



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

# **Modelo de negocio y plan financiero de la start up Point Kitchen**

Clave: 202020438

Madrid Junio 2022

## **RESUMEN EJECUTIVO:**

El sector hostelero se ha visto gravemente afectado debido a la pandemia. El confinamiento, el cierre de la restauración y las restricciones han provocado el aumento del reparto de la comida a domicilio. Así nace una nueva cultura hostelera llamada cocina fantasma que se complementa con la comida a domicilio. Consisten en locales cerrados al público que se especializan en entregas a particulares. Estos tienen posiciones estratégicas en grandes ciudades (pequeños locales situados en barrios baratos), que les permiten ahorrar costes aprovechando el Delivery.

En este contexto, tras varios meses de trabajo, cinco alumnos estudiantes de ADE internacional (E4) de la Universidad Pontificia de Comillas deciden presentarse al concurso Comillas Emprende para aprovechar este crecimiento, ayudando al sector hostelero, con el desarrollo de la *start up* Point Kitchen.

**Palabras clave:** comida a domicilio, cocina fantasma, *delivery*, *start up*.

## **ABSTRACT:**

The hospitality sector has been severely affected due to the current pandemic, The confinement, the closure of the restoration and the restrivtions have caused an increase in the Delivery of food at home, This is how a new hospitality culture called “Ghost kitchens” has born, which is complemented by home-delivered food. They consist of premises closed to the public that specialize in deliveries to individuals. These have strategic positions in large cities (small stores located in cheap neighborhoods), which allow them to sabe costs by taking advantage of delivery.

In this context, after several months of work, five Internacional Business Administration students (E4) from the Universidad Pontificia de Comillas decided to tke part in the Comillas Emprende competition to take advantage of this growth, helping the hospitality sector, with the development of the start up Point Kitchen.

**Keywords:** Ghost kitchens, delivery, start up, strategic positions

## Índice

<b>CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>4</b>
1.1 INTERÉS DE LA TEMÁTICA.....	4
1.2 OBJETIVOS.....	5
1.3 METODOLOGÍA.....	6
1.4 ESTRUCTURA.....	9
<b>CAPÍTULO 2: LAS COCINAS FANTASMA.....</b>	<b>9</b>
2.1 DEFINICIÓN DE LAS COCINAS FANTASMA.....	9
2.2 DISTINTOS TIPOS DE MODELO DE NEGOCIO.....	10
2.3 VENTAJAS FRENTE A LOS RESTAURANTES.....	11
<b>CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE LAS DINÁMICAS DEL SECTOR.....</b>	<b>12</b>
3.1 COCINAS FANTASMA EN EL MERCADO INTERNACIONAL.....	12
3.2 LAS COCINAS FANTASMA EN ESPAÑA.....	14
3.3 PRINCIPALES COMPETIDORES EN ESPAÑA.....	15
3.4 REQUISITOS LEGALES Y SANITARIOS PARA ABRIR UNA COCINA FANTASMA.....	18
<b>CAPÍTULO 4: PLAN DE NEGOCIO Y ESTRATEGIA.....</b>	<b>19</b>
4.1 INTRODUCCIÓN A LA IDEA.....	19
4.2 ENTORNO DE LA EMPRESA.....	21
4.2.1 MAPA DE COMPETIDORES.....	21
4.2.2 ANÁLISIS DAFO.....	22
4.2.3 BUSINESS MODEL CANVAS.....	23
4.3 PROPUESTA DE VALOR.....	24
4.4 MERCADO DE CLIENTES.....	28
4.4.1 GRUPOS DE INTERÉS.....	28
4.4.2 CUANTIFICACIÓN DEL MERCADO DE CLIENTES.....	29
4.5 ESTRATEGIA DE MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN.....	31
4.6 SOFTWARE ERP.....	33
4.7 ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.....	34
4.8 CRITERIOS DE FIJACIÓN DE PRECIOS.....	35
<b>CAPÍTULO 5: PROYECCIONES FINANCIERAS.....</b>	<b>36</b>
5.1 OBRA CIVIL Y REFORMA.....	37
5.2 EQUIPAMIENTO BÁSICO.....	37
5.3 HIPÓTESIS BÁSICAS.....	38
5.4 PROYECCIONES DE GASTOS/COSTES.....	39
5.6 PROYECCIONES DE INGRESOS.....	40
5.7 EVOLUCION DEL EBITDA .....	41
<b>CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES.....</b>	<b>42</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>48</b>

## Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Panel Goldsmith .....	6
Ilustración 2: Business Model Canvas .....	7
Ilustración 3: Análisis DAFO .....	8
Ilustración 4: Resumen de la metodología .....	8
Ilustración 5: Principales integrantes del sector .....	10
Ilustración 6 : Principales competidores a nivel mundial.....	14
Ilustración 7: Logo de Point Kitchen.....	19
Ilustración 8: Mapa de competidores de Point Kitchen.....	21
Ilustración 9 : Análisis DAFO de Point Kitchen .....	22
Ilustración 10: Business Model Canvas de Point Kitchen.....	23
Ilustración 11: Equipamiento básico de las cocinas de Point Kitchen.....	27
Ilustración 12: Logo de las principales redes sociales.....	32
Ilustración 13: Logo Crownet Sistemas.....	33
Ilustración 14 : Equipo de Point Kitchen.....	35
Ilustración 15: Hipótesis básicas de Point Kitchen .....	38
Ilustración 16: Proyecciones de gastos de Point Kitchen .....	40
Ilustración 17: Proyecciones de ingresos de Point Kitchen.....	41
Ilustración 18: Evolucion del EBITDA de Point Kitchen .....	41
Ilustración 19: Evolucion del margen EBITDA de Point Kitchen.....	42

## **Capítulo 1: Introducción**

### **1.1 Interés de la temática**

La crisis sanitaria y económica originada a principios de 2020 a causa de la pandemia del COVID 19 provocó a nivel mundial, el aislamiento por parte de la población en sus hogares; como consecuencia, la economía sufrió un enorme descenso en su actividad y el sector hostelero fue uno de los más afectados. El número de hoteles, restaurantes y bares que tuvieron que cerrar definitivamente, debido a la imposibilidad de operar durante la pandemia, fue muy elevado. A este problema se suman los altos costes de abrir restaurantes: 80.000€ de inversión inicial (Cuyna, 2020).

Por otro lado, dentro del sector de restauración, más concretamente el sector del delivery, se vio altamente beneficiado durante la pandemia. Sin embargo, la falta de conocimiento de dicho sector suponía una barrera de entrada tanto para hosteleros como particulares. Ambos, vieron una oportunidad de mercado con el fin de fomentar la apertura de cocinas enfocadas directamente al sector food-delivery que no había sido planteada con anterioridad.

Para ayudar a resolver la situación en la que se encuentra dicho sector, aprovechando la oportunidad de mercado que supone la comida a domicilio, surge nuestra empresa, con el fin de ayudar a emprendedores aficionados a la cocina, con poco tiempo y muchas ganas de empezar su negocio, para su fácil expansión a bajos costes.

*Point-Kitchen* se presenta como una alternativa para promocionar y facilitar la apertura de negocios de cocinas fantasma adaptándose a las últimas tendencias del sector de la restauración. Este modelo de negocio nace bajo una serie de factores ideales.

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

a Point-Kitchen, se desplegarán las cocinas fantasmas de nuestros clientes, cada uno como una marca de comida distinta, pero que se complementan entre sí.

## 1.2 Objetivos

El objetivo de *Point Kitchen* es aprovechar el *boom* del sector food-delivery en el que actualmente nos encontramos tras la situación de la pandemia, para ofertar a todos estos hosteleros y particulares emprendedores la posibilidad de apertura de un negocio innovador, con costes más bajos al de un negocio tradicional de restauración.

Por otro lado, también buscamos que el proceso de apertura de un negocio de *Dark Kitchen* o Cocina Fantasma sea lo más sencillo posible y por ello proporcionamos cocinas completamente equipadas, con la posibilidad de contratar equipamiento extra, incluyendo también todos los trámites burocráticos y licencias necesarias para operar en el precio final, para que nuestros clientes sólo se tengan que preocupar por cocinar.

Para ello, queremos focalizarnos no sólo en particulares, sino también en actuales hosteleros y restaurantes que poseen un problema de saturación en sus cocinas debido a la demanda de pedidos tanto en su local como por el servicio de entrega a domicilio. Esta saturación provoca evidentes retrasos y se puede traducir en un descontento por parte del cliente ante el restaurante.

A lo largo de este trabajo, explicaremos el concepto de *Ghost Kitchen* y su modelo de negocio; identificaremos las dinámicas del sector para entender el mercado; desarrollaremos un plan de negocio de *Point Kitchen* a través del *Business Model Canvas*; analizaremos el entorno de nuestra empresa para determinar el atractivo del mercado y explicaremos con detalle el plan financiero y de expansión que usaremos.

### 1.3 Metodología

Con el fin de dar solución al mercado de *food Delivery*, nace Point Kitchen para mejorar y hacer más eficiente este mercado en crecimiento.

A lo largo de este proyecto, hemos contado con el apoyo y la supervisión de un mentor, Cristóbal Ruiz, que nos ha ayudado a enfocar nuestra idea, y a su correcto desarrollo y estudio.

En este contexto, cinco alumnos de la Universidad de Comillas, estudiantes de E4, participan en el concurso Comillas Emprende, analizando la industria de las cocinas fantasma a través de numerosas fuentes académicas, cómo *Google Scholar*, o *Dialnet*.

Tras establecer el mercado y la industria, hemos podido utilizar la plataforma *Adventurees*, utilizando el *Panel Goldsmith*, un modelo contrastado de análisis y validación del negocio. Se basa en estructurar el desarrollo de nuestra *start up* en tecnología, mercado y negocio. En el primer bloque, desarrollamos el concepto técnico, la oportunidad de mercado de la empresa y su potencial; en el segundo bloque, el desarrollo del negocio y la viabilidad comercial. El resto de pasos se utilizan una vez la *start up* tenga prototipo.

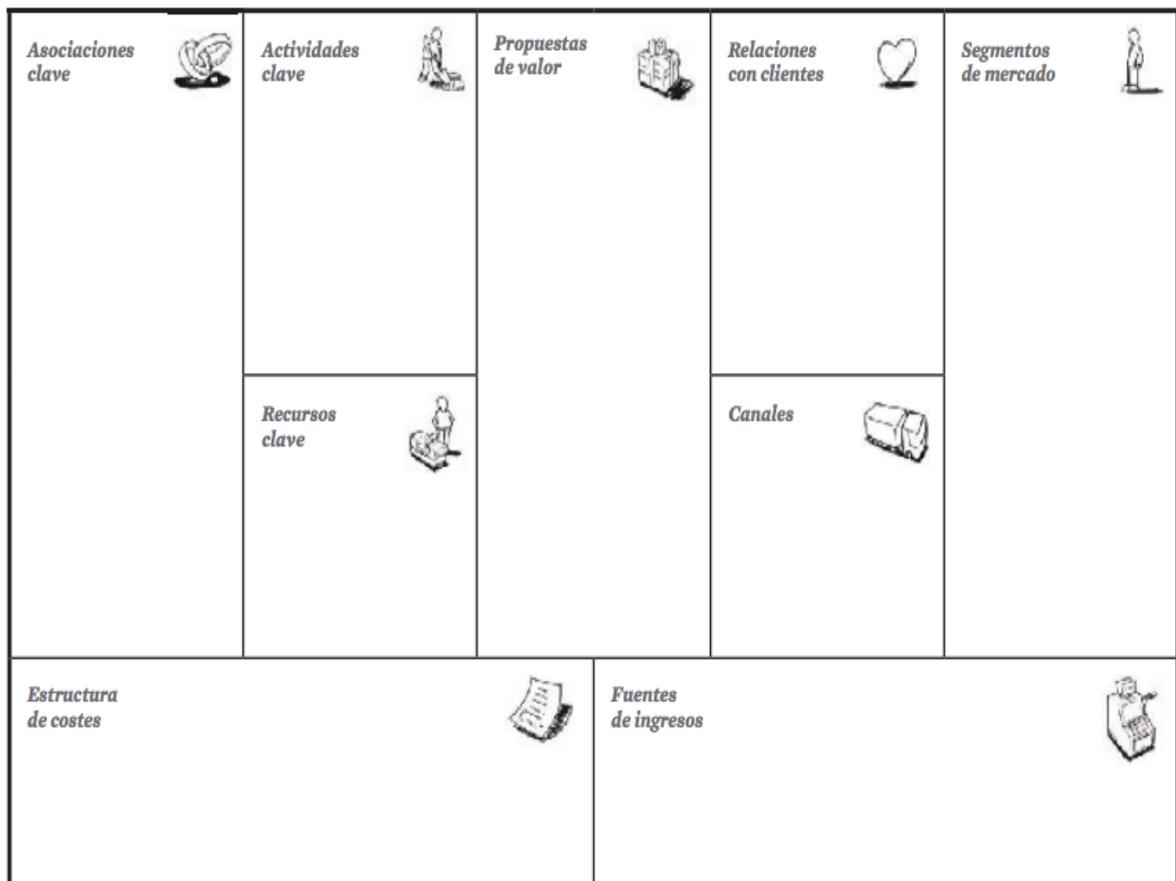
*Ilustración 1: Panel Goldsmith*



*Fuente: Modelo Goldsmith obtenido de la Adventurees*

Para desarrollar el modelo de negocio de Point Kitchen, nos hemos basado en el Business Model Canvas de Osterwalder (2008). Una herramienta de gestión estratégica que nos permite crear modelos de negocio de forma visual. Ofrece un panorama global de la empresa, a partir de nueve elementos clave: asociaciones clave, actividades clave, recursos clave, propuesta de valor, relaciones con clientes, canales (comunicación, distribución y ventas), segmento de mercado, estructura de costes y fuentes de ingresos. Nos permite ver la propuesta de negocio en un proyecto viable.

*Ilustración 2: Plantilla Business Model Canvas*



*Fuente: Business Model Canvas*

Para las consideraciones estratégicas del entorno hemos utilizado el análisis DAFO de Humphrey, nos permite estudiar los factores internos (fortalezas y debilidades), y los factores externos (oportunidades y amenazas) que afectan a nuestra empresa.

*Ilustración 3: Análisis DAFO*

	<b>Aspectos Negativos</b>	<b>Aspectos Positivos</b>
<b>Factores internos</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Fortalezas</b>
<b>Factores externos</b>	<b>Amenazas</b>	<b>Oportunidades</b>

*Fuente: El Economista (2020)*

A continuación encontramos un resumen de la metodología empleada a lo largo del trabajo:

*Ilustración 4: Resumen de la metodología*



*Fuente: Elaboración propia*

## 1.4 Estructura

El siguiente trabajo se estructura en la siguiente elaboración de un plan de negocio de la *start up* Point Kitchen. Se divide en seis capítulos:

- **Capítulo 1:** Se describe el interés de la temática, los objetivos a desarrollar y la metodología empleada
- **Capítulo 2:** Se explica el funcionamiento y sector de las cocinas fantasma, sus modelos de negocio y ventajas frente a los restaurantes
- **Capítulo 3:** Analizamos las dinámicas del sector, las cocinas fantasma a nivel nacional e internacional, así como los principales competidores en España.
- **Capítulo 4:** Explicación y desarrollo del plan de negocio de la *start up* Point Kitchen, incluyendo el entorno, la propuesta de valor, costes...
- **Capítulo 5:** Desarrollo del plan financiero
- **Capítulo 6:** Conclusiones del trabajo

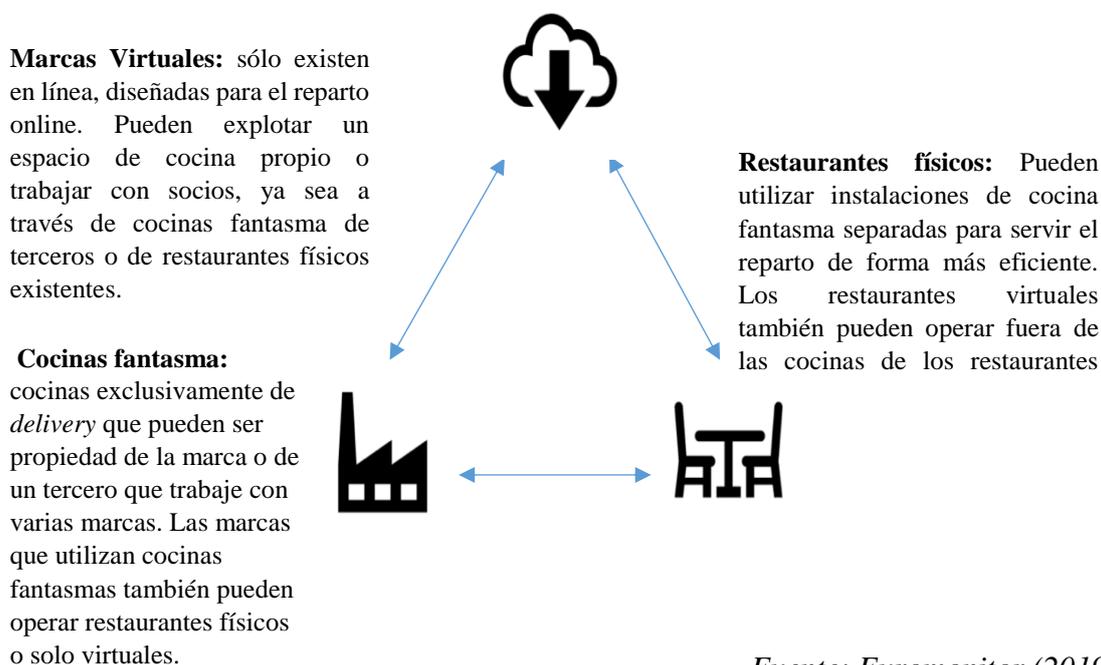
### Capítulo 2: Las cocinas fantasma

#### 2.1 Definición de las cocinas fantasma

Las cocinas fantasma son restaurantes dedicados en su totalidad de la venta online, locales dotados únicamente de cocinas y una zona de recogida para los repartidores. Se basan en pequeños locales, posicionados en zonas estratégicas (barrios menos costosos ya que se centran en el *Delivery*) de tamaño reducido, cuya principal y única estrategia es el reparto a domicilio. La situación de la pandemia ha provocado un enorme desarrollo en este tipo de modelos de negocio, ya que los hábitos del consumidor han cambiado enormemente. Según datos estudiados que explicaré más adelante, seis de cada diez consumidores siguen usando el *Delivery* después de la pandemia. Desde la pandemia el crecimiento de esta forma de consumo aumenta un 172%.

A continuación, vemos un esquema que explica con claridad los integrantes del sector hostelero:

### Ilustración 5: Principales integrantes del sector



Fuente: Euromonitor (2019)

## 2.2 Distintos tipos de modelo de negocio

- **Cadenas de restauración digitales:** “*Locales físicos sin puertas en donde puedes comer, pero solo se puede pedir online*”

Son operadores de cocinas fantasma que buscan crear su propia marca. Utilizan locales pequeños, en los cuales el cliente no tiene acceso y debe pedir la comida de forma digital. Cuentan con soluciones tecnológicas de manera constante para hacer frente a sus pedidos diariamente. El cliente hace sus pedidos desde el teléfono, y realiza los pagos con el mismo.

- **Cocinas operadas por restaurantes tradicionales:** los propios restaurantes gestionan su cocina fantasma, es decir, desarrollan su propio Delivery desde sus restaurantes en vez de asociarse con proveedores de cocinas compartidas (McDonald’s). Estas empresas tienen el nombre y los recursos suficientes para desarrollarse independientemente de tener que recurrir a una infraestructura de cocinas fantasma especializada.

\* Jesus Menéndez Lopez (2022)

- **Cocinas gestionadas por empresas de reparto:** Cocinas fantasma creadas por las propias empresas de reparto, que alquilan a restaurantes ofreciéndoles la exclusividad del Delivery (Glovo). Se especializan en el reparto de pedidos a domicilio de otras marcas, realizan exclusivamente la gestión de delivery.
- **Cocinas móviles:** permiten a los restaurantes adaptarse a los barrios de cada ciudad, y conectarse a los diferentes servicios de reparto. Pueden moverse fácilmente, y algunas son autónomas. Está diseñada para exteriores y espacios pequeños (Ono Food Co)
- **Proveedor de cocinas compartidas:** operadores de cocina fantasma que alquilan espacios de cocinas a restaurantes, suministran la infraestructura para su desarrollo. Cuentan con grandes naves formadas de pequeños locales de cocinas que alquilan a varias marcas, suelen tener una fuerte estructura de delivery, acondicionadas y preparadas para la ejecución y el reparto de la comida a domicilio.

### 2.3 Ventajas frente a los restaurantes

La pandemia de Covid 19 ha permitido el desarrollo de las cocinas fantasma, que cuenta con muchas ventajas en comparación a los restaurantes tradicionales:

- **Gastos iniciales y generales más bajos:** Hace falta menos espacio, por lo tanto, los alquileres de los locales son mucho más bajos, ya que no necesitan ubicarse en barrios frecuentados, ni necesitan un local amplio. No hacen uso de camareros, y debido a que se centra en el *Delivery*, necesitan menos personal en el establecimiento. Por lo que, comparado con un restaurante tradicional, tiene menos costes fijos, y su inicio y desarrollo es más barato.
- **Mejora las ventas de muchas marcas:** tiene opción de dirigirse a todos los sectores de la hostelería, partiendo de hamburgueserías a fusiones japonesas, pizzerías... Pueden servir todo tipo de comidas en la misma cocina, y sirven en diferentes sectores demográficos al mismo tiempo. Ahorran espacio, teniendo la oportunidad de dedicarse a varios tipos de comida en un mismo centro.

- **Márgenes más altos:** los márgenes de las cocinas fantasmas rondan entre un beneficio del 10% y el 15%, mientras que los restaurantes tienen un margen inferior, entre el 3% y el 5%. Esto se debe al ahorro de costes de alquiler, de personal, y mayor facilidad de escalar en el negocio. Por tanto, en cuanto a rentabilidad, está demostrado que es más beneficioso el negocio de las cocinas fantasma.
- **Cambios en los hábitos de vida:** desde la pandemia del Covid 19, los hábitos de consumo han cambiado considerablemente. Las normas impuestas por ciertos países a sus ciudadanos han provocado un cambio de vida teniendo en cuenta que, en ciertos países, cómo fue el caso de España, no se podía salir a la calle. En general casi todos los restaurantes cerraron, y estos tuvieron que desarrollar otro tipo de negocio para poder seguir subsistiendo. Así incrementa el consumo de la comida a domicilio un 172% en 2019, analizando que seis de cada diez consumidores mantendrán este tipo de consumo después de la pandemia.

### **Capítulo 3: Análisis de las dinámicas del sector**

#### **3.1 Cocinas fantasma en el mercado internacional**

El desarrollo de las cocinas fantasmas y su rápido crecimiento forman parte de un fenómeno del que España ha decidido formar parte.

En Estados Unidos, las aplicaciones de delivery como Uber Eats, DoorDash y Grubhub están dándole una nueva forma al sector hostelero, que en EEUU está valuado 863.000 millones de dólares, de los cuales 24.000 millones son de cocinas virtuales; donde existen más de 800 restaurantes virtuales, trabajando muchos de ellas a través de cocinas fantasmas. Esta es la fuente más rápida de crecimiento para los restaurantes, ya que los pedidos *online* crecen a un ritmo del 20% cada año. Todas las grandes marcas de *delivery* operan restaurantes virtuales.

En Asia, el mercado de las cocinas fantasma tiene casi un valor de 46.000 millones de dólares, es el más grande del mundo según el portal Statista, utilizando este servicio en 2018 más de 296 millones de personas. La presencia de cocinas a domicilio es bastante densa en las calles residenciales clave de las principales ciudades, como Shanghái. Panda Selected, uno de los principales operadores, proporcionando espacios hasta con 20 cocinas obteniendo ingresos del alquiler de estas. Esta empresa opera en 120 ubicaciones en China y tiene más de 800 marcas en sus cocinas, pero se puede observar el potencial de este tipo de negocio a través del caso de Starbucks en China, el cual ha comenzado a abrir sus propias *ghost kitchen* para realizar pedidos de café a domicilio. Por otro lado, Grab, gran empresa de reparto de comida a domicilio, abrió veinte cocinas fantasma en el sureste asiático en 2020, sumándose a las cuarenta y dos que tenía antes de la pandemia. Se estima que en 2021, había siete mil quinientas cocinas fantasma activas en China, y tres mil quinientas en la India, según el grupo de investigación Euromonitor. Siendo las cocinas fantasmas una realidad, no solo en los restaurantes, sino comenzando a serlo para distintos tipos de productos.

*“La pandemia empujó al conjunto del sector a una especie de hiper crecimiento”*

Por último, Inglaterra es el primer país en Europa donde se ha consolidado este tipo de cocinas teniendo presencia más de 300 cocinas. Deliveroo opera en este país con más de 100 cocinas fantasmas y UberEats anunció poseer más de 400 restaurantes virtuales para finales de 2020. Gracias a estos datos vemos que las *ghost kitchen* es un mercado en crecimiento y con un gran potencial a futuro.

---

\*AFP Jason Chef, director general de JustKitchen.

Ilustración 6: Principales competidores a nivel mundial



Fuente: Aquaa Patners, 2020

En esta imagen se puede observar cómo el mercado de las *ghost kitchen* internacionalmente aún está muy fragmentado. Existiendo un gran número de marcas virtuales en todo el mundo que operan a través de cocinas fantasmas. Por tanto, al ser un mercado todavía muy dividido ofrece interesantes oportunidades de adquisición, inversión y asociación para los operadores tradicionales.

### 3.2 Cocinas fantasma en España

En España, el mercado de las cocinas fantasma está en pleno desarrollo, contando con treinta y tres marcas virtuales repartidas principalmente entre Madrid y Barcelona en el año 2020. Las medidas restrictivas causadas por la pandemia del Covid 19 tuvieron un fuerte impacto sobre el nivel y la forma de consumo de la población española. La gente ya no podía salir a comer o cenar a restaurantes, lo que provocó una pérdida de su facturación del 44%, es decir, una pérdida de aproximadamente 7.000 millones de euros en el sector, según Kantar. En contrapartida, cambian los hábitos de consumo de la población, y evoluciona el sector de comida a domicilio. En 2020, duplica el número de usuarios, e incrementan las ventas en un 225%. Madrid fue la región con más demanda de Delivery durante la pandemia, con una penetración por encima de la media

nacional de un 14%. En segundo lugar se encuentra Cataluña, con un 9.8%, y Asturias, con un 8.5%. En España, el crecimiento de este tipo de negocio en 2020, supuso una aportación al PIB español de 1.770 millones de euros, teniendo en cuenta que la mitad de hogares españoles piden comida a domicilio una vez al mes, pero sólo el 31% de los españoles forman parte de las plataformas de Delivery.

En España, cuatro principales compañías dominan el negocio de las cocinas fantasma. La mayor cuota del mercado la tiene Glovo, con un 48.2%; seguido de Just Eat, con un 32.3%; Uber Eats, con un 14.8%; y por último, Deliveroo, con un 4.7%. Las dos primeras suman el 80% del mercado nacional.

Fuentes extraídas de Fintonic, consideran que la combinación entre la restauración y la tecnología (cocinas fantasma enfocadas en Delivery) permiten recobrar la caída del sector hostelero, mejorando el nivel de actividad del mercado.

*“Aunque la caída del turismo esté teniendo un impacto devastador dentro del sector, los datos demuestran que la recuperación de la demanda interna de los servicios de restauración está siendo rápida y es posible que haya influido en ello el aumento de la tasa de ahorro de los hogares en los últimos meses”*

### 3.3 Principales competidores

En España, el mercado de las cocinas fantasma está en pleno auge, por ello encontramos numerosos competidores que tratan de diferenciarse en pequeños detalles. Los principales competidores del sector son los siguientes, contando con el hecho de que tanto *Glovo* cómo *Deliveroo*, los grandes agregados del sector junto a *UberEats* y *JustEat*, han entrado a formar parte del sector de las cocinas fantasma.

- **InMotion Food:** lanza, a través de su plataforma virtual, su modelo de restauración a domicilio. Se orienta exclusivamente en el Delivery, tras poner en marcha una cocina central de 100m2 en Chamberí (Madrid).

---

\*Lupina Iturriaga, fundadora y consejera delegada de Fintonic.

Ofrece productos de calidad, tanto en materia prima como en productos ecológicos, con proveedores excepcionales, cómo en sus procesos de producción. Ha desarrollado marcas propias, cómo “Nugu Burger”, una marca de hamburguesas que se caracteriza por acabar su cocción durante el transporte al domicilio. Del mismo modo, desarrolla “DeLaAbuela”, especialista en platos de legumbres y cocina tradicional, enfocados a personas que no pueden o no tienen tiempo de cocinar, y quieren comer platos tradicionales. Lanzan otros dos conceptos, cómo “Caprinhos”, especializado en tapas y pinchos modernos; o “Huerta Nuestra”, con platos de verdura con variadas proteínas. Esta empresa es conocida por su constante innovación y adaptación al gusto del consumidor.

- **Booh:** centro comercial de comida para llevar y Delivery, se caracteriza por repartir comida a domicilio, y cuenta con la opción de ir a recoger la comida a sus cocinas. Cuentan con una nave de más de 400 m<sup>2</sup> en Málaga, con siete pequeñas cocinas de 15 m<sup>2</sup>, y una de 45m<sup>2</sup>. Estos espacios lo alquilan empresas como Taxi Angus, Papa John’s... El equipo de Booh tramita la gestión de los pedidos (a través de plataformas cómo Glovo o Justeat) y se encarga que todos estos lleguen en poco tiempo a los domicilios. Cuentan con mostradores para atención al cliente, y zonas de aparcamiento para los riders.

Se diferencian de las cocinas fantasma funcionando como un centro comercial de restaurantes, dónde el cliente puede pedir a domicilio, o ir a recoger su pedido.

*“Esa es una de nuestras ventajas competitivas: combinar los productos de todas las marcas que están aquí alojadas”*

- **Cuyna:** es una comunidad de cocinas virtuales que ayuda a los emprendedores, y fanáticos de la gastronomía a expandir sus restaurantes a nuevas zonas. Desarrollan una red de cocinas fantasma que les permite externalizar a la expansión del negocio, reduciendo plazos y costes de inversión; y se dedican exclusivamente al Delivery. Le ofrecen a sus clientes una reducción de riesgo y de costes a la hora de lanzar su proyecto de restauración, estos no sólo contratan el restaurante, también la mano de obra. Reducen el riesgo de inversión manteniendo la calidad.

---

\*Daniel Bueno, director general de Booh.

«Cuando alquilan un espacio con nosotros, les gusta que incluyamos el equipamiento de cocina. Sin embargo, si nos licencian la marca, les gusta la opción de expandir sin riesgo alguno y la tranquilidad de saber que vamos a manejar su marca con la misma calidad que lo harían ellos mismos».

- **Cooccio:** definida como la incubadora gastronómica, abre sus puertas en Barcelona en 2016 ofreciendo espacios de producción y desarrollo de productos y negocios gastronómicos. Desde sus instalaciones, ofrecen servicios desde alquileres de cocina profesionales, hasta asesoramiento del negocio de la cocina. Su local (situado en Barcelona), se compone de una sala de 520 m<sup>2</sup>, con 21 cocinas compartidas que cuenta con 14 operadores.
- **Food Haven:** cuenta con dos cocinas fantasma en Barcelona, y busca expandirse a Madrid. Crea marcas propias, como *Cottonfish*, *Gaio* o *Roasted Chicken*, que diseña para alcanzar nuevos públicos, aprovechando la oportunidad de crecimiento del negocio. Ofrecen hamburguesas gourmet (con la marca Koby), sushi y poke bowls (a través de la marca Hanai). Tienen capacidad para preparar comida bajo seis diferentes marcas.
- **Cooklane:** Ofrece espacios de cocina a precios razonables, diseñados específicamente para operadores que buscan una rápida expansión ahorrándose los largos trámites del proceso con menor riesgo. Cuenta con 105 cocinas en Madrid, divididas entre los barrios Tetuán, Salamanca y Pacífico, y con 40 cocinas en Barcelona. Ofrece a sus clientes una tecnología que les permite la integración en plataformas de servicio a domicilio en un único dispositivo, al igual que asesoramiento de marketing, branding...
- **Hive:** *start up* situada en Madrid. Aún no han empezado a trabajar ya que siguen con la reforma de sus locales, pero han conseguido financiación para el alquiler de un local de 2700 m<sup>2</sup>, convirtiéndose en la cocina fantasma más grande de

---

\*Directores de Cuyuna

Europa. Ofrecen varios tipos de servicio a sus clientes, desde el alquiler de sus locales, hasta asesoramiento, llegando a ser consultores gastronómicos. Cuentan con la opción de calcular los precios estimados de venta a sus clientes, según el servicio que este escoja, antes de su inicio, proporcionándoles datos sobre los costes y la rentabilidad que estos van a obtener según su porcentaje de ventas.

### **3.4 Requisitos legales y sanitarios para abrir una cocina fantasma**

En el siguiente apartado explicaremos las licencias básicas y las necesidades mínimas requeridas a la hora de construir una cocina fantasma. Al igual que un restaurante, este tipo de cocinas necesitan las herramientas adecuadas para ofrecer comidas seguras y de calidad.

En el ámbito legal, deben cumplir con los requisitos mínimos de cualquier restaurante, con una seguridad extrema. En cuanto a las licencias, no hay una regulación específica, ya que se tratan de un modelo de negocio nuevo e innovador, aunque hay que conseguir la licencia de obras (para reformar el local), la licencia de actividad de platos preparados (para poder vender comida a domicilio), y varios Certificados, como el de Compatibilidad Urbanística, que nos ayuda a calcular la densidad de la actividad por zonas.

Los protocolos sanitarios varían según el espacio del local, y si se tratan de cocinas individuales o cocinas compartidas. Hay que tener en cuenta la limpieza de las instalaciones, su correcta estructuración, las chimeneas de extracción de humos; es decir, analizar la correcta adecuación del local para el modelo de negocio, pasando por los múltiples controles sanitarios, tanto del estado del local, cómo el de la comida preparada.

En cuanto a las patentes, el único registro encontrado acerca del registro de patentes y copyright en empresas similares de los competidores de cocinas fantasma tratan sobre el registro de su marca y el de su propio software de gestor de pedidos, aquel encargado de gestionar los pedidos *delivery* conectar con las diferentes plataformas de venta. En referencia al modelo de negocio, no existe ningún tipo de copyright/patente.

## **Capítulo 4: Plan de negocio y estrategia de Point Kitchen**

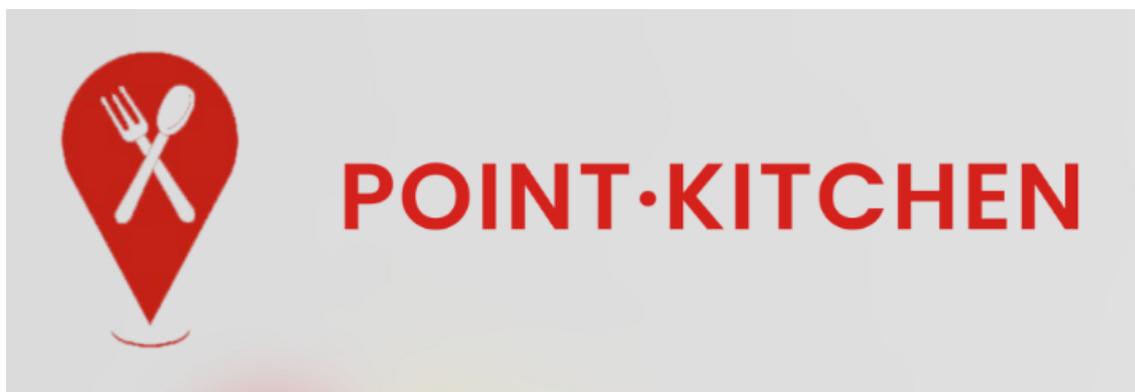
### **4.1 Introducción de la idea**

Cómo hemos mencionado antes, *Point-Kitchen* se presenta como una alternativa para promocionar y facilitar la apertura de negocios de cocinas fantasma adaptándose a las últimas tendencias del sector de la restauración. Este modelo de negocio nace bajo una serie de factores ideales, que hemos analizado previamente mediante un proceso de investigación académica, estudiando el modelo de negocio para ver que detalles podemos incluir en nuestro modelo para ofrecer más ventajas de las que ofrecen nuestros competidores.

Somos un grupo de estudiantes de Administración y Dirección de Empresas con mención internacional (ADE) de ICADE, que buscar aprovechar el auge de las cocinas fantasma en España a través de nuestra *start up* Point Kitchen, que centramos en un servicio de apertura y gestión de cocinas fantasma. Buscamos clientes particulares, amantes de la cocina, interesados en abrir un negocio de restauración innovador, que financien a través de mensualidad – todo incluido. Hemos tenido la oportunidad de hablar con barrios expertos de la industria y del sector que nos han ayudado y asesorado con nuestra idea.

La siguiente imagen representa nuestro logo:

*Ilustración 7: Logo de Point Kitchen*



*Fuente: Elaboración propia*

Queremos que nuestros clientes se sientan identificados con nuestros valores, que explicamos a continuación:

- **Calidad:** queremos ofrecer la mejor calidad posible a nuestros clientes, tanto en el trato como en los servicios que ofrecemos, desde el alquiler de nuestras instalaciones hasta el asesoramiento del negocio
- **Confianza:** para nosotros es fundamental ofrecer una buena imagen, y la tranquilidad y seguridad de nuestro servicio, para que nuestros clientes confíen en nosotros, y puedan recomendarnos sin fallar a nadie.
- **Flexibilidad:** ofrecemos todo tipo de servicios, buscando responder a las necesidades de cada cliente, adaptando nuestras cocinas a su modelo de negocio.
- **Sostenibilidad:** queremos minimizar nuestro nivel de contaminación ya que estamos muy comprometidos con el medioambiente. Utilizaremos envases y embalajes provenientes de productos reciclados, que a su vez sean reciclables. Ofreceremos mayor financiación a aquellos riders que se muevan en bicicleta o patinete en vez de motocicleta, para tratar de promover nuestra preocupación por el medioambiente.
- **Proximidad:** tanto del local como de nuestros clientes. Nos instalaremos en zonas transitadas de alta demanda, pero respetando siempre el vecindario y siguiendo todas las licencias. Al mismo tiempo, durante los horarios de apertura, ofreceremos atención al cliente al 100% del tiempo, para que puedan hacernos consultas de cualquier tipo.

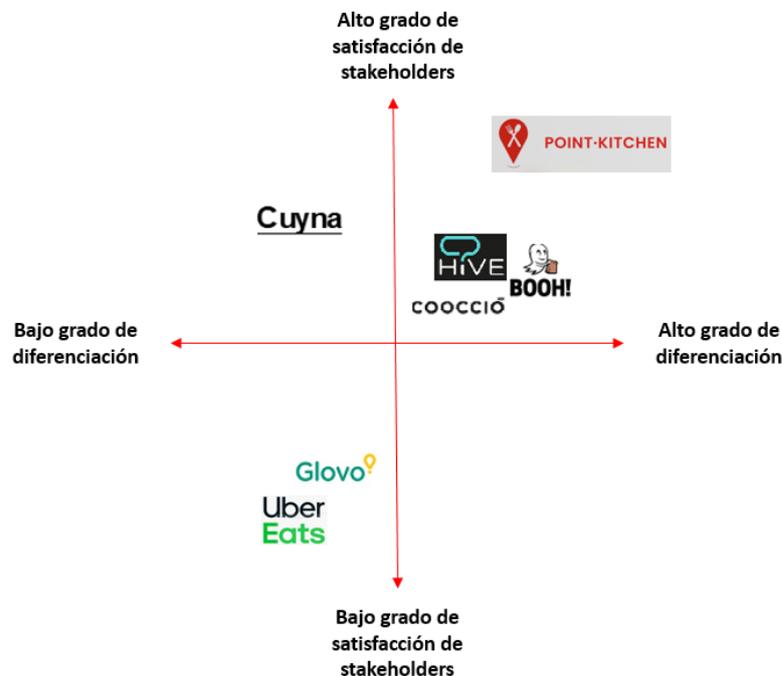
Nuestro producto cuenta con una serie de ventajas esenciales, como la simplificación del proceso de apertura de un negocio, la creación de nuevos negocios y la creación de empleo, ahorrar tiempo (para las personas que quieren abrir un nuevo negocio y no tiene tiempo, les realizamos todos los trámites necesarios), y proporcionar asesoramiento personalizado sobre la industria del *delivery*.

## 4.2 Entorno de la empresa

Para analizar el entorno de la empresa hemos decidido analizar un mapa de competidores, para ver cómo nos diferenciamos de nuestros competidores; vamos a analizar las principales fuerzas y debilidades que tenemos, y acabaremos por hacer un análisis DAFO para estudiar los factores internos y externos que nos puedan afectar, seguido del Business Model Canvas de nuestra *start up*.

### 4.2.1 Mapa de competidores

*Ilustración 8: Mapa de competidores de Point Kitchen*



*Fuente: Elaboración propia*

El gráfico anterior se compone de dos variables: el grado de diferenciación (eje x) y el grado de satisfacción de los stakeholders. Podemos ver que empresas como Uber Eats y Glovo destacan por su propia marca y no por las de los restaurantes que trabajan con ellos. En el caso de Cuyna, vemos que no busca diferenciarse con su marca propia, si no que se dedica a proveer infraestructuras de cocinas fantasma. En el caso de Coocció, Hive y Booh, buscan diferenciarse de sus competidores con una marca potente.

En el caso de Point Kitchen, se encuentra en un alto grado de diferenciación, ya que buscamos crear una marca fuerte y única para diferenciarnos de nuestros competidores, así como ubicar nuestros locales en zonas estratégicas para no perturbar a nuestros vecinos.

#### 4.2.2 Análisis DAFO

*Ilustración 9: Análisis DAFO de Point Kitchen*

	Positivos	Negativos
<b>Internos</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	Minimización de costes y riesgos Ampliación de área de reparto Diversificación del negocio Incremento conocimiento de marca	Grandes plataformas Conseguir ocupación deseada Clientes selectivos Alta rotación
<b>Externos</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
	Cambio en los hábitos sociales Tendencia del mercado al <i>delivery</i> Nuevas tecnologías	Regulación Precios competitivos Crisis económica

*Fuente: Elaboración propia*

En el análisis anterior, podemos analizar los dos principales factores, y los puntos positivos y negativos de cada uno.

Si estudiamos los factores internos, vemos que podemos minimizar los costes, ampliar el área de reparto, diversificar nuestro negocio e incrementar los conocimientos de la marca en cuanto a fortalezas. Por otro lado, competimos contra grandes plataformas ya solidificadas en el mercado, tenemos que crear fuertes campañas de marketing para conseguir una ocupación deseada, tenemos que fidelizar a nuestros clientes y atraerles para que no busquen empresas ya creadas; y existe una alta rotación.

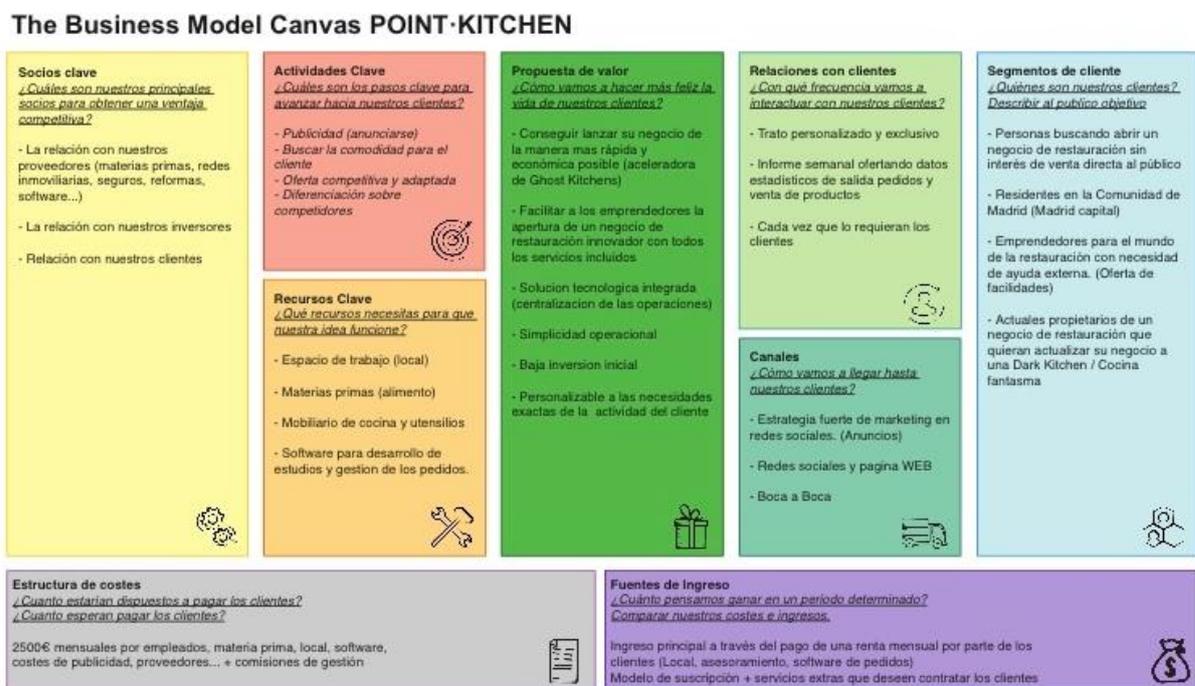
Entre los factores externos, contamos con la oportunidad de un cambio de hábito en la sociedad. Gracias a la pandemia la gente ha cambiado sus hábitos de consumo, y ha comenzado a consumir más en sus hogares, incrementando mucho el sector del reparto a domicilio, y la tendencia del Delivery. A esto se le suman el desarrollo de nuevas tecnologías y plataformas que facilitan el proceso de encargo. Por el lado contrario, los

precios con muy competitivos ya que contamos con un alto número de competidores, nos vemos amenazados por la crisis que ha sufrido el sector hostelero debido a la pandemia, y debemos seguir una serie de estrictas regulaciones.

### 4.2.3 Business Model Canvas

Para el desarrollo del modelo de negocio hemos utilizado el modelo del Business Model Canvas, que nos permite analizar todas las claves en una sola imagen, de una manera rápida y precisa.

*Ilustración 10: Business Model Canvas Point Kitchen*



*Fuente: Elaboración propia*

Analizamos los 9 factores principales, empezando por los socios clave, en los que priorizamos una buena relación tanto con nuestros proveedores de materias primas, seguros, reformas... con nuestros inversores y con nuestros clientes. En cuanto a las actividades, analizamos como avanzar hacia nuestros clientes, a través de publicidad, ofertas competitivas, diferenciación y comodidad. Ofrecemos los recursos necesarios a nuestros clientes, como espacio de trabajo correcto, materias primas, software para el desarrollo de estudios relacionados con la funcionalidad de los pedidos, mobiliario de cocina... Vamos a conseguir lanzar el negocio de una forma rápida y económica y

facilitar el trabajo a los emprendedores hosteleros y amantes de la cocina como propuesta de valor. Llegaremos a nuestros clientes a través de una página web personalizada y con una fuerte estrategia de marketing. Nuestra empresa está enfocada a personas que buscan abrir un negocio de restauración, residentes de Madrid, emprendedores del mundo de la restauración que necesitan ayuda para empezar su negocio y actuales propietarios de un negocio que quieren empezar con las cocinas fantasma. En cuanto a los costes que tendrán que pagar nuestros clientes, incluiremos los empleados, la infraestructura alquilada, las materias primas, el software... Y por último, las fuentes de ingreso, que consistirá en un ingreso principal a través del pago de una renta mensual por parte de los clientes (modelo de suscripción + servicios extras que deseen contratar los clientes).

### **4.3 Propuesta de valor**

El objetivo de *Point-Kitchen* es aprovechar el auge del sector food-delivery en el que actualmente nos encontramos tras la situación de la pandemia del Covid 19, para ofrecer a todos estos particulares emprendedores y hosteleros la posibilidad de apertura de un negocio innovador, con menores costes al de un negocio tradicional de restauración. La idea no es innovadora al completo, pero buscamos ofrecer una serie de extras que aporten un valor añadido a la idea del negocio (cómo productos sostenibles, un software ERP personalizado...).

Por otro lado, también buscamos que el proceso de apertura de un negocio de *Dark Kitchen* o Cocina Fantasma sea lo más sencillo posible y por ello proporcionamos cocinas completamente equipadas, con la posibilidad de contratar equipamiento extra, incluyendo también todos los trámites burocráticos y licencias necesarias para operar en el precio final, para que nuestros clientes sólo se tengan que preocupar por cocinar. Sabemos que el desarrollo de este tipo de negocio cuenta con algunos riesgos, entre los cuales se encuentran principalmente la importancia del control y calidad de los alimentos (tenemos que evitar cualquier riesgo de intoxicación alimentaria) proporcionando la máxima seguridad de estos; una adecuada gestión de proveedores, la búsqueda de una empresa fiable para el reparto de la comida a domicilio, la gestión y almacenaje de residuos, formación personal, seguridad del local...

Aun así, queremos focalizarnos, no sólo en particulares, sino también en actuales hosteleros y grupos de restaurantes que tienen un problema de saturación en sus cocinas debido a la demanda de pedidos tanto en su local como por el servicio de entrega a domicilio. Esta saturación provoca evidentes retrasos y se puede traducir en un descontento por parte del cliente ante el restaurante. Queremos facilitarles este proceso de una forma rápida, eficiente y sostenible con un modelo de negocio innovador en el sector de la restauración.

Buscamos ofrecer una solución con la apertura de una cocina fantasma enfocada directamente a los pedidos *delivery* del restaurante; de esta manera ayudaríamos a reducir esta saturación y podríamos abarcar más pedidos a domicilio de lo que era capaz el restaurante anteriormente.

Debemos considerar adicionalmente, que la apertura de una cocina fantasma no sólo mejoraría la calidad de atención al cliente en el local, también podría ayudar al restaurante a aumentar su alcance geográfico, es decir, llegar a destinos diferentes a los que se llega desde el local, obtener una mayor agilidad de entrega (en cantidad y distancia de entrega) y realizar pedidos a un mayor número de clientes.

Por último, los hábitos de los consumidores han sufrido una evolución debido a una serie de elementos tales como: un mayor uso de las tecnologías, un aumento en el número de personas que viven solas y trabajan muchas horas fuera de casa, provocando que opten por pedir comida a domicilio para perder el menor tiempo posible en sus otros menesteres, una tendencia a la *comodidad* que ha acentuado a raíz de la pandemia, la sociedad cada vez considera más sencillo pedir a domicilio que salir a comer y por último, un miedo, aún existente pero menor que hace dos años, a acudir presencialmente a consumir a los locales de restauración tradicionales. A esto se suma el desarrollo de la tecnología y la conciencia del mayor uso de esta, habilitando a personas mayores a aprender a usarla. Nace así un nuevo nicho de clientes en el *delivery*, la tercera edad. Algunas marcas conocidas ya han lanzado campañas personalizadas para este público, elaborando comida tradicional que envían cada día a la misma hora, para tratar de atender a personas mayores que no les gusta cocinar, o que ya no pueden hacerlo.

Todos estos cambios en los hábitos de los consumidores, son los ingredientes perfectos para apostar por la apertura de un negocio enfocado exclusivamente a la entrega a

domicilio. En Point·Kitchen ofertamos una cocina completamente equipada a cambio de una mensualidad que incluye todos los gastos referentes a su mantenimiento.

En referencia al local, se trata de un local de 150 metros cuadrados, compuesta por 5 cocinas de 16 metros cuadrados cada una. Cada cocina dispone de su propio extractor conectado directamente a la salida de humos general del local. A su vez, cuentan con equipamiento básico que será detallado más adelante. El local cuenta con dos espacios de almacenamiento compartidos entre el resto de las cocinas, uno para almacenamiento seco y otro para almacenamiento frío; también una zona de recepción para los riders donde se entregarán los pedidos y un cuarto de basuras. Los costes de mantenimiento y limpieza de dichas zonas comunes están incluidos en la mensualidad cobrada al cliente.

Además, ofrecemos un equipamiento básico completo a todas las cocinas para que puedan operar desde el primer día; entre ellos encontramos encimeras, plancha, estanterías y nevera, entre otros. También incluimos menaje y utensilios de cocina para que no tengan que preocuparse de adquirir más que los elementos extras que necesiten para su negocio personalizado, (cuchillos, espátulas, tablas de cortar, tenedores, platos, y sartenes, entre otros). Todos estos elementos básicos los obtendríamos de el mismo suministrador (equipamiento básico y menaje) abriendo la posibilidad de obtener dicha maquinaria y menaje a un menor coste de lo habitual.

No solo ofrecemos infraestructura y equipamiento básico, sino que además damos la posibilidad de contratar otros servicios por un coste adicional para cubrir las necesidades que tengan en función al tipo de restaurante/cocina fantasma que quieran abrir. Entre ellas encontramos: Horno para pizzas, freidoras, grill, mesas frías, encimeras de trabajo y estanterías extras entre otras cosas.

*Ilustración 11: Equipamiento básico de las cocinas de Point Kitchen.*

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 / rada	Distform / rada	
Botiquín			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

*Fuente: Elaboración propia*

Ofrecemos también a nuestros clientes la posibilidad de proveerles con el *packaging* donde entregaran sus productos. Buscamos que se trate de productos 100% sostenibles y en su posibilidad biodegradables diferenciando empaquetado frio y caliente.

Además, otro de nuestros servicios básicos que ofrecemos al cliente, incluido en la mensualidad, es la integración de todos los restaurantes dentro de *Point·Kitchen*, en las principales plataformas de *delivery* de España, es decir, *Glovo*, *Uber Eats* y *JustEat*; permitiendo a nuestros clientes encontrarse en los principales escaparates de *delivery*. Y como añadido, ofrecemos un servicio propio, la propia página web de *Point Kitchen*, a través de la cual los consumidores podrán realizar sus pedidos para *take-away*.

Como valor añadido *Point·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.

Por último, *Point·Kitchen* pretende trabajar con un software gestor de pedidos de *BistroHub*, con el que nuestra cocinas tendrán todos los pedidos unificados provenientes de las diferentes plataformas de *delivery* (no es necesario tener un software diferente

para cada plataforma); además como valor añadido, desde *Point·Kitchen* hemos conseguido un acuerdo con la empresa Crownet para la utilización de su software ERP, que permitirá a las cocinas hacer un control más detallado de sus existencias, tener un registro contable más detallado y automatizado y poder contactar con los proveedores de alimentos con mayor facilidad.

## **4.4 Mercado de clientes**

### **4.4.1 Grupos de interés**

Para nuestro modelo de negocio, nos centraremos en diferentes perfiles de clientes objetivos. Principalmente, nuestra idea fijarnos en los emprendedores o perfiles primerizos en el mundo de la hostelería. Por otro lado, creemos que para restaurantes ya asentados puede suponer una oportunidad de negocio nueva. Nos gusta definirnos como una aceleradora de cocinas fantasma. Eso significa que nuestro objetivo es facilitar las cosas y asesorar hasta el punto en el que el cliente se vea con conocimiento o fuerza suficiente como para poder aventurarse por su cuenta.

España es un país en el cual hay más de 300.000 establecimientos de comida o restauración y a la semana abren alrededor de 2.000 nuevos locales (Datos previos a la pandemia provocada por el COVID-19). Podríamos decir que es líder en este sector y en gastronomía. Sin embargo, tras la pandemia, más de 100.000 locales de hostelería se vieron obligados a cerrar. En ese momento catastrófico, aparece como protagonista el servicio de delivery.

El hecho de que esa crisis mundial haya afectado tanto a la restauración provoca que el delivery se asiente como principal fuente de suministro de comida.

Dentro del grupo de emprendedores, nos gustaría centrarnos en gente con conocimientos de gastronomía y del funcionamiento de esta materia en la hostelería y restauración. Creemos que este perfil puede ser nuestro principal objetivo, ya que a pesar de ser gente que sabe del funcionamiento de este tipo de negocio, se necesita cierta guía para poder llevar a cabo el plan de ruta.

La principal ventaja que ofrecemos con nuestros servicios, es la creación de un negocio a un bajo coste de inversión. Damos la oportunidad de crear un servicio de Delivery sin

necesidad de pagar los costes comunes que esto supone. Basándonos en la oferta que les hacemos, este perfil de emprendedores no asume mucho riesgo, ya que se tienen que limitar a cubrir unos costes equivalentes a la cuota mensual pactada. Siguiendo este razonamiento, el “miedo” a montar una cocina, es menor ya que solo se encontrarían atados a 6 meses de contrato de obligado cumplimiento.

El perfil primerizo en el mundo de la restauración es el segundo de nuestro mercado de clientes objetivo.

Este perfil de cliente, es aquel que quiere sumergirse en el mundo de la hostelería sin los conocimientos básicos como para hacerlo. Nuestra amplia oferta de servicios facilita esto, ya que vamos a servir como asesor, establecimiento de la cocina, software de gestión, almacenamiento, etc.

Para el pequeño y mediano emprendedor, es difícil escalar y asentarse, por lo que el hecho de tener una cocina en un lugar en el cual se encuentre un compendio de diferentes tipos de cocinas y modelos de negocio, puede servir como ayuda para desarrollar el negocio. Nuestra idea desde point Kitchen, es introducir unas cocinas a otras para que, sin violar un código de no agresión entre ellas, puedan servirse de ayuda unas a otras.

Como comentado previamente, nuestra oferta supone poco gasto de iniciación y baja financiación, ya que habría que pagar una cuota fija, aparte de ciertas comisiones del “leasing” de los productos de cocina y de la facturación mensual. Esto es definitivamente un aspecto atractivo para el emprendedor sin conocimientos de la materia y del tipo de negocio.

El tercer grupo de clientes en el cual nos fijamos, es el de los restaurantes ya asentados. La primera suposición, puede ser que es el perfil que menos probabilidad de confiar en nuestros servicios, por el simple hecho de para una marca con financiación suficiente como para poder hacerlo por su cuenta, no va a necesitar nuestra ayuda. Sin embargo, esa es la razón principal por la cual va a confiar en nuestro modelo de negocio.

Un restaurante de hamburguesas con varios establecimientos por Madrid, puede utilizar nuestros servicios como algo temporal (6 meses por ej.). La razón por la que haría algo así, es por expandir su radio de alcance de clientela. Puede servir como un periodo de experimentación previo a la apertura de un restaurante de cara al público en esa zona concreta.

Otra opción es que basándose en que ese negocio busca expandir su radio de alcance, puede querer abrir un punto de reparto de comida a un bajo coste, sin necesidad de abrir un restaurante y así mantener la exclusividad de su producto.

#### **4.4.2 Cuantificación del mercado de clientes**

Cuando pensamos en el mercado de clientes y como cuantificarlo, pensamos en el tipo de negocio que tenemos y el perfil de cliente que hemos comentado antes. Para cuantificar este mercado podemos tener en cuenta los datos de crecimiento de esta industria en los últimos años.

Tras la pandemia, cerraron un tercio de los restaurantes o puestos de comida ubicados en el país. A causa de eso, el aumento de cocinas fantasma ha aumentado, y tiene proyecciones alcistas a futuro. Como comentado previamente, el delivery es un mercado de reparto de comida a domicilio que desde la pandemia ha crecido exponencialmente. La necesidad de tener cocinas de entre los 15m<sup>2</sup> y los 20m<sup>2</sup> únicamente, aumenta el beneficio y disminuye el riesgo. Esto hace que la posibilidad de encontrar ubicaciones en lugares céntricos de grandes ciudades sea más factible que encontrar espacios de +200m<sup>2</sup>. Es por eso que, en este pasado año y medio, el crecimiento de este modelo, pasa de mover 740 millones de EUR, solo en España, hasta superar los 1.300 millones de EUR en 2023.

Tras la pandemia, cerraron un tercio de los restaurantes o puestos de comida ubicados en el país. A causa de eso, el aumento de cocinas fantasma ha aumentado, y tiene proyecciones alcistas a futuro.

No solo las cocinas fantasmas han sido creadas por emprendedores con conocimientos o gente primeriza, sino que podemos ver que, en este último año, chefs con estrellas Michelin (Gotxo de Dabiz Muñoz & La gran familia Mediterránea de Dani García), han empezado sus propios negocios de delivery a través de cocinas independientes con productos “gourmet” con precios asequibles para cualquiera.

Según estudios, la edad de los perfiles emprendedores en el mercado de las cocinas fantasma esta entre los 18 y los 34 años. Esto nos da una horquilla muy grande de potenciales clientes para nuestro negocio. A través de nuestra oferta de servicios de

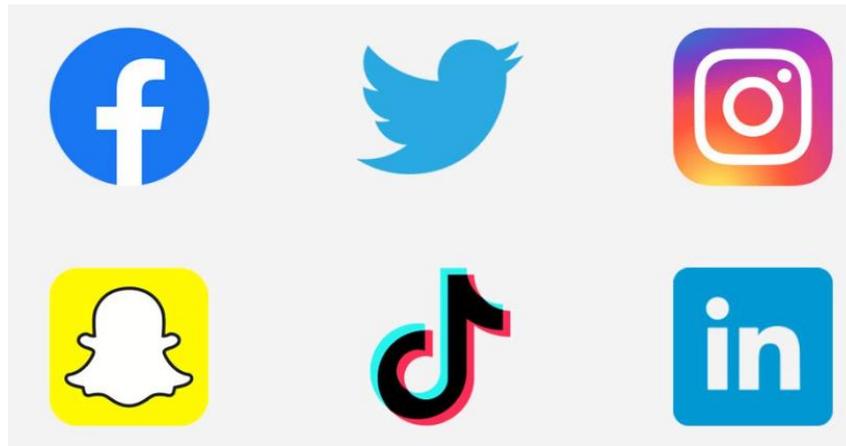
asesoramiento, podemos resultar más atractivos que otras compañías de creación de este tipo de cocinas, para perfiles jóvenes y con poca experiencia en el mercado.

#### **4.5 Estrategia de marketing y comercialización**

Partimos del hecho de que una cocina fantasma solo entrega comida mediante envíos, por lo que implementar buenas estrategias de marketing es fundamental para darse a conocer al público, y conseguir que el negocio funcione. Al no tener un local que la gente pueda conocer, el carecer de esa visibilidad, sólo puede solventarse con una fuerte estrategia de marketing. En Point Kitchen, contamos con una gran campaña de marketing.

Para empezar, contaremos con una aplicación web y presencia en las redes sociales. En nuestra aplicación, definiremos a la perfección todos los servicios que le ofreceremos a nuestros clientes, los extras con los que cuentan, e incluiremos la opción de generarles un posible presupuesto si están planteándose empezar en el sector, por otro lado, garantizaremos redes sociales independientes para cada uno de nuestros clientes. En cuanto a las redes sociales, estaremos presentes en Facebook, Instagram, Tiktok, Snapchat, Twitter y LinkedIn. Generaremos contenido diario adaptado a cada estilo de red social, intentando que no se repitan las publicaciones. Usaremos principalmente el uso de Reels en Instagram, ya que cuentan con un algoritmo que permite su rápida difusión en perfiles adaptados a los nuestros, o con intereses comunes.

*Ilustración 12: Logo de las principales redes sociales*



*Fuente: Thenextweb (2020)*

Al descargarse la aplicación, deberán meter sus correos electrónicos, y guardaremos esos datos para hacer seguimientos. Es decir, mandaremos mails avisando de posibles ofertas, cupones descuento en los restaurantes, promociones... De esta manera conseguiremos un mayor consumo de nuestros clientes con ofertas que les llamen la atención. También buscaremos captar nuevos clientes a través de mails de “propaganda” para darnos a conocer incluyendo cupones descuento.

Usaremos las redes sociales para darnos a conocer con la ayuda de sorteos y concursos. Haremos un gran concurso el día que iniciemos el negocio, y cada año se repetirá dicho concurso con mayores beneficios, ofreciendo packs al ganador de cualquiera de los restaurantes con los que trabajemos. Por ejemplo, el día del padre crearemos un post con tres condiciones: 1. Seguirnos en Instagram, 2. Subir nuestro post a su historia mencionándonos; 3. Mencionar a personas en nuestro post (cuantas más menciones, más posibilidades de ganar; sorteando 5 packs de menús para dos personas de los restaurantes con los que trabajemos. Así conseguiremos tener un mayor alcance en nuestras redes sociales. Por otro lado, trabajaremos con “*influencers*”, mandándoles menús a su casa para que nos publiciten en sus redes sociales. Buscaremos perfiles con un alto número de seguidores reales, que trabajen en el mismo sector que nosotros, cómo nutricionistas, *influencers* de recetas... Para conseguir llegar a personas que estén interesadas en lo que hacemos. Una vez al año les invitaremos a nuestras cocinas para que puedan grabar cómo funciona nuestro sistema, y cómo se hacen algunos platos en directo, y subirlo a sus redes sociales; esto serán colaboraciones pagadas.

También estaremos presentes en la mayoría de agregadores posibles, los restaurantes que estén en *Point Kitchen* estarán disponibles en plataformas como Glovo, Ubereats, Justeat, Deliveroo. De esta manera, los restaurantes aprovecharán la capacidad de venta que estos disponen, y conseguirán llegar a un mayor número de clientes potenciales.

De esta manera, daremos a conocer a los restaurantes que trabajen con nosotros, creando ofertas en dichas aplicaciones para que la gente los pruebe y consuma más.

Firmaremos también acuerdos para incluir alguna marca conocida entre las dark kitchens, cómo marcas de postres o de bebidas, y las mandaremos de regalo en los envíos de los menús para beneficiarnos mutuamente, y alcanzar beneficios comunes.

#### **4.6 Software ERP**

Para el desarrollo de nuestro software, hemos decidido contar con la ayuda de los profesionales de Crownet Sistemas. Un equipo de software especializado en la gestión de ERP en la nube. Es una novedad, ya que podríamos acceder a la plataforma desde cualquier dispositivo, necesitando sólo conexión a internet. Cuenta con un antivirus de última generación que protege los datos de la compañía y no permite el acceso de datos e información no deseada. Tendríamos reducción de costes, ya que no necesita servidor, sistema operativo o bases de datos, y cuenta con una tecnología extrema (no hemos encontrado ninguno más avanzado).

*Ilustración 13: Logo Crownet Sistemas*



*Fuente: Página web Crownet Sistemas*

Mantendríamos nuestro compromiso con el medioambiente, ya que comparten el mismo valor que nosotros, no hacen uso de papel, todo se lleva a cabo de manera online. Utilizan menos hardware, y al ser en la nube, evita desplazamientos innecesarios.

Por otro lado, incluye las siguientes opciones:

- Gestión de asientos contables
- Gestión de cobros (Tesorería): potente sistema de tesorería con gestión electrónica de reclamaciones, integración ficheros SEPA o C43 con bancos, informes definibles
- Gestión de reparto analítico: contabilidad analítica y presupuestaria
- Gestión de ofertas, pedidos, facturas, albaranes y expediciones
- Gestor inteligente de compras
- Gestión de existencias (multialmacén, control de ubicaciones, código de barras)
- Gestión de producción, elaboración industrial (montajes, mantenimiento, reparaciones)
- Módulos completos de estadísticas
- CRM
- ERP ESTÁNDAR (incluye gastronomía, gestión de franquicias, constructoras, textil...)

#### **4.7 Organización y recursos humanos**

Cómo hemos mencionado anteriormente, cinco alumnos de la Universidad Pontificia de Comillas (ICADE), se unen para crear la start up Point Kitchen, con el fin de aprovechar el auge de las cocinas fantasma, y ayudar en la crisis del sector hostelero. Los roles de cada participante se explican a continuación:

### Ilustración 14: Equipo de Point Kitchen

**Rocío Esteller Moreno - Co-founder & CEO**

- Estudiante de E4 - Administración y Dirección de empresas con mención Internacional y Diploma en Business Analytics : Neoma Business School (Reims) - Universidad Pontificia Comillas
- Prácticas en Renault Group en el departamento de Ventas Analíticas de Junio a Diciembre de 2021
- Prácticas en RK People en los departamentos Financiero y de Ventas de Junio a Diciembre de 2020
- Prácticas en Crownet Sistemas en el departamento de Contabilidad Analítica de junio de 2018 a Junio de 2020

**Alberto Martín Sánchez - Co-founder & CMO**

- Estudiante de E4 - Administración y Dirección de empresas con mención Internacional : Dublin city university- Universidad Pontificia Comillas
- Prácticas en el departamento de Corporate Finance de Valoraciones de Junio a Agosto 2021
- Prácticas en el departamento de control de gestión de Centrales Nucleares Almaraz Trillo de Septiembre 2021 a Enero 2022

**Alvaro de Sebastián - Co-founder & CFO**

- Estudiante de E4 - Administración y Dirección de empresas con mención Internacional : Dublin city university- Universidad Pontificia Comillas
- Co-fundador de Bürghetto, hamburguesería ubicada en Mercado Barceló (enfocado en cocinas fantasmas)
- Prácticas en Management Solutions en el departamento financiero Junio 2021 - Diciembre 2021
- Prácticas en Telefónica en el departamento de Deuda y Derivados de Mayo a Septiembre de 2019

**Domingo García - Co-founder & CIO**

- Estudiante de E4 - Administración y Dirección de empresas con mención Internacional y Diploma en Business Analytics : Dublin city university- Universidad Pontificia Comillas
- Prácticas en Incofis en el departamento de contabilidad
- Prácticas en Deconsa como Auxiliar Administrativo de Abril a Agosto de 2020

**Pablo Gonzalez Tarduchy - Co-founder & COO**

- Estudiante de E4 - Administración y Dirección de empresas con mención Internacional : Dublin city university- Universidad Pontificia Comillas
- Prácticas en Renault Group en el departamento de Postventa junio 2021-actualidad
- Prácticas en Pilot Photonics en el departamento de Marketing Digital de Abril a Julio de 2020

*Fuente: Elaboración propia*

## 4.8 Criterios de fijación de precios

Para determinar los precios a los que vamos a ofrecer nuestros servicios, hemos tenido en cuenta tres principales factores:

- Costes: dependiendo de los costes que vayamos a tener que asumir según el alquiler de los locales, la construcción y reparación de las cocinas, la búsqueda de los proveedores, el software ERP...

- Clientes: analizar cuánto estarían dispuestos a pagar nuestros potenciales clientes para adquirir nuestros servicios (a través de encuestas y estudios de la competencia)
- Competencia: fijarnos en los baremos impuestos por nuestra principal competencia en cuánto a la relación calidad/precio, teniendo en cuenta nuestros factores de diferenciación.

Utilizaremos un modelo de suscripción que nos permita recibir un pago mensual de parte de nuestros clientes por todos los servicios contratados. El precio de cada contrato dependerá del número de servicios que ofrezcamos a cada cliente, y del número de extras que coja (asesoramiento, software ERP, proveedores...).

## **Capítulo 5: Proyecciones financieras**

*Point Kitchen* no tiene prevista una venta prematura de nuestro negocio, consideramos más importante consolidarnos en el mercado y dar a conocer nuestra marca y, en un momento en el que hayamos crecido suficiente y tengamos nuestro hueco en el mercado, nos gustaría plantearnos la venta de nuestro negocio si considerásemos que fuese más rentable que continuar operando el negocio. Este caso sucedería únicamente si la oferta que nos puedan hacer a futuro sobre nuestra marca es completamente irrechazable (es decir, si nos ofrecen una cantidad de dinero única), y si hubiera discrepancias o problemas en el grupo que lo forma.

En el primer año, consideramos empezar con un solo local de seis cocinas, estimando un porcentaje de ocupación del 50%. Posteriormente, nos gustaría que en un segundo año consolidemos nuestra marca y consigamos lograr un 70% (o cercano) de ocupación, aunque en los cálculos hayamos estimado un 60% para ser más realistas, e caso de fallo y un arranque de la marca lento. En el año 3, consideramos que podríamos abrir un nuevo local con dimensiones y características similares, por tanto un tercer local, y conseguir una ocupación cercana al 65-70% entre todos los locales. En el año 4, consideramos, sería oportuno consolidar nuestra posición en el mercado y asegurar el mayor porcentaje de capacidad posible en ambas cocinas, y, si todo sale bien, contamos con poder hacer mayores inversiones y adquirir dos locales más. En el quinto

año, centrarnos en la apertura de nuestro séptimo local Point Kitchen y finalizar el año seis con una consolidación de ocupación de los 7 locales. Podríamos presentar un escenario en el que adelantemos la apertura de una tercera cocina en el cuarto año y posiblemente una venta del negocio en el año siguiente; esta decisión se podría tomar durante el tercer año en función de la situación de la empresa.

Empezaríamos con un local de 156 m<sup>2</sup> dónde sería necesario realizar una obra y acondicionamiento para poder operar en él. Dicho local, estaría compuesto por 6 cocinas de 20 m<sup>2</sup>, una recepción y pasillo de 6m<sup>2</sup>, un almacén frío de 10m<sup>2</sup>, un almacén seco de 10m<sup>2</sup> (ambos comunes para todos los clientes) y cuarto de basuras de 6 m<sup>2</sup>.

### **5.1 Obra civil y reforma**

Con el objetivo de ahorrar costes, los locales que alquilemos para reformar serán preferiblemente restaurantes que ya tengan una cocina con salida de humos. Consideramos que esta reforma nos costará alrededor de 135.000 euros. Gracias a esta reforma, el valor del mismo se verá incrementado significativamente; por ello nos gustaría conseguir un trato con la empresa propietaria del lugar para que pagase una parte de la reforma (un 20% aproximadamente), teniendo en cuenta que si alquilamos el local, mejoraremos sus estructuras y podría beneficiarse a futuro, tanto del nombre de nuestra empresa, cómo de la ubicación y reforma que le dejaríamos si en un futuro decidiera copiar nuestro modelo de negocio.

### **5.2 Equipamiento básico**

Ofrecemos a nuestros clientes una cocina completamente equipada para que puedan empezar a operar en el momento que deseen. Este equipamiento básico incluye toda la maquinaria, electrodomésticos y menaje necesarios para operar, así como el uso de las zonas comunes del local. Además, ofrecemos un equipamiento extra para aquellos que requieran de elementos específicos en función del tipo de restaurante que operen (hornos especiales para pizza, freidoras adicionales, grill, entre otros).

El coste estimado de los equipamientos básico y adicional, que puedan ser requeridos por nuestros clientes, nos costará aproximadamente cerca de 7000 euros para una cocina independiente, por lo que la suma total del equipamiento en un local asciende

a 42.000 euros aproximadamente. Todo el equipamiento será adquirido por medio de la empresa *Suministros Rober* y financiada a 12 meses con un 4% de interés en 2 años; costándonos cerca de 1820 euros al mes. Dicho gasto será repercutido a nuestros clientes en cada mensualidad que nos abonen.

### 5.3 Hipótesis básicas

Alquilamos cada una de las 6 cocinas aproximadamente por una cuota fija mensual de 2.700 euros por cliente (dicha cifra incluye equipamiento básico, adicional, comisiones por operación, alquiler del espacio como un 5% por el equipamiento básico proporcionado). Adicionalmente se les cobra una comisión del 6% sobre sus ventas, un 3% por el suministro del *packaging* (si lo solicitasen) y una comisión llamada *Point Kitchen*, a modo de gastos de gestión de 1500€ fijos. Estos servicios extras nos reportarán un ingreso adicional medio mensual de 650€ por cliente, obteniendo unos ingresos totales de 200.974 euros anuales (al 100% de ocupación).

En lo que respecta el local, empezaremos con un único local que incluirá seis cocinas, cada una de 20 m2, siendo el total de estas 120m2. Sin embargo, necesitamos un local con un mínimo de 156 m2, ya que contamos con una recepción (6 m2), un almacén seco (12 m2), un almacén frío (12 m2) y un cuarto de basuras (6 m2).

*Ilustración 15: Hipótesis básicas de Point Kitchen*

<b>Hipótesis básicas</b>	
Numero de Cocinas (unidades)	6
	<b>M2</b>
Cocinas (m2)	20
<b>Espacio cocinas (m2)</b>	<b>120</b>
Recepción (m2)	6
Almacén seco (m2)	12
Almacén frío (m2)	12
Cuarto basuras (m2)	6
<b>Total (m2)</b>	<b>156</b>
M2 cocinas	120
Nº Locales	1
Espacio cocinas	6
Meses	12
Alquiler local	2.700 €

*Fuente: Elaboración propia*

## 5.4 Proyecciones de Gastos/Costes

Poseemos unos gastos fijos de alquiler del local de 156m<sup>2</sup> de 32.400 euros el primer año, salario del personal propio de *Point Kitchen*, 1.500 euros mensuales (encargado de supervisar la actividad en el local, recibimiento a *riders* y proveedores de los clientes), el Marketing consiste en un 6% sobre las ventas óptimas (alrededor de 5.600 euros anuales), de Tecnología, (Bistrohub y conexión a internet con Movistar) de 4.200 euros el primer año, el software ERP de Crownet para la gestión de procesos y su correcta integración con el software de pedidos son (24.000 euros anuales por local), los suministros que repercutimos a nuestros clientes en limpieza de zonas comunes, y seguridad e higiene suponen unos 1.440 euros y 1.200 euros anuales respectivamente.

En referencia a las proyecciones financieras, consideramos muy importante el porcentaje de ocupación de nuestros locales. Hemos hecho una proyección a 5 años, estimando una posible venta de *Point Kitchen* en ese año; en dicha proyección el porcentaje de ocupación no alcanza en ningún momento el 100% entre todos los locales abiertos, es decir nunca tendremos todas las cocinas operando a la vez, esto provocaría que nuestras estimaciones sean lo más reales posibles. Por último, sería oportuno mantener como mínimo el 60% por ciento de ocupación debido al alto coste fijo que poseemos y a su vez obtener beneficio de nuestra actividad, de no ser así, nuestra cuenta de pérdidas y ganancias podría verse severamente dañada si tuviéramos un episodio de crisis o una mala gestión del negocio, pudiendo llegar a una quiebra técnica, o a la quiebra absoluta (no contamos con esta opción, pero queremos pensar que tenemos que llevar una excelente gestión de nuestras cuentas para evitar acabar en la peor situación).

### Ilustración 16: Proyecciones de gastos de Point Kitchen

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>Gastos</b>						
Alquiler del local	32.400 €	52800	79200	132.000,00 €	184.800,00 €	237.600,00 €
Personal	18.000 €	42000	63000	105.000,00 €	147.000,00 €	189.000,00 €
Marketing y comercial	12.058 €	19245,7728	28868,6592	48.114,43 €	67.360,20 €	86.605,98 €
Tecnología: integradora plataformas	4.200 €	2880	4320	7.200,00 €	10.080,00 €	12.960,00 €
Suministros (agua y luz)	14.400 €	13200	19800	33.000,00 €	46.200,00 €	59.400,00 €
Comisión de las plataformas ¿? A mi client	-	-	-	-	-	-
Arrendamiento financiero	8.570 €	34272	51408	85.680,00 €	119.952,00 €	154.224,00 €
Limpieza (campana de extracción y zon. C)	1.440 €	1440	1440	7.200,00 €	10.080,00 €	12.960,00 €
Seguridad e higiene (subcontrata de labora	1.200 €	1200	1200	6.000,00 €	8.400,00 €	10.800,00 €
Other	0 €	6415,2576	9622,8864	16.038,14 €	22.453 €	28.869 €
<b>Total gastos 100%</b>	<b>92.268 €</b>	<b>173.453,03 €</b>	<b>258.859,55 €</b>	<b>440.232,58 €</b>	<b>616.325,61 €</b>	<b>792.418,64 €</b>
<b>Total Gastos % otocupación</b>	<b>83.748 €</b>	<b>164.551 €</b>	<b>247.638 €</b>	<b>421.561 €</b>	<b>594.542 €</b>	<b>770.013 €</b>

Fuente: Elaboración propia

## 5.5 Proyecciones de Ingresos

En referencia a las proyecciones de ingresos, consideramos asequible escalar nuestros ingresos año tras año pasando de 100.487 euros en el primer año a más de un millón en el sexto año. Para lograr este objetivo, consideraríamos indispensable aumentar el porcentaje de ocupación año tras año y abrir nuevos locales con la intención de, si todo avanza correctamente y logramos el auge que buscamos, conseguir funcionar con nueve locales antes del 2028.

Según nuestras estimaciones, comenzaríamos en 2022 con un porcentaje de ocupación del 50% y un local con seis cocinas. Esto nos generaría un beneficio anual de 75.600€, teniendo en cuenta el precio de alquiler de cada cocina mensual, y estimando una ocupación de tres cocinas. Se le sumarían los gastos que le cobramos a nuestros clientes del equipamiento, más los ingresos variables sobre sus ventas y los suministros, obteniendo un total de ingresos de 100.487€ euros.

Si por ejemplo, calculamos 2025, hemos estimado que podríamos llegar a disponer de cinco locales, con un porcentaje de ocupación del 70%, nos proporcionaría unos ingresos por el alquiler del espacio fijo de 420.923€, y sumando el resto de extras que ofrecemos, podríamos llegar a obtener unos ingresos anuales de 561.335€.

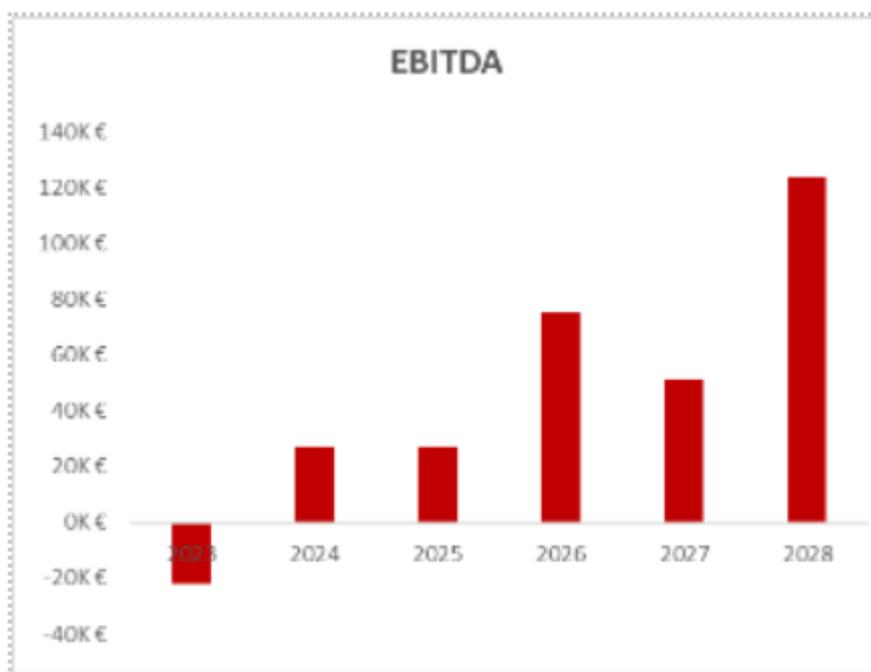
### Ilustración 17: Proyecciones de ingresos de Point Kitchen

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
%ocupación	50%	60%	65%	70%	75%	80%
Numero de locales	1	2	3	5	7	9
<b>Ingresos</b>						
Alquiler espacio fijo	151.200 €	218.880,00 €	328.320,00 €	547.200 €	766.080 €	984.960 €
Ingresos por otros: talleres, cocineros propios		0,00 €	0,00 €		- €	- €
Equipamiento: cobramos un %	8.998 €	35.642,88 €	53.464,32 €	89.107 €	124.750 €	160.393 €
% por la compra de materia prima	0 €	22.464,00 €	33.696,00 €	56.160 €	78.624 €	101.088 €
% packaging	312 €	624,00 €	936,00 €	1.560 €	2.184 €	2.808 €
Ingreso variable sobre ventas de clientes	22.464 €	29.952,00 €	44.928,00 €	74.880 €	104.832 €	134.784 €
Ingresos por menajes y utilillaje ( a parte)		0,00 €	0,00 €	0 €	- €	- €
Ingresos por suministros	18.000 €	13.200,00 €	19.800,00 €	33.000 €	46.200 €	59.400 €
<b>Total Ingresos 100%</b>	<b>200.974,08 €</b>	<b>320.763 €</b>	<b>481.144 €</b>	<b>801.907 €</b>	<b>1.122.670 €</b>	<b>1.443.433 €</b>
<b>Total Ingresos % ocupación</b>	<b>100.487,04 €</b>	<b>192.458 €</b>	<b>312.744 €</b>	<b>561.335 €</b>	<b>842.003 €</b>	<b>1.154.746 €</b>

Fuente: Elaboración propia

## 5.6 Evolución del EBITDA

Ilustración 18: Evolución del EBITDA de Point Kitchen



Fuente: Elaboración propia

Nuestro coste de productos vendidos es bastante elevado, durante el primer año sufriríamos de un EBITDA negativo debido a los altos costes de apertura y el porcentaje de ocupación bajo, a pesar de ello, a partir del año 2 comenzaremos a presentar beneficios

los cuales irán escalando hasta acabar con un EBITDA estimado de 123.000 euros en el año 6.

Tenemos muchos costes fijos, por lo que tendríamos que tener una ocupación mínima del 60% del local cada año, esperando obtener mayores porcentajes de ocupación a medida que pasan los años y que nuestra marca va cogiendo nombre.

*Ilustración 19: Evolución del margen EBITDA de Point Kitchen*



*Fuente: Elaboración propia*

## **5. Conclusiones**

A continuación, un resumen de las principales conclusiones que hemos visto a lo largo del trabajo:

### **1. Definición de las cocinas fantasma**

Cómo hemos visto en el segundo capítulo, las cocinas fantasma o *dark kitchen* son restaurantes dedicados en su totalidad a la venta online, locales dotados exclusivamente de cocinas y una zona de recogida para los repartidores. Se basan en pequeños locales ubicados en posiciones estratégicas, cuya principal y única estrategia es el reparto de comida a domicilio.

Identificamos cinco principales tipos de cocinas fantasma:

- **Cadenas de restauración digitales:** operadores de cocinas fantasma que buscan crear su propia marca. Operan a través de plataformas digitales, en las que el cliente hace un pedido desde su aparato tecnológico, y preparan la comida en pequeños locales, en los que el cliente no tiene acceso.
- **Cocinas operadas por restaurantes tradicionales:** Los propios restaurantes gestionan su cocina fantasma, son marcas fuertes, con mucha financiación y nombre, que pueden permitirse desarrollar sus propias cocinas fantasma, como es el ejemplo de Mcdonald's.
- **Cocinas gestionadas por empresas de reparto:** cocinas fantasma creadas por las propias empresas de reparto, que alquilan restaurantes ofreciéndoles la exclusividad del Delivery (Glovo). Se dedican al reparto de pedidos a domicilio de otras marcas.
- **Cocinas móviles:** permiten a los restaurantes adaptarse a los barrios de cada ciudad, y conectarse a diferentes servicios de reparto. Están diseñadas para exteriores y espacios pequeños.
- **Proveedor de cocinas compartidas:** operadores de cocinas fantasma que alquilan infraestructuras de cocinas a otras empresas para su fácil y rápido desarrollo. Point Kitchen se encuentra en esta categoría de cocinas fantasma.

## 2. Análisis de las dinámicas del sector

Empezamos analizando la industria de las cocinas fantasma a nivel mundial, y su rápido crecimiento tras la pandemia. En Estados Unidos, existen más de 800 restaurantes virtuales, trabajando muchos de estos como cocinas fantasma. Es la fuente más rápida de crecimiento con una tasa superior al 20% cada año. El sector hostelero está valuado en 863.000 millones de dólares, de los cuales 24.000 millones son de cocinas fantasma.

En Asia, el mercado de este tipo de cocinas tiene casi un valor de 46.000 millones de euros, casi el doble que en los Estados Unidos, es el más grande del mundo, utilizando este tipo de servicio 296 millones de personas en 2018. En 2021 había en China más de 7.500 cocinas fantasma activas. En Europa, es Reino Unido el primer país en consolidar

el uso de las cocinas fantasma, teniendo más de 400 restaurantes virtuales en 2020. Según el mercado, las proyecciones para 2030 del uso y desarrollo de las *dark kitchen* es de más de 1 trillón de dólares.

En España, el mercado de las cocinas fantasma está en pleno desarrollo, contando con treinta y tres marcas virtuales entre Madrid y Barcelona en 2020. Las medidas restrictivas causadas por la pandemia tuvieron un fuerte impacto en el hábito de consumo de los españoles, lo que provocó la evolución del sector de la comida a domicilio. En 2020 se duplican el número de usuarios, e incrementan las ventas en un 225%. Madrid fue la región que más demandó el Delivery, con una penetración por encima de la media del 14%, seguido de Cataluña con un 9.8%. En España, el crecimiento de este tipo de negocio supuso en 2020 una aportación al PIB español de 1770 millones de euros.

Nos encontramos entonces con un mercado en pleno auge, que a pesar de no estar muy desarrollado en la actualidad, va cogiendo peso cada día, educando al consumidor con fuertes estrategias de marketing y promociones. El sector de las cocinas fantasma crece desenfrenadamente, buscando poco a poco su consolidación en el mercado.

### 3. Breve análisis del plan de negocio de Point Kitchen

Para concluir con el modelo de negocio de Point Kitchen, se debe hacer referencia al lienzo de modelo de negocio adaptado, la respuesta a las cuatro principales preguntas a las que todo negocio debe responder, presentadas a continuación:

- **¿A quién?** Buscamos satisfacer las necesidades de todo aquel amante de la cocina, interesado en abrir una cocina fantasma de manera rápida, sostenible y eficaz. No sólo nos centramos en particulares, sino en actuales hosteleros y grupos de restaurantes que tienen problemas de saturación de sus cocinas debido a la alta demanda de pedidos, o mala gestión del software. Nuestros principales canales de comunicación serán nuestra página web, y plataformas de Delivery.
- **¿Qué?** Buscamos ofrecer una solución a la crisis del sector hostelero, con la apertura de una cocina fantasma enfocada directamente en los pedidos Delivery. Queremos aprovechar el auge de este sector ofreciendo la posibilidad de apertura

de negocio a cualquier persona que no tenga tiempo o mucho dinero que invertir. La idea no es innovadora al completo, ya que este sector existe, pero buscamos diferenciarnos de nuestros competidores de una manera única. No sólo ofrecemos alquileres de infraestructuras de cocinas fantasma, buscamos ofrecer una serie de extras para aportar valor a nuestra idea, facilitando el proceso de abrir una cocina. A parte del alquiler de la cocina completamente equipada, con la posibilidad de agregar cualquier equipamiento extra, los trámites burocráticos y licencias necesarias para operar; ofrecemos una serie de extras como asesoramiento gastronómico de manos de nuestros expertos, la opción del uso de nuestros software ERP fusionado con el gestor de pedidos, que permitirá a nuestros clientes hacer un control más detallado de sus existencias y un mejor registro contable automatizado; opciones de Delivery, dónde contrataremos las marcas más conocidas, cómo Glovo o JustEat; la publicidad y comercialización de la marca a través de nuestra página web, y de redes sociales cómo *Instagram* o *Facebook*...

- **¿Cómo?** Nuestra idea es alquilar un primer local y desarrollar seis cocinas totalmente equipadas para su correcto uso. Queremos alquilar un primer local de 156 m<sup>2</sup>, el cual se dividirá en seis cocinas fantasma de 20 m<sup>2</sup> cada una, una recepción de 6 m<sup>2</sup>, dos almacenes, uno frío y uno seco de 12 m<sup>2</sup> cada uno, y un cuarto de basuras de otros 6 m<sup>2</sup>. Nuestros principales aliados estratégicos serán: Nuestro proveedores de software ERP (Crownet Sistemas), nuestro software de gestor de pedidos (BistroHub), nuestros principales proveedores, los arrendadores de los locales, nuestras plataformas de *Delivery* (Glovo, JustEat...), y los creadores de contenido para nuestro marketing (Instagram, Facebook, Twitter...). En cuanto a los recursos clave, el espacio de trabajo (local), la ubicación, mobiliario de cocina, el personal y el software para el desarrollo de estudios y gestión de pedidos.
- **¿Por cuánto?** Los costes más relevantes que tendremos que pagar serán el alquiler del local (32.400€ anuales el primer año), el personal, el marketing y comercialización de nuestra marca, los suministros y la limpieza, y el software de pedidos y ERP. En cuenta a los ingresos, contamos con un ingreso principal a través del pago de una renta mensual por parte de nuestros clientes, teniendo en

cuenta el alquiler del local y los extras que cada uno escoja. Se hará a través de un modelo de suscripción personalizado.

### **Análisis DAFO**

Cómo hemos visto en el capítulo cuatro, concluimos las principales fortalezas y debilidades de nuestra empresa. En general, destacan las fortalezas y ventajas en nuestro modelo de negocio. Internamente, contamos con una minimización de costes y riesgos comparado a la apertura de un restaurante tradicional, ampliación del área de reparto, diversificación del negocio y una mayor posibilidad del conocimiento de la marca; frente a las debilidades, que son las grandes plataformas ya existentes, conseguir clientes selectivos y una alta ocupación. En cuanto a los factores externos, la situación del covid ha favorecido enormemente el desarrollo de las cocinas fantasma que se encuentra en pleno auge, gracias a los cambios en los hábitos de consumo, la tendencia del Delivery y las nuevas tecnologías. En contrapartida, sufrimos una crisis económica donde los precios son muy competitivos y hay muchas regulaciones.

Sin embargo, creemos que nuestro modelo de negocio de cocinas fantasma logra una clara diferenciación con los extras que ofrecemos (local de seis cocinas con extras como asesoramiento, software de pedidos, Delivery...) que tiene muchas ventajas en su entorno.

#### **4. Explicación del plan financiero y el plan de expansión de Point Kitchen**

Nuestro principal objetivo es crear una plataforma de cocinas fantasma líder en España. Queremos obtener una inversión inicial de 135.000€, que usaremos para la reforma del local, teniendo en cuenta que queremos alquilar uno que ya tenga establecida una cocina con salida de humos, y tratar de llegar a un acuerdo con el propietario para que pague una parte de la reforma, ya que aumentaría el valor del local. Por otro lado, tendríamos unos gastos fijos del alquiler del local de 156 m<sup>2</sup> de 32.400 euros el primer año. El personal costaría cerca de 18.000€ anuales, y el resto iría en gastos de marketing y comerciales (12.058€), la tecnología (tanto el software de pedidos como el ERP, en torno a 4.200€), suministros (14.400€), arrendamientos financieros (8570€), y limpieza y seguridad entre otros.

En cuanto al equipamiento de la cocina, estimamos que tanto las básicas como las que tengas accesorios adicionales, nos costarán acerca de 7.000€ cada una, siendo la suma de 42.000€. Todo el equipamiento será adquirido por medio de la empresa *Suministros Rober* y financiada en 12 meses con un 4% de interés en 2 años; costándonos cerca de 1820 euros al mes. Este gasto será repercutido a nuestros clientes cada mes.

Alquilaremos cada una de nuestras cocinas por un precio aproximado de 2.700€ por cliente, y dependiendo de los extras que les proporcionemos, tendremos en cuenta el equipamiento, el software, el marketing, los proveedores... Esto nos deja, suponiendo que el primer año tengamos una ocupación del 50% de nuestro local, unos ingresos de 100.487€ aproximadamente. Si todo sale bien, estimamos adquirir un local nuevo el segundo año y duplicar los ingresos, tras aumentar el porcentaje de ocupación una vez nuestra marca sea más conocida y se haya consolidado en el mercado. El porcentaje medio de ocupación debería ser de un mínimo del 60% cada año ya que los costes fijos de la empresa son alto, y con un porcentaje inferior llegaríamos a pérdidas.

## Bibliografía

- Aqua Partners (2020). Cloud Kitchens: Strategic Opportunities for Incumbents and Investors. *Aqua Partners report*.
- Cooklane (2020). La industria de la restauración está cambiando – el delivery ha llegado para quedarse. *Cooklane*. Recuperado el 5 de enero de: [https://cooklane.com/es/?utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=11373231973&utm\\_content=110260934134](https://cooklane.com/es/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=11373231973&utm_content=110260934134)
- Sanz, E. (2021). Madrid veta las nuevas 'dark kitchen' hasta modificar la normativa. *El Confidencial*. 24 marzo 2021. Recuperado 1 de abril de 2021, de [https://www.elconfidencial.com/vivienda/2021-03-24/dark-kitchen-cocinas-fantasma-mercado-inmobiliario\\_3005167/](https://www.elconfidencial.com/vivienda/2021-03-24/dark-kitchen-cocinas-fantasma-mercado-inmobiliario_3005167/)
- Julio Huete (2022). L espectacular innovación del delivery en España: ¿Un fenómeno momentáneo o para quedarse? *InnovaSpain*. 20/04/2022 : <https://www.innovaspain.com/evolucion-del-delivery-en-espana/>
- Cooklane (2020). La industria de la restauración está cambiando – el delivery ha llegado para quedarse. *Cooklane*. Recuperado el 5 de enero de: [https://cooklane.com/es/?utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=11373231973&utm\\_content=110260934134](https://cooklane.com/es/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=11373231973&utm_content=110260934134)
- Euromonitor (2019). Ghost kitchens, virtual restaurants, and a delivery optimized future. *Euromonitor Passport report*.
- Just Eat (2020). Gastrómetro de Just Eat: Estudio anual del sector de la comida a domicilio. *Restauracion news*. Recuperado el 5 de abril 2021 de: [https://restauracionnews.com/wp-content/uploads/2020/07/VIII-Edici%C3%B3n-Gastrometro-Just-Eat\\_Estudio-Anual-del-sector-de-la-comida-a-domicilio.pdf](https://restauracionnews.com/wp-content/uploads/2020/07/VIII-Edici%C3%B3n-Gastrometro-Just-Eat_Estudio-Anual-del-sector-de-la-comida-a-domicilio.pdf)
- Just Eat (2020). Gastrómetro de Just Eat: Estudio anual del sector de la comida a domicilio. *Restauracion news*. Recuperado el 5 de abril 2021 de: [https://restauracionnews.com/wp-content/uploads/2020/07/VIII-Edici%C3%B3n-Gastrometro-Just-Eat\\_Estudio-Anual-del-sector-de-la-comida-a-domicilio.pdf](https://restauracionnews.com/wp-content/uploads/2020/07/VIII-Edici%C3%B3n-Gastrometro-Just-Eat_Estudio-Anual-del-sector-de-la-comida-a-domicilio.pdf)
- Loeda, R. (2022). InMotion Food lanza su modelo de restauración a domicilio - Noticias de Restauración en Alimarket, información económica sectorial. Retrieved 6 June 2022, from

<https://www.alimarket.es/restauracion/noticia/315624/inmotion-food-lanza-su-modelo-de-restauracion-a-domicilio>

- ¿Qué son las 'cocinas fantasma'? Una nueva estrategia del reparto a domicilio. (2022). Retrieved 6 June 2022, from <https://www.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/cocinas-fantasma-dark-kitchen-reparto-domicilio/2838307/>
- Claves del fenómeno 'dark kitchen' en Madrid y Barcelona - Brainsre news España. (2022). Retrieved 6 June 2022, from <https://brainsre.news/claves-del-fenomeno-dark-kitchen-en-madrid-y-barcelona/>
- Cuyna, apadrinada por Juan Roig, a por el trono de las cocinas fantasma. (2022). Retrieved 6 June 2022, from <https://elreferente.es/startups/cuyna-a-por-el-trono-cocinas-fantasma/>
- (2022). Retrieved 6 June 2022, from <https://qooqer.com/blog/cooccio-incubadora-gastronomica#:~:text=En%20este%20post%20te%20contamos,nuevos%20productos%20y%20negocios%20gastron%C3%B3micos.>
- La historia de éxito de nuestro cliente Food Haven. (2022). Retrieved 6 June 2022, from <https://www.deliverect.com/es/customers/food-haven>
- El asombroso mundo de las 'cocinas fantasma'. (2022). Retrieved 6 June 2022, from <https://www.diariovasco.com/sociedad/asombroso-mundo-cocinas-20210228173924-ntrc.html?ref=https%3A%2F%2Fwww.diariovasco.com%2Fsociedad%2Fasombroso-mundo-cocinas-20210228173924-ntrc.html>
- La espectacular evolución del delivery en España: ¿un fenómeno momentáneo o para quedarse?. (2022). Retrieved 6 June 2022, from <https://www.innovaspain.com/evolucion-del-delivery-en-espana/#:~:text=Casi%20el%2070%25%20de%20los,que%20solo%20el%20tiempo%20resolver%C3%A1.>
- La comida a domicilio dobllega al Covid con un crecimiento del 225%. (2022). Retrieved 6 June 2022, from <https://revistas.eleconomista.es/alimentacion/2020/septiembre/la-comida-a-domicilio-doblega-al-covid-con-un-crecimiento-del-225-XI4578132>
- El crecimiento del 60% del delivery suaviza el desplome del sector de la restauración. (2022). Retrieved 6 June 2022, from

<https://www.kantar.com/es/inspiracion/coronavirus/el-crecimiento-del-60-del-delivery-suaviza-el-fuerte-desplome>

- Torija, B. (2022). Cocinas fantasmas: el negocio tras la comida a domicilio que se instala al lado de tu casa. Retrieved 6 June 2022, from [https://www.65ymas.com/sociedad/cocinas-fantasmas-negocio-comida-domicilio-se-instala-lado-tu-casa\\_25928\\_102.html](https://www.65ymas.com/sociedad/cocinas-fantasmas-negocio-comida-domicilio-se-instala-lado-tu-casa_25928_102.html)
- Lopez, S. (2022). Retrieved 6 June 2022, from <https://elpais.com/economia/2021-02-19/cocinas-fantasma-un-mana-para-los-hosteleros-una-pesadilla-para-los-vecinos.html>
- MAPAL, E. (2022). 6 modelos de negocio de restaurante que son tendencia - MAPAL OS. Retrieved 6 June 2022, from <https://mapal-os.com/es/recursos/blog/6-modelos-de-negocio-de-restaurante-que-son-tendencia>
- Crespo, C. (2022). Todo sobre las cocinas fantasma o dark kitchens | Manageat. Retrieved 6 June 2022, from <https://manageat.com/todo-sobre-cocinas-fantasma/>