



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

PLAN DE NEGOCIO DE LA START- UP POP KITCHEN: ÚNETE AL DELIVERY A TRAVÉS DE LAS *GHOST KITCHEN*

Autor: Pedro de Elejabeitia Serrats
Director: Natalia Cassinello Plaza

Índice

<i>Índice de Ilustraciones</i>	2
<i>Resumen Ejecutivo</i>	3
1. Introducción	5
1.1 Objetivo.....	6
1.2 Metodología y revisión de la bibliografía	7
2. Las Ghost kitchen y Agregadores	9
2.1 ¿Qué son las ghost kitchen?.....	9
2.2 Tipos de Ghost kitchen	11
2.3 ¿Qué son los agregadores?	12
3. CANVAS del Modelo de Negocio de la cocina fantasma: Pop Kitchen	13
3.1 Propuesta de valor	14
3.2 Clientes.....	16
3.3 Descripción de servicios ofrecidos	19
3.4 Análisis de mercado y competencia.....	20
4. Análisis DAFO de Pop Kitchen	27
5. Análisis PESTEL de Pop Kitchen	32
6. Mapa de grupos de interés	35
7. Modelo de negocio y marketing de Pop Kitchen	38
8. Precio y viabilidad del negocio de Pop Kitchen	42
9. Proyecciones Financieras	46
10. Posibles futuros	49
11. Conclusiones	51
12. Bibliografía	55

Índice de Ilustraciones

<i>Ilustración 1:</i> <i>Funcionamiento de las cocinas fantasma</i>	10
Ilustración 2: Business Model Canvas	14
Ilustración 3: Crecimiento del delivery a nivel internacional.....	22
Ilustración 4: Mapa ilustrativo de la manera que se debe realizar un DAFO.....	28
Ilustración 5: Stakeholders relacionados con Pop Kitchen, situados en distintos niveles de interés.....	37
Ilustración 6: radio de 3 km desde la céntrica calle de Príncipe de Vergara, Madrid ..	39
Ilustración 7: Distribución de uno de los espacios de cocina de Pop Kitchen.....	40
Ilustración 8: Contratos con clientes y distribuidores de embalajes.....	44
Ilustración 9: Precio mensual que estaría dispuesto a pagar nuestro cliente por el alquiler	45
Ilustración 10: Ingresos estimados de Pop Kitchen 2022 a 2027	46
Ilustración 11: Gastos incurridos desde el año 2022 al año 2027.....	48

Resumen Ejecutivo

Las *ghost kitchen*, también conocidas como cocinas fantasma, son unos locales con multitud de espacios de cocina independientes que no cuentan con mesas, sillas o espacio para ningún tipo de cliente. Son cocinas que se dedican únicamente a la comida a domicilio. La aparición de estas cocinas fantasma se debe al auge del *delivery* de los últimos años, que además se ha visto acelerado por la pandemia.

El mundo de las *ghost kitchen* ha cambiado el mundo de la hostelería, ya que ahora cualquier persona es capaz de crear su propio restaurante a un menor coste. Se puede alquilar un espacio en una cocina compartida con otros y montar un restaurante virtual, dedicado a la comida a domicilio.

Con el fin de sumarnos a esta nueva tendencia y gracias a Comillas Emprende, hemos creado la start-up Pop Kitchen. Es una cocina fantasma para emprendedores que quieran montar su propio restaurante y para restaurantes tradicionales que cuenten cocinas saturadas debido a los pedidos de *delivery*.

Con Pop Kitchen el consumidor final será capaz de degustar comida a domicilio de mayor calidad a un menor precio. Emprendedores y restaurantes tradicionales instalados en nuestras cocinas gracias a los bajos costes producción y del local, podrán ofrecer sus menús a un precio menor obteniendo grandes beneficios.

Palabras clave: *delivery*, *ghost kitchen*, cocina fantasma, agregadores, plataformas de *delivery*, emprendedores, economías de escala, modelo de negocio, *business angels*

Abstract

Ghost kitchens, also known as dark kitchens, are places with a multitude of independent kitchen spaces that have no tables, chairs or space for any type of customer. They are kitchens that are dedicated only to home-delivered food. The appearance of these ghost kitchens is due to the boom in delivery in recent years, which has also been accelerated by the pandemic.

The world of dark kitchens has changed the world of food, as anyone is now able to create their own restaurant at a lower cost. This is because anyone can rent a space in a ghost kitchen and set up their own virtual restaurant, dedicated to food delivery.

In order to join this new trend and thanks to Comillas Empeñe, we have created the start up Pop Kitchen. It is a dark for entrepreneurs who want to set up their own restaurant and for traditional restaurants that have saturated kitchens due to delivery orders.

With Pop Kitchen the final consumer will be able to enjoy higher quality food at a lower price. Entrepreneurs and traditional restaurants installed in our kitchens will be able to offer their menus at a lower price and obtain great benefits thanks to the low production and local costs.

Key words: delivery, ghost kitchen, dark kitchen, aggregators, delivery platforms, entrepreneurs, economies of scale, business model, business angels

1. Introducción

Las nuevas tecnologías en los últimos años han pasado a ser un pilar importante dentro de nuestras vidas, sin las cuales somos incapaces de vivir nuestro día a día. Además, la introducción y evolución de la tecnología se ha visto acelerada dentro del mundo empresarial debido al COVID-19. Sin embargo, gran parte de esta tecnología se encuentra oculta a los ojos de la sociedad, por tanto, la gente se aprovecha de la misma sin darse cuenta de ello. Estas nuevas tecnologías se han abierto paso en todos los sectores, ya sea de ocio, sanidad, entretenimiento u hostelería. (CEOE, 2020)

Gran parte de las nuevas empresas giran entorno al mundo tecnológico, gracias a ese impulso que ha brindado el COVID-19. En este contexto, el mundo de la comida a domicilio ha crecido de una manera exponencial gracias a los cambios en las costumbres de la gente debido a la pandemia. De acuerdo con un informe elaborado por KANTAR en noviembre de 2020, el sector de la restauración cerró el primer semestre de 2020 con una caída del 44%, perdiendo 7.000 millones de euros respecto al primer semestre del año anterior. A la vez, este informe hace referencia a que esta caída no ha sido todo lo drástica que podía haber llegado a ser gracias al servicio de comida a domicilio. Durante el primer confinamiento el servicio de comida a domicilio consiguió captar 2,2 millones de clientes sumando estos a los 11 millones que ya eran habituales consumidores de este canal. Según la consultora, se espera que en el año 2020 la entrega de comida a domicilio haya aumentado en España entre un 60% y un 85%.

Como podemos observar, gracias a la comida a domicilio, muchos restaurantes han encontrado una forma de supervivencia con las restricciones que se han impuesto en todo el mundo para evitar el avance del virus. Un fuerte aliado de la comida a domicilio son las nuevas plataformas de servicio de comida a domicilio más conocidas en el sector por su término en inglés: *delivery*, como Glovo, Uber Eats o Deliveroo que han ido surgiendo en los últimos años, creando más de 15.300 empleos (Adigital, 2020), aportando más de 708 millones al PIB español en 2019, un 10,1% más que el año anterior (Europapress, 2020). Su principal función es poner en contacto a restaurantes y comercios con clientes finales a través de una plataforma informática. Estas han permitido unir dos tendencias al alza, por un lado, la comida a domicilio y por otro los *smartphones*, ya que, hoy en día es posible pedir comida con un simple *click*, algo que hace unos años era impensable. Estas

plataformas generan un ahorro de tiempo de desplazamiento y de compra para los usuarios. Si se estableciese una valoración de ese tiempo, a partir del número de pedidos y el tiempo medio por pedido, alcanzaría los 95 millones de euros anuales (AFI, 2019).

Con el aumento de estas plataformas han surgido dos nuevos conceptos de negocio. Uno, restaurantes virtuales y otro, las *ghost kitchen*. Ambos negocios, se necesitan mutuamente. Ninguno de los dos se encuentra abierto al público y simplemente actúan a través de las plataformas de *delivery*, es decir, el cliente no puede ir a un sitio físico para poder disfrutar de la comida. La única manera de poder acceder a estas comidas es a través de estas plataformas a las que hemos hecho referencia.

Gracias a las plataformas de *delivery* se reducen las barreras de entrada al mercado laboral en el sector de la hostelería, además de dar una capacidad para generar ingresos complementarios a profesionales ya instaurados en el sector (AFI 2019).

1.1 Objetivo

El objetivo de este trabajo de fin de grado es exponer, por un lado, en que estado se encuentra el mercado de comida a domicilio y sus perspectivas futuras, y, por otro lado, elaborar un plan de negocio sobre las cocinas fantasma (denominadas en el sector *ghost kitchen*), unas cocinas que puedan ayudar a emprendedores a crear un restaurante enfocado únicamente al servicio de comida a domicilio y a restaurantes a liberar sus cocinas para los pedidos a domicilio (en adelante *delivery* por su término anglosajón). La empresa objeto de del plan de negocio se denomina Pop Kitchen.

1.2 Metodología y revisión de la bibliografía

Gracias al crecimiento de las plataformas de *delivery* y los negocios relacionados con las mismas, hemos decidido crear una start-up llamada Pop Kitchen con un modelo de negocio de *ghost kitchen*.

Esta iniciativa surgió gracias a Comillas Emprende. Cuatro compañeros y yo estudiantes de Administración y Dirección de Empresas y Derecho decidimos participar con este proyecto de emprendimiento y en el que se centra el plan de negocio objeto del trabajo fin de grado. Tras diversas reuniones con nuestro mentor Valentín Rivas, nos surgió la idea de montar una *ghost kitchen*, algo que estaba creciendo en España pero que todavía no tenía mucha fama dentro del sector del *delivery*. Sin embargo, éstas estaban alcanzando su *boom* en países muy cercanos como Reino Unido. Nuestro mentor ha sido de gran ayuda a lo largo de todo el proyecto, nos ha ido ayudando para hacer viable el negocio desde un punto de vista práctico, económico y legal.

Para la realización del trabajo hicimos un proyecto común de la mano de Comillas Emprende. Posteriormente, hubo que profundizar en el mercado de las plataformas de *delivery* y de las *ghost kitchen* y para ello tuvimos que acudir a publicaciones e investigaciones realizadas previamente, tanto, a través de bases académicas, como prensa especializada en el sector. Finalmente, nos apoyamos en la literatura específica como el marco teórico en el que se encuadra un plan de negocio.

La investigación para la viabilidad del proyecto se ha hecho a través del método Canvas, pudiendo analizar de esta manera las diferentes variables, que son requisito indispensable para poder comenzar un negocio con el modelo Canvas de Osterwalder (Osterwalder, Pigneur & al, 2010). Para hacer las proyecciones financieras nos hemos ayudado del Excel que proporciona la propia página Web de Comillas Emprende. Finalmente, hemos realizado una encuesta a través de Google Forms, para ver el interés de que tendrían emprendedores apasionados de la cocina en montar su restaurante en nuestra *ghost kitchen*.

La investigación del proyecto se ha hecho a través de bases de datos como Google Scholar y las accesibles desde la universidad como EBSCO. Donde he podido encontrar distintos

modelos de negocio que estaban relacionados con las *ghost kitchen* y plataformas de *delivery*. La mayoría de estas investigaciones provienen de países latinoamericanos y de Estados Unidos. Estas investigaciones hacen un estudio del mercado del *delivery* para crear un restaurante virtual de comidas saludables en una cocina fantasma. Buscan demostrar que el *delivery* también puede ser saludable y no solamente *fast food*.

Junto a esto se ha accedido a una serie de libros relacionados con las *ghost kitchen*. Además, he tenido que consultar fuentes teóricas, respecto a como hacer un Canvas, un DAFO y un PESTEL. Para ver el modelo de negocio de las *ghost kitchen* se ha acudido al libro del chef Bobby Geetha llamado All about cloud kitchen y al libro de Daniel Guedes y Kiko Hwang llamado Cloud kitchen: your restaurant at the speed of internet. Ambos libros te daban una idea general de cómo montar una *ghost kitchen* y las ventajas e inconvenientes que se presentaban. Los dos libros hacen hincapié en que el mundo de la comida a domicilio no ha hecho más que empezar.

Para terminar, se ha acudido a páginas oficiales para ver la regulación del sector (por ejemplo, del Ayuntamiento de Madrid) y artículos periodísticos, científicos y de opinión tanto nacionales como internacionales, para poder ver las distintas perspectivas que hay del negocio en el mundo.

A continuación, se explicará en que consisten las *ghost kitchen* y los agregadores y continuar hablando del mercado de *delivery* en general enlazándolo con el modelo de negocio de Pop Kitchen y las conclusiones.

2. Las *Ghost kitchen* y Agregadores

Las *ghost kitchen* están cambiando por completo el mundo de la comida a domicilio y nuestros hábitos de consumo. El concepto en que se basan estas cocinas es el aprovechamiento del mundo del *delivery* para crear restaurantes virtuales que no tienen un local abierto al público y están exclusivamente dedicados a pedidos de comida a domicilio.

A continuación, vamos a ver que se entiende por cocinas fantasma, que tipos de modelo de negocio existen alrededor de ellas y como ayudan a los restaurantes tanto virtuales como físicos a aumentar sus ventas.

2.1 ¿Qué son las *ghost kitchen*?

Lo primero que debemos decir es que las *ghost kitchen* también son conocidas como *cloud kitchens*, *dark kitchens* y cocinas fantasma. Todas ellas significan lo mismo.

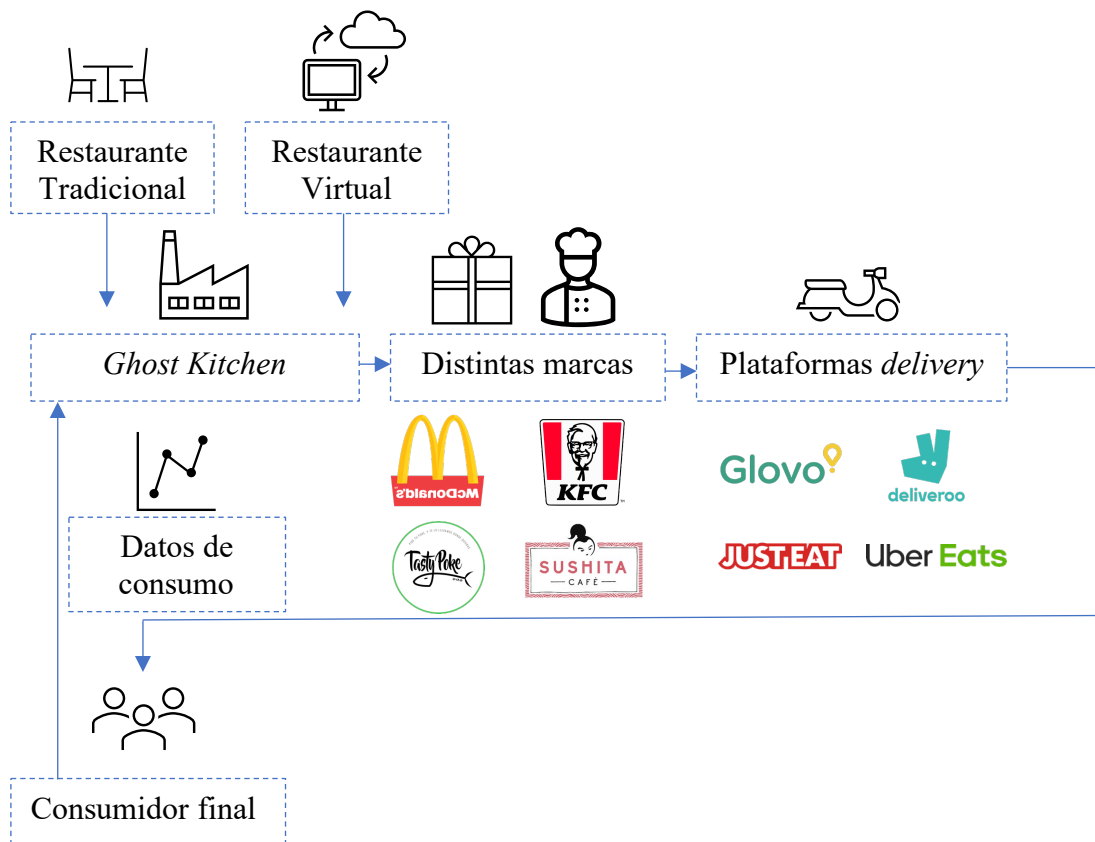
El concepto de *ghost kitchen* surgió por primera vez en Inglaterra de la mano de Deliveroo. Son espacios con numerosas cocinas independientes que no tienen camareros, sillas ni mesas, y solo se necesitan cocineros, materias primas, fogones y un perfil en las plataformas de comida a domicilio (Xataka, 2020). Las cocinas están diseñadas para atender únicamente la venta online, y cada una de esas cocinas representa un restaurante independiente. Dentro de las cocinas fantasma nos encontramos con los restaurantes tradicionales que simplemente trasladan ahí el *delivery*, y los restaurantes virtuales que en ningún momento tienen contacto con el consumidor final solamente son restaurantes de comida a domicilio. Por tanto, podemos definir las cocinas fantasma como una cocina multi-marca, multi-culinaria y multi-plataforma, que no tiene salón, mesa o camareros y a veces incluso ni escaparate, que produce menús exclusivamente para la entrega a domicilio.

El principal beneficio de las cocinas fantasma es que al carecer del inmobiliario y personal que tiene un restaurante físico los costes fijos bajan obteniendo un mayor margen por pedido. Además, al estar enfocadas únicamente en *delivery* su productividad aumenta.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que este modelo de negocio no es nuevo, pensemos en locales de pizzerías y heladerías en los cuales el cliente únicamente podía recoger su pedido, pero no podía quedarse. Los cambios en los hábitos de consumo de la población que se han visto acelerados debido a la pandemia han dado lugar al surgimiento de las *dark kitchen*.

En el siguiente esquema podemos ver como funciona una *ghost kitchen* de manera simplificada:

Ilustración 1: Funcionamiento de las cocinas fantasma



Fuente: Informe Aquaa Food and retail grocery, 2020

2.2 Tipos de *Ghost kitchen*

Actualmente podemos encontrar en el mercado distintos tipos de cocinas fantasma, cada una actúa de una manera diferente y aporta distintos servicios.

Como ya se ha expuesto anteriormente, en términos generales, se puede definir una cocina fantasma como un modelo de negocio en el que restaurantes ya sean virtuales o tradicionales, en vez de utilizar sus cocinas habituales, se hacen con espacios que solamente incluyen una cocina que se conectan con las plataformas de *delivery* que se encargan de la recogida y entrega de alimentos.

La revista Egade (2020) hace una clasificación de los distintos tipos de cocina fantasma según el control de las operaciones y la gestión de la marca. Los tipos existentes son:

1. **Las *dark kitchen*** (cocinas oscuras), es el modelo más conocido de las cocinas fantasma. Los restaurantes tradicionales o virtuales ya sean nuevos o antiguos alquilan espacios de cocina adaptándolos a sus necesidades. En este modelo cada restaurante o marca trae su mano de obra, sus utensilios de cocina y elaboran sus propios menús. Su principal ventaja es que muchas de las marcas que se instalan en la cocina fantasma ya cuentan con un fuerte posicionamiento dentro del mercado. Su fuente de ingresos son el alquiler que perciben por parte de los restaurantes alojados y un porcentaje de las ventas que estos restaurantes generan.
2. ***Kitchen-as-a-service*** (las cocinas como servicio), son aquellas en las que se hacen sus propias operaciones y preparación de los menús en nombre de las marcas y restaurantes, como si nos encontrásemos ante una franquicia. La ventaja de este modelo es que los restaurantes con cocinas saturadas apartan el *delivery* a estas cocinas fantasma. Este modelo no supone ningún inconveniente para los restaurantes ya que perciben una comisión de las ventas y los *royalties* obtenidos a través de la franquicia.
3. ***Virtual kitchen*** (cocinas virtuales), es básicamente lo contrario que las *kitchen-as-a-service*. Se aprovechan del análisis de datos y hábitos de consumo de la sociedad para crear marcas y menús propios. Este tipo de *ghost kitchen* no participa en las operaciones de cocina, solamente se centran en crear una marca

perfecta, con un gran potencial para luego comercializar su marca a través de las *kitchen-as-a-service*.

- 4. Property kitchen** (cocina inmueble), estas necesitan de una fuerte inversión puesto que se basa en activos inmobiliarios. Ambas las *dark kitchen* y las *kitchen-as-a-service* necesitan un centro de operaciones que son las llamadas cocinas inmueble. Dentro de este modelo hay dos posibilidades; que la cocina se encuentre ya totalmente equipada o que cada persona que alquile un espacio haga su propio enfoque. La principal característica de este tipo de *ghost kitchens* es que actúan como una especie de WeWork. Además, hay algunas que tienen plataforma de *delivery* propia, ocupándose de la entrega del pedido y llevándose a la vez una comisión de este.

Hay que tener en cuenta que a pesar de estar aquí los modelos de *ghost kitchen* definidos de manera individualizada, lo normal es que estos se combinen unos con otros, es decir, no son compartimentos estancos. Además, cada negocio es distinto, por tanto, cada marca de cocinas fantasma tendrá alguna ventaja competitiva frente al resto que les permita diferenciarse dentro del mercado.

Además, estas *ghost kitchen* serían incapaces de servir la comida a domicilio sin la existencia de los agregadores que explicaremos a continuación.

2.3 ¿Qué son los agregadores?

Los agregadores son la parte fundamental dentro del negocio de la comida a domicilio, son las plataformas de *delivery* a las que haremos mención a lo largo del trabajo. Los agregadores ofrecen al consumidor final acceso a múltiples restaurantes a través de un único portal online. Cuando el consumidor entra en la aplicación y le sale un listado de restaurantes pudiendo comparar precios, menús y reseñas. Los agregadores, son también los encargados de hacer llegar el pedido al consumidor final. La forma de la que ganan dinero estas plataformas es quedándose con un margen fijo del pedido. El margen se ha establecido previamente mediante contrato entre el agregador y el restaurante. Además, el consumidor final paga alrededor de 2 euros por la entrega del pedido en casa. Los agregadores, gracias su modelo de negocio con pocos activos, obtienen un margen de beneficios antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA) de entre

el 40% y el 50%. (Mckinsey, 2016). En España los principales son Glovo, Just Eat, Deliveroo y Uber Eats.

A continuación, se analiza en detalle el plan de negocio en el caso concreto de la cocina fantasma de nueva creación denominada Pop Kitchen.

3. CANVAS del Modelo de Negocio de la cocina fantasma: Pop Kitchen

Para realizar el modelo de negocio de la empresa se ha utilizado el modelo gráfico llamado Canvas creado por Alexander Osterwalder, que es un método que te permite agregar valor a las ideas de negocio. Es una herramienta sencilla aplicable a cualquier tipo de empresa ya sea grande mediana o pequeña y a cualquier estrategia de negocio. El panel que se utiliza se divide en nueve segmentos: segmentos de mercado, para quién buscamos crear valor, es decir, cuál es nuestro mercado objetivo; la propuesta de valor, qué valor entregamos al cliente, qué ofrecemos, qué problemas vamos a resolver y en qué nos diferenciamos del resto; canales de distribución, como hacemos llegar nuestra propuesta de valor a los potenciales clientes; las relaciones con los clientes; fuentes de ingresos, determinar cuales son las fuentes económicas de nuestra idea de negocio, es decir, lo que el cliente pagará por nuestra propuesta de valor; recursos clave, aquellos recursos y activos necesarios para poder llevar a cabo nuestra idea de negocio; actividades clave, las actividades que permiten dar valor a nuestra marca y así cubrir las necesidades de los clientes; alianzas clave, potenciales socios y proveedores que ayuden a crecer nuestro proyecto; la estructura de costes, es todos los costes que conlleva la actividad, en conclusión lo que tendrá que pagar el cliente para poder acceder a nuestro producto.

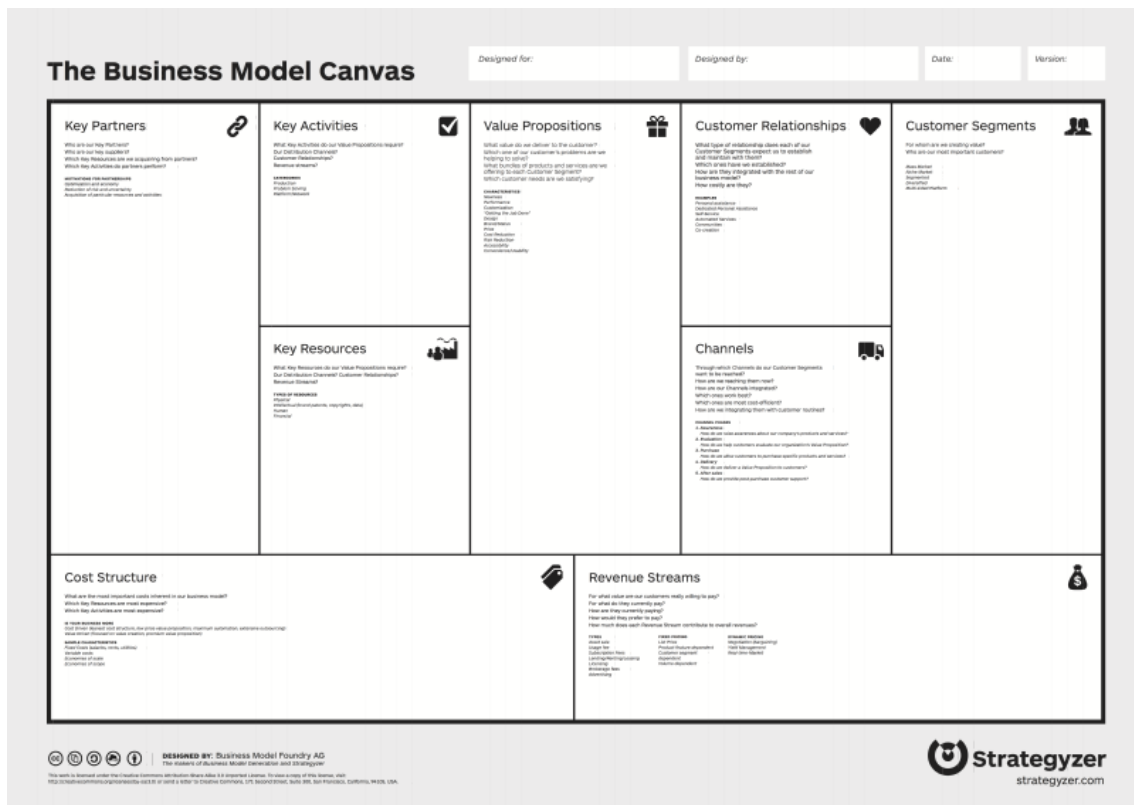
Para Alexander Osterwalder, el modelo Canvas “es una herramienta de gestión estratégica y empresarial. Este modelo permite describir, diseñar, desafiar, inventar y pivotar un modelo de negocio”.

A lo largo del trabajo se irán definiendo los elementos anunciados supra, realizando la propuesta de valor, definiendo los distintos competidores del sector, los grupos de interés y posibles clientes de la idea de negocio, se definirán los precios y viabilidad del proyecto,

y por último se establecerán las proyecciones financieras y el posterior crecimiento del negocio, así como el plan de futuro de la empresa.

A continuación, se aplica el modelo Canvas para el negocio Pop Kitchen, analizando los distintos elementos que propone el método Canvas de Alexander Osterwalder.

Ilustración 2: Business Model Canvas



Fuente: Osterwalder, Strategyzer AG

En los siguientes apartados se desarrolla el estudio de cada una de las partes en un futuro negocio con el método Canvas:

3.1 Propuesta de valor

Con la propuesta de valor se pretende identificar el problema que es capaz de solucionar nuestra empresa, es decir, que problema actual hay en la sociedad en el que nuestro modelo de negocio es la solución. Las principales razones para nuestro proyecto es hacer

frente al gran aumento de demanda en la comida de *delivery* fruto del COVID-19. Además, tener un restaurante supone una gran inversión, en cambio, a través de las *ghost kitchen* los emprendedores son capaces de iniciar su experiencia en el mundo de la restauración a un coste mucho menor.

España es el país con más bares y restaurantes por habitante, teniendo un bar por cada 175 habitantes, y un total de 277.539 (Instituto Nacional de Estadística, 2020). Además, en España el sector de la restauración contrata a un total de 1,7 millones de personas lo que supone un 4,7% del Producto Interior Bruto (PIB) (El Mundo, 2020). Si embargo, debido al COVID-19 muchos de ellos no han sido capaces de soportar las pérdidas producidas por el cierre de sus negocios, llevando a muchos restaurantes y bares a la quiebra. La plataforma Hosteltur prevé que se cierren 90.000 restaurantes de los casi 300.000 que hay en España. Debido a la pandemia la facturación en este sector ha caído entre un 40 y un 47%, es decir, unas pérdidas de entre 15.000 y 17.000 millones de euros (Hosteltur, 2020).

A pesar del cierre de negocios hosteleros gracias al COVID-19 y al cambio de costumbres de la sociedad, el *delivery* en España ha aumentado considerablemente no solo en España sino en todo el mundo. Esto se debe como explica Enrique Porta, socio responsable de Consumo y Distribución de KPMG a los cambios en hábitos y preferencias de los consumidores como consecuencia al miedo del SARS COV-2. Además, durante la pandemia muchos restaurantes vieron el *delivery* como el único modo de supervivencia. Así lo explican Justeat y Uber eats que vieron el número de restaurantes con presencia en sus plataformas aumentar en un 200% y 15% respectivamente. Durante la pandemia el *delivery* ha crecido de manera inesperada, ya que se preveía que el crecimiento del sector llegase a los 900 millones en 2020, sin tener en cuenta la pandemia, pero con los datos aportados el crecimiento se espera que sea mucho mayor (La Vanguardia, 2020).

Efectivamente, se puede establecer una relación clara entre la pandemia y el aumento en la entrega de comida a domicilio. En la mayoría de los casos, a la gente le gusta seguir comiendo comida de restaurantes, pero tienen miedo a infectarse, por lo tanto, el único modo de poder disfrutar de ese tipo de comida es a través de las plataformas de *delivery*. Del mismo modo, muchos restaurantes han visto como podían aumentar sus ventas o mantenerlas gracias a las nuevas tecnologías. Además, España es un país en el que hay

una gran cantidad de restaurantes en parte gracias al turismo y por ello, a pesar de la pandemia, muchas personas contemplan abrir un restaurante como manera de emprender. A través de las *ghost kitchen*, los emprendedores podrán llevar a cabo su idea de negocio a un menor coste y gracias a la nueva moda de la comida a domicilio que parece haber venido para quedarse. Fuentes como Statista prevén que las plataformas como Uber Eats y Glovo mantengan su crecimiento en los próximos años, llegando hasta los 184 billones de dólares en 2024.

El negocio que se plantea en el trabajo es crear una *ghost kitchen* para poder sumarnos a la ola de la digitalización y poder aprovechar ese auge actual de las plataformas de *delivery*. Esta idea es posible aprovechando espacios que se encuentren en desuso para crear nuestra cocina con diversos espacios para que restaurantes virtuales o tradicionales se instalen en estos espacios. Nuestras cocinas, y por lo tanto nuestro cliente estarán en contacto directo con el consumidor final a través de plataformas como Glovo, Uber Eats, Just Eat o Deliveroo fundamentalmente.

3.2 Clientes

Estudiando el mercado actual pensamos que la solución de Pop Kitchen se puede ofrecer a dos tipos de clientes distintos. Por una parte, restaurantes ya existentes con locales o de nueva creación solo con distribución a domicilio, y por otra parte instagramers y cocineros de reconocido prestigio para hacer campañas de publicidad para Pop Kitchen. Cada uno de ellos tiene un fin diferente para ser usuarios de nuestras cocinas. El primer posible cliente serán restaurantes físicos que ya se encuentren presentes en las plataformas de *delivery* o quieran hacerlo pero que tengan sus cocinas muy saturadas, por lo que no pueden hacer frente a la gran cantidad de pedidos que están recibiendo a través de las cocinas de su restaurante físico. Por ejemplo, la famosa cadena de hamburguesas Goiko Grill ya ha montado sus propias cocinas fantasma debido a la saturación de sus cocinas en los restaurantes existentes y la mala imagen que puede provocar para los clientes por la continua entrada de repartidores a recoger pedidos dentro del local (El Confidencial, 2018). Otro tipo de cliente sería el emprendedor que busca probar su negocio a un bajo coste, y para ello crean un restaurante virtual. Por último, buscamos qué cocineros y *foodies* que tengan cuentas en redes sociales utilicen nuestro espacio para grabar sus creaciones con emisiones en directo y además incorporar sus productos en las plataformas

de *delivery* para que sus seguidores puedan probar los platos preparados por sus *instagramers* favoritos. Estos últimos serán utilizados para realizar campañas publicitarias y aprovechar espacios de cocina vacíos.

Para el caso de los restaurantes físicos, Pop Kitchen ofrece la oportunidad, como ya se ha dicho de mejorar su eficiencia, evitar la saturación de sus cocinas, evitar una mala imagen para sus clientes, poder hacer frente al máximo número de pedidos en el menor tiempo posible y hacer llegar el *delivery* a nuevas zonas y ciudades. Pop Kitchen está enfocado a todo tipo de restaurantes, cuenten ya o no con presencia en *delivery*. Los restaurantes que carezcan de presencia en el mundo de la comida a domicilio pueden aprovechar nuestras cocinas para así adentrar su negocio en un nuevo sector que les multiplique los beneficios hasta ahora obtenidos únicamente de manera física. Además, gracias al software de nuestras cocinas los restaurantes podrán ver que productos son los productos estrella, que horas y días de la semana tienen una mayor demanda de pedidos, gestionar los pedidos de manera veloz y precisa y, por último, integrar en un solo canal todos los pedidos recibidos desde las distintas plataformas en las que esté presente el restaurante. El fundador y CEO de Tasty Poke Bar menciona en una entrevista para el confidencial que el *delivery* supone un 20% de su actividad, y que para no saturar sus instalaciones son necesarias las *ghost kitchens* especialmente en las horas punta.

El emprendedor podrá crear su restaurante virtual para así probar su producto a un menor coste. El coste medio de montar un restaurante, incluyendo tanto costes fijos como variables, ronda de media en unos 24.000 €, para un local de 150 metros cuadrados que ya este acondicionado como restaurante. Primero el ayuntamiento requiere un proyecto técnico que esté firmado por un arquitecto que certifique que se cumplen todas las medidas de seguridad necesarias para seguir la actividad de restauración. El gasto por los servicios del arquitecto se estima que es 2.500 €. Junto a esto, las reformas para reacondicionar el restaurante teniendo en cuenta que será un local alquilado oscilan entre los 6.000 € y los 9.000 €, sumando a esta cantidad la licencia de obra por valor de 220 €. La licencia municipal de apertura varía en función del municipio en el que nos encontremos y de la extensión del restaurante varía entre 1.500 € y 3.000 € pudiendo llegar en algunos casos a los 3.000 € (Sillasmesas, 2019). En cuanto, al mobiliario, decoración y maquinaria necesaria para el restaurante la cantidad gira entorno a los 9.000 €, cantidad que varía en función de las calidades. Junto a esto el emprendedor tendrá que

darse de alta en la cuota de autónomos cantidad que oscila entre los 50€ y 275€ al mes (Emprende Pyme, 2017).

En cambio, gracias a Pop Kitchen estos costes serían mucho menores al ser únicamente necesario el alquiler de un espacio de cocina en el que una empresa como la nuestra se ocupa del resto, pudiendo así el cliente crear su propio restaurante virtual. El coste de los servicios de una *ghost kitchen* ronda los 3.500 € mensuales, la cual se encuentra perfectamente equipada y no es necesario que el cliente aporte ningún tipo de mobiliario. Además, otro de los servicios que ofrecemos es la de aportar las materias primas al cliente, su precio dependería de las necesidades de cada cliente. Se calcula que el precio de montar un restaurante virtual es de entre un 15%-20% más barato que uno físico (Bobby Geetha, 2020), permitiendo así al cliente obtener un margen mayor por cada venta. Las ganancias por pedido se estiman en un 40%, pero a ello hay que restarle la parte variable que dependiendo del contrato corresponde a la *ghost kitchen* desde la que tiene su negocio (El Confidencial, 2020). Gracias a las redes sociales, Pop Kitchen potenciaría la marca dándole una mayor visibilidad que un restaurante físico, además de ser más accesible a todo el mundo gracias a las plataformas de *delivery*. Con todo ello y nuestro software, el emprendedor tendría un negocio no solo más barato sino con más información de lo que busca el consumidor final pudiendo así adaptar los menús y su idea de negocio.

Respecto a los *influencers* y *foodies*, nos ayudarán a realizar campañas de marketing y aprovechar espacios de comida vacíos. Se les presenta la oportunidad de acudir a un espacio perfectamente equipado en el que poder hacer *streaming* y así permitir a sus seguidores probar sus platos. Como señala un informe de Euromonitor este tipo de negocio en el que se concina el *live streaming* con la cocina podría tener una repercusión a nivel mundial en cuestión de semanas (Euromonitor, 2019). Los chefs más famosos como Dani García ya tienen sus propios restaurantes. Pero para ellos se les presenta una nueva oportunidad a través del *delivery*. Como ejemplo encontramos a Dabiz Muñoz que ha creado un restaurante virtual llamado el GoXo que cuenta con más de 220 mil seguidores en Instagram.

3.3 Descripción de servicios ofrecidos

Nuestra *ghost kitchen* propone un servicio innovador en el que se incluyen multitud de servicios para el cliente. Los servicios que ofrece Pop Kitchen a nuestros clientes son los siguientes:

- Nuestro principal servicio es proveer infraestructuras, es decir, somos proveedores de cocinas totalmente equipadas listas para que entrar en funcionamiento desde el momento en el que seamos contratados. A partir de esta infraestructura proveemos el resto de los servicios que ofrecemos. Nuestro espacio de cocinas tendrá un total de 96 m² divididos en 8 cocinas de 12 m² cada una.
- Un software que permite al consumidor final meter en un mismo pedido distintos tipos de comida que se encuentren en cada uno de los restaurantes pertenecientes a nuestra *ghost kitchen*. Por lo tanto, nuestro negocio aporta variedad, algo de lo que carecen el resto de nuestros competidores que solamente son capaces de integrar un restaurante por pedido. Esto permite a nuestros clientes que se encuentren dentro de nuestras cocinas aprovechar la oportunidad de recibir algún pedido en todo momento al integrar todos los pedidos en uno.
- Ofrecemos el *packaging* a los restaurantes que se encuentran en nuestras cocinas. Proporcionamos un *packaging* totalmente sostenible fabricado con materiales reciclados. Este embalaje será adquirido a través de una empresa llamada García de Pou, especializada en embalajes de un solo uso para comida de *delivery*. Cada cliente gozará de un *packaging* único, exclusivo y personalizado para su restaurante virtual. Pondremos a disposición del cliente bolsas de papel, etiquetas autoadhesivas, papel antigrasa, pajitas de cartón, servilletas, embalajes, bolsas de papel, vasos de cartón y cubertería desechable. Junto al embalaje proporcionaremos todo el menaje y utillaje que necesiten si es necesario, es decir, cacerolas, ollas, cubertería necesaria para la cocina, etc.
- Apoyo a nuestros clientes a través de redes sociales, utilizaremos Facebook, Instagram y Twitter para potenciar nuestra marca y con ello los restaurantes virtuales que se encuentre usando nuestros servicios

3.4 Análisis de mercado y competencia

Para ver si el negocio es viable es necesario realizar un análisis del mercado de *delivery*, el *takeaway* y el sector de la restauración de manera generalizada. El estudio se realizará tanto a nivel español como internacional.

En relación con el mercado *Delivery*:

Lo primero que debemos hacer es definir lo que se entiende por *food delivery*. Este mercado se entiende como aquel que comprende la entrega de comida desde un fabricante de comida, ya sea un restaurante como tal u otro tipo de fabricantes, hasta el consumidor final fuera de las instalaciones de dicho fabricante.

Técnicamente encontramos dos conceptos dentro de *food delivery*. El primero que se refiere al restaurante-consumidor, es decir, estos se realizan a través de la propia página web del restaurante o a través de llamadas telefónicas. Hay un segundo mercado, llamado plataforma-consumidor, aquel que se realiza a través de aplicaciones dedicadas únicamente a la comida a domicilio.

Debemos tener en cuenta la ventaja que supone la vía plataforma consumidor, puesto que, gracias a este sistema tenemos la oportunidad de ver dentro de la plataforma distintos restaurantes y distintos tipos de comida. Además, aumentan las transacciones sin efectivo, algo que parece ser una recomendación para frenar la transmisión del COVID-19 y suponer una gran comodidad para el cliente.

Según establece la consultora NPD Group, en el 2019 los pedidos online de comida en España generaron un volumen de negocio de 740 millones de euros, esto significa que el mercado creció un 23% con respecto al año anterior. Este 2020, se preveía que se alcanzase un volumen de mercado de 900 millones de euros, todo ello sin tener en cuenta la pandemia (La Vanguardia, 2020). Teniendo en cuenta que, según Just Eat, durante la pandemia se produjo una adhesión de restaurantes del 200% al *food delivery* y en UberEats el aumento fue del 15%, la cifra de 900 millones de euros es muy superior, ya que según un informe de la Oficina de Comercio y Territorio Pateco el 10% de los españoles ha comprado comida y bebida online por primera vez durante el confinamiento.

Debido a la pandemia muchos restaurantes vieron el *delivery* como su única manera de supervivencia en los momentos más duros de la misma.

Respecto a las *ghost kitchen* o *dark Kitchen* y gracias al crecimiento del *food delivery* estas desembarcadas en nuestro país. Esto se debe a que con las *ghost kitchens* se puede crear un restaurante virtual dónde no existe el espacio físico para los clientes, estos únicamente pueden pedir comida a través de las plataformas de *delivery* como Glovo, Uber Eats o Deliveroo.

Estos restaurantes virtuales cuentan con un espacio físico donde poder preparar comida y compartir distintos estilos de comida dentro de un mismo espacio. El número de restaurantes de distintos tipos de comida dependerá del espacio, condiciones del local, además del equipamiento y licencias con las que cuente la cocina fantasma. Se podría decir que estamos ante un espacio de *co-working* pero en el mundo de la hostelería. (Madrid Ghost Kitchen, 2020)

Según Euromonitor el fenómeno de las cocinas fantasma es mundial y se ha incluido en España hace poco. El país donde el sector de las cocinas fantasma está más asentado es en China que cuenta con más de 7.500, el segundo la India con unas 3.500, Estados Unidos con cerca de 1.500 y finalmente Reino Unido que cuenta con 1.000. (Xataka, 2020)

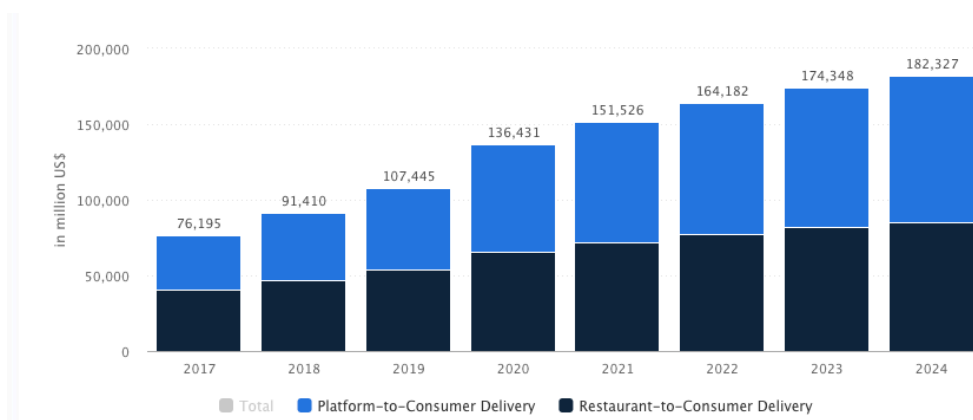
Ahora pasaremos a analizar cuál es el mercado objetivo de las cocinas fantasma:

De acuerdo con Technomic, la pandemia del COVID-19 ha producido un gran daño en la industria de la hostelería. Los expertos de Technomic predicen que en 2020 el sector de la hostelería mundial perderá 600.000 millones de dólares a nivel mundial en gastos de los consumidores, lo que supone una pérdida de entre el 25%-30% de las ventas en comparación con 2019. Esta misma entidad señala, que no se espera que el crecimiento económico se reanude hasta el segundo o tercer trimestre del año 2021 como pronto.

Además, según establece la consultora McKinsey en el año 2016 el mercado de comida a domicilio producía 83 billones de dólares, lo que supone un 1% del mercado de la comida y un 4% del total vendido en restaurantes. Junto con esto, esta empresa apunta que el

mercado está creciendo a un ritmo de 3,5% por año. Sin embargo, como refleja Statista, del año 2019 a 2021 el mercado ha crecido un 27%. El crecimiento ha sido superior al esperado debido a la pandemia esta misma empresa prevé que en 2024 el negocio de *delivery* se alcancen los 184 billones de dólares.

Ilustración 3: Crecimiento del delivery a nivel internacional



Fuente: Statista

De acuerdo con la revista Business Insider el número de clientes en las plataformas de *delivery* en España aumentó en 2019 un 40,4% y el número de pedidos 46,4%. Esto supone que 4,7 millones de personas en España realizaron 36 millones de pedidos a través de plataformas de *delivery*. A nivel de restaurantes en 2019 había 64.530 restaurantes que estaban dentro de plataformas como Deliveroo, Glovo o Uber Eats. Todo esto no tiene en cuenta los pedidos que se realizan directamente entre establecimiento y consumidor, sin pasar por el intermediario de las plataformas de *delivery*. Además, tampoco se tiene en cuenta la expansión de este mercado debido a la pandemia.

En relación con los competidores:

Es necesario realizar un mapa de competidores de Pop Kitchen con la finalidad de poder definir cuantos agentes hay en el mercado de las *ghost kitchen* en España y cual es su modelo de negocio. Realizando un análisis de los competidores podemos ver qué necesidades, que el cliente considera importantes, faltan por cubrir en el mercado. Pop Kitchen aprovechará ese nicho de mercado para poder diferenciarse del resto.

1. Booh!



Booh! es una empresa que combina el *delivery* con el *takeaway* en sus propias instalaciones, ya que, a pesar de ser *ghost kitchen* cuenta con un modelo negocio innovador en el que buscan crear una marca potente gracias a la visibilidad. Es una empresa que cuenta con dos vías de negocio: por un lado, cuenta con sus propias marcas virtuales, es decir, tiene restaurantes virtuales propios, y, por otro lado, tiene *ghost kitchen*, de 14 m², propias que arrienda a terceros. Tiene 4 marcas virtuales propias llamadas “Crunch eat”, “La Rechinda”, “Legend” y “Pua-Poke”. Tiene dos cocinas fantasmas una situada en Málaga y otra en Madrid. Se dio a conocer gracias a un acuerdo con la pizzería americana Papa Jhon’s que decidió abrir sus puertas en Málaga a través de las cocinas de Booh!. Pero su principal ventaja competitiva es que han desarrollado una aplicación con posibilidad de multi-pedido, pudiendo combinar los distintos restaurantes que se encuentran usando sus servicios.

En 2020 la empresa levantó una segunda ronda de inversión de 1,2 millones de euros, con esta inversión pretenden dar el salto a todo el territorio nacional. Además, parte de los recursos obtenidos en la ronda se dedicarán a áreas como equipo, tecnología, operaciones y marketing. Durante su primer año de vida la empresa ha tramitado 40.000 pedidos alcanzando una facturación de 1 millón de euros (El Referente, 2020).

2. Cuyna

Cuyna es una start-up nacida en Valencia. Tienen una red de cocinas fantasma, son proveedores de infraestructura, permite a los restaurantes tanto físicos como virtuales expandir su negocio vía *delivery*. Cuentan con su centro operativo en Valencia y planean abrir para finales de año otras 6 cocinas fantasma: 3 en Madrid, una en Barcelona, Zaragoza y Sevilla (Alimarket, 2021). En marzo de 2020 levantó una ronda de inversión de 1 millón de euros (Lanzadera, 2021).

En su página web ofrecen cocinas de distintos tamaños desde los 7 m² hasta los 14m². Permiten al cliente ahorrar hasta 80.000 € en inversión inicial y abrir un restaurante en un tiempo récord de 2 a 4 semanas ahorrando en costes fijos un 25% al año (Cuyna). Además, Cuyna ofrece servicios personalizados para cada cliente en marketing, reclutamiento de chefs y asesoría de *delivery*.

3. Deliveroo Editions



La famosa plataforma de *delivery* llamada Deliveroo creó en 2018 su propia marca de cocinas fantasma, para poder aprovechar las sinergias de ambos negocios. En España cuenta con dos complejos de 400 m² y 6 cocinas cada uno (Alimarket, 2021). Además, de infraestructura Editions aporta a sus clientes todos los ingredientes necesarios para poder realizar los pedidos y la inclusión del restaurante dentro de la plataforma Deliveroo para el reparto de comida a domicilio. De esta manera la empresa ofrece al cliente los servicios de el local, servicio de limpieza común y soporte técnico a través de su plataforma de *delivery* (Foodscene, 2018).

Un carácter innovador de esta marca es que cuenta con numerosas zonas de descanso no solo para los chefs sino también para los “riders” que están esperando recibir un pedido. Además, se encuentran muy enfocados a emprendedores al no tener un tiempo mínimo de contrato, es decir, el chef puede contratar el servicio por el tiempo que le convenga para probar si su negocio funciona o no. Finalmente, gracias a todos los datos de consumo de los que dispone, Deliveroo hace una función de asesoría al cliente sobre qué platos y estilo de comida está funcionando bien en la zona de *delivery* de la cocina fantasma. (El Economista, 2018).

4. Cook Room



Al igual que Deliveroo, Glovo también ha creado su propia empresa de cocinas fantasma para aprovecharse de las sinergias antes mencionadas, en este caso, la empresa se llama Cook Room. Glovo explica en su página web que se trata de un espacio totalmente equipado que ofrece a sus clientes, con ello buscan solucionar dos problemas:

- Que los restaurantes puedan explorar nuevas distintas ciudades a través del *delivery*.
- Descongestionar las cocinas de los restaurantes tradicionales debido a los pedidos de comida a domicilio.

Cook Room cuenta con 6 cocinas que tienen espacio para más de 60 restaurantes repartidas entre España, Italia, Perú, Ucrania y Argentina. Además de la infraestructura Glovo pone a disposición del cliente personal cualificado que se encargan no solo de gestionar el espacio de las cocinas sino también de gestionar los pedidos a través de su propia plataforma. Los restaurantes solo se tienen que hacer cargo de la materia prima, los cocineros y el menaje necesario para la elaboración de sus platos. (Glovo, 2020)

5. Hive



Hive cuenta con un único espacio de 2.300 m² con multitud de espacios de cocina situado en una zona céntrica de la ciudad de Madrid. La empresa ofrece tres tipos de cocina:

- Cocina compartida, es para gente que busca iniciar una experiencia en el mundo de la cocina pero que carece de presupuesto. En este caso, Hive ofrece compartir cocinas con otros emprendedores para poder compartir costes y probar si el producto funciona o no.
- Cocina estándar, son cocinas perfectamente equipadas para que los restaurantes liberen las cocinas de sus restaurantes físicos y poder tener una cocina dedicada exclusivamente a la comida a domicilio.
- Cocina personalizada, cuando se es un experto en el sector de la restauración hay ciertos procesos y maquinaria necesaria para replicar el modo en el que se preparan los platos del restaurante. En es te caso, Hive te permite tener una cocina hecha a tu medida, sin dejar de tener todas las ventajas que da la empresa a sus clientes.

Además de el servicio de infraestructura, en la página web de la compañía podemos observar como se ofrecen un total de 30 servicios para el restaurante algo que diferencia a Hive del resto de cocinas fantasma. Los servicios que podemos destacar son: creación de página web al cliente, suministro de mercaderías, dar de alta a los restaurantes en las plataformas de *delivery*, equipamiento y material, almacenamiento y asesoramiento continuo.

En España, hay dos fuertes competidores como son Cook Room y Deliveroo Editions al ser filiales de los principales agregadores que se encuentran en España. Sin embargo, como se puede observar en España están proliferando poco a poco las cocinas fantasma. Pero actualmente no existen un gran número de competidores. España ha sido de los últimos países en subirse a la tendencia de las *ghost kitchen*, según un informe de Alimarket España cuenta con 15 complejos de cocinas fantasma en todo su territorio. Como consecuencia del crecimiento del delivery y el escaso número de cocinas fantasma que hay en el mercado, el equipo de Pop Kitchen ha visto una oportunidad dentro de este mercado.

4. Análisis DAFO de Pop Kitchen

Albert S. Humphrey graduado como ingeniero químico en la Universidad de Illinois y con un MBA en Harvard fue el creador de la metodología del análisis DAFO. La autora María Luisa Nieves-Medrano, establece que el análisis DAFO es una herramienta fundamental para la planificación estratégica y que surge como “respuesta a la necesidad de sistematizar las decisiones que se deben tomar, para lograr una administración encaminada al logro de las metas que se traza la organización” (María Luisa Nieves-Medrano, 2018)

Para completar el análisis del nuevo negocio se ha realizado un DAFO. Para ello será necesario analizar las Debilidades (D), Amenazas (A), Fortalezas (F) y Oportunidades (O) de nuestro negocio para poder cual será nuestra planificación estratégica. Además, nos dará una visión para poder definir nuestra estrategia para afrontar el futuro a corto, medio y largo plazo. Dentro de la matriz DAFO encontramos un análisis interno (debilidades y fortalezas) y un análisis externo (amenazas y oportunidades). (Cerem, 2019)

Ilustración 4: Mapa ilustrativo de la manera que se debe realizar un DAFO



Fuente: Infoautónomos

Debilidades (Análisis interno)

En este apartado se describirán los aspectos en los que tenemos aspectos desfavorables respecto a la competencia. Son características que pueden frenar el proyecto y que hagan que nuestro negocio no salga hacia delante. Para el caso de Pop Kitchen nuestras debilidades son las siguientes:

- La dificultad que tendrá Pop Kitchen para ganar cuota de mercado, ya que, existen algunos competidores que cuentan con una amplia experiencia en el sector lo que dificulta nuestra interacción con el mercado.
- La financiación es limitada y con ello será difícil hacer frente a todas las necesidades que el cliente pueda necesitar.
- Obtención de todas las licencias necesarias para poder actuar como una *ghost kitchen*. Requiere no solo licencias de manipulación de alimentos, sino que también necesitaremos contar con un local con licencia para tener extractor de

humos. En resumen, necesitaremos poner todo el negocio de acuerdo con la legislación vigente.

- La dificultad que supondrá coordinar la función multi-pedido con todas las cocinas y los *riders*.
- Las altas primas que cobran las plataformas de *delivery* para poder posicionarse dentro de sus aplicaciones.
- El negocio depende exclusivamente en terceras partes, es decir, en los emprendedores y restaurantes que quieran contratar nuestros servicios.
- Dificultad para coordinar a todo el equipo, a pesar de haber estudiado bien el negocio, todavía no se ha puesto en marcha por lo que no hemos hecho frente a dificultades inesperadas.

Amenazas (Análisis externo)

Las amenazas son factores y situaciones que ponen en peligro el negocio. Sin embargo, si estas se reconocen a tiempo pueden ser útiles para adelantarnos al cambio frente a la competencia. Las amenazas que puede sufrir Pop Kitchen son las siguientes:

- Debido a la pandemia y el auge de la comida a domicilio el negocio de las cocinas se ha puesto de moda por lo que es posible que en los próximos meses aparezcan multitud de competidores. Además, es un negocio que tiene un bajo coste por lo que no tiene un gran número de barreras de entrada, lo que da lugar a mucha competencia.
- La dependencia de la tecnología también es una amenaza. La dependencia de la tecnología es total. Las operaciones básicas de las cocinas fantasma a veces se ven interrumpidas por la gran dependencia de la tecnología. La toma de pedidos y el pago a menudo se ven interrumpidos en modelos de negocio como el nuestro. A esto hay que añadir que los pedidos de comida a domicilio online requieren de información personal de el consumidor final, lo que puede derivar en ciber ataques para obtener esos datos
- Cambios de legislación. Es un negocio que está en boca de todos los gobiernos regionales ahora mismo lo que puede derivar en regulaciones muy dispares dependiendo del territorio en el que nos encontremos.
- Incapacidad de gestionar el crecimiento que tenga nuestro negocio.

- Al estar solamente presentes en el mundo digital que Pop Kitchen no sea capaz de llegar al mayor número de personas posible, debido a que las generaciones más mayores de nuestra sociedad carecen de conocimientos tecnológicos y redes sociales.
- Dificultad para crear una marca fuerte y reconocible al carecer de un local al que el consumidor final pueda acceder. Esto significa que en Pop Kitchen necesitaremos trabajar duro para poder captar emprendedores y restaurantes que estén dispuestos a pagar por nuestros servicios. Además, estos son los que nos darán a conocer al consumidor final.
- Que sea un negocio muy rotatorio, es decir, que no seamos capaces de mantener a los clientes durante un largo periodo de tiempo dentro de nuestras cocinas.

Fortalezas (Análisis interno)

En cuanto a las fortalezas aquí tenemos que definir con que ventajas, recursos y destrezas cuenta la empresa. Las fortalezas que hemos encontrado en nuestro negocio son las siguientes:

- Capacidad de los fundadores de Pop Kitchen: todos los fundadores estamos convencidos del proyecto y daremos todo para que salga adelante.
- Conocimiento de las nuevas tecnologías: conocemos todas las redes sociales y nos manejamos con todos los programas de ofimática. El gran conocimiento de las redes sociales ya sea Facebook, Instagram, Twitter, Twitch, etc nos permitirá llegar a un gran número de potenciales restaurantes y emprendedores que quieran adentrarse en esta aventura con nosotros.
- Conocimiento de la ciudad de Madrid: nos permitirá encontrar un local con una localización adecuada que permita que nuestro negocio sea capaz de llevar los pedidos en el menor tiempo posible.
- Contacto con la empresa de *riders* Stuart: lo que nos habilita conseguir un contrato que se adecúe a nuestras necesidades y a un bajo coste.
- La oportunidad de trabajar dentro de la plataforma Comillas Emprende: nos pone en contacto con inversores y gente que ha montado sus propias start-ups.

- Tenemos la idea confeccionada y estudiada, por lo que a pesar de las modificaciones que pueda sufrir la viabilidad económica del negocio está comprobada.
- Contacto directo con personas que trabajan en las plataformas de *delivery* como Glovo, Deliveroo y Uber Eats.

Oportunidades (Análisis externo)

Mercados en desarrollo y nichos del mercado que todavía no hayan sido explotados, que supongan una oportunidad para Pop Kitchen. Hemos identificado las siguientes oportunidades:

- La oportunidad de atraer a un gran número de emprendedores que quieran montar su propio restaurante, pero carezcan de recursos para ello. Pop Kitchen les ofrece la oportunidad de iniciarse en el mundo de la restauración a un menor coste a través de su propio restaurante virtual. De esta manera no solo se ahorrarán el coste del local, sino también del inmobiliario, reforma del local y camareros. Con Pop Kitchen pueden montar un restaurante en el que la única persona contratada sea él mismo.
- El crecimiento de la comida a domicilio, como hemos comprobado en el apartado de mercado actual, el *delivery* está en auge y se ha visto potenciado por la pandemia.
- Que el modelo de negocio sea muy dependiente de la tecnología además de ser una amenaza también es una oportunidad. La tecnología está avanzando constante por lo que el modelo de las cocinas fantasma crecerá a gran velocidad.
- El cambio de costumbres producido debido al COVID-19. Hoy en día gran parte de la población prefiere comer en casa, pero sin dejar de probar platos de restaurantes. El *delivery* en los últimos años no solo está desplazando a los restaurantes tradicionales sino también a la comida casera.
- Según un informe de la consultora Aquaa los restaurantes son capaces de obtener un margen de beneficio del 5% por plato, mientras que, en el caso de las cocinas fantasma va desde un 10% en adelante. Esto se debe principalmente al bajo coste de montar un restaurante en una *ghost kitchen*.

- Facilidad para hacer economías de escala. Las operaciones llevadas a cabo por la empresa son claves para cualquier negocio. Cuando hablamos de beneficios dentro de las cocinas fantasma las operaciones también son la llave para obtener grandes rendimientos. Dentro del negocio de las *ghost kitchen* existe cierta facilidad para obtener economías de escala. Esa facilidad se deriva a que dentro de una misma cocina fantasma hay distintos restaurantes compartiendo costes, a pesar de que cada uno tenga su espacio de cocina independiente. Además, este tipo de negocios tiene un escaso número de operaciones primarias. El abastecimiento de materias primas, la aceptación de pedidos online, la preparación de alimentos, el envasado y la entrega de alimentos son las principales operaciones que tiene una *ghost kitchen*, lo que supone facilidad para conseguir esas economías de escala. (Bobby Geetha, 2020)

A modo de ejemplo, las economías de escala suponen un ahorro en el coste de mercaderías. La realización de encargos de mercaderías mas grandes para diferentes restaurantes y emprendedores aumenta aun más la rentabilidad de las cocinas fantasma.

- Otra gran oportunidad de las cocinas fantasma es que el manejo de datos de pedidos de *delivery* nos permite saber cuales son los gustos del consumidor final. De esta manera somos capaces de asesorar a nuestro cliente sobre como debe ser el menú de su restaurante para que triunfe.

5. Análisis PESTEL de Pop Kitchen

Este análisis fue creado en 1968 por V.K Narayanan y Liam Fahey. Es una herramienta que sirve para analizar el entorno en el que se va a desenvolver una empresa. La autora María Iborra define el entorno general de una empresa como “aquel que engloba todos aquellos factores del contexto económico, social, político, legislativo, institucional o tecnológico”.

PESTEL es el acrónimo de **Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico, Legal**. El autor Pedros Daniel Martínez aclara en su libro llamado Análisis del entorno que el análisis PESTEL consiste en “examinar el impacto de los factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro”. María Iborra nos da otra definición “el análisis PESTEL consiste en la delimitación, descripción

y jerarquización de las oportunidades y amenazas que para una empresa puedan provenir de los factores estratégicos de carácter político, económico, social, tecnológico, legal y ecológico.”

Se realizará un estudio breve de cada ámbito:

Político:

- La inestabilidad política en nuestro país puede provocar miedo a los inversores extranjeros. Además, puede producir que haya cambios en la regulación, en concreto, en leyes inmobiliarias, leyes respecto a la hostelería y leyes contra los falsos autónomos que afectan a los *riders*.
- Las medidas anti-covid que toman los gobiernos también pueden afectar considerablemente al sector de la comida a domicilio. Esto se debe a que un cierre de la hostelería supondría un incremento en los pedidos de comida a domicilio.

Económico:

- Las variaciones en los tipos de interés afectan a la hora de pedir créditos y préstamos a los bancos para poder llevar a cabo el proyecto.
- Aumento de la demanda de la comida a domicilio también supone una oportunidad para el negocio, algo que se puede ver afectado por la recesión en la que puede entrar nuestro país debido a la crisis derivada de la pandemia.
- La disponibilidad de capital por parte de los inversores
- El cierre de negocios hosteleros.

Sociales:

- España es un país en el que la pirámide de población regresiva, es decir, la base de la pirámide es más estrecha que la parte central lo que acaba derivando en una pirámide de población invertida (INE,2020). Las personas mayores están menos familiarizadas con la tecnología lo que puede suponer un problema para un negocio como el de Pop Kitchen.
- Los hábitos de consumo han cambiado debido a la pandemia. La gente prefiere quedarse en casa por miedo a contagiarse. Además, durante la pandemia, según un informe de la Oficina de Comercio y Territorio Pateco el 10% de los españoles compró comida a domicilio por primera vez. Además, un informe de Aquaa prevé

que en un futuro cocinar sea un simple hobby, ya que, la comida a domicilio será incluso más barata que la comida casera.

- La falta de tiempo de la mayoría de las personas, esto deriva en la falta de tiempo para cocinar lo que supone un aumento en la comida a domicilio.

Tecnológico:

- El acceso a los *smartphones* en los últimos años ha dejado de ser algo a lo que solo podían acceder las clases medias y altas de nuestra sociedad. Por lo tanto, los consumidores finales pueden acceder fácilmente a las plataformas de *delivery* lo que les permitirá acceder a la vez a Pop Kitchen.
- Las inversiones en nuevas tecnologías que conllevan la automatización de muchos sectores son cada vez mayores. Un informe de la consultora Aquaa prevé que la cocina sea un proceso totalmente automatizado en el que no sea necesaria la intervención humana. Este mismo informe vaticina la desaparición de los *riders* que serán sustituidos por drones lo que supondría un ahorro de tiempo en las entregas.
- Hoy en día las políticas fiscales españolas apremian las políticas en I+D+i.

Ecológico:

- Políticas anti-polución. En una cocina fantasma la única contaminación proviene de los extractores de humos.
- Los envases con los que trabajará Pop Kitchen serán completamente ecológicos y de material reciclable.
- Leyes de reciclaje. Pop Kitchen contará con un cuarto de basuras totalmente equipado para cumplir con el reciclaje de residuos.

Legal:

- Hay que cumplir con la normativa de control de plagas. En Pop Kitchen subcontrataremos este servicio para que no haya ningún problema de este tipo dentro de nuestras cocinas.
- También hay que subcontratar el análisis de peligros y puntos críticos (APPC), consiste en un proceso preventivo para garantizar la inocuidad alimentaria para contrarrestar cualquier anomalía, es decir, previene la mezcla de alérgenos.
- Regulación actual sobre las cocinas fantasma. El Ayuntamiento de Madrid está pensando en regular de una manera más severa y estricta este tipo de negocios

debido a las constantes quejas de las comunidades de vecinos. (El Confidencial, 2021)

- Nuevas leyes que afecten al sector de la hostelería.

6. Mapa de grupos de interés

La primera persona en hacer referencia a los *stakeholders* fue el filósofo estadounidense Robert Edward Freeman que definía a los *stakeholders* como “cualquier individuo u organización que es impactado por las acciones de una empresa de cualquier manera”. El mismo autor hace referencia a que a la hora de crear cualquier empresa es necesario tener en cuenta a los grupos de interés, ya que, de ellos debería depender la planificación estratégica del negocio.

Para que nuestra idea cobre sentido es necesario conocer cuales son los grupos de interés de nuestro negocio y conocer cuales son las necesidades que vamos a satisfacer con nuestra empresa. Lo principal es encontrar una serie de socios estratégicos que a la vez sean nuestros clientes que busquen crecer junto a Pop Kitchen a través de las plataformas de *delivery*. Como ya se ha expuesto más arriba nuestros principales clientes serán emprendedores y restaurantes con cocinas saturadas. Los primeros podrán comenzar con su restaurante virtual de una manera sencilla y a un bajo coste, mientras que, los segundos podrán optimizar tanto costes, como el número de pedidos de comida a domicilio al tener una cocina únicamente dedicada a este tipo de servicio.

Lo primero que debemos hacer será realizar una gran campaña de publicidad a través de redes sociales, se hará a través de *influencers* y *foodies* que permitan dar a conocer nuestro negocio a todos los apasionados de la cocina. Además, de hacer campañas publicitarias a pie de calle o en los propios restaurantes. Por último, se requerirá una fuerte inversión en las plataformas de *delivery* para que nuestra marca aparezca en las primeras posiciones de búsqueda. Por todo ello, será necesario hacer una fuerte inversión en marketing.

Una de las principales características de Pop Kitchen es el servicio personalizado que realizaremos a cada cliente, por lo que será fundamental dentro del negocio contar un gran servicio de atención al cliente, capaz de dar soporte técnico al chef en cualquier momento y circunstancia.

Además, será necesario un grupo de programadores capaces de manejar un software llamado BistrotHub o crear uno nuevo que se encarga de tramitar todos los pedidos que llegan a los distintos espacios que forman la cocina fantasma. Una de las funcionalidades del software es que te permite utilizar la función multi-pedido, permitiendo combinar en un mismo pedido los platos de los distintos restaurantes que se encuentran presentes en nuestras instalaciones.

Será necesario contar con un responsable financiero debido a varios motivos. Primero que nuestra principal fuente de ingresos es el alquiler de espacios de cocina, por lo que será necesario lidiar con los distintos inquilinos. A la vez, Pop Kitchen ofrece una serie de servicios personalizados, por ello los ingresos que se obtienen varían con cada cliente dependiendo de los servicios contratados. Además, el responsable financiero será el encargado de llevar las cuentas de los clientes en el caso de que estos opten por contratar este servicio. Finalmente, aunque ya se hayan hecho las proyecciones financieras y el plan estratégico a cinco años, es necesario un experto en la materia capaz de hacer de actualizar y corregir las proyecciones con los distintos imprevistos, ya sean buenos o malos, que vayan surgiendo.

El principal grupo de interés al que nos dirigiremos serán a las personas y entidades que sean posibles inversores de nuestra idea de negocio. La inversión será en parte interna con los ahorros de los que disponemos los fundadores de Pop Kitchen. Además, acudiremos a financiación externa a través de amigos, familiares y los llamados *Business Angels* que estén interesados en nuestra idea. Finalmente, acudiremos a los bancos para pedir un microcrédito a través de CaixaBank que tiene un importe máximo de 50.000 € y no requiere garantía alguna.

Ilustración 5: Stakeholders relacionados con Pop Kitchen, situados en distintos niveles de interés



Fuente: Economipedia

7. Modelo de negocio y marketing de Pop Kitchen

En este apartado, se explicará cual es el negocio exacto de Pop Kitchen, algo que se lleva exponiendo a lo largo de todo el trabajo. Además, analizaremos cuales son las distintas estrategias de marketing que utilizaremos desde Pop Kitchen para crecer juntos, tanto los clientes, y por tanto usuarios de nuestras cocinas, como nosotros.

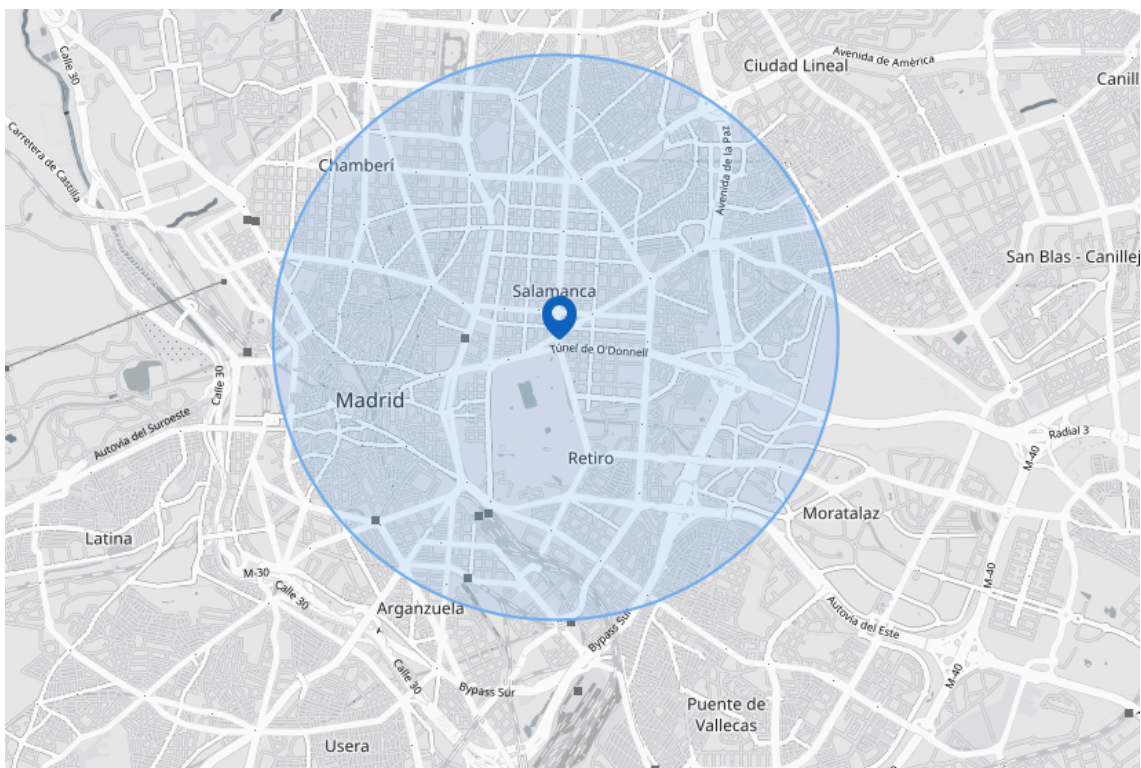
La Asociación Americana de Marketing (AMA) en 1985 definió el marketing como “el proceso de planificar y ejecutar la concepción de producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan, tanto objetivos individuales como de las organizaciones”. Como bien explica el autor Harold Silva “el marketing debe anticiparse a los requerimientos de los clientes, pero debemos ir mucho más allá, debemos superar las expectativas y procurar que vivan una experiencia inolvidable, perdurable y perenne con los productos y servicios”. En este proyecto queremos que los restaurante y emprendedores se sientan inteligentes al elegir la opción de estar en nuestras cocinas permitiéndoles ahorrar costes, tiempo y potenciando su negocio a través del *delivery*. Por ello es necesario hacer un buen plan de marketing que atraiga a los potenciales clientes hacia Pop Kitchen.

Para definir el modelo de negocio de Pop Kitchen, primero investigamos los modelos de negocio de cocinas fantasma ya existentes. Tras este primer paso estuvimos debatiendo en equipo y con nuestro mentor sobre cual debía ser nuestro modelo de negocio, y decidimos que fuese una cocina fantasma que estuviese enfocada principalmente a emprendedores que quieran montar su restaurante virtual y a restaurantes tradicionales con alta saturación en sus cocinas que decidan trasladar el *delivery* a nuestras cocinas. Por lo tanto, Pop Kitchen es principalmente una *property kitchen* ya que nuestro servicio estrella es que somos proveedores de infraestructura. Y sin embargo, Pop Kitchen es mucho más, ya que proporcionaremos un servicio integral con cocinas perfectamente equipadas con las que nuestro cliente es capaz de empezar su negocio en menos de dos semanas. El tiempo es tan bajo por qué la cocina estará lista para funcionar desde el primer día que decidan entrar. Pop Kitchen, hará el contrato con los principales agregadores sin necesidad que nuestro cliente se ponga en contacto con ellos. Además, como se ha expuesto más arriba, tendremos almacenes para aprovisionar todos los ingredientes que sean necesarios para la elaboración de cualquier menú y proveemos a nuestro cliente con

todo el *packaging* necesario. En Pop Kitchen habrá un total de 8 cocinas, 6 de ellas de comida caliente (hamburguesas, tacos, comida india, comida china, etc), es decir, comida que necesite fogones para poder ser elaborada, y habrá dos cocinas de comida fría (sushi, poke, ensaldas, etc) que no requieren de ningún tipo de cocción o es mínima. El complejo de cocinas se encontrará situado en alguna calle céntrica de Madrid para que los restaurantes alojados en nuestras cocinas sean capaces de llegar a un gran número de consumidores finales. Según Cuyna el tiempo máximo de entrega una vez sale la comida de una *ghost kitchen* es de 15 minutos, esto equivale a hacer entregas en un radio de 3 kilómetros de tu *ghost kitchen*.

En la siguiente imagen podemos observar a todos los lugares que llegarían los pedidos de Pop Kitchen, siguiendo las recomendaciones de Cuyna, si situásemos nuestra cocina fantasma en la calle Príncipe de Vergara de Madrid.

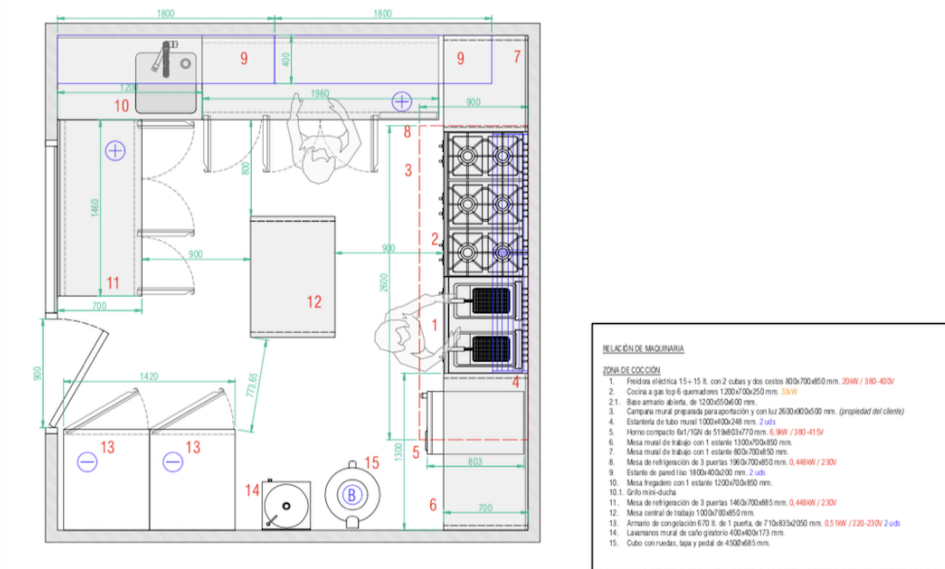
Ilustración 6: radio de 3 km desde la céntrica calle de Príncipe de Vergara, Madrid



Fuente: *Travel Time, Radius Demo*

En la siguiente imagen podemos observar como es la distribución de un espacio dentro de las cocinas de Pop Kitchen. Las cocinas tendrán un total de 12 m².

Ilustración 7: Distribución de uno de los espacios de cocina de Pop Kitchen



Fuente: Elaborada por Iñigo Lacosta, estudiante de arquitectura

Las estrategias de marketing son muy importantes en el negocio de las cocinas fantasma, ya que como se ha expuesto más arriba carecen de un local abierto al público, pero darse a conocer es fundamental para que el negocio salga adelante. La falta de visibilidad se tiene que ver compensada con una fuerte estrategia de marketing. En Pop Kitchen tenemos definida claramente cual será nuestra campaña de marketing.

Primero, estaremos presentes en las principales redes sociales Facebook, Twitter, Instagram y LinkedIn pero contar con un gran número de seguidores no es suficiente. Es necesario que los perfiles estén totalmente actualizados y que cada red social tenga contenido exclusivo evitando que en todas las redes sociales haya las mismas publicaciones. Además, es necesario contar con nuestra propia página web en la que expliquemos en que consiste Pop Kitchen y por qué es la mejor solución para restaurantes y emprendedores. Cada restaurante dentro de Pop Kitchen contará además con sus propias redes sociales y página web.

Aprovecharemos el tirón de las redes sociales para realizar concursos, sondeos y encuestas interesantes, ofreciendo incentivos para estimular el *engagement* de nuestros seguidores y consumidores finales del *delivery*. Facebook, Twitter e Instagram son los mejores canales para realizar este tipo de campañas. Por ejemplo, el día de San Valentín publicaremos una imagen que haga referencia al tema y animar a nuestros seguidores a que hagan una declaración de amor a la persona de la que están enamorados. La declaración más creativa obtendrá una cena para dos personas, con bebida y postre de cualquier restaurante que este dentro de las cocinas de Pop Kitchen. (*Cloud Kitchen, your restaurant at speed of internet*, 2019).

Además, en la era de las redes sociales han aparecido los llamados creadores de contenido e *influencers* que cuentan con millones de seguidores. En Pop Kitchen haremos campañas publicitarias regalando a los *influencers* comidas gratis de los restaurantes que estén dentro de Pop Kitchen a cambio de una foto y una reseña que llegue a sus miles de seguidores. Actualmente la voz de los creadores de contenido es capaz de llegar a millones de personas. Finalmente, haremos promociones especiales para que los *influencers* vengan a nuestras cocinas y retransmitan en directo mientras hacen sus mejores recetas para que sus seguidores las puedan probar desde casa. Como señala un informe de Euromonitor este tipo de negocio en el que se concina el *live streaming* con la cocina podría tener una repercusión a nivel mundial en cuestión de semanas (Euromonitor, 2019).

También estaremos presentes en el mayor número de agregadores posible, es decir, los restaurantes que estén dentro de Pop Kitchen tendrán presencia en Glovo, UberEats, Deliveroo y JustEat. Algunos restaurantes son reacios a estar presentes en los agregadores debido al porcentaje de ventas que cobran. Sin embargo, estar presente en estas plataformas te permite recibir un número de pedidos y permitirá llegar potenciales clientes. La mayoría de las personas que piden a través de estas aplicaciones no saben si están pidiendo comida en un restaurante tradicional o en una cocina fantasma, por lo que hay que integrarse con todas las plataformas de reparto para aprovechar la gran capacidad de venta que tienen.

Otra estrategia de marketing que usaremos en Pop Kitchen es la asociación dentro de los restaurantes que hay dentro de nuestra *ghost kitchen*. Para construir la presencia de

nuestra marca y hacer que la gente experimente la comida que hay en los restaurantes que están instalados en Pop Kitchen. Por ejemplo, si dentro de la cocina fantasma hay una marca de postres, habrá promociones para introducir esos postres dentro de los pedidos a modo de regalo. La idea es que el producto vaya de cortesía con el propio envase de la marca y que con un folleto encontremos toda la explicación de este restaurante de postres. Por lo que se basa en hacer promociones cruzadas entre los restaurantes que se encuentran dentro de Pop Kitchen, así nos damos a conocer y ayudamos a crecer a las marcas que son parte de la familia de Pop Kitchen. (*Cloud Kitchen, your restaurant at speed of internet*, 2019).

Finalmente, usaremos el marketing a través del email para incrementar las ventas de los restaurantes que se alojen en nuestras cocinas. Según la revista Cyberclick los internautas tienen una percepción bastante positiva acerca del email marketing, también establecen que la parte negativa es la gran cantidad de emails que pueden hacer colapsar la bandeja de entrada del que los recibe. Sin embargo, la misma revista hace referencia a que estos emails deben ser cortos y francos mandado únicamente un email promocional a la semana. Usaremos este tipo de marketing para ponernos en contacto con los consumidores finales del servicio de *delivery*.

Es necesario que los emails enviados se hagan de manera personalizada, es decir, en vez de utilizar un encabezado como “estimado cliente”, es necesario usar el nombre del cliente u otra información relevante que tengamos sobre ese consumidor final los emails deben estar hechos aparentemente de manera individual para cada receptor. Además, es necesario que se anime al consumidor a hacer algo como, por ejemplo, “Haz click aquí y asegúrate un descuento para tu próxima cena”. Los emails deben hacer que el cliente interactúe con Pop Kitchen, estos no deben ser meros emails informativos. (*Cloud Kitchen, your restaurant at speed of internet*, 2019).

8. Precio y viabilidad del negocio de Pop Kitchen

Una vez hemos identificado el modelo de negocio de Pop Kitchen y las estrategias que vamos a seguir para llegar a tener una marca fuerte y reconocida, es necesario analizar cual es el precio mensual que los usuarios de nuestras cocinas estarían dispuestos a pagar.

Teniendo en cuenta, que Pop Kitchen no es la única que se encuentra dentro del negocio de las *ghost kitchen*. Será muy importante ajustar el precio y no ser la empresa más cara dentro del mercado, ya que sino restaurantes saturados y emprendedores optarán por una alternativa. Sin embargo, como establece la profesora María Rosel Bolívar Ruano, los precios no deben ser mucho más bajos que los de la competencia, ya que los precios altos se asocian con una calidad mayor y los precios bajos con una calidad menor. Pero la misma autora nos indica que la manera más sencilla de entrar en un mercado es establecer un precio ligeramente más bajo que el de la competencia.

Dado que uno de los principales objetivos de Pop Kitchen son los emprendedores que carecen de recursos para tener un restaurante tradicional, será necesario que nuestros precios sean un poco más bajos, pero sin diferir mucho de los de la competencia para que los clientes no tengan una imagen de baja calidad respecto de Pop Kitchen. Una de las características principales por las que los emprendedores escogerían a Pop Kitchen sería el precio. Además, los restaurantes saturados tampoco tendrían ningún inconveniente en elegir cocinas fantasma que tengan un precio ligeramente más asequible.

Nuestros clientes tendrán que pagar el alquiler mensual de estar instalados dentro de nuestras cocinas, a esta cuota mensual habrá que añadirle 1% de las ventas que hagan ese mes. El espacio de cocina de 12 m² estará totalmente equipado y tendría un coste fijo de 2.200 € al mes. Además, el software multi-pedido ya vendrá incluido dentro de la cocina por lo que el cliente no tendrá que desembolsar nada por ello, esto es simplemente un servicio que diferencia a Pop Kitchen del resto de competidores, dando un plus tanto al consumidor final como los restaurantes instalados en nuestras cocinas.

Al precio del alquiler del espacio de cocina hay que añadir los distintos servicios que ofrecemos los cuales el cliente debe pagar aparte. Pop Kitchen se aprovechará de las economías de escala para poder beneficiarse de los distintos servicios que aportamos. Pop Kitchen tiene contratos con distintos distribuidores de menaje, materias primas y embalajes, por lo que saldremos ganando tanto nuestros clientes como Pop Kitchen. La empresa será la encargada de proveer a nuestros clientes de todo lo imprescindible para el *delivery*. La empresa cobrará una comisión por realizar estos servicios. Sin embargo, gracias a las economías de escala tanto nuestros clientes como Pop Kitchen obtendríamos un beneficio. Por un lado, el cliente obtendría el menaje, las materias primas y los

embalajes por un precio más barato que si buscase los proveedores por su cuenta obteniendo de esta manera un beneficio económico. Por el otro lado, Pop Kitchen cobraría a los usuarios las cocinas un precio superior obteniendo igualmente un beneficio económico. Además, nuestra empresa llevará a cabo las campañas publicitarias y el manejo de las redes sociales de nuestros clientes, dando así un servicio único y individualizado. El precio de las campañas publicitarias dependerá totalmente de lo que quiera nuestro cliente, por lo que el precio variará en función de las necesidades de el cliente sin haber ningún precio fijo establecido de antemano.

En la siguiente imagen podemos observar como sería el mecanismo para el caso de los embalajes, se puede observar como ambos, Pop Kitchen y nuestro cliente obtienen un beneficio económico con la operación. Por lo que el cliente no tendría ningún problema con aceptar el contrato, ya que es la opción más beneficiosa para él al obtener un precio más bajo que el precio de mercado

Ilustración 8: *Contratos con clientes y distribuidores de embalajes*

Imagen	Nombre del artículo	Precio Catálogo	Unidad de ventas	Descuento	Precio Neto	Unidades/ caja	Precio/ Caja	Porcentaje de Pop Kitchen	Precio a cobrar por cliente por unidad	Beneficio del cliente	Beneficio de Pop Kitchen	
	SERVILLETAS ECOLABEL 1 CAPA 'MASTER SERVIS' 23 G/M2 33x33 CM NATURAL TISSUE RECICLADO	13,90 €	MILL.	1000	35,00%	9,04 €	4.800	43,37 €	3%	9,31 €	4,59 €	0,27 €
	SERVILLETAS ECOLABEL 2 CAPAS 18 G/M2 33x33 CM NATURAL TISSUE RECICLADO	18,00 €	MILL.	1000	35,00%	11,70 €	2.400	28,08 €	3%	12,05 €	5,95 €	0,35 €
	SERVILLETAS ECOLABEL 2 CAPAS 18 G/M2 39x39 CM NATURAL TISSUE RECICLADO	25,00 €	MILL.	1000	35,00%	16,25 €	1.600	26,00 €	3%	16,74 €	8,26 €	0,49 €
	"LUNCH BOXES" 18,5x15,5x7 CM NEGRO PSE	13,00 €	CIEN	100	35,00%	8,45 €	500	42,25 €	3%	8,70 €	4,30 €	0,25 €
	PALILLOS CHINOS ENFUNDADOS 20 CM NATURAL BAMBÚ	4,70 €	CIEN	100	35,00%	3,06 €	2.000	61,10 €	3%	3,15 €	1,55 €	0,09 €
	SERVILLETAS ECOLABEL 2 CAPAS 18 G/M2 20x20 CM NATURAL TISSUE RECICLADO	10,00 €	MILL.	1000	35,00%	6,50 €	4.800	31,20 €	3%	6,70 €	3,31 €	0,20 €
	ENVASES PARA HAMBURGUESAS 12x12x7,4 CM BLANCO PSE	8,25 €	CIEN	100	35,00%	5,36 €	500	26,81 €	3%	5,52 €	2,73 €	0,16 €
	ENVASES PARA HAMBURGUESAS 15x15x7 CM NEGRO PSE	10,15 €	CIEN	100	35,00%	6,60 €	500	32,99 €	3%	6,80 €	3,35 €	0,20 €
	CONCHAS HAMBURGUESA 'BIONIC' 450 ML 15,2x15x8,4 CM NATURAL BAGAZO	20,00 €	CIEN	100	35,00%	13,00 €	600	78,00 €	3%	13,39 €	6,61 €	0,39 €
	BOLSAS SOS CATERING CON ASAS 90 G/M2 32+21x28,5 CM NATURAL KRAFT	245,00 €	MILL.	1000	35,00%	159,25 €	250	39,81 €	3%	164,03 €	80,97 €	4,78 €

Fuente: *Excel, elaboración propia junto con presupuesto de embalajes*

Para determinar la mejor estrategia de precios posible realizamos una encuesta para ver que precio estarían dispuestos a pagar por montar en nuestras cocinas un restaurante virtual las personas que son apasionadas de la cocina. Realizamos la encuesta a 50 personas que les gustaría montar un restaurante. Esta encuesta nos permite tener una visión para poder cumplir con las expectativas de nuestros futuros potenciales clientes.

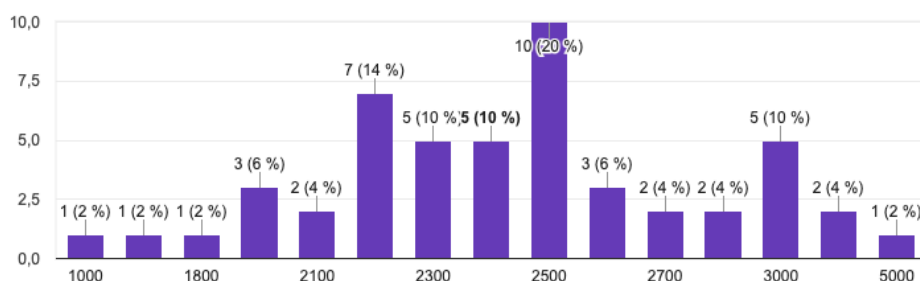
Preguntándoles cuanto estarían dispuestos a pagar por un espacio en nuestra cocina, pero sin mencionar un rango de precio concreto para que las respuestas no estuviesen sesgadas.

Realizamos la encuesta en diciembre de 2020 pero la mayoría de las respuestas se obtuvieron entre enero y febrero de 2021. A continuación, se detallan los resultados obtenidos y las conclusiones que podemos sacar de ellos.

Ilustración 9: Precio mensual que estaría dispuesto a pagar nuestro cliente por el alquiler

¿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: Google Forms, encuesta realizada en enero y febrero de 2021

Se puede observar que la gran mayoría de los encuestados estaría dispuesto a pagar un alquiler de entre 2.000 € y 3.000 €. La cocina estaría totalmente equipada y contaría con la integración del software multi-pedido. Una vez realizamos las proyecciones financieras decidimos que el precio justo sería de 2.200 €, ya que el cliente todavía tendría que contratar parte de los servicios mencionados más arriba.

Como resumen, se cobrará por un lado el alquiler mensual de 2.200 € y la comisión del 1% de las ventas que realicen a través de las plataformas de *delivery*. De modo opcional, el cliente podrá optar por contratar con Pop Kitchen los servicios de provisión de menaje, materias primas y *packaging*. En este caso, Pop Kitchen cobrará una comisión por hacerse cargo del servicio y el cliente obtendrá uno de los precios más competitivos posibles dentro del mercado. Finalmente, Pop Kitchen se hará cargo de las promociones y publicidad que quiera hacer nuestro cliente.

9. Proyecciones Financieras

En este apartado se analizarán las distintas cuentas financieras elaboradas por el equipo de Pop Kitchen prediciendo cuales serán las necesidades financieras, las ganancias y los gastos de nuestra empresa a medio y largo plazo.

El complejo de cocinas de Pop Kitchen se encontrará ubicado en una calle céntrica de Madrid para que los restaurantes alojados en nuestras cocinas puedan llegar a través de los agregadores al mayor número de consumidores finales posible. Contaremos con un complejo de 130 m² de los cuales 8 m² se dedicarán para hacer una recepción, 8 m² de almacén, 14 m² de vestuarios, 4 m² de cuartos de basuras y los 96 m² se emplearán para hacer 8 espacios de cocinas de 12 m² cada uno, 6 de ellas de comida caliente y 2 de comida fría.

En lo relativo a las finanzas, hemos hecho proyecciones que van desde el año 2022, ya que, en ese momento se habrá hecho la reforma del local por completo y las cocinas estarán totalmente equipadas, listas para entrar en funcionamiento.

En la siguiente tabla, podemos observar los ingresos que obtendrá Pop Kitchen del año 2022 al año 2027. Se espera que Pop Kitchen alcance el *breakeven* desde el primer año.

Ilustración 10: Ingresos estimados de Pop Kitchen 2022 a 2027

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
%ocupación	70%	75%	85%	90%	95%	95%
Numero de locales	1	1	1	2	3	4
Ingresos						
Alquiler espacio fijo	109.440 €			218.880 €	328.320 €	437.760 €
Ingresos por otros: talleres, cocineros propios				- €	- €	- €
Equipamiento: cobramos un %	17.821 €			35.643 €	53.464 €	71.286 €
% por la compra de materia prima	11.232 €			22.464 €	33.696 €	44.928 €
% packaging	312 €			624 €	936 €	1.248 €
Ingreso variable sobre ventas de clientes	14.976 €			29.952 €	44.928 €	59.904 €
Ingresos por menajes y utilillaje (a parte)				0 €	- €	- €
Ingresos por suministros	6.600 €			13.200 €	19.800 €	26.400 €
Total Ingresos 100%	160.381,44 €	160.381,44 €	160.381,44 €	320.763 €	481.144 €	641.526 €
Total Ingresos % ocupación	112.267,01 €	120.286,08 €	136.324,22 €	288.687 €	457.087 €	609.449 €

Fuente: Elaboración propia. Marzo 2021

El primer año se estima que las cocinas de Pop Kitchen tengan una ocupación del 70%, es decir, que durante todo el año estén ocupadas aproximadamente 6 de las 8 cocinas que tenemos. Las dos cocinas restantes las aprovecharemos para hacer campañas publicitarias

con *influencers* y cocineros famosos que retrasmitan en directo sus platos para posteriormente repartírselos a sus *followers*. Durante el año 2023 y 2024 Pop Kitchen irá aumentando el nivel de ocupación de sus cocinas hasta llegar a un 85% en el tercer año. Los beneficios obtenidos se invertirán en el crecimiento de la empresa. En el año 2025 se espera que Pop Kitchen cuente con un fuerte reconocimiento de marca y tenga capacidad financiera para hacer frente a la inversión de alquilar un nuevo local con 8 espacios de cocina nuevos, de esta manera la empresa duplicaría sus beneficios durante el año 2025. Para el año 2027, Pop Kitchen espera contar con 4 locales iguales a los anteriores, con un nivel de ocupación del 95% y unos ingresos totales de 609.499 €.

En cuanto a los gastos, como hemos dicho Pop Kitchen alcanzará el *breakeven* desde el primer año. Para hacer frente a los gastos el primer año contaremos con 4 fuentes de financiación: contribución de los fundadores, financiación de familiares, microcrédito y financiación de los *Business Angels* interesados en nuestra idea. Con la inversión de los socios fundadores queremos reunir un capital de hasta 20.000 € con todos nuestros ahorros. También reuniremos una cantidad cercana a los 15.000 € con el capital aportado por parte de familiares y amigos. Además, pediremos un microcrédito de hasta 50.000 € a CaixaBank que cuenta con un plan de amortización de hasta 6 años y un tipo de interés fijo pactado entre el banco y los fundadores de Pop Kitchen. Finalmente, acudiremos a los *Business Angels* “es un individuo que toma sus propias decisiones de inversión y que aporta su propio dinero, y en ocasiones su tiempo, a empresas no cotizadas promovidas por personas que le son ajenas. Aunque invierte en cualquier etapa del desarrollo, el Business Angel desempeña un papel fundamental en la creación de empresas innovadoras al apoyar a los emprendedores en las fases iniciales del ciclo de vida de sus empresas” (Asociación Española de Business Angels). En total los socios de Pop Kitchen esperamos reunir cerca de 120.000 €.

En la siguiente tabla podemos observar donde se invertirán los 120.000 € conseguidos a través de las distintas fuentes de financiación.

Ilustración 11: Gastos incurridos desde el año 2022 al año 2027

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
%ocupación	70%	75%	85%	90%	95%	95%
Numero de locales	1	1	1	2	3	4
Gastos						
Alquiler del local	26.400 €			52.800,00 €	79.200,00 €	105.600,00 €
Personal	42.000 €			84.000,00 €	126.000,00 €	168.000,00 €
Marketing y comercial	9.623 €			19.245,77 €	28.868,66 €	38.491,55 €
Tecnología: integradora plataformas	1.440 €			2.880,00 €	4.320,00 €	5.760,00 €
Suministros (agua y luz)	6.600 €			13.200,00 €	19.800,00 €	26.400,00 €
Comisión de las plataformas ¿? A mi cliente	-					
Arrendamiento financiero	17.136 €			34.272,00 €	51.408,00 €	68.544,00 €
Limpieza (campana de extracción y zon. Com)	1.440 €			2.880,00 €	4.320,00 €	5.760,00 €
Seguridad e higiene (subcontrata de laboratoris)	1.200 €			2.400,00 €	3.600,00 €	4.800,00 €
Other	3.208 €			6.415,26 €	9.623 €	12.831 €
Total gastos 100%	109.047 €	109.047 €	109.047 €	218.093,03 €	327.139,55 €	436.186,06 €
Total Gastos % otocupación	87.330 €	85.779 €	82.676 €	164.842 €	242.826 €	323.768 €

Fuente: Elaboración propia. Marzo 2021

Se espera incurrir en unos gastos durante el primer año de 109.047 € que se dividirán de la siguiente manera: 26.400 € estarán dedicados a pagar el alquiler del local en una zona céntrica de Madrid. Además, nuestras cocinas contarán con personal de limpieza y un recepcionista, en los que tendremos que invertir 42.000 € al año. El primer año invertiremos en campañas de marketing cerca de 10.000 €, con ello buscamos crear una marca fuerte y reconocible consiguiendo llegar a miles de consumidores finales. La tecnología necesaria para poder contar con la función multi-pedido tiene un coste de 1.440 € (Bistrohub). Los suministros de agua y luz calculamos que tendrán un coste de 6.600 € al año. Además, el equipamiento de las cocinas lo haremos a través de un arrendamiento con el banco, esto tendrá un coste de 17.136 € al año. Finalmente, tendremos que invertir en limpieza especializada de la campana de extracción y el equipamiento de cocina en general.

Todos estos gastos se irán multiplicando a medida que vayamos alquilando más locales con todos los gastos que conllevan cada uno de ellos. En el año 2027 nuestros gastos se habrán multiplicado por 4, por lo tanto, tendremos unos gastos de 436.186 € al año.

A modo de conclusión, según las proyecciones establecidas, el año 2022 Pop Kitchen tendrá un beneficio de 51.335 €, todas las ganancias obtenidas en los próximos 5 años queremos reinvertirlas en el negocio para conseguir que Pop Kitchen se expanda llegando

a tener 4 locales en distintas ciudades españolas. El objetivo de Pop Kitchen es contar con dos cocinas en Madrid, una en Sevilla y una última en Barcelona.

10. Posibles futuros

Debemos tener en cuenta que la mayoría de las veces las perspectivas no se corresponden con la realidad, esto se debe principalmente a injerencias que no se podían prever a la hora de realizar el proyecto. Debido a ello debemos plantear distintos escenarios para que nuestro modelo de negocio sea flexible a lo largo de los años. Como escribe Christopher Mejía Argueta en su artículo planeación por escenarios: un caso de estudio en una empresa de consultoría logística en Colombia., “la incertidumbre sobre las tendencias del mercado y el entorno empresarial en el que se encuentran las compañías es uno de los principales retos que actualmente afrontan los directivos de las empresas. Una compañía que analiza su entorno e intenta predecir los posibles escenarios futuros no se verá sorprendida por los cambios de este y podrá establecer con anticipación planes de acción que le garanticen ser eficiente sin importar cuál de ellos se materialice”. En este apartado haremos referencia a las posibles injerencias con las que nos podemos encontrar en el momento de lanzamiento del proyecto.

El mayor riesgo al que se enfrenta actualmente Pop Kitchen es de carácter legal. Recientemente, el alcalde Jose Luis Martínez Almeida ha suspendido el otorgamiento de licencias para hacer nuevas cocinas fantasma. El veto a las cocinas fantasma no es infinito, el alcalde Madrid busca regular de una manera más severa y que cumplan todas las medidas medioambientales. (El Confidencial, 2021).

Además, en Barcelona ha habido piquetes vecinales, para igual que Madrid el Ayuntamiento de Barcelona decida regular las *ghost kitchen* (El Confidencial, 2021). Que las *dark kitchen* a pesar de que lleguen a regularse tengan una mala imagen de cara a los consumidores finales puede suponer que la gente decida dejar de hacer pedidos de comida a domicilio, ante el temor que sus pedidos vengan de este tipo de lugares.

Como hemos visto en el estudio del mercado, la comida a domicilio es un sector que se encuentra en auge, fuentes como Statista prevén que el sector crezca hasta los 184 billones

de dólares en 2024. Sin embargo, muchas perspectivas de futuro están teniendo en cuenta los cambios de costumbres derivados del COVID-19 que se han producido en la población. Sin embargo, es posible que cuando la pandemia acabe estas costumbres cambien radicalmente. Es de suponer que, una vez se erradique el COVID-19 la gente no querrá pedir comida a domicilio a pesar de ser más barato, ya que la población preferirá salir a comer a restaurantes tradicionales para así poder relacionarse con el resto de los seres humanos.

En cambio, desde un enfoque positivo también encontramos muchos puntos a favor de las *ghost kitchen*.

En primer lugar, si el cambio de tendencias derivado del COVID-19 se mantiene el negocio de las *ghost kitchen* seguirá expandiéndose en España como ya lo hace en Reino Unido, China o Estados Unidos (Euromonitor, 2020).

Además, es un negocio en el que actualmente hay muchos inversores, ya que piensan que el sector cuenta con altas perspectivas de futuro. Podemos observar como la empresa de cocinas fantasma Cuyuna consiguió financiación por valor de 1 millón de euros en 2020. De la misma manera Booh! otro de los competidores de Pop Kitchen consiguió en el mismo año una ronda de inversión de 1.2 millones de euros para expandirse a Madrid y Barcelona (La Opinión de Málaga, 2020). Finalmente, La compañía *Delivery Hero* realizó una inversión por 450 millones de euros en la compañía de *delivery* española Glovo (La Información, 2021)

Otra de las oportunidades de las que goza Pop Kitchen es de ser una de las primeras cocinas fantasma que sea acorde a la nueva regulación que quieren plantear las grandes urbes como Madrid y Barcelona. Mientras que, el resto de nuestros competidores deberían modificar sus cocinas ya existentes, nosotros tenemos la oportunidad de hacer nuestras cocinas de acuerdo con la regulación vigente. Esto nos permitiría tener una mejor imagen que los competidores tanto para los restaurantes y emprendedores que se instalen en nuestras cocinas como para el propio consumidor final.

Pop Kitchen espera contar con 4 locales en 2027, de los cuales 2 estarán en Madrid, 1 en Sevilla y otro en Barcelona. Pero para ello será necesario reinvertir todas las ganancias

que vaya obteniendo la empresa año a año y que seamos capaces de levantar una ronda de inversión potente como ya han conseguido nuestros competidores.

A modo de resumen, actualmente las *ghost kitchen* es un mercado en expansión y muy fragmentado. Debido a que es un negocio de nueva aparición no le ha dado tiempo al poder legislativo realizar una regulación completa de las mismas. A pesar de ello, podemos observar como grandes inversores tienen la esperanza puesta en que la comida a domicilio a través de las cocinas fantasma ha venido para quedarse.

11. Conclusiones

A lo largo de todo el trabajo hemos ido viendo como no sólo el negocio de las cocinas fantasma sino también el *delivery*, han ido creciendo. A continuación, se expondrán las conclusiones que se pueden extraer del estudio de mercado de la comida a domicilio y sus perspectivas futuras:

- a) En España según Business Insider las plataformas de *delivery* en 2019 contaban con 4.7 millones de usuarios que realizaron 36 millones de pedidos. Pero gracias al confinamiento las costumbres de la población española cambiaron, haciendo que el reparto de comida a domicilio se asentase y creciese en nuestro país. La plataforma de comida a domicilio Just Eat señala a El Periódico que “muchos restaurantes independientes y pymes optaron por ofrecer sus platos a domicilio para no cerrar su negocio, seguir generando ingresos y mantener el empleo”. Muchos de esos restaurantes han encontrado en el *delivery* una nueva fuente de ingresos con la que antes no contaban.
- b) Las nuevas generaciones han nacido con la tecnología en la palma de su mano. Sin embargo, España es un país con 9,28 millones de personas por encima de los 60 años (Statista, 2020), es decir, casi el 20% de nuestra población se encuentra en la tercera edad. Esta generación, por lo general, está totalmente desdigitalizada, por lo tanto, las plataformas de *delivery* son incapaces de acceder a este sector de la población. Pero para las nuevas generaciones que han nacido con el *delivery*, será inconcebible que la comida a domicilio no forme parte de sus vidas. Según el estudio anual del mercado del *delivery* que hace JustEat, en 2018

el 90% de las personas que consumieron *delivery* en España eran menores de 45 años. Lo que demuestra que la gente joven es la que realmente hace uso del *delivery* y a medida que esta población se vaya haciendo mayor lo seguirá consumiendo junto con las nuevas generaciones.

- c) En 2017 la Asociación de Fabricantes y distribuidores estableció que el 55% de los españoles urbanitas consumió *delivery* por lo menos una vez al mes. Con estos datos podemos ver que al mercado del *delivery* en España todavía le queda mucho recorrido. El futuro de la comida a domicilio no solo se encuentra en las ciudades sino también en los mercados rurales en los que plataformas como Glovo, UberEats y JustEat todavía no han decidido entrar. El motivo por el que el *delivery* todavía no ha llegado al mundo rural es que todavía no existe un mercado lo suficientemente fuerte como para llegar a toda la población española.

La conclusión es que la comida a domicilio ha llegado a España para quedarse. Sin embargo, todavía le queda mucho camino por recorrer. Además, en el estudio de mercado se pone de manifiesto que dentro del mercado del *delivery* todavía quedaban nuevas oportunidades por surgir y explotar. En el informe de 2020 de JustEat mencionan que el futuro del *delivery* son las cocinas fantasma y la robótica (que permita hacer entregas a domicilio sin ningún tipo de contacto físico).

En este contexto decidimos investigar sobre las plataformas de *delivery* y planteamos la creación de un negocio como Pop Kitchen, es decir, un negocio de cocinas fantasma, un establecimiento con múltiples espacios de cocina que estuviese únicamente pensado para cocinar y llevar el menú a domicilio y que carece de una sala para atender a los consumidores finales.

La plataforma Comillas Emprende nos ha impulsado y ayudado a intentar llevar a cabo el proyecto de Pop Kitchen. Gracias a la plataforma hemos podido ver en que estado se encontraba nuestro proyecto a través del panel Goldsmith, el desarrollo de un modelo Canvas y a través de todos los *webinars* vimos todo lo imprescindible para convertir un proyecto en una realidad y conseguir que una start-up triunfe.

Además, la estructura del modelo Canvas ha sido muy importante para llevar a cabo este trabajo, ya que te permite recorrer las distintas partes de una empresa y concebir la empresa como un todo y no compartimentos estancos.

Tras el estudio de mercado del *delivery* y la idea de lo que lo que era una *ghost kitchen* y las oportunidades que estas presentaban decidimos crear la empresa Pop Kitchen. Para ello se ha utilizado el modelo Canvas para llegar a cabo el modelo de negocio de nuestra compañía. Las conclusiones que se sacan una vez realizado el plan de negocio son las siguientes:

- a) El objetivo y misión del proyecto Pop Kitchen es el siguiente: conseguir implantarnos en el mercado del *delivery* y aprovechar el auge en el que se encuentra el sector. Además, buscamos ayudar tanto a emprendedores y restaurantes tradicionales a sumarse a esta nueva ola. En cuanto a los restaurantes, queremos que aprovechen la oportunidad del *delivery* para generar una nueva fuente de beneficios sin saturar las cocinas de sus restaurantes. Respecto a los emprendedores, buscamos que rompan la barrera de entrada de inversión que supone un restaurante tradicional pudiendo montar un restaurante virtual únicamente dedicado a la comida a domicilio, algo que en nuestra cocina fantasma requiere una inversión mínima.
- b) El modelo de negocio de Pop Kitchen busca levantar distintas rondas de inversión a través de los llamados *Business Angels* para poder crecer a lo largo de los años y llegar a nuevas ciudades dentro del territorio español. Al cabo de unos años el plan de los socios fundadores de Pop Kitchen es ser absorbidos por una compañía con un poder de mercado mayor que el nuestro, tal y como ha hecho Delivery Hero con Glovo (El Confidencial, 2021), siempre y cuando se mantengan los objetivos y misión de Pop Kitchen.
- c) Tras realizar una encuesta a 50 personas que estarían interesadas en montar un restaurante virtual vimos que muchos emprendedores estarían dispuestos a pagar un alquiler superior al que nosotros hemos establecido. Al ver estos resultados nos planteamos si debíamos cobrar un precio superior. Sin embargo, al realizar las proyecciones financieras que si cobrábamos un alquiler de 2.200 € el negocio era viable. Por ello decidimos establecer ese precio, ya que uno de los principales objetivos de Pop Kitchen es que estos pequeños emprendedores consigan montar su restaurante al menor precio posible.

- d) Pop Kitchen no busca ser un simple proveedor de infraestructura. Nuestra empresa quiere dar un servicio completo a los restaurantes instalados en nuestras cocinas para que solamente tengan que venir a cocinar. Por ello Pop Kitchen, haciendo uso de las economías de escala, dará el servicio a sus clientes de provisión de menaje, materias primas y embalaje. Gracias a las economías de escala tanto Pop Kitchen como nuestros clientes obtendrán un beneficio económico.
- e) Finalmente, en Pop Kitchen buscamos que el consumidor final deguste comida a domicilio de mayor calidad a un menor coste. Esto será posible gracias a que los emprendedores y restaurantes tradicionales instalados en Pop Kitchen tendrán unos costes de producción y gastos de local mucho menores que los que tendrían en un restaurante físico. De esta manera los usuarios de nuestras cocinas serán capaces de vender sus productos a un menor coste sin minimizar sus beneficios.

Para concluir, el proyecto de Pop Kitchen pretende ayudar a través del *delivery* a una sociedad que se ha visto golpeada por la pandemia, dando oportunidad a chefs y restaurantes a encontrar en el *delivery* una forma de supervivencia, debido a las continuas restricciones impuestas a la hostelería fruto de la pandemia mundial que vivimos en estos momentos. Se aúna así la posibilidad de facilitar la actividad empresarial con las nuevas tendencias de pedir comida ayudada por las tecnologías.

12. Bibliografía

Adigital & Afi. (2019). *La contribución de las plataformas de delivery en España*. Adigital & Afi, Recuperado 15 de abril de 2021, de https://www.adigital.org/media/publicacion_contribucion-economica-plataformas-delivery-espana.pdf

Adigital & Afi. (2020). *Importancia económica de las plataformas digitales de delivery y perfil de los repartidores en España*. Adigital & Afi, Recuperado 15 de abril de 2021, de <https://www.adigital.org/media/importancia-economica-de-las-plataformas-digitales-de-delivery-y-perfil-de-los-repartidores-en-espana.pdf>

AECOC. (2017). *El 55% de los españoles urbanitas pide comida a domicilio al menos una vez al mes*. AECOC, Recuperado 7 de abril de 2021, de <https://www.aecoc.es/articulos/el-55-de-los-espanoles-urbanitas-pide-comida-a-domicilio-al-menos-una-vez-al-mes/>

Ali Market, & López, P. (2021). *Marcas Virtuales Un segmento incipiente, pero con amplio margen de crecimiento*. Publicaciones Ali Market. Recuperado 15 de abril de 2021

Aquaa Partners. (2020). *Cloud Kitchens: Strategic Opportunities For Incumbents And Investors*. Aquaa Partners Ltd. Recuperado 15 de abril de 2021

Argueta, C. M., Agudelo, I., & Cardona, O. C. S. (2016). Planeación por escenarios: un caso de estudio en una empresa de consultoría logística en Colombia. *Estudios gerenciales*, vol 32, n. 138, 96-107. Recuperado 15 de abril de 2021

Asociación española de Business Angels. (s. f.). *AEBAN | Business Angels*. AEBAN. Recuperado 15 de abril de 2021, de <https://www.aeban.es/business-angel/>

CaixaBank. (s. f.). *Microcrédito Negocios*. MicroBank | CaixaBank. Recuperado 7 de abril de 2021, de https://www.microbank.com/productos/microcreditos/emprendedores/negocios_es.html#

Castillo, A. (2020, 7 julio). *¿Qué son las Cook Rooms de Glovo?* Glovo. Recuperado 7 de abril de 2021, de <https://about.glovoapp.com/es/inside-glovo/que-son-cookrooms-glovo/>

Caurin, J. (2020, 17 enero). *Autónomos | Cotización de autónomos | Impuestos para autónomos*. Recuperado 7 de abril de 2021, de Emprende Pyme. <https://www.emprendepyme.net/autonomos>

Cerem Business School. (2019, 10 junio). *▷ Análisis DAFO - Las Claves para hacer un buen DAFO o FODA*. Cerem. Recuperado 7 de abril de 2021, de <https://www.cerem.es/blog/claves-para-hacer-un-buen-dafo-o-foda>

Cuyna. (s. f.). *Cuyna – Tu nueva cocina*. Cuyna Recuperado 7 de abril de 2021, de <https://www.cuyna.es/>

Cyberclick. (s. f.). *¿Qué es el email marketing y cómo sacarle provecho?* Cyberclick. Recuperado 15 de abril de 2021, de <https://www.cyberclick.es/marketing/email-marketing>

Fernández, I. (2020, 8 septiembre). *Las plataformas de reparto disparan su negocio y empleo en España*. Business Insider España. Recuperado 7 de abril de 2021, de <https://www.businessinsider.es/plataformas-reparto-disparan-negocio-empleo-espana-712969>

Geetha, B. (2020). *All about cloud kitchen*. Amazon Fulfilment. Recuperado 15 de abril de 2021

Ghost Kitchens - Cocinas Fantasma Madrid. (2021, 7 marzo). *Madrid Ghost Kitchen*. Cocinas Fantasma en España. Recuperado 7 de abril de 2021, de <https://www.cocinasfantasmaespana.com>

Gispert Barcelona, B. (2020, 27 julio). *'Food delivery': un negocio de 740 millones reforzado por la pandemia*. La Vanguardia. Recuperado 7 de abril de 2021, de <https://www.lavanguardia.com/economia/20200727/482533491918/food-delivery-comida-domicilio-take-away-glovo-just-eat-deliveroo-uber-eats.html>

Henkes, D. (2020, 12 agosto). *Technomic details the global impact of COVID-19 on the restaurant industry and its four phases of recovery*. Technomic. Recuperado 7 de abril de 2021, de <https://www.technomic.com/newsroom/technomic-details-global-impact-covid-19-restaurant-industry-its-four-phases>

Hirschberg, C., Rajko, A., Schumacher, T., & Wrulich, M. (2019, 13 febrero). *The changing market for food delivery*. McKinsey & Company. Recuperado 7 de abril de 2021, de <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/the-changing-market-for-food-delivery>

Hive Madrid. (s. f.). *Bienvenido a Hive. Tu cocina fantasma en el centro de Madrid*. Hive. Recuperado 7 de abril de 2021, de <https://www.hivemadrid.com>

Hosteltur Economía. (2020, 8 octubre). *La COVID puede abocar al cierre de 90.000 bares y restaurantes*. Hosteltur. Recuperado 15 de abril de 2021, de https://www.hosteltur.com/139755_la-covid-puede-abocar-al-cierre-de-90000-bares-y-restaurantes.html

Hwang, K., & Guedes, D. (2019). *Cloud Kitchen: Your restaurant at the speed of internet*. Independently Published. Recuperado 15 de abril de 2021

Iborra, M. Dasí, A. Dolz, C. Ferrer, C (2014). *Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas*. Paraninfo. Recuperado 15 de abril de 2021

Infoautónomos. (2020). *Guía fundamental del Análisis DAFO*. Infoautónomos. Recuperado 15 de abril de 2021, de <https://www.infoautonomos.com/plan-de-negocio/analisis-dafo/>

Instituto Nacional de Estadística. (2020). *Pirámide de la población empadronada en España*. INE. Recuperado 7 de abril de 2021, de <https://www.ine.es/covid/piramides.htm>

JustEat. (2019). *Gastrómetro 2019 Edición VII del estudio anual de comida a domicilio*. Justeat. Recuperado 15 de abril de 2021, de

http://territoriogastronomico.com/wp-content/uploads/2019/06/VII-Edici%C3%B3n-Gastrometro-Just-Eat_Estudio-Anual-del-sector-de-la-comida-a-domicilio.pdf

JustEat. (2020). *Gastrómetro 2020*. Justeat. Recuperado 7 de abril de 2021, de https://restauracionnews.com/wp-content/uploads/2020/07/VIII-Edici%C3%B3n-Gastrometro-Just-Eat_Estudio-Anual-del-sector-de-la-comida-a-domicilio.pdf

Kishinchand, I. (2020, 15 diciembre). *Booh! consigue 1,2M€ en su segunda ronda de inversión*. El Referente. Recuperado 7 de abril de 2021, de <https://elreferente.es/startups/segunda-ronda-booh/>

La Opinión. (2020, 16 enero). *La startup malagueña Booh! inicia su expansión nacional*. La Opinión de Málaga. Recuperado 15 de abril de 2021, de <https://www.laopiniondemalaga.es/el-delantal/2020/01/16/startup-malaguena-booh-inicia-expansion-27617867.html>

Lanzadera. (2021, 12 febrero). *Cuyna - Lanzadera*. Lanzadera. Recuperado 15 de abril de 2021, de <https://lanzadera.es/proyecto/cuyna/>

Martínez, J. (2021, 1 abril). *Glovo cierra la ronda de 450 millones con fondos vinculados a Delivery Hero*. La Información. Recuperado 7 de abril de 2021, de <https://www.lainformacion.com/empresas/glovo-cierra-ronda-450-millones-fondos-vinculados-delivery-hero/2834101/?autoref=true>

Mcloughlin, M. (2018, 24 diciembre). *El «boom» de los «restaurantes fantasma»: así cocinan la comida que pides con tu móvil*. El Confidencial. Recuperado 7 de abril de 2021, de https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2018-12-23/comida-domicilio-auge-apps-delivery-cocinas-fantasma_1714222/

Mcloughlin, M. (2021, 1 abril). *El último pelotazo de Glovo: consigue 450 millones para sus supermercados fantasma*. El Confidencial. Recuperado 7 de abril de 2021, de https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2021-04-01/glovo-ronda-de-financiacion_3017392/

Nieves Medrano, M. L. (2018). *Origen y evolución de la matriz tows en la administración estratégica del siglo XXI*. Thomson Research. Recuperado 15 de abril de

2021, de

https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Administracion_y_Finanzas/vol5num16/Revista_de%20Administraci%C3%B3n_y_Finanzas_V5_N16_2.pdf

Oficina de Comercio y Territorio – Pateco (2020). *Impacto del COVID-19 en los hábitos de consumo y el comportamiento de compra*. Pateco, Recuperado 15 de abril de 2021, de

<http://www.pateco.es/administracion/ficheros/Habitos%20de%20consumidor%20COVID19.pdf>

Osterwalder, A. (s. f.). *Alex Osterwalder*. Alex Osterwalder. Recuperado 7 de abril de 2021, de <http://alexosterwalder.com/>

Parra, E. (2020, 8 septiembre). *Las plataformas digitales de «delivery» aportan más de 708 millones al PIB español en 2019, un 10,1% más*. Europapress. Recuperado 15 de abril de 2021, de <https://www.europapress.es/economia/noticia-plataformas-digitales-delivery-aportan-mas-708-millones-pib-espanol-2019-101-mas-20200908123618.html>

Pedros, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2012). *Análisis del entorno*. Ediciones Díaz de Santos. Recuperado 17 de abril de 2021

Restauración News. (2020, 20 julio). *El mercado de comida a domicilio online alcanza los 740 millones de euros*. <https://restauracionnews.com/just-eat-presenta-viii-gastrometro/>

Rock Content. (2021, 19 febrero). *Qué son los stakeholders, qué tipos existen y de qué manera impactan a una empresa*. Rock Content - ES. Recuperado 7 de abril de 2021, de <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-un-stakeholder/>

Rodríguez, P. (2020, 9 noviembre). *Cocinas fantasma: la restauración al estilo Amazon gana terreno y apunta a revolucionar el sector*. Xataka. Recuperado 7 de abril de 2021, de <https://www.xataka.com/servicios/cocinas-fantasma-restauracion-al-estilo-amazon-gana-terreno-apunta-a-revolucionar-sector>

Ruano, M. R. B. (2009). *El precio en el marketing*. Temas para la educacion. Recuperado 15 de abril de 2021, de <https://www.feandalucia.ccoo.es/docu/p5sd5519.pdf>

Sánchez, J. (2020, 15 diciembre). *¿España dejará de ser el país con más bares y restaurantes del mundo en 2021?* Pymes y Autonomos. Recuperado 7 de abril de 2021, de [https://www.pymesyautonomos.com/reflexiones/espana-dejara-ser-pais-bares-restaurantes-mundo-2021#:~:text=Espa%C3%B1a%20es%20el%20pa%C3%ADs%20con,Nacional%20de%20Estad%C3%ADstica%20\(INE\).](https://www.pymesyautonomos.com/reflexiones/espana-dejara-ser-pais-bares-restaurantes-mundo-2021#:~:text=Espa%C3%B1a%20es%20el%20pa%C3%ADs%20con,Nacional%20de%20Estad%C3%ADstica%20(INE).)

Sánchez, M. (2018, 7 noviembre). *Deliveroo Editions por fin llega a España*. Deliveroo Foodscene. Recuperado 7 de abril de 2021, de <https://foodscene.deliveroo.es/restaurantes/cocinas-exclusivas-deliveroo.html>

Sanz, E. (2021, 24 marzo). *Madrid veta las nuevas 'dark kitchen' hasta modificar la normativa*. El Confidencial. Recuperado 7 de abril de 2021, de https://www.elconfidencial.com/vivienda/2021-03-24/dark-kitchen-cocinas-fantasma-mercado-inmobiliario_3005167/

Schaefer, M. (2020). *Ghost kitchens, virtual restaurants, and a delivery optimized future*. Passport. Recuperado 15 de abril de 2021

Shibata Salazar, H. (2020). *Los modelos de las cocinas fantasma*. Egade Ideas. Recuperado 7 de abril de 2021, de <https://egade.tec.mx/es/egade-ideas/opinion/los-modelos-de-negocio-de-las-cocinas-fantasma>

Sillas Mesas. (2020). *¿Cuánto cuesta montar un restaurante? Principales costes*. Sillas Mesas. Recuperado 15 de abril de 2021, de <https://www.sillasmesas.es/blog/cuanto-cuesta-montar-restaurant/>

Silva, H., Juliao, D., Ortiz, M., Martínez, D., González, J., & Giraldo, M. (2014). *Marketing: conceptos y aplicaciones*. Universidad del Norte. Recuperado 15 de abril de 2021, de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=P76QCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Marketing:+conceptos+y+aplicaciones.&ots=qFG4nlQ8xw&sig=Xf9O3qPmxpJHh->

f50bamxIKVHN0#v=onepage&q=Marketing%3A%20conceptos%20y%20aplicaciones.
&f=false

Statista. (2020, 27 junio). *Población de España mayor de 65 años 2002–2020*. Statista Recuperado 7 de abril de 2021, de <https://es.statista.com/estadisticas/630678/poblacion-de-espana-mayor-de-65-anos/>

Unesco. (2020, 19 de junio). *España, el país con más bares y restaurantes del mundo, pide convertirlos en Patrimonio de la Humanidad*. El Mundo. Recuperado 15 de abril de 2021, de <https://www.elmundo.es/viajes/espana/2020/06/19/5eeb49defdddf66b8b4587.html>

Uranga, E. (2018, 25 junio). *El 40% de la comida a domicilio se pide en agregadores - Español - Kantar Worldpanel*. Kantar. Recuperado 15 de abril de 2021, de <https://www.kantarworldpanel.com/es/Noticias/El-40-de-la-comida-a-domicilio-se-pide-en-agregadores>

Uranga, E. (2018, 28 enero). *La restauración española genera un crecimiento del 2,1%*. The NPD Group. Recuperado 7 de abril de 2021, de <https://www.npdgroup.es/wps/portal/npd/es/noticias/comunicados-de-prensa/la-restauracion-espanola-genero-un-crecimiento-del-2-en-2018/>

Uranga, E. (2020, 13 noviembre). *El crecimiento del 60% del delivery suaviza el desplome del sector de la restauración*. Kantar. Recuperado 15 de abril de 2021, de <https://www.kantar.com/es/inspiracion/coronavirus/el-crecimiento-del-60-del-delivery-suaviza-el-fuerte-desplome>