



: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Plan de negocio de la *start up* Pop Kitchen: Cocina estratégica para el *food delivery*

CLAVE: 201601431

MADRID | Abril 2021

RESUMEN

El auge de la comida a domicilio ha dado paso a una nueva modalidad de cocinas conocidas como *ghost kitchen*. Las *ghost kitchen* son un nuevo formato que se complementa con el *food delivery*. Son restaurantes con localización estratégica que a través de empresas de *delivery* se entrega la comida directamente al consumidor. Este tipo de cocinas se han abierto paso gracias a los cambios en los hábitos de consumo de la sociedad provocados por el Covid 19 y dando lugar a un mercado con unas expectativas de crecimiento muy altas, convirtiéndose en el futuro en uno de los elementos claves de la restauración.

Con esta nueva oportunidad de negocio, un grupo de cinco alumnos de E3 decidimos participar en el concurso de Comillas Emprende con el fin de crear una *ghost kitchen* presente en las redes sociales enfocada a emprendedores. Tras varios meses de trabajo con el Panel *Goldsmith* y el Business Model Canvas, en este trabajo se puede observar el proceso de diseño y el resultado de nuestra *start up*, Pop Kitchen.

Palabras clave: *Ghost kitchen, Food delivery, Pop Kitchen, Business Model Canvas, start Up.*

ABSTRACT

The rise of food delivery has given way to a new type of infrastructure known as ghost kitchens. Ghost kitchens are a new format that complements food delivery. They are strategically located restaurants that, through delivery companies, deliver food directly to the consumer. These types of kitchens have made their way thanks to the changes in society's consumption habits brought about by Covid 19 and have given rise to a market with very high growth expectations, becoming one of the key elements of the restaurant industry in the future.

With this new business opportunity, a group of 5 E3 students decided to participate in the Comillas Emprende competition with the aim of creating a ghost kitchen present in social networks focused on entrepreneurs. After several months of work with the Goldsmith Panel and the Business Model Canvas, in this work you can see the design process and the result of our start up, Pop Kitchen.

Keywords: *Ghost kitchen, Food delivery, Pop Kitchen, Business Model Canvas, start up*

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. Introducción.....	5
1.1. Objetivos	6
1.2. Metodología	6
1.3. Estructura del trabajo	11
2. Industria de las <i>ghost kitchen</i>	12
2.1. ¿Qué son las <i>ghost kitchen</i> ?	12
2.2. Análisis de la industria de las <i>ghost kitchen</i>	15
2.2.1. Mercado Internacional	17
2.2.2. Mercado nacional	18
2.2.3. Análisis PESTEL de la industria de las <i>ghost kitchen</i>	19
2.2.4. Futuro de las <i>ghost kitchen</i>	22
3. Desarrollo de la start up Pop Kitchen	23
3.1. Pasos y recomendaciones para crear una <i>ghost kitchen</i>	23
3.1.1. Localización	23
3.1.2. Infraestructura	25
3.1.3. Limpieza, seguridad e higiene.....	27
3.1.4. Agregadores y software	28
3.1.5. Envasado.....	29
3.1.6. Licencias	30
3.2. Business Model Canvas	31
3.2.1. ¿Qué ofrecemos?: propuesta de valor	32
3.2.2. ¿A quién se lo ofrecemos?: relación con el cliente y canales de comunicación.....	34
3.2.3. ¿Cómo se lo ofrecemos?: marketing y modelo de negocio.....	35
3.2.4. ¿Por cuánto se lo ofrecemos?: proyecciones financieras y viabilidad del negocio	37
3.3. Consideraciones estratégicas.....	42
3.3.1. Competidores	42
3.3.2. Diferenciación.....	45
3.3.3. Análisis DAFO.....	47
3.3.4. Cinco fuerzas de Porter.....	48
4. Conclusiones.....	52
5. Bibliografía.....	55

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Panel Goldsmith.....	7
Ilustración 2: Plantilla Business Model Canvas.....	8
Ilustración 3: Plantilla propuesta de valor Geoffrey Moore	8
Ilustración 4: Matriz DAFO	9
Ilustración 5: Matriz de las cinco fuerzas de Porter.....	9
Ilustración 6: Resumen de la metodología utilizada	11
Ilustración 7: Proceso de una ghost kitchen.....	12
Ilustración 8: Demanda comida a domicilio según rango de edades	16
Ilustración 9: Marcas virtuales.....	18
Ilustración 10: Análisis PESTEL Ghost kitchen.....	20
Ilustración 11: Ranking de comida a domicilio en Madrid.....	24
Ilustración 12: Radio de reparto por situación de la ghost kitchen.....	25
Ilustración 13: Modelo de cocina de Pop Kitchen	26
Ilustración 14: Modelos de rappel sobre compra en bolsas de pedido a domicilio	30
Ilustración 15: Lienzo resumido del Business Model Canvas	32
Ilustración 16: Hipótesis básicas de Pop Kitchen	37
Ilustración 17: Proyecciones financieras de Pop Kitchen.....	38
Ilustración 18: Escenarios de rentabilidad de nuestros clientes.....	39
Ilustración 19: Encuesta a nuestros potenciales clientes.....	40
Ilustración 20: Business Model Canvas de Pop Kitchen	41
Ilustración 21: Mapa de competidores	45
Ilustración 22: Matriz DAFO de Pop Kitchen	47
Ilustración 23: Cinco fuerzas de Porter de Pop Kitchen	49

1. Introducción

En los últimos años pero sobre todo en los últimos meses ha nacido un nuevo concepto en la restauración impulsado por la pandemia mundial. Este nuevo concepto son las marcas virtuales que realizan su menú en *ghost kitchen* y llegan al consumidor a través de las plataformas de *delivery*. Siendo una marca virtual de restauración aquella que se crea solo para la venta en *delivery* y, por definición, es un complemento al negocio del reparto a domicilio. A todos los efectos es una marca más del sector de la restauración con la diferencia de que no tiene un espacio propio para el consumo si no que siempre se envía a donde el cliente desea.

El propósito de este trabajo final de carrera es la creación de una *start up* basada en el mundo de la restauración a través de *ghost kitchen*, un nuevo concepto de cocinas para el *food delivery*. Se trata de restaurantes que existen solo para plataformas de entrega de comida a domicilio, donde en vez de incurrir con el alto coste de abrir un establecimiento y la alta demanda de la comida a domicilio en la actualidad se abre esta cocina para entregar la comida directamente a donde se desee.

El mercado de las *ghost kitchen* es un mercado muy fragmentado pero con una posibilidad de convertirse en un mercado de más de un billón de dólares en apenas 10 años (Euromonitor, 2020). Esto se basa en que los actuales líderes del negocio se convertirán en empresas aún mas grandes, el mercado dejara de estar tan fragmentado y empresas tradicionales entraran en el mercado a través de adquisiciones. Además, supone un ahorro de coste frente a un restaurante tradicional al ser necesario únicamente la infraestructura y un cocinero. Por tanto, se reducen los costes en infraestructura, coste de trabajadores mínimo, menor coste de instalación y mas fácil de ser escalable y, por tanto, menor riesgo.

En conclusión, al ver que es un negocio fragmentado en España y con un alto crecimiento al estar la comida a domicilio en pleno auge, decidimos traer este concepto a España enfocado para emprendedores que se quieren iniciar en la hostelería sin la necesidad de realizar un desembolso inicial, muy alto en un primer restaurante. De tal manera que a través de una cocina fantasma podrá probar su producto con un menor riesgo pudiendo llegar a un gran número de consumidores.

1.1. Objetivos

Este trabajo persigue los siguientes objetivos que da respuesta a dos tipos de cuestiones, las relacionadas con la industria y las relacionadas con nuestra *start up*, Pop Kitchen.

Así, podemos formular los objetivos relativos a la industria como:

1. Definir con precisión la figura de las cocinas fantasmas, identificando las variables que han desarrollado este mercado, haciendo hincapié en el caso español.
2. Analizar el papel que este tipo de cocinas tendrán en el futuro de la restauración.

Por otra parte, se tratara de dar respuesta a las siguientes cuestiones relacionadas con Pop Kitchen:

3. Explicar las recomendaciones necesarias y pasos a seguir para crear una *ghost kitchen* en España.
4. Presentar el plan de negocio de Pop Kitchen, mas concretamente:
 - Desarrollando el Business Model Canvas.
 - Describiendo las principales consideraciones estratégicas.

1.2. Metodología

Con el objetivo de dar solución al mercado saturado de *food delivery*, nace Pop Kitchen para mejorar y hacer mas eficiente este mercado en crecimiento.

Esta *start up* la hemos creado cinco compañeros de 5º de E-3 de la mano de Comillas Emprende. Iniciando la investigación de la industria y del mercado a través de fuentes académicas como *Google Scholar* o *Harvard Business Review*. Tras establecer el mercado y la industria, hemos seguido la metodología establecida en la plataforma adventures utilizando el panel *Goldsmith*, siendo un modelo contrastado de análisis y para validar negocios. (Goldsmith, 2021).

Ilustración 1: Panel Goldsmith

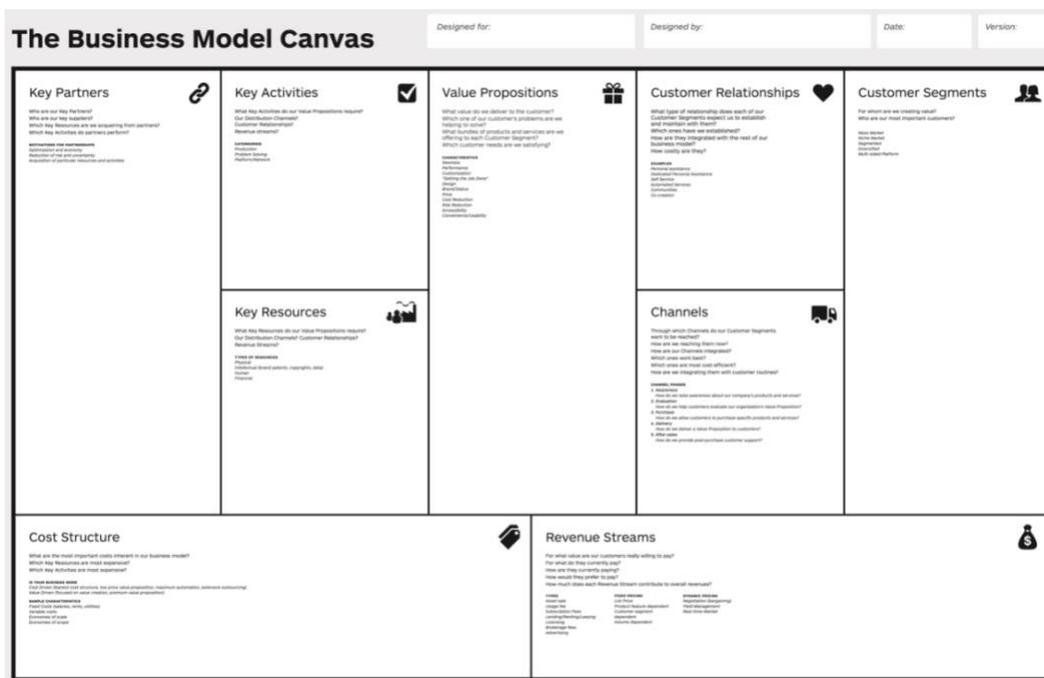


Fuente: Panel Goldsmith en Comillas Emprende

Este panel se basa en estructurar el desarrollo de la *start up* en tecnología, mercado y negocio. Para ello, se establece tres bloques consecutivos con tres módulos dentro de cada uno. El primero, concepto y viabilidad donde vamos a realizar el concepto técnico, la oportunidad de mercado que tiene nuestra empresa y que potencial tiene esta. El segundo bloque se basa en comenzar el desarrollo del negocio, donde vamos a pasar del concepto al producto que vamos a comercializar junto la estrategia comercial y el plan de negocio. Llegando con estos pasos únicamente hasta el nivel 2 (viabilidad), paso 6. Debido a que los demás niveles se utilizan en el momento que se tenga el prototipo de la *start up*.

Para el desarrollo del modelo de negocio de Pop Kitchen nos hemos basado en el Business Model Canvas (Osterwalder, 2010)

Ilustración 2: Plantilla Business Model Canvas



Fuente: Business Model Canvas

Siendo una plantilla de gestión estratégica para el desarrollo de nuevos negocios donde es necesario describir la propuesta de valor, la infraestructura, los clientes y las finanzas, ayudando a alinear las actividades. En este trabajo se han agrupado las nueve partes en cuatro principales: propuesta de valor, viabilidad, clientes y alianzas clave. Siguiendo a Weller (2018) se ha realizado la propuesta de valor a través de la técnica de Geoffrey Moore, para escribir esta propuesta se responde a “For, Who, Our, Is y That” de nuestro producto.

Ilustración 3: Plantilla propuesta de valor Geoffrey Moore

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

Fuente: Weller, (2018)

Además, hemos utilizado para las consideraciones estratégicas de las cocinas fantasmas en España distintos métodos como el DAFO (Humphrey, 1960),

Ilustración 4: Matriz DAFO

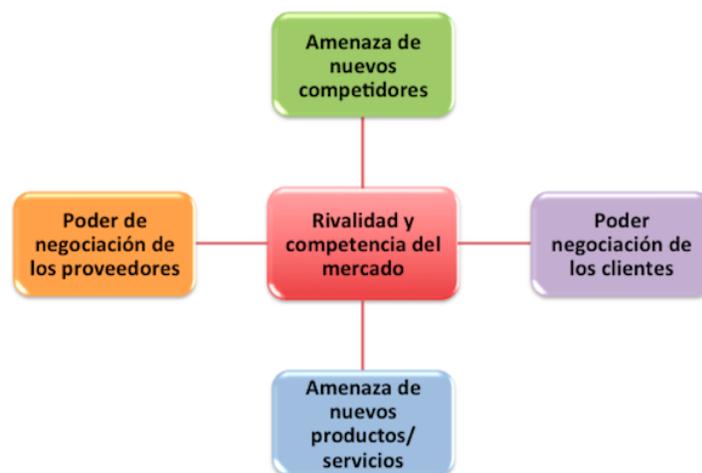
	Positivos	Negativos
Internos (factores de la empresa)	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Externos (factores del ambiente)	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Fuente: Degerencia (2018)

Destacando por ser una herramienta para estudiar la situación de la empresa analizando sus características internas y externas. Conocida como DAFO por sus siglas que hacen referencia, como se observa en la ilustración dos, a fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Terminando este análisis estratégico con las cinco fuerzas de Porter (Porter, 1979)

Ilustración 5: Matriz de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: El periódico de marketing (2013)

Sirviéndonos este tipo de análisis para realizar una reflexión estratégica sobre el sector de las cocinas fantasmas y determinar su rentabilidad a largo plazo. Las cinco fuerzas son: competidores, barreras de entrada, productos sustitutivos, fuerza de proveedores y distribuidores.

Por último, para la realización de este trabajo, se ha utilizado la técnica de las entrevistas en profundidad definida como una herramienta metodológica que facilita la libre expresión del conocimiento y opinión del entrevistado. Para ello, el entrevistador prepara un guion preliminar que permite realizar preguntas abiertas en las que el entrevistado pueda matizar sus respuestas, e incluso desviarse del esquema inicial. Esto permite al entrevistador construir nuevas preguntas al ir enlazando temas y comentarios anteriores. De esta manera, los discursos espontáneos permiten obtener respuestas a preguntas que no se habían planteado inicialmente enriqueciendo así el resultado final (Tonon, 2012). Realizando este tipo de entrevista a José María Verdugo (Cofundador de Hive) y Joaquín Mencía (CEO de Keatz). Junto a esto hemos realizado una encuesta con Google Forms para confirmar que nuestros clientes conocen lo que son las cocinas fantasmas y si estarían dispuestos a iniciarse en este negocio, siendo como reconoce Juan Casas en su artículo “La encuesta como técnica de investigación” una técnica para obtener y elaborar datos de manera sencilla y eficaz, además tiene la ventaja de poder aplicarse de manera masiva en la población obteniendo resultados de un gran segmento de la población (Casas, 2003). Respecto al plan financiero hemos realizado un modelo de proyección a cinco años y las hipótesis básicas. En la siguiente imagen se observa de forma resumida toda la metodología utilizada para realizar el trabajo.

Ilustración 6: Resumen de la metodología utilizada



Fuente: Elaboración propia

1.3. Estructura del trabajo

El trabajo se estructura en un primer análisis de la industria de *food delivery* y como ha dado lugar esta industria al nacimiento de las *ghost kitchen*. Analizando lo que supuesto el crecimiento de la comida a domicilio, dando paso al mercado de las cocinas fantasmas. A continuación se entra más en profundidad en el mercado de estas, tanto a nivel mundial como a nivel nacional para acabar realizando un PESTEL sobre la industria y una reflexión sobre el futuro de este tipo de cocinas.

Se continuará con la segunda parte del trabajo donde se desarrolla la *start up* de Pop Kitchen. Comenzando con las recomendaciones necesarias y pasos a seguir para crear una cocina fantasma en España. Tras esto, se establece a través del modelo Business Model Canvas el desarrollo de nuestra idea de negocio donde se redacta la propuesta de valor, marketing, clientes y la viabilidad del negocio. Por último, se realiza las consideraciones estratégicas de nuestro negocio con un análisis DAFO y Porter.

2. Industria de las *ghost kitchen*

Las *ghost kitchen* han cambiado recientemente el mundo de la restauración y en particular han añadido un avance necesario al mundo de la comida a domicilio, creando restaurantes dedicados solo para esto o consiguiendo que grandes restaurantes sufran menos saturación descentralizando los pedidos a domicilio hacia *ghost kitchen*.

A continuación, vamos a analizar lo que son las *ghost kitchen* y el sector de la comida a domicilio.

2.1. ¿Qué son las *ghost kitchen*?

Las *ghost kitchen* son un nuevo formato que se complementa con el *food delivery*. Son restaurantes con localización estratégica que a través de empresas de *delivery* envía la comida directamente al consumidor. A través de este esquema se entiende mejor como funcionan:

Ilustración 7: Proceso de una ghost kitchen



Fuente: Elaboración propia

Los consumidores realizan su pedido a la *ghost kitchen* a través de cualquier plataforma de *delivery*. Estas cocinas tienen integrado un software al que les llegan los pedidos de cada consumidor y comienzan a preparar la comida. Una vez finalizada, un *rider* de estas empresas recoge la comida y se la entrega al consumidor. Por tanto, estamos ante un tipo de cocinas donde solo es necesario tener un cocinero, la infraestructura para cocinar el tipo de comida que desee ofertar y estar presentes en las plataformas de *delivery*.

Debido a la pandemia provocada por el COVID-19 el *food delivery* en España ha crecido en un 19% esto ha llevado a replicar el modelo de cocinas fantasmas o también conocidas como *ghost kitchen* en España. Este tipo de cocinas permite un modelo conocido como 15-1-1 que hace referencia a lo que se tarda en preparar (15 minutos), lo que se tarda en pagar (un

minuto) y el último uno hace referencia a que la única persona que manipula los alimentos es el cocinero localizado en la cocina fantasma, potenciando aún más este tipo de pedidos por la sensibilidad en la época Covid (Aqua, 2020).

La pandemia ha sido el punto de inflexión de la creación de estas cocinas pero era un cambio que se iba a producir debido al gran crecimiento de la comida *delivery*. Gracias a ella el efecto de la pandemia sobre la restauración ha sido menor debido a que han continuado operando a través de este nuevo tipo de cocina que les han permitido disponer de un espacio físico donde elaborar sus cartas y preparar sus pedidos. Además, en palabras del vicepresidente de Deliveroo, Ajay Lkakhwani, las cocinas fantasmas ayudan significativamente a los restaurantes a crecer su negocio ya que proporciona una plataforma de expansión de muy bajo riesgo para estos, debido a que la empresa se encarga del alquiler del local, el capex, los costes de equipamiento y otros gastos de funcionamiento. Ocupándose únicamente ellos de cocinar. (Mapic food, 2019)

Respecto a los modelos de *ghost kitchen* que existen en la actualidad podemos establecer que existen cinco modelos principales y diferentes combinaciones entre ellos, donde los hemos podido conocer gracias a la entrevista con Joaquín Mencía. Los principales modelos de negocio son los siguientes:

1. El puro real estate es el de REEF. Es una *enabler* para *dark kitchens*, *dark stores*, estaciones de recarga de patinetes, etc. Sus indicadores económicos son los de Real Estate. Básicamente se trata de un modelo de negocio de optimizar los ingresos por metro cuadrado. Los indicadores económicos son muy obvios y el modelo está probado. Pero de este modelo destaca la gran necesidad de inversión inicial en infraestructura para tener escala.
2. Real Estate pero con SaaS¹ básico: Son conocidas como *Cloud kitchen*. El SaaS es utilizado en este tipo de cocinas para comenzar a obtener datos de los clientes y en el futuro lanzar su propia marca. Este modelo tiene una misión más pesimista debido a que ya hay grandes marcas que controlan el software y no tiene un enfoque directo en

¹ Software como servicio.

las cocinas fantasmas. Aunque puede ser un punto de partida para emprendedores, marcas grandes que quieran montar secundarias y expansión a nuevos mercados.

3. Modelo anterior pero vinculado con plataforma de *delivery*. Las propias marcas de *delivery* al tener el propio servicio de entrega a domicilio han comenzado a desarrollar sus propias *ghost kitchen* creando marcas virtuales de su propia comida. Por tanto, para este modelo es necesario estar consolidado con tu propia marca en el servicio a domicilio.
4. Cadena de restaurantes virtuales. Se basa en crear una marca virtual con diferente tipos de comidas integrados en ellos, donde actúas en toda la cadena de valor excepto en el reparto a domicilio, donde se busca llegar a acuerdos con estas empresas para que realicen el reparto. El principal problema de este tipo de negocio es que tienes que desarrollar tu canal propio. Existe un sub – modelo de este negocio basado en crear marcas para personas famosas, utilizar su nombre como marca de comida y comenzar a distribuirla en las plataformas de *delivery*. Esta bastante asentado en Estados Unidos como es el caso de Mariah Carey o Whiz Khalifa.
5. Franquicias virtuales. Con franquicias virtuales se crea una marca que distribuyen a través de restaurantes ya existentes. Panaderías y restaurantes de menús son *partners* muy buenos, ya tienen el OPEX operativo y como marca, no hay que tener apenas CAPEX. Un buen ejemplo de este negocio son el uso de las panaderías al tener su pico de pedidos totalmente opuesto al momento en el que pides comida, existiendo la posibilidad de realizar una sinergia y utilizar la infraestructura durante todo el día.

Además, ante este tipo de cocinas es necesario tener en cuenta ocho principales componentes para poder comenzar a realizar el negocio.

- Marca: iniciar tu marca y el tipo de comida que se va a ofrecer.
- Marketing: gran presencia en redes sociales y tener consumidores legales a tu producto.
- Infraestructura: equipamiento de la cocina y lugar donde se va a situar el local.
- Cadena de valor: proveedores de la comida.

- Delivery: presencia en las empresas de reparto de comida a domicilio.
- Plataformas de pago.
- Empaquetado: necesario disponer de un empaquetamiento de la comida para que este llegue en las mejores condiciones posibles al cliente.

2.2. Análisis de la industria de las *ghost kitchen*

El mercado del delivery está en auge, según UBS en 2030 la comida a domicilio representará un mercado de 365.000 millones de dólares. En 2017 este mercado era de 35.000 millones, por lo que supone un crecimiento anual superior al 20%. Donde las personas entre 25 y 30 años son los que más utilizan este servicio, 1,22 veces a la semana, seguidas de las personas entre 18 y 24 años que consumen 1,04 veces a la semana. Además, el 77% de las personas van a seguir pidiendo este tipo de comida con un crecimiento del 30% en el número de veces que piden a la semana. El informe añade además que en 2030 el 75% de las comidas serán pedidas a domicilio en vez de cocinadas en casa. A pesar de estos datos, hay personas que no ven tan claro el futuro de la comida a domicilio como es el caso de la economista Carlota Pérez defendiendo el estilo de vida “verde inteligente” basado en un consumo económico sostenible y un cambio hacia los alimentos frescos orgánicos y de origen local. Siendo este estilo de vida poco compatible con la comida a domicilio (exceptuando algunos casos) debido a que defienden un sentimiento de “anti producción en masa”, siendo la comida casera lo que une todo el estilo de vida “verde inteligente” (Pérez, C. 2017).

Ilustración 8: Demanda comida a domicilio según rango de edades



Fuente: Euromonitor (2019)

Este gráfico realizado por Euromonitor (2019) refleja la tendencia que se establece el informe de UBS sobre la comida a domicilio. Se observa un claro crecimiento desde 2015 hasta el 2019 en la comida a domicilio entre todos los rangos de edad pero siendo el más destacado entre los 15 años y los 44. La gran diferencia entre el primer rango de edades y el segundo es la relación con el mundo digital, lo que lleva a estar personas a utilizar más las plataformas de comida a domicilio frente a personas mayores de 50 que son mas reacias a ellas y están acostumbradas a preparar la comida en casa.

Con la restauración afectada por la pandemia, surge un nuevo auge: el *delivery*. Esta ha sido impulsada por la generación conocida como millennials, que no dudan en pedir comida a domicilio dos o tres veces por semana. Esta generación espera que el servicio sea rápido, lo mas amplio posible y que destaque por la calidad-precio, surgiendo esta industria para satisfacerles. La demanda es tan alta que muchas veces los restaurantes han tenido problemas para hacer frente a todos los mensajeros que esperan en la cola para la recogida y han tenido que considerar la reconfiguración de sus restaurantes para garantizar que la experiencia en el local no se vea afectada. Ante esta nueva situación surgen las cocinas fantasma para dar solución al problema. Las estimaciones sobre el número de *ghost kitchen* que operan en la actualidad deben considerarse con precaución. Las definiciones son un problema: las cocinas

centrales están muy extendidas, produciendo para tiendas de comestibles, tiendas de conveniencia y similares, pero las cocinas que producen comidas únicamente para la entrega son todavía un segmento incipiente. Del mismo modo, aunque existen estimaciones sobre el número de restaurantes virtuales que operan en las diversas empresas de entrega en línea, muchos de ellos no operan a través de cocinas fantasmas, sino que utilizan cocinas que son propiedad y están operadas por marcas de restaurantes existentes. Para dar solución al problema de la saturación que existe nacen las *ghost kitchen*, debido a que muchos restaurantes con el crecimiento de los pedidos a domicilio se han encontrado con un alto número de encargos al día y descentralizar los pedidos a un local donde únicamente se atienden estos. Siendo aún un mercado en desarrollo en España, este tipo de cocinas están consolidadas en importantes países como Estados Unidos, China o Inglaterra.

2.2.1. Mercado Internacional

En Estados Unidos existen más de 800 restaurantes virtuales trabajando muchas de ellas a través de cocinas fantasmas, se calcula un mercado de 24.000 millones de dólares (AECOC, 2020). En este país es la fuente mas rápida de crecimiento para los restaurantes debido a que los pedidos *online* crecen a un ritmo del 20% cada año. Todas las grandes marcas de *delivery*² operan restaurantes virtuales.

En Asia, el mercado de las cocinas fantasmas es el mas grande del mundo según el portal Statista, este mercado tiene casi un valor de 46.000 millones de dólares, utilizando este servicio en 2018 mas de 296 millones de personas (AECOC, 2020). La presencia de cocinas a domicilio es bastante denso 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 mas 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. Siendo las cocinas fantasmas una realidad no solo en los restaurantes sino comenzando a serlo para distinto tipos de productos.

² Uber Eats, Door Dash, Grub Hub son las tres marcas principales de *Food Delivery* en Estados Unidos.

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 mas de 100 cocinas fantasmas y UberEats anunció poseer mas 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 (Aqua, 2020).

Ilustración 9: Marcas virtuales



Fuente: Aqua (2020)

En esta imagen se puede observar como el mercado de las *ghost kitchen* internacionalmente todavía esta 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.

2.2.2. Mercado nacional

En España aun observamos que es un mercado en desarrollo con la existencia a finales de 2020 de únicamente 33 marcas virtuales repartidas principalmente entre Madrid y Barcelona (Alimarket, 2021). Usándose principalmente como herramienta para llegar a nuevas zonas y, por tanto, a un mayor público asumiendo un menor riesgo que abrir un restaurante físico en esa zona. Siendo la principal ventaja de este tipo de nuevas marcas llegar a muchas más personas de manera mas personalizada cuando se utiliza bien las herramientas del mundo digital.

Las principales marcas virtuales se han desarrollado en España durante la pandemia, muchas de ellas ya comenzaban a aparecer antes de esta pero ha sido un claro impulso para mejorar y dar una mayor visibilidad a este nuevo tipo de restauración. La evolución de estas marcas se ha gestado a través de *ghost kitchen* donde están presentes tanto nuevas empresas como las empresas líderes de *delivery* que se han introducido también en este negocio siendo la forma perfecta de expansión para el negocio de la restauración al poder llegar a nuevas zonas, mas clientes y ampliar su negocio. Uno de los datos más interesantes para entender el crecimiento en España de este tipo de negocio es que el reparto de comida a domicilio en 2020 ha supuesto una aportación al PIB español de 1.770 millones de euros y la mitad de domicilios españoles piden comida a domicilio una vez al mes (NPD, 2020) pero solo un 31% de los restaurantes españoles están presentes en las plataformas de *delivery* al no estar todos preparados para ofrecer este tipo de comidas y por ello la entrada de las *ghost kitchen* para ofrecerles este servicio es uno de los puntos fuertes de este tipo de establecimientos. Además, tras la pandemia se ha producido un cambio en la forma de pedir comida a domicilio en los españoles donde buscan comida con calidad de restaurante pero en casa.

2.2.3. Análisis PESTEL de la industria de las *ghost kitchen*

Es necesario analizar el mercado español de las *ghost kitchen* a través de un análisis PESTEL (Fahey, L y Narayanan, V, 1986) para identificar los factores que pueden afectar a este tipo de establecimientos donde vamos a analizar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que van a afectar directamente a la actividad de nuestro negocio. Siendo actualmente los factores políticos, sociales y tecnológicos los que afectan en mayor medida a las *ghost kitchen* pero sin desechar los demás factores.

Ilustración 10: Análisis PESTEL Ghost kitchen

Política	Economía	Social	Tecnología	Ecológico	Legal
Licencias	Auge comida a domicilio	Cambio en los hábitos de consumo	Plataformas <i>delivery</i>	Contaminación extracción de humos	Licencias
Comunidad de vencidos	Covid 19	Reducción en el número familiar	Software integrador de plataformas	Aumento de la circulación	Ley de <i>riders</i>
Gobiernos de coalición	Reducción en alquileres	Reducción de cocinar en casa	Mejora en logística	Hábitos más ecológicos	
Impuestos	Mayor número de locales	Nuevos tipos de comida	Mayor uso de <i>smartphones</i>	Materiales <i>ecofriendly</i>	
		Hábitos más saludables			

Fuente: Elaboración propia

Los principales factores **políticos** que afectan a día de hoy a las *ghost kitchen* es su problema con las licencias y la relación con las comunidades de vecinos. Al crear una *ghost kitchen* es necesario una salida de humos que puede llegar a provocar la llegada de olores a los vecinos, además al crearse en un local que no es necesario que este de cara al público se aumenta el tráfico en calles donde antes el tránsito era poco o casi inexistente. Ante esta situación, en las dos ciudades donde hay un mayor número de *ghost kitchen*, Madrid y Barcelona, han decidido suspender el otorgamiento de licencias hasta que se tramita la modificación para adecuar la normativa a las demandas actuales de ambas ciudades.

Desde el punto de vista **económico**, la comida a domicilio como se ha indicado anteriormente esta en auge. Gracias a la pandemia muchas empresas han enfocado su negocio a la comida *delivery* aportándoles nuevos beneficios juntos con la comida que preparan en el propio restaurante. Además, las cocinas fantasmas son una opción para aquellas personas que desean introducirse en el mundo de la hostelería asumiendo un menor riesgo que abrir un restaurante y comenzar de esta manera a obtener beneficios para que en un futuro puedan plantearse esta opción sin que suponga un gran esfuerzo económico. Destacar que a causa del Covid-19 se ha producido un gran número de abandonos de locales al producirse la quiebra de un alto número de empresas. Esto produce que la demanda de locales en Madrid haya aumentado y reduciendo el precio de estos.

El cambio **social** es el principal en el mercado de las comidas fantasmas y la comida a domicilio. En España antes de la pandemia únicamente había pedido comida a domicilio un 40% de la población y tras esta ha aumentado a un 70%. Donde la gente entre los 20 y 30 años piden de media entre una y dos veces por semana comida. Además de comenzarse a ver un cambio social donde la gente prefiere pedir comida a domicilio a cocinar en casa al existir comida sana entre las opciones y dejando fuera el “cliché” de que la comida a domicilio es todo comida basura. Gracias a este cambio social y gran crecimiento de la comida a domicilio las cocinas fantasmas han llegado para quedarse en España ofreciendo nuevos tipos de comida y mejorando las condiciones del servicio y comida a domicilio. Cabe destacar también la reducción de los integrantes familiares y prefieran pedir comida a domicilio antes que cocinar.

En cuanto a los factores **tecnológicos** sin ellos este tipo de comida y cocinas no serian posibles. Existe una sinergia entre las cocinas fantasmas y las plataformas de *delivery*, estas ultimas son necesarias para poner en contacto a la cocina con el consumidor final. Por lo que sin estas empresas el desarrollo de *ghost kitchen* en España no seria posibles. Además, destaca el gran avance tecnológico a través de logística que se ha realizado para ser mas eficientes a la hora de entregar y configurar los pedidos. Como es el caso de empresas como Bistrohubs que permiten agrupar todas las plataformas en una sola o Stuart una empresa especializada en los envíos de ultima milla para mejorar la eficiencia de todas las plataformas. Respecto al factor **ecológico** las cocinas fantasmas únicamente producen contaminación a través de las salidas de humo y desde Pop Kitchen hemos decidido utilizar envases ecológicos que no dañen el medio ambiente al igual que un correcto uso en el cuarto de basuras para reciclar todo los desechos.

Por último, respecto al factor **legal** todo el sector de la comida a domicilio y cocinas fantasmas se ha visto regulado en los últimos años al ser una novedad y con gran repercusiones en la sociedad. Se inicio regulando a las grandes empresas de comida a domicilio respecto a sus *riders*, donde el Tribunal Supremo se pronunció considerando que estos tienen una relación laboral con las empresas en las que trabajan y estableciendo un plazo a las empresas para contratarlos de tres meses desde febrero de 2021. Por otro lado, las cocinas fantasmas se han vistos afectadas también por cambios legales, como se ha comentado anteriormente, esperando a que los Ayuntamientos de Madrid y Barcelona se pronuncien sobre los trámites necesarios para obtener licencias para operar a través de ellas.

Por tanto, observamos que estamos ante una situación de factores cambiantes donde las nuevas tecnológicas con un cambio social ha abierto un nicho de mercado que hace tan solo un año era casi inexistente en España y a día de hoy las *ghost kitchen* son una realidad en el sector de la hostelería.

2.2.4. Futuro de las *ghost kitchen*

El futuro de la restauración se encamina hacia el *delivery* y las cocinas fantasmas. Este tipo de cocina se van a convertir en esenciales para las grandes cadenas de restauración en España, viéndose ya como grandes empresas como Beer&food (Dueña de Tony Roma's, Tommy Mel's o Carl's Jr.) se han iniciado en las *ghost kitchen* que provocará un efecto en cadena a otras grandes marcas a iniciarse en el negocio.

Frente a los restaurantes ya establecidos en el sector de la restauración, nacerán nuevos restaurantes de marcas virtuales que le harán la competencia a los restaurantes ya asentados debido a que la tendencia es que los millenials prefieran pedir comida a domicilio en vez de ir a comer a un restaurante. Esto provoca que los restaurantes tradicionales tengan que aumentar su presencia en las redes sociales y introducirse en este mercado. Asimismo, este fenómeno de las *ghost kitchen* esta comenzando a traspasar fronteras y no solo son restaurantes lo que han comenzado a realizar este servicio sino como se puede observar en Estados Unidos, la empresa de supermercados Kroger ha abierto su propia *ghost kitchen* para ofrecer platos preparados al mismo estilo que un restaurante en un margen de 30 minutos.

3. Desarrollo de la start up Pop Kitchen

3.1. Pasos y recomendaciones para crear una *ghost kitchen*

A continuación se va a explicar todos los pasos necesarios para la creación de una *ghost kitchen* en Madrid. Pop Kitchen ha optado por la opción de crear un espacio con ocho cocinas divididas de 12 m² cada una. Antes de lanzar la marca es necesario seguir una serie de pasos para crear las cocinas fantasma.

3.1.1. Localización

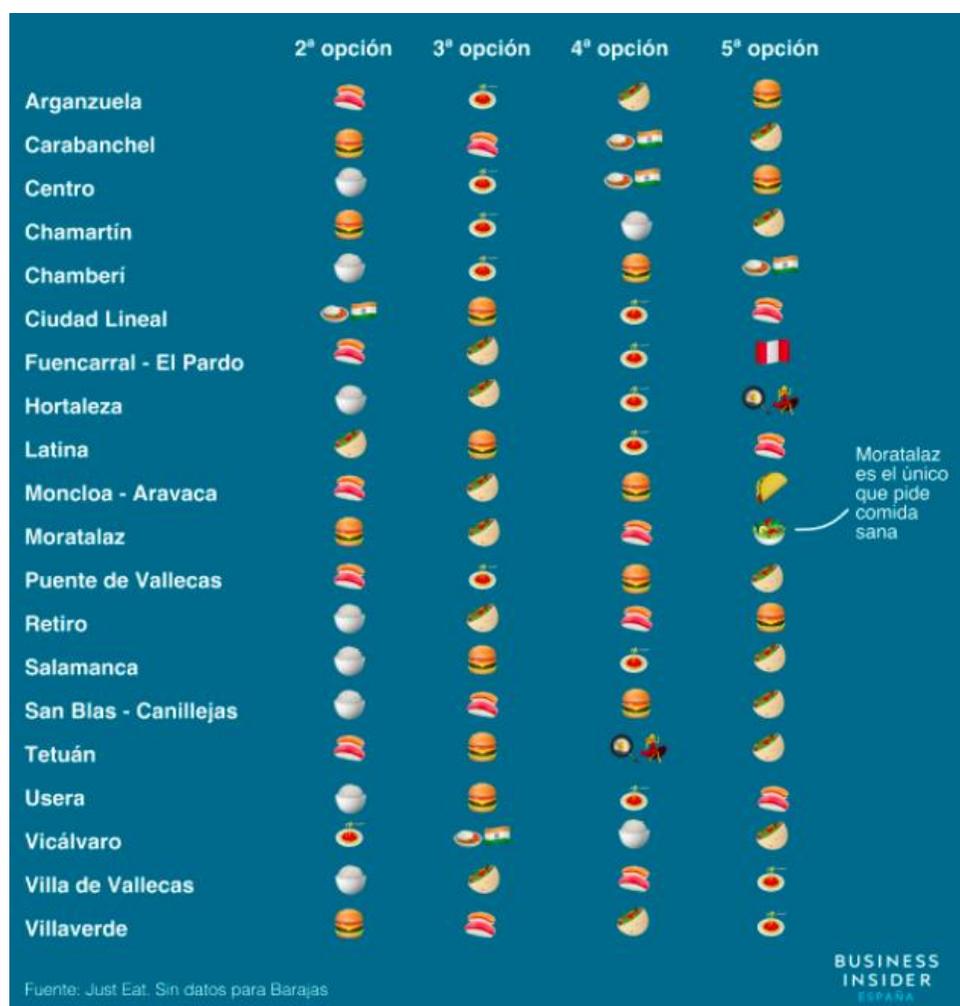
La localización de la *ghost kitchen* es esencial para el buen funcionamiento de esta. Al depender de la regla 15-1-1, es decir, es necesario que la comida llegue a la casa del cliente en menos de 15 minutos (Aqua, 2020). Por ello, la *ghost kitchen* tiene que estar localizada donde sea posible llegar al mayor número de clientes en el menor tiempo posible. Buscando una localización céntrica en zonas de alta demanda de pedidos donde poder abarcar las principales zonas donde más comida a domicilio se pide.

Hay que tener en cuenta para la localización el concepto *last mile*, la Asociación de Fabricantes y Distribuidores (AECOC, 2020) lo define como el término anglosajón para referirse a la entrega de los bienes o servicios adquiridos por el consumidor en el momento y lugar que éste decida. Siendo la parte del proceso de entrega más cara e ineficiente, y por ello supone un reto que obliga a repensar como se planteará el futuro del *last mile delivery*. Siendo esto uno de las características más importantes a la hora de tener en cuenta para la entrega de comida debido a que las personas desean la comida en su casa en el menor tiempo posible y esto únicamente se consigue mejorando las condiciones de *last mile*. El principal problema que se ha visto en la pandemia es que la logística ha cobrado un papel fundamental y el sector del *food delivery* no estaba preparado para hacer frente a la alta demanda. Siendo la logística lo más complicado para encontrar un local debido a que no se basa en encontrar al personal y la flota necesaria para la realización del servicio, también es necesario organizar operativamente la recepción de pedidos, selección de los productos, entrega al usuario, estrategias de precios y siempre teniendo en cuenta la necesidad de que la comida debe llegar en perfecto estado al consumidor.

A parte de estas condiciones de localización hemos tenido en cuenta, gracias a un estudio de Just Eat, el tipo de comida que se pide en cada distrito de Madrid. Al disponer de ocho cocinas

nuestra idea principal es ofrecer seis tipos de comida caliente y dos de comida fría. Este tipo de comida principalmente va a ser sushi, burritos, poke bowls, pizza y hamburguesas a parte de la comida que los distintos emprendedores que se encuentren en nuestras cocinas deseen realizar. Al contactar con Joaquín Mencía (fundador de la primera cocina fantasma en Madrid, Keatz) nos indicó que las zonas de Madrid donde más se pide comida son en los barrios de Chamberí, Centro y Salamanca. Además, dependiendo del momento de la semana hay mucha variabilidad del tipo de comida. De lunes a miércoles el 50% es comida sana y comida local pero de viernes a domingo por la noche el 80% es comida basura.

Ilustración 11: Ranking de comida a domicilio en Madrid



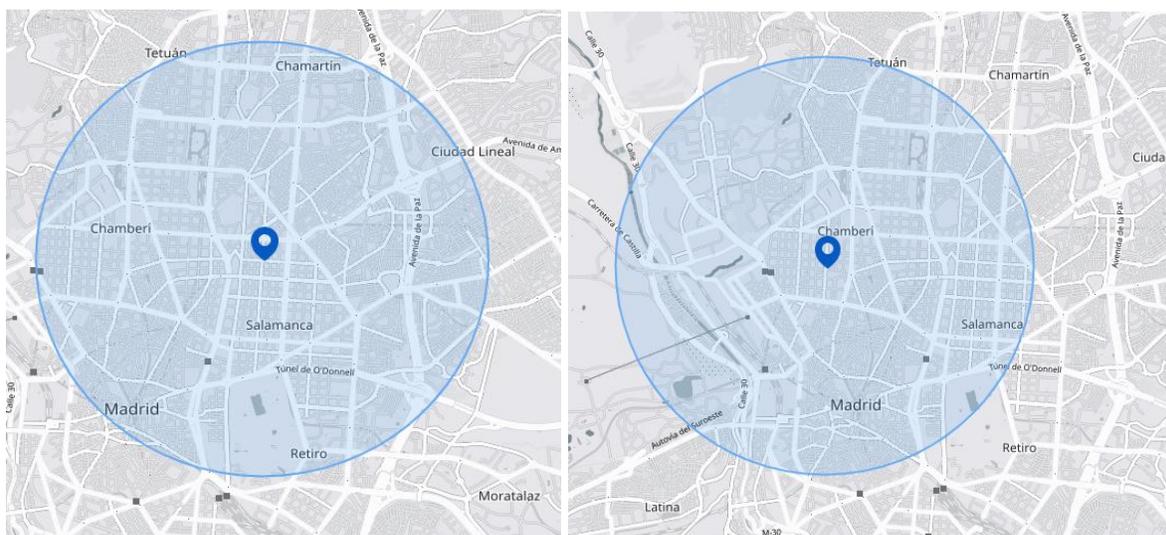
Fuente: Just Eat

Hemos optado por situar nuestro local para llegar al máximo de estos tres barrios. Teniendo también en cuenta la opinión de Joaquín Mencía y observando el tipo de comida que más se

pide en estos barrios, donde según Just Eat predomina sobre todo la comida china, hamburguesas e italiano.

Gracias a la aplicación radiusmap se puede observar el rango de reparto donde puede llegar la comida localizando la *ghost kitchen* en uno de estos barrios. Siendo la mejor opción localizarlo en la zona de López de Hoyos donde se encuentran varias *ghost kitchen* de distintos competidores o en la zona Moncloa/Arguelles.

Ilustración 12: Radio de reparto por situación de la ghost kitchen



Fuente: radiusmap

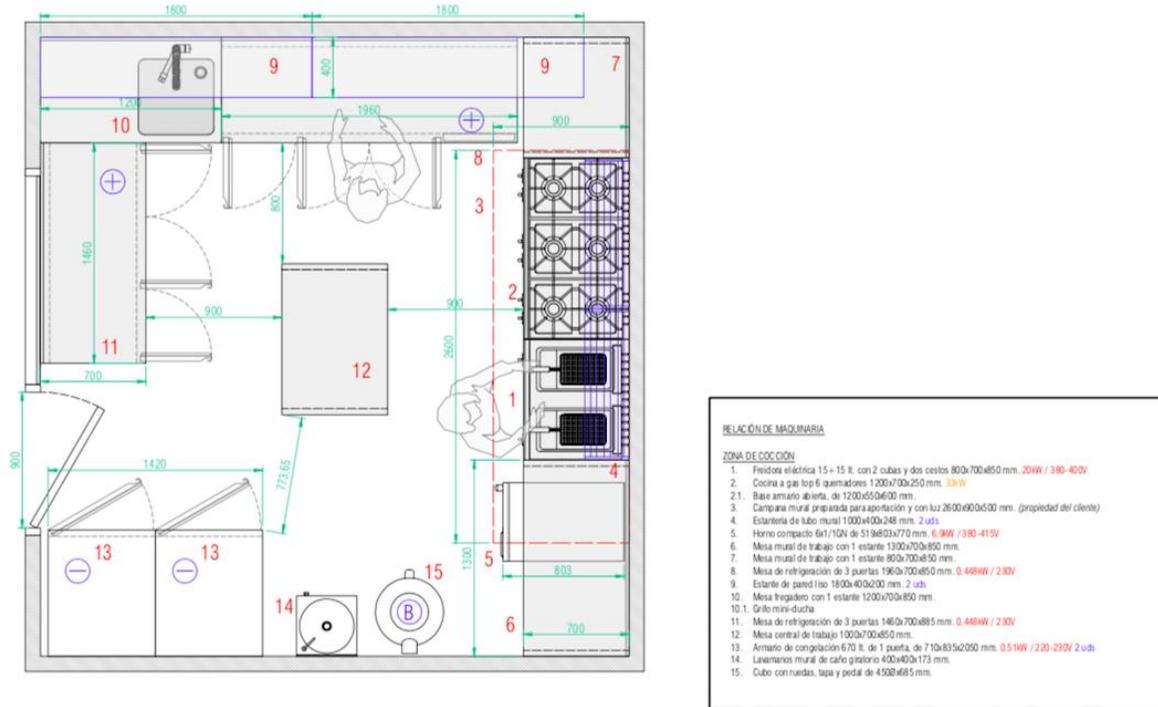
En las imágenes se observa el radio de reparto, teniendo en cuenta los 15 minutos máximos para entregar la comida, localizando la *ghost kitchen* en una de estos dos lugares llegaríamos a los barrios donde más comida a domicilio se pide en Madrid.

3.1.2. Infraestructura

El local necesario para crear una *ghost kitchen* con las características que deseamos en Pop Kitchen es de 130 m² y sin posibilidad de recoger el pedido presencialmente, solo pudiendo realizarlo a través de *delivery*. En este local es necesario disponer distintas zonas a parte de las cocinas, primero es necesario una recepción donde se recogen los pedidos que salen directamente de las cocinas y es el lugar donde recoge la comida los *riders* de las distintas aplicaciones. Además, es necesario vestuarios, cuarto de basuras, salida de emergencia y un almacén común para todas las cocinas.

Las 8 cocinas van a tener cada una un total de 12 m² donde tienen que disponer de todos lo necesario para poder cocinar. En este plano se puede observar lo que es necesario para poder constituir una cocina fantasma para realizar comida caliente.

Ilustración 13: Modelo de cocina de Pop Kitchen



Fuente: Iñigo Lacosta, estudiante de Arquitectura.

Como se observa el equipamiento básico para una cocina de 12 m² es una plancha de gas, horno, freidora, fregadero, armarios, mesas y estanterías. El mayor problema para la construcción de este tipo de cocinas son las campanas extractoras y salidas de humos. Es necesario encontrar un local que disponga de salidas de humos debido a que pueden surgir bastantes problemas como se ha mencionado en el análisis pestel con las comunidades de vecinos y este tipo de cocinas. Además, las cocinas van a estar separadas una de otras para evitar la contaminación cruzada, con esta separación se consigue que si existe algún problema en alguna de las cocinas no se vean afectadas las demás.

Por otro lado, se ha decidido realizar cocinas de gas en vez de cocinas eléctricas. A pesar de que la cocina eléctrica resulta mas fácil de limpiar y de utilizar, las cocinas de gas resultan

mas económicas al no ser necesario realizar una gran instalación eléctrica para incorporarlas y a los cocineros les resulta de mayor utilidad al tener un mayor control sobre el calor.

Por último, es necesario instalar un separador de grasas en cada fregadero este es un elemento esencial para el tratamiento de aguas residuales. Este elemento permite la separación y almacenamiento de productos que pueden suponer un alto contaminante para el agua. La idea principal que tuvimos en Pop Kitchen para realizar un mejor uso de ese elemento es unificar todas las tuberías por donde se desecha el agua en uno solo y tener un gran separador de grasas en vez de la necesidad de tener ocho separadores diferentes.

3.1.3. Limpieza, seguridad e higiene

Otro de los puntos clave a tener en cuenta a la hora de crear una *ghost kitchen* es la limpieza donde es necesario realizarla diariamente en las cocinas y zonas comunes. Además, de ser necesario una limpieza puntual de las campanas y la extracción.

En cuanto a la seguridad en la cocina e higiene hay que realizar diferentes procesos obligatorios. El primero de ellos un Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos (a continuación, APPCC) es un proceso preventivo para garantizar la inocuidad alimentaria de una forma lógica y objetiva para contrarrestar cualquier anomalía. Los beneficios de este sistema es dar confianza de calidad a los consumidores, prevenir de problemas y controlar las fases críticas de los diferentes procesos productivos.

Además, hay que tener en cuenta la Guía de Prácticas Correctas de Higiene en el sector de la hostelería de cada Comunidad Autónoma. En esta guía se hace referencia a la correcta utilización de los alimentos para proporcionar alimentos seguros y con toda la lista de alérgenos en los que pueda incurrir los platos preparados. Siendo obligatoria esta lista y el control sobre alérgenos desde el 13 de diciembre de 2014, cuando la Unión Europea a través de un reglamento elaboró una lista de 14 alérgenos que deben identificarse cuando se utilicen como ingredientes de un plato. También es necesario tener un plan de prevención y control de plagas para proteger la *ghost kitchen* siendo preferible la prevención de una plaga a tratar de eliminarla posteriormente.

Por último, las campanas extractoras deben disponer de un sistema automático de extinción. Al ser las cocinas un lugar donde se combinan altas temperaturas y productos inflamables

(principalmente aceites y grasas) estas campanas proporcionan la seguridad en todo momento a las personas que están trabajando en las cocinas al activarse cuando detectan una temperatura superior a 93°C liberándose el agente extintor.

3.1.4. Agregadores y software

Las *ghost kitchen* al ser locales que se caracterizan porque la comida únicamente esta disponible a través de aplicaciones de *delivery* es necesario llegar a acuerdos con las principales empresas que se encargan de este servicio. En España las dos marcas principales que representan más del 70% del mercado son Glovo y Just Eat, según el estudio de Fintonic “Plataformas *Food Delivery*”, seguidas de empresas como Uber Eats y Deliveroo.

Al ser necesario este tipo de empresas para el funcionamiento de una *ghost kitchen* es importante llegar acuerdos con todas ellas para estar presentes en sus plataformas. De esta manera, llegas a un mayor número de personas y no tienes la necesidad de contratar *riders* para realizar tus pedidos.

Según un estudio de Oracle (2020) es necesario tres herramientas tecnológicas para el correcto funcionamiento de las *ghost kitchen*. La primera es un sistema de punto de venta (en inglés, point-of sale (POS)) que permite integrar todos los pedidos en una sola plataformas y no es necesario introducirlo manualmente en el terminal. Además, de integrar en esta plataformas todos los pedidos de las distintas plataformas de *delivery*, es decir, el consumidor final puede pedir a través de cualquier plataforma y llegará el pedido de todas las plataformas de domicilio al mismo dispositivo en la *ghost kitchen*. Ahorrando tiempo y reduciendo el riesgo humano de introducir errores en los pedidos.

La segunda es una gestión eficaz del inventario, permitiendo a través de un sistema inteligente un seguimiento del consumo diario de existencias y avisa cuando sean necesario adquirir más. Ayudándonos a reducir desperdicios y mejorar la rentabilidad de los menús.

Por último, es importante disponer de un sistema de visualización en la cocina (KDS), esto permite que al recibir el pedido directamente el cocinero pueda ver con detalle el mismo. Agilizando el ritmo de cocina, maximizando la eficiencia y permitiendo identificar cualquier retraso en la preparación.

La integración de todos los software necesarios se realiza gracias a *Bistrohub*. Esta empresa organiza todos los pedidos online en un único sistema y se juntan automáticamente en un Ipad, de tal manera que se evitan los errores de introducirlo manualmente y se va actualizando automáticamente cada vez que entren nuevos pedidos. Además, gracias a este servicio se realiza un control de ventas y comisiones de las distintas plataformas junto con un control de KPIs³ internos para ver los productos más vendidos y los tiempos por pedido. Por lo que disponer de esta plataforma tecnológica completa nos garantiza la eficiencia operativa y el buen funcionamiento del negocio.

3.1.5. Envasado

Uno de los puntos más importantes a la hora de realizar los pedidos online es el envase o *packaging* con los que se va a realizar los envíos de comida. Este debe tener la consistencia necesaria para que la comida llegue en buen estado a casa del consumidor final y además debe tener las condiciones necesarias para que aguante el calor de la comida y no llegue fría. Al ser uno de los puntos más importantes, desde Pop Kitchen hemos decidido optar por envases de cartón kraft ecológicos. Estos al ser ecológico no son un problema para el medioambiente y además conserva la comida en condiciones óptimas para el trayecto de la comida.

Por tanto, a parte de tener envases *ecofriendly* nuestro objetivos en este apartado es ofrecer:

- Envases personalizados para transmitir la imagen de marca en todo momento pero manteniendo un envase reciclable. Esta idea se realizara a través de pegatinas con el logo Pop Kitchen que servirán a su vez para cerrar las bolsas.
- Un envase que se adapte al tipo y características de comida que ofrecemos pero a su vez que nos permita tener el mínimo número de existencias para evitar la necesidad de tener grandes almacenajes de estos. El objetivo es que sean apilables entre si para ocupar el menor espacio.

Estos objetivos nos los ofrece Klimer, empresa que tiene una gran cuota de mercado en el sector de envases para la comida a domicilio. Ofrecen todo tipo de producto desde pajitas biodegradables a bolsas de papel. Cabe destacar que al proporcionarle Pop Kitchen a nuestros

³ Indicador clave de rendimiento

clientes todos los envases necesarios vamos a conseguir rappels sobre compras al pedir una mayor cantidad.

Ilustración 14: Modelos de rappel sobre compra en bolsas de pedido a domicilio

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: Klimer

En esta imagen se ve reflejado un ejemplo de rappel sobre compra de bolsas de papel. Estos precios nos los proporcionó Klimer al hacerle una consulta, el cual nos ofreció los precios de bolsas de 100g y 90g. Observamos que se va reduciendo el precio unitario (en amarillo) al aumentarse el número de bolsas, costando 209€ cuando se piden 25.000 y reduciéndose a 196 al pedir 100.000.

Esto refleja la posibilidad que tenemos a través de los envases para conseguir una reducción del precio y a la vez repercutir un porcentaje de los costes entre nuestros clientes.

3.1.6. Licencias

La *ghost kitchen* se debe localizar en un local a pie de calle con salida de humos pero a pesar de eso no es necesario una licencia de actividad de un restaurante sino que todo el local se considera una cocina industrial por estar destinado a la elaboración de alimentos. Al estar encuadradas en el uso industrial de elaboración de comidas se debe tramitar la licencia según el artículo 25 de la OAAEE “Actividades industriales de fabricación o elaboración y tratamiento de productos alimenticios para su consumo fuera del local, tales como elaboración de comidas para su distribución a establecimientos de restauración o comercio de platos preparados y catering”.

Si la cocina fantasma está localizada en una zona residencial es necesario también el certificado de conformidad que emite la Entidad Colaboradora Urbanística (ECU) antes de iniciar la actividad donde es necesario tener en cuenta las siguientes prescripciones:

- Operaciones de carga y descarga: es necesario cumplir los requisitos de las condiciones establecidas en el Decreto N°0178 de 05/04/2019 donde se obliga a designar a un responsable directo de las operaciones de carga y descarga, velará por el cumplimiento de las medidas y precauciones citadas en dicho protocolo. En este decreto además se añade una serie de prohibiciones que deben cumplir los repartidores.
- Protección del Medio Ambiente Urbano: la Ordenanza General de Protección de Medio Ambiente Urbano obliga al local a mantener todas las ventanas o cualquier otro hueco que ponga en comunicación el recinto con la atmósfera cerrado. Toda la extracción y ventilación se realizara a través de campanas de extracción.
- Contaminación Acústica y Térmica: el nivel de ruido y vibraciones transmitidos al medio ambiente exterior y a los vecinos colindantes no podrán superar los límites establecidos en los artículos 15,16 y 17 de la Ordenanza de Protección contra la Contaminación Acústica y Térmica.

Por tanto es necesario cumplir con todos estos requisitos para iniciar la actividad de una cocina fantasma. Cabe destacar que actualmente el Ayuntamiento de Madrid ha frenado el otorgamiento de licencias hasta que se modifique para hacerla mas acorde a la actividad debido al gran crecimiento que ha tenido este tipo de locales en Madrid.

3.2. Business Model Canvas

Desde Pop Kitchen hemos decidido crear una *ghost kitchen* de ocho cocinas de 12m² en un espacio de 130m² debido al gran crecimiento que ha tenido este mercado en el último año y las buenas perspectivas de futuro que tiene este tipo de negocio y el *food delivery*. Para desarrollar nuestro negocio vamos a utilizar la técnica de Business Model Canvas. Esto divide el negocio en cuatro partes principales: la propuesta de valor, clientes, servicio y

financiero. Respondiendo cada bloque a una serie de preguntas como se observa en la siguiente ilustración:

Ilustración 15: Lienzo resumido del Business Model Canvas



Fuente: Elaboración propia a través del modelo de Osterwalder y Pigneur (2010)

Por tanto, desde Pop Kitchen hemos redactado nuestra propuesta de valor. Posteriormente hemos analizado el mercado para conocer a nuestros competidores y aportar nuestra diferenciación a este. Continuado con la relación con el cliente y el marketing que vamos a utilizar. Por último, tras agrupar nuestro modelo de negocio hemos analizado con un modelo financiero si este va a ser viable.

3.2.1. ¿Qué ofrecemos?: propuesta de valor

Lo primero que hay que establecer es el problema que existe y como el negocio le va a dar solución. La comida *delivery* es una realidad y cada día más personas piden comida a domicilio provocando una saturación en muchos restaurantes que no tienen capacidad para atender los pedidos a domicilio y a sus propios clientes en el restaurante. Además, este tipo de negocio da la posibilidad de abrir restaurantes a gente que no tiene suficiente recursos para abrirlo directamente. La apertura de un restaurante en la Comunidad de Madrid supondría un desembolso inicial medio de 70.000€ en una zona céntrica, frente a lo que supone iniciarse

en una *ghost kitchen* donde solo es necesario desembolsar un alquiler mensual y al estar totalmente equipada, puede iniciar directamente su actividad.

Por tanto, el gran crecimiento de la comida a domicilio potenciada entre otros motivos por el confinamiento ha permitido a mucha gente conocer este tipo de comida, no asociándola únicamente a comida basura, y la posibilidad de abrir por primera vez un restaurante donde se pueda probar tu producto, tus ideas y reducir el riesgo da los motivos por los que el negocio de las *ghost kitchen* va a ser el futuro en el mundo de la hostelería. Para ello nace Pop Kitchen, al ofrecer cocinas en una zona céntrica donde los restaurantes pueden desviar su comida a domicilio y futuros chef deseen iniciarse en el mundo de la hostelería.

Realizamos la propuesta de valor a través de la plantilla de Geoffrey Moore, donde respondiendo a cinco conceptos llegamos a la propuesta de valor de nuestro negocio. Estos cinco conceptos son “For, Who, Our, Is y That”. Con cada uno de estos conceptos es necesario construir una frase, y juntando todas ellas se llegara a la propuesta de valor. La primera hace referencia al cliente objetivo, la segunda a la oportunidad que existe en el mercado, *Our* e *is* para establecer el nombre del producto y la categoría de este. Por último, *That* donde se informa sobre los beneficios de nuestro servicio.

- **FOR:** Emprendedores aficionados a la cocina, presentes en redes sociales.
- **WHO:** Emprendedores que buscan profesionalizar su negocio a un bajo coste, expandirse o probar su producto.
- **OUR:** Pop Kitchen, es un proveedor de infraestructuras de cocinas fantasma, buscando crear una comunidad a través de nuestra propia marca.
- **IS:** Ghost kitchen, una cocina fantasma es una instalación profesional de preparación de alimentos y de cocina creada para la preparación de comidas a domicilio.
- **THAT:** Permite a los emprendedores comenzar/desarrollar/profesionalizar su negocio.

Al establecer la respuesta a estos cinco conceptos se llega a una aproximación de la propuesta de valor de nuestro negocio: Para emprendedores aficionados a la cocina que estén presentes en las redes sociales y busquen profesionalizar su negocio a un bajo coste, expandirse o probar su producto, nace Pop Kitchen, proveedor de infraestructuras de cocina fantasma.

Por tanto, Pop Kitchen es un proveedor de cocinas fantasmas enfocadas a personas que quieren iniciar su negocio sin asumir el riesgo y el coste de abrir un restaurante. Estas personas principalmente van a ser emprendedores que disponen ya de una base de clientes a los que han llegado a través de redes sociales o del boca a boca pero no disponen todavía de un lugar profesionalizado para avanzar con su negocio. Pop Kitchen les ofrece todo lo necesario para profesionalizarlo y llegar a un mayor número de gente al tener integrado las plataformas de servicio *delivery* y estar presente en redes sociales.

3.2.2. ¿A quién se lo ofrecemos?: relación con el cliente y canales de comunicación

Como se ha mencionado, nuestro cliente va a ser en un principio emprendedores presentes en las redes sociales que se dediquen a vender su producto a través de esta y busquen profesionalizar el negocio.

Al disponer de ocho cocinas en un principio para llenarlas vamos a contactar a través de estas redes sociales con ellos para convencerles de que trabajen con nosotros. Otras formas potenciales de conseguir clientes se va a basar en contactar con las principales escuelas de cocina de Madrid para que se inicien sus estudiantes en ella. Además, en nuestra página web va a existir un formulario que permitirá ponerse en contacto con nosotros para ser un inquilino de nuestras cocinas. Tras conseguir un número considerable, nuestros clientes al estar en las redes sociales atraerán a otros clientes de su mismo perfil que deseen profesionalizarse.

Por lo tanto, al ser nuestro mayor fuente de ingreso el alquiler de las cocinas necesitamos una buena relación con el cliente y por ello nuestras cocinas van a estar creadas con los mejores elementos para la cocina y si el cocinero necesita alguna modificación en esta o algún elemento nuevo, no dudaremos en ofrecerlo. Buscamos cuidar al cliente para que este el máximo tiempo en nuestras instalaciones, que se sienta cómodo con nuestro servicio para conseguir que se fidelice. Además, en nuestro negocio el cliente y Pop Kitchen trabajamos juntos al buscar ambos maximizar nuestros beneficios. Si nosotros ganamos, significa que esta realizando suficiente envíos y por tanto el también esta ganando.

Vamos a ofrecerle valor por tanto a nuestros clientes a través de diferentes formas. Empezando por las cocinas totalmente equipadas y de última generación. Junto con una infraestructura donde disponemos de vestuarios, zona de descanso, almacén y recepción para todos nuestros clientes. Además, tendremos una alianza con todos los agregadores de *delivery* pudiendo nuestros clientes estar presentes en todas estas plataformas y dándose a conocer a todo el mercado. Por último, les vamos a ofrecer todo el *packaging* para sus pedidos y el menaje y utillaje por tanto nuestros clientes únicamente van a tener que preocuparse por realizar los pedidos.

Respecto a los canales de comunicación, Pop kitchen va a tener una presencia muy fuerte en redes sociales al ser nuestro cliente objetivo las personas que se encuentren en estas. Además, disponemos de una página web y en el momento en el que comencemos a tener clientes vamos a estar presentes en la principal red social de *livestreaming*, Twitch, donde se va a poder ver a nuestros clientes cocinar y interactuar directamente con ellos al estar nuestras cocinas condicionadas para este tipo de producción.

3.2.3. ¿Cómo se lo ofrecemos?: marketing y modelo de negocio

El marketing va a ser una parte muy importante en nuestra empresa, al existir un creciente número de competidores es necesario diferenciarse de ellos. Gracias al marketing se intenta conseguir que la gente aprecie esa diferencia cualitativa entre las diferentes cocinas fantasmas y nosotros. Por lo que nuestra principal idea es crear una imagen fuerte de marca, que la gente asocie Pop Kitchen a comida de calidad y a emprendedores con ganas de hacerse un hueco en el mundo de la hostelería.

Esta estrategia de marketing se va a desarrollar a través de tres principales canales que son las redes sociales, las relaciones públicas y las plataformas de reparto de comida, mientras que las asociaciones con las plataformas de reparto de comida es nuestro canal de captación más fuerte. Aprovechar el patrimonio digital existente de Deliveroo, UberEats y Glovo nos permite captar clientes con un bajo riesgo de rendimiento y de una forma que es replicable a nivel mundial.

Consideramos que el punto fuerte de Pop kitchen es el desarrollo y la explotación de marcas de alimentos de alta calidad que se entregan a domicilio. Nuestro principal objetivo es llegar a acuerdos con todas las plataformas de entrega para incluir nuestra marca, Pop Kitchen, en

sus plataformas y dentro de esta que se encuentren, como si fuera un *Pop-Up*, todas la oferta de comida de nuestros distintos clientes.

Para definir el modelo de negocio y la diferenciación con nuestros competidores principales nos reunimos todo el equipo con la colaboración del mentor en el proyecto Comillas Emprende. Decidimos que ninguno de nuestros competidores estaba aprovechando la presencia de las redes sociales de un gran número de cocineros que son usuarios de estas y realizan sus pedidos a través de Instagram o WhatsApp. Por lo que tras ponernos en contacto con algunos de ellos, veían posible la idea de profesionalizar su proyecto y al tener una base de clientes fieles no asumirían un gran riesgo al principio. Por tanto, junto a los consumidores que arrastran de las redes sociales nuestros clientes y con nuestra política de marketing de apoyarse en el patrimonio digital de las plataformas de *delivery* y promocionar a nuestros clientes, llegaríamos a una sinergia entre Pop Kitchen y nuestros clientes al no comenzar de cero una marca.

Tras consolidar la marca con un gran número de emprendedores en nuestras cocinas, nuestro principal objetivo para impulsar aún mas la marca es realizar colaboración con *influencers* con gran presencia en España. Este modelo de negocio ya se ha realizado en Estados Unidos donde personajes como Mariah Carey o Whiz Khalifa se han asociado con diferentes *ghost kitchen* y han lanzado su modelo de comida. Al tener un nombre y un gran número de seguidores solo es necesario realizar una inversión en las redes sociales para dar a conocer que estos personajes disponen de platos de comida que se pueden pedir a través de las plataformas de *delivery* y la realiza Pop Kitchen junto a estos *influencers* españoles, consolidando aún mas nuestra marca. Este modelo ha sido muy famoso y ha provocado un gran impacto en Estados Unidos al entrar en el negocio un famoso youtuber, Mr. Beast, con más de 54 millones de usuarios que decidió abrir 300 cocinas fantasmas a la vez en todo Estados Unidos aliándose con las aplicaciones de reparto y únicamente ofreciendo hamburguesas y patatas fritas (NY Times, 2021). Al tener una base de fans, únicamente necesitó anunciarse a través de las redes sociales. Por tanto, este negocio aun no se ha visto en España, donde hay gran cantidad de personas influyentes con una red de fans muy grandes que desean con tan solo un *click* a través de las plataformas de reparto comer la hamburguesa, pizza o tacos de su cantante o *influencer* favorito.

3.2.4. ¿Por cuánto se lo ofrecemos?: proyecciones financieras y viabilidad del negocio

En este apartado se analizarán las hipótesis básicas que hemos asumido para la creación de las *ghost kitchen* y las proyecciones a tres años que hemos analizado. Tras ello veremos la viabilidad del negocio para la proyección establecida.

El modelo financiero lo pudimos completar gracias a la colaboración con el fundador de Hive con el que tuvimos una reunión y nos solucionó todas las dudas de precios que teníamos y nos enfocó como se debía realizar una *ghost kitchen* adecuadamente.

Las hipótesis básicas que hemos asumido en un principio se pueden observar en esta tabla:

Ilustración 16: Hipótesis básicas de Pop Kitchen

Hipótesis básicas	
Numero de Cocinas (unidades)	8
	M2
Cocinas (m2)	12
Espacio cocinas (m2)	96
Recepción (m2)	8
Almacén (m2)	8
Vestuario (m2)	14
Cuarto basuras (m2)	4
Total (m2)	130
M2 cocinas	96
Nº Locales	1
Espacio cocinas	8
Meses	12
Alquiler local	2.200 €

Fuente: Elaboración Propia

La idea inicial que tuvimos era realizar seis cocinas de 12m² cada una pero observamos que con un local de 130m² y los elementos necesarios como recepción, almacén, vestuarios y cuarto de basura podíamos llegar a realizar ocho cocinas. El alquiler medio para un local que dispone de salida de humo y esta en una de las localizaciones que anteriormente se ha explicado es de 2.200€ mensuales. Tras establecer la hipótesis básica del proyecto de *ghost kitchen* es necesario analizar los gastos en los que vamos a incurrir y los ingresos que vamos a obtener para analizar si el proyecto es viable o no.

En cuanto a los principales gastos a parte del alquiler del local y la inversión inicial de reforma, alrededor de 146.000€ que se van a amortizar a lo largo de la vida útil de las cocinas,

se tiene en cuenta el marketing, las comisiones de las plataformas y suministros. La idea principal respecto a estos gastos es repercutírselo entre los ocho clientes de nuestras cocinas.

Respecto a los ingresos, el principal que vamos a obtener se basa en el alquiler de las cocinas a los clientes donde hemos calculado un alquiler de cada espacio por 95€/m2. Además, hemos observado que otras formas de obtener ingresos es obteniendo un porcentaje al proporcionar las materias primas, envases y equipamiento a nuestros clientes pero también cobrando un 1% de las ventas totales obtenidas durante el año.

Ante esta situación de ingresos y gastos planteamos el siguiente balance de pérdidas y ganancias, proyectado a dos años:

Ilustración 17: Proyecciones financieras de Pop Kitchen

	2022	2023	2024
%ocupación	50%	62%	70%
Numero de locales	1	1	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 €	160.381,44 €	160.381,44 €
Total Ingresos % ocupación	80.190,72 €	99.436,49 €	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	-		
Arrendamiento financiero	17.136 €		
Limpieza (campana de extracción y zon. Com)	1.440 €		
Seguridad e higiene (subcontrata de laboratoric	1.200 €		
Other	3.208 €		
Total gastos 100%	109.047 €	109.047 €	109.047 €
Total Gastos % otocupación	93.535 €	89.812 €	87.330 €
EBITDA	51.335 €	51.335 €	51.335 €
EBITDA ajusta por % ocupación	-13.343,98 €	9.624,63 €	24.937,03 €

Fuente: Elaboración propia

Como se observa hay que tener en cuenta el porcentaje de ocupación de la empresa donde nuestra hipótesis es que en el primer año consigamos llenar las cocinas en un total del 50% de ocupación y durante los dos años siguientes aumentar este porcentaje. Tras establecer todos los ingresos relacionados con el porcentaje de ocupación, llegamos a unos ingresos de

80.190€ que restándole los gastos acordes a la ocupación el primer año obtenemos unas pérdidas de 13.000€. Se observa en las hipótesis que en el momento que al año siguiente obtengamos un porcentaje de ocupación mayor al 61% (nuestro *break even*) empezamos a obtener beneficios.

Por otro lado, se plantea por que nuestros clientes con el porcentaje alto de gastos que tiene que hacer frente les sale rentable iniciar una *ghost kitchen*. El motivo principal es no asumir un coste inicial muy alto como el que hay que hacer para abrir un restaurante y a través de la *ghost kitchen* el binomio rentabilidad/riesgo es mas rentable al poder utilizar las cocinas fantasmas como herramienta para conocer si el producto que ofreces funciona en el mercado. A parte de esto también van a obtener una serie de ingresos tras hacer frente a los gastos como se observa en esta tabla:

Ilustración 18: Escenarios de rentabilidad de nuestros clientes

Input		Escenarios de rentabilidad			
		MIN	AVG	MAX	
Comisión Apps	28%				
Mercaderías	32%				
Ticket medio	25 €				
		Pedidos (mensual)	1000	1750	2500
		Pedidos (semanal)	231	404	577
		Facturación	25.000 €	43.750 €	62.500 €
		IVA (10%)	(2.500)	(4.375,00)	(6.250,00)
		Comisiones Apps	(7.000)	(12.250,00)	(17.500,00)
		Comisión Pop Kitchen	(750)	(1.312,50)	(1.875,00)
		Mercaderías	(8.000)	(14.000,00)	(20.000,00)
		COGS	(18.250)	(31.937,50)	(45.625,00)
		Beneficio bruto	6.750 €	11.813 €	16.875 €
		<i>Margen bruto por pedido</i>	6,75 €	6,75 €	6,75 €
		Empleados	2,5	3,0	3,5
		Coste empresa	(1.980,00)	(1.980,00)	(1.980,00)
		Pop Kitchen	(2.315,00)	(2.315,00)	(2.315,00)
		Opex	(7.265,00)	(8.255,00)	(9.245,00)
		EBITDA	(515,00)	3.557,50	7.630,00
		<i>Punto de equilibrio semana</i>	249	282	316

Fuente: Propia elaboración

Como se observa la media mensual para que empiecen a obtener beneficios es realizar un total de 1.750 pedidos a un ticket medio de 25€. Tras las comisiones de Pop Kitchen y el

alquiler que se les cobra a nuestros clientes obtienen un EBITDA mensual de 3.557€. Además, si se llega a hacer una cantidad de 2500 pedidos mensuales, es decir, 577 por semana nuestro cliente puede llegar a obtener hasta 7.600€ mensuales.

Tras analizar las posibles ganancias que puede obtener nuestros clientes decidimos realizar una encuesta entre diferentes emprendedores presentes en redes sociales relacionados con el mundo de las cocinas. Donde planteamos si conocían lo que eran las cocinas fantasmas y cuanto estarían dispuesto a pagar por iniciar su negocio en una de ellas.

Ilustración 19: Encuesta a nuestros potenciales clientes

¿Qué cantidad mensual estaría dispuesto a pagar por tener un espacio en las cocinas de Pop Kitchen? La respuesta debe ser en euros al mes

50 respuestas



Fuente: Elaboración propia a través de Google Forms

El 54% de encuestados ven aceptable un alquiler entre 2000 y 2500 euros al mes por utilizar una cocina fantasmas totalmente equipada donde puedan iniciar desde el primer momento su negocio.

En conclusión, se observa que en estos escenarios las opciones son positivas tanto para nuestros clientes como para nosotros si obtenemos los objetivos esperados siendo las cocinas ciegas una de las mejores formas para introducirse en el mundo de la hostelería y conocer si tu producto es viable en el mercado con la infraestructura ya establecida y únicamente aportando sus conocimientos e innovaciones en la cocina.

Ilustración 20: Business Model Canvas de Pop Kitchen

<p>Alianzas Estratégicas</p> <ul style="list-style-type: none"> Proveedores Bistrohub Arrendador Agregadores de Delivery 	<p>Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> Reducción de costes Equipamiento de las cocinas Infraestructura Potenciar las RRSS <p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> Localización Local Maquinaria Emprendedores Personal Software 	<p>Propuesta de Valor</p> <p>Emprendedores aficionados a la cocina que estén presentes en las redes sociales y busquen profesionalizar su negocio a un bajo coste, expandirse o testear su producto, nace Pop Kitchen, proveedor de infraestructuras de cocina fantasma.</p>	<p>Relación con el cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> Adaptación de las cocinas Servicio de reparación de electrodomésticos Control de higiene y plagas <p>Canales de Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> Página Web Redes sociales Livestreaming Plataformas Delivery 	<p>Segmentos de Mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> Emprendedores con necesidad de ampliar su negocio Restaurantes saturados o que desean expandirse Marcas de comida virtuales
<p>Costes</p> <ul style="list-style-type: none"> Leasing de maquinaria Alquiler local Personal Marketing Tecnología Suministros y Limpieza 		<p>Flujo de Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> Alquiler de infraestructura Comisiones por ventas Comisiones por <i>packaging</i>, menaje y utillaje 		

Fuente: Elaboración propia

3.3. Consideraciones estratégicas

El mercado de las *ghost kitchen* está en expansión en España y por ello es necesario realizar consideraciones estratégicas de este. Primero se va a realizar un análisis de la competencia junto con la diferenciación de Pop Kitchen frente a ellos. Tras esto, se van a realizar dos análisis como se ha explicado en la metodología, análisis DAFO y las cinco fuerzas de Porter. A través de este análisis nos va a proporcionar todo el potencial del negocio y también los principales problemas que se observan en el mercado para poder hacer frente a ellos y poder llegar a nuestros objetivos.

3.3.1. Competidores

Antes de iniciar el negocio es necesario conocer los principales competidores. Las cocinas fantasmas son una realidad de no más de un año en España pero han surgido recientemente un número importante de empresas que se dedican a ello. Han abierto *ghost kitchen* desde las principales empresas de *delivery* como Glovo o Deliveroo hasta nuevas empresas con ideas innovadoras.

Para ofrecer un servicio innovador que no estuviera presente en ninguno de los competidores realizamos un estudio a fondo de todos ellos:

- **BOOH!:** Empresa de Málaga que se inició en el mercado de las *ghost kitchen* a través de una campaña de marketing dando a conocerse como los encargados de llevar Papa Johns a Málaga. Su alianza con Papa Johns solo duró los primeros meses pero ya estableciéndose en el mercado de las cocinas fantasmas expandiéndose a Madrid. Su principal valor se basa en que sus arrendatarios evitan gastar unos 3.700 euros al mes sólo en gastos de gestión y personal. Destaca que sus locales están abiertos al público precisamente porque creen que era necesario para tener más visibilidad. Un dato interesante entre las distintas cocinas fantasmas es su separación, algunas optan por separar cada cocina y otras con tener todo como una gran cocina. En el caso de Booh sus cocinas se separan unas de otras con paredes, lo que ocurre en cada uno de ellos es responsabilidad del restaurante. El tamaño de sus cocinas es de 14m². Este competidor dispone de cuatro marcas propias y cuenta con cinco cocinas fantasmas en España.

- **COOCIO:** La compañía se define como “una incubadora gastronómica, operando como cocina compartida para emprendedores desde 2016”. La creación de una línea de negocio de dark kitchen cuando, en 2018, Glovo les solicita el diseño de su dark kitchen. “En 2018, Glovo requiere de nuestros servicios para diseñar una dark kitchen, cuando todavía no existían como se conocen hoy. Les asesoramos y finalmente realizamos la primera dark kitchen compartida de España”. 21 cocinas compartidas, 14 operadores. Desde entonces, el negocio de la compañía se divide en dos: cocinas compartidas para emprendedores y dark kitchen.
- **HIVE:** Levanta 400k en la primera Ronda de inversión, adquieren un antiguo mercado cerca de la céntrica Plaza de Castilla de Madrid de 2.300 metros cuadrados, el espacio más grande de toda Europa de este tipo de negocio. Su mayor virtud, es su flexibilidad. Construye las cocinas en función de las necesidades de los clientes. Su negocio lo define como un mercado de *delivery* donde se puede pedir tanto online como acudir presencialmente a su localización. Se centran más en ser un negocio de infraestructura de cocinas fantasmas, buscando mejorar cualquier local al conseguir los mejores precios del sector para crear las cocinas.
- **Cuyna:** Están localizados en Valencia. Las marcas que trabajan con ellos ahorrarán en torno a 80.000 euros de inversión pero optan por ser un coworking al estar todas las cocinas unificadas, los protocolos sanitarios y de higiene se unifican al ser la licencia de la que disponen de cocinas compartidas. El mayor problema de esto es que si ocurre algún problema en alguna de las cocinas afecta a todas las demás pero consiguen con ello una reducción del 25% de los gastos fijos anuales. Han lanzado una red de cocinas ciegas destinadas a operadores que quieran externalizar la expansión de su negocio de comida a domicilio, reduciendo plazos y costes de inversión. Su principal misión es: “Con Cuyna queremos aportar una cocina muy bien ubicada, muy bien equipada, pero que no sea solamente alquilar un espacio. Cuyna es una empresa, un partner que va a ayudar a crecer.”

Estas son las cuatro empresas principales que están dentro del mercado español de las cocinas fantasmas sin el apoyo de una de las grandes empresas de reparto a domicilio. Estas empresas

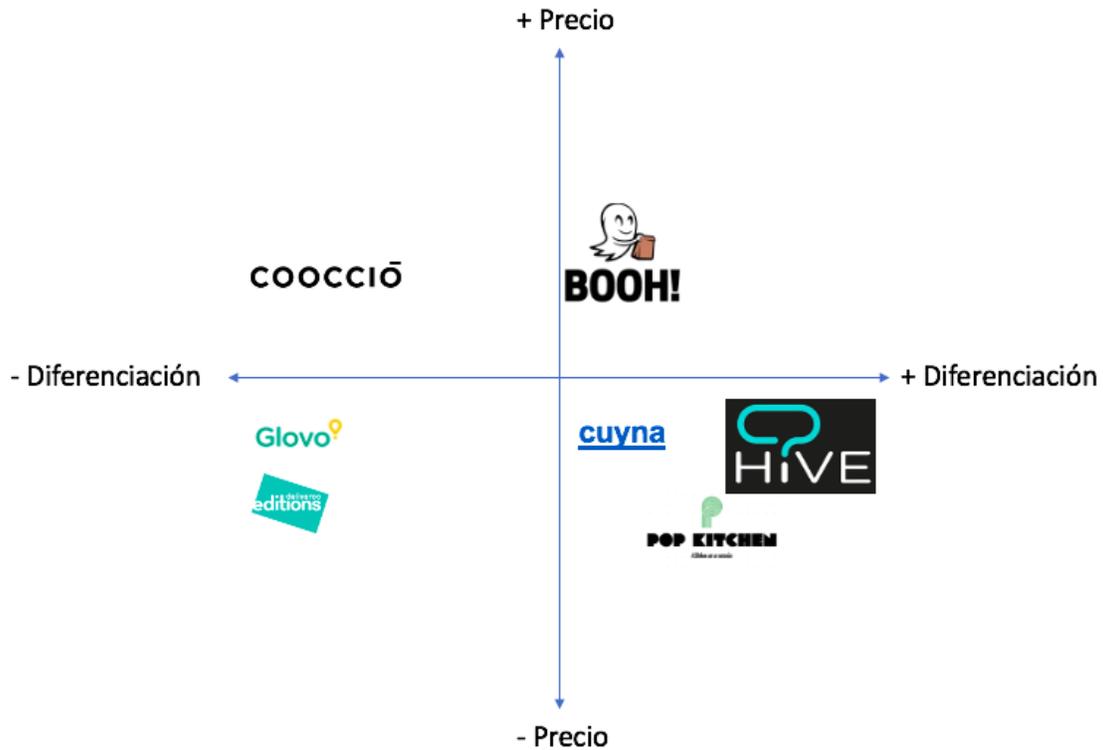
se han instaurado en España a través de dos principales empresas, creando un gran número de cocinas fantasmas en Madrid y Barcelona. La primera empresa es **Editions**, lanzada por Deliveroo en 2018 con dos complejos en Madrid de 400m² cada uno con seis cocinas. Deliveroo con Editions aspira a ser el referente de comida y, por ello, busca desarrollar soluciones que ayuden a sus *partners*, los restaurantes, a seguir creciendo y desarrollándose. Por este motivo, Editions surge como una apuesta estratégica como una herramienta clave para ayudar a restaurantes a expandirse sin asumir riesgos e incluso a llegar a nuevas ciudades. Por otro lado, Glovo se inicia en el mercado de las *ghost kitchen* a través de **Cookroom**, se trata de un espacio equipado con cocinas a medida que Glovo ofrece a sus *partners* para que puedan solventar dos grandes problemas de los restaurantes:

- Abrir nuevas localizaciones, solo para delivery, en diferentes áreas de la ciudad u otras ciudades.
- Evitar la saturación de los restaurantes gestionando los pedidos de delivery a través de las Cookrooms.

Glovo cuenta con más de seis CookRooms repartidas en España, Italia, Ucrania, Perú y Argentina, con espacio para más de 60 *partners* a escala global. A parte de contribuir a que los restaurantes puedan expandirse a nuevas zonas, ayudan a mejorar su eficacia al estar pensadas exclusivamente para el *delivery*. Glovo pone a disposición de los *partners* toda la infraestructura básica y los kitchen managers –personal encargado de gestionar tanto el espacio como la asignación de pedidos a los repartidores–, mientras que los *partners* solo tienen que traer sus cocineros, materia prima y material de cocina específico.

En resumen se puede observar este mapa de competidores, donde se ofrece una comparación por dinero y diferenciación entre las distintas marcas que ofrecen *ghost kitchen* en España.

Ilustración 21: Mapa de competidores



Fuente: Elaboración propia

Observamos que Pop kitchen se sitúa entre Cuyna y Hive en cuanto a la diferenciación de los servicios prestados pero ofreciendo un precio menor que ellos. Por otro lado, las grandes marcas de delivery al tener gran cuota de mercado no necesitan diferenciarse y ofrecen directamente el espacio para realizar una cocina fantasma a unos precios muy competitivos. Por último, las dos primeras marcas de *ghost kitchen* que nacieron en España como son Cooccio y Booh ofrecen servicios muy distintos entre ellos, el primero asesora en la creación y la otra marca ofrece *ghost kitchen* pero abiertas al público.

3.3.2. Diferenciación

Tras analizar todos los principales competidores de cocinas fantasma en España, observamos que muy pocas de ellas se centraban en ayudar a nuevos emprendedores a través de las cocinas fantasmas a iniciar su negocio, no solo aportándoles una cocina sino que apoyándoles

en todo el proceso. Por ello, Pop Kitchen nace con la idea de ser un *Kitchen as a service* donde se va a diferenciar de los diferentes competidores en 4 principales aspectos.

- **Variedad de marca:** Pop kitchen nace con la idea de ser el *Pop-Up* de las cocinas fantasmas donde al disponer de distintas marcas se va a poder realizar un pedido donde se incluya tipos de comida diferentes. No necesitando hacer pedidos distintos para pedir diferente tipos de comida, toda va a estar disponible en Pop Kitchen.
- **Software:** Unificamos todas las plataformas de *delivery* en una sola a través del software de BistrotHub permitiendo a nuestros clientes a estar disponible en todas las plataformas, ahorrar costes y ser más sostenibles.
- **Crear una comunidad de *foodies*:** Nuestros clientes van a ser emprendedores que ya han iniciado su negocio a través de una red social donde tienen una serie de clientes fieles pero no han profesionalizado todavía su cocina. Además, con la presencia en redes sociales tanto nuestros clientes como el consumidor final tiene la oportunidad de conectar y compartir contenido gastronómico, teniendo las redes como principal canal de comunicación.
- **Live Streaming:** Nuestro objetivo es crear experiencias dentro de la cocina, estando presente en plataformas de *live streaming* para que las personas que realicen los pedidos puedan conocer como se preparan sus platos o incluso interactuar con los diferentes chefs que se encuentran en nuestras cocinas. Esto permitirá dar un mayor acercamiento al consumidor final y evitar una de las mayores desventajas que tienen las *ghost kitchen* al no tener un trato tan cercano como un restaurante habitual. Esto es conocido con el término *Eatertainment* ofreciendo conceptos innovadores para movilizar a las personas que lo que buscan son momentos de disfrute que puedan compartirlo al instante en sus redes sociales y poder vivirlo en primera persona.

3.3.3. Análisis DAFO

Ilustración 22: Matriz DAFO de Pop Kitchen

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

Fuente: Elaboración propia

Para analizar la estrategia de la empresa para llegar a conseguir estos objetivos, realizamos un análisis DAFO donde conseguimos una visión global desde un punto de vista interno y externo de la empresa. Comenzando con el análisis interno donde observamos las capacidades y recursos que posee la empresa dividiendo al estructura del negocio en **fortalezas y debilidades**. En cuanto a la fortalezas que dispone Pop Kitchen se destaca la minimización de costes y riesgos, al no tener que abrir un establecimiento propio; la ampliación del área de reparto y potenciales clientes; diversificación del negocio, a cercándonos a distintos tipos de clientes y, finalmente, un incremento del conocimiento de marca y de la rentabilidad. Por otro lado, nuestras principales debilidades es conseguir hacer frente a diferentes cocinas fantasmas que tienen el apoyo directo de las grandes plataformas de *delivery*, pudiendo ser difícil en el primer año conseguir el número de clientes deseado para llenar las cocinas y por último, la posibilidad de tener en las cocinas una alta rotación de clientes, al ser emprendedores su producto puede triunfar y se desligan de nosotros para abrir su propio restaurante o por otro lado, puede que su producto no triunfe y busquen otros objetivos.

Desde el análisis externo del mercado vamos a determinar las amenazas que nuestra empresa se puede encontrar y las oportunidades de negocio que se pueden presentar. Las

oportunidades del negocio que se presentan nace por cambio en el hábito social de las personas, al ser cada vez mayor el número de clientes que piden semanalmente comida a domicilio y siendo una realidad que solo aumenta cada año. Lo que permite a las *ghost kitchen* centrarse en estos clientes que buscan semanalmente comer comida de calidad en su casa sin necesidad de cocinar ellos. Por lo que Pop Kitchen nace para aprovechar esta tendencia de mercado y encontrar su nicho con unos clientes que pueden ofrecer comida de gran calidad a los consumidores finales. Por otro lado, la principal **amenaza** es los cambios legales que se han producido en el primer trimestre en el Ayuntamiento de Madrid, al ser un negocio que ha explotado y crecido a un gran ritmo, muchas cocinas fantasmas no cumplen con toda la legalidad y se han creado conflictos con comunidades de vecinos respecto a las salidas de humo y al nuevo tráfico provocado por los *riders* que van a barrios donde antes no había una gran afluencia de coches. Ante estos motivos la Comunidad de Madrid ha decidido paralizar la entrega de licencias hasta que se decida como regular este nuevo tipo de negocios.

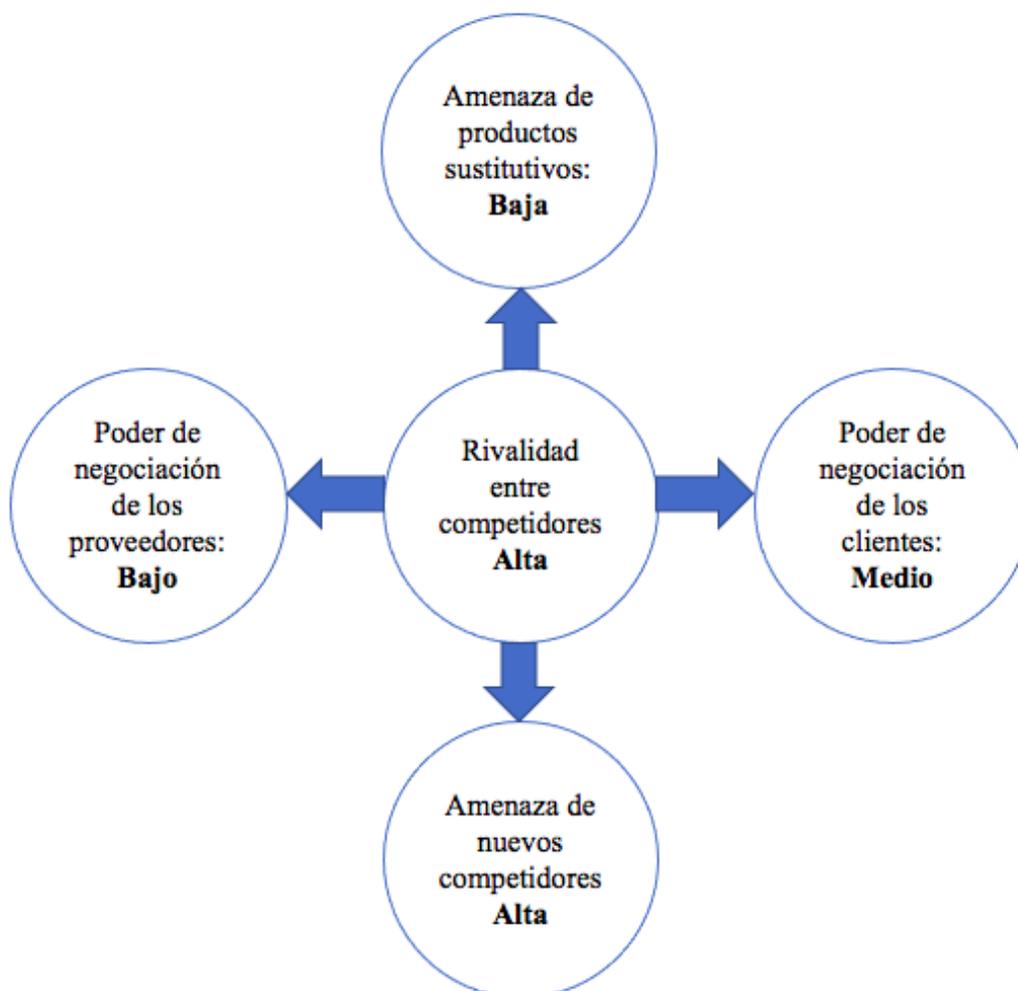
Por otra parte, para fidelizar a los consumidores a la comida de nuestros clientes nuestro objetivo es acercarnos más al consumidor a estos a través de las redes sociales para que les conozcan y sepan a través de *streaming* cuáles son sus técnicas a la hora de cocinar o como se realizan sus pedidos. También junto a las plataformas de *delivery* se comenzará en un principio con promociones que atraen a los consumidores a probar nuevos productos al estar a un precio más bajo que la competencia. Por último, para potenciar las horas muertas de nuestras cocinas hemos decidido impartir clases o cursos de cocina a consumidores tanto presencialmente como online, de tal manera que los consumidores van a conocer aún más a nuestros emprendedores.

3.3.4. Cinco fuerzas de Porter

La matriz de las cinco fuerzas de Porter la creó el economista Michael Porter en su primer libro “Estrategia Competitiva”. A través de este análisis se plantea la existencia de cinco fuerzas: el poder del cliente y del proveedor, nuevos competidores entrantes, amenaza de los productos sustitutivos y rivalidad entre competidores. Siendo la utilidad de esta matriz la gestión por parte de Pop Kitchen para analizar y medir nuestros recursos frente a estas cinco fuerzas. Nos servirá para establecer nuestra posición en el mercado y comenzar a planificar

estrategias que potencien las oportunidades y fortalezas analizadas en el DAFO para hacer frente a las amenazas y oportunidades.

Ilustración 23: Cinco fuerzas de Porter de Pop Kitchen



Fuente: Elaboración propia

Entraremos en profundidad en cada una de estas fuerzas:

1. Poder de negociación del cliente

El poder que le establecemos a nuestro cliente es un poder medio. Este tiene la potestad de elegir entre competidores de otras *ghost kitchen* pero reducimos el poder que tiene nuestro cliente al elegir uno muy concreto y aumentar nuestra estrategia de marketing y publicidad en las redes sociales. Además proporcionamos un valor añadido, como se ha mencionado a lo largo del trabajo, a este tipo de cliente que otras *ghost kitchen* no ofrecen.

2. Poder de negociación de los proveedores

Consideramos que los proveedores al comienzo van a tener un poder medio ante nuestro negocio pero se va a reducir a medida que crezcamos, teniendo un poder bajo. Al disponer solo al principio de un establecimiento que no está al 100% de ocupación en el primer año no tendremos fuerza de negociación contra ellos pero a medida que la ocupación vaya ascendiendo los pedidos serán mas grandes y podemos negociar con diferentes proveedores para conseguir el mejor precio y tiempo de reparto posible. Por tanto nuestra estrategia en cuanto a proveedores se va a basar en aumentar el número en cartera de estos y establecer alianzas a largo plazo con ellos.

3. Amenazada de nuevos competidores

Las *ghost kitchen* es un mercado que se encuentra en expansión y cada día resulta mas atractivo al aumentar el porcentaje de personas que piden comida a domicilio. Por tanto, la amenaza de nuevos competidores en este sector es alta y por ello es necesario diferenciarse al únicamente establecer la barrera de entrada en este mercado con la creación de una infraestructura para desarrollar una cocina fantasma. Nuestra principal diferenciación son nuestros clientes que nos aportan con sus redes sociales una base de consumidores ya establecidos además de tener un nombre y ya cualidades que se sabe que en el mercado funciona. Al tener una gran inversión en marketing también vamos a conseguir diferenciarnos de nuestros competidores y potenciar canales de comunicación que otras *ghost kitchen* no utilizan.

4. Amenaza de nuevos productos sustitutivos

La amenaza de productos sustitutivos en el mercado de las *ghost kitchen* es muy bajo. A día de hoy las propias cocinas fantasmas son un producto sustitutivo en expansión de los restaurantes tradicionales. Por lo que estamos ante un mercado muy atractivo siendo la novedad del sector.

5. Rivalidad entre competidores

Actualmente en España existe un número bajo de estos establecimientos en comparación con Inglaterra o Estados Unidos pero cada día aumenta el número de *ghost kitchen* en España. Por tanto, como se ha analizado anteriormente hay una serie de competidores en este mercado y la rivalidad entre ellos es alta, al intentar todos hacerse con la mayor cuota de mercado de cocinas fantasma y conseguir los mejores acuerdos con las plataformas de *delivery*. Ante esta situación la estrategia principal de Pop Kitchen se va a basar en mejorar la experiencia del usuario con las redes sociales, a medida que crezcamos conseguir asociarnos con *influencer* importantes en España para que lancen su propia marca virtual en colaboración con alguno de nuestros clientes e intentar reducir el nuestros costes fijos con un mayor poder de negociación.

Se observa que estamos en un mercado con competidores muy recientes de características únicas. Ante esto, Pop Kitchen ha buscado diferenciarse con cuatro ideas principales debido a que ninguno de nuestros competidores se centra en ese nicho del mercado. Además, tras el análisis DAFO y Porter se asume que el mercado ofrece más oportunidades que desventajas, siendo buen momento para comenzar el negocio de las cocinas fantasma en España.

4. Conclusiones

Las cocinas fantasmas son una realidad en España, están actualmente en auge debido a la pandemia e impulsados por las plataformas de comida a domicilio. A continuación se exponen las conclusiones que dan respuesta a los objetivos inicialmente planteados.

1. Definir con precisión la figura de las cocinas fantasmas, identificando las variables que han desarrollado este mercado, haciendo hincapié en el caso español.

Hemos definido una cocina fantasma como un restaurante dedicado a la comida *delivery* donde el consumidor final sólo puede encargar este tipo de comida a través de las plataformas de envío a domicilio. Existiendo por tanto una relación entre estas y las propias cocinas fantasma.

El mercado de este tipo de cocinas tiene un potencial muy alto, acelerado especialmente por la pandemia del Covid-19. Esto ha provocado que un mayor número de clientes conozcan todas las posibilidades que existen en el mundo de la comida a domicilio y está produciendo un cambio en los hábitos sociales. A día de hoy las personas entre 18 y 40 años piden por lo menos una vez a la semana comida a domicilio, estableciendo un volumen de mercado que se estima en 365 mil millones en 2030 (UBS, 2018).

2. Analizar el papel que este tipo de cocinas tendrán en el futuro de la restauración.

Ante este cambio estructural, creemos que las cocinas fantasmas sí van a ser clave en el futuro de la restauración. Actualmente ya se observa como la gente pide cada vez más comida a domicilio y se está eliminando la creencia de que solo se podía pedir comida basura, existiendo en la actualidad una gran cantidad de restaurantes saludables entre las opciones de *delivery*. Este cambio se va a acelerar debido a que las generaciones más jóvenes son “nativos digitales” estando todavía más acostumbrados a pedir comida a domicilio. Además, se está identificando una tendencia de pasar más tiempo en casa que fuera de esta, la comida a domicilio en España será uno de los mercados mas importantes en el futuro.

Lo que incrementa la importancia de las *ghost kitchen* en este mercado es que grandes empresas de *delivery* como Globo o Deliveroo en España estén dentro de este, buscando la integración vertical y no centrándose únicamente en el reparto de comida a domicilio. Las cocinas fantasmas van a permitir mejorar la industria, reduciendo el tiempo de entrega y

mejorando las condiciones de la comida. Dando la posibilidad a que emprendedores con pocos recursos pero con las ganas de iniciarse en el mundo de la restauración se inicien en el mercado con un menor riesgo y a una menor inversión inicial. Por último, las cocinas fantasmas servirán para realizar la apertura de restaurantes en distintas ciudades en España. Al suponer una menor inversión, estos restaurantes tienen la posibilidad de probar si funciona su tipo de comida en estas ciudades y, una vez demostrado que funciona, abrir restaurantes de la misma temática.

3. Explicar las recomendaciones necesarias y pasos a seguir para crear una *ghost kitchen* en España.

Tras observar el futuro positivo que tienen este tipo de infraestructuras en la restauración, se ha descrito en el trabajo los pasos necesarios para abrir una *ghost kitchen* en España. Uno de los puntos más importantes es la **localización**, debido a que hay que tener en cuenta la necesidad de reparto en un máximo de 15 minutos desde que está el pedido preparado hasta la entrega en el lugar deseado. Gracias a la aplicación *radiusmap* se observa dos de las mejores localizaciones en Madrid para establecer una cocina fantasma (López de Hoyos y Arguelles), teniendo en cuenta la localización como la existencia en esta zona de locales con la **infraestructura** necesaria. Estas necesidades son de al menos 12m² por cada cocina y disponer de un cuarto de basuras, salida de humos y vestuarios.

Se debe tener en cuenta también la integración en las cocinas de un **software** para agrupar todas las plataformas de reparto a domicilio y evitar así errores humanos, controlando todo desde un único dispositivo. Además, este software permite la agrupación de datos para mejorar la eficiencia de las cocinas. Por último, para terminar de crear un *ghost kitchen* es necesario un buen **envasado** para realizar los envíos y tener en regla todas las **licencias** que se han descrito para comenzar el negocio.

4. Presentar el plan de negocio de Pop Kitchen, más concretamente:
 - Desarrollando el Business Model Canvas.
 - Describiendo las principales consideraciones estratégicas.

Ante esta oportunidad de negocio, nace Pop Kitchen, una *start up* creada por cinco alumnos de E-3. Este modelo de negocio se ha explicado a través del Business Model Canvas en el trabajo, donde se destaca para empezar la propuesta de valor de Pop Kitchen: “Para emprendedores aficionados a la cocina que estén presentes en las redes sociales y busquen profesionalizar su negocio a un bajo coste, expandirse o probar su producto, nace Pop Kitchen, proveedor de infraestructuras de cocina fantasma”. En esta se observa nuestro modelo de negocio, quienes van a ser nuestros clientes y las características de los mismos.

Nuestro modelo de negocio principal se basa en alquilar las cocinas a nuestros clientes, estableciendo una buena relación con estos y aportándoles todos los elementos necesarios para que puedan realizar su actividad. Potenciando su trabajo a través de marketing en redes sociales junto con plataformas de *live streaming* para acercarse al consumidor final. Nuestros clientes van a ser emprendedores con un negocio ya iniciado en redes sociales pero que no se ha profesionalizado. Al no iniciar de cero su negocio, estos ya disponen de una base de clientes que se va a aumentar a través de Pop Kitchen. Por último, tras la realización de unas proyecciones financieras, se observa que el negocio es viable gracias al aumento de la ocupación a lo largo de los años y siendo nuestro principal objetivo crecer aumentando el número de establecimientos de *ghost kitchen*. Convirtiendo Pop Kitchen en una marca líder en el mundo de las cocinas fantasma.

Tras establecer el modelo de negocio, se realizan las consideraciones estrategias del mismo. Se observa que estamos en un mercado con competidores bastante recientes, donde ninguno tienen aún una gran cuota de mercado. Por lo que desde Pop Kitchen hemos buscado diferenciarnos en 4 aspectos principales: variedad de marca, software, crear una comunidad *foodie* y *live streaming*. Además, tras el análisis DAFO y Porter se asume que el mercado ofrece más oportunidades que desventajas, siendo buen momento para comenzar el negocio de las cocinas fantasma en España.

5. Bibliografía

AECOC (2020). *El futuro de last mile delivery*. Asociación de Fabricantes y Distribuidores. Innovation hub. <https://www.aecoc.es/innovation-hub-noticias/el-futuro-del-last-mile-delivery/>

Aguilar, J.(2021). *Glovo, Deliveroo y el resto de plataformas tendrán tres meses para dar de alta a sus “riders”*. ABC. 24 de febrero de 2021. https://www.abc.es/economia/abci-glovo-deliveroo-y-resto-plataformas-tendran-tres-meses-para-alta-riders-202102241050_noticia.html

Alimarket (2021). *Marcas Virtuales: Un segmento incipiente, pero con amplio margen de crecimiento*. Alimarket Report.

Aquaa (2020). *Cloud Kitchens: Strategic Opportunities For Incumbents And Investors*. Aquaa Partners Report.

Congreso online de Barras de ideas (2020). *Escenarios y soluciones para el presente de la hostelería*. BDIGITAL. <https://barradeideas.com/roadshow/>

Bistrohub. *Gestiona tu cocina fantasma fácilmente*. Bistrohub <https://bistrohub.co/es/bistrohubs-product-dark-kitchen-software/>

Cáceres, E (2020). *Dark Kitchens, una respuesta al Boom del Delivery*. *La revista de AECOC*. Vol. 226, pp. 86-92.

Casas, J. (2003). *La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I)*. *Aten Primaria*, Vol. 31 (8), pp. 527-538.

Conrad, M. (2021). *You've Heard of Ghost Kitchens. Meet the Ghost Franchises*. NY Times. 25 de febrero de 2021. <https://www.nytimes.com/2021/02/25/dining/ghost-kitchen-mrbeast-burger.html>

Cooklane (2020). *Escala tu negocio al siguiente nivel*. Cooklane. <https://cooklane.com/es/>

Cooklane (2020). *La industria de la restauración está cambiando – el delivery ha llegado para quedarse*. Cooklane https://cooklane.com/es/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=11373231973&utm_content=110260934134

Comunidad de Madrid (2020). *Sistemas de seguridad alimentaria basados en el APPCC*. Comunidad de Madrid. <https://www.comunidad.madrid/servicios/salud/appcc-empresa-alimentaria>

Cuyna (2021). *Tu nueva cocina*. Cuyna. <https://www.cuyna.es/>

DBK (2021). *Comida Rápida y a Domicilio 2020*. DBK observatorio sectorial.

Eisenmann, T., Ries, E. y Dillard, S. (2012). *Hypothesis-Driven Entrepreneurship: The Lean Startup*. Harvard Business School Entrepreneurial Management Case No. 812-095. <https://ssrn.com/abstract=2037237>

Euromonitor (2019). *Ghost kitchens, virtual restaurants, and a delivery optimized future*. Euromonitor Passport Report.

Fabregat, J. (2020). *Food Haven CEO José Fabregat's take on food delivery and cloud kitchens in Spain*. Deliverect <https://www.deliverect.com/blog/expert-talks/food-haven-ceo-jose-fabregats-take-on-food-delivery-and-cloud-kitchens-in-spain>

Fahey, L y Narayanan, V. (1986). *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*. Ed. West Publishing.

Faithfull, M. (2019). *The dark side of the boom*. Mapic Food. <https://www.mapic-food.com/content/dam/sitebuilder/rm/mapic-food/pdf/Dark-Kitchens-WP-FINAL.pdf>

Fintonic (2020). *Plataformas food delivery*. Estudios Fintonic. <https://www.fintonic.com/blog/estudio-fintonic-plataformas-food-delivery-agosto-2020/>

Gispert, B. (2019). *Así son las 'dark kitchens' del 'delivery' en España*. La Vanguardia. 27 de agosto de 2019. <https://www.lavanguardia.com/economia/20190827/464266225884/glovo-deliveroo-cocinas-funcionamiento-reparto-a-domicilio.html>

Gispert, B. (2020). *'Food delivery': un negocio de 740 millones reforzado por la pandemia*. La Vanguardia. 27 de julio de 2020. <https://www.lavanguardia.com/economia/20200727/482533491918/food-delivery-comida-domicilio-take-away-glovo-just-eat-deliveroo-uber-eats.html>

Guru Collective (2018). We are setting new standards in food delivery by building the first delivery-only restaurant chain. *Information Memorandum*. Guru Collective.

Hosteltur Economía (2020). *La COVID puede abocar al cierre de 90.000 bares y restaurantes*. Hosteltur. 8 de octubre de 2020. https://www.hosteltur.com/139755_la-covid-puede-abocar-al-cierre-de-90000-bares-y-restaurantes.html

Humphrey, A. (2005). *SWOT Analysis for Management Consulting*. SRI Alumni Association Newsletter. <https://alumni.sri.com/newsletters/2005/AlumNews-Dec-2005.pdf>

Jiménez, M (2021). *Stoneweg invertirá 100 millones para impulsar el negocio de entregas ultra rápidas de Glovo*. Cinco Días. 19 de enero de 2021. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/01/19/companias/1611058958_949846.html

Just Eat (2020). *Gastrómetro 2020*. Just Eat. 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

Lock, S. (2021). *Ghost Kitchen Market Sized Worldwide in 2019, with a forecast for 2027*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/1078732/cloud-kitchen-market-size-us/>

Marinetto, P. (2020). *Booh!, las cocinas fantasmas de Málaga inician su expansión*. ABC Andalucía. 21 de febrero de 2020. https://sevilla.abc.es/andalucia/malaga/sevi-booh-cocinas-fantasma-malaga-inician-expansion-202002210742_noticia.html

Mcloughlin, M. (2018). *El boom de los restaurantes fantasma: así cocinan la comida que pides con tu móvil*. El Confidencial. 23 de diciembre de 2018. https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2018-12-23/comida-domicilio-auge-apps-delivery-cocinas-fantasma_1714222

Moore, G. (2006) *Crossing the Chasm: Marketing and Selling Disruptive Products to Mainstream Customers*. Ed. Harper Business Publishers.

NPD Group (2016). *La restauración eleva un 8% las ventas de comida a domicilio*. The NPD Group, Inc. <https://www.npdgroup.es/wps/portal/npd/es/noticias/comunicados-de-prensa/la-restauracion-eleva-un-8-las-ventas-de-comida-a-domicilio/>

NPD Group (2021). *El delivery, 'listo para comer' y terrazas amortiguan el annus horribilis del foodservice en España*. The NPD Group, Inc. <https://www.npdgroup.es/wps/portal/npd/es/noticias/comunicados-de-prensa/el-delivery-listo-para-comer-y-terrazas-amortiguan-el-annus-horribilis-del-foodservice-en-espana/>

Odou, K. (2020). *UBER EATS 101: la guía indispensable para los restaurantes*. Deliverect. <https://www.deliverect.com/es/blog/entrega-de-comida>

Oracle (2020). *Essential Guide to Cloud Kitchen*. https://www.oracle.com/a/ocom/docs/dc/em/ofb-essential-guide-to-cloud-kitchens-v02.pdf?elq_mid=168961&sh=&cmid=BUMK200604P00010

Osterwalder, A. (2013). A Better way to Think About Your Business Model. *Harvard Business Review*.

<https://static1.squarespace.com/static/5ba7b499755be22c410b1cae/t/5d617ba054372300015d7b51/1566669728754/A+Better+Way+to+Think+about+Your+Business+Model.pdf>

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*. Ed. John Wiley & Sons.

<https://www.wiley.com/en-es/Business+Model+Generation%3A+A+Handbook+for+Visionaries%2C+Game+Changers%2C+and+Challengers-p-9780470876411>

Osorio, V (2021). *El dueño de Tony Roma´s revoluciona el delivery al empezar a franquiciar dark kitchens*. Expansión. 17 de febrero de 2021.

<https://www.expansion.com/empresas/distribucion/2021/02/17/602d6d52468aebaf178b462c.html>

Perez, C (2017). *Is Smart Green Growth the Solution? Lessons from History*. Beyond the Tech Revolution Report.

http://beyonddthetechrevolution.com/wp-content/uploads/2014/10/BTTR_WP_2017-1.pdf

Porter, M. (1979). The structure within industries and companies' performance. *The Review of Economics and Statistics*, MIT. Vol. 61, No. 2, pp. 214-227.

<https://www.jstor.org/stable/1924589?seq=1>

Porter, M. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. Harvard Business Review.

Pp. 78–93. https://aggie-horticulture.tamu.edu/faculty/hall/EAGL/Strategy_readings/Five_Forces_Update.pdf

Rothaermel, F. (2018). *Strategic Management Concepts*. Ed. McGraw-Hill.

Sanz, E. (2021). *Madrid veta las nuevas “dark kitchen” hasta modificar la normativa*. El

Confidencial. 24 de marzo de 2021. https://www.elconfidencial.com/vivienda/2021-03-24/dark-kitchen-cocinas-fantasma-mercado-inmobiliario_3005167/

Schaefer, M (2020). *Ghost kitchens: Food delivery amid lockdown*. Euromonitor Passport Report.

Strategyzer (2019). *The Business model canvas*. Strategyzer AG
<https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>

Tonon, G. (2012). Reflexiones latinoamericanas sobre investigación cualitativa. *Revista humanizales*.
https://colombofrances.edu.co/wp-content/uploads/2013/07/libro_reflexiones_latinoamericanas_sobre_investigacin_cu.pdf#pag%20e=48

UBS (2018). *Is the kitchen dead?*. Investment Research

UBS (2019). *The Food Revolution 2019*. Investment Research.

Weill, P. y Woerner, S. (2018). *What's Your Digital Business Model?: Six Questions to Help You Build the Next-Generation Enterprise*. Ed. Harvard Business Review Press.