarse a diferentes ciudades basándose en sus resultados.

Por otro lado, en esta fase encuentran dos claves: la alta dependencia que tienen, tanto de su socio FiveFlames, como la que tendrán con su nuevo socio CoverManager, y la posibilidad de obtener sus primeras métricas tras el lanzamiento del producto.

## 4.3 FASE TEMPRANA

- **Definición:** Esta es la etapa en la que comienzan a aparecer los primeros clientes en el mercado y también las primeras métricas de resultados. Prestar atención a estos datos y analizarlos en profundidad para detectar cualquier tipo de problema es la misión en esta etapa, por lo que contar con un plan estratégico y de negocio bien definido es esencial. Con las conclusiones extraídas y las primeras opiniones de los clientes, es conveniente mejorar el producto atendiendo a este 'feedback' o, si es necesario, pivotar el proyecto, es decir, cambiar la estrategia de negocio para lograr crecer.

- Primeros clientes y métricas y análisis de datos: El lanzamiento de la app en Valladolid, no tiene el éxito esperado, debido a dos factores fundamentales, por un lado, la falta de digitalización, tanto por parte de los usuarios respecto a otras grandes ciudades como Madrid o Barcelona, y también debido a esa falta de digitalización por parte de los restaurantes los cuales en ocasiones carecen de agenda digital o de página web, y las reservas se tramitan por llamada telefónica.

Debido a estos problemas, se decide no continuar destinando recursos a esta ciudad, y concentrarse en otras en las que el nivel de digitalización sea mayor, siendo Madrid el principal objetivo.

Por ello, y tras unos meses realizando tareas comerciales en la ciudad, se lanza la app en Madrid con 20 restaurantes incluidos en la app, y en este momento se empieza a facturar por primera vez por los servicios.

Los cobros a los clientes se realizan de forma directa, a través de cuotas fijas o variables, lo cual tarda poco tiempo en desaparecer debido a la confirmación de la integración con el nuevo socio, CoverManager.

Como se mencionó anteriormente, esta integración resulta en una mayor dependencia respecto a sus socios, ya que sin los servicios de CoverManager, sería imposible seguir trabajando. Esta dependencia es mucho mayor de la que existe con FiveFlames.

Gracias a esta integración, tienen la capacidad de ampliar su presencia en diferentes ciudades, y deciden lanzar la app en Galicia y en Barcelona habiendo hecho previamente, al igual que en Madrid, un gran esfuerzo en labores comerciales y en publicidad.

- **Financiación:** Al igual que en la fase anterior, no se producen inyecciones de capital significativas, debido a que las aportaciones iniciales son suficientes para soportar los gastos en los que se incurre. De nuevo, la forma en la que consiguen asesoramiento es a través de una aceleradora, en este caso, gestionada por el Basque Culinary Center, y gracias a la cual, además de todas las ventajas que también se obtuvieron de las demás aceleradoras, consiguieron valiosos contactos del mundo de la hostelería.

#### HITOS Y CLAVES EN LA FASE TEMPRANA

Esta fase, en el caso de Maybein, se trata de acortar lo máximo posible ya que la prioridad es encajar el producto en el mercado con rapidez ya que ha habido suficiente tiempo para desarrollarlo y, así, comenzar con la expansión geográfica para obtener ventajas frente a los competidores, aquí encontramos dos acontecimientos claramente importantes, la entrada de la app en Madrid, una de las ciudades más importantes de España, y en la que tanto los usuarios, como los restaurantes se adecúan más a sus necesidades y su modelo de negocio, además de la capacidad de expansión que permite el haber conseguido establecerse en la capital. Y la integración con CoverManager, lo cual permite operar con la gran mayoría de restaurantes de España, ya que junto con otra

plataforma con la que más tarde se integrarán también, ocupan la mayoría de cuota del mercado. Esta integración, tiene una implicación negativa, que se hará mucho más notoria en el futuro, y es la gran dependencia que tendrán de esta empresa ya que, de ahora en adelante, su supervivencia queda ligada a CoverManager, lo cual les sitúa en una posición de clara inferioridad, a la hora de llevar a cabo cualquier tipo de negociación.

## 4.4 FASE DE CRECIMIENTO

- **Definición:** Etapa en la cual la empresa ha logrado el 'product-market-fit'. Es decir, su producto ha encajado en el mercado. Por ello, en esta fase de la startup es fundamental implementar una estrategia de crecimiento continuado con clientes recurrentes y métricas de negocio positivas. El alto potencial de crecimiento de las 'startups' hace que, en esta fase, sea fundamental escalar las ventas en poco tiempo. Para ello, en muchas ocasiones se recurre a la expansión, es decir, se buscan nuevos mercados en los que ofrecer los productos o servicios.
  - **Ampliación del equipo:** Debido al aumento en el número de restaurantes que hay en la app, y la necesidad de incorporar nuevos para continuar creciendo, se contrata personal en el área comercial, los cuales son los encargados de acudir a los restaurantes personalmente para vender el producto, de manera que los socios fundadores de Maybein, puedan dedicarse a otro tipo de labores como la elaboración de estrategias de crecimiento o búsqueda de financiación.
  - **Estrategia de publicidad y marketing:** En este momento, la expansión tanto geográfica como en número de usuarios y restaurantes es su prioridad, por lo cual buscan el mayor número posible de canales para darse a conocer.

Los acuerdos con empresas y entidades relacionadas con la hostelería y con reconocimiento a nivel nacional cobran gran importancia, además de

la presencia en diferentes ferias de tecnología e innovación y premios relacionados con ambos sectores.

- Firma con Hostelería de Madrid: Hostelería de Madrid es una asociación con gran influencia en la capital, con la cual llegan a un acuerdo para que les publiciten en sus plataformas digitales.
- Acuerdo con la Asociación de Directivos de Hoteles: Debido a la gran influencia que tienen los hoteles sobre los huéspedes, a la hora de elegir restaurantes en los que comer o cenar, concretamente a través de recomendaciones o publicidad, deciden, al igual que con Hostelería de Madrid, llegar a un acuerdo para que les den publicidad, y les recomienden a los huéspedes de sus hoteles en caso de necesitar asesoramiento a la hora de encontrar restaurantes.
- Acuerdo con Estrella Damm: En este caso, a diferencia de los anteriores, los comerciales de esta empresa ofrecían un año gratis de servicio de Maybein, si se alcanzaba un mínimo de compras, dando a conocer su startup entre todos sus clientes de forma indirecta.
- Acuerdo con Mahou: Tiene dos implicaciones, por un lado, les hacen publicidad en sus plataformas y con los medios de los que disponen, y además comisionan un porcentaje de las ventas que se consiguen a través de ellos.
- Acuerdo con Euro-Toques (comunidad europea de cocineros): El objetivo principal de éste, es conseguir publicidad entre sus socios ya que entre ellos se encuentran muchos hosteleros, los cuales son potenciales clientes.
- Acuerdo con embajadores relacionados con el mundo de la hostelería y gerentes de sus propios restaurantes con gran influencia en el sector.
- Participación en mesas redondas relacionadas con el emprendimiento.

- Asistencia a los eventos organizados por Womenalia, asociación de mujeres emprendedoras, a través de la cual consiguen un programa de aceleración.
- Son elegidos para dar una conferencia para hosteleros patrocinada por Mahou y Expansión.

La lista de acuerdos es muy extensa, pero lo que resalta, es la importancia de darse a conocer de forma rápida por todo el territorio español, para conseguir la mayor cuota de mercado posible en poco tiempo, y a través de canales que lleguen directamente con los hosteleros, ya que en este momento son sus clientes. Por otro lado, la asistencia a conferencias y el reconocimiento con premios les aporta diversas ventajas, darse a conocer en la comunidad emprendedora dentro de la cual se encuentran inversores y posibles socios, reportarles beneficios económicos o en forma de asesoramiento y darles la oportunidad de publicitar su startup sin ningún coste.

- **Búsqueda de financiación:** Debido a los esfuerzos en publicidad que llevan a cabo, y la necesidad de realizar labores comerciales, hace que la búsqueda de financiación sea clave en esta etapa.

A lo largo del año 2022 se preparan para buscar financiación por diferentes vías, en forma de préstamos y en forma de aportaciones a cambio de parte de la propiedad de la empresa. El resultado fue el esperado y finalmente se obtuvo más de medio millón de euros sumando ambas.

Este capital, es un gran apoyo para realizar las actividades necesarias para la expansión, aunque tiene más implicaciones. Por un lado, se encuentran endeudados, aunque debido a los formatos en los que se adquieren los préstamos, sus plazos de amortización, y la posibilidad de no devolver parte del dinero en caso de quiebra hacen que el riesgo asumido no sea

demasiado alto, y por el otro, al haber realizado una ronda de financiación en la que se han entregado participaciones, la propiedad de la startup queda más diluida.

- **Nuevo modelo de negocio:** En 2023, CoverManager, toma la decisión de cambiar su relación con las empresas a las que ofrecía el sistema de integración, entre las cuales se encuentra Maybein. Debido a su posición de poder respecto a la empresa, y la alta dependencia que tienen de ellos, su capacidad de negociación es muy reducida.

Las nuevas condiciones implican que, los cobros a los restaurantes los hará su empresa directamente, y será el propio CoverManager el que se encargará de pagar a las apps que se integran con su sistema (una cantidad inferior a los 2€ por reserva que consigan al restaurante y solo en caso de que los comensales asistan a la mesa). Otra de las condiciones es que se tienen que conseguir un número mínimo de reservas al mes, durante 3 meses y, solo habiendo cumplido ésta última condición, se cobrará a trimestre vencido.

Esto implica, perder el control sobre la facturación, ya que no solo dejan de vender planes a largo plazo a los restaurantes con sus tarifas habituales, sino que también afecta a la relación con sus clientes, ya que desde el momento en el que se aplican las nuevas condiciones, será CoverManager el que contacte con los restaurantes, y el que les pasará sus contactos para integrarlos en las apps si lo creen conveniente, dejando a Maybein la única tarea de realizar el contacto B2C, es decir, el contacto con los usuarios de la app para conseguir el mayor número posible de reservas. Todo esto crea un ambiente de incertidumbre, que, sumado a la reducción de los ingresos, obliga a Maybein a considerar dos opciones: por un lado, la de diversificar el negocio en busca de rentabilidad e ingresos e incluso la opción de abandonar el actual

negocio, o bien, tratar de negociar las condiciones actuales para que su actividad siga siendo viable económicamente.

Debido al resultado de las negociaciones, las cuales mejoraron la situación, aumentando mínimamente el ingreso por reserva conseguida, haciendo que los parámetros mínimos a alcanzar desaparezcan y los cobros se hagan de forma mensual, el negocio continúa siendo viable económicamente, pero la idea de la diversificación no desaparece, ya que esta viabilidad se considera a corto/medio plazo, y la rentabilidad en ese periodo será muy inferior a la que existía previo cambio de las condiciones.

- **Diversificación/expansión del negocio:** En este momento, y debido a la situación económica que atraviesa la empresa, sumada al lento crecimiento de ésta, se plantean 3 nuevas líneas de negocio.

Para analizar si las oportunidades de diversificación/expansión son oportunas, nos basaremos en el gasto inicial necesario para comenzar la nueva actividad, el tiempo necesario para obtener rentabilidad e ingresos provenientes de la nueva línea de negocio y la seguridad resultante de la combinación de ambos, ya que en este momento lo que buscamos es una oportunidad de negocio, que no requiera un gran gasto de nuestro bolsillo, y que podamos rentabilizar, o por lo menos obtener ingresos de ella lo más rápido posible para así ganar en seguridad.

- **Internacionalización (línea de negocio que implica expansión, basada en abordar nuevos mercados manteniendo el producto o adaptándolo pero manteniendo su esencia):** En este caso, el gasto inicial sería elevado, ya que la empresa que facilitaría el acceso al mercado de EEUU, cobraría por esos servicios, además de los gastos que tendrá que soportar Maybein, derivados de adaptar la app al nuevo mercado y el marketing necesario para darla a conocer, tanto a los usuarios, como a los restaurantes que necesitará incorporar para hacer atractiva la propuesta.



Por otro lado, el tiempo que tardará en rentabilizarlo, sería demasiado elevado para lo que está buscando, ya que solo empezaría a ganar dinero una vez haya conseguido una cantidad de usuarios y restaurantes elevada, lo cual llevaría demasiado tiempo. Estas dos consideraciones, hacen que sea una opción demasiado arriesgada, teniendo en cuenta además que necesitaría conectar con algún gestor de reservas como se hace actualmente en España, siendo altamente dependientes de éste, y quedando expuesta a sufrir unas malas condiciones contractuales, por lo cual se descarta la alternativa de la internacionalización del negocio.

- **Experiencias gastronómicas con personas famosas (implica expansión de negocio, en este caso, creamos un nuevo producto pero mantenemos nuestro mercado que es el gastronómico):** Esta línea de negocio, se presenta como colaboración con una empresa que dispone de muchos contactos interesantes, como periodistas o actores, y se basa en la realización de comidas/cenas, a las que asiste una persona conocida de un campo determinado y un número de clientes, y en la que se tratará de llevar la conversación a temas culturales o relacionados con el campo de trabajo de la persona invitada para conseguir un intercambio de opiniones y una conversación amena mientras se come.
- En esta línea de negocio, los gastos proceden de pagar a las personas que ponen en contacto a Maybein con los invitados, así como los derivados de la organización de las experiencias. Al haber conseguido un patrocinador para las primeras experiencias, estos gastos no provienen de su bolsillo. Por otro lado, al haber conseguido ese patrocinio, aunque no se complete la asistencia a las experiencias, se rentabilizarían desde la primera organizada. Teniendo en cuenta que el gasto es muy reducido, y que se obtendrían rentabilidades desde el principio, se considera oportuna esta línea de negocio y se tratará de poner en marcha lo antes posible, contactando con potenciales clientes a través de diferentes canales.
- **Creación de una nueva app dirigida al sector sanitario (diversificación relacionada, integración horizontal ya se utilizan capacidades**

**estratégicas y conocimientos provenientes del negocio actual, para crear un nuevo producto y llevarlo a un nuevo mercado):** Esta idea, nace de detectar un problema creciente en el sector sanitario, como es el aumento en las listas de espera en el sector sanitario.

- Como la app de Maybein, fue pensada para optimizar listas de espera y reservas, se detecta la posibilidad de adaptar esas funcionalidades a las listas de espera en la medicina.
- En este caso los gastos iniciales serían elevados, y la rentabilidad en caso de encontrar centros médicos que lo compren podría ser elevada.
- Debido a que ésta opción, presenta por un lado un gran gasto inicial, y por otro, cierta incertidumbre en cuanto a la rentabilidad y los plazos para obtenerla, solo se plantea como oportuna, en caso de que la creación de la app la financie un centro médico o un grupo hospitalario, al cual se le ofrecerían grandes ventajas por ello, ya que, en primer lugar, Maybein no arriesgaría esa cantidad inicial de capital, y por otro lado, por el respaldo que daría, el tener un cliente inicial que utilice la app, a la hora de tratar de venderla a otros clientes potenciales. En caso de no darse esta situación, la línea de negocio se consideraría como no oportuna.
- Tras este análisis del criterio de oportunidad, se decide continuar desarrollando las dos líneas de negocio oportunas: las experiencias gastronómicas con personas famosas, y la creación de una nueva app dirigida al sector sanitario.
- La empresa en este momento se dispone a trabajar en las dos opciones oportunas, haciendo por un lado un trabajo de organización y marketing para las experiencias gastronómicas, tratando de ponerlas en marcha lo antes posible, y por otro lado, una intensiva labor comercial para tratar de encontrar alguna entidad relacionada con la medicina, que compre o ayude a financiar la app, para así poder comenzar a expandirse en esa línea de negocio.

## HITOS Y CLAVES EN LA FASE DE CRECIMIENTO

En primer lugar, las nuevas condiciones impuestas por Covermanager, las cuales obligan a Maybein a cambiar de forma drástica el modelo de negocio. Estos cambios suponen una pérdida de control sobre la facturación y una disminución de ésta, generando una situación de inestabilidad económica y creando la necesidad de explorar nuevas líneas de negocio. De esa necesidad, nacen 3 posibilidades de diversificación, de las cuales solo se consideran 2 oportunas: la creación de experiencias gastronómicas con personas famosas y la creación de una nueva app enfocada al sector sanitario. De las dos, la más viable en el corto plazo es la primera, ya que se ha conseguido un patrocinador para las primeras experiencias, lo que significa que, en el peor de los casos, no se perderá dinero. Por otro lado, la opción de la nueva app, se considera como oportuna solo en caso de encontrar un primer cliente que compre la solución y que permita a Maybein no gastar de su propio dinero en desarrollar la app.

## 5. CONCLUSIONES

Las conclusiones extraídas de este TFG se basan en la observación realizada durante el periodo de prácticas, así como del análisis estratégico de las decisiones tomadas a lo largo de la vida de la startup.

Las conclusiones extraídas son las siguientes:

- Importancia del equipo: Como se ha podido observar, desde la misma creación de la startup, se consiguió conformar un equipo de profesionales completo y con experiencia en el mundo de la empresa en diferentes áreas. Esto es un elemento clave, ya que, durante mucho tiempo, la startup pudo crecer sin la necesidad de contratar personal incluso cuando existieron contrataciones fueron mínimas, ya

- que el equipo inicial de Maybein disponía de las herramientas necesarias para hacer crecer la startup debido a la diversidad de conocimientos con los que contaban sus socios fundadores.
- Sin financiación, no hay crecimiento: En todas las fases del desarrollo de la startup, incluso en el momento de su creación, la financiación ha sido clave para conseguir un crecimiento rápido y continuo el cual es característico de este tipo de empresas. Desde las aportaciones iniciales de los socios, pasando por las rondas de financiación y préstamos obtenidos por parte de diferentes entidades, la búsqueda de capital es una de las piezas claves a la hora de crear una startup, ya que sin él se correría un alto riesgo de caer en un punto muerto, que supondría la pérdida de ventaja respecto de los competidores y posiblemente la desaparición de la startup o la necesidad de venderla.
  - Dependencia de los socios o empresas con las que se colabora: Crear alianzas estratégicas es un punto muy positivo, el cual podría ayudar a la empresa a crecer de forma más rápida, obtener mejores condiciones en algunos acuerdos y abaratar costes, pero siempre hay que tener en cuenta el nivel de dependencia que se establece con estos socios o colaboradores ya que, como se ha podido observar en el caso de Maybein, depender excesivamente de ellos, hasta el punto de prácticamente no poder operar sin sus servicios, puede derivar en una situación de clara inferioridad a la hora de negociar las condiciones de los acuerdos, teniendo que hacer concesiones excesivas que reduzcan los beneficios, obliguen a cambiar la estructura de la empresa o incluso puedan acabar con el cierre/venta de la misma.
  - Capacidad de adaptación: En cualquier momento de la vida de una startup, pueden surgir situaciones imprevistas como algunas de las que se contemplan en el TFG, como la llegada de una pandemia o una imposición de condiciones inconvenientes para la empresa por parte de los socios, y ante todas ellas, la capacidad de adaptación juega un papel clave en la supervivencia de la startup. Ser capaz de adaptar el modelo de negocio, la estructura de la empresa o incluso plantear líneas alternativas para obtener beneficios que permitan continuar con la actividad marcará la diferencia entre el éxito o el fracaso.

## 6. LIMITACIONES

Aunque se han podido abordar la mayoría de los aspectos que afectan al desarrollo de la startup, hay dos elementos que podrían haber aportado gran valor al TFG.

Por un lado, las cuentas anuales de la empresa, las cuales ayudarían a comprender de una forma más detallada, como las decisiones que se han tomado a lo largo de los años de vida de la startup, han afectado a sus beneficios. Además, estos datos, habrían servido para realizar un análisis más profundo acerca de las líneas de negocio que aparecen en la etapa de crecimiento, y de cómo afectarían a la startup en caso de ser llevadas a cabo.

El otro factor limitante, ha sido la falta de asistencia a las muchas reuniones que han tenido lugar durante el transcurso de las prácticas, con diversas personas y empresas, como socios, proveedores y clientes, ya que el haber asistido a éstas, me habría permitido comprender cómo se afrontan situaciones de negociación e intercambios de información en diversos escenarios, como la presentación del negocio a un posible inversor, o la discusión de cláusulas contractuales de las cuales depende el rumbo que tomará la empresa en un futuro.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

“Johnson & Scholes (2006). Dirección Estratégica (7ª Edición). Madrid. Pearson. ISBN:9788420546186.”

Navas López, J. E., & Guerras Martín, L. Á. (2023). Fundamentos de dirección estratégica de la empresa (3ª ed.). Cizur Menor (Navarra): Aranzadi. ISBN: 9788411259101.”

Cámara de Comercio de España (2020). ¿Qué es una startup?. <https://www.camara.es/blog/creacion-de-empresas/que-es-una-startup>

BBVA (2023). ¿Cuales son las fases o etapas por las que pasa una startup?. <https://www.bbva.com/es/innovacion/cuales-son-las-fases-o-etapas-por-las-que-pasa-una-startup/>

## 8. AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradecer a todo el equipo de Maybein, por el trato recibido desde el primer día, en especial a Saray Maestro, por permitirme formar parte de tu proyecto y acompañaros durante estos 6 meses y aprender de la mejor manera posible, todos los aspectos que rodean al mundo del emprendimiento desde dentro de una startup vallisoletana con tanto potencial.

Finalmente, agradecer Natalia Martín, tutora de mi TFG, por aceptar acompañarme en este camino y darme la oportunidad de conocer Maybein, además de su constante apoyo en forma de consejos y correcciones gracias a los cuales ha podido salir a delante este trabajo.