



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

THE CHEF AT HOME EXPERIENCE: el modelo y plan de negocio

Autor: María de los Ángeles Lara De Hoyos

Clave: 201603883

Director: Prof. Dr. Antonio Núñez Partido

ÍNDICE

1. RESUMEN Y <i>ABSTRACT</i>	3
2. INTRODUCCIÓN	4
2.1. OBJETIVOS.....	4
2.2. METODOLOGÍA	4
3. RESUMEN EJECUTIVO	5
3.1. IDEA DE NEGOCIO Y PROPUESTA DE VALOR	5
3.2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	7
4. MODELO DE NEGOCIO	7
4.1. INTRODUCCIÓN: HERRAMIENTAS Y COVID-19	7
4.2. MODELO CANVAS.....	9
4.3. DAFO.....	19
5. ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD DEL MODELO DE NEGOCIO	21
5.1. ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD COMERCIAL	21
5.1.1. ANÁLISIS DE LA DEMANDA ACTUAL Y POTENCIAL	21
5.1.2. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA Y DINÁMICA DEL MERCADO: COMPETENCIA	23
5.1.3. ANÁLISIS DE OTROS FACTORES: PESTEL	25
5.2. ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD OPERATIVA.....	33
5.3. POSICIÓN COMPETITIVA.....	34
5.4. CONCLUSIÓN DE LA VIABILIDAD DEL MODELO DE NEGOCIO	35
6. ESTUDIO DE MERCADO	35
6.1. CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO.....	35
6.2. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	38
6.3. ANÁLISIS DEL SECTOR: PÚBLICO OBJETIVO.....	40
7. PLAN COMERCIAL Y DE MARKETING	47
7.1. ESTRATEGIA GLOBAL DE MARKETING.....	47
7.2. DESCRIPCIÓN DEL CATÁLOGO DEL SERVICIO	49
7.3. POLÍTICA DE PRECIOS.....	53
7.4. PLAN DE VENTAS	55
7.5. HERRAMIENTA WEB	58

7.6.	PLAN DE COMUNICACIÓN	60
7.6.1.	LA MARCA	60
7.6.2.	CANALES DE COMUNICACIÓN	61
8.	PLAN DE OPERACIONES Y DE RRHH.....	62
8.6.	PLAN DE COSTES E INVERSIONES.....	62
8.7.	PLAN DE RRHH.....	65
9.	PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO.....	76
9.1.	CUENTA DE RESULTADOS	76
9.2.	<i>CASH-FLOW Y BREAK EVEN POINT</i>	78
9.3.	BALANCE.....	79
10.	FUTURA AMPLIACIÓN DEL NEGOCIO	80
11.	CONCLUSIONES	83
12.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	85
	ANEXO I – PREGUNTAS DE LA ENCUESTA	94
	ANEXO II – RESPUESTAS DE LA ENCUESTA.....	96
	ANEXO III – CUADRO COMPARATIVO DE LA COMPETENCIA	97

1. Resumen y *abstract*

Resumen

En este Trabajo de Fin de Grado se desarrolla el modelo y plan de negocios de *The Chef at Home Experience*. En las últimas décadas han surgido diversas técnicas culinarias que buscan despertar sensaciones en los comensales, de manera que el comer se convierte ahora en toda una experiencia. Aquí es donde surge *The Chef at Home Experience*, una idea de negocio que propone aplicar estas técnicas a cualquier tipo de cocina, pero con una gran diferencia: el chef cocina en casa del cliente. De esta forma, los clientes podrán vivir una experiencia gastronómica inigualable, sin tener que salir de casa y de una forma totalmente personalizada.

Palabras clave: chef, gastronomía, chef a domicilio, vanguardia, técnicas culinarias, *show cooking*, ocio, experiencia, experiencia culinaria.

Abstract

This Final Degree Project develops the business model and business plan of The Chef at Home Experience. In the last decade, many different cuisine techniques have been developed, trying to make dinner guests feel sensations, so that eating can be considered now as a whole experience. This is where The Chef at Home Experience takes place, which is a business idea that purposes applying these techniques to any type of cuisine, but with a huge difference: the chef will cook at the guest's house. In this way, clients can live a unique culinary experience without leaving their homes and in a fully personalised manner.

Keywords: chef, gastronomy, chef at home, vanguard, culinary techniques, show cooking, leisure, experience, culinary experience.

2. Introducción

2.1. Objetivos

El objetivo de este proyecto es desarrollar una idea de negocio –*The Chef at Home Experience*– a través de un **modelo y plan de negocios**. Así, se procederá al diseño de un modelo de negocios, seguido del análisis de su viabilidad y un estudio de mercado, para finalmente elaborar los distintos planes de comunicación y Marketing, operativo y financiero. Finalmente, se señalarán algunas posibilidades de ampliación del negocio, así como las conclusiones de este trabajo.

2.2. Metodología

Este proyecto se va a dividir en dos partes fundamentales: primero, el modelo de negocio y, segundo, el plan de negocios. El primero cumple con el objetivo de señalar cómo se pretende generar valor con la idea de negocio, además de señalar la estructura general de la organización; mientras que el segundo, supone la puesta en marcha del negocio, los planes de acción a implantar en la empresa. Para el desarrollo de ambas partes se han utilizado diversas herramientas de análisis, tanto del tipo cuantitativo como cualitativo.

El modelo de negocio se ha diseñado con ayuda de la herramienta *Business Model Canvas* (Ostenwalder y Pigneur, 2009), ya que es considerada la más adecuada para obtener una primera imagen de la empresa, fácil de interpretar y de entender (Ortiz y Capó, 2015). También se ha utilizado el análisis DAFO para terminar de definir dicho modelo de negocio, ya que esta es una herramienta de gestión que permite hacer un análisis interno y externo de la situación de la empresa (Martí y Casillas, 2014). Finalmente, para concluir acerca de su viabilidad, se procederá a un análisis de la competencia a través del modelo de las 5 fuerzas de Porter (Porter, 1980), ya que además permite diseñar la estrategia más adecuada que ayude a generar beneficios en la empresa a largo plazo (Porter, 2008). Asimismo, se procederá a un análisis del entorno utilizando la herramienta PESTEL.

Antes de desarrollar el plan de negocios, ha sido necesario llevar a cabo un estudio de mercado, con el fin de ser capaces de definir correctamente las características del mercado y entender el sector al que se dirigirá la empresa. No obstante, si bien este era el objetivo principal del análisis del mercado, no solo ha cumplido con ello, sino que también ha servido para ayudar a elaborar el modelo de negocio, contribuyendo al análisis de su viabilidad. Por ello, el estudio de mercado se presenta en el trabajo como paso previo a las distintas partes del plan de negocio, pero es importante que el lector comprenda que muchos de los datos obtenidos –sobre todo los provenientes de la encuesta– también serán utilizados para el epígrafe dedicado al modelo de negocio y al análisis de su viabilidad.

En este estudio de mercado, se ha procedido a un análisis cualitativo y cuantitativo de la competencia, basando los resultados en el modelo de las 5 fuerzas de Porter desarrollado previamente en el análisis de la viabilidad del modelo de negocio, y en los datos obtenidos a través de las páginas web corporativas de los competidores y de otras páginas que ofrecen este tipo de datos (INE, *Statista*, *The NPD Group*, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, webs dedicadas al mundo HORECA...). También se ha llevado a cabo un análisis cualitativo respecto de los clientes a los que nos dirigiremos, para lo que se utilizarán los datos obtenidos en la encuesta que se ha distribuido sobre una muestra de 450 personas, así como de los datos obtenidos en las páginas web que se han mencionado.

Finalmente, para la elaboración de las distintas partes del plan de negocio, se han utilizado otras herramientas como el mapa de posicionamiento y algunas herramientas financieras, como el balance y la cuenta de pérdidas y ganancias.

3. Resumen ejecutivo

3.1. Idea de negocio y propuesta de valor

Cuando llega la hora de comer o de cenar, una persona puede llegar a tener en mente tres opciones: comer en casa, salir a un restaurante o pedir comida a domicilio. Pero ¿y si existiera una cuarta opción de que el propio chef fuera a tu casa a cocinar?

The Chef at Home Experience es una empresa que ofrece una red de chefs especializados en distintos tipos de cocina (española, italiana, asiática, de vanguardia, molecular, fusión, vegana...), que podrán ser contratados para cocinar en tu propia casa. De esta forma, el cliente podrá disfrutar de un menú degustación a elegir de entre diversas opciones, sin salir de casa y con un servicio totalmente personalizado. Pero ¿qué hace que *The Chef at Home Experience* sea diferente?

En el mundo de la cocina han surgido diversas tendencias que buscan romper con lo establecido y jugar con los sentidos del comensal, siendo fundamentales en los platos la estética, olor, sabor y texturas (Tortosa, 2012). Se trata de movimientos como la *Nouvelle Cuisine* francesa de 1972, que busca estimular principalmente la vista a través de elegantes platos (Bergara, 2017); la Cocina de Fusión surgida en EE. UU. en los años 60-70, que mezcla ingredientes de todo el mundo para obtener un sabor único (Cisternino, 2019); la Gastronomía Molecular inglesa de 1988, que combina la cocina con la física y química (Noticias UNSAM, 2015); y la Cocina de Vanguardia, que en España nace de la mano de Ferrán Adriá con el nombre de Tecnoemocional, y que busca crear emociones a través de nuevas técnicas [(Casalins, 2010); (Arenós, 2015)].

De esta forma, podría decirse que, utilizando las técnicas adecuadas, la comida puede llegar a suponer toda una experiencia para el comensal. *The Chef at Home Experience* ofrece esta experiencia al cliente sin que este tenga que salir de casa, adaptando platos de cualquier tipo de cocina para que estas técnicas se puedan aplicar y hacerlas llegar a cualquier comensal que lo desee. Con ello se quiere dar respuesta a un público que busca nuevas experiencias para disfrutar en casa con amigos, en familia o en pareja, de una forma muy personalizada.

Lo que también diferencia a *The Chef at Home Experience* de otras empresas es que la interacción comensal-chef es uno de los valores principales por los que se rige. Esta comunicación será esencial para que el cliente disfrute de la experiencia: desde el momento del cocinado, pudiendo observar como se preparan los distintos platos, hasta el curioso y original emplatado y, finalmente, la degustación. Podría definirse como una modalidad del *Show Cooking* muy interactivo para disfrutar en casa.

Por todo ello, cabe decir que esta empresa supone una nueva forma de disfrutar de la cocina, diferenciándose de la experiencia obtenida de forma tradicional en restaurantes, comida a domicilio e, incluso, de otras empresas que ofrecen chefs para cocinar en el domicilio. *The Chef at Home Experience* es más que un servicio, es entretenimiento, espectáculo y gusto por la comida.

3.2. Misión, visión y valores

Nuestra *misión* es hacer de la comida toda una experiencia para el comensal, despertando sus emociones y sentidos a través de los platos y del propio chef, diseñando y adaptando los menús con las técnicas adecuadas, y todo ello sin que tenga que salir de casa.

Nuestra *visión* es ser la mayor red de chefs a domicilio en España, caracterizados por ser capaces de aplicar técnicas de cocinado y emplatado a cualquier menú, para que cualquier comensal sea capaz de experimentar emociones nuevas a través de la comida.

Nuestros *valores* son la pasión por lo que hacemos y creamos, el compromiso y confianza con los clientes, la motivación de nuestros trabajadores y el respeto por el medio ambiente a través de la lucha por el desperdicio alimentario. Valores que creemos fundamentales para crear y estrechar una buena relación con los clientes.

4. Modelo de negocio

4.1. Introducción: herramientas y Covid-19

En este apartado se expone el modelo de negocio que se ha diseñado respondiendo a la gran pregunta de cómo se va a crear, ofrecer y capturar valor. Para ello, se han utilizado dos herramientas: el *Business Model Canvas* y el análisis DAFO.

Previamente al diseño del modelo de negocio, se ha llevado a cabo un proceso de segmentación con el fin de identificar y seleccionar el público objetivo de la empresa. No obstante, resulta más adecuado centrar este apartado en el modelo de negocio para que el

lector pueda comprender correctamente cómo se quiere generar valor con la idea de negocio. Más adelante, se dedicará un apartado completo al estudio de mercado en donde se explicará con más detenimiento este proceso de segmentación¹.

El estudio de mercado incluye una encuesta realizada sobre una muestra de 450 españoles (ver anexos I y II), así como datos de distintos informes publicados por el INE, el Gobierno de España y algunas consultoras². Estos datos se han utilizado, además de para la segmentación, para diseñar otras áreas del Modelo Canvas, sobre todo de cara a la relación con los clientes y el precio del servicio. Tanto la encuesta como los informes se explicarán con más detalle en el epígrafe 6, dedicado al estudio de mercado.

Cabe mencionar aquí que, en algunas de las preguntas, se ha pedido a los encuestados que tengan en cuenta sus intereses habituales, con el fin de que los resultados –principalmente los relacionados con sus gustos– no se vean afectados por la situación provocada por la crisis sanitaria de la Covid-19. Por ejemplo, a fecha de redacción de este proyecto, lo recomendable es tratar de salir de casa lo mínimo posible y, en algunas ciudades, los servicios no esenciales (entre ellos, restaurantes) ni si quiera están operando o lo hacen con numerosas restricciones (De Pedro, 2021). Así, las respuestas de algunos encuestados podrían estar motivadas por esta razón, lo que frustraría nuestro objetivo.

Lo ideal sería desarrollar esta idea de negocio una vez que esta gran crisis finalice. No obstante, dado que parece que esta situación se va a prolongar en el tiempo, se tratará de adaptar este modelo de negocio a la situación. Por ello, se han utilizado informes tanto de años previos a la Covid-19, como de 2020 y 2021, con el fin de ver si ha habido cambios en las conductas de los consumidores, así como los nuevos modelos de negocio que han ido surgiendo tras intentar adaptar las empresas a esta situación.

¹ Tal y como se había explicado en la introducción, aunque el estudio de mercado se presenta en este trabajo como el paso previo al plan de negocios, algunos de los datos obtenidos en él también han servido para elaborar el modelo de negocios y estudiar su viabilidad. Ello es lo que ocurre con el proceso de segmentación. Para una mejor comprensión del trabajo, se ha optado por presentar primero el modelo de negocio, con el fin de transmitir bien la idea y su estructura, y proceder a la explicación del proceso de segmentación en el apartado dedicado al estudio de mercado (concretamente, en el público objetivo).

² Informes sobre las tendencias de consumo y de alimentación elaborados por el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación; informes y estadísticas sobre la restauración en España y prioridades del consumidor elaborado por la consultora The NPD Group; datos sobre los ingresos mensuales de los españoles del INE, entre otros. Todos estos informes aparecerán referenciados en el epígrafe dedicado al estudio de mercado, donde se explicará con más detalle los datos obtenidos.

4.2. Modelo Canvas

El modelo Canvas (Ostenwalder & Pigneur, 2009) es una herramienta que resulta esencial para diseñar un modelo de negocio, ya que analiza con detalle y permite comprender las relaciones entre las diferentes áreas que van a componer ese modelo de negocio (Sánchez, Vélez, & Araújo, 2016). A continuación, se expone en la figura 1 la tabla-resumen del modelo, seguido de la explicación en detalle.

Figura 1. Business Model Canvas de *The Chef at Home Experience*

<p>Socios Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Empresas de alimentos específicos o de decoración que quieran colaboración. - Empresas de experiencias. - Proveedores de alimentos, maquinaria y utensilios de cocina. 	<p>Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Chef cocina menú en casa del cliente (aplicación de técnicas). - Montaje, servicio y limpieza. - Comunicación e interacción con cliente. <p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Chefs con formación - Alimentos, maquinaria y utensilios de cocina - Web, RRSS, tlf. de contacto... 	<p>Propuesta de Valor</p> <p>Experiencia gastronómica distinta:</p> <ul style="list-style-type: none"> - menú personalizado a elegir de varios tipos de cocina - <i>show cooking</i> (interacción con chef) - sin salir de casa. 	<p>Relación con Clientes</p> <p>Directa y personal (teléfono, correo electrónico, RRSS...).</p> <p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tráfico en buscadores de pago y de no pago. - <i>Email Marketing</i> - RRSS - Afiliación 	<p>Segmentos De Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - ADULTOS (público objetivo): <ul style="list-style-type: none"> o Dispuestos a pagar cualquier precio; o Dispuestos a pagar, pero no cualquier precio; o Aficionados a la gastronomía. - EMPRESAS (ampliación negocio): <ul style="list-style-type: none"> o Con políticas de motivación para empleados. o Captar/retener clientes.
<p>Estructura De Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Materia prima (alimentos y bebidas) - Sueldos y salarios - Alquiler del local y suministros - Otras inversiones: maquinaria y utensilios de cocina, furgoneta... 		<p>Fuente De Ingresos</p> <p>Inflows: precio pagado por el cliente.</p> <p>Outflows: pago a proveedores, empleados, alquiler del local...</p>		

Fuente: elaboración propia. Plantilla basada en el modelo Canvas (Ostenwalder y Pigneur, 2009).

1) Propuesta de valor. El valor entregado con este servicio es disfrutar de una experiencia gastronómica sin tener que salir de casa. La experiencia va más allá que una simple comida o cena con amigos, pareja o familia, ya que implica observar parte del cocinado como si fuera un espectáculo (*show cooking*), ver emplatados distintos y originales e, incluso, participar e interactuar con el chef. Por ello, es un plan de ocio y comida alternativo a los que existen actualmente en el mercado.

El problema del cliente que se ha identificado aquí es la búsqueda del entretenimiento y de pasar el tiempo libre de forma distinta. Estamos en el sector del ocio, donde los clientes buscan nuevas experiencias y esa es la necesidad principal que se pretende satisfacer.

Aunque a continuación se va a explicar que este modelo de negocio cuenta con un segmento de clientes que se puede subdividir en tres grupos, la propuesta de valor ofrecida es la misma para todos. El paquete ofrecido es un menú degustación, cocinado por un chef especializado en el tipo de cocina elegido, en la casa del cliente. Lo importante aquí es que será a elegir de entre varias propuestas de menús (número de platos, tipo de cocina, con o sin bebidas alcohólicas...), por lo que se puede adaptar a las necesidades de cada subgrupo y al precio dispuesto a pagar por cada uno de ellos.

El servicio supone una especie de “traslado” del restaurante a su casa, pero incluyendo la demostración de parte del cocinado, un emplatado original y otras actividades que hagan de la comida o cena una experiencia completa. Además, la empresa se encargaría de la limpieza una vez acabado.

2) Segmentos de clientes. Partiendo de la idea de negocio, se ha llevado a cabo un proceso de segmentación para identificar a los clientes a los que se les puede ofrecer valor, que se explicará con más detenimiento en el epígrafe dedicado al análisis del sector (ver epígrafe 6.3). En resumen, el segmento de clientes al que se dirigirá *The Chef at Home Experience* son los adultos, que podría considerarse el público objetivo de la empresa, y estará formado por tres subgrupos con las siguientes características:

- Subsegmento 1: formado por clientes que están **dispuestos a pagar cualquier precio**, dándole más importancia a otros factores como el tipo de comida, la calidad de los productos o que sean productos *gourmet*, vino de calidad, renombre del chef, etc.

Características:

- Adultos de entre 18 y 75 años.
- Mujeres y hombres.

- De nivel económico medio y medio-alto³.
 - Son personas interesadas en el tema de la gastronomía o que simplemente les gusta comer.
 - Siempre consideran ir a un restaurante como plan de ocio.
- Subsegmento 2: formado por clientes que estarían dispuestos a pagar por el servicio, pero que **se dejarán guiar por el precio** o, al menos, lo tendrán en cuenta⁴.

Características:

- Adultos de entre 18 y 75 años, con un porcentaje importante de adultos jóvenes.
 - Mujeres y hombres.
 - De nivel económico medio-bajo⁵, medio y medio-alto.
 - Pueden estar interesados en el tema de la gastronomía, pero también se mueven porque simplemente les gusta comer.
 - Siempre consideran ir a un restaurante como plan de ocio o, al menos, lo hacen puntualmente.
- Subsegmento 3 - Aficionados a la gastronomía: son adultos que tienen como *hobby* la gastronomía y que disfrutan informándose sobre este tema, yendo a restaurantes específicos, viendo programas de televisión relacionados con el tema... A diferencia de los otros, pueden buscar una experiencia gastronómica más concreta (cocina de vanguardia o molecular, por ejemplo) y estarán dispuestos a pagar por ello.

3) Relación con los clientes

³Se entiende por nivel económico medio aquella persona con unos ingresos mensuales netos de entre 1.500 y 2.499 euros, y por nivel económico medio-alto aquella persona con unos ingresos mensuales netos de entre 2.500 a 2.999 euros, de acuerdo con los datos ofrecidos por el INE (2019).

⁴ En la encuesta realizada como parte del estudio de mercado se observa dos tipos de respuestas: los que pagarían un precio de entre 20 y 30 euros; y los que pagarían más de 30 euros, pero no han seleccionado la opción de “me da igual el precio, me fijo en otras cosas”.

⁵ Se considera de nivel económico medio-bajo a aquella persona con ingresos netos mensuales de 1.000 a 1.499 euros, de acuerdo con los datos ofrecidos por el INE (2019).

La relación que se va a establecer con los clientes se puede definir como:

- Directa, en el sentido de que van a poder contactar directamente con la empresa, sin que haya intermediarios; y
- Esencialmente personal, ya que, aunque parte del proceso de compra se realice desde la página web, el contacto con el cliente siempre será necesario para que el servicio se ajuste a sus necesidades.

Para contactar directamente con la empresa se ofrecerá en la página web un número de teléfono de atención al cliente y un correo electrónico. Ambas estarán enfocadas a la resolución de dudas de los clientes (antes, durante y después del proceso de compra). Para ello, la empresa contará con una persona encargada de atender a los clientes y de resolver sus dudas, cuyo perfil profesional deberá ser:

- Funciones a desarrollar:
 - Recibir y gestionar las reservas que los clientes hayan hecho a través del formulario de la página web.
 - Trasladar la información y necesidades del cliente al jefe de chefs.
 - Ponerse en contacto con el cliente por correo electrónico para la confirmación de datos, o por si hubiera algún tipo de problema.
 - Atender otras peticiones de los clientes, dudas, sugerencias y problemas, tanto por correo electrónico como por teléfono.
- Formación: bachillerato.
- Experiencia: se valorará positivamente experiencia en un puesto similar o puesto de cara al público.
- Idiomas: español e inglés requerido. Será bien valorado el conocimiento de otros idiomas.
- Otras habilidades: capacidad de trabajo en equipo, comunicación y organización. Se valorará positivamente intereses y formación en las artes culinarias.

Es conveniente establecer un manual de comunicación para esta persona, que incluirá el proceso de atención al cliente (presentación, identificación del cliente, análisis de sus necesidades y cómo resolver sus problemas) y otros elementos a tener en cuenta como atender siempre con amabilidad, cordialidad, respeto y paciencia.

Por otro lado, la empresa contará con otro número de teléfono y otro correo electrónico para la comunicación como parte del proceso de compra. Es decir, la compra se realizará a través de la página web, donde se pedirán todos los detalles posibles (fecha, número de comensales, tipo de menú, tipo de cocina, etc.), pero se enviará un correo electrónico para confirmar lo seleccionado. Se pondrá a disposición del cliente un número de teléfono para el caso en que quiera contactar con la empresa.

También será necesario contar con una persona encargada de las redes sociales (*community manager*), que pueda manejarlas y relacionarse con los clientes a través de estas vías, así como mantenerlas actualizadas. No obstante, su función principal no sería la de atención al cliente, por lo que deberá derivarlo al número de teléfono o al correo electrónico. El perfil profesional buscado es el siguiente:

- Funciones: responsable de gestionar la comunidad *online*.
- Formación: grado en Marketing, Marketing Digital, Publicidad, Relaciones Públicas, ADE o similares. Debe tener conocimientos en Marketing Digital.
- Experiencia: se valorará positivamente experiencia en un puesto similar, relacionado con el Marketing Digital o haber desarrollado un proyecto de Marketing Digital.
- Idiomas: español e inglés requerido. Será bien valorado el conocimiento de otros idiomas.
- Otras habilidades: capacidad de trabajo en equipo, comunicación y organización. Se valorará positivamente intereses y formación en las artes culinarias.

4) Canales: para hacer llegar la propuesta de valor a los clientes, se utilizarán los siguientes canales:

- a) Para hacer llegar al potencial cliente hasta la página web, que es donde se procederá a la venta (*landing page* o página de aterrizaje), se potenciará dos tipos de tráfico [según la clasificación ofrecida por *Google Analytics*; (Toledano y San Emeterio, 2015)]:

- a. Tráfico en buscadores de pago: se llevarán a cabo campañas de pago (SEM⁶), pagando publicidad en *Google Ads*. La finalidad es aumentar el número de usuarios que acceden a la página web a través de *Google*, ya que este es el motor de búsqueda más utilizado tanto por españoles (96,05%), como a nivel mundial (92,05%) (Statcounter, 2021).
 - b. Tráfico de no pago, incluyendo el tráfico de referencias (acceso a la web haciendo *click* en enlaces, desde las redes sociales, por ejemplo) y tráfico orgánico procedente de distintos motores de búsqueda.
- b) *Email Marketing*, para comunicarse con el cliente con diferentes objetivos: dar información, notificarle de las últimas novedades y ofertas a través de la *newsletter* e incrementar de esta forma las ventas, etc.
- c) Una página de empresa en redes sociales, principalmente Instagram y Facebook, ya que son las redes sociales más usadas según los resultados de la encuesta. Cada vez más, los adultos se van adentrando en el mundo de las redes sociales, especialmente Instagram (la edad media del usuario ha variado de 35 a 38 años) y Facebook (la edad media ha variado de 39 a 41 años), siendo esta última la preferida (IAB Spain, 2021). Es importante mantenerlas actualizadas y atractivas, ya que permiten establecer un vínculo con los clientes, tanto actuales como potenciales, creando así una comunidad (Palazón, Sicilia y Delgado, 2014).
- d) Afiliación: se contactará con empresas que ofrecen experiencias para que puedan ofrecer en su cartera el servicio de *The Chef at Home Experience*. Es una forma de incrementar la notoriedad de la empresa, así como de incrementar el número de potenciales clientes y, finalmente, las ventas. Hay dos tipos de empresas que conforman este canal:
- a. Empresas de *packs* o cajas de experiencias: son cajas o bonos que una persona adquiere en un centro distribuidor, por un precio cerrado y del

⁶ Del inglés, *Search Engine Marketing*.

que puede elegir una experiencia de entre varias, entre las que se incluyen las experiencias gastronómicas (Conrado, 2014). Algunos ejemplos son: *Wonderbox*, *Smartbox* y *La vida es bella*.

- b. Apps que ofrecen planes de ocio, incluyendo de gastronomía. Por ejemplo: *Groupon*, *Fever*, *Atrápalo*, *Airbnb* y *LetsBonus*.

5) Actividades clave

- En relación a la propuesta de valor: un chef especializado cocina un menú degustación a elegir por el cliente en su propia casa, haciendo de ello un espectáculo y experiencia inolvidable, aplicando las técnicas de cocina necesarias para ello. Incluye el montaje inicial (preparado de la comida, mesa, emplatado...) y la limpieza posterior.
- En relación a los canales y relación con los clientes: comunicación con los clientes a través del correo electrónico y número de teléfono, mantener actualizados la página web y las redes sociales, que el chef interactúe con los clientes...

6) Recursos clave

- Para la propuesta de valor: chefs, los alimentos, utensilios de cocina y la furgoneta para los traslados.
- Para los canales: página web, redes sociales, teléfono de contacto...
- Para la relación con los clientes: los empleados encargados de la atención al cliente, la página web, redes sociales...

7) Socios clave. Podemos encontrar tres grupos de socios clave:

- Empresas que se dediquen a la venta de alimentos específicos, como productos gourmet o veganos, por ejemplo. Dentro de este grupo de socios, existen empresas relativamente nuevas que pueden querer darse a conocer, por lo que puede llegarse a un acuerdo en el que nos distribuyan productos y, como contraprestación, nosotros les hagamos publicidad (en la casa del cliente o incluso a través de las redes

sociales). Lo mismo sucede con empresas de decoración, a las que podemos solicitar vajillas originales que sirvan para nuestros emplatados.

Algunos ejemplos son:

- Vajillas:
 - Tierra Única (www.tierraunica.es; @tierraunica.es vía Instagram).
 - Duet by PB (@duet.bypb vía Instagram).

- Alimentos:
 - Atún Rojo Balfegó (<https://store.balfego.com/>; @_balfego vía Instagram).
 - Cárnicas Los 3 Hermanos (<https://www.carnicaslos3hermanos.es/>; @carnicaslos3hermanos vía Instagram).
 - Jamones Muñoz Rojo (<https://www.munozrojo.com/>; @munoz_rojo vía Instagram).
 - Supermercados Sánchez Romero (<https://www.sanchez-romero.com/>).
 - Conservas Gourmet El Rebeco Asturias (<https://elrebeco.com/>; @el_rebeco vía Instagram).

- Empresas que ofrecen experiencias. Existen dos tipos:
 - *Packs* de experiencias: son empresas que ofrecen un paquete con diferentes experiencias (cenas en restaurantes, noches de hoteles, spas, etc.), que el cliente adquiere por un precio cerrado y del que puede elegir solo una experiencia. Nosotros podemos ofrecerles incluir esta experiencia gastronómica. Ejemplos:
 - La vida es bella (<https://www.lavidaesbella.es/>)
 - *SmartBox* (<https://www.smartbox.com/es/>)
 - *WonderBox* (<https://www.wonderbox.es/>)

 - Apps de experiencias: ofrecen distintos planes de ocio, entre los que se podría incluir *The Chef at Home Experience*. Ejemplos:
 - Groupon (<https://www.groupon.es/>)
 - *Fever* (<https://feverup.com/madrid>)

- *Airbnb* (<https://www.airbnb.es/>)
- *Atrápalo* (<https://www.atrapalo.com/>)
- *LetsBonus* (<https://letsbonus.es/>)

Es una forma de llegar a clientes de otra forma, además de dar publicidad a la empresa, ya que, aunque no elijan nuestra experiencia, van a obtener información sobre ella.

- Otras alianzas clave son los proveedores de alimentos, de utensilios de cocina, etc.

8) Estructura de costes

Los costes inherentes son la materia prima (alimentos) y el sueldo de los trabajadores. Otros costes a tener en cuenta son la maquinaria, los utensilios de cocina y las vajillas, que deberán ser reemplazados por otros nuevos dependiendo de su periodo de vida. Así, lo referido a la batería de cocina deberá renovarse cada 2 años, los utensilios y vajillas cada 5 años y la maquinaria cada 10 años.

Será necesario contar con una oficina o estudio, donde disponer de una cocina para preparar alguno de los platos y para que los chefs puedan practicar y diseñar los menús. Así, habrá que tener en cuenta los gastos de alquiler, luz, agua... También será necesario comprar una furgoneta para desplazar los utensilios y al chef a la casa de los clientes.

9) Fuente de ingresos

Los ingresos procederán principalmente del precio que pague el cliente. Para la fijación del precio, habrá que atender a varias circunstancias, como el número de comensales, el tipo de menú y cocina seleccionada, si encargan bebidas alcohólicas, los precios de la competencia, etc. La política de precios de la empresa (ver epígrafe 7.3), por tanto, estará basada en estas variables y hará que se puedan ofrecer distintos presupuestos a cada cliente en función de sus necesidades. Igualmente, en la página web aparecerá el precio mínimo por comensal:

- En caso de reservar el servicio para *brunch* o merienda:
 - De 1 a 5 comensales: desde 40€/pp
 - De 6 a 10 comensales: desde 35€/pp

- De 11 a 15 comensales: desde 30€/pp
- En caso de reservar el servicio para comida o cena:
 - De 1 a 5 comensales: desde 60€/pp
 - De 6 a 10 comensales: desde 55€/pp
 - De 11 a 15 comensales: desde 50€/pp

Estos precios mínimos están pensados para un menú básico, por lo que incrementará en caso de elegir un menú con más platos (el menú medio incrementa 10€ el precio y el avanzado, 20€). Además, en caso de querer incluir bebidas alcohólicas y/o cócteles, se añadirán 7'50€/pp. Por último, en caso de que el cliente se encuentre fuera de Madrid, se añadirá una tarifa adicional por el desplazamiento que variará según el número de kilómetros y el precio de la gasolina.

El método de pago será a través de tarjeta mediante la página web o través del teléfono de contacto. En caso de que se haya contratado el servicio a través de un *Pack Experiencia* o de una *app*, la empresa correspondiente, que habrá cobrado un precio al cliente final, deberá transferir dicho precio descontada la comisión concertada. Estas comisiones suelen oscilar entre el 15% y el 30% del precio final [(Conrado, 2014); (Novoa, 2015)].

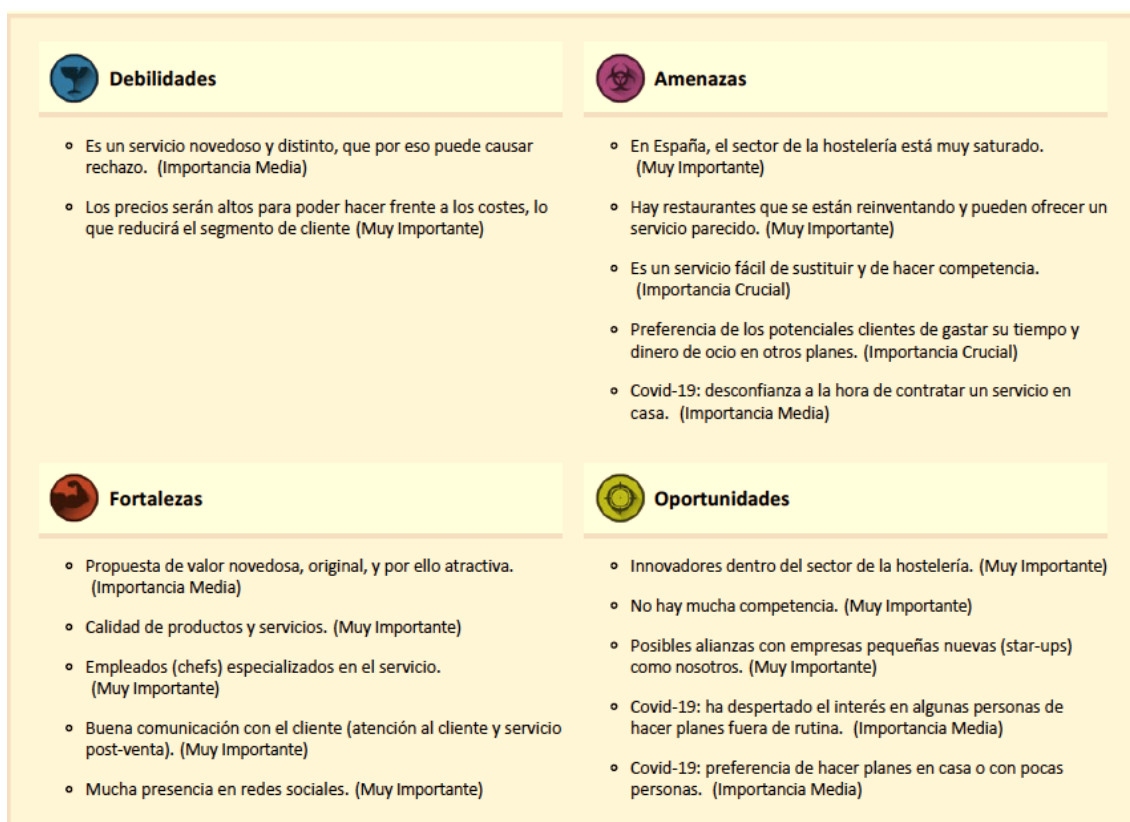
Por otro lado, en relación a los *outflows*, estos se destinarán principalmente al pago de proveedores de alimentos, maquinaria y utensilios necesarios para desarrollar la actividad. Se prevé llegar a acuerdos con tales proveedores para pagar a plazos (en el corto plazo). Además, se quiere adquirir una furgoneta para el transporte de los chefs, y en este caso se prevé un pago a plazos en un tiempo superior al año. No debe olvidarse otro tipo de costes como los sueldos y salarios de los empleados, el alquiler del local y pago de suministros...

Para poder hacer frente a todos estos pagos y contar con tesorería suficiente para comenzar con el negocio, será necesario pedir un préstamo a un banco. Actualmente existen varios bancos (Santander, CaixaBank...) que conceden préstamos con un tipo de interés muy bajo que tienen la finalidad de ayudar a lanzar nuevos proyectos. Por ello, lo ideal sería solicitar uno de ellos.

4.3. DAFO

Teniendo en cuenta el *Business Model Canvas*, así como la encuesta que se ha llevado a cabo y los informes mencionados, se señalan ahora en la figura 2 cuáles son las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del modelo de negocio. Con esto lo que se pretende es realizar un diagnóstico de la situación interna y externa de la empresa, que permita diseñar los objetivos y estrategias más adecuados para la empresa, así como modificar el modelo de negocio si ello fuera necesario.

Figura 2: análisis DAFO.



Fuente: elaboración propia. Plantilla ofrecida por la Dirección General de Industria y de Pequeña y Mediana Empresa.

Como se puede observar, las amenazas y las oportunidades son las que se encuentran en el entorno de la empresa (Martí y Casillas, 2014). La amenaza más crucial es que es un servicio muy fácil de sustituir (con restaurantes o con comida a domicilio, por ejemplo), y que en España hay una cultura muy fuerte de bares y restaurantes, por lo que muchos potenciales clientes podrían preferir un servicio más tradicional (El Mundo, 2020).

Por otro lado, la oportunidad más destacable es que la Covid-19 ha despertado el interés por realizar otro tipo de planes en casa o que impliquen relacionarse con un número reducido de personas (Accenture, 2020), así como la necesidad de adaptar los modelos de negocio de restaurantes y bares a la situación (Galafate, 2020), siendo *The Chef at Home Experience* una buena alternativa.

Las debilidades y fortalezas, en cambio, son características propias de la empresa que, una vez identificadas, pueden servir para facilitar el logro de objetivos (Martí y Casillas, 2014). Las dos debilidades que se señalan en la figura 2 se han identificado en la encuesta distribuida, ya que se ha observado que hay muchas personas que tendrán en cuenta el precio del servicio, y aunque esta empresa no espera tener un precio por comensal excesivamente elevado, sí que será más caro que otro tipo de servicios para poder hacer frente a todos los costes. También se ha observado que muchas personas han seleccionado en la encuesta que no contratarían el servicio por el hecho de no tener información suficiente o por no estar convencidos de este servicio. Esto se debe a que es un servicio bastante novedoso y con esa falta de información y cultura, cabe esperar ese primer rechazo.

La principal fortaleza es la diferenciación de esta empresa, que ofrece un servicio que, aunque ya estaba inventado, es muy novedoso, creativo e innovador. También destaca la calidad del servicio, desde los alimentos hasta los propios chefs, los cuales estarán formados y se les seguirá formando en el sector. Además, habrá mucha presencia en redes sociales para fomentar el *engagement*, y se incidirá en tener buenas relaciones con los clientes para ganar fidelidad.

Por lo tanto, se puede concluir que, aunque la empresa cuenta con varias amenazas y debilidades, al haberlas identificado con antelación, se les puede hacer frente y superarlas a través de una buena conexión con las oportunidades y fortalezas.

5. Análisis de la viabilidad del modelo de negocio

Procede ahora realizar el análisis de la viabilidad del modelo de negocio que se ha diseñado. Se va a realizar un análisis de la viabilidad comercial y operativa, así como de la posición competitiva. Para ello se va a utilizar parte de la información obtenida en el estudio de mercado, que se recoge con más detalle en el epígrafe 6, principalmente los datos obtenidos en la encuesta realizada.

5.1. Análisis de la viabilidad comercial

5.1.1. Análisis de la demanda actual y potencial

Se ha señalado que el segmento de clientes al que se dirigirá la empresa está formado por adultos, y dentro de estos:

- Aquellos dispuestos a pagar cualquier precio;
- Los dispuestos a pagar, pero no cualquier precio; y
- Los aficionados a la gastronomía.

Se observa que existe una demanda actual por parte de este segmento. Esto se debe a que, como ya se ha mencionado previamente, según los estudios anuales que realiza el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, son los adultos de entre 18 y 75 años los que consumen con frecuencia alimentos fuera del hogar.

Tras el estudio de mercado realizado, se ha llegado a la conclusión de que los adultos buscan distintos planes de ocio para pasar su tiempo libre y gastar dinero. Entre estos planes, es habitual ir a restaurantes en familia, con amigos o en pareja (aproximadamente un 73% de los encuestados; un 80% según estudios del Ministerio mencionado en 2018). Además, también buscan actividades para pasar su tiempo libre en casa, entre las cuales se encuentra cocinar (preferida por un 80% de mujeres y un 70% de los hombres, según el estudio anterior). Otro de los planes por los que se opta es organizar cenas o comidas en casa para reunirse con los demás. Los adultos también demandan este tipo de planes de comidas/cenas alternativas a comer en casa cuando desean celebrar algo, o con motivo de una fiesta, por ejemplo (Díaz, 2020).

Todo ello quiere decir que la comida va a ser siempre una “excusa” para reunirse y pasar tiempo con los demás, ya sea en un restaurante, ya sea en casa. Por eso *The Chef at Home Experience* se dirige a este tipo de clientes, ya que aparece como alternativa a salir a un restaurante, pedir comida a domicilio y/o preparar una comida en casa. Esta conclusión sobre los hábitos de consumo es aplicable a los tres subgrupos de adultos que se han identificado.

Ahora bien, dentro de cada subgrupo podemos encontrar distintas características a tener en cuenta: unos tendrán un nivel adquisitivo más alto, por lo que estarán dispuestos a pagar cualquier precio; otros tendrán un nivel económico más bajo, por lo que la decisión de compra se verá influenciada por el precio. También existen adultos que se consideran aficionados a la gastronomía (esto es, están informados sobre el tema o lo tienen como *hobby*), a los cuales también se dirige esta empresa porque tienen una necesidad muy concreta que se puede satisfacer mediante el servicio prestado. Respecto a estas características concretas de cada subsegmento (tamaño, nivel económico, sexo, etc.) me remito a lo ya explicado en el modelo Canvas (epígrafe 4.2) y a lo que se verá con más detalle en el análisis del sector (epígrafe 6.3).

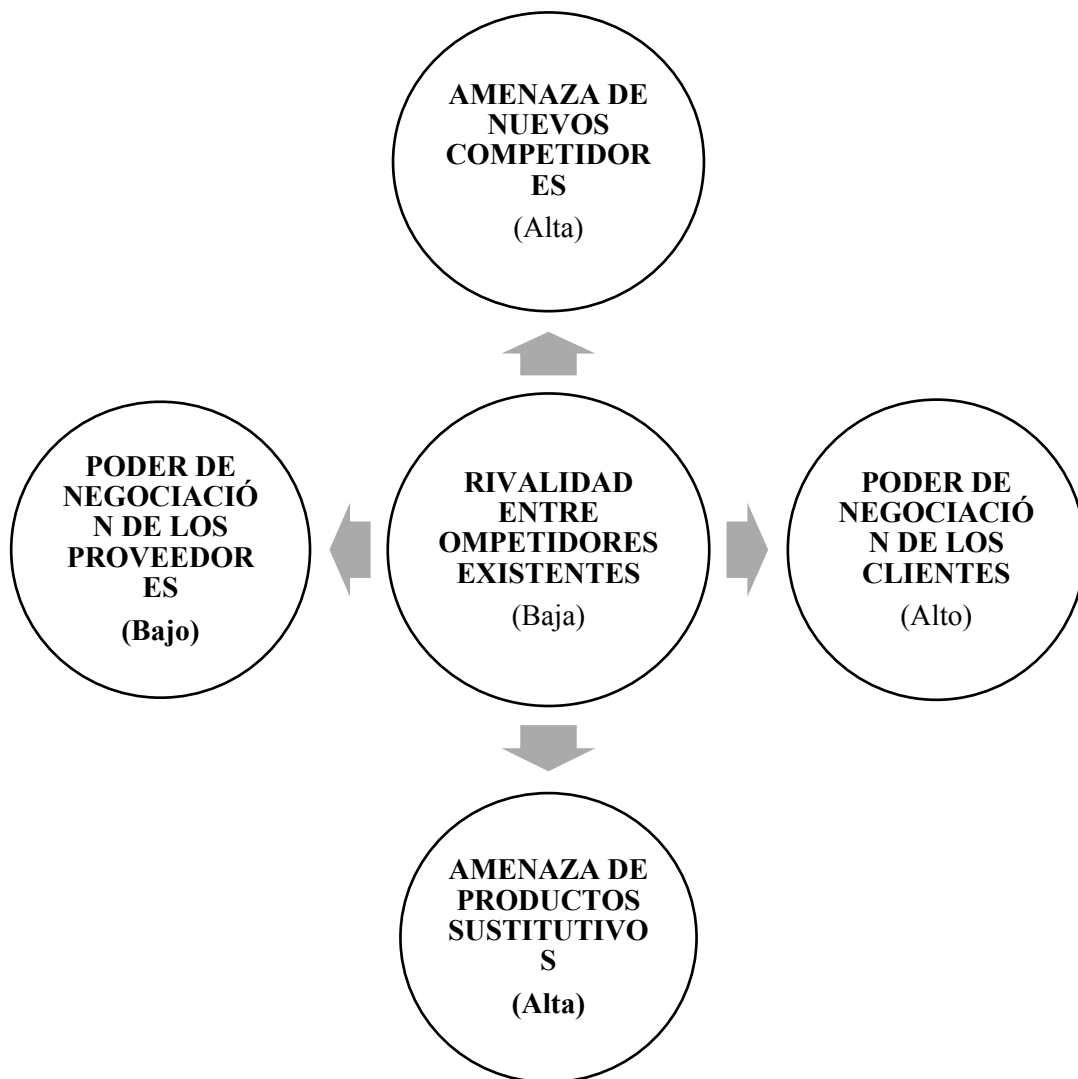
La demanda actual del segmento de adultos es alta si se considera la necesidad general que tienen los adultos en gastar su tiempo y dinero en ocio, a la vez que se busca un plan de comida o cena con amigos, pareja o familia. No obstante, no existe una demanda actual concreta respecto a querer chefs para que cocinen a domicilio y, concretamente, que realicen un *show cooking* con especial interacción entre el chef y comensal y personalización de los platos. Esto probablemente sea porque es un servicio relativamente nuevo que a penas se ofrece, por lo que, realmente, nuestros clientes objetivos no tienen información suficiente como para demandar este servicio.

Por esta razón, lo que importa es la demanda potencial. Esta sí se percibe como alta, ya que hay tres subgrupos de clientes dispuestos a pagar por el servicio. Son subsegmentos distintos, lo que hace que la demanda sea más variada.

5.1.2. Análisis de la estructura y dinámica del mercado: competencia

Para este apartado se ha utilizado el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter (1980):

Figura 3. Modelo de las 5 Fuerzas de M. Porter (1980) para *The Chef at Home Experience*



Fuente: elaboración propia. Plantilla inspirada en el Modelo de las 5 fuerzas de M. Porter (1980).

Rivalidad entre competidores existentes: la rivalidad se considera baja, ya que actualmente existen muy pocos competidores en este sector. Se considera como

competidor a aquellas empresas que ofrezcan servicios de chef a domicilio (en el epígrafe 6.2 se analiza con más profundidad la competencia). Existen pocas empresas con este servicio en el mercado español, y entre ellas no hay ninguna que ofrezca exactamente el mismo servicio que *The Chef at Home Experience*. Nuestro servicio es novedoso y diferenciado del de los competidores.

Amenaza de nuevos competidores: esta amenaza se considera alta. Como ya se ha dicho, actualmente no hay ninguna empresa que ofrezca exactamente el mismo servicio, por lo que, una vez lanzada al mercado, las probabilidades de que entren nuevos competidores con el mismo servicio son muy altas.

Además, debe tenerse en cuenta que, como ya se ha ido adelantando, la Covid-19 ha hecho que las empresas tengan que adaptar sus modelos de negocio, y con más motivo debe hacerlo la hostelería, que es uno de los sectores más castigados por la pandemia (Galafate, 2020). El modelo de negocio de *The Chef at Home Experience* puede ser compatible con algunas de las medidas adoptadas por los distintos gobiernos en España, por lo que puede resultar atractivo para el sector y para nuevos competidores.

En cuanto al mercado internacional, es importante considerar también a las empresas que ofrecen un servicio de chefs a domicilio, aunque sean extranjeras. La razón es que muchas de ellas pueden ampliar su cartera y adentrarse en el mercado español (de hecho, algunas de ellas, como *Miummium* o *Supperstars*⁷, ya lo hacen).

Amenaza de productos sustitutivos: esta amenaza es muy alta. Se consideran productos sustitutivos a los restaurantes, bares y empresas de comida a domicilio. Como ya se ha mencionado antes, en España hay una cultura muy arraigada de salir a comer o cenar a bares y restaurantes, de forma que realmente nuestros potenciales clientes tienen mucha información sobre este tipo de servicios en comparación con la información que actualmente tienen de nuestro servicio.

⁷ Ambas son empresas que ofrecen un servicio de chefs a domicilio similar al de *The Chef at Home Experience*, tanto en España como en el extranjero. Son consideradas empresas competidoras, y serán analizadas con más detalle en el epígrafe 6.2 dedicado al análisis de la competencia.

Poder de negociación de los clientes: se considera alto, ya que, aunque actualmente no haya apenas competidores, sí que existe un número muy elevado de empresas sustitutivas del servicio (restaurantes, bares, comida a domicilio...). De esta forma los clientes tienen numerosas opciones a la hora de elegir un plan de comida/cena, por lo que es nuestra empresa la que debe adaptarse y resultar más atractiva que el resto del sector.

Además, ha de recordarse que dentro del público objetivo existe un grupo de adultos que es más sensible al precio, ya que estaría dispuesto a pagar por el servicio, pero no cualquier precio. Esto hace que su poder de negociación sea aun mayor y que *The Chef at Home Experience* deba de saber adaptarse.

Poder de negociación de los proveedores: este poder es bajo, ya que existe un número elevado de proveedores de alimentos y utensilios de cocina en España⁸, por lo que nuestro poder de negociación es más alto que el de ellos.

5.1.3. Análisis de otros factores: PESTEL

Por último, para terminar de analizar la viabilidad comercial de este modelo de negocio, se va a desarrollar el análisis PESTEL (figura 4), con el fin de determinar qué otros factores externos pueden influir en la empresa, y cómo lo hacen.

Figura 4. Análisis PESTEL

P POLÍTICOS	E ECONÓMICOS	S SOCIODEMOGRÁFICOS
<ul style="list-style-type: none"> - Estabilidad política en España. - Medidas Covid-19. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crisis Covid-19: tendencia al ahorro y caída del PIB. - Expectativas de crecimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hábito y costumbre española. - Cambios en los hábitos del consumidor y adaptación negocios (Covid-19). - Nuevas tendencias Covid-19 en 2021.

⁸ Esta información se ha obtenido tras visitar distintas páginas web de proveedores, tales como www.proveedores.com, www.retailactual.com, <https://empresite.eleconomista.es/Actividad/DISTRIBUIDOR-DE-ALIMENTOS/>, entre otras.

T TECNOLÓGICOS	E MEDIOAMBIENTALES	L LEGALES
<ul style="list-style-type: none"> - Digitalización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sostenibilidad y economía circular. - Lucha por el desperdicio de alimentos. - Productos ecológicos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Oportunidad y modelo de negocio. - Laboral: autónomo vs empleado. - Constitución sociedad. - Manipulación de alimentos. - Higiene. - Información alérgenos.

Fuente: elaboración propia.

Factores políticos:

En los últimos años en España se ha vivido una situación de incertidumbre política. Primero, debido al referendo catalán celebrado en 2017 para independizarse de España, que ha resultado en condenas de prisión de los principales líderes catalanes. Después, por los dos procesos electorales que se tuvieron que celebrar en 2019, ya que no fue posible obtener un primer resultado para elegir Gobierno en España (SantanderTrade, 2021). Según estudios de *The NPD Group* (2019), esta situación de incertidumbre política fue lo que hizo que en 2019 la confianza del consumidor disminuyera y, por ello, la expectativa de crecimiento del sector de la hostelería.

En 2020, cuando ya parecía que se había alcanzado un cierto nivel de estabilidad política, con el Gobierno de coalición entre el PSOE y Unidas Podemos, se detectó el primer caso de Covid-19 el 25 de febrero. A partir de aquí, se han adoptado ciertas medidas por parte del Gobierno central, tales como la declaración del Estado de Alarma el 14 de marzo, que duró hasta el 21 de junio. Durante este periodo, se implementaron restricciones de movilidad y se decretó el cierre de actividades no esenciales (IMF, 2021).

Estas medidas se han ido flexibilizando a través del “plan de desescalada” aprobado por el Gobierno el 28 de abril de 2020 hasta el fin del estado de alarma, cuando quedaron sin efecto tales medidas. No obstante, el Gobierno aprobó otras medidas para contener y controlar la pandemia (por ejemplo, uso de mascarilla obligatorio, mantener

la distancia de seguridad, etc.), que estuvieron en vigor hasta el 25 de octubre de 2020, cuando se volvió a decretar el estado de alarma. Este último Real Decreto (RD 926/2020, de 25 de octubre) ha sido prorrogado hasta el 9 de mayo de 2021 (RD 956/2020, de 3 de noviembre) (Gobierno de España, 2021).

Las medidas a destacar de este último Real Decreto son la limitación de la libertad de circulación de las personas en horario nocturno (comúnmente llamado “toque de queda”), la limitación de entrada y salida de las comunidades autónomas, y la limitación de permanencia de grupos en espacios públicos y privados. Esta norma establece unos límites mínimos y máximos, dejando en manos de los gobiernos autonómicos la concreción de las medidas.

Son estas medidas las que pueden afectar actualmente a *The Chef at Home Experience*, ya que supone que, por ejemplo, en Madrid la cena tenga que ser de máximo 6 personas y solo hasta las 23 horas. El problema no solo está en la medida en sí misma, ya que nuestro servicio se podría adaptar de alguna forma, si no en la falta de certidumbre del tiempo en el que estas medidas permanecerán vigentes, además de tener que revisar ciudad por ciudad las medidas que haya adoptado su respectivo gobierno.

Factores económicos:

España experimentó entre 2015 y 2018 un crecimiento económico del 2,8%, mientras que para 2019 el FMI previó un crecimiento del 2% y un consumo privado más lento, debido a la tendencia a ahorrar de los consumidores. Debido a la pandemia de la Covid-19, el FMI había previsto una caída del crecimiento económico a un -8% en 2020 –de hecho, se ha registrado una caída histórica del PIB del 11%–, pero también ha previsto una subida al 4,3% en 2021, esperando una recuperación económica después de la pandemia impulsada principalmente por la demanda interna [(SantanderTrade, 2021), (ElEconomista, 2021)].

En la siguiente figura (figura 5) se pueden observar los resultados obtenidos a través de distintos indicadores de crecimiento, ofrecidos por el FMI. La conclusión que cabe hacer es que, aunque se haya previsto que el crecimiento económico en España se

desplome en 2020 debido a la Covid-19, se espera una recuperación durante los próximos años.

Figura 5: Cuadro-resumen de los datos de crecimiento obtenidos y estimados para España desde 2018 a 2022.

Indicadores de crecimiento	2018	2019	2020 (e)	2021 (e)	2022 (e)
PIB (miles de millones de USD)	1,00	1,00e	1,00	1,00	1,00
PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	2,4	2,0e	-12,8	5,9	4,7
PIB per cápita (USD)	30	29e	26	31	33
Saldo de la hacienda pública (en % del PIB)	-2,4	-3,1	-7,3	-4,1	-4,2
Endeudamiento del Estado (en % del PIB)	97,6	95,5	123,0	121,3	120,4
Tasa de inflación (%)	1,7	0,7	-0,2	0,8	1,4
Tasa de paro (% de la población activa)	15,3	14,1	16,8	16,8	15,7
Balanza de transacciones corrientes (miles de millones de USD)	27,51	27,49	6,72	13,45	19,76
Balanza de transacciones corrientes (en % del PIB)	1,9	2,0	0,5	0,9	1,3

Fuente: IMF – World Economic Outlook Database, Octubre 2020

Nota 1: e) Datos estimados

Nota 2: The GDP growth projections for 2021 and 2022 (Constant Prices, Annual % Change) were updated by the IMF in January 2021

Fuente: SantanderTrade (2020)

Respecto al sector de la hostelería y restauración en concreto, es de destacar que pertenece al sector servicios, que sigue siendo fundamental para la economía española y la principal fuente de ingresos, contribuyendo un 66,7% al PIB (SantanderTrade, 2021). Cabe mencionar que en 2018 y 2019 hubo una desaceleración en el crecimiento de este mercado en España, presentando también síntomas de madurez (The NPD Group, 2019), lo cual se ha podido ver agravado por los datos que ya se han comentado.

No obstante, JS Brokers prevé que en 2021 se duplicarán o incluso triplicarán las operaciones en este sector, dado que consideran que en el mercado hay dinero, pero está a la espera de que la situación se normalice (Emprendedores, 2021). Esto concuerda con la perspectiva de recuperación económica del FMI que ya se ha comentado.

Factores sociodemográficos:

Como ya se ha dicho, el sector de la hostelería y restauración (también llamado HORECA) pertenece al sector terciario o servicios, el cual es fundamental en el crecimiento de la economía española. Esto se debe, de un lado, a la importancia que ha adquirido el turismo en España y, de otro lado, a los cambios socioeconómicos y en el

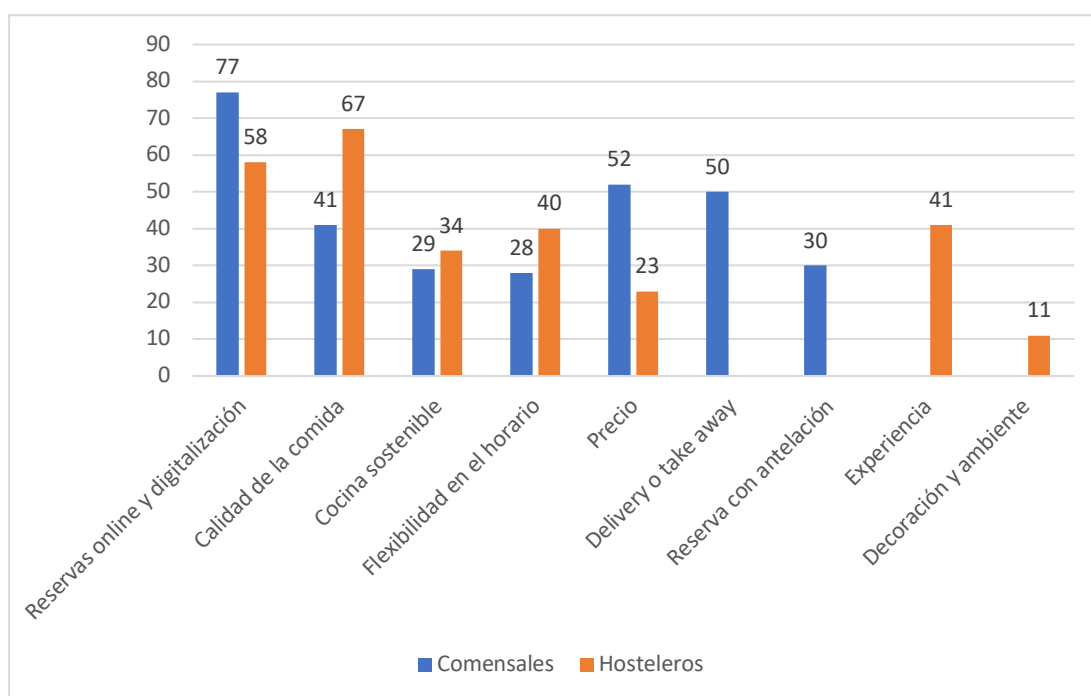
comportamiento de las personas en nuestro país. Respecto a esto último, se ha observado que, a partir de los años 60, el ciudadano español comenzó a considerar la actividad de comer o cenar fuera de casa como un hábito común y generalizado (Cabiedes y Miret-Pastor, 2019).

Por todo ello, podría decirse que en España existe un hábito normalizado de comer o cenar fuera del hogar, entre lo que se puede incluir no solo salir a restaurantes, sino también pedir comida a domicilio e ir a comer a casa de amigos o familiares (Cabiedes y Miret-Pastor, 2019). De hecho, según NPD (2019), el hábito y las costumbres siguen siendo el motivo principal para consumir en restauración.

No puede olvidarse aquí la situación provocada por la Covid-19. Esta ha hecho que, por un lado, los hábitos de los consumidores cambien ligeramente y, por otro lado, que surjan nuevas tendencias en este sector con el fin de adaptarse a la situación. Respecto a lo primero, se observa una preocupación por los clientes sobre la higiene y consideran el correcto uso del personal de mascarillas y guantes como un factor importante a tener en cuenta. También se ha observado un incremento en el uso de empresas de reparto de comida a domicilio (The NPD Group, 2020).

Según un estudio realizado por la plataforma ElTenedor, las nuevas tendencias en la hostelería serán la calidad de la comida, la digitalización de los negocios y las reservas online, la flexibilidad en los horarios y la experiencia, entre otras (ProfesionalHoreca, 2021). En las siguientes figuras se señalan cuáles son las tendencias que los hosteleros y los comensales creen que triunfarán en 2021, según el estudio de ElTenedor (2021):

Figura 6: Tendencias en la hostelería en 2021, según EITenedor.



Fuente: elaboración propia; datos obtenidos de EITenedor (2021).

Toda esta información resulta muy relevante si se quiere abrir un negocio en el sector de la hostelería en esta situación de pandemia y post-pandemia. Los restaurantes están tratando de buscar soluciones y cambiar sus modelos de negocios (Galafate, 2020), por lo que el modelo de negocio de *The Chef at Home Experience* puede resultar acertado en esta situación si se tienen en cuenta todos los factores mencionados.

Factores tecnológicos:

The Chef at Home Experience no es una empresa del tipo tecnológico ni científico, por lo que no resulta relevante adentrarnos en analizar este factor ni la política de I+D en España.

Sí cabe mencionar que la Covid-19 ha acelerado la digitalización de las empresas y esta va a ser una tendencia importante a tener en cuenta en 2021 de acuerdo con el *South Summit 2020* (Status, 2021), por lo que va a resultar esencial que la empresa cuente con los medios necesarios para estar al nivel de las demás empresas. Resulta esencial no solo la digitalización del negocio (de la relación con el cliente, del punto de venta...), sino también la utilización de herramientas de gestión y análisis de datos (Alcázar, 2021).

Factores ecológicos o medioambientales:

Recientemente, se ha creado el Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico, lo que muestra el interés del Gobierno de España en esta materia y su intención de implementar políticas al respecto.

Desde la Unión Europea, encontramos el *Green Deal* (Pacto Verde Europeo) de 2019, que busca un crecimiento económico a través de un menor consumo de recursos; y el Nuevo Plan de Acción para la Economía Circular de 2020, que apuesta por productos más sostenibles y duraderos. Desde Naciones Unidas, la FAO⁹ remarca la necesidad de seguir luchando contra el desperdicio de alimentos, lo cual además forma parte de uno de los ODS¹⁰ de la agenda 2030, en concreto, la producción y consumo responsable (MITECO, 2020).

Aunque *The Chef at Home Experience* no pertenezca al sector de la industria ni de la agricultura, donde quizá sea más fácil la implementación de este tipo de políticas para cuidar el medioambiente, sí que deben de tenerse en cuenta y tratar de adaptarlas a nuestra empresa. Por ejemplo, se podría reducir el número de envases de plástico y apostar porque todo sea reutilizable; también se puede luchar contra el desperdicio calculando bien los productos a utilizar y donando el sobrante; e incluso se podría decidir que la furgoneta de la empresa a alquilar o comprar sea eléctrica, de forma que se reduzcan las emisiones en cada servicio.

De otro lado, parece que la sostenibilidad es un tema que cada vez preocupa más a los consumidores y, por ello, pueden esperar que lo que se les ofrece son productos ecológicos (InfoHoreca, 2020). Se consideran ecológicos aquellos alimentos en los cuales no se han utilizado productos químicos de síntesis (fertilizantes, plaguicidas...), lo que protege el medioambiente y la fertilidad del suelo. Además, con estas técnicas ecológicas se preservan las características naturales de los productos, de forma que el consumidor los concibe como de mayor calidad (Fuentes y López de Coca, 2008). Otra tendencia que se observa en los consumidores es la preferencia por productos locales (Aguirregoitia-

⁹ *Food and Agriculture Organization of the United Nations*. En español: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.

¹⁰ Objetivos y metas de desarrollo sostenible.

Martínez y Fernández-Poyatos, 2019), también llamados km. 0 o ultrakm. 0, ya que se perciben como un beneficio para el medioambiente y la economía local (Ballarín, 2018).

Factores legales:

Los factores que hay que tener en cuenta aquí vienen relacionados principalmente con la legislación aplicable a la empresa.

De un lado, respecto al ámbito laboral, deberá decidirse si se opta por un régimen de trabajo autónomo, en cuyo caso será aplicable la Ley del Estatuto del trabajo autónomo (LETA 20/2007, de 11 de julio). También habrá de decidirse si se contratan a las demás personas como autónomos –en cuyo caso hablamos de un contrato mercantil y es de aplicación la mencionada ley– o como empleados. En este último caso hablamos estrictamente de un contrato laboral y sería de aplicación el Estatuto de los Trabajadores (RDL TRLET 2/2015, de 23 de octubre).

Por otro lado, será necesario decidir qué tipo de sociedad se constituirá para la empresa, pudiendo ser civil, laboral, comanditaria o colectiva, a las cuales es de aplicación principalmente el Código Civil y Código de Comercio; o capitalista (limitada o anónima), a la que corresponde la aplicación de la Ley de Sociedades de Capital. Esta decisión será importante a efectos de cumplir con todos los requisitos de constitución y registro exigidos por las distintas normas.

Finalmente, también debe tenerse en cuenta la normativa en relación a la manipulación de alimentos y de sanidad. Respecto a lo primero, actualmente ya no existe la exigencia de tener el carné de manipulador de alimentos, pero sí la obligación por parte de las empresas de formar a sus empleados en dicha materia (Comunidad de Madrid, s.f.). Respecto a la legislación sanitaria, es de aplicación el Reglamento UE 852/2004, relativo a la higiene de los productos alimenticios, así como el Real Decreto 3484/2000 sobre normas de higiene para la elaboración, distribución y comercio de comidas preparadas. Además, también es obligatorio informar a los clientes de los alérgenos que puedan contener los alimentos, en virtud del Reglamento UE 1169/2011.

5.2. Análisis de la viabilidad operativa

Para analizar la viabilidad operativa, se muestra a continuación en la figura 7 un esquema de la cadena de valor de la empresa (Porter, 2001):

Figura 7: cadena de valor de Porter (2001) de *The Chef at Home Experience*



Fuente: elaboración propia, plantilla ofrecida por www.slidesgo.com

De este esquema se puede interpretar que las actividades que más valor aportan pertenecen al grupo de operaciones, concretamente las relacionadas con el diseño del menú, preparación del servicio y desarrollo del mismo.

En un principio, todas las actividades las debería desarrollar la propia empresa, sin que se externalicen. La principal razón es que todas las actividades están muy ligadas entre sí, y es importante mantenerlas en la empresa para que haya una buena comunicación con el cliente y poder ofrecer un servicio muy personalizado. Como excepción, en un futuro cuando se disponga de tesorería suficiente, cabría externalizar las actividades de finanzas y contabilidad. También cabe la posibilidad de externalizar la parte de marketing dedicada a redes sociales, ya que se podría contratar a un *community manager* que se centre exclusivamente en desarrollar un diseño adecuado de las redes sociales.

5.3. Posición competitiva

- Posicionamiento estratégico: es distinto al servicio ofrecido en restaurantes, a pedir comida a domicilio y a cocinar en casa por haber organizado una comida o cena en casa. Lo importante es transmitir esto al cliente para que consigamos ser una cuarta opción a la hora de elegir un plan de ocio relacionado con la comida.

Para ello necesitamos ofrecer e informar de que ofrecemos:

- Un servicio novedoso, distinto y original: diferente a los planes de siempre.
 - Calidad de chefs y de productos.
 - Originalidad en todo el servicio: ofrecemos una experiencia única.
 - Muy buena comunicación y relación con el cliente.
 - Flexibilidad: nos adaptamos a las preferencias y necesidades del cliente; es un servicio totalmente personalizado.
-
- Capacidad de generación de ventajas competitivas: podemos tener chefs que sean exclusivos, alianzas estratégicas con proveedores que sean exclusivas...
 - Capacidad de mantenimiento de las ventajas competitivas: en el caso de que surjan competidores, debemos posicionarnos como los originales, sin que se nos pueda llegar a imitar del todo. Nuestro servicio tiene que mostrarse como único e irrepetible, por lo que va a ser esencial la experiencia y la sensación que se lleve el cliente.
 - Capacidad de generar rentas: partimos de la hipótesis de que van a existir unos costes fijos (alquiler del local, sueldos...) y otros variables (materias primas), que deben tenerse en cuenta para establecer el precio del servicio. Se parte de la hipótesis de que no es necesaria una inversión inicial muy elevada para hacer frente a estos costes, y que el precio del servicio por comensal será elevado, aunque flexible para alcanzar al mayor número de clientes posible. Por ello, se espera que esta empresa recupere rápidamente la inversión inicial y que comience a generar rentas rápidamente.

5.4. Conclusión de la viabilidad del modelo de negocio

Teniendo todo el análisis en cuenta, creemos que esta empresa y su modelo de negocio es viable. La propuesta de valor, original y diferenciable, responde a una necesidad de unos segmentos de clientes claros, alcanzables y con capacidad de pago. Esto le permite mantenerse en una posición competitiva, teniendo en cuenta además que actualmente no existen muchos competidores.

Cabe destacar la relevancia del papel de los sustitutos, que constituyen una amenaza grave. Para hacer frente a esto, será muy importante saber diferenciarse a través de los recursos y actividades clave y establecer buenos canales de comunicación con los clientes. Nuestro servicio se caracteriza por ser personalizado, adaptado a cada tipo de cliente, por lo que será necesario que la atención al cliente –y con ella, la personalización– sea excelente y que se haga diferenciar de los sustitutos y competidores.

Pese a todo, la crisis sanitaria provocada por la Covid-19 va a hacer que se tenga que poner en marcha cuando las medidas sanitarias así lo permitan, debiendo estar el modelo de negocio correctamente adaptado a las circunstancias. Es una empresa que ofrece un servicio de cara al público, donde la interacción con el cliente es esencial, lo cual puede llegar a ser un problema teniendo en cuenta las medidas adoptadas por los distintos gobiernos de las CCAA en España. No obstante, habiendo previsto estos problemas con antelación, siendo flexibles y teniendo todos los factores en cuenta, la adaptación y viabilidad del modelo de negocio es posible.

6. Estudio de mercado

6.1. Características del mercado

The Chef at Home Experience es una empresa que se mueve en el mercado llamado HORECA, que engloba la hostelería, restauración y *catering*, y que se desarrolla entorno a la gastronomía (HIP, 2017). Nuestra empresa se sitúa aquí ya que, al fin y al cabo, ofrece comida a clientes. La gastronomía, de acuerdo con Solórzano (2012), “*tiene como función suplir dicha necesidad biológica mezclando elementos, como alimentos, sabores, técnicas, nutrición y experiencias, a partir de una expresión característica y*

comunicativa en los platos de cada chef'' (Cardona-Sánchez, Muñoz-Sánchez, & Vélez-Ochoa, 2019). Esto es precisamente lo que pretende ofrecer *The Chef at Home Experience*.

Dentro del mercado HORECA, parece que *The Chef at Home Experience* encaja más con el sector de la restauración, ya que esta se puede entender desde un sentido más amplio en el que se incluya toda actividad que implique comer algo no preparado en casa, ya se consuma dentro o fuera del hogar (Cabiedes y Miret-Pastor, 2019). Así, por ejemplo, en los estudios llevados a cabo por *The NPD Group* se incluyen a los restaurantes, cafeterías y bares, así como a las empresas de comida a domicilio. Utilizando esta delimitación, *The Chef at Home Experience* se integraría en esa clasificación como otro tipo de empresa dentro del sector de la restauración.

El sector de la restauración en España, como ya se ha adelantado, es uno de los más importantes para la economía española, ya que pertenece al sector servicios que contribuye a un 66,7% del PIB (SantanderTrade, 2021). España ha vivido distintos cambios sociales, algunos de los cuales han contribuido a que comer fuera de casa sea una actividad muy habitual en nuestra sociedad. Este sector se caracteriza por ser muy dinámico, con una amplia oferta de servicios y por ser estacional. La mayoría de las empresas que forman parte de este sector son pequeñas (Cabiedes y Miret-Pastor, 2019).

A pesar de la importancia y grosor de este sector en nuestro país, es destacable el hecho de que hay mucha falta de información sobre el mismo, ya que no hay datos suficientes, ni estadísticas, y los datos, en ocasiones, son incoherentes. Una de las razones de esto es que la delimitación de la que antes hablábamos entre hostelería, restauración y catering, y dentro de cada una, sus respectivos tipos de empresas, no es clara y no existe consenso sobre ello (Cabiedes y Miret-Pastor, 2019).

Igualmente, se han obtenido algunos datos de estudios realizados por *The NPD Group*, así como el INE y el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA), que se explican a continuación. Antes de ello, conviene mencionar de nuevo que se van a tener en cuenta los datos obtenidos tanto en los años anteriores a la Covid-19, como de 2020 y 2021, ya que todos ellos en su conjunto pueden aportar valor a este trabajo, a pesar de que la situación haya cambiado a grandes niveles.

De acuerdo con NPD (2019), en 2018 el canal organizado¹¹ incrementó en un 13,1%, convirtiéndose en el mayor dinamizador del mercado. Destaca el crecimiento del envío a domicilio y de los nuevos conceptos. Sin embargo, en 2018 hubo una desaceleración en la generación de tráfico en el sector de la restauración, pero hubo un incremento del gasto medio, lo que dio a pensar que se mostraban signos de madurez. En 2019 esta desaceleración continuó, ya que la situación política en España en ese momento era muy inestable (se celebraron dos procesos electorales), lo cual hizo que la confianza del consumidor cayera y, por ende, la expectativa de crecimiento del sector.

Respecto a la demanda, este mismo estudio mostró que los adultos (entre 25 y 49 años) son el grupo de población que más gastan en restauración (42,7%), en comparación con los jóvenes y mayores. Otro informe de NPD (2019) indica que el consumo por parte de jóvenes (de 18 a 24 años) ha disminuido en un -5,4%. Es destacable que el informe indica que el hábito y la costumbre siguen siendo los principales motivos para consumir en restauración (hasta un 34%).

Por otro lado, ha de tenerse en cuenta que *The Chef at Home Experience* no es una empresa tradicional de restauración. Recordemos que la propuesta de valor de la empresa es que un chef cocine en el domicilio del cliente, aplicando las técnicas adecuadas a los menús para hacer de la velada una experiencia inolvidable. Se trata de llevar el restaurante a casa del cliente, pero de una forma distinta, que sea un espectáculo: se podrá ver parte del cocinado, las técnicas aplicadas, el emplatado original e, incluso, participar en todo ello e interactuar con el chef. Por lo tanto, es cierto que estamos en el sector de la restauración y de la gastronomía, pero es un tipo de empresa muy concreto y especial.

Algunos autores hablan del fenómeno del *eatertainment*, concepto que hace referencia a la combinación entre comer (del inglés, *eat*) y entretenimiento (del inglés, *entertainment*) (Cardona-Sánchez, Muñoz-Sánchez y Vélez-Ochoa, 2019). Dadas las características y el servicio que ofrece nuestra empresa, podríamos decir que claramente pertenece a este sector dentro del mercado de la hostelería.

¹¹ Se entiende por restauración o mercado organizado aquellas empresas del sector que cuentan con una marca consolidada (Romera & Cupeiro, 2019).

Otros hablan del *show cooking*, que consiste en cocinar delante de los comensales, como si se tratara de una demostración. Suele hacerse en eventos, pero también se puede ver en algunos restaurantes (Ehosa, 2018). *The Chef at Home Experience* podría encajar también en esta modalidad, pero con la peculiaridad de que no es solo una demostración o *show*, sino que es una cena o comida privada y hay interacción con los comensales.

6.2. Análisis de la competencia

Como ya se ha mencionado antes, no podemos identificar *The Chef at Home Experience* con ninguno de los sectores más típicos de la hostelería o del mercado HORECA, como los restaurantes o la comida a domicilio. El servicio que nosotros ofrecemos es realmente una combinación de ambas; es como trasladar el restaurante a casa. Por eso, hasta ahora, en este proyecto se ha considerado a los restaurantes y empresas de comida a domicilio como productos sustitutos y no como competidores o rivales (véase figura 3: Modelo de las 5 fuerzas de Porter). En cambio, se han considerado como competidores a empresas de chefs a domicilio que, aunque su servicio ofrecido no sea exactamente igual al nuestro, es lo suficientemente parecido como para formar la competencia.

En el modelo de las cinco fuerzas de Porter que se expuso en el epígrafe 5.1.2, se dijo que no existe actualmente un número elevado de competidores, pero aún así, es necesario mencionarlos y tenerlos en cuenta. Si buscamos en Google “chef a domicilio” o “chef cocina en casa”, encontramos diferentes resultados, entre los que destacamos:

- *Takeachef*: <https://www.takeachef.com/>
- *Chefsadomicilio.es*: <https://www.chefsadomicilio.es/>
- *Tu cocinero en casa*: <https://www.tucocineroencasa.es/>
- *Miummium*: <https://www.miummium.com/inicio>
- *Summumm Experiencias*: <https://summumm.es/>
- *SupperStars*: <https://www.thesupperstars.com/es-es/>
- *Javier Checa, chef privado*: <https://chefkaexperience.com/>
- *Elena Bueso Chef*: <https://elenabuesochef.es/>

Para analizar a estos competidores, se ha elaborado un cuadro comparativo, que se recoge en el Anexo III. En este cuadro aparecen una serie de variables que se han

seleccionado por considerarse las más importantes, seguido de una breve descripción en cada empresa y su valoración (del 1 al 10). El sumatorio total de los valores se ha comparado entre todas las empresas para identificar aquellas que son más fuertes y la razón de ello. Se ha llegado a la conclusión de que, actualmente, la empresa más fuerte es *Takeachef*, seguida de *Summumm*, y *The Chef at Home Experience* se situaría en tercer lugar. Se han identificado, además, las siguientes características y diferencias con *The Chef at Home Experience*:

- Algunas de las empresas solo ofrecen un chef. Esto quiere decir que su propuesta de valor es que ese chef en concreto (Javier Checa o Elena Bueso, por ejemplo) cocine en el domicilio del cliente.
 - o Similitud: ofrecen un chef que cocina a domicilio.
 - o Diferencia: su empresa gira entorno a un chef concreto, esa es su propuesta de valor. Nosotros ofrecemos varios chefs, cada uno especializado en un tipo de cocina distinto. Nuestra propuesta de valor no está tan enfocada en el nombre y reputación del chef, sino a la experiencia que se traslada al domicilio, es decir, en el cliente.

- Otras de las empresas, como *TakeaChef*, *Summumm* o *Supperstars*, ofrecen varios chefs, varios menús y varios tipos de cocina.
 - o Similitudes: el servicio es prácticamente idéntico al que nosotros ofrecemos.
 - o Diferencias: de lo que se puede ver en sus páginas web y *reviews*, parece que las empresas se limitan a prestar el servicio de cocina y después a limpiar. *The Chef at Home Experience* pretende ir más allá de eso: el chef debe interactuar con los comensales, mostrando un *show* único en casa del cliente.

Nosotros ofrecemos una experiencia completa, única e inolvidable, y eso es lo que hay que tratar de comunicar a los clientes, para que esta sea una de las ventajas competitivas que haga que nos diferencien de los demás.

Además, todas estas empresas son plataformas de chefs, en las que ponen en contacto a un cliente con un chef. En *The Chef at Home Experience*, en cambio, los chefs son empleados, por lo que seguirán unas instrucciones y un modo de actuar, que será característico de la empresa. Esto también tiene la ventaja de los chefs se seguirán formando dentro de la empresa.

Este cuadro también es muy útil para observar cuáles son los aspectos para mejorar por la empresa. En nuestro caso serían expandir el negocio a otros países, así como la cartera de clientes y de servicios.

6.3. Análisis del sector: público objetivo

Antes de elaborar el modelo de negocio, lo primero que se ha hecho es decidir a qué segmento de clientes se va a dirigir la empresa y cuáles son sus características y necesidades. Realmente, este proceso de segmentación se puede realizar en dos momentos:

- a) *A priori*, preseleccionando una serie de variables que, en principio, se consideran las idóneas para segmentar; y/o
- b) *A posteriori*, después de haber realizado un estudio de mercado.

Así, en primer lugar, se han preseleccionado las variables que se quieren tener en cuenta para definir cada uno de los segmentos:

- Valor buscado por el consumidor.
- Perfil: sexo, edad, ingresos.
- Comportamiento: gustos, aficiones, hábitos... ¿está dispuesto a pagar por el servicio?

Teniendo estas variables en cuenta, se ha investigado sobre el mercado y ello es lo que ha permitido detallar el perfil del potencial cliente y, por tanto, mejorar y concretar los segmentos. Estos son:

▪ **Segmento 1 - Adultos.** Se considera adulto a aquella persona con edad comprendida entre los 18 y 75 años. La empresa se dirige a este grupo porque forman parte de los individuos que consumen alimentos fuera del hogar de acuerdo con el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2020).

Según un estudio realizado por el mismo Ministerio en 2018 sobre las tendencias alimentarias de los españoles (Barreiro, 2018), aproximadamente un 80% de los adultos (mismo porcentaje para hombres y mujeres) van a restaurantes durante su tiempo libre. Además, buscan actividades para pasar tiempo libre en casa, entre ellas, cocinar (esta última actividad la prefieren un 80% de las mujeres, un 70% los hombres). En este estudio, además, se percibe una tendencia positiva en los adultos en relación al interés por la alimentación y la cocina.

Cabe mencionar también que, de acuerdo con algunos estudios, el principal motivo de consumo alimentario fuera de casa en España en 2019 fue las celebraciones y fiestas (30%), seguido del mero hecho de tener hambre (26%) y por placer (16,5%) (Díaz, 2020).

A raíz de la encuesta distribuida, se han obtenido datos relacionados con los hábitos de consumo y características de este segmento, de lo cual se ha conseguido identificar tres subgrupos de clientes adultos:

- Subsegmento 1: formado por clientes que están **dispuestos a pagar cualquier precio**, dándole más importancia a otros factores como el tipo de comida, la calidad de los productos o que sean productos *gourmet*, vino de calidad, renombre del chef, etc.

Características:

- Adultos de entre 18 y 75 años
- Mujeres (74%) y hombres (21%)

- De nivel económico medio (62%) y medio-alto (23%)¹²
 - Son personas interesadas en el tema de la gastronomía (41%) o que simplemente les gusta comer (13%)
 - Siempre consideran ir a un restaurante como plan de ocio (77%).
- Subsegmento 2: formado por clientes que estarían dispuestos a pagar por el servicio, pero que **se dejarán guiar por el precio** o, al menos, lo tendrán en cuenta¹³.

Características:

- Adultos de entre 18 y 75 años, entre los que hay un porcentaje importante (27%) de adultos jóvenes (entre 18 y 30 años)
 - Mujeres (62%) y hombres (38%)
 - De nivel económico medio-bajo (20%)¹⁴, medio (47%) y medio-alto (23%).
 - Pueden estar interesados en el tema de la gastronomía (41%), pero también se mueven porque simplemente les gusta comer (36%).
 - Siempre consideran ir a un restaurante como plan de ocio (70%) o, al menos, lo hacen puntualmente (29%).
- Subsegmento 3 - Aficionados a la gastronomía: son adultos que tienen como *hobby* la gastronomía y que disfrutan informándose sobre este tema, yendo a restaurantes específicos, viendo programas de televisión relacionados con el tema... A diferencia de los otros, pueden buscar una experiencia gastronómica más concreta (cocina de vanguardia o molecular, por ejemplo) y estarán dispuestos a pagar por ello.

¹² Se ha mencionado antes que se entiende por nivel económico medio aquella persona con unos ingresos mensuales netos de entre 1.500 y 2.499 euros, y por nivel económico medio-alto aquella persona con unos ingresos mensuales netos de entre 2.500 a 2.999 euros, de acuerdo con los datos ofrecidos por el INE (2019). Se considera de nivel económico medio-bajo a aquella persona con ingresos netos mensuales de 1.000 a 1.499 euros.

¹³ Ya antes se había hecho mención de que, en la encuesta, se observa dos tipos de respuestas: los que pagarían un precio de entre 20 y 30 euros; y los que pagarían más de 30 euros, pero no han seleccionado la opción de “me da igual el precio, me fijo en otras cosas”.

- **Segmento 2 - Empresas.** La propuesta de valor de *The Chef at Home Experience* puede solucionar dos problemas en las empresas:

- Muchas empresas tratan de implementar políticas para mejorar las relaciones con sus empleados, crear un buen ambiente laboral y dar así una buena imagen a la sociedad (Madero, 2012). Una de las herramientas más utilizadas para ello son la celebración de actos sociales con los empleados, como puede ser una comida o cena de empresa (de Navidad, por ejemplo) (Segura, Cuatrecasas, & Pons, 2003);
- Otras empresas buscan espacios donde comer o cenar con sus clientes, bien para cerrar un contrato, celebrar un logro o simplemente ponerse al día (TheOffice, s.f.).

Teniendo esto en cuenta, se identifican dos subgrupos dentro de este segmento clientes:

- Subsegmento 1: empresas que desean contratar el servicio como comida/cena con sus empleados como política de motivación o satisfacción laboral.

- Tamaño: Estas políticas se suelen implementar con más frecuencia en empresas de tamaño grande (más de 250 empleados) donde es más fácil encontrar áreas bien estructuradas de Recursos Humanos (Lope & Hernández, 2013). Sin embargo, el servicio que ofrece *The Chef at Home Experience* no parece adecuarse a un número tan elevado de comensales. Ello podría plantearse como posible ampliación del negocio: eventos para empresas.

Por tanto, este subgrupo estará conformado por microempresas (menos de 10 trabajadores) y pequeñas (entre 10-50 trabajadores) empresas.

- Actividad/Sector: pueden ser empresas dedicada a cualquier sector de la economía.
- Subsegmento 2: empresas que desean contratar el servicio como comida/cena con sus clientes como estrategia de captación o retención de los mismos.

- Tamaño: podrán ser empresas de cualquier tamaño.
- Actividad/sector: serán empresas que cuenten con clientes a los que captar, cerrar negocios, contratos, etc.

Una vez identificado los posibles segmentos de clientes, el siguiente paso es seleccionar aquellos que se consideren más adecuados y que puedan constituir el público objetivo de la empresa. Si bien es cierto que este es un modelo de negocio que se puede dirigir tanto a un segmento B2C como a B2B, se ha llegado a la conclusión de que es preferible testear el servicio primeramente en el segmento formado por adultos y, en un futuro, trasladarlo al segmento formado por empresas. Esta es la decisión más adecuada, ya que así será posible comprobar si el servicio y la experiencia es bien acogido por los clientes, si el modelo funciona correctamente o adaptarlo en otro caso, y así ofrecer un servicio mejor adaptado a las empresas. Por lo tanto, el modelo y plan de negocio se centrarán en el segmento de clientes de adultos, de los que además ya hay información suficiente obtenida en el estudio de mercado, mientras que para las empresas se trazará unas ideas generales en el epígrafe 10 como posible ampliación del negocio.

A continuación, se expone un cuadro-resumen con los resultados de la encuesta:

Figura 8: Cuadro-resumen de las respuestas de la encuesta.

	Subgrupo 1 – dispuestos a pagar cualquier precio	Subgrupo 2.1 – no dispuestos a pagar cualquier precio (opción mínima: entre 20-30€)	Subgrupo 2.2 – no dispuestos a pagar cualquier precio (opción media: más de 30€)	Subgrupo 3 – aficionados a la gastronomía
¿Quiénes son?	Adultos.	Adultos y adultos jóvenes	Adultos	Adultos
¿Cuántos son?	9%	23%	6%	8%
Rango de edad	Entre 31-75 años	Entre 14 y 43 años	Entre 31-75 años	Entre 31-75 años
Sexo	Mujeres: 74% Hombres: 21%	Mujeres: 60% Hombres: 39% Prefieren no decirlo 1%	Mujeres: 68% Hombres: 32%	Mujeres: 43% Hombres: 54%
Nivel económico	Medio: 62% Medio-alto: 23%	Bajo: 3% Medio-bajo: 21% Medio: 44% Medio-alto: 23% No tienen ingresos: 10%	Medio: 61% Medio-alto: 25%	Medio: 43% Medio-alto: 41%
Afición/gusto por la gastronomía	Aficionados: 15% Les interesa: 41% Les gusta comer: 28%	Les interesa: 46% Les gusta comer: 36%	Aficionados: 11% Les interesa: 21% Les gusta comer: 36% Otros intereses: 29%	Sí
En su tiempo libre, le gusta organizar comidas o cenas en casa	Sí (68%)	Sí (76%)	Sí (84%)	Sí (88%)
En su tiempo libre le gusta ir a restaurantes	Sí (77%)	Sí (72%)	Sí (61%) Puntualmente (36%)	Sí (86%)
Precio dispuesto a pagar por un restaurante	Le da igual: 54%	Entre 10-20€: 22% Entre 20-30€: 26% Me da igual: 47%	Le da igual: 46% Entre 20-30€: 36%	Le da igual: 78%
Piden comida a domicilio	Sí (77%)	Sí (94%)	Sí (96%)	Sí (78%)
Precio dispuesto a pagar por comida a domicilio	Lo mínimo: 18% Entre 10-20€: 38% Entre 20-30: 8% Me da igual: 23%	Lo mínimo: 24% Entre 10-20: 38%	Lo mínimo: 18% Entre 10-20€: 43% Entre 20-30€: 11% Me da igual: 25%	Entre 10-20€: 32% Me da igual: 38%
Formas de comunicación (RRSS)	Instagram: 54% Facebook: 77% TikTok: 10% No usa RRSS: 15%	Instagram: 54% Facebook: 82% TikTok: 24% No usa RRSS: 11%	Instagram: 54% Facebook: 82% TikTok: 11% No usa RRSS: 18%	Instagram: 62% Facebook: 73% TikTok: 19% No usa RRSS: 22%

Fuente: elaboración propia. Plantilla ofrecida por Martí y Casillas (2014).

Con estos resultados y a raíz del proceso de segmentación que ya se ha explicado, se ha decidido agrupar los segmentos de clientes adultos en tres:

- Dispuestos a pagar cualquier precio
- Dispuestos a pagar, pero no cualquier precio
- Aficionados a la gastronomía.

De esta forma, en el subgrupo 2 se ha fusionado aquellos potenciales clientes que pagarían lo mínimo posible (entre 20-30€ aprox.) y los que pagarían más de 30€ (pero que no han seleccionado la opción de que pagarían cualquier precio).

Por otro lado, resulta fundamental tener en cuenta los comentarios que se han dejado en la encuesta, tanto por personas que pagarían por el servicio, como por aquellas que no lo harían. Se destacan aquí algunos:

Dispuestos a pagar, pero no cualquier precio:

“El servicio profesional de un cocinero o chef en tu propio domicilio, aunque pueda resultar sugerente o puntualmente sorprendente, considero que debe estar siempre muy bien pagado. No debería hacerse tirando precios. Y, por otro lado, la conveniencia de ese servicio depende de más factores, como la dotación o equipamiento de tu propia cocina; que la tengas limpia u ordenada para ese día; que no te importe que vaya a cocinar a tu casa un extraño (por muy bien que lo haga o te lo cuente); que la/s perdon/a/s con las que convivas estén de acuerdo con esa "sorpresa". No lo veo claro. Evidentemente, habrá un pequeño nicho para cobrarlo bien; pero no sé si para hacerlo rentable. Ya existen restaurantes con laboratorios de cocina para grupos reducidos, donde participar del proceso de creación junto al profesional, a la vez que se degusta todo. Y ese formato lo veo más idóneo que hacerlo en casa. Ánimo.”

“La cocina es ahora mismo, debido a la situación de la pandemia, una de las mejores vías de escape, ante la situación de confinamiento.”

No pagarían por el servicio:

“Me encanta cocinar, preparar recetas nuevas, y disfrutar con los amigos, casi más que salir fuera, salvo cocina innovadora”.

“Comer en un establecimiento fuera, se une el establecimiento elegido por sus características y espacio común. Lo del chef en casa, teniendo en consideración el entretenimiento de cocinar, unido al buen nivel actual de servicios a domicilio y comidas caseras para comer en la casa, no lo creo necesario por ahora”.

“Me encanta cocinar. Por eso no llamaría a un chef”.

De estos comentarios puede destacarse la preocupación de no tener los medios adecuados para que el chef cocine en casa. Ello se puede solucionar transmitiendo tranquilidad a los futuros clientes, comunicando que el chef se encarga de todo y se adapta a las necesidades y capacidades de cada casa y cliente. Por eso, es muy importante preguntar si tienen y cómo son la hornilla, horno, microondas, nevera, congelador, etc. En caso de no disponer alguno, el menú se puede adaptar a ello o se puede incluso adquirir maquinaria –de pequeñas dimensiones que se puedan transportar a casa del cliente (por ejemplo, una nevera portátil).

Por último, en relación con la Covid-19, ha de tenerse en cuenta que las prioridades del consumidor han cambiado. Ahora se valora muy positivamente que el personal utilice adecuadamente mascarillas y guantes, ya que ello transmite seguridad. Además, parece haber una preferencia por el envío a domicilio (42%) (The NPD Group, 2020), por lo que *The Chef at Home Experience* cuenta aquí con una oportunidad, ya que los clientes no tendrán que compartir espacio ni relacionarse con más personas de los que ellos decidan.

7. Plan comercial y de Marketing

7.1. Estrategia global de Marketing

Lo primero a tener en cuenta aquí es a qué segmentos nos dirigimos. Estos ya se han desarrollado en el modelo de negocio (epígrafe 4.2) y en el análisis del sector (epígrafe 6.3), y ya se ha explicado la razón de dirigirnos a ellos y no a otros. Recordamos cuáles son:

Adultos (entre 18 y 75 años), divididos en:

- Grupo 1: dispuestos a pagar cualquier precio.
- Grupo 2: dispuestos a pagar, pero no cualquier precio.
- Grupo 3: aficionados a la gastronomía.

Como parte de la estrategia de Marketing y en relación al proceso de segmentación, será necesario seguir realizando los estudios de mercado que se consideren necesarios para revisar los segmentos ya identificados y ver cómo evolución. Además, ello será necesario para identificar nuevos segmentos si se quiere ampliar el negocio. De hecho, en el primer proceso de segmentación que se realizó, se identificó un segundo segmento de clientes, las empresas, pero se descartó por falta de información, lo cual podrá ser remediado con esta estrategia de Marketing.

La segunda cuestión que forma parte de la estrategia de Marketing es cuál es el posicionamiento de nuestra empresa con respecto a la competencia. El proceso para determinarlo es el siguiente:

1º.- El posicionamiento aquí va a estar referido a las empresas de chefs a domicilio. Se van a tener en cuenta las mencionadas en el análisis de la competencia (epígrafe 6.2).

2º.- Las características determinantes que nos van a servir para comparar una empresa con otra son:

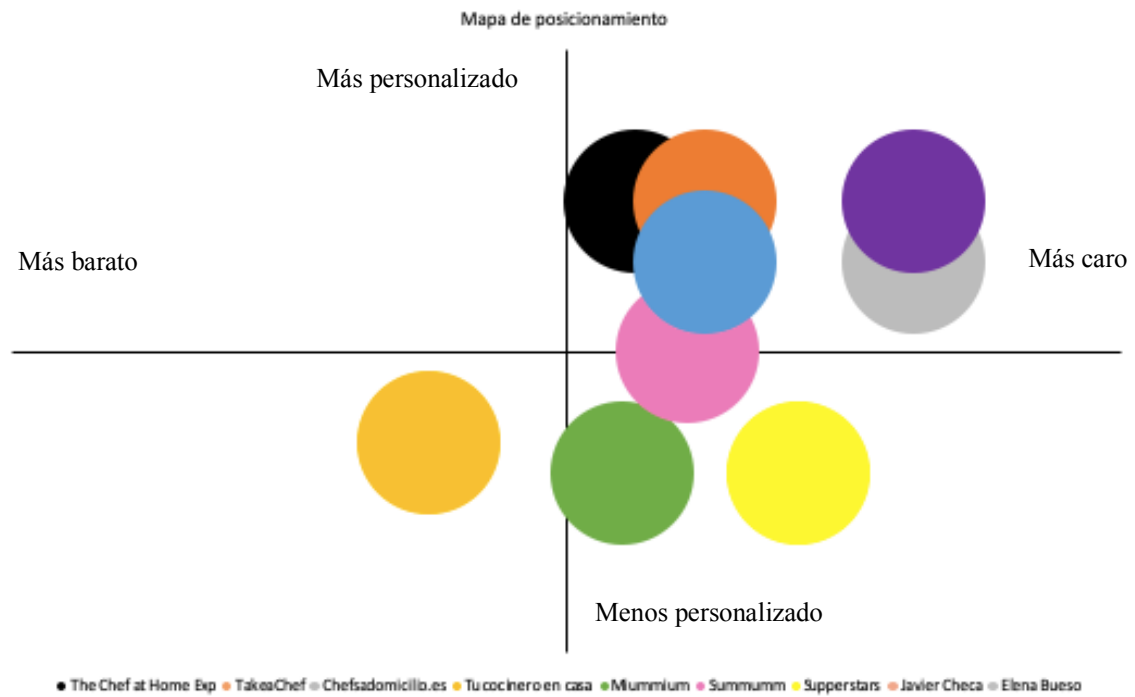
- Servicio
- Precio
- Variedad de menús (tipo de cocina, chefs y número de platos)
- Interacción con el chef (es decir, si el chef simplemente va a preparar la comida o si es más del tipo *show cooking*, explicación de los platos, personalización, etc.)
- Calidad de los productos

3º.- El mapa de posicionamiento se va a construir teniendo en cuenta las dos variables que se han considerado como más importantes –sobre todo desde el punto de vista de nuestra empresa y nuestra propuesta de valor–:

- Precio: de más barato a más caro

- Personalización de la experiencia: de más personalizado a menos personalizado

Figura 9: Mapa de posicionamiento



Fuente: elaboración propia.

De este gráfico podemos observar que el competidor más cercano es *Take a Chef*, por tener características muy parecidas que hacen que el posicionamiento sea muy similar. Está seguido de Javier Checa que, aunque su modelo de negocio no se exactamente igual al nuestro, sí que guarda una posición muy parecida a la nuestra. Alguna de las acciones que se pueden hacer para diferenciar a *The Chef at Home Experience* es bajar los precios o seguir incidiendo en el tema de la personalización del servicio.

7.2. Descripción del catálogo del servicio

El servicio ofrecido por *The Chef at Home Experience* es que un chef especializado en un tipo de cocina que haya elegido el cliente cocine a domicilio un menú personalizado. Este menú se caracterizará por haberse adaptado a diferentes técnicas (por

ejemplo, flambeado, espumas, esferificaciones...) que permitan sorprender a los comensales y, así, ofrecerles una experiencia gastronómica en casa.

El servicio incluye:

- 1) la preparación: montaje de la mesa, cubertería y platos, y se precisará la cocina del cliente para preparar el menú;
- 2) parte del cocinado en el domicilio del cliente: dependiendo del tiempo de cocinado de cada plato, estos se preparan previamente en el estudio o parte allí y parte en el domicilio del cliente;
- 3) el emplatado original de los platos: se utilizarán platos especialmente pensados para sorprender a los clientes;
- 4) degustación de los platos incluyendo la explicación del menú, técnicas empleadas, cómo se debe comer específicamente algunos de los platos...
- 5) limpieza.

Para contratar el servicio el cliente se deberá dirigir a la página web, en donde se le harán una serie de preguntas con el fin de diseñar el menú:

- **Código Postal:** para identificar en qué ciudad de España se encuentra.

La idea es abrir una oficina donde se almacenen los alimentos y se preparen los menús, primero en Madrid y después, poco a poco, en otras ciudades. Eso hará que el traslado a una ciudad en la que no haya oficina sea más caro y que se vea reflejado en el precio, ya que habrá que alquilar un lugar específico para preparar todo y almacenar los alimentos.

No obstante, puede resultar más conveniente que durante los primeros años se pruebe si este modelo de negocio funciona en la Comunidad de Madrid y, en los siguientes años, ir expandiéndolo a otras ciudades de España. Por eso, durante los dos o tres primeros años –según se vea cómo avanza– el Código Postal se pedirá al cliente, pero solo para ubicarlo dentro de la Comunidad de Madrid.

- **Número de comensales aproximado:** se dará opción a elegir entre
 - o 1-5 personas

- 6-10 personas
- 11-15 personas

Esta pregunta se realiza, primero, para tenerlo en cuenta a la hora de diseñar el menú y que este se ajuste bien; y, segundo, para calcular el precio por comensal, así como el número de ingredientes a usar y comprar.

Se ha establecido como máximo 15 personas, ya que este servicio es muy personalizado y sería más difícil aprovechar la experiencia si el número de comensales es muy elevado. No obstante, esto es un factor que se podrá ir revisando y modificando con el tiempo. Además, debe tenerse en cuenta aquí las restricciones sanitarias de la Covid-19, puesto que puede haber limitaciones en el número de personas por domicilio.

- Qué **momento del día** quiere usar el servicio:

- *Brunch* (entre las 10:00h y las 16:00h)
- Merienda (entre las 16:00h y las 18:30h)
- Comida (entre las 13:30 y las 15:30h)
- Cena (entre las 20:30h y las 22:30h)

Dependiendo de la opción elegida, los menús y el tipo de cocina van a variar.

OPCIÓN 1: BRUNCH/MERIENDA

- ¿Qué tipo de cocina desea?

- Francesa
- Inglesa
- Americana
- Combinado
- Sorpresa

- ¿Qué tipo de menú prefiere?

- Básico: bebida y tres platos.
- Medio: bebida y cinco platos.
- Avanzado: bebida y 6 platos

OPCIÓN 2: COMIDA/CENA

- Qué tipo de **cocina** desea:
 - Española
 - Asiática
 - Vegana
 - Italiana
 - Mexicana
 - Mix (platos de varios estilos)
 - Sorpresa (la empresa elige)
 - Molecular o de vanguardia

- Qué tipo de menú prefiere:
 - Básico: bebida, principal, segundo y postre
 - Medio: bebida, dos entrantes, principal, segundo y postre
 - Avanzado: bebida, dos entrantes, principal, dos segundos y postre

Las siguientes preguntas son comunes para todas las opciones:

- ¿Desean contratar bebidas alcohólicas?
 - Sí (incluye vino, cócteles... según el tipo de cocina elegida)
 - No, pero queremos bebidas o cócteles sin alcohol (diferente a la bebida incluida)
 - Si desea contratar ambos (por ejemplo, si hubiera menores de edad o comensales que no deseen alcohol) indique aquí cuántos comensales desean beber alcohol y cuántos no.

- Alergias, intolerancias u otros comentarios.

- Tipo de cocina en casa (seleccionar todo lo que haya y se pueda usar):
 - Eléctrica (con cuántos fogones)
 - De gas (con cuántos fogones)

- Horno
- Microondas
- Nevera
- Congelador

- Fecha en la que se desea contratar el servicio.

Después de contestar a estas preguntas, aparecerá un mensaje en el que se comunique al cliente que su petición está siendo formulada y que recibirá un correo electrónico de confirmación con todos los detalles. En este correo, además, se explicará más detenidamente cómo funciona el servicio y se pondrá a disposición del cliente un número de teléfono por si le surgiera algún tipo de duda o desea hacer una petición.

El siguiente paso será pasar toda esta información al chef correspondiente para que elabore un menú. Este menú se le comunicará por correo al cliente.

Llegado el día de la velada, dependiendo del menú deberá de prepararse parte de él o todo en la oficina, y continuar con la preparación en el domicilio del cliente. Será esencial trasladar todo lo que pueda resultar necesario o por si surgiera algún imprevisto (utensilios de cocina como una batidora, vajilla de más por si hubiera algún roto, etc.). Al finalizar el servicio, se procederá a limpiar todo.

7.3. Política de precios

Los precios, que incluyen todo el servicio (preparación, cocinado, emplatado y limpieza), se determinarán en función de los siguientes criterios:

- Los costes variables y fijos de la empresa;
- El número de comensales;
- El tipo de menú (básico, medio o avanzado);
- El tipo de cocina seleccionada (la cocina molecular elevará el precio);
- Si han decidido contratar alcohol;
- Los precios de la competencia;
- El precio dispuesto a pagar por los clientes.

Se estima que los precios serán los siguientes:

Tabla 1. Política de precios

	Brunch/Merienda			Comida/cena		
	1 a 5 personas	6 a 10 personas	11 a 15 personas	1 a 5 personas	6 a 10 personas	11 a 15 personas
Menú Básico	40,00 €	35,00 €	30,00 €	60,00 €	55,00 €	50,00 €
Menú Medio	50,00 €	45,00 €	40,00 €	70,00 €	65,00 €	60,00 €
Menú Avanzado	60,00 €	55,00 €	50,00 €	80,00 €	75,00 €	70,00 €

Otros:	
Bebidas alcohólicas	7,50 €
Cocina molecular	10,00 €
Tarifa adicional por desplazamiento fuera	a estimar según el número de kilómetros

Fuente: elaboración propia.

De un menú a otro, la diferencia es de 10€. De un grupo más reducido de comensales a otro con mayor número, se reduce el precio en 5€. Si se desea contratar el servicio de bebidas alcohólicas, se añadirán 7,50€ por comensal. Lo mismo sucede si se seleccionada la cocina molecular, en cuyo caso se añadirán 10€/pp, dado que este tipo de cocina requiere platos más elaborados y alimentos y utensilios muy específicos.

Ya se ha dicho que al comenzar esta empresa solo habrá una oficina en Madrid, de ahí que se cobre una tarifa adicional por los desplazamientos a otras ciudades. En un futuro, en caso de abrir más oficinas en otras ciudades de España, tal tarifa no sería necesaria.

En comparación con la competencia, los precios aparecen muy claros y el cliente tendrá información sobre los mismos en todo momento (estarán visibles en la página web, que es donde se realizará la compra), lo cual no sucede con todas las empresas competidoras. Los precios están en línea con muchos de los competidores, pero a diferencia de ellos, se ofrece muchas posibilidades para que el menú les sea lo más asequible posible. Es decir, el precio más bajo que podrá pagar un comensal es de 30€ (menú básico de *brunch* o merienda en un grupo de 11 a 15 personas), lo cual entra dentro del rango de precios dispuesto a pagar por los potenciales clientes, pero puede llegar a los 97,50€/pp (menú avanzado de comida/cena en un grupo de 1 a 5 personas con bebidas alcohólicas), por lo que también es perfecto para personas que prefieran pagar un poco más y tener un servicio más diferenciado.

Para calcular el margen comercial, se ha tenido en cuenta el coste directo variable que se ha fijado en un 25% del precio de venta del servicio (sin IVA), que es el que se recomienda para este tipo de servicios [(Bartra, 2017), (Casal, 2019)]. Así:

Tabla 2. Precio de venta y margen comercial

Servicios	Precio medio de venta unitario	Precio medio de venta unitario sin IVA (10%)	Precio coste directo variable unitario	Margen bruto unitario	% Margen bruto sobre ventas
Brunch Básico	35,00 €	31,82 €	22,27 €	9,55 €	27%
Brunch Medio	45,00 €	40,91 €	28,64 €	12,27 €	27%
Brunch Avanzado	55,00 €	50,00 €	35,00 €	15,00 €	27%
Comida/cena Básico	55,00 €	50,00 €	35,00 €	15,00 €	27%
Comida/cena Medio	65,00 €	59,09 €	41,36 €	17,73 €	27%
Comida/cena Avanzado	75,00 €	68,18 €	47,73 €	20,45 €	27%
Bebidas alcohólicas	7,50 €	6,82 €	4,77 €	2,05 €	27%
Cocina molecular	10,00 €	9,09 €	6,36 €	2,73 €	27%

Fuente: elaboración propia

El resto de los costes se explicará con más detalle en el epígrafe 8 dedicado al plan de operaciones.

7.4. Plan de ventas

En cuanto a la estimación de las ventas, se ha elaborado una tabla con los resultados esperados en el ejercicio 2022 en cada uno de los meses (tabla 3). Seguidamente, se expone un escenario del plan de ventas a 5 años (tabla 4).

**Tabla 3.
Estimación de
ventas
mensuales del
ejercicio 2022**

	PRECIO (sin IVA)	ENE		FEB		MAR		ABR		MAY		JUN		
		Cientes	€ total	Personas	€ total	Personas	€ total	Personas	€ total	Personas	€ total	Personas	€ total	
Brunch básico	1 a 5 comensales	36,36 €	5	181,82 €	5	181,82 €	5	181,82 €	5	181,82 €	5	181,82 €	5	181,82 €
	6 a 10 comensales	31,82 €	6	190,91 €	7	222,73 €	8	254,55 €	9	286,36 €	9	286,36 €	7	222,73 €
	11 a 15 comensales	27,27 €	12	327,27 €	12	327,27 €	12	327,27 €	12	327,27 €	12	327,27 €	12	327,27 €
Brunch medio	1 a 5 comensales	45,45 €		- €	0	- €	3	136,36 €	3	136,36 €	3	136,36 €	3	136,36 €
	6 a 10 comensales	40,91 €	6	245,45 €	7	286,36 €	8	327,27 €	8	327,27 €	8	327,27 €	8	327,27 €
	11 a 15 comensales	36,36 €	12	436,36 €	13	472,73 €	12	436,36 €	12	436,36 €	12	436,36 €	12	436,36 €
Brunch avanzado	1 a 5 comensales	54,55 €	0	- €	0	- €	3	163,64 €	3	163,64 €	3	163,64 €	3	163,64 €
	6 a 10 comensales	50,00 €	0	- €	7	350,00 €	8	400,00 €	8	400,00 €	8	400,00 €	8	400,00 €
	11 a 15 comensales	45,45 €	0	- €	0	- €	12	545,45 €	12	545,45 €	12	545,45 €	12	545,45 €
Comida/cena básico	1 a 5 comensales	54,55 €	5	272,73 €	5	272,73 €	3	163,64 €	3	163,64 €	3	163,64 €	3	163,64 €
	6 a 10 comensales	50,00 €	8	400,00 €	9	450,00 €	8	400,00 €	8	400,00 €	8	400,00 €	10	500,00 €
	11 a 15 comensales	45,45 €	12	545,45 €	13	590,91 €	12	545,45 €	12	545,45 €	12	545,45 €	12	545,45 €
Comida/cena medio	1 a 5 comensales	63,64 €	3	190,91 €	4	254,55 €	3	190,91 €	3	190,91 €	3	190,91 €	3	190,91 €
	6 a 10 comensales	59,09 €	7	413,64 €	8	472,73 €	9	531,82 €	10	590,91 €	10	590,91 €	10	590,91 €
	11 a 15 comensales	54,55 €	12	654,55 €	12	654,55 €	12	654,55 €	12	654,55 €	12	654,55 €	12	654,55 €
Comida/cena avanzado	1 a 5 comensales	72,73 €		- €	3	218,18 €	3	218,18 €	3	218,18 €	3	218,18 €	3	218,18 €
	6 a 10 comensales	68,18 €	8	545,45 €	8	545,45 €	8	545,45 €	8	545,45 €	8	545,45 €	8	545,45 €
	11 a 15 comensales	63,64 €	0	- €	0	- €	10	636,36 €	12	763,64 €	12	763,64 €	12	763,64 €
Alcohol	6,82 €	80	545,45 €	80	545,45 €	80	545,45 €	80	545,45 €	80	545,45 €	80	545,45 €	
Cocina molecular	9,09 €	5	45,45 €	5	45,45 €	7	63,64 €	6	54,55 €	7	63,64 €	10	90,91 €	
Desplazamiento			150,00 €		150,00 €		150,00 €		150,00 €		150,00 €		200,00 €	
TOTAL			5.145,45 €		6.040,91 €		7.418,18 €		7.627,27 €		7.636,36 €		7.750,00 €	

TOTAL VENTAS 2022		88.204,55 €											
JUL		AGOS		SEPT		OCT		NOV		DIC			
Personas	€ total	Personas	€ total	Personas	€ total	Personas	€ total	Personas	€ total	Personas	€ total	Personas	€ total
5	181,82 €	5	181,82 €	5	181,82 €	5	181,82 €	5	181,82 €	5	181,82 €	5	181,82 €
8	254,55 €	12	381,82 €	6	190,91 €	8	254,55 €	12	381,82 €	10	318,18 €	10	318,18 €
12	327,27 €	12	327,27 €	12	327,27 €	12	327,27 €	12	327,27 €	12	327,27 €	12	327,27 €
3	136,36 €	3	136,36 €	3	136,36 €	3	136,36 €	3	136,36 €	3	136,36 €	3	136,36 €
8	327,27 €	8	327,27 €	8	327,27 €	8	327,27 €	8	327,27 €	8	327,27 €	8	327,27 €
12	436,36 €	12	436,36 €	12	436,36 €	12	436,36 €	12	436,36 €	12	436,36 €	12	436,36 €
3	163,64 €	3	163,64 €	3	163,64 €	3	163,64 €	3	163,64 €	3	163,64 €	3	163,64 €
8	400,00 €	8	400,00 €	8	400,00 €	8	400,00 €	8	400,00 €	8	400,00 €	8	400,00 €
12	545,45 €	12	545,45 €	12	545,45 €	12	545,45 €	12	545,45 €	12	545,45 €	12	545,45 €
3	163,64 €	3	163,64 €	3	163,64 €	3	163,64 €	3	163,64 €	3	163,64 €	3	163,64 €
12	600,00 €	12	600,00 €	8	400,00 €	8	400,00 €	10	500,00 €	10	500,00 €	10	500,00 €
12	545,45 €	12	545,45 €	12	545,45 €	12	545,45 €	12	545,45 €	12	545,45 €	12	545,45 €
3	190,91 €	3	190,91 €	3	190,91 €	3	190,91 €	3	190,91 €	3	190,91 €	3	190,91 €
10	590,91 €	10	590,91 €	7	413,64 €	10	590,91 €	10	590,91 €	10	590,91 €	10	590,91 €
12	654,55 €	12	654,55 €	12	654,55 €	12	654,55 €	12	654,55 €	13	709,09 €	13	709,09 €
3	218,18 €	3	218,18 €	3	218,18 €	3	218,18 €	3	218,18 €	3	218,18 €	3	218,18 €
8	545,45 €	8	545,45 €	8	545,45 €	8	545,45 €	8	545,45 €	9	613,64 €	9	613,64 €
12	763,64 €	12	763,64 €	12	763,64 €	12	763,64 €	12	763,64 €	12	763,64 €	12	763,64 €
80	545,45 €	80	545,45 €	80	545,45 €	80	545,45 €	80	545,45 €	80	545,45 €	80	545,45 €
8	72,73 €	7	63,64 €	5	45,45 €	7	63,64 €	8	72,73 €	8	72,73 €	8	72,73 €
	200,00 €		200,00 €		150,00 €		150,00 €		150,00 €		150,00 €		200,00 €
	7.863,64 €		7.981,82 €		7.345,45 €		7.604,55 €		7.840,91 €		7.950,00 €		

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4. Plan de ventas de *The Chef at Home Experience* a 5 años

	PRECIO (sin IVA)	2022		2023		2024		2025		2026		
		Cientes	€ total	Personas	€ total	Personas	€ total	Personas	€ total	Personas	€ total	
Brunch básico	1 a 5 comensales	36,36 €	60	2.181,82 €	70	2.545,45 €	100	3.636,36 €	160	5.818,18 €	174	6.327,27 €
	6 a 10 comensales	31,82 €	102	3.245,45 €	110	3.500,00 €	159	5.059,09 €	350	11.136,36 €	367	11.677,27 €
	11 a 15 comensales	27,27 €	144	3.927,27 €	156	4.254,55 €	190	5.181,82 €	400	10.909,09 €	459	12.518,18 €
Brunch medio	1 a 5 comensales	45,45 €	30	1.363,64 €	35	1.590,91 €	70	3.181,82 €	200	9.090,91 €	230	10.454,55 €
	6 a 10 comensales	40,91 €	93	3.804,55 €	100	4.090,91 €	140	5.727,27 €	360	14.727,27 €	378	15.463,64 €
	11 a 15 comensales	36,36 €	145	5.272,73 €	170	6.181,82 €	200	7.272,73 €	510	18.545,45 €	522	18.981,82 €
Brunch avanzado	1 a 5 comensales	54,55 €	30	1.636,36 €	45	2.454,55 €	80	4.363,64 €	180	9.818,18 €	194	10.581,82 €
	6 a 10 comensales	50,00 €	87	4.350,00 €	95	4.750,00 €	140	7.000,00 €	260	13.000,00 €	278	13.900,00 €
	11 a 15 comensales	45,45 €	120	5.454,55 €	140	6.363,64 €	180	8.181,82 €	460	20.909,09 €	477	21.681,82 €
Comida/cena básico	1 a 5 comensales	54,55 €	40	2.181,82 €	60	3.272,73 €	97	5.290,91 €	160	8.727,27 €	174	9.490,91 €
	6 a 10 comensales	50,00 €	111	5.550,00 €	120	6.000,00 €	160	8.000,00 €	210	10.500,00 €	230	11.500,00 €
	11 a 15 comensales	45,45 €	145	6.590,91 €	160	7.272,73 €	190	8.636,36 €	250	11.363,64 €	260	11.818,18 €
Comida/cena medio	1 a 5 comensales	63,64 €	37	2.354,55 €	56	3.563,64 €	80	5.090,91 €	150	9.545,45 €	167	10.627,27 €
	6 a 10 comensales	59,09 €	111	6.559,09 €	130	7.681,82 €	180	10.636,36 €	230	13.590,91 €	250	14.772,73 €
	11 a 15 comensales	54,55 €	145	7.909,09 €	160	8.727,27 €	200	10.909,09 €	250	13.636,36 €	279	15.218,18 €
Comida/cena avanzado	1 a 5 comensales	72,73 €	33	2.400,00 €	44	3.200,00 €	70	5.090,91 €	210	15.272,73 €	249	18.109,09 €
	6 a 10 comensales	68,18 €	97	6.613,64 €	130	8.863,64 €	160	10.909,09 €	300	20.454,55 €	320	21.818,18 €
	11 a 15 comensales	63,64 €	118	7.509,09 €	140	8.909,09 €	170	10.818,18 €	450	28.636,36 €	460	29.272,73 €
Alcohol	6,82 €	960	6.545,45 €	1100	7.500,00 €	2400	16.363,64 €	5000	34.090,91 €	5300	36.136,36 €	
Cocina molecular	9,09 €	83	754,55 €	100	909,09 €	300	2.727,27 €	500	4.545,45 €	550	5.000,00 €	
Plus por gasolina			200,00 €		250,00 €		400,00 €		500,00 €		600,00 €	
TOTAL		1648	86.404,55 €	1921	101.881,82 €	2566	144.477,27 €	5090	284.818,18 €	5468	305.950,00 €	

Fuente: elaboración propia.

7.5. Herramienta web

Contar con un sitio web resulta imprescindible en este modelo de negocio, ya que, de no ser visible *online*, no llegaría a existir *offline* (Maratum, 2018). Por ello, se va a invertir en un equipo profesional que desarrolle la web, al que se transmitirán los puntos clave y objetivos que se quieren alcanzar:

- El sitio web deberá llevar el nombre de la empresa: www.thechefathomeexperience.com; o www.thechefathomeexp.com.
- Deberá contar con las siguientes páginas:
 - o *Landing page*, que es la página en la que los usuarios “aterrizan” al hacer *click* en un enlace que lleve a la web y que tiene por objeto convertir al visitante en *lead*¹⁵ (RD Station, 2018). Deberá ser atractiva y que sea capaz de transmitir de una forma simple el servicio que se ofrece. Debe mostrarse como una página sencilla, fácil de navegar, de manera que el acceso a las demás páginas sea intuitivo. También sería interesante incluir reseñas y opiniones de clientes que ya han contratado el servicio.
 - o Sobre nosotros: explicación de quiénes somos, por qué surge, y nuestra misión, visión y valores.
 - o Cómo funciona: explicación del servicio y pasos a seguir. Debe ser una explicación breve, pero que sea entendible.
 - o Reserva: aquí es donde aparecerá el formulario antes explicado.
 - o Contacto: se pondrá a disposición un correo electrónico, número de teléfono y acceso directo a las redes sociales.

¹⁵ Un *lead* se puede definir como un usuario que ha dejado sus datos en la página web de la empresa (Bel, 2020).

- Otros: términos legales que cumplan con el GDPR¹⁶ (Reglamento (UE) n° 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 27 de abril de 2016), cookies, Covid-19 (explicación de las medidas que se van a tomar en la empresa y en el servicio).
- La temática de la web deberá ir acorde con el logo de la empresa (mismos colores, tonos y tipo de fuente).
- Posicionamiento SEO:
 - Utilizar palabras clave. De acuerdo con *Google Trends*, las palabras más buscadas en este sector son: comida a domicilio, chef, cocinero, experiencia. Otras plataformas que facilitan la búsqueda de las *keywords* para mejorar el posicionamiento de la web son *SEMrush*¹⁷ o *Ahrefs*¹⁸. Estas últimas son de pago, pero también permiten mejorar el posicionamiento a través de otras herramientas distintas a las *keywords*. Por ello, podría ser interesante invertir en ellas una vez que se hayan detectado los principales términos de búsqueda.
 - Versión móvil de la página web. Es importante porque *Google* ha optado por el *Mobile First Index*, lo que quiere decir que posicionará primero en su buscador a aquellas páginas web que cuenten con una versión móvil (Torne, 2018). También sería oportuno incluir una versión AMP¹⁹, que permita la optimización del rendimiento de la web en los dispositivos móviles, lo que mejoraría la experiencia del usuario y el posicionamiento SEO (InboundCycle, s.f.).

¹⁶ *General Data Protection Regulation*; en español: Reglamento General de Protección de Datos.

¹⁷ Vid. <https://es.semrush.com/>

¹⁸ Vid. <https://ahrefs.com/es/>

¹⁹ *Accelerated Mobile Pages*. En español: Páginas Móviles Aceleradas.

Para desarrollar la página web, será necesario invertir en un *Content Management System* (CMS) que permita gestionar y administrar el contenido (Desarrolloweb.com, s.f.). Un CMS que puede resultar interesante es Magento 2²⁰, ya que permite implementar en la página web todas las acciones que se han ido mencionando, además de otras muchas más funciones, lo que hace que sea flexible y se adapte al crecimiento de la empresa (Zorzini, 2021).

7.6. Plan de comunicación

7.6.1. La marca

Los elementos de la marca son los siguientes:

- Nombre: *The Chef at Home Experience*
- URL: www.thechefathomeexperience.com
- Logotipo:

Figura 10: logotipo de The Chef at Home Experience



Fuente: elaboración propia.

- *Slogan*: Saborea la experiencia.

²⁰ Vid. <https://magento.com/resources/upgrade-to-magento-2>

Se ha elegido este nombre para la empresa porque es significativo, en el sentido de que se transmite el servicio que se quiere ofrecer. La palabra *experience* irá en mayúsculas para destacar, de forma que el cliente recuerde nuestra ventaja competitiva. Se ha optado por elegir un gorro de chef para el logo porque es un dibujo fácil de recordar y de asociar con la marca.

En cuanto a los colores, se van a utilizar tres (tanto en el logo, como en la temática de la página web y redes sociales): blanco, puesto que transmite perfección; negro, que transmite profesionalidad y sofisticación; y un toque de naranja, para darle un aspecto de felicidad y energía y representar así la experiencia (Alonso, 2020).

7.6.2. Canales de comunicación

En el modelo de negocio ya se mencionaron cuáles iban a ser los canales para hacer llegar la propuesta de valor a los clientes:

- Redes sociales: se creará un perfil en Facebook e Instagram, ya que son las redes sociales más usadas por nuestros clientes potenciales. El contenido subido en ambas redes será el mismo, pero adaptado cada uno a su plataforma. Este contenido girará en torno a las siguientes líneas temáticas:

- Fotos del servicio, chefs y comida.
- Información sobre el servicio.
- Trucos de cocina y recetas.
- Promociones y concursos.

No obstante, es importante que el *community manager* haga un seguimiento del alcance de este contenido, y que compruebe si realmente genera *engagement*. Una herramienta para ello puede ser la plataforma *Metricool*²¹. En caso de no alcanzar a los suficientes seguidores, este contenido deberá adaptarse y apostar por contenido nuevo y distinto. Por otro lado, hay que recordar de nuevo que el *feed* y las publicaciones deben seguir un mismo tono de colores, que serán los del logo de la marca.

²¹ Vid. <https://metricool.com/>

También se creará un perfil profesional en LinkedIn, no tanto para crear una comunidad virtual con los clientes como sucede con Instagram y Facebook, sino para publicar ofertas de empleo.

- *Email Marketing*. Se van a clasificar en dos grupos (Reul, 2019):
 - o Emails ocasionales: *newsletters* con novedades e información de la empresa (recetas, trucos de cocina, información sobre la comida típica de un país o sobre un tipo de cocina específico), y correos promocionales con ocasión de días especiales (día de la madre, día del padre, Navidad o verano).
 - o Emails automatizados: correo de confirmación de la reserva, correo de agradecimiento después de haber disfrutado del servicio.

Para poner en marcha estos emails se va a utilizar la plataforma *Mailchimp*, ya que es una de las más recomendadas (Héctor, s.f.) (Flores, 2015) (Sordo, 2021) y, además, Magento 2 permite adquirirla gratuitamente desde su página web como una extensión a su plataforma²², lo que puede facilitar el manejo de los datos. No obstante, para acceder a mejores herramientas de automatización y optimización, sería oportuno invertir en un plan de pago de *Mailchimp*, que puede variar desde los 8,49€/mes hasta los 543,75€/mes, dependiendo del número de contactos que tenga la empresa y las necesidades que esta quiera cubrir. Lo ideal sería comenzar con un plan gratuito y conforme vaya creciendo la empresa, invertir en estos planes de pago según las necesidades.

8. Plan de operaciones y de RRHH

8.6. Plan de costes e inversiones

Los costes estimados para el ejercicio 2022 se presentan en la siguiente tabla:

²² Vid. <https://marketplace.magento.com/mailchimp-mc-magento2.html>

Tabla 5. Costes de The Chef at Home Experience

COSTES DE LA EMPRESA	EJERCICIO 2022
	Estimación del precio
Costes fijos (mensuales)	
Sueldos y salarios	8.900,00 €
Alquiler del local	2.500,00 €
Gastos de luz y agua	200,00 €
Productos de limpieza	50,00 €
Hosting web	10,00 €
Servicios de desarrollo de la web	1.000,00 €
TOTAL COSTES FIJOS	12.660,00 €
Costes variables	
Alimentos y bebidas	25% del precio
Gasolina por desplazamientos	según el kilometraje
Utensilios y maquinaria de cocina	15.596,02 €
Otros costes	724,00 €

Fuente: elaboración propia.

Los costes fijos van asociados, principalmente, a los sueldos y salarios de los empleados, alquiler del local con cocina y gastos de suministros, y aquellos relacionados con la contratación de un servicio para el desarrollo de la web.

Los costes variables son los relacionados con la compra de alimentos, bebidas y aquello relacionado con el servicio que variará según la contratación, así como los utensilios y maquinaria necesaria para el cocinado. Estos costes podrán variar ligeramente cada ejercicio económico, especialmente los costes dedicados a sueldos y salarios, que irá incrementando según vaya creciendo la empresa y con ella la plantilla de empleados. También podrá incrementarse el porcentaje que supone el coste de alimentos y bebidas hasta un 30% para invertir en productos de mejor calidad. En cambio, los costes relacionados con los utensilios y maquinaria solo volverán a aparecer en el ejercicio que se necesite la renovación de algún elemento, ya que está pensado como una inversión.

En cuanto al plan de inversiones del ejercicio 2022 es el siguiente:

Tabla 6. Plan de inversiones de *The Chef at Home Experience*

Concepto	Importe
MAQUINARIA	4.581,22 €
Plancha de mesa	216,53 €
Envasadora al vacío	134,06 €
Heladora	334,35 €
Máquina para pasta	24,55 €
Frigorífico	1.162,46 €
Congelador	1.220,12 €
Sous vide portátil	252,95 €
Horno profesional (2)	843,20 €
Grill Salamandra	393,00 €
UTENSILIOS	2.014,80 €
Batidora (3)	44,70 €
Sifón (3)	88,86 €
Ahumador (3)	83,28 €
Campana para ahumar (3)	60,00 €
Soplete (3)	43,74 €
Picadora	25,92 €
Cuchara para esferificaciones (3)	11,70 €
Termómetro de cocina (3)	45,00 €
Juego de cucharas medidoras	2,99 €
Balanza	17,00 €
Dosificador de salsas (5)	28,65 €
Pinza de emplatado	7,30 €
Escurreidor (3)	78,66 €
Moldes	18,00 €
Espátulas y pinzas	60,00 €
Vajilla	200,00 €
Cubiertos	25,00 €
Cuchillos cocinar	60,00 €
Ropa chefs	60,00 €
Batería de cocina (3)	894,00 €
Recipientes	100,00 €
Enfriabotellas (3)	60,00 €
ELEMENTOS DE TRANSPORTE	9.000,00 €
Furgoneta	9.000,00 €
TOTAL INMOVILIZADO MATERIAL	15.596,02 €
PROPIEDAD INTELECTUAL	144,00 €
Registro de la marca	144,00 €
REGISTRO DE LA EMPRESA	580,00 €
Inscripción en el Registro Mercantil	210,00 €
Registro del nombre en el Registro Mercantil	20,00 €
Gastos de notariado	350,00 €
TOTAL INMOVILIZADO INTANGIBLE	724,00 €
TOTAL INVERSIONES	16.320,02 €

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar, gran parte del plan de inversiones está destinado a la compra de maquinaria y utensilios de cocina, que son recursos totalmente necesarios e importantes para el desarrollo del servicio ofrecido. En los sucesivos ejercicios económicos, se seguirá invirtiendo en este tipo de partidas que resulten necesarias para la actividad de la empresa.

Por otro lado, también se incluyen todos los gastos asociados a la creación de la empresa y de la marca. Ha de tenerse en cuenta que se quiere constituir una Sociedad Limitada Unipersonal –que podrá modificarse por una Sociedad Limitada en los sucesivos años– por lo que además de esos gastos, se requiere un capital social que incluya la aportación dineraria de los socios de 3.000€ y otras aportaciones referidas a la adquisición de algunos de los bienes del plan de inversiones. La estimación total del capital social es de 5.738,80€, lo cual se ve reflejado en el balance que se expone en el epígrafe 9.3 (ver tabla 14).

Para hacer frente a todos estos gastos, se va a pedir un préstamo de 3.000€ que, al ser destinado para la creación de una nueva empresa o *start-up*, el tipo de interés es del 0% a devolver en un plazo de 5 años²³.

8.7. Plan de RRHH

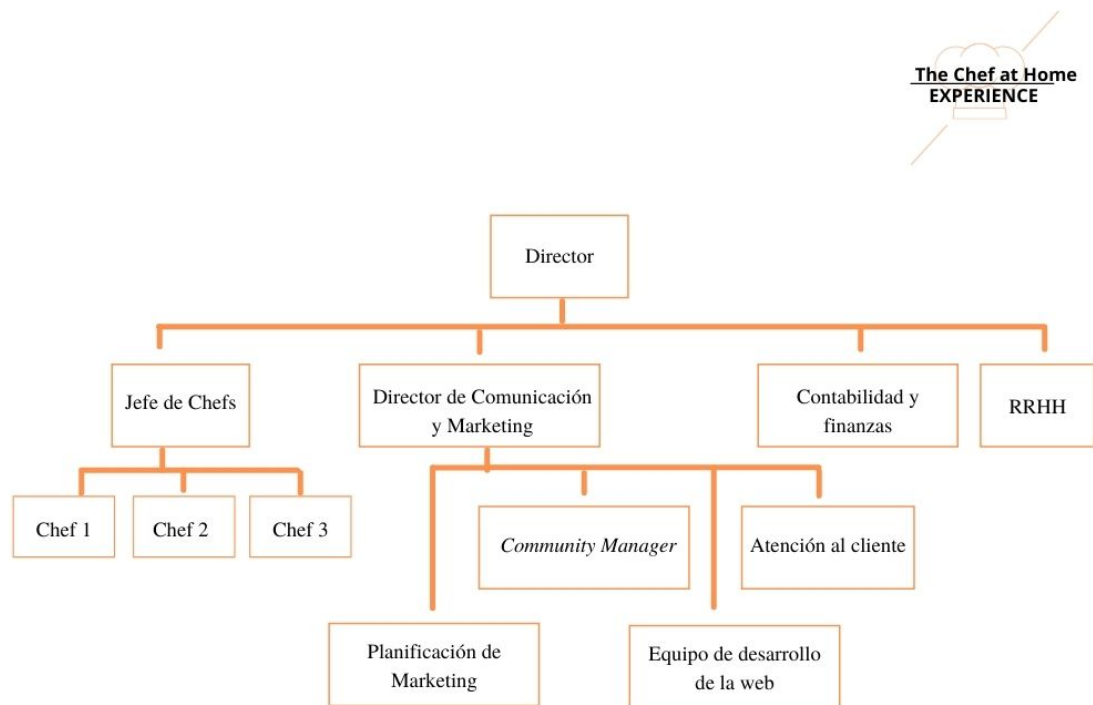
A continuación, se recoge el organigrama de la empresa y una breve descripción de las funciones a asumir por cada puesto de trabajo, así como el perfil profesional buscado. Es necesario aclarar que, durante los primeros años de puesta en marcha de la empresa, será necesario reducir costes, por lo que la plantilla será muy reducida y muchas de las funciones serán asumidas por el director general. En los próximos años, según la empresa pueda ir asumiendo nuevos costes²⁴, se iría aumentando dicha plantilla hasta que finalmente la empresa cuente con el organigrama deseado.

El organigrama de la empresa deseado se muestra en la siguiente imagen:

²³ Algunos bancos como Santander o Caixabank ofrecen este tipo de préstamos.

²⁴ Esto se explicará con más detalle en el plan económico-financiero. Se puede adelantar que la asunción de nuevos costes relacionados con los sueldos y salarios del personal está prevista para los ejercicios 2025 y 2026, así como en los sucesivos ejercicios.

Figura 11. Organigrama de *The Chef at Home Experience*



Fuente: elaboración propia.

Descripción de las funciones de cada puesto:

- Director general: es el encargado de orientar al resto del personal de la empresa, trasladando los objetivos marcados por él y el resto de los socios. Tiene que controlar y supervisar que se están cumpliendo estos objetivos en la empresa, debiendo informar de ello a los socios. Es la cara visible de la empresa, que la representará frente a los inversores, empresas y clientes.

El perfil que se requiere para este puesto es:

- o Formación: grado en ADE o máster en Dirección de Empresas (MBA).
- o Experiencia previa requerida en un puesto parecido.
- o Idiomas: español e inglés requerido. Será bien valorado el conocimiento de otros idiomas.

- Otras habilidades: capacidad de gestión y organización, flexibilidad, trabajo en equipo.

Se ofrece un contrato temporal, con posibilidad de indefinido, a jornada completa. El salario ofrecido son 3.000€ al mes.

Nota: al comenzar la empresa, será necesario que el director general asuma las funciones de director de finanzas y contabilidad, marketing y RRHH, así como que se encargue de la atención al cliente. Una vez que la empresa haya crecido lo suficiente como para diferenciar tales departamentos –y como para asumir el coste que ello conlleva–, se irá publicando las distintas ofertas en portales de empleo.

- Jefe de Chefs: es en el encargado de la organización general de la cocina. Deberá supervisar que todos los chefs estén cumpliendo sus funciones y que ello va en consonancia con los objetivos marcados por el director, al que debe reportar información periódicamente.

Será el encargado de recibir la reserva de los clientes (que se la comunicarán desde atención al cliente) y de seleccionar al chef de la empresa que mejor se adapte a la petición concreta. Junto con el chef seleccionado, deberá diseñar el menú correspondiente y coordinarlo. También deberá supervisar la limpieza de la cocina. Durante los primeros servicios, tanto de la empresa en general, como de un chef nuevo en particular, será necesario que el jefe lo acompañe a casa del cliente para comprobar que todo funcione correctamente.

También se encargará de llevar un inventario de los alimentos, bebidas y utensilios de cocina. Deberá elaborar semanalmente listas de la compra de alimentos, bebidas, utensilios de cocina y todo aquello que resulte necesario en la cocina. Deberá contactar con los proveedores y hacer los pedidos.

El perfil que se requiere para este puesto es:

- Formación: Formación Profesional o Grado relacionado con la Hostelería y Turismo.

- Experiencia previa requerida en un puesto parecido.
- Idiomas: español e inglés requerido. Será bien valorado el conocimiento de otros idiomas.
- Otras habilidades: capacidad de organización, flexibilidad, trabajo en equipo.
- Carné de conducir tipo B.

Se ofrece un contrato temporal, con posibilidad de indefinido, a jornada completa. El salario ofrecido son 2.500€ al mes.

Nota: al iniciar la empresa, este puesto será asumido por uno de los chefs, y se repartirá las funciones con el director general. Cuando la carga de trabajo sea suficiente, el chef que asumió el puesto podrá conservarlo como Jefe de Chefs o se contratará a otra persona que ocupe el puesto de jefe.

- Chefs: están bajo la supervisión del Jefe de Chefs, y se encargan de diseñar los menús con él. Son los que llevarán el servicio de cocinado a la casa del cliente, por lo que se encargarán de:
 - Diseño del menú con el Jefe de Chefs,
 - Testeo de los platos y menú en la cocina de la oficina,
 - Preparación de los platos en la cocina de la oficina
 - Traslado de todo el material necesario a casa del cliente,
 - Cocinado en casa del cliente,
 - Montaje de la mesa
 - Presentación de los platos (explicación, aplicación de técnicas, interacción con los comensales),
 - Limpieza en casa del cliente y en la cocina de la oficina.

En principio, se contratará a 3 chefs, pero se podrá ir ampliando la plantilla según la carga de trabajo de la empresa. Es necesario que cada chef cuente con conocimientos culinarios diversos, es decir, si se contrata a un chef especializado en cocina mexicana, será más interesante que el otro chef contratado esté especializado en cocina japonesa, por ejemplo. En cualquier caso, es requisito indispensable que todos los chefs conozcan técnicas de

cocina moderna y de vanguardia, ya que resultan esenciales de cara a la presentación de los platos.

Perfil profesional buscado:

- Formación: Formación Profesional o Grado relacionado con la Hostelería y Turismo. Formación relacionada con la cocina de vanguardia, molecular o moderna.
- Experiencia previa requerida en un puesto similar. Bien valorada experiencia de cara al público.
- Idiomas: español e inglés requerido. Será bien valorado el conocimiento de otros idiomas.
- Otras habilidades: capacidad de trabajo en equipo, comunicación, organización, buena presencia, flexibilidad.
- Carné de conducir tipo B.

Se ofrece un contrato temporal, con posibilidad de indefinido, a jornada completa. El salario ofrecido son 1.200€ al mes.

Nota: como ya se ha dicho, al comenzar la empresa uno de los tres chefs asumirá el cargo de jefe de chefs (cobrará como jefe, no solo como chef).

- Director de comunicación y marketing: este el departamento encargado de las funciones descritas en el plan de Comunicación y Marketing, que estará formado por un jefe, el equipo de planificación de Marketing, un *community manager*, el equipo de desarrollo y diseño de la web, y el equipo de atención al cliente.

El director de este departamento será la persona encargada de coordinarlo, de señalar los objetivos junto con el director general y reportar a este periódicamente los resultados.

Perfil profesional:

- Formación: grado en Marketing, Publicidad, Relaciones Públicas, ADE o similares.

- Experiencia: previa requerida en un puesto similar.
- Idiomas: español e inglés requerido. Será bien valorado el conocimiento de otros idiomas.
- Otras habilidades: capacidad de trabajo en equipo, comunicación y organización. Se valorará positivamente intereses y formación en las artes culinarias.

Se ofrece un contrato temporal, con posibilidad de indefinido, a jornada completa. El salario ofrecido son 2.500-3.000€ al mes.

Nota: como ya se ha dicho, esta función la asumirá el director general hasta que la empresa haya crecido lo suficiente como para requerir un director especializado en marketing, y hasta que el coste sea asumible (previsto para el ejercicio 2025²⁵).

- Equipo de planificación de Marketing: su función es trabajar en la estrategia de Marketing de la empresa, siguiendo los objetivos marcados por el director general y el director de este departamento. Sus funciones, por tanto, estarán relacionadas con la revisión de la segmentación de clientes, mejorar el posicionamiento de la empresa con respecto a los competidores y gestionar la marca.

Se empezará contratando solo a 1 persona que sirva de apoyo al director de Marketing, pero tras avanzar podrá formarse un equipo de 2 a 5 personas.

Perfil profesional:

- Formación: grado en Marketing, Publicidad, Relaciones Públicas, ADE o similares.
- Experiencia: se valorará positivamente experiencia en un puesto similar, relacionado con el Marketing o haber desarrollado un proyecto de Marketing.

²⁵ El incremento y asunción de nuevos costes se explica con más detalle en el plan económico-financiero.

- Idiomas: español e inglés requerido. Será bien valorado el conocimiento de otros idiomas.
- Otras habilidades: capacidad de trabajo en equipo, comunicación y organización. Se valorará positivamente intereses y formación en las artes culinarias.

Se ofrece un contrato temporal, con posibilidad de indefinido, a jornada parcial. El salario ofrecido son 1.000€ al mes.

Nota: de nuevo, este equipo no se formará hasta que el volumen de trabajo lo requiera y hasta que la empresa pueda asumir el coste.

- *Community Manager*: es la persona responsable de gestionar la comunidad *online*.

Perfil profesional:

- Formación: grado en Marketing, Marketing Digital, Publicidad, Relaciones Públicas, ADE o similares. Debe tener conocimientos en Marketing Digital.
- Experiencia: se valorará positivamente experiencia en un puesto similar, relacionado con el Marketing Digital o haber desarrollado un proyecto de Marketing Digital.
- Idiomas: español e inglés requerido. Será bien valorado el conocimiento de otros idiomas.
- Otras habilidades: capacidad de trabajo en equipo, comunicación y organización. Se valorará positivamente intereses y formación en las artes culinarias.

Se ofrece un contrato temporal, con posibilidad de indefinido, a jornada parcial. El salario ofrecido son 1.000€ al mes.

- Equipo de desarrollo y diseño de la web: este equipo se encargará de todo lo relacionado con la página web, desde su desarrollo hasta los análisis y gestión de datos oportuno. Se contratará a una empresa que ofrezca el equipo.

- Atención al cliente: sus funciones son:
 - o Recibir y gestionar las reservas que los clientes hayan hecho a través del formulario de la página web.
 - o Trasladar la información y necesidades del cliente al jefe de chefs.
 - o Ponerse en contacto con el cliente por correo electrónico para la confirmación de datos, o por si hubiera algún tipo de problema.
 - o Atender otras peticiones de los clientes, dudas, sugerencias y problemas, tanto por correo electrónico como por teléfono.

Perfil profesional:

- o Formación: bachillerato.
- o Experiencia: se valorará positivamente experiencia en un puesto similar o puesto de cara al público.
- o Idiomas: español e inglés requerido. Será bien valorado el conocimiento de otros idiomas.
- o Otras habilidades: capacidad de trabajo en equipo, comunicación y organización. Se valorará positivamente intereses y formación en las artes culinarias.

Se ofrece un contrato temporal, con posibilidad de indefinido, a jornada parcial. El salario ofrecido son 980€ al mes.

Se ofrece un contrato temporal, con posibilidad de indefinido, a jornada parcial. El salario ofrecido son 980€ al mes.

Nota: inicialmente, el equipo de atención al cliente estará formado solo por 1 persona, pero se irá ampliando la plantilla según las necesidades de la empresa. Al comenzar la empresa, esta función la asumirá el director general hasta que la empresa pueda asumir el coste (a partir del ejercicio 2025).

- Contabilidad y finanzas: formado por un equipo de 2 a 5 personas, coordinado por un director.

Perfil profesional:

- Formación: grado en ADE o Derecho.
- Experiencia: se valorará positivamente experiencia en un puesto similar.
- Idiomas: español e inglés requerido. Será bien valorado el conocimiento de otros idiomas.
- Otras habilidades: capacidad de trabajo en equipo, comunicación y organización.

Se ofrece un contrato temporal, con posibilidad de indefinido, a jornada parcial. El salario ofrecido son 2.400€ al mes, que ascienden a 3.000€ para el director del departamento.

Nota: inicialmente, las funciones de este departamento serán asumidas por el director general. En los próximos ejercicios, según avance la empresa, se publicará la oferta de trabajo para el director del departamento y, en los siguientes ejercicios, se contratará a más personal para el equipo.

- RRHH: este departamento se encargará de:
 - Selección del personal (publicación de las ofertas de empleo, entrevistas y selección).
 - Elaboración de la política de retribución y revisión de la misma periódicamente.
 - Supervisar que se cumple la normativa laboral vigente.
 - Formación del personal: debe encargarse de buscar cursos de formación y aprendizaje para los chefs (nuevos tipos de cocina, técnicas de cocina de vanguardia, etc.).

Perfil profesional:

- Formación: grado en ADE, Derecho o Psicología.
- Experiencia: se valorará positivamente experiencia en un puesto similar.
- Idiomas: español e inglés requerido. Será bien valorado el conocimiento de otros idiomas.

- Otras habilidades: capacidad de trabajo en equipo, comunicación y organización. Se valorará positivamente intereses y formación en las artes culinarias.

Se ofrece un contrato temporal, con posibilidad de indefinido, a jornada parcial. El salario ofrecido son 3.000€ al mes.

Nota: inicialmente, este puesto será asumido por el director general. En los próximos ejercicios, según avance la empresa, se publicará la oferta de trabajo.

En resumen, los sueldos y salarios previstos para el primer ejercicio son:

Tabla 7. Sueldos y salarios del ejercicio 2022

Sueldos y salarios (ejercicio 2022)	
Director	3.000,00 €
Jefe de Chefs	2.500,00 €
Chefs (2)	2.400,00 €
Director de Marketing y Comunicación	- €
Planificación de Marketing	- €
<i>Community Manager</i>	1.000,00 €
Atención al cliente	- €
Contabilidad y finanzas	- €
RRHH	- €
TOTAL	8.900,00 €

Fuente: elaboración propia.

Los sueldos y salarios previstos para los próximos ejercicios, suponiendo que la carga de trabajo ha aumentado, así como la capacidad de asunción de nuevos costes por la empresa:

Tabla 8. Sueldos y salarios del ejercicio 2025

Sueldos y salarios (ejercicio 2025)	
Director	3.000,00 €
Jefe de Chefs	2.500,00 €
Chefs (3)	3.600,00 €
Director de Marketing y Comunicación	2.500,00 €
Planificación de Marketing	- €
<i>Community Manager</i>	1.000,00 €
Atención al cliente	980,00 €
Director de contabilidad y finanzas	- €
Equipo de contabilidad y finanzas (2)	- €
RRHH	- €
TOTAL	13.580,00 €

Fuente: elaboración propia.

Como se ve, en el ejercicio 2025 está previsto contratar a un chef más, a un director de Marketing y Comunicación y a una persona que se encargue exclusivamente de la atención al cliente.

Tabla 9. Sueldos y salarios del ejercicio 2026

Sueldos y salarios (ejercicio 2026)	
Director	3.000,00 €
Jefe de Chefs	2.500,00 €
Chefs (3)	3.600,00 €
Director de Marketing y Comunicación	3.000,00 €
Planificación de Marketing	- €
<i>Community Manager</i>	1.000,00 €
Atención al cliente	980,00 €
Director de contabilidad y finanzas	- €
Equipo de contabilidad y finanzas (2)	- €
RRHH	- €
TOTAL	14.080,00 €

Fuente: elaboración propia.

En el ejercicio 2026 está previsto incrementar el sueldo del director de Marketing a 3.000€.

Tabla 10. Sueldos y salarios para los próximos ejercicios

Sueldos y salarios (Próximos ejercicios)	
Director	3.000,00 €
Jefe de Chefs	2.500,00 €
Chefs (3)	3.600,00 €
Director de Marketing y Comunicación	3.000,00 €
Planificación de Marketing	1.000,00 €
<i>Community Manager</i>	1.000,00 €
Atención al cliente	980,00 €
Director de contabilidad y finanzas	3.000,00 €
Equipo de contabilidad y finanzas (2)	4.800,00 €
RRHH	3.000,00 €
TOTAL	25.880,00 €

Fuente: elaboración propia.

En los siguientes ejercicios se irá incrementando paulatinamente la plantilla empresarial, según las necesidades de la empresa.

9. Plan económico-financiero

9.1. Cuenta de resultados

Se ha elaborado la cuenta de resultados a 5 años vista (desde el ejercicio 2022 hasta el ejercicio 2026):

Tabla 11. Cuenta de resultados a 5 años

CUENTA DE RESULTADOS EJERCICIO 2022

Ingresos	88.204,55 €
Costes variables	38.371,16 €
Margen de contribución	49.833,39 €
Costes fijos	151.920,00 €
EBITDA	- 102.086,61 €
Amortizaciones	1.761,08 €
EBIT	- 103.847,69 €
Gatos financieros	- €
Resultado ordinario	- 103.847,69 €
Impuestos (IS 25%)	
Beneficio neto	- 103.847,69 €

EJERCICIO 2023

Ingresos	101.881,82 €
Costes variables	25.470,45 €
Margen de contribución	76.411,36 €
Costes fijos	151.920,00 €
EBITDA	- 75.508,64 €
Amortizaciones	1.761,08 €
EBIT	- 77.269,72 €
Gatos financieros	- €
Resultado ordinario	- 77.269,72 €
Impuestos (IS 25%)	
Beneficio neto	- 77.269,72 €

EJERCICIO 2024

Ingresos	144.477,27 €
Costes variables	36.119,32 €
Margen de contribución	108.357,95 €
Costes fijos	151.920,00 €
EBITDA	- 43.562,05 €
Amortizaciones	1.761,08 €
EBIT	- 45.323,13 €
Gatos financieros	- €
Resultado ordinario	- 45.323,13 €
Impuestos (IS 25%)	
Beneficio neto	- 45.323,13 €

EJERCICIO 2025

Ingresos	284.818,18 €
Costes variables	71.204,55 €
Margen de contribución	213.613,64 €
Costes fijos	208.140,00 €
EBITDA	5.473,64 €
Amortizaciones	1.761,08 €
EBIT	3.712,55 €
Gatos financieros	- €
Resultado ordinario	3.712,55 €
Impuestos (IS 25%)	928,14 €
Beneficio neto	2.784,42 €

EJERCICIO 2026

Ingresos	305.950,00 €
Costes variables	76.487,50 €
Margen de contribución	229.462,50 €
Costes fijos	214.140,00 €
EBITDA	15.322,50 €
Amortizaciones	1.761,08 €
EBIT	13.561,42 €
Gatos financieros	- €
Resultado ordinario	13.561,42 €
Impuestos (IS 25%)	3.390,35 €
Beneficio neto	10.171,06 €

Fuente: elaboración propia.

De esta tabla se puede observar que, durante los 3 primeros ejercicios, el resultado contable es negativo, ya que los costes fijos son bastante elevados, y que hasta el 4

ejercicio (ejercicio 2025) no se comienzan a generar ganancias. Con motivo de la generación de estas ganancias, se prevé incrementar los costes fijos con el fin de ampliar la plantilla de trabajadores. Lo mismo sucede en el ejercicio 2026.

En cuanto a los costes variables, ya se ha explicado que estos se corresponden principalmente a la compra de existencias, utensilios y maquinaria necesaria para el servicio. Del ejercicio 2022 a 2023 se observa una disminución de estos costes, lo cual se debe a que los utensilios y maquinaria están pensados como una inversión, de manera que no se incurre en el mismo coste hasta que sea necesaria la renovación de algún elemento. Si embargo, en el resto de los ejercicios, se observa un incremento de esta partida, pero la razón de ello es que la adquisición de existencias (alimentos y bebidas) varía y depende de las ventas, suponiendo un 25% del precio. Por ello, si los ingresos aumentan, significa que también lo hacen los costes relacionados con las existencias.

Respecto a la amortización, esta corresponde a la maquinaria y utensilios adquiridos en el plan de inversiones del ejercicio 2022. Se estima que la maquinaria y la furgoneta se amortizan en un periodo de 10 años, mientras que los utensilios tienen una vida útil de 5 años.

9.2. *Cash-flow y break even point*

La inversión inicial es de 16.329,02€ y se estima que se recuperará en 4 años y medio. En la siguiente tabla se observan los *cash-flows* generados cada ejercicio en función del beneficio obtenido y la amortización:

Tabla 12. Cash-flow

EJERCICIO	2022	2023	2024	2025	2026
Inversión Inicial	- 16.320,02 €				
Beneficio	- €	- €	- €	2.784,42 €	10.171,06 €
AMORTIZACIÓN	1.761,08 €	1.761,08 €	1.761,08 €	1.761,08 €	1.761,08 €
CF	- 14.558,94 €	1.761,08 €	1.761,08 €	4.545,50 €	11.932,15 €
CF acumulado	- 14.558,94 €	- 12.797,86 €	- 11.036,77 €	- 6.491,28 €	5.440,87 €

Fuente: elaboración propia.

De esta tabla se observa que la inversión inicial se recupera en el ejercicio 2026. Siguiendo la siguiente fórmula del *payback* se establece la recuperación en 4,54 años.

$$PB = (\text{últ. período con CF acumulado negativo}) + \frac{(\text{valor absoluto último CF acum. negativo})}{\text{CF siguiente período}}$$

De otro lado, resulta interesante calcular el *break even point* o punto muerto, que indica en qué momento los ingresos igualarán los costes. Para ello, debe dividirse los costes fijos entre el margen bruto. Así para el ejercicio 2022:

Tabla 13. Break even point (punto muerto)

Total ventas	88.204,55 €
Costes variables	38.371,16 €
Margen de contribución	49.833,39 €
Margen bruto	0,564975295
Costes fijos	151.920,00 €
PUNTO MUERTO	268.896,71 €

Fuente: elaboración propia.

Ello quiere decir que será necesario alcanzar unas ventas de 268.896,71€ para que los ingresos comiencen a superar los costes. De ahí que sea en el ejercicio 2025, en el cual se ha previsto obtener unos ingresos de más de 200.000€, cuando se empiezan a obtener beneficios.

9.3. Balance

El balance para el ejercicio 2022 se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 14. Balance del ejercicio 2022

ACTIVO	Importe
ACTIVO NO CORRIENTE	16.320,02 €
Inmovilizado material	15.596,02 €
Maquinaria	4.581,22 €
Utensilios	2.014,80 €
Elementos de transporte	9.000,00 €
Inmovilizado intangible	724,00 €
Registro de marca	144,00 €
Registro de la empresa	580,00 €
ACTIVO CORRIENTE	28.051,14 €
Existencias	22.051,14 €
Materia prima	22.051,14 €
Tesorería	6.000,00 €
ACTIVO TOTAL	44.371,16 €

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	Importe
PN Y RECURSOS PROPIOS	5.738,80 €
Capital Social	5.738,80 €
Aportaciones de los socios	3.000,00 €
Otros	2.738,80 €
PASIVO - RECURSOS AJENOS	38.632,36 €
Pasivo no corriente	16.581,22 €
Acreeedores financieros	3.000,00 €
Otros acreeedores	13.581,22 €
Pasivo corriente	22.051,14 €
Proveedores	22.051,14 €
PASIVO TOTAL	44.371,16 €

Fuente: elaboración propia.

Como se observa, en el activo se han recogido todas las partidas del plan de inversiones, que se corresponden en el pasivo con las partidas de proveedores y acreedores. También se ha destinado una partida a las existencias (25% del precio de las ventas estimadas). Ya se había adelantado que, para hacer frente a los pagos, además de contar con el pago aplazado del inmovilizado, se pedirá un préstamo de 3.000€ a una entidad bancaria que aparece en el balance como “acreeedores financieros”.

Como se había mencionado antes, se constituirá una Sociedad Limitada Unipersonal, razón por la que el capital social está formado, de un lado, por las aportaciones en efectivo de los socios por un valor de 3.000€ (desembolso mínimo exigido por la ley) y, de otro lado, por aquellos bienes que ha adquirido y posee la empresa.

10. Futura ampliación del negocio

Cuando se hizo el proceso de segmentación de clientes, se habló de dos posibles tipos de clientes: adultos y empresas. El primero fue seleccionado como público objetivo, pero el segundo se descartó inicialmente, dejándolo como posible ampliación del negocio. Así, se va a exponer ahora brevemente en qué consistiría dicha ampliación, así como otras

ideas que han ido surgiendo a lo largo del desarrollo de este proyecto, pero que no se habían mencionado hasta ahora.

a) Empresas:

El valor entregado a este segmento formado por empresas es poder realizar un plan distinto y original con los empleados o con los clientes para que puedan fomentar las relaciones con ellos. Hablamos, por tanto, de dos tipos de clientes-empresa con dos tipos de necesidades:

- Empresas que tratan de implementar políticas, entre las que se incluyen la celebración de actos sociales como comidas o cenas, para mejorar las relaciones con sus empleados, crear un buen ambiente laboral y dar así una buena imagen a la sociedad.
- Empresas que buscan espacios donde comer o cenar con sus clientes, bien para cerrar un contrato, celebrar un logro o simplemente ponerse al día.

El paquete ofrecido para ambos tipos de empresas es el mismo que para el segmento de clientes de adultos: cocinado del chef a domicilio aplicando técnicas de cocina moderna a cualquier tipo de cocina que será elegida por el cliente, todo ello de forma personalizada, con limpieza incluida. La única diferencia será que, en lugar de realizarlo en casa de alguno de los comensales, se ofrecerá alquilar otro espacio (con el fin de reservar la privacidad de cada uno, si así lo prefieren).

Para contratar el servicio podrán rellenar un formulario a través de la página web que se activará exclusivamente para empresas, o podrán contactar con *The Chef at Home Experience* a través del número de teléfono o correo electrónico.

Con estos clientes se podrán hacer ofertas adaptadas a sus necesidades. El precio podrá modularse y adaptarse a la demanda de la empresa, ya que normalmente se hace un precio especial para este tipo de eventos.

b) Celebraciones:

The Chef at Home Experience puede adaptar su servicio y dirigirse a clientes que buscan algo diferente y memorable para la celebración de un evento. Podrían ser comuniones, bautizos, bodas o incluso un cumpleaños o aniversario.

El paquete ofrecido será el mismo, pero también se dará la opción de alquilar un espacio o local para la celebración, o que el chef se desplace hasta el lugar en donde el evento va a tener lugar.

La contratación se podrá hacer a través del formulario de la página web, en donde aparecerá la opción de “eventos y celebraciones”.

Es cierto que nuestro negocio por sus características está pensado para ofrecer un servicio a un número reducido de personas (15 máximo), pero sería cuestión de adaptar el servicio y contratar más chefs o ayudantes de chefs. En cualquier caso, será muy importante adaptarlo manteniendo la personalización que caracteriza a nuestro servicio, con el fin de que no pierda su esencia.

c) *The Chef at Home Experience Deluxe:*

España cuenta con un turismo de lujo importante a considerar. Es un segmento de clientes que busca planes de ocio, muchas veces de forma privada, y que están dispuestos a pagar cualquier precio por ello. Suelen visitar España en los meses de verano, principalmente las zonas de Marbella, Ibiza y Mallorca.

El paquete ofrecido sería el mismo, pero podrían ofrecerse menús de mejor calidad o gourmet, de forma que el precio pueda elevarse sin que ello suponga un impedimento al cliente a la hora de contratar el servicio.

Si bien es cierto que este paquete *deluxe* iría dirigido a este turismo de lujo extranjero, podría también ser contratado perfectamente por residentes españoles (o turistas españoles dentro de España) que cuenten con la capacidad económica para ello.

Para llegar a este segmento de clientes, sería interesante contactar con agencias de viajes que organicen este tipo de viajes turísticos y que ofrezcan paquetes de actividades o servicios para contratar en la villa alquilada, por ejemplo.

d) Restaurantes y hoteles:

Por último, otra opción a explorar sería ofrecer este mismo servicio de cocinado por un chef aplicando técnicas de cocina moderna a cualquier tipo de cocina, con interacción comensal-chef y de forma personalizada, pero en lugar de realizarlo en casa del cliente, ofrecerlo en un hotel o restaurante.

11. Conclusiones

De todo lo expuesto, se ha llegado a la conclusión de que *The Chef at Home Experience* podría llegar a ser una empresa viable, con opciones de obtener beneficios y de crecimiento a largo plazo. Esta conclusión no sería posible sin haber elaborado el estudio de mercado y sin haber desarrollado el modelo y plan de negocios, que han resultado herramientas esenciales para este proyecto.

The Chef at Home Experience es una idea innovadora, diferente y creativa, que permite experimentar lo vivido en un restaurante de forma tradicional en tu propia casa. Pero, más allá de ello, permite aplicar las diferentes técnicas culinarias que han ido apareciendo en las últimas décadas a cualquier tipo de cocina, de forma que resulta accesible para cualquier tipo de comensal. Esta empresa quiere despertar sensaciones a través de la comida, sin que el cliente tenga que salir de casa, adaptado a sus gustos y necesidades.

El modelo de negocio es totalmente diferente a las formas tradicionales de servicios de gastronomía. No es un restaurante, pero tampoco es una empresa de comida a domicilio ni simplemente de chefs a domicilio. Haber desarrollado adecuadamente este modelo de negocio ha resultado fundamental, ya que sin ello no se podría aplicar la idea de negocio y no habría sido posible diferenciarla de otros tipos de empresas que ofrecen servicios parecidos.

El estudio de mercado, como se ha dicho, ha resultado también fundamental para analizar la viabilidad del modelo y para elaborar correctamente el plan de negocios. No obstante, es importante volver a remarcar la importancia de seguir haciendo estudios de mercados, con el fin de entender cada vez mejor a los clientes, captar nuevos clientes e identificar nuevas oportunidades de negocio. Además, sin estos estudios no sería posible adaptar el modelo a las circunstancias del entorno que, como se ha visto, ahora mismo resultan ser totalmente excepcionales por la crisis de la Covid-19.

Finalmente, se ha tratado de elaborar el plan de negocio lo más detalladamente posible, ya que este es la puesta en acción de la empresa. No obstante, será necesario seguir estudiándolo, desarrollándolo y adaptándolo a las necesidades de la empresa, de los clientes y del entorno.

Por último, como se ha empezado diciendo en esta conclusión, *The Chef at Home Experience* es una empresa que, aunque requiere una inversión inicial alta y cuenta con unos costes elevados, es viable, ya que es posible recuperar dicha inversión y generar unos beneficios que sostengan el modelo de negocio. Además, resulta muy interesante las altas posibilidades de crecimiento con las que cuenta la empresa, que harán que las fuentes de ingresos sean mayores, así como la flexibilidad que ofrece este modelo, que se puede adaptar a las circunstancias del momento. *The Chef at Home Experience* es un modelo de negocio nuevo, pero viable, que cuenta con un plan de negocio efectivo, y que permite ofrecer más que un servicio: entretenimiento, espectáculo y gusto por la comida.

12. Referencias bibliográficas

Accenture. (2020). *COVID-19: Cinco nuevas realidades en la experiencia humana que las empresas deben abordar*. Accenture. Recuperado de:

https://www.accenture.com/_acnmedia/Thought-Leadership-Assets/PDF-2/Accenture-COVID-19-New-Human-Truths-That-Experiences-Need-To-Address-AR-ES.pdf

Aguirregoitia-Martínez, A., y Fernández-Poyatos, M. D. (2019). La simplicidad como proceso creativo culinario: ¿una tendencia para el turismo gastronómico en España? *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 17(5), 875-888. Recuperado de <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2019.17.062>

Alcázar, P. (2021). Pon a punto tu empresa para la vuelta a la normalidad. *Emprendedores*, (281), pp. 30-35.

Alonso, L. (2020). Colores en Marketing: cómo elegir el mejor color para tu marca. *Marketing4eCommerce*. Recuperado de: <https://marketing4ecommerce.net/como-elegir-un-adecuado-color-para-tu-marca/>

Arenós, P. (2015). *La Cocina de los Valientes*. Barcelona: Ediciones B.

Ballarín, E. (2018). Tendencias 2020 en el Sector de la Restauración. *Eva Ballarín. Investigadora independiente de tendencias, innovación y estrategia*. Recuperado de: <https://www.evaballarín.com/tendencias-2020-en-el-sector-de-la-restauracion/>

Barreiro, E. (2018). *Buceando en las tendencias alimentarias de los españoles*. MAPA, Gobierno de España. Recuperado de: https://www.mapa.gob.es/images/es/ppttendenciasalimentarias31_tcm30-507279.pdf

Bel, O. (2020). ¿Qué es un lead, qué tipos hay y para qué sirven? *InboundCycle*. Recuperado de: <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/que-es-un-lead>

Bergara, A. (2017). *Vajilla Molecular*. Universidad de Palermo, Argentina. Recuperado de: https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/alumnos/trabajos/14129_13483.pdf

Cabiedes, L. y Miret-Pastor, L. (2019). Fuentes estadísticas para analizar el sector de la restauración en España. *Papers Revista de Sociología*, 104(1), pp. 129-145. Recuperado de: <https://papers.uab.cat/article/view/v104-n1-miret-pastor/2483-pdf-es>

Bartra, G. (2017). Consumos y beneficios de un restaurante. *CaixabankLAB. ElBulli Foundation*. Recuperado de:

<https://www.caixabanklab.com/elbullifoundation/es/consumos-beneficios-restaurante/#>

Cardona-Sánchez, M., Muñoz-Sánchez, O. y Vélez-Ochoa, C. I. (2019). *Industrias creativas y culturales*. Universidad Pontificia Bolivariana. Recuperado de:

<https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/4989/Industrias%20creativas%20y%20culturales.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Casalins, E. (2010). *Cocina molecular: Conceptos, técnicas y recetas*. Buenos Aires: Ediciones Lea.

Casal, M. (2019). Principales gastos que afrontarás en tu negocio de hostelería. *Blog de Hostelería Madrid*. Recuperado de:

<https://www.hosteleriamadrid.com/blog/fiscal/gastos-hosteleria/>

Cisternino, A. (2019). Cocina de fusión. *Michelin Guide*. Recuperado de:

<https://guide.michelin.com/es/es/articulo/dining-out/cocina-de-fusion>

Comunidad de Madrid. (s.f.). Manipuladores de Alimentos. *Servicios e información de la Comunidad de Madrid*. Recuperado de:

<https://www.comunidad.madrid/servicios/salud/manipuladores-alimentos>

Conrado, N. (2014). El negocio de regalar experiencias. *La Vanguardia*. Recuperado de:

https://gestors.cat/assets/web/uploads/prensa/entrevista_Montse_Flores_Vanguardia.pdf

De Pedro, H. (2021). Toque de queda, reuniones, bares... estas son las restricciones en vigor para Semana Santa que exige cada autonomía. *20minutos*. Recuperado de:

<https://www.20minutos.es/noticia/4634128/0/restricciones-semana-santa-comunidades-covid/>

Desarrolloweb.com. (s.f.). CMS. *Desarrolloweb.com*. Recuperado de:

<https://desarrolloweb.com/home/cms#track9>

Díaz, A. (2020). *Principales razones para comer/beber fuera de casa en España 2019*.

Statista. Recuperado de: <https://es.statista.com/estadisticas/1126122/principales-motivos-para-el-consumo-de-alimentos-fuera-del-hogar-en-espana/#:~:text=El%20principal%20motivo%20para%20el,simplemente%20el%20de%20tener%20hambre>

Ehosa. (2018). ¿Qué es el showcooking y cómo sacarle el máximo partido? *Ehosa*.

Recuperado de: <https://www.ehosa.es/que-es-el-showcooking-y-como-sacarle-el-maximo-partido/>

El Economista. (2021). Caída histórica del PIB por el covid: la economía española se hunde un 11% en 2020 pero alargó la recuperación a final de año. *El Economista*.

Recuperado de: <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/11019886/01/21/El-PIB-registra-una-caida-historica-del-11-en-2020-por-el-covid-pese-crecer-un-04-en-el-cuarto-trimestre.html>

El Mundo. (2020). España, el país con más bares y restaurantes del mundo, pide convertirlos en Patrimonio de la Humanidad. *El Mundo*. Recuperado de:

<https://www.elmundo.es/viajes/espana/2020/06/19/5eeb49defdddf66b8b4587.html>

El Tenedor. (2021). Las tendencias que marcarán la hostelería en 2021. *Blog de El Tenedor*.

Recuperado de: [https://blog.thefork.com/es/las-tendencias-que-marcaran-la-hosteleria-en-2021/#:~:text=Seg%C3%BAn%20el%20estudio%20de%20ElTenedor,%25\)%2C%20reservar%20con%20mayor%20antelaci%C3%B3n%20\(](https://blog.thefork.com/es/las-tendencias-que-marcaran-la-hosteleria-en-2021/#:~:text=Seg%C3%BAn%20el%20estudio%20de%20ElTenedor,%25)%2C%20reservar%20con%20mayor%20antelaci%C3%B3n%20()

Emprendedores. (2021). Los hoteles y los restaurantes salen al mercado.

Emprendedores, (281), p. 8.

España. Ley 20/2007, de 11 de julio, del Estatuto del Trabajo Autónomo.

España. Real Decreto 926/2020, de 25 de octubre, por el que se declara el estado de alarma para contener la propagación de infecciones causadas por el SARS-CoV-2.

España. Real Decreto 956/2020, de 3 de noviembre, por el que se prorroga el estado de alarma declarado por el Real Decreto 926/2020, de 25 de octubre, por el que se declara el estado de alarma para contener la propagación de infecciones causadas por el SARS-CoV-2.

España. Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores.

Flores, J. (2015). Las mejores plataformas de email marketing. *SEOptimizer*.

Recuperado de: <https://www.seoptimizer.com/es/blog/las-mejores-plataformas-de-email-marketing/>

Fuentes, C. y López de Coca, E. (2008). El consumo de productos ecológicos.

Distribución y Consumo, 18(99), pp. 5-24. Recuperado de:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2603738>

Galafate, C. (2020). ¿Cómo será el futuro de los restaurantes tras superar la pandemia del coronavirus? *Fuera de serie (Expansión)*. Recuperado de:

<https://www.expansion.com/fueradeserie/gastro/2020/04/29/5e9ff7f1468aeb991d8b45fc.html>

Gobierno de España. (2021). Crisis sanitaria COVID-19: Normativa e información útil.

Administración del Gobierno de España. Recuperado de:

https://administracion.gob.es/pag_Home/atencionCiudadana/Crisis-sanitaria-COVID-19.html#.YG8-LUgzZQK

HIP. (2017). Horeca: diferencias entre hostelería y restauración. *HIP. Horeca*

Professional Expo. Recuperado de: <https://www.expohip.com/horeca-hosteleria-y-restauracion/>

Héctor. (s.f.). Las mejores plataformas para email marketing de tu ecommerce. *Innovadeluxe*. Recuperado de: <https://www.innovadeluxe.com/las-mejores-plataformas-para-email-marketing-de-tu-ecommerce/>

IAB Spain. (2021). *Top tendencias digitales 2021*. IAB Spain. Recuperado de: <https://iabspain.es/estudio/top-tendencias-digitales-2021/>

InBoundCycle. (s.f.). Qué son las Accelerated Mobile Pages (AMP) y por qué debes usarlas. *Diccionario de Marketing Online de InBoundCycle*. Recuperado de: <https://www.inboundcycle.com/diccionario-marketing-online/accelerated-mobile-pages>

InfoHoreca. (2020). Organic Food Iberia y Hostelería de España fomentan el consumo de productos ecológicos. *InfoHoreca*. Recuperado de: <https://www.infohoreca.com/noticias/20200302/organic-food-impulso-consumo-ecologicos-en-hosteleria#.YG9EtkgzZQJ>

Instituto Nacional de Estadística. (2019). *Distribución según nivel de ingresos mensuales netos regulares del hogar*. INE. Recuperado de: <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=24992#!tabs-tabla>

International Monetary Fund. (2021). *Policy responses to covid-19*. IMF. Recuperado de: <https://www.imf.org/en/Topics/imf-and-covid19/Policy-Responses-to-COVID-19#S>

Lope, L. H. y Hernández, F. X. (2013). *Recursos humanos: la importancia de la motivación e incentivos para los trabajadores*. UAT. Recuperado de: <https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/recursos-humanos.pdf>

Madero, S. M. (2012). La efectividad de las compensaciones, la satisfacción del trabajador y las dimensiones del ambiente laboral. *Ciencia UANL*, 15(57), pp. 93-100. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/402/40223164014.pdf>

Maratum. (2018). La importancia del sitio web para una empresa. *Maratum. Marketing a tu medida*. Recuperado de: <https://maratum.com/importancia-pagina-web-para-empresa/>

Martí, J. M. y Casillas T. (2014). *Cómo hacer un Plan de Empresa. Guía práctica para su elaboración y puesta en marcha*. Madrid: Profit Editorial, Universidad Pontificia de Comillas ICAI-ICADE.

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (2020). *Informe del consumo alimentario en España*. MAPA, Gobierno de España. Recuperado de: https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-tendencias/informe2019_v2_tcm30-540250.pdf

Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico. (2020). *Perfil ambiental de España 2019*. MITECO, Gobierno de España. Recuperado de: https://www.miteco.gob.es/es/calidad-y-evaluacion-ambiental/publicaciones/maqueta_pae_2019_11122020_tcm30-517758.pdf

Novoa, J. (2015). Fever: una startup española que acaba de conseguir 8.3 millones de dólares en capital. *Marketing4eCommerce*. Recuperado de: <https://marketing4ecommerce.net/fever-una-startup-espaola-que-acaba-conseguir-83-millones-dlares-capital/>

NPD. (2019). *La restauración española en números*. The NPD Group. Recuperado de: <https://www.npdgroup.es/wps/portal/npd/es/noticias/ultimos-informes/la-restauracion-espanola-en-numeros/>

NPD. (2019). *NPD: Reporte sobre la Restauración en España en 2018 y previsiones para 2019. Restaurant Trends 2019*. The NPD Group. Recuperado de: <https://www.npdgroup.es/wps/portal/npd/es/noticias/ultimos-informes/reportesobre-la-restauracion-en-espana-en-2018-y-previsiones-para-2019/>

NPD. (2019). *3ª Jornada sobre Restauración en España, 2019. Situación y expectativas del mercado español de restauración*. The NPD Group. Recuperado de:

<https://www.npdgroup.es/wps/portal/npd/es/noticias/ultimos-informes/3-jornada-sobre-restauraci%C3%B3n-en-espana-2019/>

NPD. (2020). *España: prioridades del consumidor durante la recuperación*. The NPD Group. Recuperado de: <https://www.npdgroup.es/wps/portal/npd/es/noticias/ultimos-informes/espana-prioridades-del-consumidor-durante-la-recuperacion/>

Ortiz, B. y Capó, J. (2015). 10 pasos para desarrollar un plan estratégico y un business model canvas. *3C Empresa*, 4(4), pp. 231-247. DOI: <http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.231-247>

Ostenwalder, A. y Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation*. Recuperado de: <https://www.strategyzer.com/books/business-model-generation>

Palazón, M., Delgado, E. y Sicilia, M. (2014). El papel de las redes sociales como generadoras de "amor a la marca". *UCJC Business and Society Review*, 1(41). Recuperado de: <https://journals.ucjc.edu/ubr/article/view/897>

Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. Nueva York: Free Press.

Porter, M.E. (2001). The value chain and competitive advantage. En Barnes, D. (Ed.), *Understanding Business: Processes* (pp. 50-66). The Open University.

Porter, M.E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*. Recuperado de: https://aggie-horticulture.tamu.edu/faculty/hall/EAGL/Strategy_readings/Five_Forces_Update.pdf

RD Station. (2018). Landing Page: ¿Qué son las páginas de aterrizaje y cómo hacer una? *RD Station*. Recuperado de: <https://www.rdstation.com/es/blog/landing-page/>

Reglamento (UE) nº 1169/2011 del Parlamento Europeo y del Consejo de 25 de octubre de 2011.

Reglamento (UE) nº 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo de 27 de abril de 2016.

Reul, M. (2019). ¿Qué es el email marketing y cómo le puedes sacar provecho? *Sendinblue*. Recuperado de: <https://es.sendinblue.com/blog/que-es-el-email-marketing/>

Romera, J. y Cupeiro, M. (2019). La restauración organizada crece con la apertura de 500 locales. *El Economista*. Recuperado de: <https://www.eleconomista.es/distribucion/noticias/9713123/02/19/La-restauracion-organizada-crece-con-la-apertura-de-500-locales.html>

Sánchez, J. M., Vélez, M. L., y Araújo, P. (2016). Balanced scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 24(1), pp. 37-47. DOI: <https://doi.org/10.18359/rfce.1620>

Santander Trade (2021). *España: política y economía*. Santander Trade Markets. Recuperado de: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/espana/politica-y-economia#economic>

Segura, C.C., Cuatrecasas, L. y Pons, O. (2003). Medidas para aumentar la satisfacción de los empleados y su repercusión en la cuenta de resultados de la empresa: un caso real. *V Congreso de Ingeniería de Organización* (p.90). Valladolid-Burgos: Universidad de Valladolid, Universidad de Burgos. Recuperado de: http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2003/Art_035.pdf

Sordo, A. I. (2021). Las mejores 17 herramientas gratuitas de email marketing en 2021. *HubSpot*. Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/marketing/mejores-herramientas-email-marketing-gratis>

Statcounter. (2021). *Search Engine Market Worldwide*. Statcounter. Recuperado de: <https://gs.statcounter.com/search-engine-market-share>

Status. (2021). Las 10 claves que marcarán el ecosistema emprendedor español en 2021. *Status (El Economista)*. Recuperado de:

<https://www.eleconomista.es/status/noticias/10986748/01/21/Las-10-claves-que-marcaran-el-ecosistema-emprendedor-espanol-en-2021.html>

The Office. (s.f.). Cómo ganarse a los clientes en una comida de negocios. *The Office centro de negocios*. Recuperado de: <https://theoffice.pe/blog/como-ganarse-a-los-clientes-en-una-comida-de-negocios/>

Toledano, F. y San Emeterio, B. M. (2015). Herramientas de marketing de contenido para la generación de tráfico cualificado online. *Opción*, 31(4), pp. 978-996. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/310/31045569057.pdf>

Torne, M. (2018). Mobile First Index: nuevo cambio de Google. ¿Cómo te afecta? *Inbound Cycle*. Recuperado de: <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/mobile-first-index>

Tortosa, J. C. (2012). La cocina de vanguardia: cuando los restaurantes dan paso a los espacios de sensaciones. *Disturbis*, (extra 2), pp. 1-7. Recuperado de: http://www.disturbis.esteticauab.org/DisturbisII/Indice_12_files/15.%20Tortosa%20Joa%20n%20Carles%20La%20cocina%20de%20vanguardia.pdf

UNSAM. (2015). Hervé this: “tenemos que resolver cómo alimentar a una población que crece”. *Noticias UNSAM*. Recuperado de: <https://noticias.unsam.edu.ar/2015/04/30/herve-this-en-el-campus-tenemos-que-resolver-como-vamos-a-alimentar-a-una-poblacion-que-crece/>

Zorzini, C. (2021). The Ultimate Magento 2 Ecommerce Review. *Ecommerce Platforms*. Recuperado de: <https://ecommerce-platforms.com/es/ecommerce-reviews/the-ultimate-magento-ecommerce-review-2015#:~:text=Los%20precios%20comienzan%20alrededor%20de,algunos%20otros%20lenguajes%20de%20programaci%C3%B3n.>

ANEXO I – Preguntas de la encuesta

¡Hola! Esta es una encuesta para un TFG de ADE en el que voy a desarrollar una idea de negocio relacionada con la gastronomía y hostelería. Por favor, responde estas preguntas según tus intereses habituales, sin tener en cuenta la situación creada por el Covid-19. ¡Recuerda que es totalmente anónimo!

1. ¿Qué edad tienes?

2. Sexo

Marca solo un óvalo.

Hombre

Mujer

Prefiero no decirlo

3. ¿Cómo consideras tu nivel económico?

Marca solo un óvalo.

Bajo

Medio-bajo

Medio

Medio-alto

Alto

No tengo ingresos (por ejemplo, soy estudiante)

4. ¿Te consideras aficionado a la gastronomía?

Marca solo un óvalo.

No, ni me gusta ni me interesa

Sin más, tengo otros intereses

Se podría decir que sí, me encanta comer

Sí, me gusta ir a restaurantes, ver programas de tv... Me interesa el tema

Totalmente, estoy muy informado sobre este tema, conozco las técnicas, tipos de cocina...

5. En tu tiempo libre, ¿consideras ir a un restaurante como un plan? (Responde según tus intereses habituales, no tengas en cuenta el Covid-19).

Marca solo un óvalo.

Sí, ir a comer/cenar fuera es siempre una opción

Sí, pero puntualmente

No, cuando voy a restaurantes es porque no me queda otra (ej., por motivos de trabajo)

No, no me gusta ir a restaurantes

6. Si has respondido que sí vas a restaurantes en tu tiempo libre, ¿con quién vas?

Selecciona todos los que correspondan.

Familia

Amigos

Pareja

Solo

He respondido que no voy a restaurantes

7. ¿Sueles organizar comidas o cenas (con familiares, amigos o pareja) en casa? (Responde según tus intereses habituales, no tengas en cuenta la situación de Covid-19 actual).

Marca solo un óvalo.

Sí

No

Otro:

8. Cuando vas a un restaurante, ¿cuánto estás dispuesto a pagar por persona? (Por favor, responde según tus intereses habituales, no tengas en cuenta la situación de Covid-19).

Marca solo un óvalo.

Lo mínimo posible (entre 5-15 euros)

Entre 10-20 euros

Entre 20-30 euros

Me da igual, no me fijo tanto en el precio, sino en otras cosas (calidad, tipo de comida, restaurante...)

No voy a restaurantes

9. Cuando pides comida a domicilio, ¿cuánto estás dispuesto a pagar por persona? (Por favor, responde según tus intereses habituales, no tengas en cuenta la situación de Covid-19).

Marca solo un óvalo.

Lo mínimo posible (entre 5-15 euros)

Entre 10-20 euros

Entre 20-30 euros

Me da igual, no me fijo tanto en el precio, sino en otras cosas (calidad, tipo de comida, restaurante...)

No pido comida a domicilio

10. Si te dieran la posibilidad de contratar a un chef para que cocinara en tu casa, ¿cuánto estarías dispuesto a pagar por persona?

Marca solo un óvalo.

Entre 20-30 euros

Más de 30 euros

Me daría igual, me fijo más en otras cosas (quién es el chef, el tipo de comida, calidad de los productos...)

No pagaría por este servicio

11. Si has respondido que no pagarías por este servicio (chef a domicilio) o no te convence la idea, ¿cuáles son los motivos principales?

Selecciona todos los que correspondan.

Falta de información

No confío en que vengan desconocidos a casa

No me parece buen plan

Preferiría ir a un restaurante, cocinar yo o pedir comida a domicilio

No tengo motivos, he respondido antes que sí lo contrataría

Otro:

12. ¿Tienes alguna de estas redes sociales?

Selecciona todos los que correspondan.

Instagram

Facebook

Tik Tok

No uso redes sociales, prefiero el correo electrónico

No tengo ni redes sociales ni uso el correo electrónico

13. Si tienes algún comentario u observación, ¡no dudes en decírmelo!

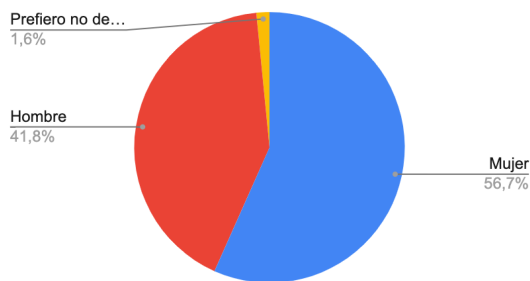
ANEXO II – Respuestas de la encuesta

Los resultados de la encuesta del anexo I se pueden encontrar en el siguiente enlace:

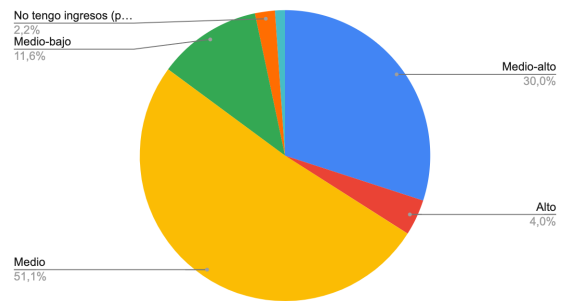
<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1iSYMjy54djXMZWl4IbJmGDKunZzxPmXHWBIBeOdcWWY/edit?usp=sharing>

A modo resumen, se presentan las siguientes gráficas con los resultados de algunas de las preguntas más relevantes:

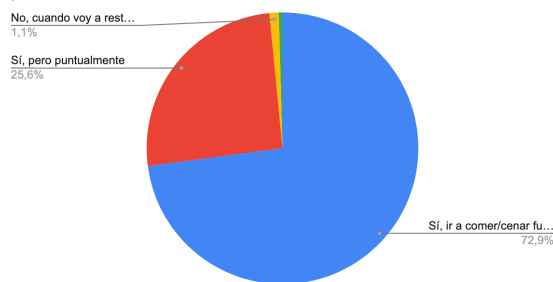
Recuento de Sexo



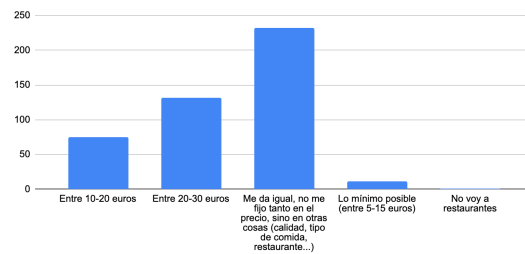
¿Cómo consideras tu nivel económico?



En tu tiempo libre, ¿consideras ir a un restaurante como un plan?

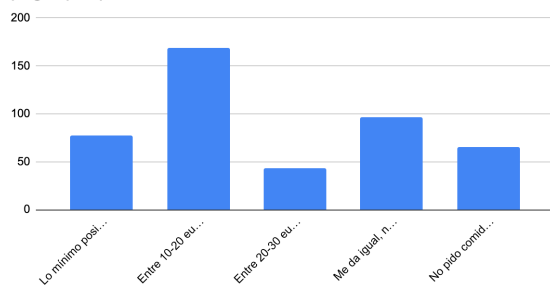


Cuando vas a un restaurante, ¿cuánto estás dispuesto a pagar por persona?

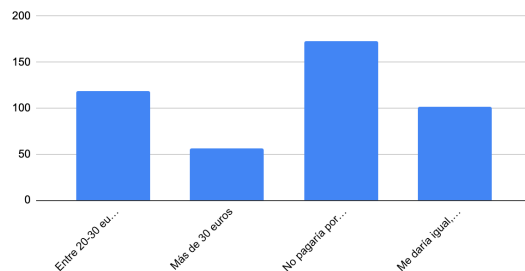


Recuento de Cuando vas a un restaurante, ¿cuánto estás dispuesto a pagar por persona?

Cuando pides comida a domicilio, ¿cuánto estás dispuesto a pagar por persona?



Si te dieran la posibilidad de contratar a un chef para que cocinara en tu casa, ¿cuánto estarías dispuesto a pagar por...



ANEXO III – Cuadro comparativo de la competencia

Principales características	TakeaChef	Valor	Chefsadomicilio.es	Valor	Tu cocinero en casa	Valor
Servicio principal	Chef a domicilio	10	Chefs privados a domicilio.	10	Chef Enmanuel cocina a domicilio.	7
El servicio incluye...	Menú personalizado por el chef. Compra de ingredientes. Servicio del chef. Limpieza.	9	Diseño de menú. Compra de ingredientes. Servicio del chef. Limpieza cocina.	8	Menú a elegir de los disponibles en la web. Maridaje. Compra de ingredientes. Servicio de la mesa y vajilla. Servicio del chef. Limpieza.	8
Funcionamiento	- Solicitud a través de la web (elección del tipo de cocina, del menú...) - El cliente recibe un menú a medida del chef. - Cliente y chef hablan. - Reserva mediante el pago en la web.	10	No hay información. Contactar con empresa a través de formulario de la pág. web.	1	No hay información. Reserva a través de la web, correo o teléfono.	2
Otros servicios	Chef para las vacaciones (incluye desayuno, comida y cena).	8	- Chefs para eventos. - Showcooking. - Chefs para villas y yates. - Catering para eventos - Teambuilding. - Cocinas del mundo. - Talleres de cocina a domicilio. - Minichef. - Menús fitness personalizados. - Nutrición personalizada.	10	No hay.	0
Segmentos de mercado	Adultos.	5	Adultos. Empresas.	10	Adultos.	5
Localización	España. Muchos países del mundo.	10	Madrid, Barcelona, Valencia, Málaga y Badajoz.	3	Madrid.	1
Recursos humanos (chefs)	18 empleados. Los chefs no son empleados, son "suministradores"	8	No hay información sobre empleados. Hay mucha información de cada chef (especialidades, habilidades, formación)	0	Solo Chef Enmanuel.	3
Política de precios	2 p: desde 90€/pp 3-6 p: desde 60€/pp 7-12 p: desde 45€/pp +13 p: desde 45€/pp	9	2-3 p: desde 90€/pp 4-6 p: desde 60€/pp 7-12 p: desde 45€/pp	9	No hay información, pero en las reviews hablan de precios baratos.	2
Comunicación (atención al cliente) y RRSS	Asistente en la web, teléfono, WhatsApp y correo electrónico. Instagram y Facebook.	10	Teléfono y WhatsApp. Facebook, Twitter y LinkedIn.	9	Teléfono, correo electrónico, formulario en la web. No hay RRSS.	5
Antigüedad	Desde 2012 en España.	10	No hay información.	0	No hay información.	0
Notoriedad de la empresa	Alta.	10	Baja.	0	Baja.	0
Puntos fuertes	Alta personalización. Comunicación con el chef. Muchas ciudades de España.	3	Segmentos variados, muchas opciones para elegir.	2		0
Puntos débiles	Realmente es una plataforma que pone en contacto al cliente con el chef. No incide en explicación platos ni montaje de la mesa	-2	Demasiados servicios. No hay explicación de cómo funciona. La página web parece no estar actualizada (no hay condiciones legales, por ejemplo). No incide en explicación de los platos ni montaje de la mesa.	-3	Solo un chef. Los menús no son personalizables. Solo en Madrid. No hay condiciones legales. No hay información de los precios. No incide en explicación de los platos ni montaje de la mesa.	-6
Sumatorio de puntos		100		59		27

Principales características	<i>Miummum</i>	Valor	<i>Summum</i>	Valor	<i>Supperstars</i>	Valor
Servicio principal	Chef a domicilio.	10	Chef a domicilio.	10	Chef a domicilio.	10
El servicio incluye...	Compra de ingredientes. Servicio del chef. Limpieza.	7	Compra de ingredientes. Servicio del chef. Limpieza.	7	Compra de ingredientes. Servicio del chef. Recoger la cocina. Adicional: niños, vino, decoración, alquiler de espacio.	8
Funcionamiento	El cliente busca un menú o chefs en la pág web y reserva.	5	El cliente selecciona el tipo de menú y reserva por la web.	9	El cliente elige en la página web el chef y el menú propuesto. La reserva se hace por la web o poniéndose en contacto con la empresa. Mínimo 6 comensales.	8
Otros servicios	Clases de cocina a domicilio.	8	Nutrición, cursos, chef para yates o villas, eventos y ferias, campañas de Marketing, chef para vacaciones.	10	Talleres (presencial y online), <i>teambuilding</i> fiestas y eventos...	10
Segmentos de mercado	Adultos.	5	Adultos. Empresas.	10	Adultos.	5
Localización	En todo el mundo.	10	España.	7	España, Portugal y Reino Unido	9
Recursos humanos (chefs)	Los chefs no son empleados.	0	2 empleados. Los chefs no son empleados.	3	Los chefs no son empleados.	0
Política de precios	Depende del chef y del menú. Precio medio de 44€/pp + propina.	7	2 p: desde 75€/pp 3-6 p: desde 45€/pp 7-13 p: 40€/pp +13 p: 35€/pp	10	Tres opciones: 40€/pp 55€/pp +75€/pp	10
Comunicación	Email y formulario de la web.	3	Email, teléfono, WhatsApp. Facebook, Instagram, Youtube.	10	Email, teléfono y WhatsApp. Facebook, Instagram, LinkedIn y Twitter.	10
Antigüedad	Desde 2015.	10	Desde 2014.	10	No hay información.	0
Notoriedad de la empresa	Media.	5	Media	5	Baja.	0
Puntos fuertes	Presente en todo el mundo.	1		0		0
Puntos débiles	Es una plataforma de chefs. No incide en explicación platos ni montaje de la mesa	-2	Es una plataforma de chefs (te redirige a otras páginas de venta). Demasiados servicios. No incide en explicación platos ni montaje de la mesa	-3	Hay un mínimo de 6 comensales. Poca personalización. Es una plataforma de chefs. No incide en explicación platos ni montaje de la mesa	-4
Sumatorio de puntos		69		88		66

Principales características	Javier Checa Chef Privado	Valor	Elena Bueso Chef	Valor	The Chef at Home Experience	Valor
Servicio principal	Chef Javier Checa cocina en casa.	7	Chef Elena Bueso cocina en casa.	7	Chef a domicilio.	10
El servicio incluye...	Compra de ingredientes, montaje de la mesa y servicio del chef. Explicación de los platos. Limpieza.	10	Personalización menú, compra de ingredientes, servicio del chef y limpieza.	8	Personalización del menú, compra de ingredientes, montaje de la mesa, servicio del chef, explicación de los platos y limpieza.	10
Funcionamiento	El cliente se pone en contacto con el chef y ven disponibilidad. El cliente indica tipo cocina, comensales, elige un menú de la web o propone otro.	10	No hay información, solo un formulario.	0	El cliente rellena un formulario con preguntas para elegir tipo de cocina, menú, comensales... Se confirma por correo. El chef asignado llama con una propuesta de menú y atender peticiones.	10
Otros servicios	<i>Teambuilding</i> .	9	Catering, cursos de cocina a domicilio, asesoría gastronómica, catering a domicilio, catering para barcos.	10	Nada. En un futuro: <i>teambuilding</i> y eventos para empresas.	0
Segmentos de mercado	Adultos. Empresas.	10	Adultos.	5	Adultos.	5
Localización	No hay información.	0	Palma de Mallorca y Madrid.	2	España.	5
Recursos humanos (chefs)	No hay información (solo Chef Javier).	3	No hay información (solo Chef Elena)	3	3 chefs empleados Expectativa de futuro: amplia red de chefs empleados	10
Política de precios	No hay información.	0	Entre 45 y 80 euros.	10	Según el tipo de menú: Básico: desde 30€/pp Medio: desde 45€/pp Avanzado: desde 60€/pp	10
Comunicación	Formulario web, teléfono y correo. Facebook, Instagram y LinkedIn.	10	Formulario web, teléfono y correo. Twitter, Instagram, Facebook y LinkedIn.	10	Formulario web, correo, teléfono y WhatsApp. Facebook e Instagram.	10
Antigüedad	Desde 2019.	9	No hay información.	0	Desde 2022.	0
Notoriedad de la empresa	Media.	5	Media.	5	Alta. Mucha presencia en redes sociales e importancia a la imagen de marca.	10
Puntos fuertes	Experiencia del chef. Importancia a la explicación de los platos. Personalización.	3	Experiencia del chef. Personalización.	2	Personalización elevada. Precios asequibles. Los chefs son empleados y se siguen formando en la empresa.	3
Puntos débiles	El precio depende del menú. Solo hay un chef.	-2	Solo un chef. No hay mucha información de precios. Pocas ciudades disponibles.	-3	Pocos servicios.	-1
Sumatorio de puntos		74		59		82

Fuente: elaboración propia. Plantilla ofrecida por Martí y Casillas (2014).