



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Modelo de negocio y plan financiero de la *start up* Pop Kitchen

Autor: Francisco Bores de la Riva
Director: Rocío Sáenz-Diez Rojas

Resumen ejecutivo

El sector hostelero se encuentra en una profunda crisis económica ocasionada por la pandemia actual. Las restricciones de movilidad han provocado que disminuyan considerablemente el número de clientes que acuden a los restaurantes tradicionales de manera presencial y con ello, sus ingresos se han visto reducidos. En consecuencia, muchos restaurantes se han visto obligados a cerrar, ya sea de manera temporal o permanente. Además, cada vez se abren menos restaurantes por su elevada inversión inicial y la incertidumbre ocasionada por el contexto actual. Así, les resulta imposible a los emprendedores hosteleros abrir un restaurante.

Esta situación ha acelerado todavía más el crecimiento de una parte del sector, que ya venía creciendo a un gran ritmo en los últimos años: la comida a domicilio. Cada vez son más los clientes que demandan este tipo de comida, debido a un cambio en los hábitos de vida: la gente cocina menos y han surgido nuevas formas de ocio. Estos cambios se han visto acelerados por la pandemia. En consecuencia, es fundamental para el sector hostelero que se una a esta tendencia si no se quieren quedar atrás.

En este contexto, cinco alumnos de último año que estudian ADE y Derecho (E3) con ganas de innovar y ayudar a un sector que está en crisis, deciden inscribirse al concurso de Comillas Emprende con el objetivo de crear una *start up* que posibilite al sector hostelero unirse a la gran oportunidad que representa el mercado de la comida a domicilio. Para emprendedores aficionados a la cocina que busquen profesionalizar su negocio o para restaurantes tradicionales que busquen diversificarse con nuevas líneas de negocio, nace Pop Kitchen: un socio estratégico que es mucho más que un proveedor de infraestructuras de cocinas fantasma.

Palabras clave: plan de negocio, cocinas fantasma, restaurantes, reparto a domicilio, plataformas de reparto a domicilio.

Abstract

The hospitality sector is in a deep economic crisis caused by the current pandemic. Mobility restrictions have led to a considerable drop in the number of customers visiting traditional restaurants face-to-face, which has reduced their revenues. As a result, many restaurants have been forced to close, either temporarily or permanently. In addition, fewer and fewer restaurants are being opened due to the high initial investment and the uncertainty caused by the current context. Therefore, it is impossible for hospitality entrepreneurs to open a restaurant.

This situation has further accelerated the growth of one part of the sector, which had already been growing at a fast pace in recent years: food delivery. More and more customers are demanding this type of food, due to a change in lifestyle habits: people are cooking less and new forms of leisure have emerged. These changes have been accelerated by the pandemic. Consequently, it is essential for the hospitality sector to join this trend if they do not want to be left behind.

In this context, five final year students studying Business Administration and Law (E3), eager to innovate and help a sector that is in crisis, decided to enter the Comillas Emprende competition with the aim of creating a start up that would enable the hospitality sector to join the great opportunity represented by the food delivery market. For entrepreneurs who love cooking and are looking to professionalise their business or for traditional restaurants looking to diversify with new lines of business, Pop Kitchen is born: a strategic partner that is much more than a provider of ghost kitchen infrastructures.

Keywords: business plan, ghost kitchens, restaurants, home delivery, home delivery platforms.

Índice

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	6
1.1 INTERÉS DE LA TEMÁTICA.....	6
1.2 OBJETIVOS	7
1.3 METODOLOGÍA	8
1.4 ESTRUCTURA	13
CAPÍTULO II: LAS COCINAS FANTASMA	14
2.1 DEFINICIÓN DE LAS COCINAS FANTASMA.....	14
2.2 DISTINTOS TIPOS DE MODELO DE NEGOCIO	15
2.3 VENTAJAS FRENTE A LOS RESTAURANTES.....	16
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LAS DINÁMICAS DEL SECTOR.....	18
3.1 COCINAS FANTASMA EN EL MUNDO	18
3.2 LAS COCINAS FANTASMA EN ESPAÑA.....	19
3.3 PRINCIPALES COMPETIDORES EN ESPAÑA	23
3.4 ENTORNO INSTITUCIONAL	25
CAPÍTULO IV: PLAN DE NEGOCIO Y ESTRATEGIA.....	27
4.1 INTRODUCCIÓN A LA IDEA: MISIÓN, VISIÓN, VALORES.....	27
4.2 ENTORNO DE LA EMPRESA	30
4.2.1 MAPA DE COMPETIDORES	30
4.2.2 ANÁLISIS PORTER	32
4.2.3 ANÁLISIS DAFO	35
4.3 BUSINESS MODEL CANVAS.....	37
4.3.1 ¿QUÉ ES LO QUE OFRECEMOS?: PROPUESTA DE VALOR	39
4.3.2 ¿CÓMO LO OFRECEMOS?: ACTIVIDADES Y RECURSOS CLAVE Y ALIANZAS ESTRATÉGICAS	41
4.3.3 ¿A QUIÉN SE LO OFRECEMOS?: RELACIÓN CON LOS CLIENTES, SEGMENTOS DE MERCADO Y CANALES DE COMUNICACIÓN	47
4.3.4 ¿POR CUÁNTO LO OFRECEMOS?: INGRESOS Y COSTES.....	47
CAPÍTULO V: PLAN FINANCIERO	48
5.1 HIPÓTESIS BÁSICAS DE PARTIDA.....	48
5.2 INGRESOS Y GASTOS	51
5.3 PLAN DE FINANCIACIÓN.....	55
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES.....	57
BIBLIOGRAFÍA	64

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Panel Goldsmith.....	9
Ilustración 2: Business Model Canvas.....	10
Ilustración 3: Modelo de propuesta de valor Geoffrey Moore	11
Ilustración 4: Análisis DAFO	11
Ilustración 5: Las cinco fuerzas de Porter.....	12
Ilustración 6: Resumen de la metodología.....	13
Ilustración 7: Principales integrantes del sector.....	14
Ilustración 8: Principales competidores a nivel mundial	18
Ilustración 9: Empresas especializadas en el desarrollo de marcas virtuales	20
Ilustración 10: Marcas virtuales exclusivamente online.....	21
Ilustración 11: Restaurantes tradicionales diversificados a través de una cocina fantasma	22
Ilustración 12: Empresas de cocinas fantasma.....	22
Ilustración 13: Logo de Pop Kitchen	27
Ilustración 14: Mapa de competidores de Pop Kitchen	30
Ilustración 15: Las cinco fuerzas de Porter aplicadas a Pop Kitchen	32
Ilustración 16: Análisis DAFO de Pop Kitchen.....	36
Ilustración 17: Business Model Canvas de Pop Kitchen	38
Ilustración 18: Lienzo del modelo de negocio adaptado	39
Ilustración 19: Planos simplificado de la configuración local	41
Ilustración 20: Cocina modelo	42
Ilustración 21: Ubicación ideal del local	43
Ilustración 22: CV del equipo fundador.....	45
Ilustración 23: Evolución de los principales drivers.....	50
Ilustración 24: Hipótesis básicas por cada local	50
Ilustración 25: Proyecciones cuenta de pérdidas y ganancias	53
Ilustración 26: Proyección de ingresos	53
Ilustración 27: Proyecciones de EBITDA.....	54
Ilustración 28: Proyecciones del margen de EBITDA.....	54

Capítulo I: Introducción

1.1 Interés de la temática

Los restaurantes han sido en este último año muy golpeados por la crisis sanitaria originada por la Covid 19, que ha desembocado en una crisis económica. Las restricciones de movilidad han acabado obligando a los hosteleros en gran cantidad de casos al cierre de sus restaurantes por falta de ingresos recurrentes. A este problema, se une el alto coste de abrir un restaurante: unos 80.000€ (Cuyna, 2020) aproximadamente de inversión inicial. Una barrera de entrada que puede hacer desaparecer unos de los principales sectores a nivel nacional.

Antes estas circunstancias, la inmensa mayoría de los jóvenes emprendedores hosteleros no puede hacer frente a los costes de abrir un local y los restaurantes tradicionales están abogados al fracaso, a no ser que se adapten a las nuevas tendencias del sector. Observamos un cambio de hábitos de consumo en los consumidores, que cada vez demandan más comida a domicilio por nuevas formas de ocio y porque cada vez la gente tiende a cocinar menos. De esta forma, en 2019 el número de clientes de *delivery* aumentó en España un 46% (Cooklane, 2020). En 2020, fruto de la pandemia, todo indica que este sector ha crecido de manera exponencial.

Para ayudar a resolver la situación actual de la hostelería, aprovechando la gran oportunidad de mercado que supone la comida a domicilio, surge nuestra empresa. Para emprendedores aficionados a la cocina que busquen profesionalizar su negocio a un bajo coste, expandirse o testear su producto o para restaurantes que quieran diversificar su línea de negocio, nace Pop Kitchen, un socio estratégico que es mucho más que un proveedor de infraestructuras de cocinas fantasma.

Las cocinas fantasma son restaurantes que dedican el cien por cien de su actividad a el consumo fuera del local. Se especializan en la preparación de comida para repartirla a domicilio o para recogerla en el local. Cuentan con unos cocineros, un espacio adaptado a las necesidades de su comida y unas zonas comunes.

Queremos crear la marca de Pop Kitchen, concebida como un mercado *online* donde se sitúan nuestros clientes, los cuales nos alquilan un espacio de cocina totalmente equipado y crean un restaurante virtual con su propia marca. De esta forma, aparecemos en las plataformas de *delivery* o agregadores como Just Eat, Glovo, Deliveroo, o Uber Eats bajo el nombre de Pop kitchen. Una vez que el usuario de la plataforma seleccione a Pop Kitchen, se desplegarán las cocinas fantasmas de nuestros clientes, cada uno como una marca de comida distinta, pero que se complementan entre sí.

1.2 Objetivos

El objetivo general del trabajo es desarrollar un plan de negocio de una *start up* basada en el modelo de negocio de *kitchen as a service*. Para conseguir dicho propósito, deberemos de cumplir los siguientes objetivos específicos:

1. Explicar el concepto de las *Ghost Kitchen* y su modelo de negocio.
2. Identificar las dinámicas del sector para entender el mercado.
3. Desarrollar brevemente el plan de negocio de Pop Kitchen mediante el modelo del *Business Model Canvas*
4. Analizar el entorno de nuestra empresa para determinar el atractivo del mercado y definir nuestro posicionamiento frente a los competidores.
5. Explicar con más detalle el plan financiero: modelo financiero, plan de expansión y la financiación.

1.3 Metodología

Para conseguir los objetivos descritos anteriormente, se empleará la siguiente metodología.

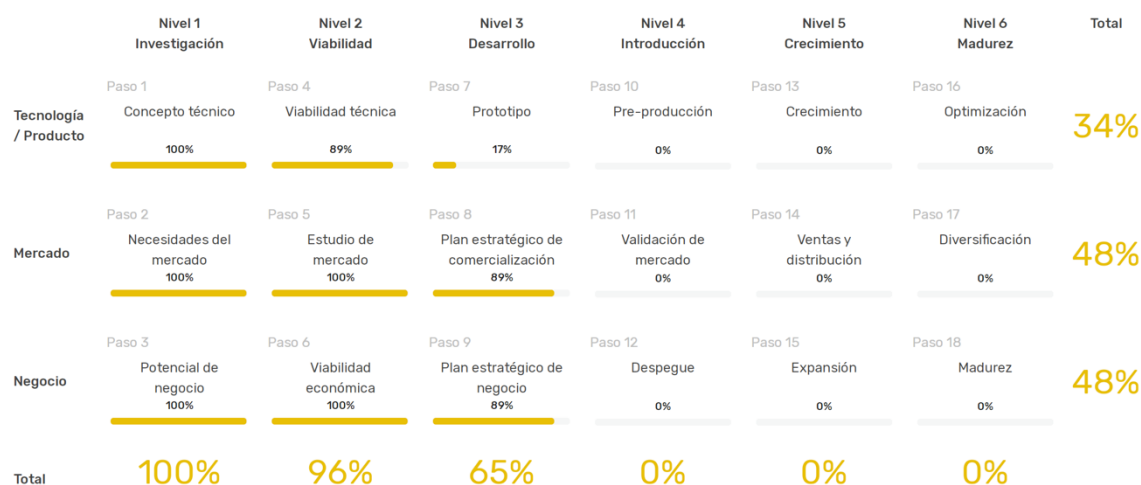
Se han utilizado numerosas fuentes académicas, empleando buscadores especializados como Dialnet o Google Scholar. Además, se ha contado con acceso a informes muy relevantes de la industria, elaborados por entidades de reconocido prestigio como Euromonitor, Alimarket o Aqua Partners.

También, hemos tenido la oportunidad de entrevistar a José María Verdugo, cofundador de uno de nuestros competidores (Hive), quién nos explicó detalladamente el funcionamiento de las cocinas fantasma y nos facilitó datos útiles para el desarrollo del plan financiero. Se empleó con él la técnica de investigación cualitativa de una entrevista en profundidad, abierta y no estructurada (S. J. Taylor y R. Bogdan, 1992). Es aquella que se realiza sin un guión previo, sigue un modelo de conversación entre iguales. La entrevista se construye simultáneamente a partir de las respuestas de la persona entrevistada. (Folgueiras, 2016).

Se debe destacar que, a lo largo de todo el proyecto, hemos contado con la supervisión de un mentor, Valentín Rivas, que nos ha ayudado a enfocar correctamente el desarrollo de la idea, aportando una visión crítica y permitiendo la mejora de las misma.

Para el desarrollo de nuestra empresa, hemos participado en Comillas Emprende, lo que nos ha permitido el uso de la plataforma de Adventurees, que emplea para el desarrollo de la *start up* el Panel Goldsmith. Consiste en una tabla de requisitos estructurada en seis niveles diferentes y 18 pasos, sistematizando el proceso de análisis y validación de los elementos claves del negocio, en cada una de sus distintas fases de desarrollo. Este modelo se centra en dar repuesta a los requisitos que buscan los inversores potenciales para potenciar su confianza y aumentar las posibilidades de que estos financien el proyecto. A fecha de hoy, hemos avanzado en los tres primeros niveles: investigación, viabilidad y desarrollo, que a su vez se dividen en tres categorías: producto, mercado y negocio. El modelo se recoge en la siguiente imagen:

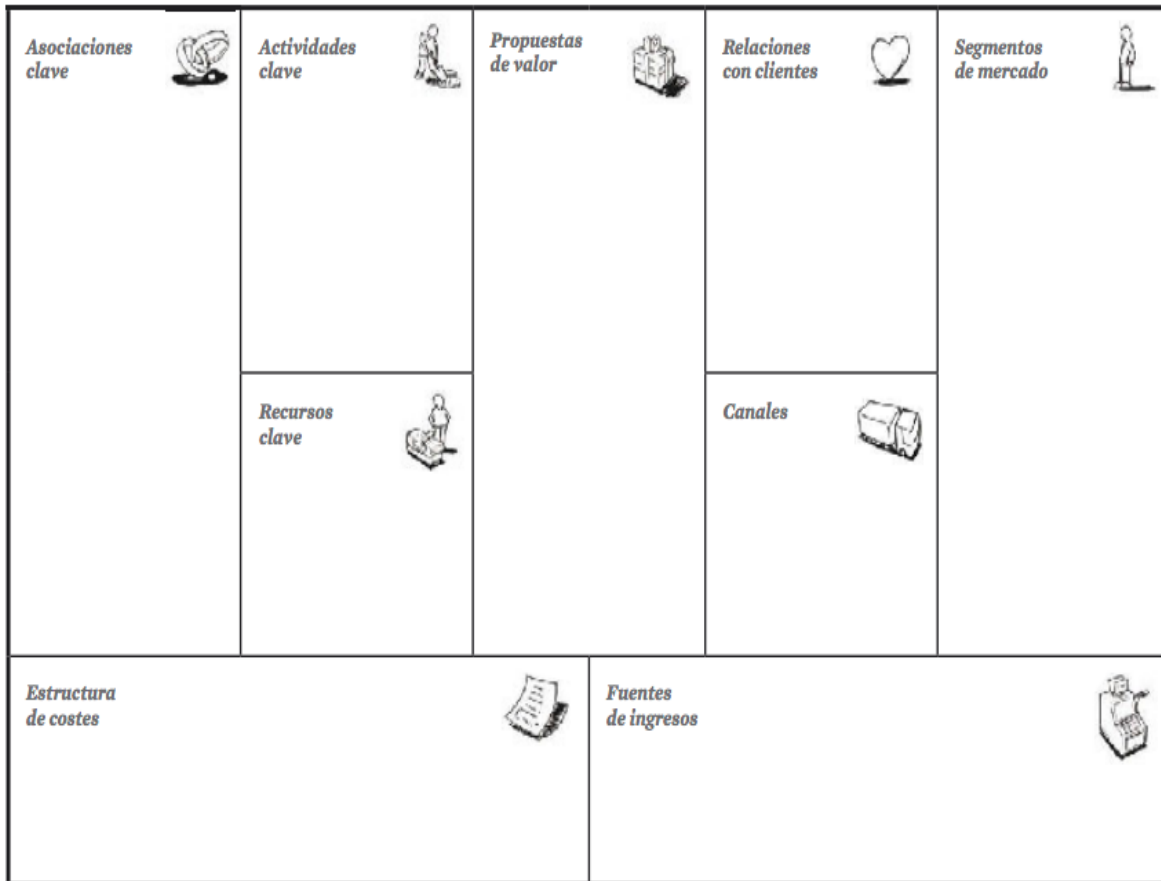
Ilustración 1: Panel Goldsmith



Fuente: Modelo Goldsmith obtenido de la plataforma de Adventurees

Para desarrollar el plan de negocio se ha empleado la herramienta del *Business Model Canvas* (Osterwalder y Pigneur, 2013). Se utiliza para analizar el modelo de negocio de una empresa, a partir de nueve elementos clave: propuesta de valor, segmento de mercado, canales (comunicación, distribución y venta), relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costes. Posibilita transformar la idea de negocio en un proyecto viable. La plantilla del mismo se observa en la siguiente imagen:

Ilustración 2: Business Model Canvas



Fuente: Osterwalder y Pigneur, 2013

Para la propuesta de valor, hemos seguido el modelo creado por Geoffrey Moore, introducido en su libro *Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers* en 2006. Este modelo consiste en responder a las preguntas clave de: “For, Who, Our, Is, That”. Posibilita en una sola oración describir a la perfección el posicionamiento concreto de una compañía:

Ilustración 3: Modelo de propuesta de valor Geoffrey Moore

FOR	[your target customer]
WHO	[statement of need or opportunity]
OUR	[product/service name]
IS	[product category]
THAT	[statement of benefit]

Fuente: *Weller, Joe (2018)*

Para el análisis del entorno de nuestra empresa se han usado las siguientes herramientas:

- **Análisis DAFO:** siguiendo a Albert S. Humphrey¹, este análisis posibilita el estudio tanto de los factores internos (fortalezas y debilidades) como de los factores externos (oportunidades y amenazas) que inciden en la esfera de nuestra empresa. Con ello se busca poder anticiparse a los problemas que puedan llegar a surgir en un futuro.

Ilustración 4: Análisis DAFO



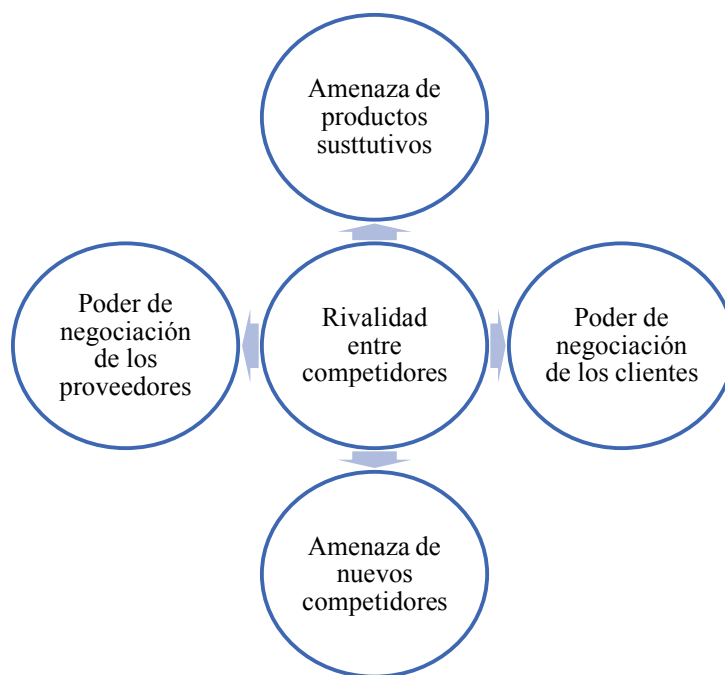
Fuente: *Elaboración propia a partir de Humphrey, 2004*

¹ Disponible en Humphrey, 2004

- **Cinco fuerzas de PORTER:** modelo creado por Michael Porter² que permite determinar el potencial de beneficios de los distintos sectores y como posicionar una empresa para obtener y mantener una ventaja competitiva. Las dos ideas clave las podemos sintetizar de la siguiente manera (Rothaermel, 2017):

1. En lugar de definir la competencia de forma restringida como los competidores más cercanos de la empresa para explicar y predecir los resultados de una empresa, la competencia debe considerarse de forma más amplia, para abarcar también las demás fuerzas de un sector: los compradores, los proveedores, la posible entrada de otras empresas y la amenaza de los sustitutos.
2. El potencial de beneficios de un sector no es aleatorio ni está totalmente determinado por factores específicos del sector. Es más bien una función de las cinco fuerzas que conforman la competencia. Estas son:

Ilustración 5: Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia a partir de Porter, 1998

² Recogida en Porter, 1998

A continuación, encontramos una imagen en la que se resume toda la metodología que se ha empleado a lo largo del trabajo:

Ilustración 6: Resumen de la metodología

Análisis del sector	Análisis del entorno	Plan de negocio
<ul style="list-style-type: none"> • Fuentes académicas (Google scholar, Dialnet) • Fuentes profesionales: <ul style="list-style-type: none"> - Entrevista a experto - Mentor profesional - Informes sectoriales 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis DAFO • Análisis Porter • Análisis de la competencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Panel de Goldsmith • Business Model Canvas • Propuesta de valor de Geoffrey Moore

Fuente: Elaboración propia

1.4 Estructura

El presente trabajo se centra en la elaboración de un plan de negocio de la *start up* Pop Kitchen. Se divide en seis capítulos distintos:

- **Capítulo I:** se ha descrito el interés de la temática, los objetivos generales del trabajo y la metodología empleada en su elaboración.
- **Capítulo II:** se delimita el concepto de las cocinas fantasma para posteriormente explicar brevemente los distintos modelos de negocio existentes y sus ventajas frente a los restaurantes tradicionales.
- **Capítulo III:** se analizan las dinámicas del sector tanto a nivel mundial como en España. Adicionalmente, se describe a nuestros principales competidores.
- **Capítulo IV:** se desarrolla el plan de negocio de Pop Kitchen a través del *Business Model Canvas* y su estrategia, analizando el entorno competitivo de la empresa para determinar nuestro posicionamiento respecto a los competidores.
- **Capítulo V:** se explica con mayor profundidad el plan financiero. Se muestran las hipótesis básicas del modelo financiero y el plan de expansión.
- **Capítulo VI:** se recogen las conclusiones del presente trabajo, que dan respuestas a los objetivos descritos en la introducción.

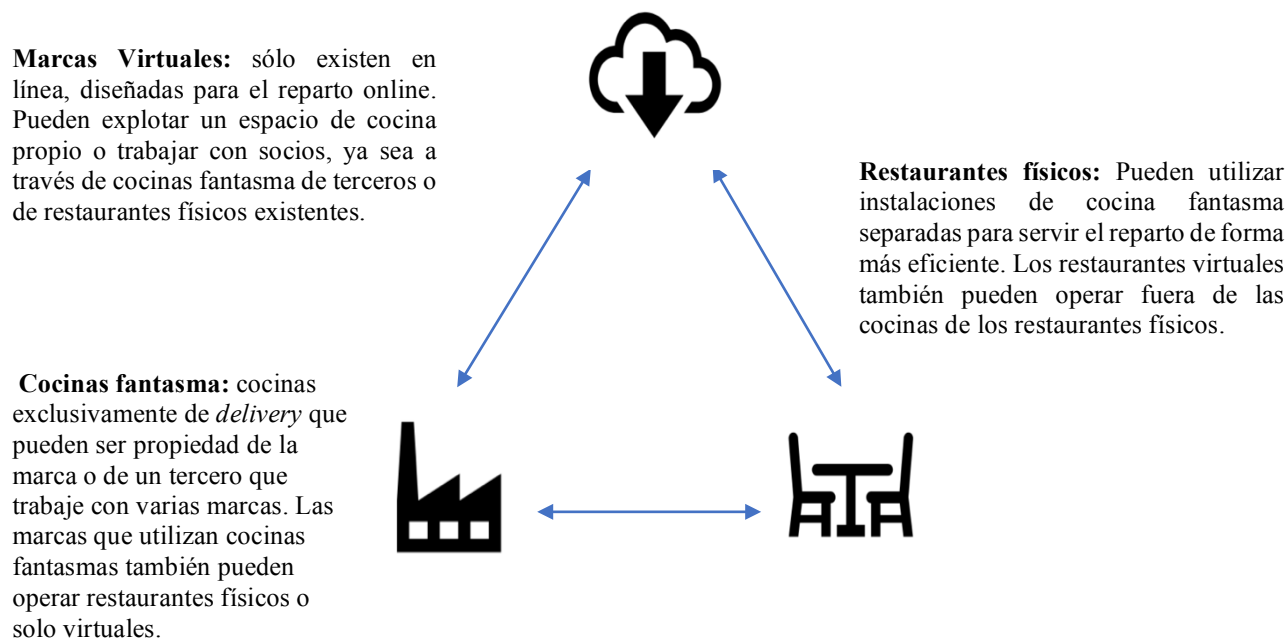
Capítulo II: Las cocinas fantasma

2.1 Definición de las cocinas fantasma

Las cocinas fantasmas, también denominadas como virtuales, oscuras, digitales o en inglés, *ghost kitchen*, *dark kitchen*, *cloud kitchen* son restaurantes dotados únicamente de cocina y zona de recogida para los repartidores. De esta forma, con la transformación digital de los restaurantes, el salón tradicional de los restaurantes ha evolucionado, cambiando el paradigma: la cocina directa a la casa del consumidor sin la necesidad de que estos tenga que acudir físicamente a un restaurante (Coquillat, 2021).

Para entender de forma simple esta industria y la relación entre los distintos componentes que la integran, aporta mucha claridad la siguiente figura:

Ilustración 7: Principales integrantes del sector



Fuente: Euromonitor 2019

De la relación entre los principales integrantes de la industria, se derivan distintos modelos de negocio (Cáceres, 2020).

2.2 Distintos tipos de modelo de negocio

- **Proveedor de cocinas compartidas:** son operadores de cocinas fantasma que alquilan sus espacios de cocinas a restaurantes, ya sea con un modelo de tarifa plana o en función del uso. Le suministran toda la infraestructura necesaria para realizar su actividad. Ejemplos: Kitchen United (EE.UU.)
- **Cocinas operadas por restaurantes tradicionales:** son los restaurantes tradicionales lo que gestionan sus propias cocinas fantasma en lugar de asociarse con un proveedor de cocinas compartidas. De esta forma, buscan conseguir una mayor capacidad para cumplir con los pedidos online o para expandirse a nuevas áreas donde no operan en la actualidad, con un menor riesgo e inversión inicial. Ejemplos: Starbucks, McDonald's.
- **Cocinas gestionadas por empresas de reparto:** son cocinas fantasmas que crean las propias empresas de reparto de comida a domicilio y se las alquilan a restaurantes a cambio de la exclusividad en el *delivery*. Es el modelo más extendido en España, con Glovo y Deliveroo como empresas referentes del sector.
- **Marcas de restauración digitales:** son operadores de cocinas fantasma que las emplean con el objetivo de crear sus propias marcas de restauración digitales en lugar de alquilar las cocinas a terceros. Por ejemplo, de Kraving Kitchens en Barcelona. Es habitual que los consumidores finales que realizan sus pedidos a través de las plataformas de *delivery* desconozcan que en realidad estos platos no se elaboran en un restaurante tradicional.
- **Cocinas móviles:** es el modelo más reciente. Se les añade el componente de la movilidad. Posibilitan a los restaurantes adaptarse a barrios específicos de una ciudad

y conectarse a servicios de reparto. Algunas son incluso autónomas y cuentan con robots que preparan la comida. Ejemplos: Ono Food Co. y Zume (California).

2.3 Ventajas frente a los restaurantes

Su proliferación en los últimos años se debe a sus clara ventajas frente a los restaurantes tradicionales:

- **Sus mayores márgenes:** mientras que los restaurantes tradicionales tiene un bajo margen de beneficio que se sitúa de media entre un 3% y un 5%, las cocinas fantasmas tienen de media un margen de beneficio entre el 10% y el 15%, debido principalmente a los menores costes de alquiler, el menor coste de personal, la menor inversión inicial para comenzar las operaciones y la mayor facilidad para escalar el negocio, entre otros.
- **Cambios en los hábitos de vida:** en los últimos años las tendencias del ocio han evolucionado con el surgimiento de nuevos servicios de transmisión como Netflix o HBO que permiten visualizar películas, series y documentales en cualquier momento. Adicionalmente, es un hecho contrastado que cada vez la gente tiende a cocinar menos en sus propias casas. Esto ha ocasionado que la gente cada vez pase más tiempo en casa, aumentando los pedidos a domicilio.
- **Covid y perspectivas de crecimiento:** ante el escenario actual, observamos un cambio de hábitos de consumo en los consumidores. Solo en 2019 el número de clientes de *delivery* aumentó en un 46%. En 2020, se espera que este crecimiento siga fruto de la situación coyuntural producida por el Covid. Es una tendencia que, si bien es cierto que se ha visto favorecida por la pandemia, ya había crecido considerablemente en 2019. Por ello, creemos que el *delivery* seguirá creciendo en los próximos años a un gran ritmo, aunque más progresivamente que en 2020. Se espera que el crecimiento anual medio se sitúe en un 16% durante el periodo 2020-30 (UBS, 2020).

Estas ventajas sobre los restaurantes, han provocado las siguientes consecuencias:

- Su mayor valoración: de media estas tienen una valoración del negocio (*Body value*) c. 15x (Aqua Partners, 2020) en comparación a los restaurantes tradicionales.
- Cada vez están atrayendo más inversiones de los *venture capital*: mientras que el número de transacciones de los VC en restaurantes ha ido disminuyendo considerablemente durante los últimos años, las de las cocinas fantasma, se ha visto aumentada de manera exponencial. Cada vez más inversores de referencia están adquiriendo compañías de este sector³: Travis Kalanick, co-fundador de Uber, lanzó en 2018 su propia compañía de este tipo de cocinas, denominada Cloud Kitchens. Esta empresa ha realizado tres ampliaciones de capital consiguiendo \$ 200M en 2018, y \$500M en 2019 en dos ampliaciones distintas. Adicionalmente, en 2019, inversores institucionales de referencia como Goldman Sachs, Gojek, Sequoia o Coatue, invirtieron en Rebel Foods un total de \$125M, el principal *player* de cocinas fantasma en la India. Por último, Kitchen United, operador de cocinas fantasma en EEUU recibió en 2018 \$50 M, de RXR Realty, uno de los mayores propietarios, inversores, operadores y promotores inmobiliarios de la ciudad de Nueva York y de GV, una empresa de capital riesgo que es la rama de inversión de capital riesgo de Alphabet Inc.

³ Todas las cifras de inversión obtenidas de Aqua Partners , 2020.

Capítulo III: Análisis de las dinámicas del sector

3.1 Cocinas fantasma en el Mundo

A nivel mundial, en los últimos años han proliferado esta tipología de cocinas. De esta forma, de manera aproximada, nos encontramos en los principales mercados (Euromonitor, 2019): en China cuentan con más de 5.000, en India una cifra superior a 2.000, en EEUU con más de 800 y en UK asciende a más de 400. Respecto a China, estas se ubican en las calles residenciales más importantes de las principales ciudades, como Shanghai. Panda Selected, uno de los principales operadores chinos, afirma que trabaja con más de 800 marcas en instalaciones con espacio para unas 20 cocinas. En India, el principal jugador es Rebel Foods, operador de la marca de restaurantes virtuales Faasos, afirma que posee más de 320 cocinas de reparto en todo el país. En EEUU, Uber Eats señala que existen más de 800 restaurantes virtuales en la plataforma en Estados Unidos. En UK, Deliveroo opera más de 100 cocinas fantasma suyas.

Debemos resaltar el hecho de que estas cifras son de antes de la pandemia mundial ocasionada por la Covid 19, que ha provocado un crecimiento exponencial de las mismas. De manera aproximada, se han superado las 13.000 (Aqua Partners, 2020) cocinas fantasmas en todo el mundo. En consecuencia, nos encontramos con un mercado muy fragmentado con un enfoque nacional. Esta fragmentación se observa a la perfección en la siguiente imagen:

Ilustración 8: Principales competidores a nivel mundial



Fuente: Aqua Partners, 2020

Las proyecciones optimistas sitúan el mercado de las cocinas fantasma en más de \$ 1 *trillion* para 2030 (Aqua Partners, 2020). Pronostican que las empresas líderes actuales del sector aumentarán su tamaño, aumentando su cuota de mercado, expandiéndose internacionalmente a gran escala, adquiriendo compañías de tamaño medio. En consecuencia, el mercado fragmentado actual va a tender a consolidarse, buscando con estas adquisiciones sinergias derivadas de las economías de escala y del aumento de la eficiencia operacional de las mismas.

3.2 Las cocinas fantasma en España

En España este sector es incipiente, pero tiene un amplio margen de crecimiento. A diferencia de otros países donde este tipo de cocina está más desarrollada como en UK, EEUU, China o India en España este sector no está tan desarrollado. Sin embargo, debido a la pandemia ocasionada por la Covid 19, ha crecido exponencialmente.

Según la empresa Cooklane, unos de los operadores principales de cocina fantasma en España: *“las plataformas de delivery aportan más de 708 millones de euros al PIB español, llegando en 2019 a una cifra aproximada de 36,2 millones el número de pedidos tramitados, creciendo un 46, 4% más que en 2018. Además, el número de perfiles registrados en dichas plataformas creció un 40% en el 2019, situándose cerca de los 4,7 millones de consumidores.”* Según otras fuentes (DBK, 2019) el crecimiento del *delivery* en España en 2019 se sitúa en torno al 17%, alcanzando un volumen total de € 660 millones, con un crecimiento anual medio del 16% durante el periodo 2020-30 (UBS, 2019). Se estima que en la actualidad (Coquillat, 2021), cerca del 25% de los pedidos *online* son realizados a través de las cocinas fantasma en nuestro país.

Respecto al mercado (Alimarket, 2021) en España encontramos un total de 33 marcas virtuales desarrolladas por especialistas digitales, 13 marcas creadas por grupos de restauración, y 13 restaurantes tradicionales que han optado por una línea de cocinas fantasma. Todas estas operan principalmente en Madrid (37) y Barcelona (18), aunque también de forma secundaria en provincias como Málaga (6), Zaragoza (4) y Segovia con (3).

En cuanto a los competidores en España, los podemos clasificar por:

Grupo 1: se especializan en el **desarrollo de marcas virtuales**: estos crean sus propias marcas virtuales y las operan en su mayoría ellos mismos en sus propias cocinas. No obstante empresas como Booh o Start-Eat, cuentan con dos modelos de negocio: no solo desarrollan y explotan sus propias marcas virtuales, sino que también funcionan como una cocina fantasma, alquilando parte de sus espacios a terceros. Las principales empresas en esta categoría son:

Ilustración 9: Empresas especializadas en el desarrollo de marcas virtuales

Grupo / Empresa	Marca Virtual	Zona delivery
BOOH (**)	CRUNCH EAT	Madrid Málaga
	LA RECHIDA	Madrid Málaga
	LEGEND	Madrid Málaga
	PUA POKE	Madrid Málaga
GASTROFIRA	BENTTO	Barcelona
	CLAP CAKES	Barcelona
	COTTONFISH	Barcelona
FOOD HAVEN	GAIO ROASTED CHICKEN	Barcelona
	HANAI POKÉ	Barcelona
	KOBY GRILLED BURGER	Barcelona
	MOMA CHIRASHI	Barcelona
	TEJANO MEXICAN GRILL	Barcelona
	WOKZILLA	Barcelona
	BOKO	Barcelona Madrid
FRESHPERTS (***)	FISHANDGREEN	Barcelona Madrid
	HOTTO	Barcelona Madrid
	RAINBOWLS	Barcelona Madrid
	SUSHIFRESH	Barcelona Madrid
	TAKOTAKO	Barcelona Madrid
INMOTION FOOD	DE LA ABUELA	Madrid
	NUGU BURGER	Madrid
	SUM-BAO	Madrid
VERYDELI	BAILA MARTINA	Madrid
	MASSBURG	Madrid
PIZZA CLIK	PIZZA CLIK	Valencia
STARTEAT	BIBIMBAP	Madrid
	GECKO POKE	Madrid
	GREEN HILL	Madrid
	N-TAKAO	Madrid
TASTER	A BURGER	Madrid
	MISSION SAIGON	Madrid
	STACKSANDO	Madrid
	OUT FRY	Madrid

(*) Datos a 17/12/2020.

(**) Solo se incluyen las marcas virtuales propias desarrolladas por la compañía.

(***) Tras su desarrollo digital, Freshperts ha llevado también estas marcas a locales físicos.

Fuente: Alimarket 2021

Grupo 2: integrado por varios chefs y empresarios independientes que han visto también en este nicho de mercado de las marcas virtuales una oportunidad para lanzar sus propios negocios con un menor riesgo que si lo hicieran mediante la puesta en marcha de un restaurante tradicional (Alimarket report, 2021). Entre estos destaca Goxo del grupo Diverxo y La gran Familia del Grupo Dani García, ambos grupos especializados en un tipo de comida

premium, han optado por el uso de marcas virtuales para expandirse, ofreciendo comida de alta calidad a domicilio. El resto de empresas que destacan en esta categoría son:

Ilustración 10: Marcas virtuales exclusivamente online

MARCAS VIRTUALES EXCLUSIVAMENTE ONLINE		
Grupo	Marca Virtual	Zona delivery
DIVERXO	GOXO	Barcelona Madrid
GRUPO BLENDER	LA LECHE DE TIGRES	Zaragoza
	LA VEGANA	Zaragoza
GRUPO DANI GARCÍA	LA GRAN FAMILIA MEDITERRÁNEA	Barcelona Madrid Marbella
GRUPO RESTICA	KOMODIM SUM	Barcelona
GRUPO TÁNDEM	LA MOLLETERÍA	Zaragoza
GRUPO VAQUER	BONITA CELIA	Zaragoza
MEXICANA DE FRANQUICIAS	ARTE SANA	Madrid
	CHICKENLY	Segovia
SIN TENEDOR	COME POKE	Segovia Logroño Valladolid Rivas Vaciamadrid Ciudad Real
	GOGOFRE	Segovia Logroño
WAKEA POKE BURGER	LA CROQUETA GOURMET	Almería
	LA PATATA DEL CHEF LEONARD	Almería

Fuente: Alimarket 2021

Grupo 3: Restaurantes tradicionales que se han diversificado a través del uso de las cocinas fantasma. Algunos de estos, han creado sus propias marcas digitales que operan en el canal digital o han diversificado sus enseñanzas a través de una cocina fantasma: ya sea suya propia o alquilando un espacio en una cocina fantasma. A modo de ejemplo, el grupo de hamburguesas Goiko, se ha integrado verticalmente, creando sus propias cocinas fantasma para atender la demanda de pedidos a domicilio, conservando su propia marca. En cambio, el grupo de franquicias Papa John's, ha iniciado operaciones en Málaga llegando a un acuerdo con la empresa de cocinas fantasma Booh, con el objetivo de expandirse. Las entidades de este grupo son:

Ilustración 11: Restaurantes tradicionales diversificados a través de una cocina fantasma

MARCAS OFFLINE QUE HAN DIVERSIFICADO EL NEGOCIO A TRAVÉS DE DARK KITCHEN			
Grupo	Marca	N.º Dark kitchen	Zona delivery
CARLOS ARROCES	CARLOS ARROCES	1	Madrid
DO EAT!	DO EAT!	1	Madrid
GOIKO	GOIKO	2	Madrid
HARD ROCK CAFÉ	HARD ROCK CAFÉ	1	Madrid
LAMBURGUESA	LAMBURGUESA	1	Valencia
MAHALO POKÉ	MAHALO POKÉ	1	Madrid
MEXICANA DE FRANQUICIAS	RICOS TACOS	6 (**)	Madrid
	SUPER TACO	1	Madrid
PAPA JOHN'S (1)	PAPA JOHN'S	1	Málaga
POKE HOUSE (1)	POKE HOUSE	1	Madrid
SUSHIMORE	SUSHIMORE	8 (***)	Cádiz Granada Madrid Murcia Pontevedra
TELEPIZZA	TELEPIZZA	3	Madrid Guadalajara
TORO BURGER (1)	TORO BURGER	1	Valencia

(*) Datos a 17/12/2020. El negocio principal de estos grupos es la puesta en marcha de restaurantes físicos.

Fuente: Alimarket 2021

Grupo 4: empresas de cocinas fantasma en España. Este grupo son nuestros competidores más directos, puesto que se especializan en la creación de cocinas fantasma. En su mayoría, se centran en la infraestructura y algunos ofrecen servicios adicionales de asesoramiento. Estos se desarrollan ampliamente en el siguiente apartado de competidores.

Ilustración 12: Empresas de cocinas fantasma

ALTA		
Empresa	N.º de complejos	Ubicación
BOOH!	2	Madrid Málaga
COOCCIÓ	1	Barcelona
COOKLANE	6	Barcelona (3) Madrid (3)
COOK ROOM – GLOVO	n.d.	n.d.
CUYNA	1	Valencia
EDITIONS – DELIVEROO	2	Madrid
PROYECTOS		
Empresa	N.º de complejos	Ubicación
COOCCIÓ	2	Barcelona
CUYNA	6	Barcelona Madrid (3) Zaragoza Sevilla
TABERNA Y CAFETÍN	1	Barcelona

n.d. Dato no disponible. (*) Datos a 17/12/2020.

Fuente: Alimamarket 2021

3.3 Principales competidores en España

A continuación, se realiza un análisis individualizado de cada uno de los principales competidores de nuestra empresa en España:

- **BOOH!:** opera en Madrid y en Málaga. Su propuesta es multi-marca y multi-plataforma. Tiene dos vías de negocio: desarrolla sus propias marcas virtuales y, por otro lado, funciona como una cocina fantasma, alquilando sus espacios a terceros. De esta forma, posee actualmente cuatro marcas propias: Crunch Eat, La Rechinda, Legend y Pua Poke y dos cocinas fantasma: una en Málaga y otra en Madrid, en la que se encuentran cinco marcas de terceros. Recientemente, ha incluido la posibilidad de combinar comida de dos restaurantes distintos en un mismo pedido. Sus clientes trabajan con las principales plataformas de *delivery* como Glovo, UberEats, JustEat y Deliveroo, además de contar con la posibilidad de realizar pedidos directos a través de su propia página web y *take away* en el local. Durante el primer año, han realizado aproximadamente 40.000 pedidos y han facturado cerca de 1 millón de euros. En su segunda ronda de inversión, ha conseguido recaudar € 1,2 millones. Sus fundadores, Alegre, Daniel Bueno y Angelo Di Placido, han comentado que: *“Apostamos por el delivery y el modelo dark kitchen mucho antes de la pandemia y los acontecimientos están dando valor a nuestras decisiones, la comida a domicilio se está consolidando como una línea fundamental para la industria hostelera y tenemos que aprovechar las oportunidades que tenemos para adaptarnos y salir reforzados de estos momentos que indudablemente marcarán un antes y un después en la restauración”*.
- **CUYNA:** ubicado en Madrid, es una red de cocinas que te permite externalizar la expansión de tu negocio a tu medida, reduciendo plazos y costes de inversión. Es un proveedor de la infraestructura. No crea marcas virtuales, tan solo pone a disposición de sus clientes una cocina equipada lista para ser usada. La compañía ya tiene un centro operativo en Valencia y proyectan levantar, al menos, otros seis más, en Madrid y tres en Barcelona, Zaragoza y Sevilla. Ofrece la posibilidad de asesorar a sus clientes para guiarles en su expansión. En tan solo dos semanas, pone a

disposición de sus clientes una cocina totalmente equipada, incluyendo todos los suministros. Levantó en una primera ronda de financiación 1 millón de euros.

- **COOCCIÓ:** primera incubadora gastronómica y obrador compartido de España fundada en 2016 y ubicada en Barcelona. Cuenta con una cocina compartida en el centro de Barcelona de 520 m2 abierta todos los días del año. Funciona como un coworking para cocineros, las cocinas están todas juntas. Se puede alquilar una mesa para una persona por horas. Adicionalmente cuenta con un amplio servicio de asesoría que engloba a todas las fases del negocio. Por último, asesoran a sus clientes que quieran crear una *dark kitchen*, dando la posibilidad de que ellos mismos se encarguen de la ejecución del proyecto. En 2018, asesoran a Glovo para diseñar una *dark kitchen*, cuando todavía no existían como se conocen a día de hoy.
- **COOKLANE:** compañía vinculada a Travis Kalanick, co-fundador de Uber. Actualmente, en España está presente en Madrid con 22 cocinas en Tetuán, 38 en Salamanca, 35 en Pacífico y en Barcelona con 40 cocinas en la zona de Sants. Ofrece cocinas comerciales diseñadas eficientemente para el *Delivery* y *el Take Away*, que permiten optimizar los costes y aumentar las ventas llegando a nuevos clientes en localizaciones exclusivas. Adicionalmente pone a disposición de sus clientes su tecnología que permiten la integración de todas las plataformas de pedidos a domicilio en un único dispositivo y ofrece también servicios de asesoramiento relacionados con el marketing, el *branding*, la eficiencia operacional, o el lanzamiento de nuevos productos.
- **COOK ROOM (GLOVO):** espacio equipado con cocinas a medida que Glovo ofrece a sus clientes con el objetivo de que estos puedan abrir nuevas localizaciones (solo para *delivery*), y evitar la saturación de los restaurantes, derivando los pedidos online a sus *Cook Rooms*. Se encargan de proporcionar la infraestructura básica a sus clientes, mientras que estos deberán aportar la materia prima y el equipamiento específico en función del tipo de cocina.

- **EDITIONS (DELIVEROO):** cuenta con dos complejos en Madrid, de 400 m² y seis cocinas cada uno. Es un espacio de cocinas ciegas: cocinas 100% Deliveroo en las que sus marcas exclusivas cocinan pedidos a domicilio. Las marcas presentes entre otras son: New York Burger, Mamá Campo o Tasty Poke.
- **HIVE:** *start up* ubicada en Madrid que pretende cambiar el concepto de cocina fantasma, puesto que su propuesta no es esconderse frente al público, como pretendían la mayoría hasta entonces, sino que han creado un mercado online visible de cara al público, con 45 cocinas y un espacio para la realización de talleres. Su mayor virtud es su flexibilidad. Pese a tener tantas cocinas, estas las adapta a sus clientes en función de sus necesidades. Ofrece cocinas totalmente equipadas listas para usar y adicionalmente servicios de asesoramiento para sus clientes. Se pueden realizar pedidos tanto a través de las aplicaciones como en el local físico en persona. Ha finalizado una primera ronda de inversión de € 400k, con el objetivo de adquirir un antiguo mercado cerca de la céntrica Plaza de Castilla de Madrid de 2.300 metros cuadrados, el espacio más grande de toda Europa de este tipo de negocio.

3.4 Entorno institucional

Debido a que nuestra intención es iniciar nuestra actividad con un local en Madrid, vamos a analizar cómo se encuentra la regulación del sector actualmente. El 17 de febrero de 2021, Mariano Fuentes, concejal de Urbanismo durante la Comisión Desarrollo Urbano y de Obras y de Equipamiento comentó que: *"Las cocinas industriales son actividades que se incluyen dentro del uso industrial que definen y regulan las normas urbanísticas del plan general y esas actividades se tramitan y autorizan conforme a los procedimientos establecidos en la normativa urbanística"*. Adicionalmente, comento que Urbanismo solicitará a Medioambiente un informe con el objetivo de conocer si estas actividades deben de estar sujetas a un procedimiento de evaluación ambiental. También, se va a exigir un estudio para determinar cómo afecta a la movilidad la implantación de este tipo de cocinas. Por último, el concejal comentó que *"dentro del proceso de modificación de las normas urbanísticas del Plan General, se va a revisar la regulación de los usos urbanísticos y en especial los usos industriales"*.

El miércoles 24 de marzo, en la Comisión Desarrollo Urbano y de Obras y de Equipamiento el concejal Mario Fuentes, adelantó que: *“no va a haber una moratoria de licencias. Puesto que las cocinas industriales se engloban dentro de ciertas modificaciones del plan general, vamos a suspender el otorgamiento de licencias mientras se tramita dicha modificación. En este sentido, no es necesaria una moratoria. Haremos dicha modificación este año, con el objetivo de adecuar la normativa a las demandas actuales de la ciudad de Madrid”*. Rechazaba de esta forma la solicitud de Mas Madrid de llevar a cabo una moratoria. Sin embargo, deciden suspender el otorgamiento de licencias mientras tramitan la modificación del plan general. En consecuencia, hasta que no se finalice dicho trámite, desconocemos cuánto tiempo puede tardar, no se podrán solicitar nuevas licencias para operar las cocinas fantasmas.

En cuanto a todos los trámites legales necesario para comenzar la actividad, hemos pensado en subcontratar a la empresa Projectum, quien se encarga de todo el proceso. Este consiste en:

- Trabajos previos: levantamiento de planos, para ser procesado con el software Autocad en formato *dwg, debe incluir: emplazamiento y situación, planta, sección y fachada. Además, el Certificado de Compatibilidad Urbanística, que evalúa el planeamiento urbanístico de la zona y ayuda a calcular la densidad de actividades relacionadas en la misma zona y en un radio concreto. El resultado es un informe oficial del Ayuntamiento en que garantizan la viabilidad o no viabilidad de tu Licencia de Actividad de Platos Preparados.
- Licencia de actividad de platos preparados: proyecto de actividades, comprende una memoria descriptiva de la actividad que se va a desarrollar, así como una memoria técnica de todas las instalaciones
- Licencia de obras para reformar el local: proyecto de obras y proyecto de instalaciones.

Capítulo IV: Plan de negocio y estrategia

4.1 Introducción a la idea: misión, visión, valores

Con el objetivo de dar solución a los problemas actuales en el sector de la hostelería, caracterizado por el cierre de locales por la falta de clientes y la imposibilidad de los emprendedores hosteleros de abrir sus propios restaurantes nuevos, nace Pop Kitchen, un socio estratégico que es mucho más que un proveedor de infraestructura de cocina fantasma. Nuestros clientes solo se tendrán que preocupar de cocinar, ya que nosotros nos encargamos de todo lo demás: equipamiento, abastecimiento de materia prima, *packaging*, junto con unos servicios adicionales de asesoramiento en caso de que lo deseen. Nuestro objetivo es crear una red de cocinas fantasma llenas de emprendedores y restauradores que crecen juntos, a la vez que nosotros. Queremos crear una comunidad de *foodies*, de apasionados de la comida, que disfruten de ella tanto como nosotros. De todo ello, se deriva nuestra visión, misión y valores:

Visión: queremos crear una plataforma líder de cocinas fantasma con el objetivo de contribuir a la expansión de la comunidad de amantes de la cocina y ayudarles en su desarrollo profesional.

Misión: proporcionamos a nuestros clientes infraestructura de cocinas fantasma creando una marca propia como mercado online formado por las marcas de nuestros clientes, con los que colaboramos como un socio estratégico, prestándoles todo tipo de servicios adicionales que puedan necesitar.

La siguiente figura muestra el logo de la empresa:

Ilustración 13: Logo de Pop Kitchen



Fuente: Elaboración propia

Los principales valores de nuestra empresa son:

- **Calidad:** nos comprometemos a ofrecer un servicio que se adecue a unos estándares de calidad muy elevados. Todos nuestros aliados estratégicos serán seleccionados por ser los mejores en su campo.
- **Flexibilidad:** nos adaptamos a las necesidades de nuestros clientes. Independientemente del tipo de cocina que desee, se la ofrecemos a nuestros clientes sin ningún inconveniente.
- **Sostenibilidad:** estamos muy comprometidos con el medio ambiente, por lo que nos comprometemos a minimizar nuestro impacto en el mismo. En consecuencia, nos obligamos a usar materiales reciclados para los envases y embalajes de nuestros productos, favoreceremos en la medida de lo posible, que los repartidores usen medios de transportes no contaminantes y reciclaremos todos los productos que desechemos.
- **Proximidad:** nuestros locales se ubicarán en lugares donde la demanda de pedidos a domicilio sea muy alta, pero respetando a los vecinos de la zona. Nos comprometemos a adoptar una serie de medidas para asegurarnos de que se cumple: no ubicarlo en los bajos de un edificio residencial, reforzar el aislamiento del local, entre otras.
- **Confianza:** nuestros clientes van a poder contar con nosotros independientemente del contexto y de las circunstancias. Además, nos comprometemos a ser transparentes con todas nuestras comisiones con el objetivo de ser totalmente transparente con nuestros clientes.

Para distinguirnos de nuestros competidores, debemos desarrollar una estrategia clara y definida. La estrategia es un conjunto de acciones dirigidas a un objetivo que una empresa adopta para obtener y mantener un rendimiento superior al de sus competidores (Porter, 2008). Una empresa que consigue un rendimiento superior al de otros competidores del mismo sector o a la media del sector tiene una ventaja competitiva (Rothaermel, 2018). Para obtener una ventaja competitiva, una empresa debe proporcionar bienes o servicios que los consumidores valoren más que los de sus competidores, o bien bienes o servicios similares a los de los competidores a un precio inferior.

Respecto a los tipos de estrategias según Porter, vamos a seguir la de diferenciación dirigidos a un mercado reducido, al ser nuestro target los emprendedores hosteleros, sobre todo, y de manera secundaria los restaurantes saturados. Sin lugar a duda, nos diferenciamos de nuestros competidores al ser los únicos que creamos una marca propia, Pop Kitchen, que se va a emplear como mercado online, apareciendo en las plataformas de *delivery* (Uber Eats, Just Eats, Deliveroo), y una vez que selecciones nuestra marca, te aparecerán las distintas marcas virtuales que ofrecen nuestros clientes, que conservan su marca propia. Esto se enlaza con otra de nuestras características más diferenciadoras: la variedad. Ofrecemos la posibilidad de elegir varios tipos de comida de cada uno de los restaurantes virtuales de cada local en un solo pedido. Adicionalmente, destacamos por la gran flexibilidad que ofrecemos a nuestros clientes, al adaptar nuestras cocinas a sus necesidades.

Destacamos también por nuestro objetivo de ayudar a ampliar la comunidad foodie. Tanto nuestros clientes como el consumidor final tienen la oportunidad de conectar y compartir contenido gastronómico, principalmente usando las redes como canal de comunicación. Por último, creamos experiencias dentro de nuestras cocinas y se van a compartir retransmitiéndolas en directo, invitando a *influencers* como estrategia de Marketing. Nuestra intención es realizar colaboraciones con estos *influencers*, para que estos creen contenido digital a partir del proceso de cocinar para que posteriormente se puedan pedir a domicilio los platos cocinados entre estos y nuestros clientes. No descartamos la posibilidad de tener algún cocinero propio para este tipo de colaboraciones y para crear nuestra propia marca virtual, pero, en cualquier caso, sería a largo plazo.

Todas estas características nos diferencian claramente de todos los competidores actuales, posicionándonos como un servicio *premium* dentro del sector, al ofrecer un valor mayor a nuestros clientes. Respecto al precio de nuestros servicios, será ligeramente superior a la media de los competidores, pero gracias al desglose entre una parte fija y otra variable, no será percibido como caro, tal y como se explicará posteriormente en el apartado del plan financiero. Esta diferenciación, nos va a permitir reducir la sensibilidad al precio de nuestros clientes, aumentar su fidelización con nuestra marca, crear una barrera de entrada para posibles nuevos competidores y generar unos mayores márgenes de beneficio que la media

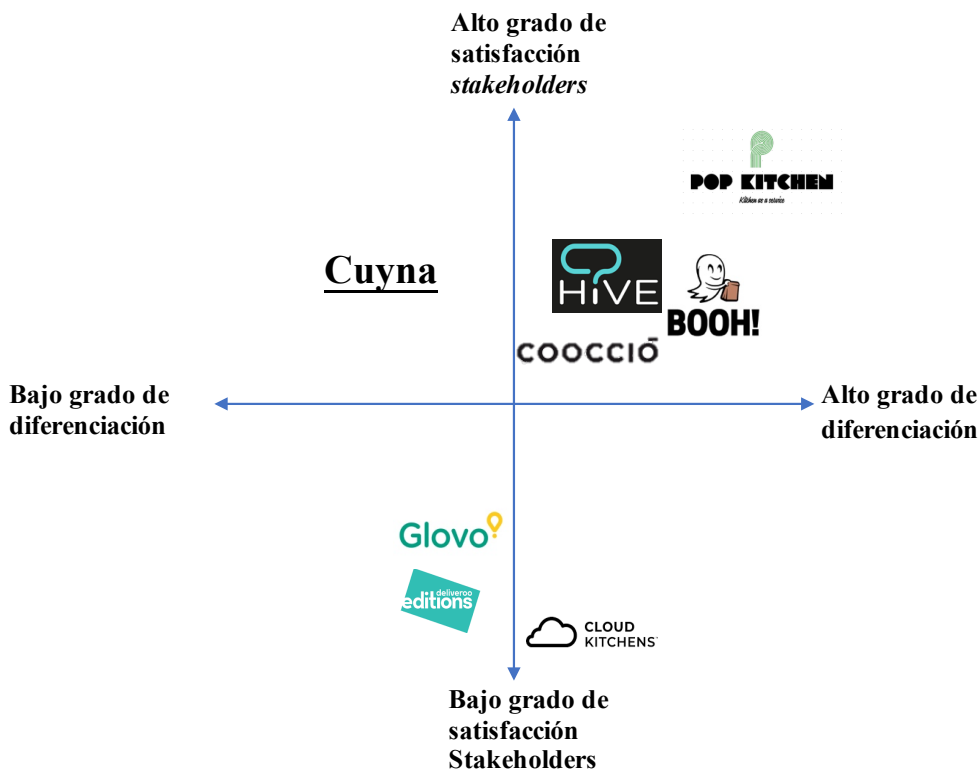
del sector. Si bien es cierto que, para ello, debemos mantener los costes en la media del sector, ya que de lo contrario no podremos mantener nuestra ventaja competitiva en el largo plazo.

4.2 Entorno de la empresa

Para estudiar el entorno competitivo de nuestra empresa se va a proceder a realizar: un mapa de los competidores, para ver cómo nos diferenciamos respecto a nuestros principales competidores, un análisis de las cinco fuerzas de Porter, llamado así por el profesor de Harvard Business School, Michael E. Porter, que nos permitirá establecer el atractivo del mercado en el que vamos a operar y determinar el poder competitivo de nuestra empresa. Y, por último, un análisis DAFO, para analizar tanto los factores internos como los externos que afectarán a nuestra organización.

4.2.1 Mapa de competidores

Ilustración 14: Mapa de competidores de Pop Kitchen



Fuente: Elaboración propia

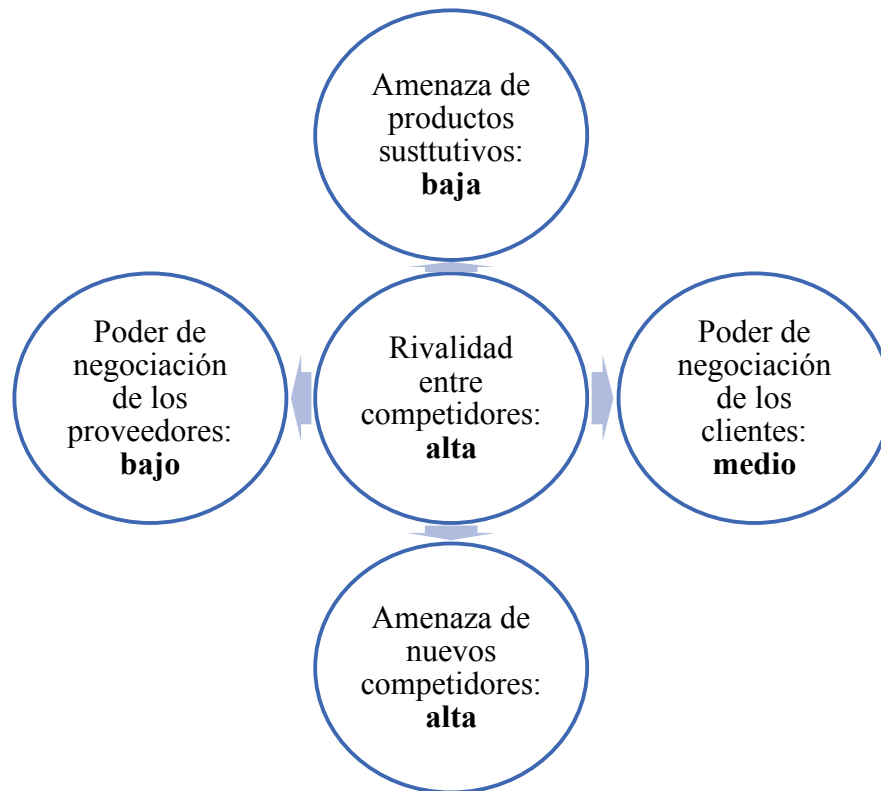
En el gráfico se compone de dos variables: el grado de diferenciación (eje x) y el grado de satisfacción de los *stakeholders* (eje y). Se aprecia como Cuyna no busca diferenciarse creando una marca propia, sino que tan solo se posiciona como un proveedor de la infraestructura de las cocinas fantasma. En cambio, Hive, Booh y Cooccio sí que buscan crear una marca fuerte con la que diferenciarse de sus competidores. En medio, nos encontramos con las cocinas fantasma de Glovo (Cookrooms) y Deliveroo (Deliveroo editions), que destacan por su propia marca, pero no por la de sus clientes. Con frecuencia, los consumidores finales desconocen que la comida proviene de alguna de sus cocinas fantasma. Respecto al grado de satisfacción de los *stakeholders*, entendidos como el público de interés para una empresa que permite su completo funcionamiento. Nos hemos centrado en los indirectos, representado principalmente por la sociedad en general y las Administraciones Públicas. Las grandes plataformas de cocina fantasma representadas por Cook Rooms, Deliveroo Editions y Cloud kitchens, cuentan con una visión negativa por parte de los vecinos de los barrios en los que se instalan, debido a que han llegado a construir más de 35 cocinas en los bajos de un edificio residencial.

En consecuencia, los vecinos de las zonas afectadas han reaccionado con manifestaciones e interpellando la intervención de la Administración para que regule correctamente este sector. Sin embargo, el resto de los competidores, defienden un modelo más sostenible con menos cocinas por local o ubicándolas en lugares que molesten menos a los vecinos.

Pop Kitchen, se sitúa en una posición que representan un alto grado de satisfacción de todos nuestros *stakeholders* indirectos, puesto que nos comprometemos a tomar una serie de medidas para evitar el descontento de los vecinos: no ubicar el local en un edificio residencial, reforzar el aislamiento del local, promovemos el uso de transporte eléctrico por los *riders*, entre otras. Y un alto grado de diferenciación, al crear una marca fuerte para diferenciarnos de nuestros competidores y enfocarnos sobre todo a los emprendedores hosteleros. Este punto se desarrollará ampliamente en la propuesta de valor.

4.2.2 Análisis Porter

Ilustración 15: Las cinco fuerzas de Porter aplicadas a Pop Kitchen



Fuente: Elaboración propia a partir de Porter, 1998

Respecto al desarrollo de las cinco fuerzas:

- **Amenaza de nuevos competidores entrantes: alta.**

Esto se debe principalmente a que no se requiere una elevada inversión inicial si lo comparamos con otro tipo de negocios similares. Además, los costes de nuestros clientes de cambiarse a otra empresa, el *switching cost*, es bajo. Si el cliente no está satisfecho con nuestros servicios, se podrá cambiar a otra cocina fantasma en un plazo de unas dos semanas aproximadamente, eso sí, tendría que abonar una penalización por terminar de manera anticipada el leasing de su equipamiento. Adicionalmente, debemos tener en cuenta que vamos a crear una marca propia fuerte para posicionarnos como un mercado online de *delivery* lo que nos diferencia de nuestros competidores. Gracias a los acuerdos que tengamos

con los proveedores de materias primas, conseguiremos unas condiciones mejores a las normales del mercado, por lo que habrá que analizar si los competidores conseguirán condiciones tan ventajosas. Otro factor relevante que va a influir en la competencia, disminuyéndola, es el hecho de que los políticos están actualmente regulando el sector. Pese a que en el corto plazo va a tener un impacto negativo, como se refleja en el hecho de que, por ejemplo, en Barcelona han suspendido durante un año la concesión de licencias para operar este tipo de negocios hasta que se regule o en Madrid, donde también se ha suspendido la concesión de licencias hasta que se modifique la normativa. Sin embargo, a largo plazo se va a dotar de una mayor seguridad jurídica al sector. Es un hecho que algunas de los competidores ubicados en Madrid se han implementado con más de 35 cocinas en un único local, ubicado en una zona residencial céntrica de la capital. Esto ha provocado el malestar generalizado de los vecinos ocasionado por los constantes ruidos de las cocinas, los olores y el trasiego constante de los *riders* o repartidores a domicilio.

Nosotros apostamos por otro modelo totalmente distinto, locales más pequeños de unos 130 m² con ocho cocinas con un buen aislamiento para no molestar a los vecinos. De ahí que conscientes del peligro que supone la entrada de nuevos competidores, abogemos por una clara estrategia de diferenciación de nuestros competidores.

- **Poder de los proveedores:** bajo.

Contamos con distintos tipos de proveedores. Por un lado, los de las materias primas necesarias para elaborar los distintos platos de nuestros clientes, en el caso de que contraten con nosotros el servicio. Entendemos que existen numerosos proveedores de materias primas y que estos no están muy diferenciados por lo que su poder de negociación será reducido. Respecto al equipamiento necesario para operar las cocinas, queremos contar con un único proveedor que nos suministre todo el equipamiento. Nuevamente, existen muchas marcas de equipamiento de cocinas, tanto de los soportes necesarios como toda la maquinaria. Por ello, vamos a ostentar un buen poder de negociación con ellos a la hora de seleccionar a uno. Si bien es cierto, que cuando elijamos a uno en concreto, pasaremos a depender de él en gran medida, puesto que el coste de cambiar a otro será muy elevado. Hemos pensado trabajar con

el proveedor de cocinas industriales denominado Fagor. En cuanto a la tecnología, necesitamos a un proveedor de software que nos permite integrar a las distintas plataformas de pedido en una sola. Existen varias compañías que ofrecen estos servicios, pero hemos elegido a BistrotHub. En definitiva, su poder es bajo al existir muchos proveedores distintos y no estar especialmente diferenciados.

- **Poder de negociación de los clientes:** medio.

Nuestro target de clientes son los emprendedores hosteleros y los restaurantes saturados. Consideramos que estos clientes potenciales son muchos por lo que no van a tener un gran poder de negociación. No obstante, los restaurantes saturados nos pueden amenazar con integrarse verticalmente, creando su propia cocina fantasma. Sin embargo, no consideramos que sea un riesgo elevado, puesto que esta opción les saldría considerablemente más cara que el hecho de alquilar un espacio de cocina en nuestro local. Debemos señalar también que son nuestros clientes los que van hacer frente al pago a las plataformas de *delivery* o agregadores como Deliverro, Just Eat, o Uber Eats, que oscila entre el 25%-30% de comisión sobre sus ventas e incluye el posicionamiento en su plataforma y los repartidores a domicilio o *riders*. Aunque una vez estemos establecidos y contemos con un volumen de pedidos relevante, negociaremos desde Pop Kitchen con estas plataformas para que mejoren las condiciones. De esta forma, ayudaremos a nuestros clientes abaratando sus costes para diferenciarnos de otras cocinas fantasma y en el caso de que se quieran cambiar a otra, les suponga un coste mayor.

- **Amenaza de productos sustitutos:** baja.

Los productos sustitutos satisfacen las mismas necesidades básicas de los clientes que el producto de nuestra industria, pero de forma diferente. La amenaza de los sustitutos consiste en la idea de que la otra industria se acercará a las necesidades de los clientes actuales. Al ser un mercado muy concreto y específico, no vemos claros productos sustitutos al mismo. La alternativa sería que los restaurantes saturados y los emprendedores hosteleros creasen por su propia cuenta sus cocinas fantasmas. No obstante, consideremos

que tendría un coste mucho mayor para estos, en comparación con alquilar un espacio de cocina de nuestro local. Contamos con una clara estrategia de creación de una marca fuerte propia para diferenciarnos tanto de los posibles productos sustitutivos como de los competidores.

- **Rivalidad de entre las empresas del sector:** alto.

Como se ha analizado en el apartado de los competidores, recientemente han surgido numerosas empresas que se dedican a la creación de cocinas fantasma por lo que el nivel de rivalidad es alto. Pese a este elevado número de competidores, consideremos que, debido a las altas tasas de crecimiento del sector, todavía no está saturado, existiendo una oportunidad para implantarnos y consagrarnos como una plataforma de cocinas fantasma líder en España.

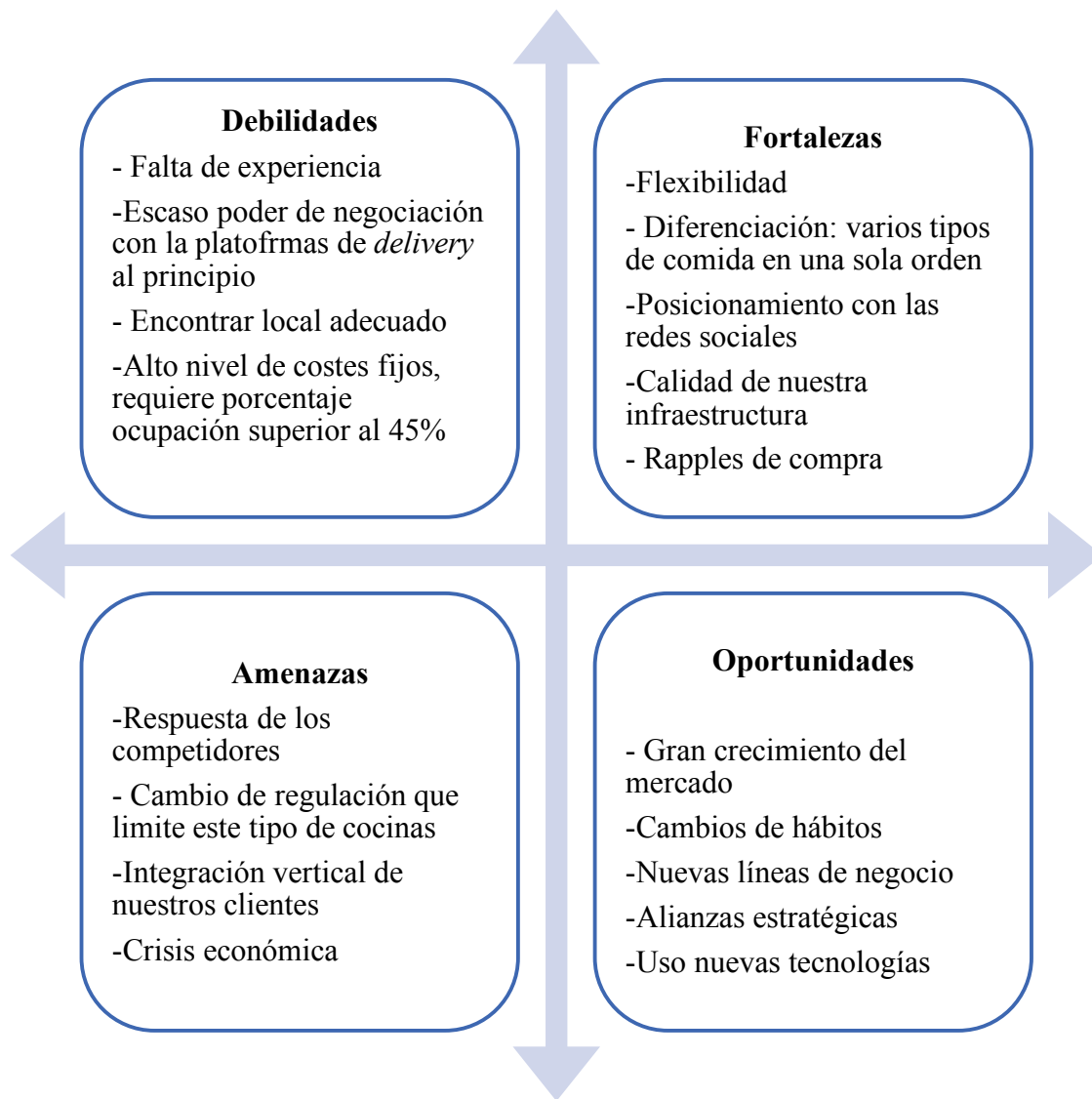
En definitiva, concluimos que nos encontramos ante un mercado muy atractivo. El poder de los proveedores es bajo debido a que existen muchos y estos no están diferenciados. Además, la amenaza de los sustitutivos consideramos que también es baja, al encontrarnos con un mercado muy concreto y específico, no vemos claros productos sustitutivos al mismo. Respecto al poder de los clientes, nuestro target son los emprendedores hosteleros y los restaurantes saturados. Consideramos que estos clientes potenciales son muchos por lo que no van a tener un gran poder de negociación, aunque si van a poder amenazar con integrarse verticalmente o con cambiarse a otro competidor. Respecto a las dos últimas fuerzas, la rivalidad de los competidores y la amenaza de nuevos competidores, estas no son muy favorables debido al elevado número de competidores presentes en el mercado español en la actualidad y las escasas barreras de entrada al no requerir una elevada inversión inicial. Pese a ello, debido a las altas tasas de crecimiento del sector, todavía no está saturado, existiendo una oportunidad para implantarnos y consagrarnos como una plataforma de cocinas fantasma líder en España.

4.2.3 Análisis DAFO

El análisis DAFO, denominado así por sus siglas (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) fue desarrollado entre otros por Kenneth Andrews y Roland Christensen de

Harvard Business School. Es una técnica que nos permite trabajar tanto con elementos internos como externos, presentes como futuros, lo que nos facilita obtener una visión global de la situación de la organización (Weillhrich, 1982). Se analiza en la siguiente figura:

Ilustración 16: Análisis DAFO de Pop Kitchen



Fuente: Elaboración propia a partir de Selznick 1957

En cuanto al análisis interno, formado por las fortalezas y debilidades, las primeras priman sobre las segundas. Destacamos por adaptarnos mejor a las necesidades de nuestros clientes que los competidores gracias a nuestra mayor flexibilidad, con la creación de una

marca fuerte nos diferenciamos todavía más. Además, ofrecemos servicios que no realizan la mayoría de los competidores como poder pedir dos tipos de comida en una sola orden. Destacamos por nuestros altos estándares de calidad y nuestro posicionamiento gracias al adecuado uso de las redes sociales. Respecto a las debilidades, se debe comentar la falta de experiencia en la gestión de empresas del equipo fundador, pese a que todos hemos realizado prácticas en empresas de reconocido prestigio, nunca hemos gestionado una directamente. Somos conscientes de que hasta que escalemos el negocio, vamos a tener dificultades para negociar buenas condiciones con las plataformas de *delivery*. Nos puede resultar complicado encontrar el local adecuado en la ubicación que hemos seleccionado y finalmente, respecto al modelo de negocio, hemos detectado que una elevada parte de los gastos son fijos, por lo que, para ser viables económicamente, deberemos superar el umbral de ocupación del 55%.

Respecto al análisis externo, las oportunidades superan claramente a las amenazas por el atractivo del mercado, ya que presenta unas proyecciones de crecimiento muy elevadas, cada vez más gente pide comida a domicilio por los cambios de hábitos, acelerados por la Covid. Además, tenemos muchas nuevas líneas de negocio que se pueden explorar como alquilar las cocinas para talleres o contar con cocineros propios y desarrollar nuestras propias marcas virtuales. En cuanto a las amenazas, destaca el alto grado de rivalidad entre los competidores que puede desembocar en una reducción de los precios de alquiler de las cocinas. También, nuevos cambios regulatorios que dificulten el acceso a las licencias para operar o la amenaza de que nuestros clientes se integre verticalmente, creando ellos mismos sus propias cocinas fantasma. A nivel macroeconómico, una nueva crisis económica puede ocasionar la disminución de los pedidos a domicilio y optar por alternativas más baratas.

4.3 Business Model Canvas

Para el desarrollo del plan de negocio, se ha empleado el modelo del *Business Model Canvas*. Posibilita tener en una sola imagen todos los elementos claves necesarios para transformar una idea de negocio en un proyecto viable. En la siguiente imagen se presenta un breve resumen de cada uno de los puntos clave que se desarrollan a continuación.

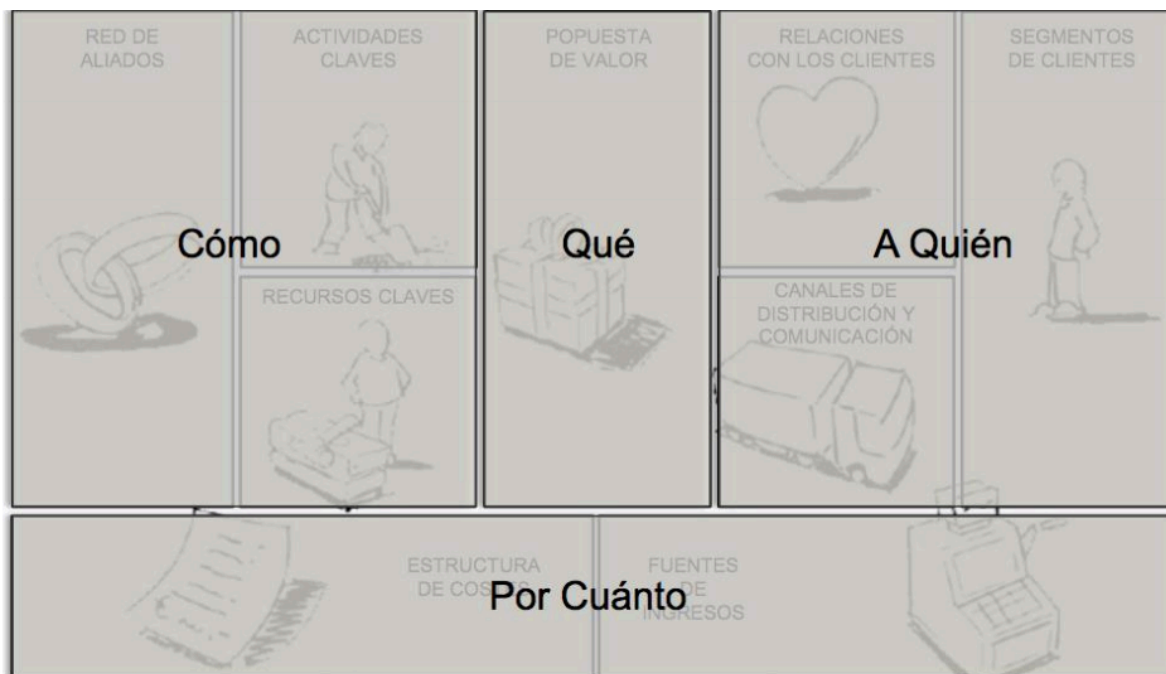
Ilustración 17: Business Model Canvas de Pop Kitchen

<p>Alianzas Estratégicas</p> <p>Proveedores equipamiento : Fagor</p> <p>Proveedor de software: Bistroh</p> <p>Arrendadores de los locales</p> <p>Plataformas <i>Delivery</i></p> <p>Creadores de contenido</p>	<p>Actividades Clave</p> <p>Suministrar el equipamiento a nuestros clientes</p> <p>Infraestructura</p> <p>Servicios adicionales</p> <hr/> <p>Recursos Clave</p> <p>Ubicación</p> <p>Maquinaria</p> <p>Equipo</p> <p>Personal</p> <p>Software</p> <p>Local</p>	<p>Propuesta de Valor</p> <p>Para emprendedores aficionados a la cocina que estén presentes en las redes sociales y busquen profesionalizar su negocio a un bajo coste, expandirse o testear su producto o para restaurantes tradicionales que busquen la diversificación, nace Pop Kitchen, un socio estratégico que es mucho más que un proveedor de infraestructuras de cocina fantasma</p>	<p>Relación con el cliente</p> <p>Adaptación de las cocinas</p> <p>Control de higiene y plagas</p> <p>Seguridad</p> <hr/> <p>Canales de Comunicación</p> <p>Página Web</p> <p>Redes sociales</p> <p><i>Livestreaming</i></p> <p>Plataformas <i>Delivery</i></p>	<p>Segmentos de Mercado</p> <p>Emprendedores hosteleros que busquen profesionalizar su negocio, expandirse o testear su producto</p> <p>Restaurantes saturados o que desean expandirse</p>
<p>Costes</p> <p>Alquiler local</p> <p>Equipamiento</p> <p>Personal</p> <p>Marketing</p> <p>Tecnología</p> <p>Suministros y Limpieza</p>		<p>Flujo de Ingresos</p> <p>Alquiler fijo por espacio</p> <p>Comisiones variables en función de sus ventas</p> <p>Comisiones por <i>packaging</i>, compra de materia prima y por suministros</p>		

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

Para el desarrollo del *Business Model Canvas* hemos optado por adaptarlo al modelo simplificado del mismo que divide los nueve apartados iniciales en cuatro grupos que consisten en cuatro preguntas: cómo, qué, a quién y por cuánto: la primera engloba a los aliados estratégicos, las actividades claves y los recursos claves; la segunda, se corresponde con la propuesta de valor; la tercera, con las relaciones con los clientes, los segmentos de clientes y los canales de distribución y comunicación. Por último, la cuarta recoge la estructura de costes y la fuente de ingresos.

Ilustración 18: Lienzo del modelo de negocio adaptado



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

4.3.1 ¿Qué es lo que ofrecemos?: Propuesta de valor

Concebimos a nuestra empresa como *partner* que te ayuda a crecer. Queremos formar una red de cocinas fantasma llenas de emprendedores y restauradores que crecen juntos, a la vez que nosotros. Nuestro objetivo es crear una comunidad de *foodies*, de apasionados de la comida, que disfruten de ella tanto como nosotros.

Para emprendedores aficionados a la cocina que estén presentes en las redes sociales y busquen profesionalizar su negocio a un bajo coste, expandirse o testear su producto o para restaurantes que estén saturados, nace Pop Kitchen, un socio estratégico que es mucho más que un proveedor de infraestructuras de cocina fantasma.

Ofrecemos la posibilidad a los consumidores finales de que un mismo pedido, puedan seleccionar comida de las distintas cocinas fantasma que trabajan en un mismo local. Por ejemplo, si un grupo de 3 amigos desean pedir comida a domicilio a través de algunas de las plataformas de reparto, pero no se ponen de acuerdo en que tipo de comida escoger, pueden elegir distintos tipos de comida en el mismo pedido. De esta forma, nos diferenciamos de nuestros competidores por la variedad y flexibilidad que ofrecemos a nuestros consumidores finales. Adicionalmente, somos los únicos que no sólo proveemos la infraestructura necesaria a los clientes que busquen una cocina fantasma, sino que también forman parte de nuestro mercado online, bajo la marca de Pop Kitchen, aunque cada inquilino conserva su marca propia. Además, prestamos una serie de servicios a nuestros clientes en el caso de que así lo deseen: aprovisionamiento de materias primas, *packaging* o suministros, entre otros.

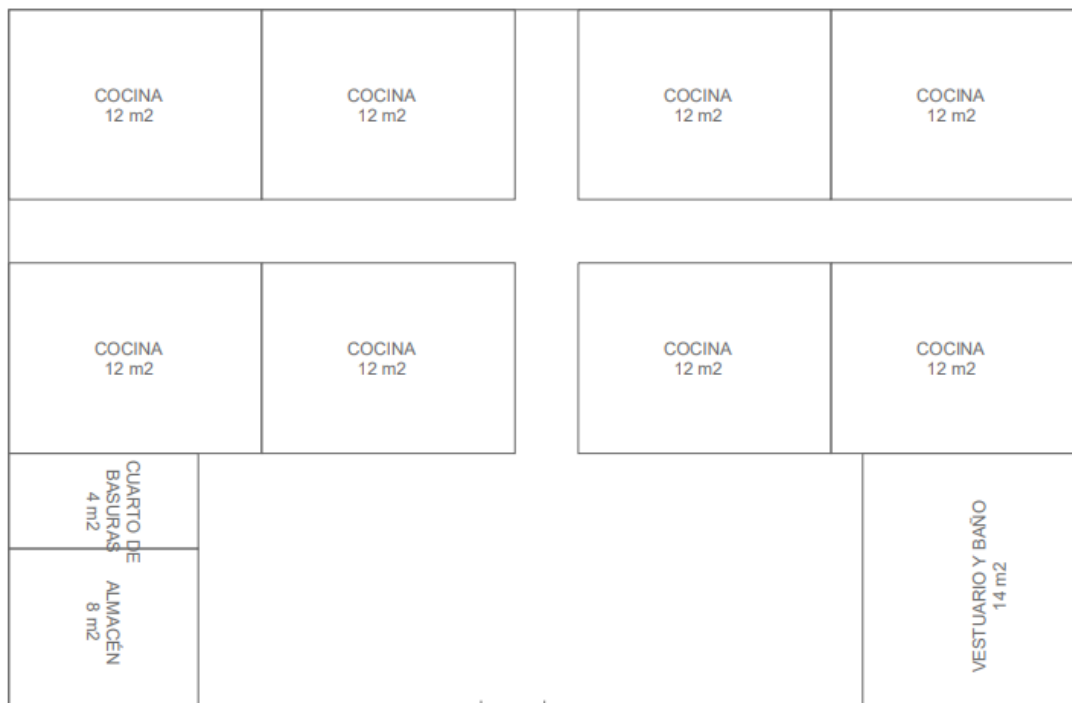
Queremos crear la marca de Pop Kitchen, concebida como un mercado online, donde se sitúan nuestros clientes, que conservan su propia marca. De esta forma, aparecemos en las plataformas de *delivery* o agregadores como Just eat, Glovo, Deliveroo, o Uber Eats bajo el nombre de Pop kitchen. Una vez que seleccionas a Pop Kitchen, se desplegarán las cocinas fantasmas de nuestros clientes, cada uno como una marca de comida distinta que se complementa entre ellas.

Destacamos por la unificación de todos los pedidos de las distintas plataformas gracias a subcontratar el software de BistrotHub, lo que nos permite ahorrar costes al no tener que desarrollar nosotros mismos la aplicación y gestionar de manera muy eficiente todos los pedidos. Cada cocinero que trabaje en nuestras cocinas, tendrá una *tablet* en su espacio, al que le llegarán directamente sus pedidos con independencia de mediante qué plataforma haya sido realizado el pedido.

4.3.2 ¿Cómo lo ofrecemos?: Actividades y recursos clave y alianzas estratégicas

La actividad principal será la de alquilar cocinas totalmente equipadas listas para preparar la comida. Cada local que operemos tendrá ocho espacios de cocina cada uno de un tipo de comida diferente. De media serán seis de cocina caliente y dos de cocina fría. A modo de ejemplo, los clientes que acogeríamos serían cocinas fantasma de: hamburguesas, pizza, pokes, comida mediterránea, shushi, burritos, comida tradicional española y otro especializado en postres. Ofrecemos este servicio a través de un local de 130m2 con ocho cocinas totalmente equipadas (cada cocina de 12m2) y una serie de zonas comunes: almacén, recepción de pedidos y vestuarios. Los planos simplificados del local modelo se aprecian en la siguiente imagen:

Ilustración 19: Planos simplificado de la configuración local



Fuente: Elaboración propia

La distribución de las cocinas que aparece en la imagen anterior, permite optimizar el espacio y aumentar la eficiencia en el reparto de los pedidos. Cada cocina tendrá una ventana con acceso al pasillo principal horizontal, con el objetivo de facilitar la entrega de los pedidos.

El equipamiento de las cocinas incluye: campana de extracción de humos, mesa de fregadero de acero inoxidable con dos fregaderos y escurridor, separador de grasas, aire acondicionado, gas, electricidad y agua adaptadas a todos los equipos, lavado de manos extinción automática contra incendios, internet, control de plagas, fogones, horno. También en el caso de que nuestros clientes necesiten equipamiento propio para poder cocinar, se lo conseguimos gracias a los acuerdos que tenemos con nuestros proveedores de electrodomésticos. Además, una serie de servicios comunes: vestuarios y áreas de descanso, cámaras de frío y almacenamiento, sala de espera para repartidores, servicio de limpieza diario, seguridad y vigilancia. La configuración de una cocina preparada de las ocho de las que disponemos por local con todo el equipamiento, se aprecia en la siguiente imagen:

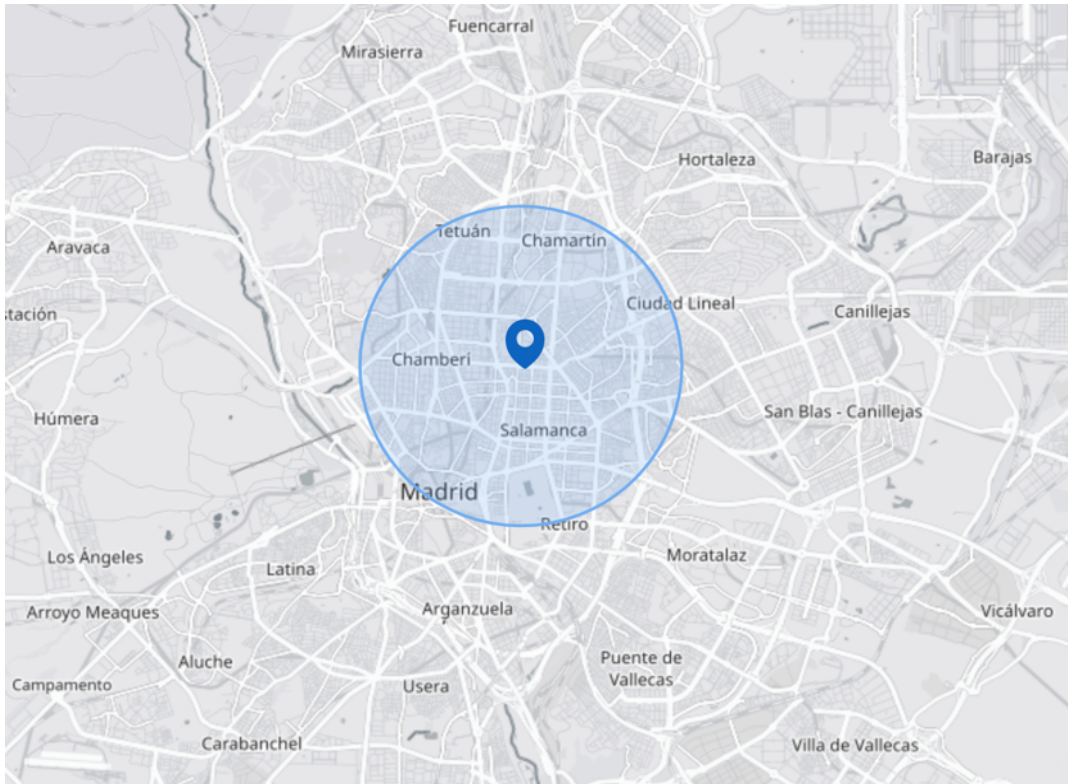
Ilustración 20: Cocina modelo



Fuente: Cooklane 2020

En cuanto la ubicación del local, tras elaborar un detallado estudio de todas las zonas posibles de Madrid donde situar nuestro primer local, hemos concluido que las mejores localizaciones serían las zonas de Tetuán, Pacífico, Ciudad Lineal, Chamberí y Prosperidad. De cara a iniciar la actividad, nos vamos a situar idealmente, en la siguiente ubicación:

Ilustración 21: Ubicación ideal del local



Fuente: elaboración propia

En esta ubicación (alrededores de la calle Joaquín Costa), se concentra la mayor demanda de pedidos a domicilio debido a abarcar una zona ampliamente habitada con altos edificios residenciales y también numerosas oficinas de empresas que demandan habitualmente los servicios de comida a domicilio, sobre todo en el turno de la noche. Situada entre la zona de Avenida de América y República de Argentina, en tan solo un radio de 3 km (reflejado con el círculo azul) se entregan los pedidos en un tiempo inferior a los 15 minutos, cumpliendo con el objetivo de nuestra empresa de proporcionar un servicio de calidad,

superior al de los competidores. Este radio incluye atender la demanda del *delivery* en zonas estratégicas como barrio de Salamanca, Chamberí, Chamartín, y parte de Ciudad Lineal y Prosperidad.

Para evitar las quejas de los vecinos como está ocurriendo en otras cocinas fantasma, defendemos el desarrollo de un modelo sostenible. A diferencia de otras cocinas fantasma, que pueden llegar a albergar más de 35 cocinas en un único local, nosotros únicamente tendremos ocho ubicadas preferiblemente en un local que no esté en un edificio residencial. Adicionalmente, en la medida de lo posible, fomentaremos que todos nuestros pedidos sean transportados con vehículos que no contaminen el medio ambiente: bicicletas y motos eléctricas y patinetes. Llegaremos a acuerdos con las plataformas de *delivery* para que sólo se usen este tipo de vehículos. Con ello, logramos disminuir no solo el molesto ruido de las motos cada vez que vayan a recoger un pedido sino también la contaminación de la atmósfera por los gases nocivos de los vehículos. Por último, nos comprometemos a reforzar el aislamiento acústico del local para que los vecinos no escuchen el ruido que generan las cocinas. Con el cumplimiento no solo de la normativa municipal sino con todas estas medidas adicionales descritas, consideramos que este negocio será compatible con los vecinos que residan cerca del local, al no alterar su tranquilidad.

Otro recurso clave para la empresa es el equipo fundador, compuesto por cinco alumnos de quinto de carrera que se gradúan este año de Administración y Dirección de empresas y Derecho. Pese a nuestra juventud, todos hemos realizado distintas prácticas en empresas de reconocido prestigio, en sectores como fusiones y adquisiciones, auditoría, abogacía y capital riesgo, entre otros. Terminamos la etapa universitaria con una excelente formación académica. Todos nosotros hemos desarrollado a lo largo de la carrera numerosos trabajos y presentaciones juntos, consiguiendo obtener excelentes resultados. La experiencia del equipo se refleja en la siguiente imagen, en la que de manera breve se recoge el CV de cada uno de los integrantes del equipo fundador.

Ilustración 22: CV del equipo fundador

Equipo



- Doble grado en ADE y Derecho en la Universidad Pontificia de Comillas
- Off-Cycle Analyst desde julio de 2020 a febrero 2021 en el departamento de Global M&A del Banco Santander
- Durante el año 2019 cursó un Summer Internship en Izar Capital Group, un merchant bank ubicado en Washington D.C

Francisco de Borja Bores de la Riva Co-founder & CFO



- Doble grado en ADE y Derecho en la Universidad Pontificia de Comillas
- Internship en el departamento de auditoría de energía en PWC desde septiembre de 2020 a Enero de 2021
- Durante el año 2019 cursó un Summer Internship en Qvadrigas Abogados enfocado en Derecho Mercantil

Alfredo Briganty González Co-founder & CMO



- Doble grado en ADE y Derecho en la Universidad Pontificia de Comillas
- Off-Cycle Analyst en EBN Capital desde septiembre de 2020 a Enero de 2021
- Durante el verano de 2019 cursó un Summer Internship en el departamento de valoraciones de Copernicus

Nicolás Banda Macías Co-founder & CIO



- Doble grado en ADE y Derecho (E-3) en la Universidad Pontificia de Comillas
- Internship en el departamento de M&A de KPMG desde septiembre de 2020 a enero de 2021
- Summer Internship en el verano de 2019 en un Private Equity llamado Sprinwater Capital LLC

Pedro de Elejabeitia Serrats Co-founder & CEO



- Doble grado en ADE y Derecho (E-3) en la Universidad Pontificia de Comillas
- Internship en el departamento de Corporate Finance de Telefónica desde septiembre de 2020 a Enero de 2021
- Summer Internship en el verano de 2018 en el departamento de Asset Management de Renta 4

Borja Castellano Sánchez-Quiñones Co-founder & COO

Fuente: Elaboración propia

Respecto a las alianzas estratégicas, resultan de vital importancia para el adecuado desarrollo y expansión de nuestra empresa. Nos encontramos con diferentes aliados estratégicos.

En primer lugar, el proveedor que nos suministran el equipamiento de las cocinas. Nuestra intención es alcanzar un acuerdo con la empresa Fagor, para que sea nuestro proveedor exclusivo con el objetivo alcanzar economías de escala. Otro esencial, será la empresa BistrotHub, a la que le vamos a subcontratar el software necesario para integrar todas las plataformas de delivery en una sola, con el objetivo de facilitar la gestión de los pedidos y poder recopilar todos los datos asociados con los mismos para una vez analizados, asesorar a nuestros clientes sobre qué productos les están generando una mayor rentabilidad.

Otro aliado estratégico muy relevante es nuestro arrendador, la persona a la que le vamos a alquilar el local con el objetivo de desarrollar nuestra actividad. Prevemos llegar con ellos a acuerdos de alquiler de una duración mínima de cinco años con opción a renovar el contrato por otros cinco años más. Además, debido a la reforma del local que vamos a tener que realizar para adaptarlo a nuestras necesidades, pactaremos que nos corresponderá el 50% del incremento del valor del local, ocasionado por la reforma de su local, pagada por nosotros. También de suma importancia son las plataformas de *delivery*: Just eat, Uber Eats, Deliveroo y Glovo. Estas nos ayudarán a captar clientes, gracias a estar presentes en sus aplicaciones online y se encargarán de los repartidores, cobrando por ambos servicios una comisión cercana al 30% que será pagada por nuestros clientes. Consideramos que conforme aumentos el número de pedidos, aumentará nuestro poder de negociación con estas, mejorando las condiciones contractuales. A ellas, les resulta más rentable tener que acudir a un único sitio que cuenta con ocho restaurantes frente a ir a cada uno de manera separada.

Por último, llegaremos a acuerdos con creadores de contenido para que acudan a nuestras cocinas y realicen *directos* en *Twitch* o *Youtube* con el objetivo de que al finalizar el plato que elaboren, los consumidores finales puedan pedirlo directamente a su domicilio.

4.3.3 ¿A quién se lo ofrecemos?: Relación con los clientes, segmentos de mercado y canales de comunicación

Respecto a nuestros clientes, nuestro target son los emprendedores que quieren abrir un restaurante con una inversión mínima y los restaurantes saturados que quieren liberar peso de cocina en su local o ampliar su negocio *delivery*, abasteciendo a más personas. Además, para aprovechar las cocinas libres proponemos hacer cursos de cocina y hacer videos en directo con *foodies*, siendo estos clientes también.

Destacamos por nuestra flexibilidad, adaptando el tipo de cocina en función de las necesidades de nuestros clientes. Les garantizamos unos altos estándares de calidad en todos nuestros servicios. Ofreciéndoles adicionalmente una serie de servicios comunes como limpieza, seguridad, higiene y control de plagas.

Tanto nuestros clientes como el consumidor final tienen la oportunidad de conectar y compartir contenido gastronómico, teniendo las redes como principal canal de comunicación. Nuestra intención es crear experiencias dentro de la cocina para compartirlas a través de las redes sociales por medio de los *influencers* y otros creadores de contenido. Otros canales de comunicación que se emplearán serán nuestra propia página web, enfocada a captar a emprendedores hosteleros y restaurantes saturados que busquen una cocina fantasma y a los consumidores finales para dar a conocer las marcas que usan nuestros servicios y sus productos con el objetivo de fidelizarles. Las plataformas de *delivery* serán un canal de comunicación adicional relevante, sobre todo al inicio, por lo que tendremos que invertir en las mismas para estar bien posicionados.

4.3.4 ¿Por cuánto lo ofrecemos?: Ingresos y costes

Este apartado se desarrollará en profundidad en el apartado del plan financiero. De manera sucinta, las principales fuentes de ingresos serán: alquiler fijo por espacio, comisiones variables en función de sus ventas, comisiones por *packaging*, compra de materia prima y por suministros. Por otro lado, los costes más relevantes serán los derivados de: alquiler local, equipamiento, personal, marketing, tecnología, suministros y limpieza.

Capítulo V: Plan financiero

5.1 Hipótesis básicas de partida

En el presente capítulo vamos a explicar detalladamente el plan financiero de nuestra empresa, analizando detenidamente las hipótesis básicas de nuestro modelo financiero, que determinarán las partidas de fuentes ingresos y gastos para finalmente abordar el plan de expansión y el de financiación.

Nuestro objetivo es crear una plataforma de cocinas fantasma líder en España con la posibilidad de venderla a los cinco años a algún competidor o a un *venture capital*. Hemos utilizado las siguientes hipótesis básicas de partida:

- Inversión inicial:
 - **Reforma del local que alquilemos:** El coste aproximado de la obra asciende a €65K. Esta cifra se obtiene a partir de un coste de reforma de €500/m² según fuentes consultadas del sector y cada local tendrá 130 m² en total, contando las cocinas y unas zonas comunes.
 - **Adquisición del equipamiento necesario de las ocho cocinas cada una de ellas de doce metros cuadrados:** € 81.600, coste obtenido a partir de los metros cuadrados de nuestras cocinas (96 m²) y un precio medio de € 850/m², según fuentes expertas del sector. Sin embargo, nosotros no vamos a tener que asumirlo, puesto que se le va a repercutir a nuestros clientes. Para ello, vamos a llegar a un acuerdo con un distribuidor de equipamiento de cocinas industriales como Fagor, para adquirir sus productos a un precio notablemente inferior al de mercado. Para adquirirlos, se va a realizar un leasing con un banco, valorando el equipamiento a precio de mercado, y las cuotas las van a satisfacer nuestros clientes.

- Cada local que operemos, ocupará una superficie de 130 m² formados por (hipótesis validadas por el co-fundador de Hive):
 - Ocho cocinas de doce metros cuadrados cada una.
 - Servicios comunes:
 - Recepción: de ocho metros cuadrados.
 - Almacén de ocho metros cuadrados.
 - Vestuario con baño: catorce metros cuadrados.
 - Cuarto de basuras de cuatro metros cuadrados.
- Los principales *drivers* del negocio son:
 - **Porcentaje de ocupación:** el co-fundador de Hive nos dijo en la entrevista que el porcentaje de rotación en este tipo de cocinas es muy alto, sobre todo al comenzar la actividad y en estos momentos que el sector no está consolidado todavía. Nos recomendó que lo situásemos el primer año alrededor del 50% y que lo incrementásemos año a año. Este incremento se debe al crecimiento del sector y a ser más conocidos gracias a la creación de una marca propia con el paso del tiempo. De esta forma, en 2022 la ocupación media se sitúa en un 50%, en 2023 sube a un 60% y a partir de entonces crece a un 5% anual hasta alcanzar el 80% ocupación en 2027. Consideramos que no se va a poder superar en ningún caso este tope máximo.
 - **Número de cocinas que operamos:** en 2022, comenzamos con un único local. En 2023, nos expandimos con un segundo local. En 2024, seguimos creciendo con un tercer local. A partir del 2025, alquilamos dos locales nuevos por año hasta 2027, momento en el que tendremos un total de nueve locales.
- **Características de los locales:** con el objetivo de ahorrar costes, los locales que alquilemos para reformar serán preferiblemente, restaurantes que ya tengan una cocina con salida de humos. La reforma consistirá en adaptar ese local a nuestro modelo. Negociaremos con el arrendador contratos mínimos de cinco años de

duración con opción de cinco años más tras revisar las condiciones del mismo. A su vez, gracias a la reforma del local, el valor del mismo se verá incrementado significativamente. En consecuencia, pactaremos llevarnos una comisión de alrededor del 50% del beneficio extra generado por nuestra reforma, práctica habitual en este tipo de contrato, según nos transmitió el co-fundador de Hive.

En la siguiente imagen se aprecia de manera clara la evolución de los principales drivers del negocio:

Ilustración 23: Evolución de los principales drivers

	<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>2024</u>	<u>2025</u>	<u>2026</u>	<u>2027</u>
% ocupación	50%	60%	65%	70%	75%	80%
Numero de locales	1	2	3	5	7	9

Fuente: Elaboración propia

A modo de resumen, se adjunta una imagen con las hipótesis básicas del modelo:

Ilustración 24: Hipótesis básicas por cada local

Hipótesis básicas por cada local	
Inversión inicial	
Equipamiento cocinas	81.600 €
Obra civil + Instalaciones	65.000 €
Total (€)	146.600 €
Tamaño	
Numero de Cocinas (unidades)	8
Espacio por cada cocina (m2)	12
Total (m2)	96
Recepción (m2)	8
Almacén (m2)	8
Vestuario (m2)	14
Cuarto basuras (m2)	4
Total (m2)	130

Fuente: Elaboración propia

5.2 Ingresos y gastos⁴

Respecto a los ingresos: alquilamos cada uno de las ocho cocinas que tiene cada local por:

- **Ingreso fijo:** 1.140€ fijos por cada una de las ocho cocinas que tiene cada local. Este dato se obtiene de €95/m² por cada uno de las cocinas. Dato obtenido a partir de los precios del mercado, validado por el co-fundador de Hive.

- **Ingresos variables:** de media unos 531€ por cliente al mes. Estos ingresos dependen de la facturación mensual de nuestros clientes. Para calcularla, hemos supuesto que el ticket medio de los pedidos que elaboran nuestros clientes es de 30€, que trabajan seis días a la semana, en los que reciben una media de 20 pedidos al día. Estas estimaciones son prudentes. A partir de las mismas, les cobramos unas comisiones:
 - Un 3% por el packaging, este tiene un coste medio de 0.5 €/ pedido.
 - Un 3% por la compra de la materia prima de nuestros clientes, suponiendo que esta supone un 25% de los ingresos de nuestros clientes.
 - Un 4% por la gestión del leasing del equipamiento. Este se amortiza a cinco años.
 - Ingresos por suministros: pagaremos los suministros de las cocinas nosotros y posteriormente repercutiremos el coste a nuestros clientes. Tiene un coste de 6.600€ por cada local al año.
 - Comisión del 1% de sus ventas anuales por prestación de servicios comunes y asesoramiento. Esto será posible gracias al *software* de nuestro aliado estratégico de Bistroh.

- **Ingresos totales:** 1670€/mes por cada cliente de media.

⁴ Estimaciones obtenidas a partir de estándares de la industria y cifras validadas por el co-fundador de Hive

En cuanto a los costes:

- Gastos fijos de alquiler del local de 2.200€ mensuales por cada local
- Personal de 21.000 € por local (1 persona por cada local con un coste de empresa de 1750€ al mes)
- Marketing consiste en un 6% sobre las ventas óptimas (alrededor de €9.600)
- Tecnología de 1.440€ por el software necesario para integrar las distintas plataformas de *delivery* en una sola. (120€ al mes)
- Los suministros que repercutimos a nuestros clientes en función de su consumo, ascenderán a unos € 6.600 anuales.
- Limpieza: €1500 anuales
- Seguridad e higiene: €1200 anuales
- Otros: consiste en un 2% sobre las ventas óptimas como provisión de costes adicionales que puedan surgir y no hayan sido contemplados.

A la hora de construir las proyecciones financieras en la cuenta de Pérdidas y Ganancias, hemos tenido en cuenta el porcentaje de ocupación de las cocinas de cada año y el número de locales que operamos. Así, en el primer año, contamos con un porcentaje de ocupación del 50%, conscientes de que será complicado captar a los clientes en un principio y que, al ser en su mayoría emprendedores hosteleros, tendremos un porcentaje elevado de rotación de nuestros clientes hasta que se consoliden. En el segundo año, este porcentaje de ocupación asciende al 60%, en el tercero a 65%, cuarto al 70%, en el quinto al 75% y en el último, a 80%.

En cuanto al número de locales, contamos con un claro plan de expansión, ya que nuestro objetivo principal es convertirnos en una plataforma líder de cocinas fantasma. Una vez que durante el primer año hayamos comprobado el modelo de negocio, iniciaremos nuestro plan de expansión, alquilando un segundo local en el segundo año. Añadiremos a partir del tercer año, dos locales por año.

En la siguiente imagen se observan las proyecciones de la cuenta PyG para los próximos años:

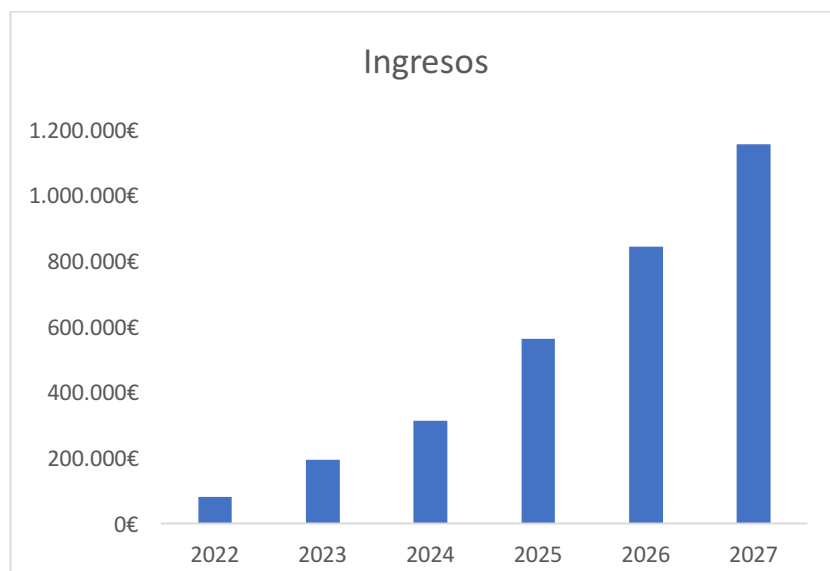
Ilustración 25: Proyecciones cuenta de pérdidas y ganancias

PyG						
	2022	2023	2024	2025	2026	2027
% ocupación	50%	60%	65%	70%	75%	80%
Numero de locales	1	2	3	5	7	9
Alquiler cocinas	109.440 €	218.880 €	328.320 €	547.200 €	766.080 €	984.960 €
% por equipamiento	17.821 €	35.643 €	53.464 €	89.107 €	124.750 €	160.393 €
% por la compra de materia prima	11.232 €	22.464 €	33.696 €	56.160 €	78.624 €	101.088 €
% packaging	312 €	624 €	936 €	1.560 €	2.184 €	2.808 €
Ingreso variable sobre ventas de clientes	14.976 €	29.952 €	44.928 €	74.880 €	104.832 €	134.784 €
Ingresos por suministros	6.600 €	13.200 €	19.800 €	33.000 €	46.200 €	59.400 €
Total Ingresos 100%	160.381 €	320.763 €	481.144 €	801.907 €	1.122.670 €	1.443.433 €
Total Ingresos ponderado % ocupación	80.191 €	192.458 €	312.744 €	561.335 €	842.003 €	1.154.746 €
Gastos						
Alquiler del local	26.400 €	52.800 €	79.200 €	132.000 €	184.800 €	237.600 €
Personal	21.000 €	42.000 €	63.000 €	105.000 €	147.000 €	189.000 €
Marketing y comercial	9.623 €	19.246 €	28.869 €	48.114 €	67.360 €	86.606 €
Tecnología	1.440 €	2.880 €	4.320 €	7.200 €	10.080 €	12.960 €
Suministros	6.600 €	13.200 €	19.800 €	33.000 €	46.200 €	59.400 €
Arrendamiento financiero	17.136 €	34.272 €	51.408 €	85.680 €	119.952 €	154.224 €
Limpieza	1.440 €	1.440 €	1.440 €	7.200 €	10.080 €	12.960 €
Seguridad e higiene	1.200 €	1.200 €	1.200 €	6.000 €	8.400 €	10.800 €
Otros	3.208 €	6.415 €	9.623 €	16.038 €	22.453 €	28.869 €
Total gastos 100%	88.047 €	173.453 €	258.860 €	440.233 €	616.326 €	792.419 €
Total Gastos ponderado % ocupación	81.823 €	164.551 €	247.638 €	421.561 €	594.542 €	770.013 €
EBITDA	72.335 €	147.310 €	222.285 €	361.675 €	506.344 €	651.014 €
EBITDA ajustado por % ocupación	-1.632 €	27.907 €	65.106 €	139.774 €	247.460 €	384.733 €
Amortización	9.286 €	9.286 €	9.286 €	9.286 €	9.286 €	9.286 €
EBIT	63.049 €	138.024 €	212.999 €	352.389 €	497.059 €	641.729 €
EBIT ajustado por % ocupación	-10.918 €	18.621 €	55.821 €	130.488 €	238.175 €	375.448 €

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presentan unos gráficos con las métricas más relevantes:

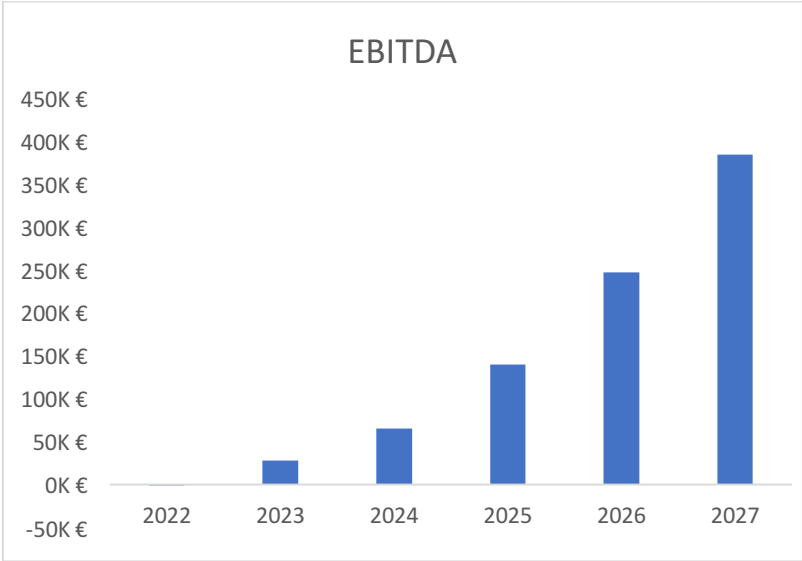
Ilustración 26: Proyección de ingresos



Fuente: elaboración propia

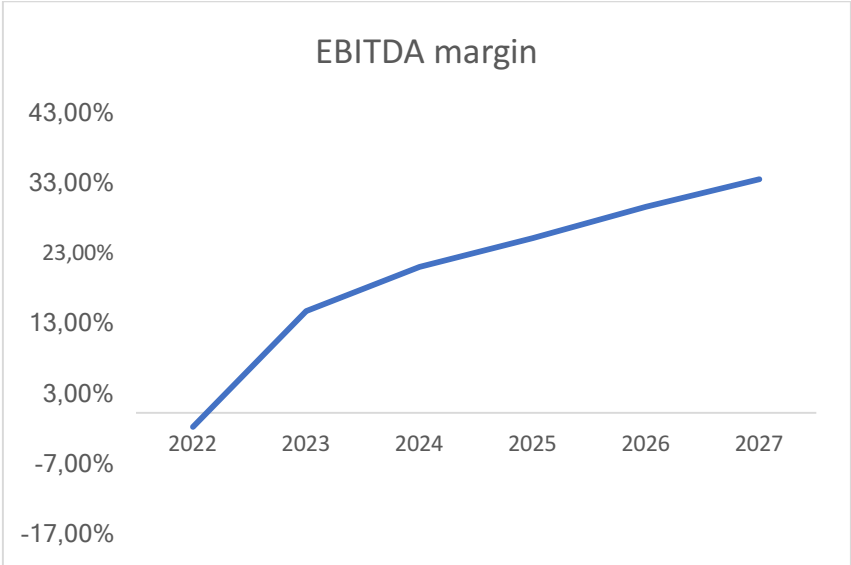
Respecto a las métricas más relevantes, como se aprecia la ilustración, los ingresos crecen de manera exponencial a lo largo de los años debido principalmente a la apertura de nuevos locales y la constante mejora de los porcentajes de ocupación media. El CAGR, del periodo 2022-27 se sitúa en torno al 71%, los ingresos en 2022 se sitúan cerca de los € 80K para verse incrementados hasta alrededor de €1.2M en 2027.

Ilustración 27: Proyecciones de EBITDA



Fuente: elaboración propia

Ilustración 28: Proyecciones del margen de EBITDA



Fuente: elaboración propia

En cuanto al margen de EBITDA, este se incrementa considerablemente, pasando del (2%) en el primer año hasta estabilizarse en torno al 33% en 2027, gracias al aumento progresivo de los porcentajes de ocupación y a las sinergias que se generan por la expansión. Estas se originan por los ahorros de costes generados por las economías de escala y por el aumento de la eficiencia operacional. Conforme aumentemos el número de espacios disponibles de cocinas fantasma para alquilar, aumentará nuestro poder de negociación con todos nuestros proveedores. Así, conseguiremos mejores precios con nuestros proveedores de materias primas, con el que nos suministra el equipamiento de nuestras cocinas o el software necesario para integrar los pedidos.

5.3 Plan de financiación

Inicialmente constituiremos una empresa de responsabilidad limitada que será financiada mediante la aportación de cada uno de los cinco socios fundadores de € 20K, constituyendo un capital social de €100K. Este dinero se empleará principalmente para acometer los gastos de la reforma del local principalmente. Esta reforma costará alrededor de €65K. La otra partida relevante de inversión inicial sería la del equipamiento necesario para las ocho cocinas ubicadas en el local con un coste aproximado de €82 K. Sin embargo, no vamos a tener que sufragar este gasto porque se lo vamos a repercutir a nuestros clientes como se ha explicado anteriormente.

Transcurrido el primer año, habremos validado la idea de negocio, por lo que comenzaremos con el plan de expansión. Para ello, cada socio deberá aportar €10K adicionales con el objetivo de recaudar €50K para acometer la reforma del segundo local. En 2024, llevaremos a cabo una ronda de financiación. Para valorar la empresa, utilizaremos la valoración por múltiplos. El múltiplo más empleado en esta industria es el EV/Ventas. Seleccionando como base de la valoración las ventas esperadas del 2025, y como múltiplo de referencia de manera conservadora para la industria de 3.8x, contrastado por el cofundador de Hive, valoraríamos la empresa alrededor de los €2M. Realizaremos una ampliación de capital, en la que se ofrecerá el 15% de la compañía por €300K. Estos recursos serán empleados para continuar con el plan de expansión: 2 locales nuevos por año desde 2025 hasta 2027. A su vez, estudiaremos detenidamente la posibilidad de crear nuestra propia

plataforma online para realizar los pedidos directamente a través de nuestra propia web o aplicación móvil y contar con nuestra propia flota de *riders* con el objetivo de progresivamente dejar de depender de las grandes plataformas de pedidos como Deliveroo, Juste at o Uber Eats. El problema de esta separación reside en el alto coste de adquisición de los nuevos clientes. Por ello, tras dos años estando presentes en las principales plataformas de comida a domicilio, consideramos que nuestra marca adquirirá cierta notoriedad, abriendo un nuevo canal de venta directa a través de nuestra web o aplicación. En el medio plazo tenderemos a combinar ambos canales de venta para finalmente en el largo plazo no depender de estos. Respecto a los *riders*, hemos planeado subcontratar a una empresa local que se encargue de la logística, al suponer un coste considerablemente menor a las grandes plataformas.

Adicionalmente, se contempla la posibilidad de crear marcas virtuales propias, contratando nuestros propios cocineros para impulsar la marca de Pop Kitchen en el mercado. Una vez que contemos con toda la información de los tipos de comida más demandados en función de las distintas zonas, será fácil crear nuestra propia marca de comida a partir de dicha información.

Por último, en el año 2027 nuestro objetivo es vender la compañía a un VC o a algún competidor. Para entonces creemos que el mercado tenderá a consolidarse. Quedarán pocos competidores con una amplia cuota del mercado que les permitirá maximizar las sinergias derivadas principalmente de las economías de escala. Para entonces, habremos creado una gran comunidad de *foodies* que identifiquen a nuestra marca, Pop Kitchen, no solo como un mercado online dónde comprar distintos tipos de comida en un solo pedido, sino como un socio estratégico que ayuda a los emprendedores hosteleros y restaurantes saturados a crecer, aumentando exponencialmente sus ventas. A la hora de valorar el negocio, el *Enterprise Value* (EV), se tendrá que tener en cuenta no solo los flujos de caja recurrentes del alquiler de los espacios de las cocinas y los servicios adicionales, sino también el aumento de valor de los inmuebles en los que operamos. Estos pese a ser alquilados, como se ha explicado anteriormente, gracias a nuestra reforma, incrementarán notablemente su valor, beneficiándonos nosotros del mismo.

Capítulo VI: Conclusiones

A continuación, se presentan las conclusiones del trabajo, dando respuesta a los objetivos planteados inicialmente.

1. Explicar el concepto de las *Ghost Kitchen* y su modelo de negocio.

Son restaurantes que dedican el cien por cien de su actividad a el consumo fuera del local. Se especializan en la preparación de comida para repartirla a domicilio o para recogerla en el local. Cuentan con unos cocineros, un espacio adaptado a las necesidades de su comida y unas zonas comunes.

Como se ha explicado en el Capítulo 2, existen distintos tipos de modelo de negocio que podemos agrupar en tres tipos:

- **Las cocinas independientes:** una sola cocina que puede alojar a una o más marcas virtuales y que puede tener o no escaparate. Sus pedidos son *online*, se puede especializar en uno o varios tipos de comida y suele subcontratar el reparto a domicilio a las plataformas de *delivery*, aunque puede también tener sus propios *riders*.
- **Cocinas fantasma gestionadas por las plataformas de *delivery*:** el espacio lo opera la plataforma, funcionando como un co-working de cocinas pero sin escaparate. Los pedidos a domicilio solo se pueden realizar a través de su propia plataforma, trabajan con múltiples marcas de restaurantes que alquilan el espacio de la cocina, pero sin el equipamiento.
- **Co-working de cocinas fantasma:** operado por una empresa independiente, es un co-working de cocinas que puede tener o no escaparate. Estas trabajan con todas las plataformas de *delivery*, no tienen exclusividad con ninguna, albergan a distintas marcas que alquilan un espacio para cocinar con o sin equipamiento y suelen realizar envíos a través de todos los canales posibles, tanto con las grandes plataformas de comida a domicilio como con empresas independientes de repartidores. Nuestra empresa Pop Kitchen se sitúa en este tercer modelo de negocio.

2. Identificar las dinámicas del sector para entender el mercado

A nivel mundial, en los últimos años han proliferado esta tipología de cocinas. Se han superado las 13.000 (citar, o nota al pie) cocinas fantasmas en todo el mundo. Es un mercado muy fragmentado con un enfoque nacional por el momento. Las proyecciones optimistas sitúan el mercado de las cocinas fantasma en más de \$ 1 *trillion* para 2030. Pronostican que las empresas que son actualmente líderes del sector aumentarán su tamaño, aumentando su cuota de mercado, expandiéndose internacionalmente a gran escala y adquiriendo compañías de tamaño medio. En consecuencia, el mercado fragmentado actual va a tender a consolidarse, buscando con estas adquisiciones sinergias derivadas de las economías de escala y del aumento de la eficiencia operacional de las mismas.

En España, el sector es incipiente, pero tiene un amplio margen de crecimiento. A diferencia de otros países donde este tipo de cocina está más desarrollada como en UK, EEUU, China o India, en España este sector no está tan desarrollado. Es cierto que existe una menor tradición de pedir comida a domicilio, pero esta tendencia está cambiando debido a los nuevos hábitos de vida. Sin embargo, debido a la pandemia ocasionada por la Covid 19, ha crecido considerablemente. El crecimiento del *delivery* en España en 2019 se sitúa en torno al 17%, alcanzando un volumen total de € 660 millones, con un crecimiento anual medio esperado del 16% durante el periodo 2020-30. Además, contamos en nuestro país con un elevado número de emprendedores hosteleros. Estos representan un gran mercado potencial, en el que no se están centrando nuestros competidores del sector.

Así, nos encontramos ante un mercado en España fragmentado y no muy desarrollado por el momento que presenta unos crecimientos esperados muy elevados. En consecuencia, consideramos que es el momento ideal para iniciar nuestra actividad. Tomando como referencia lo que ha sucedido en otros países comparables, con el paso del tiempo, creemos que va a tender a consolidarse, surgiendo grandes empresas de cocinas fantasma con una gran cuota de mercado.

3. Desarrollar brevemente el plan de negocio de Pop Kitchen mediante el modelo del *Business Model Canvas*.

Para responder al tercer objetivo, se debe hacer referencia al lienzo del modelo de negocio adaptado. Este da respuesta de forma esquemática a las cuatro preguntas fundamentales en todo modelo de negocio, que son las enunciadas a continuación:

- **¿A quién?** Nuestro target son los emprendedores que quieren abrir un restaurante con una inversión mínima y los restaurantes saturados que quieren liberar peso de cocina en su local o ampliar su negocio *delivery*, abasteciendo a más personas. Los canales de comunicación que se emplearán serán nuestra propia página web y plataformas de *delivery* principalmente.
- **¿Qué?** Para emprendedores aficionados a la cocina que estén presentes en las redes sociales y busquen profesionalizar su negocio a un bajo coste, expandirse o testear su producto o para restaurantes que estén saturados, nace Pop Kitchen, un socio estratégico que es mucho más que un proveedor de infraestructuras de cocina fantasma. Concebimos a nuestra empresa como *partner* que te ayuda a crecer. Queremos crear la marca de Pop Kitchen, concebida como un mercado online donde se sitúan nuestros clientes, los cuales nos alquilan un espacio de cocina totalmente equipado y crean un restaurante virtual con su propia marca. De esta forma, aparecemos en las plataformas de *delivery* o agregadores como Just eat, Glovo, Deliveroo, o Uber Eats bajo el nombre de Pop kitchen. Una vez que el usuario de la plataforma seleccione a Pop Kitchen, se desplegarán las cocinas fantasmas de nuestros clientes, cada uno como una marca de comida distinta, pero que se complementen entre sí.
- **¿Cómo?** La actividad principal será la de alquilar cocinas totalmente equipadas listas para preparar la comida. Cada local que operemos tendrá ocho espacios de cocina cada uno de un tipo de comida diferente. Ofrecemos este servicio a través de un local de 130m² con ocho cocinas totalmente equipadas (cada cocina de 12m²) y una serie

de zonas comunes: almacén, recepción de pedidos y vestuarios. Nuestros aliados estratégicos serán: proveedores equipamiento (Fagor), proveedor de software (Bistrohub), arrendadores de los locales, plataformas *delivery* (Uber Eats, Just eat, Deliveroo, Glovo), creadores de contenido (*youtubers* y *streamers* de *Twitch*). En cuanto a los recursos claves, los principales son: el equipo fundador, ubicación, maquinaria, personal, software y el propio local.

- **¿Por cuánto?** Las principales fuentes de ingresos serán: alquiler fijo por espacio, comisiones variables en función de sus ventas, comisiones por *packaging*, compra de materia prima y por suministros. Por otro lado, los costes más relevantes serán los derivados de: alquiler local, equipamiento, personal, marketing, tecnología, suministros y limpieza.

4. Analizar el entorno de nuestra empresa para determinar el atractivo del mercado y definir nuestro posicionamiento frente a los competidores.

Del análisis de las cinco fuerzas de Porter, concluimos que nos encontramos ante un mercado muy atractivo. El poder de los proveedores es bajo debido a que existen muchos y estos no están diferenciados. Además, la amenaza de los sustitutivos consideramos que también es baja, al encontrarnos con un mercado muy concreto y específico, no vemos claros productos sustitutivos al mismo. Respecto al poder de los clientes, nuestro target son los emprendedores hosteleros y los restaurantes saturados. Consideramos que estos clientes potenciales son muchos por lo que no van a tener un gran poder de negociación, aunque si van a poder amenazar con integrarse verticalmente o con cambiarse a otro competidor. Respecto a las dos últimas fuerzas, la rivalidad de los competidores y la amenaza de nuevos competidores, estas no son muy favorables debido al elevado número de competidores presentes en el mercado español en la actualidad y las escasas barreras de entrada al no requerir una elevada inversión inicial. Pese a ello, debido a las altas tasas de crecimiento del sector, todavía no está saturado, existiendo una oportunidad para implantarnos y consagrarnos como una plataforma de cocinas fantasma líder en España.

Del análisis DAFO, concluimos que, a nivel interno, priman nuestras fortalezas sobre las debilidades. Nos adaptarnos mejor a las necesidades de nuestros clientes que los competidores gracias a nuestra mayor flexibilidad, con la creación de una marca fuerte nos diferenciamos todavía más. Además, ofrecemos servicios que no realizan la mayoría de los competidores como poder pedir dos tipos de comida en una sola orden. La mayor debilidad consiste en que gran parte de nuestros costes son fijos por lo que debemos asegurar de mantener un porcentaje de ocupación superior al 45% de las cocinas.

Respecto al análisis externo, las oportunidades superan claramente a las amenazas por el atractivo del mercado, ya que presenta unas proyecciones de crecimiento muy elevadas, cada vez más gente pide comida a domicilio por los cambios de hábitos, acelerados por la Covid. Además, tenemos muchas nuevas líneas de negocio que se pueden explorar como alquilar las cocinas para talleres o contar con cocineros propios y desarrollar nuestras propias marcas virtuales. La mayor amenaza consiste en un posible cambio legislativo que restrinja de manera definitiva la concesión de la licencia necesaria para operar. Sin embargo, creemos que nuestro modelo de negocio de cocina fantasma (con ocho cocinas por local en vez de 35 como tienen alguno de nuestros competidores) en ningún caso será vetado al ser sostenible y no generar un impacto negativo en los vecinos del barrio donde nos instalemos.

5. Explicar con más detalle el plan financiero: modelo financiero, plan de expansión y la financiación.

Nuestro objetivo es crear una plataforma de cocinas fantasma líder en España. Para iniciar la actividad se requiere una inversión aproximada de € 81.600 para abordar la reforma del local que alquilemos. En cuanto al equipamiento de las cocinas, le vamos a repercutir el coste a nuestros clientes a través de un leasing.

Respecto a los ingresos por cada local: alquilamos cada uno de las ocho cocinas que tiene cada local por un ingreso fijo de €1.140€ más un variable de €531 de media que proviene de comisiones que dependen de las ventas de nuestros clientes: un 3% por el *packaging*, un 3% por la compra de la materia prima de nuestros clientes, un 4% por la

gestión del leasing del equipamiento, comisión del 1% de sus ventas anuales por prestación de servicios comunes y asesoramiento.

En cuanto a los costes por cada local: gastos fijos de alquiler de 2.200€ mensuales, personal de 21.000 € , marketing consiste en un 6% sobre las ventas óptimas (alrededor de €9.600), tecnología de 1.440€ por el software necesario para integrar las distintas plataformas de *delivery* en una sola., los suministros que repercutimos a nuestros clientes en función de su consumo ascenderán a € 6.600 anuales, gastos de limpieza por un importe de €1.500 anuales, seguridad e higiene supondrán €1.200 anuales y por último, otros que consiste en un 2% sobre las ventas óptimas como provisión de costes adicionales que puedan surgir y no hayan sido contemplados.

Respecto a las métricas más relevantes, los ingresos crecen de manera exponencial a lo largo de los años debido principalmente a la apertura de nuevos locales y la constante mejora de los porcentajes de ocupación media. El CAGR, del periodo 2022-27 se sitúa en torno al 71%, los ingresos en 2022 se sitúan cerca de los € 80K para verse incrementados hasta alrededor de €1.2M en 2027.

En cuanto al margen de EBITDA, este se incrementa considerablemente, pasando del (2%) en el primer año hasta estabilizarse en torno al 33% en 2027, gracias al aumento progresivo de los porcentajes de ocupación y a las sinergias que se generan por la expansión. Estas se originan por los ahorros de costes generados por las economías de escala y por el aumento de la eficiencia operacional.

Inicialmente constituiremos una empresa de responsabilidad limitada que será financiada mediante la aportación de cada uno de los cinco socios fundadores de € 20K, constituyendo un capital social de €100K. Este dinero se empleará principalmente para acometer los gastos de la reforma del local y los necesarios para la puesta en marcha de la actividad empresarial. Esta reforma costará alrededor de €65K.

Transcurrido el primer año, habremos validado la idea de negocio, por lo que comenzaremos con el plan de expansión. Para ello, cada socio deberá aportar €10K adicionales con el objetivo de recaudar €50K para acometer la reforma del segundo local. En 2024, llevaremos a cabo una ronda de financiación. Nuestra idea es valorar la empresa a un múltiplo EV/Ventas de 3.8x respecto a las ventas proyectadas del 2025. De esta forma, ofreceremos el 15% de la compañía por €300K, aproximadamente. Estos recursos serán empleados para continuar con el plan de expansión: 2 locales nuevos por año desde 2025 hasta 2027.

En definitiva, el plan financiero refleja que Pop Kitchen es viable económicamente. Presenta unos márgenes de EBITDA considerablemente superiores a los de la restauración tradicional, lo que nos convierte en una empresa muy atractiva para los inversores.

Bibliografía

- Alimarket. (2021). Marcas Virtuales: Un segmento incipiente, pero con amplio margen de crecimiento. *Alimarket report*.
- Aquaa Partners. (2020). Cloud Kitchens: Strategic Opportunities for Incumbents and Investors. *Aqua Partners report*.
- Blanchar, C. (2021). Colau frena la apertura de ‘cocinas fantasma’ mientras decide cómo las regula. *El país*, 26 de marzo 2021. Recuperado el 30 de marzo de 2021 de: <https://elpais.com/espana/catalunya/2021-03-26/barcelona-suspende-las-licencias-de-cocinas-fantasma-para-decidir-como-las-regula.html>
- Cáceres, E (2020). Dark Kitchens, una respuesta al Boom del Delivery. La revista de AECOC. Vol. 226, pp. 86-92.
- Castillo, A. (2020). ¿Qué son las Cook Rooms de Glovo? *Glovo*. Recuperado el 2 de marzo de 2021 en: <https://about.glovoapp.com/es/inside-glovo/que-son-cookrooms-glovo/>
- Conrad, M. (2021). You’ve Heard of Ghost Kitchens. Meet the Ghost Franchises. *NY Times*. 25 de febrero de 2021. Recuperado el 3 de marzo de 2021 de: <https://www.nytimes.com/2021/02/25/dining/ghost-kitchen-mrbeast-burger.html>
- Cooklane. (2020). La industria de la restauración está cambiando – el delivery ha llegado para quedarse. *Cooklane*. Recuperado el 5 de enero de: https://cooklane.com/es/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=11373231973&utm_content=110260934134
- Cooklane. (2020). Las mejores Cocinas Comerciales para Delivery de Europa. *Cooklane*. Recuperado el 5 de enero 2021 de: <https://cooklane.com/es/>
- Coquillat, D. (2021). Dark Kitchen: Guía completa para 2021. *Diego Coquillat*. 4 de marzo de 2021. Recuperado el 2 de febrero de: <https://www.diegocoquillat.com/dark-kitchen-guia-completa-para-2021/>
- Espinosa, R. (2013). La matriz de análisis DAFO (FODA). *Roberto Espinosa*. 29 de julio de 2013. Recuperado 8 del abril de 2021 de: <https://robertoepinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda>

- Euromonitor . (2019). Ghost kitchens, virtual restaurants, and a delivery optimized future. *Euromonitor Passport report*.
- Fabregat, J. (2020). Food Haven CEO José Fabregat’s take on food delivery and cloud kitchens in Spain. *Deliverect*. Recuperado 8 enero 2021 de: <https://www.deliverect.com/blog/expert-talks/food-haven-ceo-jose-fabregats-take-on-food-delivery-and-cloud-kitchens-in-spain>
- Folguiras, P. (2016). *Técnica de recogida de información: La entrevista*. Universidad de Barcelona. Disponible en: <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/99003/1/entrevista%20pf.pdf>
- Gispert, B. (2020). ‘Food delivery’: un negocio de 740 millones reforzado por la pandemia. *La Vanguardia*. 27 de julio de 2020. Recuperado 7 de abril de 2021, de: <https://www.lavanguardia.com/economia/20200727/482533491918/food-delivery-comida-domicilio-take-away-glovo-just-eat-deliveroo-uber-eats.html>
- Hosteltur. (2020). La COVID puede abocar al cierre de 90.000 bares y restaurantes. *Hosteltur*. 8 octubre de 2020. Recuperado 7 de abril de 2021, de https://www.hosteltur.com/139755_la-covid-puede-abocar-al-cierre-de-90000-bares-y-restaurantes.html
- Just Eat. (2020). Gastrómetro de Just Eat: Estudio anual del sector de la comida a domicilio. *Restauracion news*. Recuperado el 5 de abril 2021 de: https://restauracionnews.com/wp-content/uploads/2020/07/VIII-Edici%C3%B3n-Gastrometro-Just-Eat_Estudio-Anual-del-sector-de-la-comida-a-domicilio.pdf
- Kishinchand, I. (2020). Booh! consigue 1,2M€ en su segunda ronda de inversión. *El Referente*. 8 de diciembre de 2020. Recuperado 7 de abril de 2021, de: <https://elreferente.es/startups/segunda-ronda>
- Lanzadera. (2021). Cuyna: Cocinas fantasma optimizadas para delivery. *Lanzadera*. Recuperado 7 de abril de 2021, de <https://lanzadera.es/proyecto/cuyna/>
- Mcloughlin, M. (2018). El «boom» de los «restaurantes fantasma»: así cocinan la comida que pides con tu móvil. *El Confidencial*. 23 de diciembre de 2018. Recuperado 7 de abril de 2021, de: https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2018-12-23/comida-domicilio-auge-apps-delivery-cocinas-fantasma_1714222

- Moore, G. (2006). *Crossing the Chasm: Marketing and Selling Disruptive Products to Mainstream Customers*. Ed. Harper Business Publishers.
- Odou, K. (2020). UBER EATS 101: la guía indispensable para los restaurantes. *Deliverect*. 2 de abril de 2020. Recuperado el 2 de abril 2021 de: <https://web.deliverect.com/es/blog/entrega-de-comida/uber-eats-101-la-guia%3%ADa-indispensable-para-los-restaurantes>
- Opinión de Málaga. (2020). La startup malagueña Booh! inicia su expansión nacional. *La Opinión de Málaga*. 16 enero de 2020. Recuperado el 7 de abril de 2021, de <https://www.laopiniondemalaga.es/el-delantal/2020/01/16/startup-malaguena-booh-inicia-expansion-27617867.html>
- Ostelwarter, A. y Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Ed. John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2013). *Generación de modelos de negocio*. Ed.: Planeta.
- Porter, M. (1979). The structure within industries and companies' performance. *The Review of Economics and Statistics*. MIT. Vol. 61, Nº 2, pp-214-217. Disponible en: <https://www.jstor.org/stable/1924589?seq=1>
- Porter, M. E. (1998). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Ed.: Grupo Editorial Patria.
- Projectum. (2021). Toda la información para obtener tu proyecto. *Projectum*. Recuperado el 30 de marzo de: <https://projectum.es/proyecto/licencia-de-actividad-de-platos-preparados/>
- Restauración news. (2020). *Booh! completa su segunda ronda de inversión y aterrizará en Madrid*. *Restauración news*. Recuperado el 20 de marzo de: <https://restauracionnews.com/booh-completa-su-segunda-ronda-de-inversion-y-aterrizara-en-madrid/>
- Rockcontent. (2019). Qué son los stakeholders, qué tipos existen y de qué manera impactan a una empresa. *Rockcontent*. Recuperado el 2 de marzo de: <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-un-stakeholder/>
- Rothaermel, F. (2018). *Strategic Management Concepts*. McGraw-Hill.

- Sánchez, M. (2018). Deliveroo editions por fin llega a España. *Food scene*. 7 noviembre de 2018. Recuperado el 7 de marzo de: <https://foodscene.deliveroo.es/restaurantes/cocinas-exclusivas-deliveroo.html#:~:text=Deliveroo%20Editions%20es%20un%20espacio,hay%20ni%20mesas%20ni%20camareros>.
- Sanz, E. (2021). Madrid veta las nuevas 'dark kitchen' hasta modificar la normativa. *El Confidencial*. 24 marzo 2021. Recuperado 1 de abril de 2021, de https://www.elconfidencial.com/vivienda/2021-03-24/dark-kitchen-cocinas-fantasma-mercado-inmobiliario_3005167/
- Strategyzer. (2019). *The Business model canvas*. Strategyzer. Recuperado el 4 de abril de: <https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>
- Taylor, S.J y Bogdan, R. (1992). *Introducción a los métodos cualitativos en investigación. La búsqueda de los significados*. Ed. Paidós- Pp100 -132
- The PowerMBA. (2018). Cómo crear un modelo de negocio con Business Model Canvas. *The Power MBA*. Recuperado el 5 de febrero de 2021, de: https://thepowermba.com/es/thepowermba/como-crear-un-modelo-de-negociocon-business-model-canvas/#Recursos_clave