

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

PLAN DE NEGOCIO DE UNA START-UP INNOVADORA

Autor: Alfredo Briganty González

Director: Sergio Javier García Saiz

MADRID | Abril 2021

Resumen

La sociedad de hoy en día está afrontando numerosos cambios de hábitos. La crisis del Covid 19 ha revolucionado el orden vital de muchas personas y el sector de la restauración ha tenido que adaptarse. El miedo a salir de casa, la crisis económica o el poco tiempo del que disponen las familias son algunos de los indicativos por los cuales las personas no consumen tanto en los locales y el porcentaje de comida solicitada a domicilio está creciendo. En el presente trabajo vamos a analizar el sector del *food delivery*, centrándonos en el concepto de cocina fantasma. Es así como nace la start-up Pop Kitchen, proveedor de infraestructura de cocinas fantasma. Hay que aportar alternativas al sector de la restauración.

Palabras clave: Hábitos, *food delivery*, cocina fantasma, restauración, *start-up*, infraestructura.

Abstract

Today's society is facing numerous changes in habits. The Covid 19 crisis has revolutionized the order of life for many people and the restaurant industry has had to adapt. The importance of staying at home, the economic crisis or the short time available to families are some of the reasons why people do not consume as much in restaurants and the percentage of food ordered at home is growing. In this paper we will analyze the food delivery sector, focusing on the concept of ghost kitchen. This is how the start-up Pop Kitchen, a provider of ghost kitchen infrastructure, was born. It is necessary to bring alternatives to the restaurants sector.

Key words: Habits, *food delivery*, *ghost kitchen*, *catering*, *start-up*, *infrastructure*.

Índice

1. INTRODUCCIÓN	6
1.1 MOTIVACIÓN	6
1.2 OBJETIVOS	8
1.3 METODOLOGÍA	8
2. CONTEXTO CONCEPTUAL Y DE MERCADO	10
2.1 CONCEPTO DE COCINA FANTASMA	10
2.2. ESTUDIO DE MERCADO DEL NEGOCIO DELIVERY.	10
2.3 ANÁLISIS PESTEL	14
3. BUSINESS MODEL CANVAS DE POP KITCHEN.	18
3.1 PROPUESTA DE VALOR Y SEGMENTOS DE MERCADO.	18
3.2 TARGET DE MERCADO	22
3.3 ANÁLISIS DAFO DE <i>POP KITCHEN</i>.	23
3.4 COMPETIDORES EN EL MERCADO ESPAÑOL.	25
3.5 CANALES DE COMUNICACIÓN Y RELACIÓN CON EL CLIENTE	28
3.6 ALIANZAS Y RECURSOS CLAVE.	30
3.7 ESTRUCTURA DE COSTES Y FLUJO DE INGRESOS.	33
4. PLAN ESTRATÉGICO DE <i>POP KITCHEN</i>	38
4.1 MISIÓN DE <i>POP KITCHEN</i>	38
4.2 VISIÓN DE <i>POP KITCHEN</i>.	38
4.3 VALORES QUE REFLEJAN LA CULTURA <i>POP KITCHEN</i>.	38
4.4 GESTIÓN DE RIESGOS ASOCIADOS CON LA <i>START-UP POP KITCHEN</i>.	40
4.5 PLAN DE CRECIMIENTO A FUTURO: PROYECCIONES FINANCIERAS.	41
4.6 PROYECCIONES ESTRATÉGICAS	44
4.6.1 Plan período 2022 Pop Kitchen.	44
4.6.2 Plan período 2023-2024 Pop Kitchen.	46
4.6.3 Plan período 2025-2027 Pop Kitchen.	47
5. CONCLUSIONES	47
6. BIBLIOGRAFÍA	49

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estudio de consumo de comida a domicilio en España	6
Figura 2. Oportunidad de mercado 2030.....	11
Figura 3. Demanda de comida a domicilio.	12
Figura 4. Mapa de competidores mundial.....	12
Figura 5. Análisis PESTEL.....	14
Figura 6. Business Model Canvas Pop Kitchen	17
Figura 7. Plano del proyecto de una cocina.	19
Figura 8. Control de plagas	21
Figura 9. Análisis DAFO	23
Figura 10. Mapa de competidores	25
Figura 11. Calculadora de Hive.....	27
Figura 12. Rentabilidad anual clientes Pop Kitchen	29
Figura 13. Maquinaria.....	31
Figura 14. Rappel de compra packaging.....	32
Figura 15. Inversión inicial.	33
Figura 16. Cuenta de pérdidas y ganancias año 1	35
Figura 17. Rappel de compra packaging.....	38
Figura 18. Proyecciones financieras a cinco años.....	42
Figura 19. Gráfico de barras ingresos a cinco años.....	43
Figura 20. Gráfico de barras EBITDA a cinco años.	44

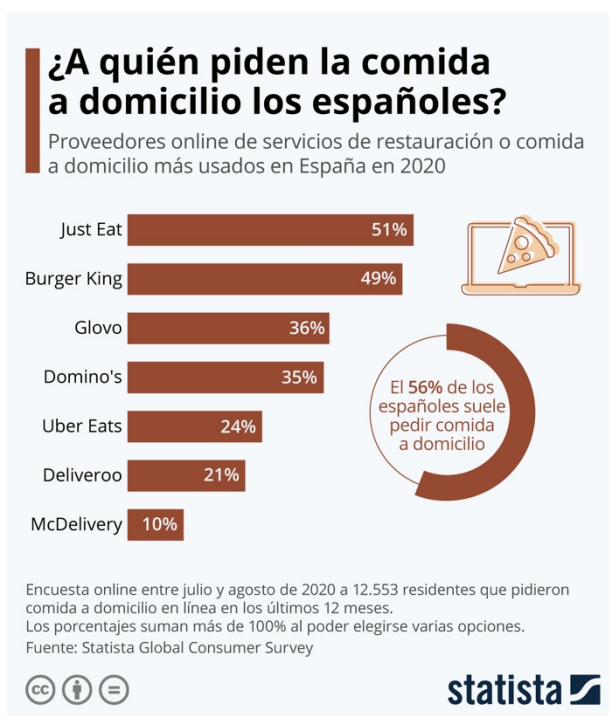
1. INTRODUCCIÓN

1.1 Motivación

El avance constante de la sociedad hacia un mundo donde las nuevas tecnologías tengan un papel principal no cesa, y durante el siglo XXI hemos podido comprobar como ha habido un cambio de hábitos en la población mundial, con la inmediatez y la conectividad como requisitos indispensables para vivir.

El negocio del delivery está en auge, y la crisis sanitaria actual ha provocado que, en el último año, de acuerdo con las medidas impuestas en los países para hacer frente al COVID 19, muchos negocios hosteleros y de restauración hayan tenido que cerrar sus puertas, obligando a los empresarios de la restauración a reinventarse. Son pocos ya los restaurantes que no ofrecen la opción de preparar comida a domicilio. Con solo una llamada telefónica, el uso de alguna app de delivery y una tarjeta de crédito, cuenta de PayPal o incluso dinero en efectivo el consumidor puede encargar comida a domicilio, la cual llega a la mesa de miles de familias de manera rápida y eficaz. Según un estudio de 2020 realizado por *Statista Global Consumer Survey*, el 56% de los españoles suele pedir comida a domicilio.

Figura 1. Estudio de consumo de comida a domicilio en España



Fuente: *Statista Global Consumer Survey* (2020)

En este contexto, los restaurantes preparan la comida para entregar a domicilio dentro de sus cocinas, pero en ocasiones no dan a basto ya que, además de atender los pedidos a domicilio, deben atender a los clientes que se encuentran comiendo en el restaurante, los cuales requieren de un trato de calidad. Es por esa razón por la que no serán pocas las veces que intentaremos realizar un pedido a domicilio, pero el restaurante no podrá satisfacer la demanda. Ya sea por falta de personal, de organización o de espacio en las cocinas.

Este problema es el que ha motivado la idea cada vez más conocida de las cocinas fantasmas o mejor conocidas *dark kitchens*. Se trata de espacios donde los restaurantes pueden gestionar y cocinar sus pedidos a domicilio, de manera externa al restaurante donde atienden a los clientes que quieren ir a comer presencialmente, lo que provoca un mejor trato al cliente y mayor agilidad para atender la demanda de *delivery*. Esto provoca además que aquellos restaurantes que no podían atender todos los pedidos por exceso de demanda tengan un espacio destinado exclusivamente a la preparación de comida a domicilio, permitiendo abarcar más pedidos.

En España cada vez son más los empresarios que deciden montar un negocio de este tipo, al igual que inversores que ven rentabilidad en él. A pesar de que ya existen algunas marcas como *Cuyna*, *Hive* o *Booh*, todavía es un sector novedoso que no tiene un *player* destacado por lo que es posible posicionarse. Como señala la compañía Bestinver, “tiene potencial de crecimiento por razones estructurales de tipo demográfico. Se trata de un mercado joven. La penetración online sigue siendo baja. Podría triplicarse y el canal telefónico acabará siendo residual (Bestinver, 2021)”.

Por todo ello surge nuestra idea de emprender en el mercado de las cocinas fantasmas lanzando *Pop Kitchen*. Pero es que además nuestra motivación va más allá, ya que además de dar el servicio puramente de infraestructura a aquellos restaurantes y cocineros que lo requieran, queremos ayudar al pequeño emprendedor. La crisis económica actual ha provocado que muchas personas no puedan soportar el coste de montar un restaurante, pero en cambio ese pequeño emprendedor podrá cocinar en las cocinas de *Pop Kitchen* para estudiar la viabilidad de su negocio. Se trata de un *Pop-up*, conocido por la ropa, pero en este caso de comida. Por otro lado, también nos ha motivado la idea de poder ayudar a todos aquellos cocineros que tras la crisis se han quedado sin trabajo, ya que podrán vender sus productos gastronómicos de manera online, sin necesidad de montar una cocina. En este sentido, *Pop-Kitchen* proporciona la cocina al cliente y a su vez, a través de redes sociales da a conocer los productos de sus clientes.

En definitiva, el cambio de hábitos provocado por la crisis sanitaria y las nuevas tecnologías junto con la crisis económica en la que estamos inmersos nos ha motivado a analizar el mercado de las cocinas fantasmas y lanzar *Pop Kitchen*, empresa que aporta la infraestructura de la cocina para que los restaurantes vendan sus productos sin necesidad de tener un restaurante físico abierto al público. A lo largo del presente trabajo se va a desarrollar el plan de negocio de *Pop Kitchen*.

1.2 Objetivos

En relación con el modelo de negocio de *Pop Kitchen*, surgen los siguientes objetivos:

- En primer lugar, familiarizarse con el sector del *delivery*, conociendo en profundidad hasta que punto la comida a domicilio se ha instaurado en nuestra sociedad.
- En segundo lugar, conocer y estudiar todo lo relacionado con la infraestructura de una cocina fantasma, teniendo en cuenta los tipos de comida que se quiere cocinar y los electrodomésticos necesarios para el montaje de una cocina industrial.
- En tercer lugar, elaborar un plan de negocio para el proyecto de *Pop Kitchen* a través del modelo *Business Model Canvas*. A su vez aprender sobre este modelo y su funcionalidad.
- En cuarto lugar, establecer el plan estratégico de *Pop Kitchen*, estudiando como generar valor a futuro.
- En quinto lugar, elaborar un modelo financiero que incluya las proyecciones financieras a cinco años en un documento Excel.
- En sexto lugar, elaborar un Trabajo de Fin de Grado de calidad, profundizando en la investigación del tema a tratar.
- En séptimo lugar, aplicar los conocimientos y las aptitudes que hemos podido aprender durante el grado en Administración y Dirección de Empresas durante los cinco años de carrera.

1.3 Metodología

Para realizar el modelo de negocio de *Pop Kitchen*, en primer lugar, asistimos a una entrevista con el *Kitchen Manager* de la empresa *Hive* Madrid, dedicada a las cocinas fantasma, el cual nos ha podido orientar en como funciona una cocina fantasma. Una vez conocido el sector, vamos a reflejar en un primer apartado el concepto de cocina fantasma

y un análisis del mercado del servicio de entrega de comida a domicilio. En segundo lugar, vamos a elaborar el modelo de negocio a través de la herramienta *Business Model Canvas*, que permite elaborar planes de negocio iniciales de *start-ups*.

Un *Business Model Canvas* es una herramienta que ayuda a discutir, analizar, elaborar y diseñar nuevos modelos de negocio a través de nueve bloques, los cuales describimos a continuación (Osterwalder y Pigneur, 2011).

1. Segmentos de clientes. Todas las personas u organizaciones para las que se crea valor incluyendo usuarios y clientes que pagan.
2. Propuesta de valor. Cada segmento tiene una propuesta de valor específica, que son los bienes y servicios que crean valor para los clientes. Dentro de la propuesta de valor incluimos un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) Además, recogeremos los competidores del mercado nacional en este punto.
3. Canales de distribución. Los canales describen como se interactúa con el cliente y como se les entrega valor.
4. La relación con los clientes, la cual determina el trato que se tiene con el cliente.
5. El flujo de ingresos, el cual hace evidente cómo y a través de que métodos de fijación de precios el modelo de negocio está capturando valor.
6. Los recursos clave que son la infraestructura que se necesita para crear, entregar y capturar valor. Los recursos clave muestran qué activos son indispensables.
7. Las actividades clave, las cuales muestran que actividades son necesarias para tener un buen desempeño.
8. Las alianzas clave describen en quién se puede apoyar para desarrollar su modelo de negocio ya que no siempre se quiere ser el dueño de los recursos clave o hacer todas las actividades clave.
9. Estructura de costes. Una vez entendida toda la infraestructura de un modelo de negocio, entonces tendremos una idea de la estructura de costes, permitiendo así hacer un mapa general del modelo de negocio.

Por último, llevaremos a cabo el plan estratégico de *Pop Kitchen*, analizando la misión, visión, valores y los riesgos que la idea de negocio puede acarrear, planteando para terminar los objetivos a futuro.

Para terminar, reflejaremos las conclusiones del trabajo.

2. CONTEXTO CONCEPTUAL Y DE MERCADO

2.1 Concepto de cocina fantasma

El presente trabajo va a presentar el modelo de negocio de una *start-up* del sector de la restauración, y en concreto, de las cocinas fantasma, *dark kitchen* o *ghost kitchen*. Por ello, para comenzar vamos a reflejar brevemente el concepto de *dark kitchen*.

Las *dark kitchen* o cocina fantasma son restaurantes que no ofrecen servicio de mesas para el público, si no que consiste en cocinas donde se elaboran los pedidos que demandan los clientes a domicilio. En ellas pueden operar tanto restaurantes que tienen otro local donde atienden al público y quieren centralizar su negocio delivery en una cocina fantasma, como restaurantes que solo operan de manera online, como por ejemplo *Nugu Burger*.

Hay cinco modelos de *dark kitchens* (Cáceres, 2020).

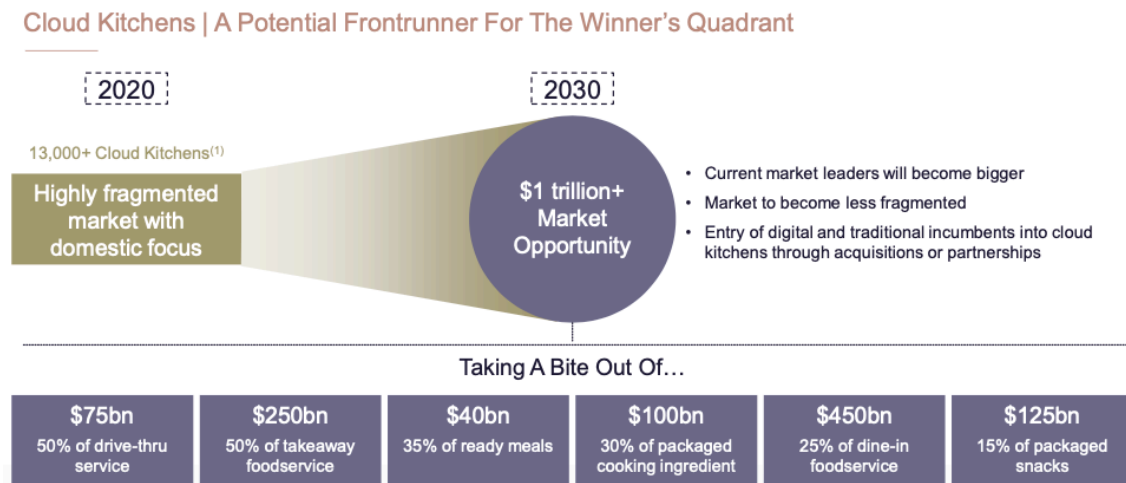
1. Proveedor de cocinas compartidas. Estos alquilan infraestructura a restaurantes.
2. Cocinas operadas por restaurantes. Algunos restaurantes gestionan sus propias *Kitchen Kitchens*, para liberar peso del local o expandirse a otras zonas con menor coste.
3. Cocinas gestionadas por empresas de reparto. En este caso hablamos de las cocinas que agregadoras como *Deliveroo* o *Glovo* han creado. Estas son *Deliveroo Editions* y *CookRoom*.
4. Marcas de restauración digitales. En este caso la empresa de *dark kitchen* crea sus propias marcas y las lanza al mercado. Sus productos se cocinan en las propias cocinas del operador.
5. Cocinas móviles. Son cocinas sobre ruedas que permiten cambiar de zona dependiendo del segmento de mercado que se quiera atacar.

2.2. Estudio de mercado del negocio delivery.

El negocio de la comida a domicilio está en auge. El cambio de hábitos, la pandemia, los nuevos cambios sociales (impaciencia, dependencia de la tecnología, inmediatez), la incorporación de la mujer al mundo laboral o la crisis de valores que la sociedad de hoy en día está viviendo ha provocado que, en gran medida, los individuos pidan más comida a domicilio, teniendo menos interés en cocinar, pero sobre todo teniendo menos tiempo. El tiempo es la clave del negocio de comida a domicilio, tanto para los usuarios como para los empresarios del sector. Además, la nueva coyuntura pandémica presente, ha generado un rechazo hacia el contacto humano, en especial un rechazo a lo desconocido.

En este contexto el crecimiento de las solicitudes de comida a domicilio ha crecido exponencialmente, y lo van a seguir haciendo, tal y como señala un estudio de Aquaa Partners, en el que podemos observar que en el año 2030 las cocinas fantasmas podrán abarcar más de 1 trillón de dólares en oportunidad de mercado.

Figura 2. Oportunidad de mercado 2030



Fuente: Aquaa Partners Analysis (2020)

Como recoge el gráfico, de ese trillón de dólares, 250 billones de dólares responden a la comida a domicilio.

No solo la oportunidad de mercado refleja claramente un crecimiento en el sector, si no que los propios usuarios son los que, desde el año 2015, han incrementado los pedidos considerablemente, siendo el público de entre 30 y 44 años los que más comida a domicilio piden. Esto se debe a que a esa edad el tiempo es mucho menor porque tanto los hombres como las mujeres salen a trabajar, pero además empiezan a formar sus familias y tienen numerosas obligaciones que cumplir. Por ello, este rango de edad es el más asiduo a pedir comida a domicilio, siendo el cliente ideal de los restaurantes que oferten comida a domicilio. Este gráfico refleja la demanda de comida a domicilio dependiendo del rango de edad.

En este mapa elaborado por *Aquaa Partners* no se incluyen las principales empresas de cocinas fantasma que han surgido en España, las cuales analizaremos más adelante en el apartado de competidores, y son *Cuyna*, *CookRoom*, *Deliveroo Editions*, *Coccio*, *Hive*, *In Motion Food*, *Food Haven* y *Booh*.

A continuación, analizamos los datos del mercado tanto en China e India, como Estados Unidos y Reino Unido para situarnos en el mercado global. Además, también recogemos los datos del mercado español. En España, en el año 2019 el mercado de comida a domicilio generó 643 millones, dando empleo a 14.300 personas aproximadamente (El Confidencial, 2021). Si comparamos estas cifras con el mercado global vemos como en España todavía se puede generar valor dentro del sector, ya que es un mercado en crecimiento que todavía no ha sido explotado. Si analizamos el mercado desde que comenzó la pandemia, los restaurantes que contaban con servicio de comida a domicilio aumentaron su demanda entre un 40 y un 50 por ciento. Por otro lado, JustEat señala que gracias al Covid 19 hubo un aumento del 27% de visitas a su aplicación en ciudades pequeñas y un 7% en las ciudades medianas.

En comparación, el mercado de comida a domicilio en China tiene un valor de 46.000 millones de dólares (Cáceres, 2020). En el año 2018 más de 296 millones de personas en China demandaron el servicio. Encontramos más de 5000 cocinas fantasma, recogidas principalmente en las zonas residenciales de las grandes ciudades como Pekín o Shanghái. Citamos el ejemplo de *Panda Selected*, que trabaja con más de 800 marcas en infraestructuras compuestas por 20 cocinas. Esta compañía además de ofrecer infraestructura se dedica a la consultoría gastronómica, ayudando a sus clientes a maximizar sus ventas. Por otro lado está el ejemplo de Starbucks, que tiene centros solo para preparar pedidos a domicilio. Además, junto con su socio *Alibaba*, tiene cocinas fantasma en el interior de supermercados (Cáceres, 2020).

En la India, se estima que hay 2000 cocinas fantasma. *Rebels Food* es el principal actor del mercado en la India.

Por otro lado, el mercado americano de *dark kitchen* está compuesto por más de 800 cocinas. La agregadora UberEats afirma que hay más de 800 marcas virtuales en su plataforma. El mercado está valorado en casi 24.000 millones de dólares. La tasa de crecimiento de los pedidos es de un 20% al año. Las *dark kitchen* de Kitchen United recoge marcas de restaurantes como *Chick-Fil-A* y *Dog Haus*, dos grandes cadenas del sector hostelero en Estados Unidos (Cáceres, 2020).

Por último, en Reino Unido operan entre 300 y 400 empresas de cocina fantasma. *Deliveroo Editions* tiene más de 100 cocinas (*Euromonitor Internacional*, 2019).

2.3 Análisis PESTEL

En este apartado vamos a desarrollar un análisis PESTEL el cual nos va a ayudar a entender el entorno del sector al que nos enfrentamos. Se analizan los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Figura 5. Análisis PESTEL.



Fuente: Elaboración propia

Factores políticos

- Crisis política debido al virus Covid-19.
- Las políticas del gobierno y la incertidumbre.
- El actual gobierno de coalición provoca dificultades en la toma de decisiones debido a la variedad de ideologías.

- Las políticas de impuestos aduaneros.
- El sistema fiscal que el gobierno impone. Si el Gobierno decide subir los impuestos, el negocio de *Pop Kitchen* tendrá más gastos.

Factores económicos

- La tasa de desempleo sigue creciendo debido a la situación pandémica.
- La inflación a causa de la crisis económica provocada por el Covid 19.
- Cambios en los tipos de interés. Los tipos de interés se mantienen bajos actualmente lo que interesa al negocio de *Pop Kitchen*, en caso de solicitar un préstamo.
- La fluctuación de los precios debido a que la población durante la crisis tiene menos dinero para gastar y por lo tanto puede que cambien sus hábitos de consumo.
- La disponibilidad de los bancos para otorgar créditos a las empresas y los particulares. En el caso que *Pop Kitchen* necesite un crédito, habría que atender a la facilidad con la que los bancos están otorgando créditos.

Factores sociales

- Los hábitos de consumo alimenticio están cambiando. Las personas miran más por hábitos de comida más sanos. En *Pop Kitchen* ofrecemos distintos tipos de comida y entre nuestra oferta encontramos comida sana.
- La definitiva incorporación al mundo laboral por parte de la mujer provoca que ya nadie se quede en casa y por lo tanto hay menos tiempo para cocinar. Este menor tiempo favorece nuestra idea de negocio porque al cocinar menos el consumidor final tiene que salir a comer fuera o comer comida preparada.
- La pandemia ha causado un cambio de hábitos. Las personas salen menos a la calle y consumen más comida en casa. Menos restaurantes y más comida a domicilio.
- Hay nuevas modas de consumo alimenticio como las dietas sin gluten, veganas o vegetarianas. Tenemos que adaptar nuestra carta a este tipo de solicitudes también.

Factores tecnológicos

- Nuevas técnicas de cocina que requieren nuevos utensilios tecnológicos.
- Teléfonos móviles, tabletas u ordenadores que la población necesita para pedir comida a domicilio.

- *Software* necesario para unificar el pago de los pedidos.

Factores ecológicos

- Contaminación por extractor de humos.
- Cambio Climático.

Factores legales

- Licencias para operar con productos alimenticios. En este caso, las licencias para operar una cocina fantasma están en un momento delicado ya que en ocasiones no se están concediendo. Es un factor que puede perjudicar a *Pop Kitchen*.
- Regulación de tratamiento de datos.
- Leyes de competencia.
- Reglamento de la Unión Europea Número 1169/2011 del Parlamento Europeo y del Consejo sobre la información alimentaria facilitada al consumidor (Diario Oficial de la Unión Europea, 2011).

Figura 6. Business Model Canvas Pop Kitchen



Fuente: Elaboración propia (2021)

3. BUSINESS MODEL CANVAS DE POP KITCHEN.

3.1 Propuesta de valor y segmentos de mercado.

Pop Kitchen surge para solucionar distintos problemas que la sociedad del siglo XXI está afrontando.

En primer lugar, la crisis económica causada por el coronavirus es el primer problema que se nos plantea. Cada vez son más los emprendedores que desean montar su negocio hostelero, sin embargo, no tienen los fondos suficientes para poder llevarlo a cabo. Desde *Pop Kitchen* queremos que estos restaurantes salgan adelante y por ello proporcionamos cocinas al mínimo coste, donde el emprendedor culinario podrá cocinar sus platos y comercializarlos de manera online. De esta forma, en vez de acometer una gran inversión en cuanto a local, reforma o número de empleados, además de licencias y trámites burocráticos, a través de *Pop Kitchen* aquellas personas que quieran montar un restaurante podrán alquilar una de nuestras cocinas para comenzar su carrera profesional en los fogones.

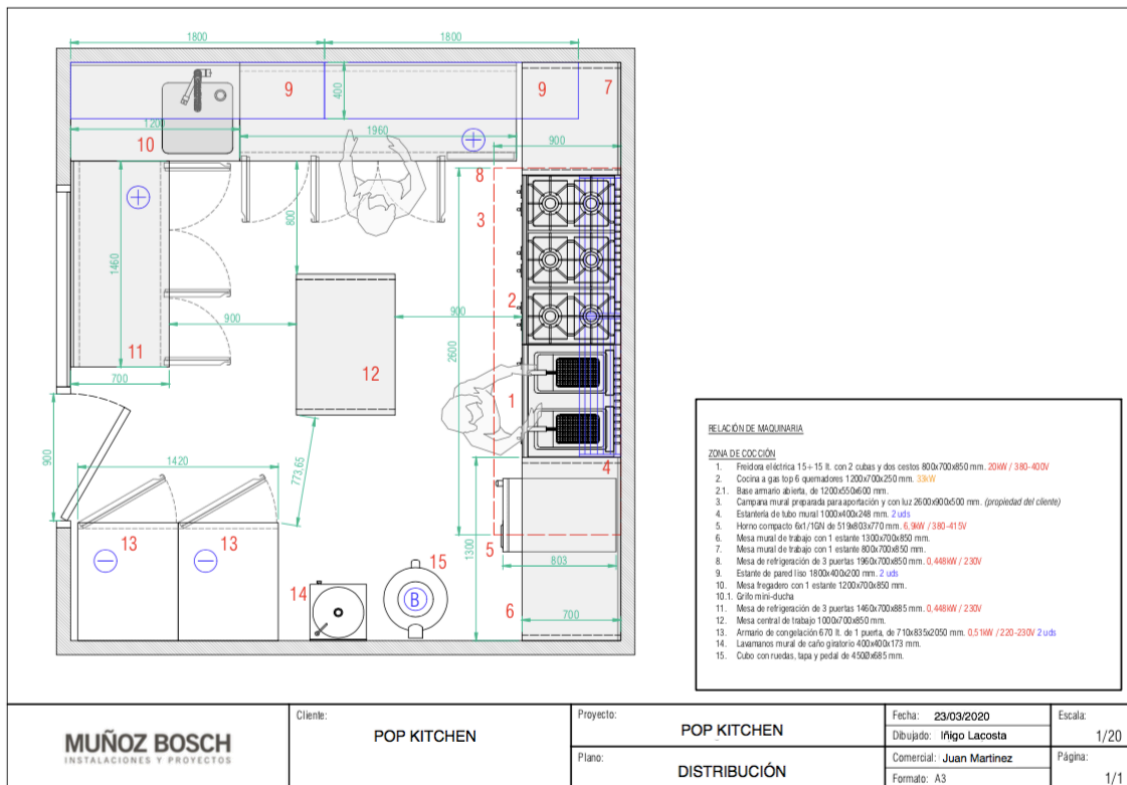
En segundo lugar, el cambio de hábitos de la población debido a una mayor utilización de las nuevas tecnologías, un cambio en el mercado de trabajo en el que todos los componentes de la casa salen a trabajar a la calle y el miedo a salir a restaurantes que la pandemia ha infundado en numerosas personas es una oportunidad para posicionarse en el sector.

Este cambio de hábitos ha provocado que las personas consuman más comida de entrega a domicilio y por ello nuestra empresa pretende atender ese crecimiento de la demanda, a través de un local totalmente equipado donde solo se cocinen platos para entregar a domicilio.

Por último, otro problema que pretendemos resolver con el lanzamiento de nuestra *start-up* es la **saturación** de aquellos restaurantes que, incluyendo el servicio de entrega a domicilio, ven como la demanda de pedidos es tan alta que no pueden abarcar el servicio de entrega a domicilio junto con el servicio de restaurante para aquellos clientes que atienden presencialmente a comer al local. Esta saturación se podría solucionar atendiendo los pedidos de delivery en las cocinas de *Pop Kitchen*, lo que provocaría un mejor trato al cliente en el local, además de una mejor gestión de los pedidos y mayor agilidad para llegar al cliente en sus domicilios, ya que, al ser *Pop Kitchen* un local de cocina fantasma, los *riders* estarían constantemente entrando y saliendo debido a su naturaleza meramente de *delivery*.

Para todo ello lo que *Pop Kitchen* ofrece es un servicio de **infraestructura a cambio de un alquiler.**

Figura 7. Plano del proyecto de una cocina.



Fuente: Elaboración Equipo *Pop Kitchen* (2021).

En la figura anterior apreciamos el mapa de una de las ocho cocinas que el equipo de *Pop Kitchen* quiere montar en su local. Se aprecia a dos personas trabajando sobre el plano. Sin embargo, dependerá del cliente trabajar solo o con alguien más.

En cuanto al local en cuestión, se trata de un local de 130 metros cuadrados, en el que encontramos 8 cocinas de 12 metros cuadrados totalmente equipadas, 6 cocinas calientes y dos frías. Cada cocinero podrá alquilar una cocina para poder desarrollar sus platos.

En ella podemos encontrar:

- 5 puntos de gas, 6 puntos de luz, 2 trifásicos, 5 monofásicos, 1 toma de agua, una puerta de 10 metros de ancho.
- Maquinaria que será detallada en el apartado de recursos clave.
- Una recepción de 8 metros cuadrados donde los *riders* podrán recoger los pedidos.
- Almacén de 6 metros cuadrados para poder recibir las materias primas que los clientes necesitan para cocinar.

- Cuarto de basuras para acumular las basuras en un lugar únicamente destinado a ello y poder llevar a cabo el reciclaje oportuno
- Un vestuario de 13 metros cuadrados, en el que se incluye un servicio. En este vestuario los clientes podrán guardar sus indumentarias y cambiarse de ropa para la jornada de trabajo.

Además, otro de nuestros servicios básicos y esenciales que ofrecemos al cliente y aporta valor es que *Pop Kitchen* se integrará en todas las agregadoras de delivery de España, es decir, *Glovo*, *Deliveroo*, *Uber Eats* y *JustEat*. De esta manera el cliente podrá ser visualizado por el consumidor final en dichas plataformas. En *Pop Kitchen* queremos que nuestro nombre aparezca en las plataformas y por ello proponemos que las agregadoras incluyan nuestro nombre dentro sus aplicaciones y el consumidor final, pinchando en *Pop Kitchen* podrá entrar en una lista donde aparecerán las seis marcas de los cocineros que están trabajando en nuestras cocinas.

De la misma manera, ofrecemos un servicio de *E-Commerce* propio, la propia página web de *Pop Kitchen*, a través de la cual los consumidores podrán pedir a domicilio. En este caso, el consumidor final podrá pedir a través de nuestra web pero nosotros mismos seremos los primeros repartidores, ya que no contamos con contratar a nadie para repartir de primeras. Debemos ir poco a poco y por ello, el proceso será el siguiente; el consumidor final solicitará la comida a través de la web y nosotros mismos seremos los que repartiremos la comida, hasta que los beneficios nos permitan contratar a alguien. Hay que tener en cuenta que lo normal es que el consumidor final encargue la comida a través de las plataformas de *delivery*.

Por otro lado, *Pop Kitchen* no solo ofrece infraestructura si no que además posibilita la opción de contratar otros servicios por un coste adicional.

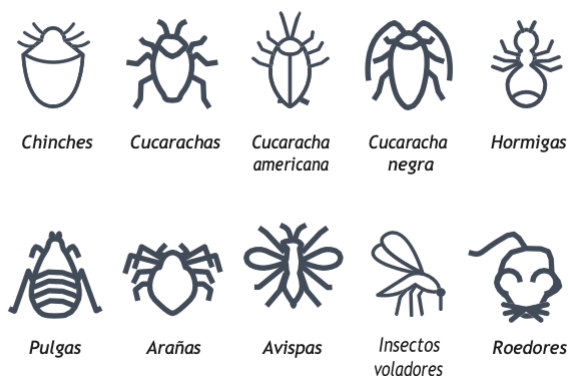
- Ofrecemos a nuestros clientes el *packaging* donde comercializar sus productos y así poder entregarlo al consumidor final. Nuestra empresa aprovecha las economías de escala para poder sacar provecho de los rápeles de compra del *packaging*. No cabe duda de que este empaquetado es 100% sostenible. Además, atendemos la necesidad del cliente, diferenciando entre *packaging* de productos fríos y calientes.
- Otros de los servicios que aportan valor es la aportación del menaje y utillaje, lo que son platos, ollas, calderos, cuchillos, tablas, etc. Desde *Pop Kitchen* hemos pensado en llegar a un acuerdo con un proveedor de menaje y utillaje, el cual

proporciona a nuestros clientes con aquello que les sea necesario, a un costo más bajo, ya que todos nuestros clientes acudirán a dicho proveedor.

- Como valor añadido *Pop Kitchen* pretende crear una comunidad de apasionados de la gastronomía a través de sus servicios. Nuestro objetivo es que todos los amantes de la comida puedan ponerse en contacto y llegar a probar toda variedad de productos. Tanto nuestros clientes como el consumidor final tienen la oportunidad de conectar y compartir contenido gastronómico a través de nuestra empresa.
- *Pop Kitchen* pretende trabajar con un software de *BistroHub* que permita unificar diferentes pedidos en uno solo, con el consecuente ahorro de costos y con el objetivo de ser más sostenibles, ya que el *rider* tendrá que hacer menos viajes en moto. Se trataría en este caso de subcontratar el servicio de *BistroHub*, que permite que todos los pedidos de las diferentes plataformas de *delivery* lleguen a una misma Tablet, en vez de tener un dispositivo electrónico por agregador.
- Es importante resaltar que dentro de las cocinas es muy importante la higiene alimentaria y el control de plagas, para ello *Pop Kitchen* ha contactado con la asesoría alimentaria *Novagea*. Ofrecemos valor a nuestros clientes y al consumidor final dando confianza y evitando problemas dentro de las cocinas. Es importante evitar y prevenir cualquier plaga ya que, en caso de encontrar algún insecto o animal en nuestras cocinas, esto supondría grandes pérdidas para nuestros clientes ya que no podrían cocinar hasta que la plaga fuera erradicada.

Figura 8. Control de plagas

■ PLAGAS QUE COMBATIMOS



Fuente: Novagea (2020).

Novagea ofrece un sistema de análisis de peligros y puntos de control críticos (APPC), el cual es un proceso preventivo para garantizar la inocuidad alimentaria de una forma lógica y objetiva para contrarrestar cualquier anomalía. Además, le damos mucha importancia a los alérgenos, y por ello Novagea ofrece a nuestros clientes cursos de gestión de alérgenos. Todo este servicio de higiene y control es necesario para llevar a cabo el negocio y por ello es un gasto para nosotros que no repercute al cliente. Además, esta empresa también ofrece servicios para el control de legionella.

3.2 Target de mercado

Nuestro negocio plantea dos grandes clientes. En primer lugar, *Pop Kitchen* ataca el sector de los restaurantes saturados, que quieren expandir su negocio delivery o liberar espacio en sus cocinas para así poder atender de manera más eficiente tanto a los consumidores presenciales como a aquellos que están en casa. En segundo lugar, *Pop Kitchen* nace con el objetivo de facilitar al emprendedor hostelero un espacio donde no tener que realizar una gran inversión pero que le permita iniciarse en el mundo de la cocina y dar a conocer sus productos. Es por ello por lo que otro target de mercado son los emprendedores de la restauración.

Además, al ofrecer un servicio de infraestructura, debemos pensar que la ocupación no va a ser siempre del 100% y por ello surge otro tipo de cliente. Por un lado pretendemos aprovechar el espacio de las cocinas para impartir cursos de cocina, por lo que un profesional monta un curso y lo gestiona. Así, otro de nuestros clientes sería este profesional que alquila el espacio por horas y obtiene dinero de los asistentes al curso. Por otro lado, y también con vistas al aprovechamiento de las cocinas vacías si las hubiera, ofrecemos nuestras cocinas a *influencers* o *foodies* que les guste cocinar, para que a través de un *live streaming* realicen alguna de sus recetas y pongan a la venta sus platos a través de sus perfiles de redes sociales. En este caso tanto la empresa como el cliente obtienen un alto rendimiento, debido a la alta presencia de los *influencers* en las redes sociales y la cantidad de consumidores finales que pueden llegar a atraer. Por un lado, *Pop Kitchen* obtendría beneficios de alquilar ese espacio al *influencer*, pero por otro el *influencer* multiplicaría su inversión, ya que podría alcanzar un número de ventas muy alto teniendo en cuenta su número de seguidores. Con el objetivo de alcanzar el target de mercado, las empresas han optado por utilizar las redes sociales como medio promocional

para relacionarse con su público objetivo (Revista de Investigación Académica sin Frontera, 2014).

En consecuencia, nuestro target de mercado son los emprendedores de restauración que no quieren hacer una gran inversión y los restaurantes saturados. Por otro lado un cliente secundario serían los *influencers* y *foodies* y los profesionales que quieren impartir cursos de cocina.

3.3 Análisis DAFO de *Pop Kitchen*

El análisis DAFO permite a una organización (empresa, administración pública o asociación) identificar rápidamente los factores tanto internos, vinculados su funcionamiento interno, como externos, que dependen del entorno en el que opera. Es una herramienta para ayudar a la toma de decisiones y facilita la elaboración de un plan estratégico. Es una herramienta que destaca por su simplicidad (Speth, 2016). Proviene de las siglas en inglés SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities* y *Threats*). La figura ocho recoge de manera esquemática el análisis DAFO.

Figura 9. Análisis DAFO

<p style="text-align: center; font-weight: bold; font-size: 1.2em;">Debilidades</p> <p>Tiempo de espera del servicio Estereotipos de comida rápida Precio contra la comida de supermercado Poca experiencia del equipo</p>	<p style="text-align: center; font-weight: bold; font-size: 1.2em;">Oportunidades</p> <p>Mercado en crecimiento Cambio de hábitos Tratamiento de datos Nuevas Tecnologías</p>
<p style="text-align: center; font-weight: bold; font-size: 1.2em;">Fortalezas</p> <p>Mayor ámbito espacial Rappels de compra packaging Unificación de pedidos</p>	<p style="text-align: center; font-weight: bold; font-size: 1.2em;">Amenazas</p> <p>Promociones y precios en el mercado Regulación Crisis económica Supermercados y venta a domicilio</p>

Fuente: Elaboración propia (2021).

Debilidades

- Tiempo de espera y calidad del servicio. En muchas ocasiones cuando pedimos comida a domicilio esta llega fría, se han equivocado o falta algo. Una de las principales debilidades del mercado es la lentitud de entrega del producto.
- Estereotipo de comida rápida. El tipo de comida que se reparte a domicilio se suele identificar con la comida rápida.

- Precio. Solicitar comida a domicilio resulta más caro que comprar las materias primas y cocinar en casa.
- Experiencia del equipo. Somos un equipo de estudiantes con poca experiencia en el sector.

Amenazas

- Promociones y precio. Como hemos visto en el análisis de mercado la competencia es muy alta. Es muy frecuente ver como las agregadoras no paran de publicar promociones y descuentos muy agresivos. Si esto continúa, al final las compañías del sector no van a tener casi margen de beneficio.
- Regulación. El mercado de cocinas fantasma está en auge y ello va a provocar que el legislador revise la regulación existente, lo que podría ser una amenaza para el sector.
- La crisis económica. La pandemia ha provocado una crisis económica que puede afectar a los consumidores, provocando una amenaza para los pedidos a domicilio, que son considerablemente más caros que la comida cocinada en casa.
- Incorporación de los supermercados a la venta a domicilio. El cambio de hábitos ha provocado que los negocios se adapten y por ello los supermercados están empezando a preparar platos preparados a domicilio.

Fortalezas

- Ámbito espacial. La comida a domicilio abarca muchas zonas, lo que permite llegar a muchos clientes diferentes. En *Pop Kitchen* situamos nuestras cocinas en una zona céntrica para abarcar el cliente objetivo.
- *Rappels* de compra en *packaging*. *Pop Kitchen* provee a sus clientes con el *packaging*, ahorrando en costes debido a los *rappels*.
- Unificación de pedidos. El cliente puede solicitar varios tipos de comida de distintas marcas en un solo pedido.

Oportunidades

- Mercado en crecimiento. Como hemos visto en el estudio de mercado se estima un gran crecimiento para el año 2030 en este mercado.
- Cambio de hábitos. La pandemia del COVID 19 ha provocado que las personas salgan menos a restaurantes y por lo tanto sustituyan estas salidas pidiendo comida a domicilio. Además, otro cambio de hábitos es la incorporación definitiva de las mujeres al mercado laboral.

- Tratamiento de los datos. El mercado de datos está en auge y los restaurantes con oferta *delivery* y las cocinas fantasmas permiten recoger los datos de los clientes. Estos restaurantes tienen que conocer mejor al usuario, para poder segmentar y atacar el nicho que mayores beneficios le vaya a producir. La mejora actual en el tratamiento de los datos es una oportunidad para el sector ya que permite atacar el segmento de mercado elegido (Código 84, 2020).
- Nuevas tecnologías. Nuevos robots, técnicas de cocina y procesos tecnológicos pueden aparecer y mejorar la eficiencia y eficacia de las cocinas fantasma.
- Influencers de cocina en las redes sociales. Gracias a las redes sociales las cocinas fantasma van a poder publicar sus instalaciones, a sus clientes cocinando y los pedidos que llegan a las casas de los consumidores finales.

3.4 Competidores en el mercado español.

En este apartado vamos a analizar los competidores que *Pop Kitchen* va a encontrar en territorio español. La figura 4 del presente trabajo ya nos ha mostrado el mapa de competidores a nivel global. Es importante señalar que todavía es un sector en desarrollo, y los *players* del mercado llevan pocos años operando, lo que ha provocado que ningún competidor haya logrado copar el mercado.

Figura 10. Mapa de competidores



Fuente: Elaboración propia (2021)

El mercado de las cocinas fantasma en España está muy fragmentado y en auge. Por ello encontramos numerosos competidores que tratan de diferenciarse en pequeños detalles. Por ahora, no existe un competidor que esté por encima del resto. Los principales competidores del sector son los siguientes, teniendo en cuenta que tanto *Glovo* como *Deliveroo*, los grandes agregadores del sector junto a *UberEats* y *JustEat*, han entrado a formar parte del sector de las cocinas fantasma.

La empresa *In Motion Food* crea restaurantes propios, denominados actualmente *Nugu Burger*, *Sum-Bao*, *De La Abuela* (In Motion Food, 2020). Al crear sus propias marcas, en el caso de que nos les vaya bien las pueden ir cambiando. Además, actualizan sus menús a gusto del consumidor (López, 2021).

Otro competidor es *Booh*, cuyo modelo de negocio se basa en repartir a domicilio y cocinar para que el cliente también pueda recoger su pedido en la propia cocina fantasma. (*take away*), aprovechándose de su local abierto. Tiene su sede central en Málaga, y también está presente en Madrid. Cuenta con 5 cocinas de 14m² y al igual que *In Motion Food* cuentan con 4 marcas propias (Booh, 2020) Como estrategia de marketing, Booh ha alcanzado un acuerdo con *Papa Johns*, marca del sector de *fast pizza*. De esta forma *Papa Johns* vende sus productos en Málaga por primera vez del mismo modo que Booh se da a conocer gracias a una marca de pizza rápida ya conocida (López, 2021).

En tercer lugar, *Cooccio*. La compañía se define como una incubadora gastronómica, operando como cocina compartida para emprendedores desde 2016 (Coccio, 2020). En el año 2018 asesoraron a *Glovo* para crear la primera cocina fantasma compartida de España. Se trata de una instalación de 21 cocinas compartidas que cuenta con 14 operadores. Su modelo de negocio consiste en cocinas compartidas para emprendedores y cocinas fantasma. Cuenta con 520m² de instalación en el centro de Barcelona (López, 2021).

En cuarto lugar, *Food Haven*. Esta empresa cuenta con dos cocinas fantasma en Barcelona y pretende expandirse a Madrid. Al igual que *In Motion Food* y *Booh*, *Food Haven* trata de crear sus propias marcas: *Cottonfish*, *Gaio*, *Roasted Chicken* o *Clap Cakes* entre otras (Food Haven, 2020).

Por otro lado, *Cuyna*. Esta marca opera en Valencia., donde se dedica a ofrecer cocinas fantasmas a operadores que quieren expandir su negocio de comida a domicilio, reduciendo plazos y costes de inversión. La propia empresa declara que su misión es aportar una cocina muy bien ubicada, muy bien equipada, pero que no sea solamente alquilar un espacio. Cuyna es una empresa, un *partner* que te va a ayudar a crecer. Yo no soy un casero y ya está, quiero formar una red de cocinas ciegas llenas de emprendedores y restauradores que crecen juntos y que crecemos nosotros con ellos. Nosotros nos hemos planteado Cuyna con esa noción de red, de grupo, de comunidad. Por ejemplo, las naves de Cuyna están pensadas para que el cocinero esté a gusto, con sala de descanso, cursos de formación. Queremos que la gente esté a gusto trabajando (López, 2020).

La más novedosa en el mercado es *Hive*, ya que todavía no ha empezado a operar debido a que continúan con la reforma de su local en la zona de Plaza Castilla, Madrid. Hive ha

conseguido ahorrar costes gracias al alquiler de un local de 2700 m², siendo la cocina fantasma más grande de Europa. Hive ofrece todo tipo de servicios a sus clientes, desde la infraestructura hasta el asesoramiento, llegando a ser consultores gastronómicos. En la primera ronda de financiación consiguieron levantar 400 mil euros. Hive ofrece un servicio en su página web que no tiene el resto de competidores. Se trata de una calculadora que permite a los clientes de la cocina fantasma conocer que coste van a tener y cual va a ser la rentabilidad dependiendo de las ventas (Hive, 2021).

Figura 11. Calculadora de Hive



Fuente: Página web Hive Madrid (2021)

Por último, las cocinas fantasmas de los grandes agregadores. Por un lado *Deliveroo Editions*, desde 2018 tiene presencia en el sector con dos cocinas instalaciones en Madrid de 400 m² y seis cocinas cada uno, lo que se trata de cocinas unitarias muy grandes. La propia empresa señala que como compañía aspira a ser el referente de comida y, por ello, busca desarrollar soluciones que ayuden a sus *partners*, los restaurantes, a seguir creciendo y desarrollándose (López, 2021). Conecta empresas en crecimiento con clientes hambrientos (Deliveroo, 2020).

Por otro lado, el proyecto de *Glovo* se denomina *Cook Room*. *Glovo* pretende así gestionar los pedidos de los restaurantes que estén saturados. Han conseguido expandirse por numerosos países, llegando a tener presencia en España, Italia, Ucrania, Perú y Argentina. En *Cook Room* el cliente solo aporta los materiales necesarios y los cocineros. El servicio que ofrece *Glovo* es infraestructura básica y *kitchen managers*, los cuales gestionan todos los pedidos (Glovo, 2021).

3.5 Canales de comunicación y relación con el cliente

En *Pop Kitchen* queremos que el cliente se sienta cómodo con el servicio para poder conseguir un cliente fiel, maximizando los beneficios para nosotros, pero sobre todo para el cliente. En nuestro negocio trabajamos juntos, y si nosotros ganamos significa que el cliente también gana.

Pop Kitchen contacta con el cliente en los centros de trabajo, por las redes sociales, a través de escuelas de cocina o por el boca a boca. Además, en nuestra página web el cliente podrá encontrar un formulario donde puede contactar con nosotros.

Para entregar valor, *Pop Kitchen* ofrece al cliente la infraestructura necesaria para poder cocinar sus productos, junto con el servicio de vestuario, aseo, almacén y recepción. Además de la incorporación de las marcas de sus clientes en los principales agregadores de comida a domicilio, que son *JustEat*, *Deliveroo*, *Glovo* y *UberEats*. De esta forma el cliente deberá abonar un alquiler y poder contar así con toda la infraestructura ya montada junto con su presencia en los agregadores. Además, debido a que *Pop Kitchen* cuenta con numerosas cocinas, pretendemos reducir a largo plazo los márgenes que los agregadores nos cobran por tener a nuestros clientes en sus plataformas. Por otro lado *Pop Kitchen* cuenta con su propia página web y perfiles en redes sociales.

A su vez, ofrecemos valor de otras formas, como ya hemos citado anteriormente. *Pop Kitchen* ofrece a sus clientes el *packaging* de los productos de una forma más barata, aprovechando los rápeles de compras. Por otro lado, ofrece el menaje y utillaje necesario para que el cliente cocine de la forma que el elija. Para poder ofrecer este servicio *Pop Kitchen* cobra una comisión adicional al cliente en caso de querer contar con estos servicios adicionales al servicio de infraestructura.

A pesar de ofrecer cocinas estándar, *Pop Kitchen* atenderá a las peticiones del cliente, siempre que vaya a quedarse en nuestras cocinas más de seis meses, para poder así mejorar las prestaciones de la cocina en base a sus gustos o necesidad. Este servicio se ofrecerá al cliente con el cobro de una mínima comisión. Para promover la retención del cliente y lograr así fidelidad, *Pop Kitchen* ofrece descuentos progresivos a aquellos

clientes que se comprometan a ocupar nuestras cocinas de manera prolongada. Tratamos más adelante el flujo de ingresos, donde veremos los rápeles de compra del *packaging* y el resto de comisiones.

El objetivo de *Pop Kitchen* es que el cliente se sienta como en casa. Las cocinas estarán abiertas 24/7 para que el cliente pueda ir cuando mejor le venga. Además, el cliente debe saber que *Pop Kitchen* mira por su rentabilidad. Si gana el cliente gana *Pop Kitchen* y por ello hemos realizado un análisis de la rentabilidad que nuestros clientes pueden obtener contratando nuestros servicios, en función de diferentes escenarios.

Estos ingresos y costes son los estándar de la industria. El cliente va a obtener sus ingresos de los pedidos que el consumidor final realice. A su vez, va a tener que pagar un alquiler para poder hacer uso de la infraestructura, y una comisión sobre ventas pactada con *Pop Kitchen*. Por otro lado, va a tener costes de mercaderías necesarios para realizar los pedidos. La comisión de los agregadores *delivery* es otro coste al que el cliente deberá hacer frente. Por último, en caso de tener algún empleado en la cocina, también supondrá esto un coste.

Figura 12. Rentabilidad anual clientes *Pop Kitchen*

Escenarios de rentabilidad			
	MIN	AVG	MAX
Pedidos (Mensual)	1000	1750	2500
Pedidos (Semanal)	231	404	577
Facturación	25000	43750	62500
IVA (10%)	(2.500)	(4.375)	(6.250)
Comisiones Apps	(7.000)	(12.250)	(17.500)
Comisión Pop Kitchen	(750)	(1.313)	(1.875)
Mercaderías	(8.000)	(14.000)	(20.000)
COGS	(18.250)	(31.938)	(45.625)
Beneficio Bruto	6.750	11.813	16.875
Margen bruto por pedido	7	6,75	6,75
Empleados	3	3	3,5
Coste empresa	(1.980)	(1.980)	(1.980)
Pop Kitchen	(2.315)	(2.315)	(2.315)
Opex	(7.265)	(8.255)	(9.245)
EBITDA	(515)	3.557	7.630
Punto de equilibrio semana	249	282	316
IS	0	(889)	(1.907)
Beneficio Neto	(515)	2.668	5.722
Beneficio Neto Anual	(6.185)	32.014	68.666

Fuente: Elaboración Equipo *Pop Kitchen* (2021)

3.6 Alianzas y recursos clave

Ya hemos comentado que los recursos clave son la infraestructura que se necesita para crear, entregar y capturar valor. Los recursos clave muestran que activos son indispensables. Además, las alianzas clave describen en quien se va apoyar *Pop Kitchen* para desarrollar su modelo de negocio.

En primer lugar, *Pop Kitchen* requiere de un local bien situado y con los metros necesarios para montar el negocio (130 m²). Por lo tanto, un contrato de arrendamiento con un socio leal y constante, es uno de los principales recursos que nuestra empresa necesita.

En relación con la infraestructura, *Pop Kitchen* va a tener que comprar la maquinaria necesaria para montar las cocinas. Para poder comprarlas, *Pop Kitchen* va a comprar la maquinaria a distintos proveedores como *Fagor*, *Fermostock* o *Coreco* y va a realizar un leasing. Por lo tanto, también va a tener socios estratégicos en relación a la maquinaria.

En concreto, la maquinaria que va a componer las diferentes cocinas estándar que ofrece *Pop Kitchen* es una campana de extracción de humos B de 3545x1000x700, una campana de extracción de humos C de 2245x1000x700, un sistema de extinción de incendios automático, una mesa refrigerada con cabezal de ingredientes, fregadero lavamanos, una trampa de insectos, tres estanterías mural de 2000x400 mm y otra de 1800x400, un botiquín y una estantería almacén, aparte del almacén previsto en la propia instalación. Además, las cocinas de *Pop Kitchen* van a contar con un armario de congelación, otro de refrigeración, una mesa refrigerada de soporte de equipos calientes B, una mesa refrigerada con cabezal de ingredientes, una freidora a gas, un horno mixto, una cocina de dos fuegos y un soporte de horno mixto. Todo ello se puede observar en la siguiente figura. El coste total de toda la maquinaria estaría en torno a los 81.600 €.

Figura 13. Maquinaria

Equipamiento básico			uds
Campana de extracción de humos B (3545 x 1000 x 700)	Capdevilla	Kendak	1
Campana de extracción de humos C (2245 x 1000 x 700)	Capdevilla	Kendak	
Sistema de extinción automática de incendios		FERCO12	1
Mesa refrigerada con cabezal de ingredientes	Coreco	MFEI70-180	1
Fregadero c/caño lavamanos y pedal dos aguas	Distform	FB007070	1
Trampa insectos	Fricosmos	485846	1
Estantería mural 2000 x 400 mm	Distform	F0100216	3
Estantería mural 1800 x 400 mm	Distform / rad	Distform / rada	
Botiquín	Por otros		1
Estanterías almacén de 2967 x 460 x 2135 mm por cocina	Fermostock	Fermostock	1
Estanterías almacén de 1617 x 460 x 2135 mm por cocina	Fermostock	Fermostock	1

Equipamiento adicional			uds
Armario de congelación	Cool Head	RN600	1
Armario de refrigeración	Cool Head		1
Mesa refrigerada soporte equipos calientes B	Coreco	MFB220	1
Mesa refrigerada con cabezal de ingredientes	Coreco	MFEI70-180	1
Freidora a gas 12+12 litros	Angelo Po	1G1FR4G	1
Cocina 2 fuegos 350 x 700 x 240 mm	Angelo Po	0G0FA0	1
Horno mixto	Unox	XEVC-0711-GPF	1
Soporte horno mixto	Unox	XWVRC-0711-H	1
Fry Top 700 x 700 x 240 mm	Angelo Po	1G0FT7G	1

Fuente: Elaboración Equipo *Pop Kitchen* (2021)

Por otro lado, *Pop Kitchen* requiere de programadores e informáticos para poder unificar los pedidos, desarrollar nuestra página web y poder adaptar los servicios online a las novedades del sector. Vamos a trabajar con un software que permita unificar los pedidos y así ahorrar costes y ser más sostenibles, gastando menos *packaging* y utilizando un viaje de los riders para repartir más pedidos. Para ello, *Pop Kitchen* necesita aliarse con *BistroHub*, empresa que proporcionará dicho software. Sin ellos, es complicado desarrollar esta herramienta. Del mismo modo, para tener una pasarela de pago unificada, *Pop Kitchen* necesita asociarse con *FlipDish*, compañía que se dedica a ello, ya que desarrollar una pasarela de pago propia llevaría mucho trabajo.

En relación con la tecnología, en *Pop Kitchen* queremos hacer de la compra una experiencia. Para ello debemos mejorar la información para la gestión de compras, automatizar el aprovisionamiento de almacenes y tiendas, enriquecer la experiencia de compra haciéndola lo más fácil posible y dar confianza a la hora de pagar (Código 84, 2020). Todo ello lo podemos lograr gracias a los programadores e informáticos.

La inclusión de los productos de nuestros clientes en los principales agregadores es un servicio esencial que *Pop Kitchen* debe ofrecer. Por ello, tanto *Deliveroo*, como *Glovo*, *JustEat* y *UberEats* son socios estratégicos de nuestra empresa, contando con sus riders.

Nuestro objetivo es negociar los márgenes que estos agregadores cobran por cada pedido. De esta forma podemos ahorrar costes a nuestros clientes.


Los proveedores de *packaging*, menaje y utillaje son necesarios para poder ofrecer al cliente los servicios que así solicite, por ello *Pop Kitchen* se compromete a llegar a acuerdos con empresas de ambos sectores, construyendo así una alianza estratégica.

En la siguiente figura se muestra a modo de ejemplo los rápeles de compra de *packaging*. Se trata de un modelo de bolsa. Estos *rappels* permitirán al cliente adquirir el *packaging* a un precio inferior, al igual que a *Pop Kitchen* obtener un ingreso de ello. Hemos contactado con la empresa *García de Pou*, dedicada a *packaging* de productos alimenticios, velando siempre por la sostenibilidad. Sus productos son 100% ecológicos.

Figura 14. Rappel de compra *packaging*.

PRE_2020_2

Descuento	Distribución	35,00%
	Fabricación GDP	35,00%








GARCIADEPOU
www.garciadepou.com

CENTRAL:
CARRETERA DE NAVATA A ORDIS
"LA FÁBRICA"
E-17772 ORDIS
T. (00 54) 972 507 250

UNE-EN ISO
9001:2008
Nº 014 04392

comercial@garciadepou.com
export@garciadepou.com

Referencia	Imagen	Nombre del artículo	Precio Catálogo	Unidad de ventas	Descuento	Precio Neto	unidades a fabricar	coste
179.81		BOLSAS SOS CATERING CON ASAS 90 G/M2 36+21x33,5 CM NATURAL KRAFT	322,00 €	MILL.	1000	35,00% 209,30 €	25.000	5.232,50 €
222.12		BOLSAS SOS CON ASAS 100 G/M2 40+20x48 CM NATURAL KRAFT	452,00 €	MILL.	1000	35,00% 293,80 €	25.000	7.345,00 €
179.81		BOLSAS SOS CATERING CON ASAS 90 G/M2 36+21x33,5 CM NATURAL KRAFT	309,00 €	MILL.	1000	35,00% 200,85 €	50.000	10.042,50 €
222.12		BOLSAS SOS CON ASAS 100 G/M2 40+20x48 CM NATURAL KRAFT	439,00 €	MILL.	1000	35,00% 285,35 €	50.000	14.267,50 €
179.81		BOLSAS SOS CATERING CON ASAS 90 G/M2 36+21x33,5 CM NATURAL KRAFT	302,00 €	MILL.	1000	35,00% 196,30 €	100.000	19.630,00 €
222.12		BOLSAS SOS CON ASAS 100 G/M2 40+20x48 CM NATURAL KRAFT	432,00 €	MILL.	1000	35,00% 280,80 €	100.000	28.080,00 €

Fuente: Propuesta García de Pou.

Como podemos ver en la figura 14, con un volumen de compra de 1000 unidades la compañía obtiene un descuento del 35%, lo que genera reducción de costes. En relación con el *packaging*, los retos del *packaging* en el negocio de la comida a domicilio son los siguientes. En primer lugar, personalización, ya que se quiere mostrar la marca del restaurante sin perder sostenibilidad. En segundo lugar, adaptación, ya que es importante

que el envase se adapte a las características de cada producto. En tercer lugar, simplificación. En este sentido hay que analizar que platos son propicios para llevar a casa y cuales, dependiendo de sus cualidades, puntos de cocción, etc. En cuarto lugar, el almacenaje, ya que deben ocupar el mínimo espacio, siendo apilables unos encima de otros. En quinto lugar, el coste, ya que los envases *ecofriendly* son más caros (Código 84, 2020).

El sector de las cocinas fantasma está creciendo de manera exponencial y todavía no hay una regulación que otorgue seguridad jurídica al negocio. No podemos esperar a que el legislador regule y por ello debemos prepararnos para cualquier inconveniente. De esta forma *Pop Kitchen* va a necesitar de asesoría legal para poder obtener las licencias necesarias para montar el negocio, así como para poder resolver los imprevistos legales que pudieran surgir. Por ello necesitamos aliarnos con un despacho de abogados.

3.7 Estructura de costes y flujo de ingresos.

Para poder entender el modelo de negocio, va a ser básico entender que servicio se ofrece y de donde se obtienen los rendimientos.

Una vez hemos desarrollado la propuesta de valor, estableciendo que servicio se ofrece, hay que desarrollar que costes va a tener la compañía y donde va a ganar dinero.

En el apartado de propuesta de valor se observa que el servicio principal a ofrecer es el servicio de infraestructura, por el que se va a obtener un ingreso por alquiler de dicha infraestructura, mientras que también se ofrecen otros servicios adicionales que el cliente va a poder consumir, a cambio de una comisión adicional.

En primer lugar, hablamos de la inversión inicial.

Figura 15. Inversión inicial.

2. Inversión Inicial					
	Rango	Precio/M2	M2	Inversión inicial (€)	
Equipamiento cocinas	700-1000	850	96	81.600 €	
Obra civil + Instalaciones	400-600	500	130	65.000 €	
Total				146.600 €	
	Coste total	Tipo de interés	Total	Anual (€)	
Leasing equipamiento (gasto)	81.600 €	5,0%	85.680 €	17.136 €	
Periodificado (años):		5			
Amortización reforma (amortización)	65.000 €			9.286 €	
Amortizable en (años):		7			

Fuente: Elaboración Equipo *Pop Kitchen* (2021)

En el equipo de *Pop Kitchen* estimamos que el equipamiento de las cocinas tendrá un coste de entre 700 y 1000 euros por m², por lo que de media, tendrá un coste de 850 € por m², lo que supone un coste de 81.600 € en total, si tenemos en cuenta que el espacio de cocinas es de 96 m². Este equipamiento lo vamos a financiar mediante un leasing, a un tipo de interés del 5%, por lo que tendrá un coste de 85.680 € en total, siendo el gasto anual durante cinco años de 17.136 €. Por otro lado, la obra civil más la instalación asciende a un coste de 500 € de media por m², por lo que, si el local tiene en total 130 m², la inversión inicial de la obra y la instalación asciende a 65.000€, que va a ser amortizada en 7 años, amortizando anualmente 9.286 €. En *Pop Kitchen* pretendemos hacer la reforma del local, para más tarde generar valor dentro del local y llegar a un acuerdo con el propietario para venderlo. En ese caso, recuperaríamos la inversión inicial e incluso podríamos obtener un beneficio.

A continuación, observamos la cuenta de pérdidas y ganancias del modelo de negocio.

Figura 16. Cuenta de pérdidas y ganancias año 1

3. PYG POP kitchen		
	%ocupación	2022
	Numero de locales	70%
		1
Ingresos		
Alquiler espacio fijo		109.440 €
Ingresos por otros: talleres, cocineros propios		
Equipamiento: cobramos un %		17.821 €
% por la compra de materia prima		11.232 €
% packaging		312 €
Ingreso variable sobre ventas de clientes		14.976 €
Ingresos por menajes y utilillaje (a parte)		
Ingresos por suministros		6.600 €
	Total Ingresos 100%	160.381,44 €
	Total Ingresos % ocupación	112.267,01 €
Gastos		
Alquiler del local		26.400 €
Personal		42.000 €
Marketing y comercial		9.623 €
Tecnología: integradora plataformas		1.440 €
Suministros (agua y luz)		6.600 €
Comisión de las plataformas ¿? A mi cliente		-
Arendamiento financiero		17.136 €
Limpieza (campana de extracción y zon. Com)		1.440 €
Seguridad e higiene (subcontrata de laboratorio)		1.200 €
Other		3.208 €
	Total gastos 100%	109.047 €
	Total Gastos % otocupación	87.330 €
EBITDA		51.335 €
EBITDA ajusta por % ocupación		24.937,03 €
Amortización		9.286 €
EBIT		42.049 €
EBIT ajustado por % ocupación		15.651 €

Fuente: Elaboración Equipo Pop Kitchen (2021)

Dentro de la cuenta de pérdidas y ganancias, diferenciamos entre:

- Alquiler. Como podemos ver, el alquiler de local anual asciende a 26.400 €, lo que supone un coste de 2.200 € mensuales.
- Personal. El gasto más alto es el de personal, ascendiendo a 42.000 € euros, teniendo contratados a dos empleados.
- Marketing y publicidad. Otro de los gastos considerables, sobre todo al principio, es el gasto en marketing y publicidad. Pretendemos hacer una gran inversión en marketing, contando con influencers en nuestras cocinas para poder conectar con todos los usuarios de las redes sociales. Estimamos un coste el primer año de 9.623 €, que podría ser mayor dependiendo del éxito de la compañía. Por último, para crear y capturar valor requerimos de una fuerte inversión en marketing. Por un

lado, *Pop Kitchen* quiere estar presente en todas las redes sociales. Aquellos consumidores finales de nuestros clientes que nos perciban en redes sociales tenderán a conocer *Pop Kitchen* y a pedir a domicilio los productos de nuestros clientes. Además, pretendemos mostrar en streaming como cocinan algunos de nuestros clientes. Dentro de la inversión a realizar en marketing, pretendemos traer a foodies e influencers culinarios a nuestras cocinas, para que elaboran una receta que sus seguidores puedan pedir a domicilio. Así se podrán dar a conocer nuestras cocinas, captando valor y sobre todo creando contenido.

- El *software* de *BistroHub*, necesario para integrar todos los pedidos en un conjunto asciende a 1.440 € al año.
- Suministros. Tienen un coste aproximado de 6.600 € anuales.
- Maquinaria. Otro de los gastos importantes es el leasing de la maquinaria, que debemos negociar con la compañía de leasing. Este asciende a 17.136 € anuales.
- Otros. Por último, gastos como limpieza, seguridad e higiene y otros gastos, ascienden a una cifra aproximada de 5.800 €, contando con que las cocinas estén totalmente ocupadas. En la partida de gastos aparece el gasto por la comisión que las plataformas agregadoras (*Glovo*, *Deliveroo*, *JustEat* y *UberEats*) obtienen por cada pedido, pero este gasto lo repercutiremos al cliente en el alquiler que pague por el uso de la infraestructura.

Por otro lado tratamos los ingresos.

- Nuestra principal fuente de ingresos es el alquiler que *Pop Kitchen* cobra a sus clientes por utilizar la infraestructura que ponemos a su disposición. Como hemos visto en el segmento de mercado, *Pop Kitchen* cuenta con dos principales targets de mercado, los emprendedores y aquellos restaurantes saturados. Desde *Pop Kitchen* queremos fomentar el emprendimiento culinario y además sabemos que empezar un negocio es siempre complicado. Por ello hemos analizado la posibilidad de cobrar una cuantía de alquiler inferior a aquellos cocineros que empiecen su negocio de cero con nosotros. A diferencia de estos, aquellos restaurantes que quieran liberar espacio de sus cocinas y desarrollar su negocio delivery fuera de su propio local tendrán que pagar un alquiler mensual ligeramente más elevado ya que entendemos que cuentan ya con una fuente de ingresos que les permite poder hacer frente a un gasto superior. Con todo, este

ingreso asciende a la cantidad de 109.440 € anuales, con un 70% de ocupación de las cocinas.

- Comisión maquinaria. Además, *Pop Kitchen* va a cobrar diferentes comisiones por los servicios prestados. En relación con la maquinaria, *Pop Kitchen* cobra una comisión a sus clientes del 4% sobre el total de la inversión, teniendo en cuenta que va a periodificar el gasto a cinco años. Esto supone que al año, obtendrá unos ingresos de 17.821 € por el arrendamiento financiero del equipamiento de la cocina.
- Suministros. *Pop Kitchen* va a repercutir al cliente el gasto en suministros, obteniendo un ingreso de 6600 € y va a cobrar una comisión variable por ventas a los clientes que superen el porcentaje pactado, el cual dependerá de las ventas mensuales que obtenga durante varios meses. En total, el EBITDA estimado al final del primer año es de 51.335 €.

Comisión packaging. En cuanto a la comisión por *packaging*, *Pop Kitchen* va a aprovechar los *rappels* de compra para obtener el *packaging* a un menor precio, y a su vez va a cobrar al cliente una comisión del 3%, por lo tanto, va a obtener unos ingresos de 312 € al año provenientes de esta comisión. Como podemos observar en la figura inferior, la compañía *García de Pou* realiza una propuesta en la que al comprar varias unidades, actúan los *rappels* de compra y se genera un descuento, lo que provoca un ingreso superior a *Pop Kitchen*, ya que gasta menos en comprar el *packaging* por sus clientes y a su vez cobra una comisión por este servicio.

Figura 17. Rappel de compra packaging



Referencia	Imagen	Nombre del artículo	Precio Catálogo	Unidad de ventas	Descuento	Precio Neto	Unidades / caja	Precio / Caja	
101.76		SERVILLETAS ECOLABEL 1 CAPA 'MASTER SERVIS' 23 G/M2 33x33 CM NATURAL TISSUE RECICLADO	13,90 €	MILL.	1000	35,00%	9,04 €	4.800	43,37 €
102.67		SERVILLETAS ECOLABEL 2 CAPAS 18 G/M2 33x33 CM NATURAL TISSUE RECICLADO	18,00 €	MILL.	1000	35,00%	11,70 €	2.400	28,08 €
102.68		SERVILLETAS ECOLABEL 2 CAPAS 18 G/M2 39x39 CM NATURAL TISSUE RECICLADO	25,00 €	MILL.	1000	35,00%	16,25 €	1.600	26,00 €
110.30		"LUNCH BOXES" 18,5x15,5x7 CM NEGRO PSE	13,00 €	CIEN	100	35,00%	8,45 €	500	42,25 €
112.41		PALILLOS CHINOS ENFUNDADOS 20 CM NATURAL BAMBÚ	4,70 €	CIEN	100	35,00%	3,06 €	2.000	61,10 €
143.70		SERVILLETAS ECOLABEL 2 CAPAS 18 G/M2 20x20 CM NATURAL TISSUE RECICLADO	10,00 €	MILL.	1000	35,00%	6,50 €	4.800	31,20 €
146.13		ENVASES PARA HAMBURGUESAS 12x12x7,4 CM BLANCO PSE	8,25 €	CIEN	100	35,00%	5,36 €	500	26,81 €
146.77		ENVASES PARA HAMBURGUESAS 15x15x7 CM NEGRO PSE	10,15 €	CIEN	100	35,00%	6,60 €	500	32,99 €

Fuente: Propuesta García de Pou (2021)

4. PLAN ESTRATÉGICO DE POP KITCHEN

4.1 Misión de Pop Kitchen

En *Pop Kitchen*, nos comprometemos a dar nuevas oportunidades al sector hostelero. Nuestra misión es ofrecer a nuestros clientes una infraestructura de alta calidad para desarrollar su trabajo.

4.2 Visión de Pop Kitchen.

El mercado de comida a domicilio está en crecimiento. Los hábitos están cambiando y *Pop Kitchen* quiere ser parte activa en el cambio coyuntural que estamos viviendo. Queremos ser la cocina de todos en el presente y en el futuro.

4.3 Valores que reflejan la cultura Pop Kitchen.

Desde *Pop Kitchen* queremos que el cliente se sienta como si estuviera en la cocina de su casa. Para nosotros los valores son muy importantes, dirigen nuestra actividad a diario y reflejan la imagen que nuestra empresa quiere transmitir al cliente, al consumidor final y

a la sociedad. En *Pop Kitchen* comenzamos desde cero, con dos empleados y un número reducido de clientes, pero desde el primer día pretendemos transmitir nuestros valores a todos los que trabajan en nuestra compañía. En *Pop Kitchen* le damos importancia a crear una cultura corporativa sólida, atractiva y duradera. Los valores a transmitir son calidad, pasión y responsabilidad social.

En primer lugar, calidad. Nos dedicamos al sector de la restauración y no hay duda que los consumidores finales van a ser fieles siempre y cuando se le entregue un producto de calidad. Por ello, *Pop Kitchen* quiere aportar servicios de calidad, infraestructura de diseño, eficiente, limpia y duradera. El *packaging*, menaje y utillaje también nos importa y por ello gestionamos estos productos con las empresas que más confianza nos transmitan. Además, y en aras de crear cultura de empresa, queremos que nuestros clientes también sientan la necesidad de entregar al consumidor final un producto de calidad. Desde que el cliente entra en la cocina hasta que el producto llega a la mesa de una familia, uno de nuestros objetivos es transmitir un constante aire de calidad en todo el proceso.

En segundo lugar, pasión. Sin esta cualidad pensamos que nunca podremos llegar a crear una cultura de empresa sólida y una gran comunidad *foodie*. El equipo *Pop Kitchen* tiene todos sus objetivos puestos alrededor de esta idea de negocio, y solo con pasión puede llevarse a cabo. El cliente, el cocinero, debe luchar y trabajar duro para poder comenzar con su negocio de delivery y poder diferenciarse en el sector, y uno de los componentes que va a ayudarle a mejorar día a día en los fogones es la pasión que le ponga al trabajo. También hablamos de pasión en términos de relación. Debemos mantener relaciones de trabajo en las que se perciba que todos vivimos *Pop Kitchen* con el mismo objetivo, el de apasionar al consumidor final con el trabajo que en nuestras cocinas se realiza.

Por último, responsabilidad social corporativa. Esta es la forma de actuación adoptada por las empresas para dirigir su actividad de manera sostenible y ética, disminuyendo el impacto negativo que las empresas tienen sobre sus grupos de interés (clientes, empleados...), el medio ambiente y la sociedad en general (López 2019).

Pop Kitchen es consciente del impacto que una empresa puede provocar en la sociedad. Nuestra compañía no se puede quedar atrás en este aspecto y por ello tratamos al cliente como un socio más, permitiendo que sea partícipe en la toma de decisiones. Nuestros empleados pueden estar seguros de nuestro compromiso con la ética empresarial y nuestros clientes aún más.

En cuanto al medio ambiente, *Pop Kitchen* trata de reducir el impacto al máximo. El *packaging* que nuestra empresa proporciona al cliente es totalmente sostenible y ecológico. Nos comprometemos con el reciclado de basuras, teniendo en cuenta que la cocina genera grandes cantidades de residuos. Además, en *Pop Kitchen* queremos que nuestros clientes sean conscientes de que menos es más. La materia prima no puede tirarse sin considerar el impacto que esto provoca en la sociedad y por ello incentivamos al cliente a descongelar y preparar aquella materia que prevé va a necesitar. En cuanto al consumo de electricidad, *Pop Kitchen* instalará en sus cocinas luces LED de bajo consumo. En relación con el impacto en la sociedad, el consumo de comida a domicilio pretende que el gasto de electricidad, gas y agua que conlleva cocinar se centralice en nuestro centro y así los domicilios donde no se va a cocinar puedan ahorrar en estos costes, promoviendo un menor gasto de agua, luz y gas.

Es importante resaltar en este apartado el contrato que los repartidores tienen con las grandes agregadoras. *Pop Kitchen* es consciente de la polémica suscitada en este tema, y por ello queremos dejar claro que nos comprometemos con los derechos de los repartidores en materia laboral, de acuerdo con el reciente fallo del Tribunal Supremo en materia de relación laboral. Hay que dejar claro que los riders prestan sus servicios insertados en la organización de trabajo del empleador (Tribunal Supremo, 2020).

Queremos dedicar mucho esfuerzo en la creación de una cultura corporativa fuerte, velando por el cumplimiento de los valores ya mencionados.

4.4 Gestión de riesgos asociados con la *start-up Pop Kitchen*.

A continuación, analizamos los riesgos que *Pop Kitchen* puede encontrar en su camino. Ser previsor y tener un plan de acción claro para solucionar cualquier imprevisto es algo imprescindible para poder acometer el negocio.

En primer lugar, observamos que el sector de las cocinas fantasma sigue sin estar regulado por el legislador. El sector está en auge y los principales actores ya están esperando que el legislador se pronuncie, teniendo en cuenta que en ocasiones ha habido disputas con comunidades vecinales por la instalación de las cocinas fantasma en el centro de las ciudades. En el caso de que se instauren licencias específicas para comenzar el negocio de una cocina fantasma, *Pop Kitchen* tendría que afrontar esta problemática en colaboración con el despacho de abogados en cuestión, tratado en el apartado de alianzas estratégicas.

En segundo lugar, existen numerosos actores en el sector y por ello creemos que la nueva competencia no es un riesgo que comprometa el negocio. A pesar de ello, los actores que

ya forman parte del sector de cocinas fantasma si son un riesgo ya que, al haberse establecido previamente conocen mejor el mercado y van un paso por delante en cuanto a poder de negociación con proveedores, clientes y agregadores.

En tercer lugar, otro riesgo importante en este sector son las plagas de insectos o animales, ya que como hemos tratado anteriormente en caso de que haya una plaga habría que desalojar la cocina, y detener la actividad hasta que el equipo técnico de plagas consiga erradicar el problema.

En cuarto lugar, la tecnología. *Pop Kitchen* pretende trabajar con un software que integre los pedidos, y con una pasarela de pago que unifique el cobro de los pedidos. En caso de que falle la tecnología, esto provocaría una paralización en la actividad de nuestros clientes que puede provocar pérdidas tanto para el cliente como para nosotros mismos. Además, queremos que el proceso de compra sea una experiencia para el consumidor, y por ello debemos estar siempre adaptados a la última tecnología.

Por último, contamos con el riesgo de las cocinas vacías. Si no conseguimos los clientes necesarios para llenar nuestras cocinas *Pop Kitchen* podría tener pérdidas en base a la ocupación. A pesar de ello, somos previsores y queremos impartir talleres de cocina en nuestras cocinas vacías, así como utilizar estas cocinas para potenciar nuestra estrategia de marketing, contratando el servicio de influencers que cocinen en streaming en nuestras cocinas durante un tiempo determinado y así captar nueva clientela.

4.5 Plan de crecimiento a futuro: proyecciones financieras.

El equipo de *Pop Kitchen* quiere crear una comunidad de *foodies* en torno a nuestras cocinas. Para ello, nuestro objetivo a futuro es lograr el 100% de la ocupación de nuestras cocinas, poder abrir nuevos locales, y expandirnos a otras ciudades aparte de Madrid.

Dentro del concurso “Comillas Emprende”, el equipo de *Pop Kitchen* ha elaborado un documento Excel con las proyecciones financieras a cinco años, que se muestra a continuación. Las proyecciones de ocupación las hemos realizado en base a objetivos, y sin tener en cuenta la experiencia de los actuales competidores. Somos ambiciosos pero sabemos que posicionarse en el sector es complicado, por ello comenzamos con una proyección de ocupación del 70%.

Figura 18. Proyecciones financieras a cinco años

3. PYG POP kitchen						
	2022	2023	2024	2025	2026	2027
%ocupación	70%	75%	85%	90%	95%	95%
Numero de locales	1	1	1	2	3	4
Ingresos						
Alquiler espacio fijo	109.440 €			218.880 €	328.320 €	437.760 €
Ingresos por otros: talleres, cocineros propios					- €	- €
Equipamiento: cobramos un %	17.821 €			35.643 €	53.464 €	71.286 €
% por la compra de materia prima	11.232 €			22.464 €	33.696 €	44.928 €
% packaging	312 €			624 €	936 €	1.248 €
Ingreso variable sobre ventas de clientes	14.976 €			29.952 €	44.928 €	59.904 €
Ingresos por menajes y utilillaje (a parte)				0 €	- €	- €
Ingresos por suministros	6.600 €			13.200 €	19.800 €	26.400 €
Total Ingresos 100%	160.381,44 €	160.381,44 €	160.381,44 €	320.763 €	481.144 €	641.526 €
Total Ingresos % ocupación	112.267,01 €	120.286,08 €	136.324,22 €	288.687 €	457.087 €	609.449 €
Gastos						
Alquiler del local	26.400 €			52.800,00 €	79.200,00 €	105.600,00 €
Personal	42.000 €			84.000,00 €	126.000,00 €	168.000,00 €
Marketing y comercial	9.623 €			19.245,77 €	28.868,66 €	38.491,55 €
Tecnología: integradora plataformas	1.440 €			2.880,00 €	4.320,00 €	5.760,00 €
Suministros (agua y luz)	6.600 €			13.200,00 €	19.800,00 €	26.400,00 €
Comisión de las plataformas ¿? A mi cliente	-					
Arrendamiento financiero	17.136 €			34.272,00 €	51.408,00 €	68.544,00 €
Limpieza (campana de extracción y zon. Com)	1.440 €			2.880,00 €	4.320,00 €	5.760,00 €
Seguridad e higiene (subcontrata de laboratorii)	1.200 €			2.400,00 €	3.600,00 €	4.800,00 €
Other	3.208 €			6.415,26 €	9.623 €	12.831 €
Total gastos 100%	109.047 €	109.047 €	109.047 €	218.093,03 €	327.139,55 €	436.186,06 €
Total Gastos % otocupación	87.330 €	85.779 €	82.676 €	164.842 €	242.826 €	323.768 €
EBITDA	51.335 €	51.335 €	51.335 €	102.670 €	154.005 €	205.340 €
EBITDA ajusta por % ocupación	24.937,03 €	34.507,29 €	53.647,79 €	123.844,09 €	214.260,90 €	285.681,20 €
Amortización	9.286 €	9.286 €	9.286 €	9.286 €	9.286 €	9.286 €
EBIT	42.049 €	42.049 €	42.049 €	93.384 €	144.719 €	196.054 €
EBIT ajustado por % ocupación	15.651 €	25.222 €	44.362 €	114.558 €	204.975 €	276.395 €

Fuente: Elaboración Equipo Pop Kitchen (2021)

En las proyecciones se refleja el objetivo de lograr la máxima ocupación posible en nuestras cocinas, además de la iniciativa de *Pop Kitchen* de abrir otros locales. Como se ve en la figura 11, en el año 2022 aspiramos a tener una ocupación del 70% de nuestras cocinas, teniendo un crecimiento progresivo durante los siguientes años de un 5% constante hasta 2026, año en el que aspiramos a tener el 95% de nuestras cocinas ocupadas, al igual que en 2027. En *Pop Kitchen* sabemos que llenar todas las cocinas al 100% es un objetivo difícil de alcanzar pero no dudamos en conseguirlo, de acuerdo con nuestros valores de calidad y pasión. Además, ese 5% restante podemos utilizarlo para impartir cursos de cocina como ya hemos comentado anteriormente.

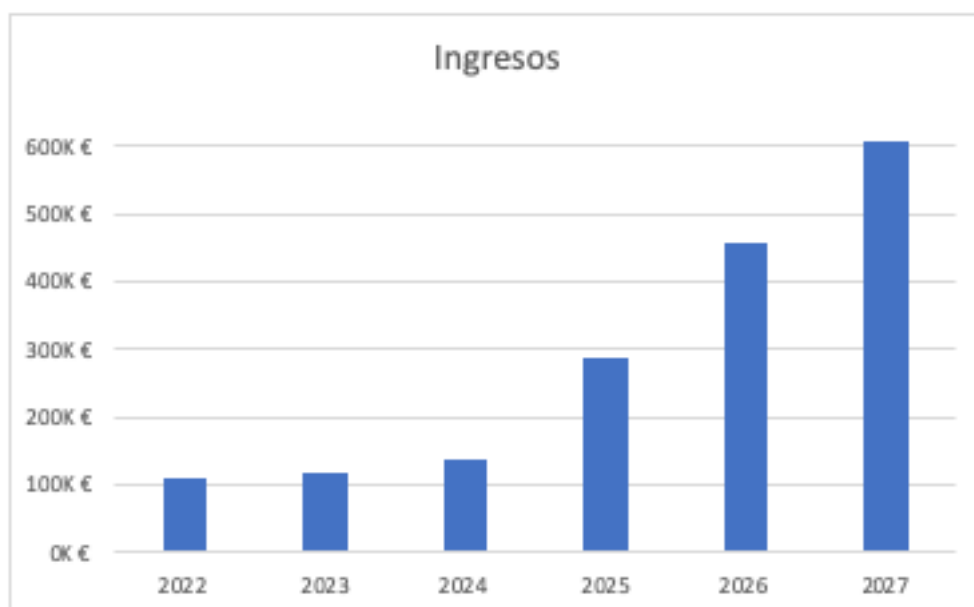
El documento Excel también nos muestra que durante los primeros tres años el total de ingresos va a variar simplemente en relación con la ocupación, siendo el primer año de 112.267,01 €, aumentando en 8.000 € por el 5% de aumento de ocupación en 2023 y reflejando este aumento también en 2024 con un aumento de 16.000 € respecto al segundo año. A partir de 2025 y con las expectativas puestas en la apertura de un nuevo local, desde *Pop Kitchen* estimamos que en 2025, con la apertura de un nuevo local y con un 90% de ocupación de las cocinas, alcanzaremos unos ingresos de 288.687 €. Ya para el

año 2027, último año de nuestras proyecciones, estimamos un 95% de ocupación y cuatro locales abiertos, ascendiendo los ingresos a 609.449 €. El incremento de los ingresos sobre los gastos se debe a que esperamos contar con una mayor ocupación y de esta forma generar más ingresos a través de las comisiones sobre venta. Por el contrario, los gastos seguirán siendo los mismos, a los que habrá que añadirle el alquiler de los locales que vayamos abriendo.

Hay que tener en cuenta que uno de nuestros objetivos es expandirnos a otras ciudades y por ello *Pop Kitchen* pretende que para el año 2027 uno de los cuatro locales previstos esté presente en ciudades como Barcelona, Bilbao o Valencia.

A continuación, se observa el aumento de ingresos a lo largo de los primeros cinco años.

Figura 19. Gráfico de barras ingresos a cinco años



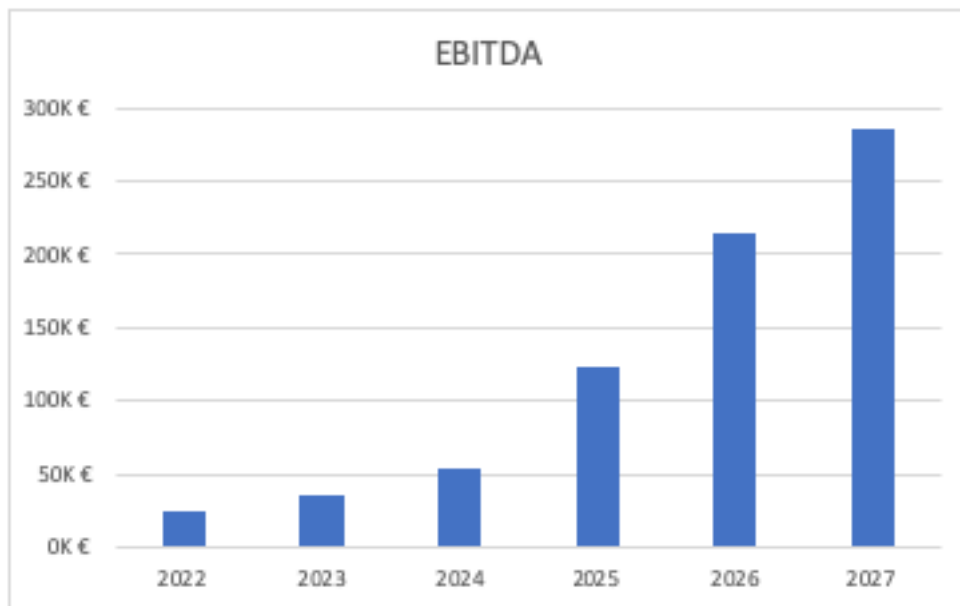
Fuente: Elaboración Equipo *Pop Kitchen* (2021)

En cuanto al EBITDA, ocurre lo mismo que con los ingresos. En el primer año vamos a alcanzar un EBITDA muy por debajo de nuestras pretensiones. A pesar de ello, y como se observa en la figura 11, el crecimiento va a ser progresivo. En el año 2022 el EBITDA asciende a 24.937,03 €, estimando un 70% de ocupación. Durante los dos próximos años va a ascender, en relación también con el porcentaje de ocupación y en el año 2025

observamos en el siguiente gráfico como ya comienza a crecer exponencialmente, debido a la apertura de nuevos locales.

En el año 2027, esperamos tener un EBITDA por porcentaje de ocupación que asciende a 285.681,20 €.

Figura 20. Gráfico de barras EBITDA a cinco años.



4.6 Proyecciones estratégicas

4.6.1 Plan período 2022 *Pop Kitchen*.

Pop Kitchen espera estar operando en el mercado en enero de 2022. La coyuntura del sector es favorable en cuanto cada vez más personas piden comida a domicilio. Sin embargo, la crisis económica que ha provocado la pandemia nos hace ser cautos y por ello creemos que hasta 2022 debemos esperar para analizar como avanza el sector.

Nuestro plan de crecimiento en cuanto al primer año es básico; posicionarnos en el mercado.

A lo largo del trabajo hemos analizado los competidores actuales, así como los posibles riesgos que el negocio puede conllevar. Nuestro objetivo a muy corto plazo es poder ocupar las cocinas con clientes que nos puedan ayudar a iniciarnos. En *Pop Kitchen*

queremos que nuestros clientes se queden en las cocinas a largo plazo, pero también entendemos que es complicado si su comida no triunfa entre los consumidores finales. Uno de nuestros objetivos durante el primer año es contar con un 45% de clientes que vayan a ocupar nuestras cocinas más de seis meses. Este 45% se incluye dentro de la ocupación estimada del 70% del año 2022.

Esto lo vamos a lograr a través de ir buscando clientes de manera personal y directa. Pretendemos ir a todos los mercados de la Comunidad de Madrid donde haya potenciales clientes y hablar con ellos, ofrecerles nuestro servicio y lograr confien en el negocio de Pop Kitchen.

Del mismo modo, otro de nuestros objetivos para el plan de crecimiento es poder realizar una fuerte campaña de marketing. En *Pop Kitchen* queremos aprovechar el tirón de las redes sociales para darnos a conocer y lograr posicionarnos. Por ello, de acuerdo con el modelo POEM (*paid, owned, earned media*), vamos a invertir 9.623 € durante el primer año en marketing.

En relación con el modelo POEM, este nos va a permitir llegar a un público objetivo de manera mucho más eficaz y concreta. Los medios pagados (*paid media*) son los que *Pop Kitchen* va a comprar para aparecer en la publicidad tradicional como anuncios de televisión, radio o prensa. Los medios propios (*owned media*) son aquellos que pertenecen a la propia empresa, como la página web, nuestras redes sociales como Instagram, Facebook, Twitter o Tik Tok, o incluso la revista corporativa. En estos medios *Pop Kitchen* tiene el control total. Por el contrario, son los que menos confianza y atracción despliegan ante el cliente y el consumidor final ya que estos saben que son controlados por la propia empresa. Por último, los medios ganados (*earned media*) son los que se consiguen a través de la repercusión de nuestras acciones. Sin duda alguna la cualidad de estos es que son completamente innovadores, y que dependiendo del sector, el impacto que pueden tener de manera positiva o negativa es altísimo. Hablamos aquí de noticias en prensa que no han sido pagadas por la empresa, comentarios en redes sociales que hacen referencia a *Pop Kitchen*, twits en torno al negocio de *Pop Kitchen* o asistencia a eventos públicos por parte del Equipo *Pop Kitchen* que creen impacto desinteresadamente (Ayestarán, 2012).

Nuestro plan de crecimiento conlleva la inversión ya citada, y, además, la organización de eventos que consiga que *Pop Kitchen* se de a conocer en el mercado. Por ello, durante el primer año queremos realizar eventos mensuales que cuenten con la asistencia de expertos en el sector, además de nuestros clientes y ciertos consumidores finales. Estos

consumidores finales serán elegidos en base a los pedidos que hayan realizado durante el mes. Dependiendo del número de invitados, estos eventos tendrán un coste u otro. Queremos que los primeros eventos sean pequeños, con pocas personas y poder dar a conocer nuestra marca a los invitados en un lugar pequeño. Esto nos permitirá hacer los primeros eventos con un coste bajo. Conforme avancemos podremos convocar a más personas.

Por último, durante el primer año *Pop Kitchen* pretende comenzar a crear una comunidad foodie en torno a la empresa. Sabemos que este proceso es muy largo, pero desde el minuto uno nos comprometemos con esto. Queremos que tanto el cliente como el consumidor final pueda estar en contacto en todo momento a través de las redes sociales y nuestra página web, queremos que la comida a domicilio siga triunfando, pero siempre desde el respeto a la calidad, la pasión y la responsabilidad social.

4.6.2 Plan período 2023-2024 *Pop Kitchen*.

Durante el segundo y el tercer año, *Pop Kitchen* pretende haber logrado su plan de posicionamiento inicial.

Es el momento de empezar a crecer tanto como marca como financieramente. Como hemos podido ver en las proyecciones financieras, nuestro objetivo es lograr una mayor ocupación que nos lleve a un mayor EBITDA a final de año.

Pero no solo eso si no que queremos continuar con la creación de una comunidad foodie fuerte y sólida. Para el segundo y el tercer año nos gustaría comenzar a realizar eventos a los que puedan acudir nuestros clientes totales (aquellos que estén en las cocinas o hayan pasado por ellas), además de todos los consumidores de *Pop Kitchen*. Para ello desde *Pop Kitchen* nos comprometemos a llevar un registro de todos los pedidos y de todos los clientes, para así poder seguir creando comunidad.

Además, en términos de crecimiento en el mercado, para el año 2024 queremos ser una empresa reconocida en el sector. Esto nos ayudará a tener mayor poder de negociación con los proveedores y con los agregadores de reparto (Deliveroo, etc.).

A su vez, es importante haber creado una cultura corporativa sólida ya en el año 2024. Es importante que nuestra empresa, nuestros clientes y todo lo que nos rodea genera valor para la sociedad y eso solo lo podemos lograr a partir de una cultura corporativa estable y consistente.

4.6.3 Plan período 2025-2027 *Pop Kitchen*.

Por último, en relación a las proyecciones realizadas *Pop Kitchen* refleja su plan de crecimiento para los años 2025, 2026 y 2027. De los objetivos planteados en el plan de crecimiento, estos tres años pretenden abrir nuevos locales, y expandirse a otras ciudades. Para poder abrir nuevos locales debemos llegar a un porcentaje de ocupación de casi el 100%, y poder tener un posicionamiento clave en el sector. Además, encontrar oportunidades para poder obtener un alto margen en relación con el alquiler de local nos puede ayudar a potenciar nuestro beneficio. En relación con los locales, tendremos que atender a la legislación vigente durante esos años, en materia de cocinas fantasma. El motivo de esto es el constante aumento de estas cocinas, tal y como hemos visto en el estudio de mercado realizado anteriormente. En 2027 pretendemos llegar a un acuerdo con el dueño del primer local, para venderlo y poder sacar un rendimiento por el aumento del valor provocado por nuestra actividad.

Por otro lado, para el año 2027 queremos ser líderes en el sector de cocinas fantasma, y haber creado una comunidad *foodie* ya establecida y conocida en todas las ciudades donde estemos presentes. Estos objetivos solo se consiguen con trabajo, dedicación, constancia, calidad y pasión, mucha pasión.

5. CONCLUSIONES

Finalmente vamos a analizar el trabajo realizado con la vista puesta en los objetivos citados al inicio y el desarrollo del trabajo. Cabe destacar que hemos podido cumplir con los objetivos citados en la introducción del trabajo.

En primer lugar, hemos dejado constancia del concepto de cocina fantasma, el cual cada vez está más presente en la sociedad, pero no es conocido a gran escala. Además, hemos comprobado que hay diferentes modelos de cocinas fantasma concluyendo que el modelo de *Pop Kitchen* se trata del primer modelo explicado, denominado proveedor de infraestructuras, añadiendo otra serie de servicios.

En segundo lugar, hemos analizado el mercado del negocio de reparto de comida a domicilio y en concreto de las cocinas fantasmas. Observamos que el mercado tiene un gran potencial de crecimiento. El cambio de hábitos por la pandemia del Covid 19 y la crisis económica son dos de las grandes oportunidades para el sector para seguir creciendo, teniendo en cuenta que las personas prefieren quedarse en casa o no tienen

dinero para ir a un restaurante. Sin embargo, hemos podido comprobar que existen algunas amenazas como la posible regulación del sector o los altos precios en comparación con la comida cocinada en casa.

En relación con el estudio de mercado, también hemos podido concluir que, entre los distintos rangos de edades, las personas de entre 30 y 45 años son las que más comida a domicilio solicitan por falta de tiempo o desinterés ante la cocina,

Además, se puede percibir como el negocio de las cocinas fantasma en Estados Unidos o China ya cuenta con grandes actores en el mercado. Sin embargo, tras analizar el mercado observamos como España cuenta con algunos actores pero no se encuentra al nivel de China o Estados Unidos. En realidad, en Europa este sector solo ha proliferado en masa en Reino Unido. Por ello concluimos que es una buena oportunidad atacar el mercado español e intentar posicionarnos dentro del mercado.

Más adelante hemos desarrollado el modelo de negocio de Pop Kitchen. Tras conocer sobre el *Business Model Canvas*, concluimos que es una gran herramienta para focalizar los puntos clave de una *start-up* en una sola imagen.

Centrándonos en el plan de negocio, encontramos que *Pop Kitchen* es una idea que aporta valor. El mercado de comida a domicilio va a seguir creciendo y a pesar de la competencia, ofrecemos un servicio de infraestructura adaptado a las últimas novedades del sector y a las necesidades del cliente. Empresas como *Cuyna* o *Hive* aportan valor al mercado, pero *Pop Kitchen* no se queda atrás. La variedad en la oferta, contando con diferentes tipos de comida, La unificación de los pedidos de las diferentes aplicaciones en uno solo, para que nuestro cliente pueda visualizar todos los pedidos a realizar en una sola tableta, la creación de una comunidad de aficionados gastronómicos y la utilización de las redes sociales como punto de partida para dar a conocer a nuestros clientes y cocinas nos ayuda a destacar. Además, aunque haya otros competidores en el sector que tienen un posicionamiento más logrado que el nuestro, los *rappels* de compra en *packaging* también nos permiten aportar nuevas ideas al mercado.

En este sentido observamos como todavía es necesario incorporar las redes sociales al mundo de la cocina y por ello planteamos la retransmisión en directo a través de las redes sociales de elaboraciones culinarias. En España no hemos visto este concepto por ahora. Desde Pop Kitchen queremos crear una comunidad de aficionados a la gastronomía, y por ello incidimos en la necesidad de estar conectados mediante este medio.

Además, podemos concluir que es el momento de adaptar el sector de la restauración a las nuevas necesidades. La inversión para montar un restaurante es demasiado grande y no todos los profesionales del sector pueden permitírselo. Sin embargo, en el trabajo hemos podido percibir como los clientes de Pop Kitchen pueden obtener una rentabilidad a un coste mucho menor.

Para finalizar, hemos podido analizar las proyecciones financieras a cinco años y el plan estratégico a futuro. En términos de costes e ingresos, concluimos que la localización y el alquiler del local serán puntos clave para obtener rentabilidad. Cuanto más barato sea el alquiler del local mayor margen podemos obtener. Nuestro objetivo a corto plazo es posicionarnos en el mercado español. Poco a poco pretendemos crecer como empresa para poder abrir más locales y expandirnos por otras ciudades españolas.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Aquaa Partners. (2020). *Food retail and Grocery: Executive Industry Insights*. Londres: Aquaa Partners.
- Ayestarán Crespo, R. (2012). Hoja de ruta para elaborar un plan estratégico. En: *Planificación estratégica y gestión de la publicidad. Conectando con el consumidor*. Madrid: ESIC Editorial, 284.
- Barrio, E. (2019) *Responsabilidad Social Corporativa. De la noción a la gestión, Barcelona*, España: Editorial UOC.
- Bestinver (2020). *Bestinver* [en línea] disponible en <<https://www.bestinver.es/cambiara-el-covid-19-los-habitos-de-consumo-y-las-decisiones-de-inversion/>> [consulta: 10 abril 2021].
- Booh! (2020). *Boohfood* [en línea] disponible en <<https://www.boohfood.com/>> [consulta: 4 abril 2021].
- Cáceres, E. (2020). Dark Kitchens. Una respuesta al boom del delivery. *Revista Código 84*, (226).
- Coccio (2020). *Coccio* [en línea] disponible en <<https://cooccio.com/en/>> [consulta: 4 abril 2021].
- Deliveroo (2020). *Restaurants.Deliveroo* [en línea] disponible en <<https://restaurants.deliveroo.com/en-gb/editions>> [consulta: 4 abril 2021].

- EC Brands. (2019) El reparto de comida a domicilio, un sector con potencial crecimiento e inversión. *El Confidencial*, 17 de diciembre.
- Euromonitor International. (2019). *Ghost kitchens, virtual restaurants, and a delivery-optimized future*. London: Passport.
- Food Haven (2020). *Food-Haven* [en línea] disponible en <<https://www.food-haven.com/>> [consulta: 4 abril 2021].
- Glovo (2020). *About Glovo App* [en línea] disponible en <<https://about.glovoapp.com/es/inside-glovo/que-son-cookrooms-glovo/>> [consulta: 4 abril 2021].
- González García, J. M^a., León Mejía, A., y Peñalba Sotorrió, M. (2014) *Cómo escribir un Trabajo Fin de Grado. Algunas experiencias y consejos prácticos*. Madrid. Síntesis.
- Hive (2020). *Hive Madrid* [en línea] disponible en <<https://www.hivemadrid.com/>> [consulta: 4 abril 2021].
- López, P. (2021). Marcas Virtuales. Un segmento incipiente, pero con amplio margen de crecimiento. *Revista Alimarket*, Volumen (243), 2-11.
- Martínez Monsalve, I. (2016) *El sistema APPCC en establecimientos del sector de la restauración (implantación y validación)*. Madrid: Antonio Madrid Vicente.
- Mena Roa, M. (2021). *Statista* [en línea] disponible en <<https://es.statista.com/grafico/23022/proveedores-online-de-servicios-de-restauracion-o-comida-a-domicilio-usados-en-espana/>> [consulta: 20 marzo 2021].
- Mir Juliá, J. (2015) *Posicionarse o desaparecer*. 1^a Ed. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Ortiz Anaya, H. y Ortiz Niño, D. (2001) *Flujo de caja y proyecciones financieras*. 3^a Ed. Bogotá: Universidad del Externado de Colombia.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Reglamento (EU) 1169/2011, de 25 de octubre, sobre la información alimentaria facilitada al consumidor. Diario Oficial de la Unión Europea, núm. L 304/18, de 22 de noviembre de 2011, p.1.
- Rosendo Ríos, V. (2018) *Investigación de mercados: aplicación al marketing estratégico empresarial*. 1^a Ed. Madrid: ESIC EDITORIAL.

- Sanz, E. (2021) Madrid veta las nuevas dark kitchen hasta modificar la normativa. *El Confidencial*, 24 de marzo.
- Speth, C. (2016). *El análisis DAFO: Los secretos para fortalecer su negocio*. Madrid: 50minutos.es
- Tribunal Supremo (Sala de lo Social). Sentencia núm. 2924/2020, de 25 de septiembre. Id Cendoj 28079149912020100027.
- Weinberg, T. (2009). *The New Community Rules: Marketing On The Social Web*. Estados Unidos: O'Reilly.
- Zorita Lloreda, E. (2015) *Plan de negocio*. Madrid: ESIC EDITORIAL.