



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

PLAN DE NEGOCIO DE LA START UP Point Kitchen

Autor: Martín Sánchez, Alberto

Director/a: Figuerola Ferretti Garrigues, Isabel Catalina

Índice

RESUMEN EJECUTIVO	4
ABSTRACT	5
1. INTRODUCCIÓN	6
1.2 Objetivos y Estructura	6
1.3 Metodología	7
2. ANÁLISIS DEL SECTOR RESTAURACIÓN Y EL SECTOR FOOD DELIVERY	8
2.1 Introducción	8
2.2 Efecto Covid-19	8
2.2 Conflicto entre Rusia y Ucrania	10
2.3 Hábitos de Consumo	11
2.4 Digitalización	13
2.5 Delivery vs Take Away	15
2.5 Barreras de Entrada en el sector	17
3. DARK KITCHENS	19
3.1 Introducción	19
3.2 ¿Qué son las Dark Kitchen o Cocinas Fantasma?	19
3.4 Cadena de Valor del Sector Food Delivery	21
3.5 Consideraciones de una Dark Kitchen	22
3.7 Modelos de Dark Kitchen	24
3.8 Entrevista a operadores del sector	26
3.8.1: <i>Entrevista Keavi Sardou – La Tomata (Ver Anexo 1 y 2)</i>	27
3.8.2: <i>Entrevista Álvaro de Sebastián - Burghetto (Ver Anexo 3 y 4)</i>	29
4. POINT KITCHEN	32
4.1 Introducción	32
4.2 Propuesta de Valor	33
4.2 Modelo de Negocio	34
4.3 Análisis DAFO	36
4.4 Análisis de Viabilidad Comercial	38
4.4.1 <i>Segmentos de Clientes</i>	38
4.5 Análisis de Viabilidad Operativa	40
4.5.1 <i>Recursos Clave del Modelo</i>	40
4.5.2 <i>Colaboraciones y socios clave</i>	43

4.6 Análisis de Competidores	45
4.7 Análisis de Viabilidad Financiera	47
4.7.1 <i>Ingresos y Costes</i>	47
4.7.2 <i>Proyecciones Financieras</i>	50
4.8 Visión de Futuro	52
5. CONCLUSIONES	54
6. BIBLIOGRAFÍA	57
7. ANEXOS	61
ANEXO 1 – PREGUNTAS ENTREVISTA KEAVI SARDOU – LA TOMATA	61
ANEXO 2 – DATOS DEL ENTREVISTADO KEAVI SARDOU – LA TOMATA	61
ANEXO 3 – PREGUNTAS ENTREVISTA ÁLVARO DE SEBASTIÁN - BURGHEITTO	62
ANEXO 4 – DATOS DEL ENTREVISTADO ÁLVARO DE SEBASTIÁN – BURGHEITTO	63
ANEXO 5 – PROYECCIONES FINANCIERAS DE 2023 A 2028 DE POINT KITCHEN	64

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1: Previsiones del Banco de España sobre la evolución del PIB a mayo de 2022	11
Ilustración 2: DAFO del Sector Restauración	13
Ilustración 3 Cadena de Valor del Sector Food Delivery	21
Ilustración 4: Business Model Canvas de Point Kitchen	34
Ilustración 5: Equipamiento Básico de una cocina de Point Kitchen	41
Ilustración 6: Menaje Básico de cocina de Point Kitchen	42
Ilustración 7: Ejemplo de Equipamiento adicional ofertado por Point Kitchen	43
Ilustración 8: Inversión Inicial Estimada Point Kitchen	49
Ilustración 9: Ingresos estimados año 1 Point Kitchen	49
Ilustración 10: Gastos estimados año 1 Point Kitchen	50
Ilustración 11: EBITDA y EBIT año 1 Point Kitchen	50
Ilustración 12: Porcentajes de ocupación de cocinas de Point Kitchen	51
Ilustración 13: Evolución EBITDA de los seis primeros años de Point Kitchen	52
Ilustración 14: Proyecciones Financieras Point Kitchen	64

RESUMEN EJECUTIVO

La crisis sanitaria y al crisis económica sufrida durante los últimos años ha provocado un efecto negativo en el sector hostelero, motivada por los cambios en hábitos de consumo y la implantación de las nuevas tecnologías ha llevado al sector a un proceso de adaptación. El *delivery* se ha presentado como la principal alternativa de operación para la hostelería y ha llevado a acabo un crecimiento exponencial en los últimos años proliferando la aparición de nuevos modelos de negocio como las Cocinas Fantasma y las marcas virtuales, operando a través de las plataformas de reparto a domicilio.

Las Cocinas Fantasma es un modelo de negocio dedicado exclusivamente al food delivery caracterizadas por su bajo coste de inversión inicial, su completa digitalización y adaptabilidad a los nuevos hábitos de consumo de la sociedad; con unas expectativas de crecimiento bastante prometedoras.

Ante esta oportunidad de negocio, presentamos Point Kitchen, un gestor de cocinas fantasma y proveedor de infraestructuras completamente equipadas, enfocado a emprendedores y hosteleros que quieran abrir un negocio de restauración innovador enfocado exclusivamente al delivery, donde sólo se tienen que preocupar por cocinar.

Palabras Clave

Hostelería, A domicilio, Cocina Fantasma, Marcas Virtuales, Restauración, Modelo de Negocio.

ABSTRACT

The health crisis and the economic crisis suffered in recent years have had a negative effect on the hotel and catering sector, motivated by changes in consumer habits and the implementation of new technologies, which has led the sector to adapt. Delivery has emerged as the main operating alternative for the food service sector and has seen exponential growth in recent years with the emergence of new business models such as Ghost Kitchens and virtual brands, operating through delivery platforms.

Ghost Kitchens is a business model dedicated exclusively to food delivery, characterised by its low initial investment cost, complete digitalisation and adaptability to the new consumer habits of society, with quite promising expectations for future growth.

Faced with this business opportunity, we present Point Kitchen, a dark kitchen manager and provider of fully equipped infrastructures, focused on entrepreneurs and caterers who want to open an innovative food service business focused exclusively on delivery, where the only thing they have to worry about is cooking.

Key Words

Catering, Home Delivery, Ghost Kitchen, Virtual Brands, Foodservice, Business Model.

1.INTRODUCCIÓN

La hostelería en España está formada por más de 315 mil establecimientos los cuales dan trabajo a más de 1,7 millones de personas y producen un volumen de ventas de 130.841 millones de euros; esta cifra supone una aportación del 6,4% sobre el *Producto Interior Bruto*, en adelante PIB, de la economía de España. Concretamente los restaurantes, bares y pubs generan empleo para 1,3 millones de personas generando casi 1,3 millones de euros en volumen de ventas, suponiendo un 4,9% sobre el PIB de España. (Hostelería España, 2022)

No obstante, en 2020 la economía española se vio directamente afectada por la llegada del Covid-19 llevando por delante a un gran número de negocios hosteleros, poniendo en evidencia la enorme dependencia de la economía española en la hostelería y turismo. (Restauración News, 2021)

Dicha situación ha provocado la renovación y actualización del sector provocando que la hostelería en su conjunto se vea influenciada mayoritariamente por dos principales tendencias, la digitalización y la sostenibilidad quienes han sido las causantes de la aparición de nuevos elementos dentro de la hostelería tradicional, nuevas formas de pago y automatización de procesos; la aparición de nuevos modelos de negocio, como las Dark Kitchen, y el engrandecimiento del sector "*Food Delivery*".

1.2 Objetivos y Estructura

El presente trabajo de investigación, motivado por el interés en el emprendimiento en el sector hostelero, trata de mostrar la actual situación de dicho sector, más concretamente de la restauración y el sector "*Food Delivery*". A su vez se busca presentar una idea de negocio que permita a particulares e incluso, hosteleros experimentados abrir un negocio o adaptar su negocio a las nuevas corrientes de digitalización del sector y sus nuevos modelos de negocio. Por ello, este trabajo trata de cubrir 3 principales objetivos:

1. Análisis de la restauración y el sector "*food delivery*" en el marco actual.
2. Presentación y análisis del modelo de negocio "Dark Kitchen" o Cocina Fantasma.
3. Presentación de la *start-up* Point Kitchen y su plan de negocio.

1.3 Metodología

La metodología que se llevará a cabo para la realización de este TFG constará de una parte académica en el que se estudiarán artículos académicos y periodísticos para ver la viabilidad de la idea de negocio, y así conocer más el mercado, sus competidores, y las diversas estrategias para poder desarrollar y expandir el producto.

Expondré la situación de la hostelería en España, más concretamente del sector restauración el sector food delivery apoyándome en la última edición disponible del “Anuario de Hostelería en España” elaborado por Hostelería de España; el “IV Anuario de Restauración de Marca” elaborado por KPMG y el “Gastrómetro” 2021 de *JustEat*, entre otros documentos.

Utilizaré técnicas como el Business Model Canvas y el Análisis DAFO para la elaboración del plan de negocio de *Point Kitchen*.

Por otro lado, esta idea de negocio se encuentra apoyada bajo la plataforma de *Comillas Emprende*, la cual permite que dicha idea pueda desarrollarse. Nos permite realizar una validación de la idea, un desarrollo, un Plan de Negocio, profundizar en su viabilidad, sostenibilidad y rentabilidad.

Para la realización de este TFG, gracias a la participación en el concurso de Comillas Emprende he podido recibir asesoramiento sobre la elaboración de esta idea de la mano de Juan Núñez y Cristóbal Ruiz, ambos expertos en emprendimiento y con experiencia en la apertura de negocios de restauración; reuniones con José María Verdugo de Hive, ayudándonos a desarrollar el modelo de negocio para *Point Kitchen* y Keavi Sardou Zamudio del restaurante La Tomata, quien nos ha permitido ver las tendencias de los restaurantes tradicionales hacia la digitalización del sector a través de una entrevista.

También he contado con la participación de Álvaro de Sebastián, cofundador de *Burghetto*, una cocina fantasma de muy reciente apertura, quién también ha contribuido a través de una entrevista y me ha proporcionado toda la información necesaria para la apertura de un negocio de restauración de este tipo, así como las dificultades y puntos importantes; también es miembro del equipo de *Point Kitchen*.

2. ANÁLISIS DEL SECTOR RESTAURACIÓN Y EL SECTOR FOOD DELIVERY

2.1 Introducción

Como hemos mencionado anteriormente, la restauración tiene un enorme impacto socioeconómico en España, es un sector clave, y constituye uno de los principales motores de empleo de nuestro país.

La industria agroalimentaria es clave y estratégica en la economía de España donde supone el 11,6% del PIB nacional , proporcionando empleo a más de 2,7 millones de personas, cifras que en 2020 descendieron en el caso del PIB al 5,8% afectando a casi un millón de trabajadores del sector, esto, pone de manifiesto la gran relación y dependencia entre todas estas actividades económicas que comprende el sector, donde la hostelería tiene un papel principal al ser uno de los últimos eslabones de la cadena de valor en la que no sólo son partícipes los locales de restauración sino también a proveedores y transportistas, quienes hacen posible que su actividad pueda llevarse a cabo.

En referencia al sector hostelero, el *Anuario de Hostelería de España 2021*, última edición disponible, usando los últimos datos disponibles en el Instituto Nacional de Estadística (en adelante INE) estima que en 2019 antes de estallar la pandemia de Covid-19 en España, el sector hostelero estaba compuesto por 320.035 establecimientos de los cuales un 88% aproximadamente, pertenecen concretamente a la restauración; en el sector hostelero trabajaban 1.715.400 de personas, un 76% sólo en restauración. (Hostelería de España, 2021) Estos datos se verían dañado con la llegada del Covid-19 a nuestra sociedad provocando una crisis no sólo sanitaria sino también social y económica.

2.2 Efecto Covid-19

En Marzo del 2020 el Gobierno de España aprobaba el *Real Decreto 463/2020 del 14 de Marzo, por el que se declara el estado de alarma para la gestión de la situación de crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19*; (Real Decreto 463/2020, de 14 de marzo, por el que se declara el estado de alarma para la gestión de la situación de crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19, 2020); tres días antes la Organización Mundial de la Salud (OMS) había elevado la situación de emergencia a pandemia mundial.

Bajo dicho decreto, la actividad hostelera se vio forzada a su cierre, en un principio para 15 días a pesar de que posteriormente dicho confinamiento se extendió hasta 3 meses y 8 días, creando una situación de incertidumbre acerca de cuándo podría reanudar el sector hostelero sus actividades nuevamente; además, tras el cierre, numerosas restricciones fueron impuestas a la hostelería con la obligación

El sector hostelero es directamente dependiente de un cliente físico, su actividad se alimenta completamente de que sus clientes se desplacen a los establecimientos para poder consumir sus servicios y productos y, dicha situación provocó un enorme impacto negativo en cifras al sector, el cierre de establecimientos, el aumento de despidos y de ERTES aumentó notoriamente y con ello la facturación.

De acuerdo con el Anuario de Hostelería 2021, el INE registró un descenso de empresas hosteleras abiertas, situó el porcentaje de supervivencia de estas en un 70,4% en el caso de empresas empleadoras y un 82,6% de autónomos; un descenso de cerca de 300.000 trabajadores, un 67% sólo en restauración, y 364.000 empleados en situación de ERTE al finalizar 2020.

Pero no todo fueron malas noticias, el sector restauración encontró un salvavidas en el sector *food delivery*, muchos restaurantes y franquicias apostaron por una “modernización” de su modelo de negocio y en algunos casos un cambio radical en dicho modelo, aquellas tendencias de consumo que se encontraban al alza se vieron fuertemente reforzadas por la situación en 2020.

Por otro lado, la facturación sufrió una caída del 43,1%, pasando de 130.841 millones de euros en 2019 a 74.421 millones de euros tras la pandemia, concretamente la restauración sufrió una bajada del 33,4% en su facturación; el PIB representado por el sector hostelero bajó al 3,5%. (Hostelería de España, 2021)

Actualmente el sector restauración está sufriendo una enorme transformación tras haber pasado por el mayor reto hasta la fecha desde la crisis de 2008 con la llegada de la pandemia sanitaria de la *Sars-CoV-2* la cual sacudió el mundo entero, a día de hoy, a pesar de haber pasado más de dos años del inicio de la pandemia y haber llevado a cabo un plan de vacunación masivo en 2021, sigue existiendo una incertidumbre acerca de la

recuperación de no sólo el sector hostelero, *food delivery* y restauración sino, también de la economía española al completo.

En 2021 el PIB de España creció un 5,1%, 159 décimas mayor respecto a la caída en 2020 del 10,8%, certificando que la economía se encuentra a un buen ritmo para conseguir alcanzar los niveles pre-covid. (Expansión, 2022)

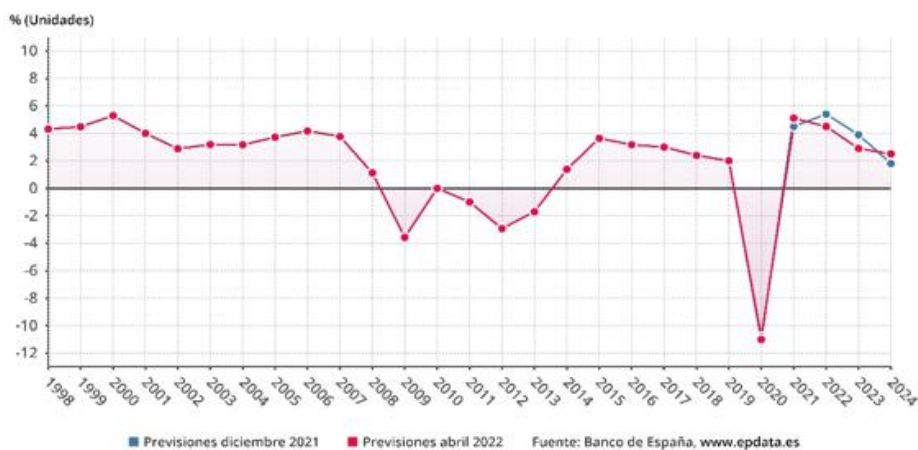
2.2 Conflicto entre Rusia y Ucrania

El 24 de Febrero de 2022 estalló la guerra entre Rusia y Ucrania; el efecto del conflicto no fue sólo hacia estas dos naciones sino que el alcance de sus consecuencias ha afectado a nivel global y a todos los sectores de la economía, entre ellos al sector agroalimentario, quien depende de la compra de cereales, un 26% del trigo que compra la Unión Europea viene de Ucrania y a la importación de fertilizantes y compuestos nutritivos para los cultivos (Benedito, 2022); y al sector hostelero, quien se verá afectado por el incremento del precio de los ingredientes como la harina, mencionada anteriormente, o las frutas y hortalizas, necesarios para la elaboración de numerosos alimentos y procesados; incremento en los gastos de transporte del producto, debido al aumento de precio de los combustibles fósiles; y un aumento del precio del suministro eléctrico y de gas, debido al encarecimiento de las energías, lideradas por el aumento de precios del gas de Rusia, provocando que los costes por suministros se vean enormemente encarecidos. Al final, todas estas consecuencias se verán reflejados en el precio final del producto y los acabará soportando directamente el consumidor final, quien deberá pagar más por el mismo producto que antes del conflicto bélico.

El centro de análisis de datos Funcas, ha presentado en marzo, su última actualización del Panel de Previsiones de la Economía Española, dónde recoge todas las estimaciones de crecimiento por parte de 19 servicios de análisis de importante renombre y fiabilidad como BBVA research, la Cámara de Comercio de España, empresas privadas como Repsol y Banco Santander y centros de estudios soportados por diferentes universidades de España, entre otros. Además, dichos datos son comparados con las últimas estimaciones realizadas por los principales organismos internacionales y nacionales: Gobierno de España, Banco de España, Comunidad Europea (CE), Fondo Monetario Internacional (FMI) y OCDE.

Dicho Panel ha estimado que el crecimiento del PIB de 2022 ha sido frenado de su recuperación en 2021 debido al inicio del conflicto geo-político entre Ucrania y Rusia, situándolo en un 4,8%, ocho décimas porcentuales en comparación con la estimación hecha en la anterior actualización.(Funcas, 2022)

Ilustración 1: Previsiones del Banco de España sobre la evolución del PIB a mayo de 2022



Fuente: Banco de España, www.epdata.es

En este gráfico elaborado por “Epdata” utiliza las últimas estimaciones del Banco de España sobre el crecimiento del PIB de España, en dicho gráfico, podemos observar la comparación de las estimaciones de diciembre 2021 y abril 2022 y como se observa una bajada en el PIB en 2022, 2023 y 2024 más agravada que antes del inicio del conflicto bélico. Con estos datos podemos afirmar que no sólo el sector hostelero verá su recuperación notoriamente frenada sino toda la economía española; a día de hoy la incertidumbre es enorme y aquella recuperación económica que estimábamos el año pasado para 2023 va a tener que esperar.

2.3 Hábitos de Consumo

La rápida adaptabilidad que ha llevado a cabo la sociedad, en conjunto, a los cambios impuestos por la situación Covid-19 ha sido y a día de hoy sigue siendo la seña de identidad de la recuperación económica.

Para que dicha adaptabilidad se pudiera llevar a cabo hemos tenido que llevar a cabo una transformación de nuestros hábitos de consumo y las empresas han tenido que apostar por las nuevas tendencias que han emergido de dicha transformación; en especial, la

hostelería, un sector destacado por el contacto directo con sus clientes se ha visto obligado a aceptar la manera en la que el consumidor final ha cambiado la forma de comportarse;

Entre estos cambios encontramos: un mayor distanciamiento social y búsqueda de seguridad, reducción de la movilidad a los restaurantes y optar por el servicio de comida a domicilio, búsqueda de bienestar personal y alimentación saludable y, un aumento del estilo de vida vegano y vegetariano en los consumidores. (KPMG, 2021)

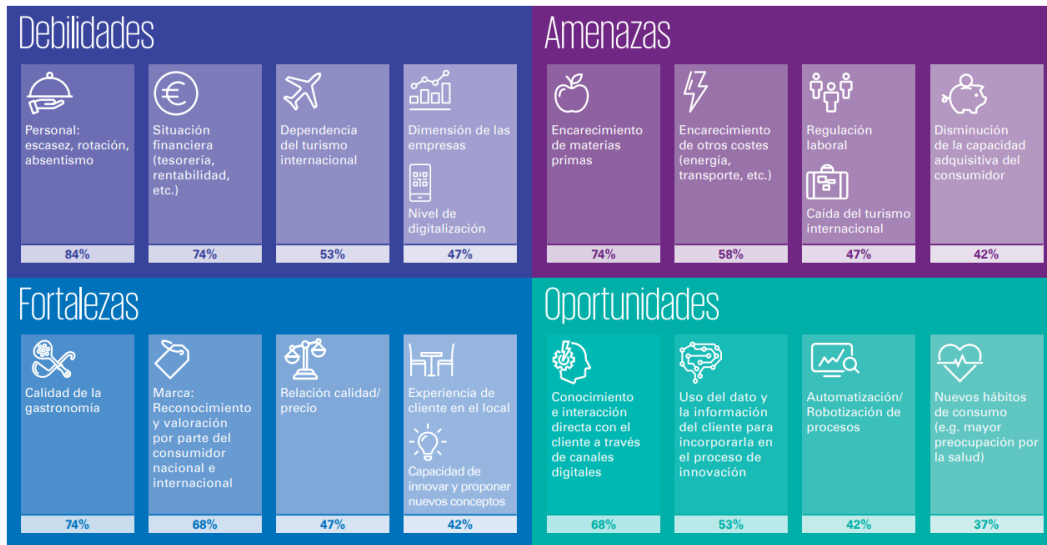
Para poder afrontar estos cambios de los consumidores, las empresas han tenido que realizar unas nuevas inversiones de crecimiento con el objetivo de no quedarse atrás en este enorme cambio en el sector, tratar de identificar y dar prioridad a estos cambios y desafíos que se plantean en el sector; tal y como refleja NPD en el IV Anuario de Restauración de Marca, los restaurantes y las marcas han optado por reinventar diferentes puntos de su modelo de negocio centrándose en principalmente en tres aspectos en auge tales como:(The NPD Group, 2021)

1. La sostenibilidad, buscando reducir el impacto de envases, conseguir eficiencias y reducción de consumos en su actividad operacional, reducir el desperdicio de alimentos y la economía circular.
2. Un plan de expansión y profesionalización, aumentar sus plantillas y el número de establecimientos
3. La digitalización, incorporando la tecnología a su actividad y aplicarlo directamente al plan de expansión anteriormente mencionado.

Es necesario que se lleve a cabo un análisis del sector, para poder estimar cuales son las inversiones necesarias que debe hacer la restauración y en qué aspectos exactamente.

KPMG, realizó un análisis DAFO para determinar la situación sectorial de la restauración de marca; para realizar dicho análisis decidió encuestar a los asociados de “Marcas de Restauración”, que incluyen empresas como McDonald’s, Grupo Restauración ‘La Máquina’, Food Delivery Brands, Ikea entre otros.

Ilustración 2: DAFO del Sector Restauración



Fuente: (KPMG, 2021)

Tal y como podemos observar consideran que la enorme rotación y escasez de personal que sufre el sector es la principal debilidad a tener en cuenta, así como el encarecimiento de las materias primas y otros costes (luz, agua, transporte...) la principal amenaza. Sin embargo, se apoyan en la buena calidad de la gastronomía que ofrece el sector y la buena fama de las marcas que componen el sector para realizar una fuerte recuperación económica del sector restauración, aun así, los participantes de este análisis destacan una enorme oportunidad para aprovechar, la digitalización del sector, destacando el uso de nuevos canales de interacción con el cliente, uso de datos e información del cliente para fomentar y potenciar la innovación, análisis de nuevos hábitos de los consumidores (tal y como hemos mencionado anteriormente) y la incorporación de la robotización y automatización de procesos.

2.4 Digitalización

La digitalización se encuentra a la cabeza como la principal herramienta para mejorar los procesos, tanto de producción como de comercialización en el sector hostelero. Durante la pandemia se demostró que los servicios de comida a domicilio se posicionaron como el principal guía en este proceso de cambio tecnológico. Esta digitalización no sólo nos permite gestionar el Food Delivery o Take Away, sino todos los procesos de un restaurante tradicional; gestión de inventarios, gestión de reservas, suministro de

proveedores, comunicar a sus clientes de ofertas y cambios en el negocio con mayor facilidad, implementar alternativas al pago con tarjeta tradicional, ya sea online como presencial, por ejemplo: Apple Pay, PayPal , Bizum y TheFork Pay entre otros, permitiendo que un cliente cada vez más distante/digital se sienta más cómodo en sus experiencias gastronómicas.

También, dicha digitalización del sector ha fomentado la apertura de nuevos modelos de negocio como las Dark Kitchen o Cocinas fantasma, enfocadas íntegramente al sector “Food Delivery”

José de Isasa, director de relaciones institucionales de TheFork, asegura en un vídeo para el Observatorio Vodafone de España, que “La digitalización ha salvado la hostelería”(De Isasa, 2021) Considera que la digitalización es esencial para cualquier modelo de negocio de hostelería; dicha herramienta es clave para fomentar el ahorro de tiempo en procesos y permitir a los hosteleros y restauradores centrarse en el trato al cliente y en la comida que ofrecen. También destaca que elementos como los códigos QR o las ampliaciones de terrazas se han complementado a la perfección con otros elementos como las aplicaciones de gestión de sala, de reservas o las alternativas de métodos de pago, y destaca que dichos elementos han ayudado a que los restaurantes puedan ser más precisos con los precios de sus cartas dependiendo de la época del año y conseguir atraer a un mayor número de clientes. (Vodafone Empresas, 2021)

Aquellas empresas que antes de la pandemia no apostaron y no creyeron en la digitalización fueron aquellas que se encontraron en una peor situación, se encontraron pérdidas en un cambio inmediato obligado; a día de hoy están forzadas a seguir las corrientes del sector si quieren seguir a flote.

La digitalización, especialmente dentro de la hostelería, se considera un elemento clave para llevar a cabo la tan ansiada recuperación económica; es tan importante que la Unión Europea (UE) ha lanzado el plan de recuperación *Next Generation UE*, la cual ayuda a la recuperación económica y social de los daños por la pandemia, no sólo focalizando las ayudas en grandes empresas, sino en Pymes y autónomos.

En España se puede ver reflejado en el “Componente 13” del “Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia” del Gobierno de España; el llamado “Componente 13” se

especializa en “La Modernización y Digitalización del tejido industrial y de la PYME, recuperación del turismo e impulso a una España Nación Emprendedora” poniendo como principal objetivo impulsar la competitividad española por medio del crecimiento y el empleo en las PYMES, ya que llevan a cabo un papel clave no sólo en la economía española sino también en Europa. El plan centra sus esfuerzos en impulsar la productividad de las PYMES por medio de la digitalización, innovación e internacionalización fomentando el emprendimiento y la creación de “*start-ups*” en España. (Gobierno de España, 2021)

Dicho Plan de Recuperación, otorga 140.000 millones de euros a España, de los cuales 72.000 son a fondo perdido con el objetivo de hacer una España más verde, más digital, más cohesionada e inclusiva y más igualitaria en el periodo de 2021 a 2026. Estas ayudas destinan casi 5.000 millones para inversiones en ámbitos como el emprendimiento, crecimiento o digitalización, especialmente en esta última ya que consideran clave que las PYMES y los autónomos lleven a cabo un proceso de transformación digital, buscando la digitalización de procesos, apertura de negocios completamente online o transformación de su modelo de negocio a las nuevas corrientes digitales. (Next Generation EU, 2021)

2.5 Delivery vs Take Away

El cambio de hábitos a raíz de la pandemia y la digitalización del sector restauración ha dejado al descubierto el enorme potencial y la necesidad del *Food Delivery* y el *Take Away*, así como el enorme crecimiento que ha llevado a cabo tras la crisis sanitaria y que a día de hoy continúa con un holgado ritmo. Se produjo una aceleración del consumo en la calle al hogar y del uso de canales presenciales a digitales.

De acuerdo con *Alimarket*, una encuesta para un informe de la investigadora de mercados *Appinio*, asegura que un tercio de los encuestados aseguran que han aumentado sus pedidos por plataformas delivery y un 9% de estos han comenzado a usar dichas plataformas a raíz de la pandemia. (López, 2021)

Como hemos mencionado con anterioridad, la gran mayoría de restaurantes tradicionales reniegan del uso de ambas técnicas, pero a día de hoy es inexcusable no utilizar ambos canales para poder hacer que nuestro negocio crezca y se adapte a los

cambios en el sector; en otras palabras, es necesario abrir la puerta del *delivery* y abrir la posibilidad a nuestros clientes de adquirir nuestros productos por medio de un canal de ‘recogida en el establecimiento’ o “*Take Away*”.

La mejor forma que han encontrado los restaurantes de aprovechar dichas herramientas es por medio de las plataformas y agregadores de *delivery*, encargadas de conectar a los clientes con los restaurantes proporcionando toda la gestión del pedido, el transporte y el soporte tecnológico desde donde hacer un pedido; nos referimos exactamente a empresas como *Glovo, Uber Eats, Just Eat, Deliveroo o Stuart*, quienes han estado liderando esta transformación y han sido la cabeza de estos canales.

Según la última publicación disponible del “Gastrómetro” de Just Eat, el cual utiliza su información interna para hacer un repaso sobre su actividad, el crecimiento del sector, el perfil y tendencias de los usuarios entre otras cosas; afirma que disponen de más de 20.000 restaurantes disponibles en su plataforma, además afirman que frente al año 2020, han recibido un incremento de registro de nuevos restaurantes de más del 50% y frente a datos durante la pandemia un registro de más de 105% de nuevos restaurantes; este dato nos permite certificar el enorme incremento de uso por parte de los restauradores de canales “*delivery*” y “*Take Away*”. Por otro lado, certifican que han presenciado un 40% más de pedidos en su plataforma. (Just Eat, 2021)

En el IV Anuario de Restauración de Marca de KPMG, los encuestados de dicho informe, los asociados de la patronal ‘Marcas de Restauración’, esperan que el volumen de mercado que representen los canales referentes al consumo fuera del establecimiento (*Delivery* y *Take Away*) representen un 20% de su negocio, un 8% más que el volumen de este canal antes de la pandemia; concretamente estiman que para 2022 el “*Food Delivery*” supondrá un 12% de todo el negocio y el “*Take Away*” un 8% frente a un 80% que supondría el local (61% en sala y 19% en terraza). Además, un tercio de los encuestados (el 32%) afirman que poseen cocinas exclusivas para el *delivery*, demostrando una gran apuesta por un nuevo modelo de negocio como es el de las cocinas fantasma (KPMG, 2021)

Los principales abanderados como hemos mencionado antes son las plataformas y agregadores de *delivery* quienes han presentado un crecimiento medio de su facturación del 35%; la plataforma *Stuart*, fue la más aventajada con un crecimiento en torno al 60%.

Sin embargo, este aumento en su facturación no es posible traducirlo en un resultado de explotación positivo, principalmente se debe a los altos costes operativos, a día de hoy, sólo Just Eat se sitúa como la única plataforma de delivery en España que en algún momento ha presentado un “operating income” positivo y este fue en 2019. (Roper, 2022)

Si hablamos en cifras, la consultora The NPD Group, afirma que cerca del 35% del gasto realizado en “food service” representan precisamente los canales de “Food Delivery”, “Take Away” y “Drive Thru”; el reparto a domicilio de comida constituye ya el 8,6% del mercado y el servicio de recogida en el local ha elevado su cuota hasta el 26%. (The NPD Group, 2022)

2.5 Barreras de Entrada en el sector

Es cierto que la apertura de un negocio de restauración actualmente es más favorable que durante la pandemia. En plena situación de crecimiento económico, con ayudas públicas al sector y diferentes alternativas de modelo de negocio innovadoras se podría situar la apertura de un negocio hostelero en un momento oportuno.

Sin embargo, los costes de apertura de un negocio requieren de una inversión inicial elevada; compra o alquiler de un local, reforma del local, equipamientos, licencias de operación, personal, seguros y búsqueda de proveedores; en muchos casos este coste inicial es un importante obstáculo para muchos emprendedores a la hora de abrir su negocio.

La manipulación de alimentos es un tema delicado por lo que respecta a permisos y licencias necesarias para abrir un restaurante. Son necesarias unas autorizaciones sanitarias específicas, no sólo el establecimiento sino todo el personal que está en contacto con los alimentos debe mantener dichos permisos en vigencia. También es necesario presentar documentación en regla referente a prevención de incendios, seguridad sanitaria y primeros auxilios, certificando la seguridad de empleados, clientes y vecinos. Y por último, una vez el restaurante y los empleados cumplan con las licencias y permisos anteriormente mencionadas reciben la aprobación de las autoridades competentes, se debe solicitar una licencia de apertura de restaurante; se trata de un proceso largo que

consume mucho tiempo y muchos recursos pero es completamente necesaria para abrir un negocio de restauración; en función de la localización, tamaño del establecimiento y tipo de alimentos que se ofrecen, se exigirán una serie de requisitos comunes y otros más específicos en función del establecimiento. (Lara, 2020)

Además, no solo el coste de entrada es un problema, el alto riesgo y la alta competitividad en el sector son dos factores que pueden ahuyentar a aquellos emprendedores que consideren que no son capaces de ofrecer un servicio y producto que destaque sobre el resto.

Por otro lado, la imagen de marca, ya sea un restaurante, una cadena o simplemente una cocina fantasma es un elemento que tarda en elaborarse y es clave a la hora de abrir un negocio; desarrollar un plan de marketing es costoso y consume mucho tiempo que mucha gente no está dispuesta a sacrificar

En pocas palabras, es un sector altamente competitivo, de altos costes operacionales y mucho tiempo de dedicación necesaria y enorme incertidumbre; puede ser difícil abrirse un hueco en el mercado, sobre todo empezando desde cero, pero, con las nuevas corrientes y tendencias sobre el sector como son la sostenibilidad y la digitalización las oportunidades de asentarse un hueco en el sector consiguiendo diferenciarse son mayores que hace años.

3. DARK KITCHENS

3.1 Introducción

La digitalización de la restauración ha estado a la cabeza de la revolución del sector hostelero, la situación social que se ha dado en los últimos años, en especial 2020 y 2021, y las plataformas de entrega a domicilio han acelerado la necesidad de inmediata adaptabilidad de la restauración a las nuevas tendencias, la supervivencia dentro del sector y la búsqueda de nuevos modelos de negocio para hacer frente a las consecuencias económicas provocadas por la crisis sanitaria de Covid-19 de los años previos.

Las “Ghost Kitchen”, “Dark Kitchen” o “Cocinas Fantasma”, en adelante nos referiremos a ellas como “DK”, es el modelo de negocio de restauración, por excelencia, que mejor se ha adaptado a esta digitalización.

En esta parte, nos centraremos en el desarrollo de que son las DK, que modelos de DK nos podemos encontrar, los beneficios que aporta una DK, repasaremos el panorama internacional y finalmente hablaremos de Burghetto, una cocina fantasma con Take Away y “La Tomata” un restaurante tradicional que tiene puestos sus ojos en la apertura de una Dark Kitchen.

3.2 ¿Qué son las Dark Kitchen o Cocinas Fantasma?

A pesar de que la Real Academia Española (RAE) no ha incluido en su ‘Diccionario de la Lengua Española’, a día de hoy, una definición o un adepto a la definición de “Cocina” para referirnos a las cocinas fantasma pero el termino se ha adaptado a la perfección a nuestra lengua y nuestra sociedad.

Por ello, podemos definir a las Cocinas Fantasma como restaurantes dedicados por completo a la venta online (*food delivery*) en algunos casos también al Take Away, sin elementos físicos necesarios para el servicio en sala, haciendo uso de unos cuantos cocineros, materias primas, unos fogones y perfiles en las principales plataformas de comida a domicilio. Dicho modelo se caracteriza por el enorme ahorro en coste relacionados con la venta en sala o física e inversión inicial; aunque deben dedicar grandes inversiones en el canal digital, como publicidad en redes sociales o posicionamiento en plataformas de delivery, y en elementos para entrega a domicilio. El modelo de negocio no es completamente nuevo, la entrega a domicilio ha existido desde

siempre principalmente en locales de comida rápida tales como pizzerías o hamburgueserías, la diferencia está en la completa especificación en enfocarse a un cliente completamente a domicilio. Se mueven bajo la filosofía del “direct-to-consumer”, es decir la comida directa de la cocina del restaurante a la casa del consumidor final

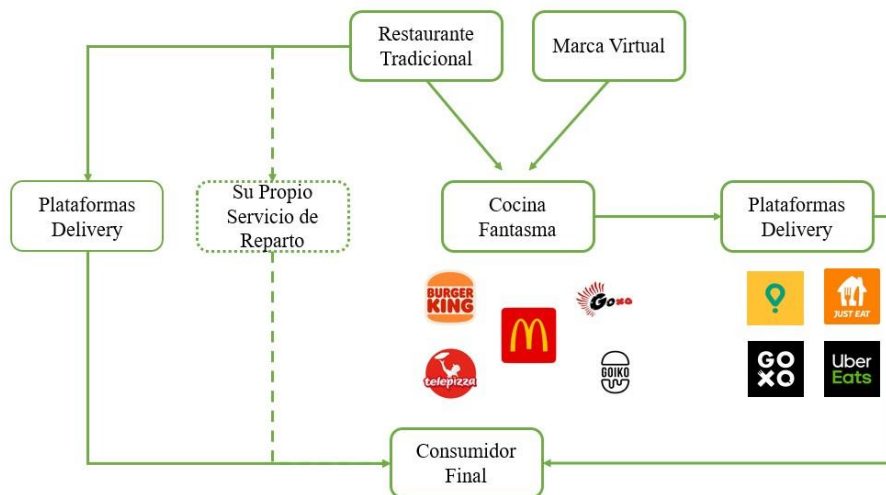
En estas DK se desarrolla un nuevo tipo de marca o negocio conocido como las marcas virtuales, aquellos restaurantes que sólo ofertan sus productos a canales delivery, sin local físico; dichas marcas pueden proceder de restaurantes físicos ya establecidos que han decidido realizar una inversión directa a la explotación de su canal delivery en vez de focalizar sus esfuerzos en la apertura de otro local físico. Marcas como Goiko Grill, Lara Grill o Thunder Vegan, entre otros, han optado por expandir su negocio por medio de las DK, en algunos casos por cuenta propia y otros, como en el caso de estas dos últimas marcas por medio de “lanzaderas/incubadora de cocinas fantasma”, en este caso concretamente por medio de Cuyna. También grandes grupos han desarrollado marcas virtuales para explotar el uso de las DK.

Puede parecer que la apertura de estos locales se centre sólo en restaurantes que oferten platos fáciles de comer en cualquier sitio, con poco tiempo de preparación y en ningún caso de la mano de grandes cocineros; pero nada más lejos de la realidad, este modelo de negocio ha empezado a llamar la atención de importantes chefs, algunos de ellos propietarios de restaurantes con Estrellas Michelin. Nos encontramos con cocineros de la talla de Dabiz Muñoz con “GoXo”, Daniel Martín con “La Gran Familia Mediterránea”, Aleix Puig, ganador de Masterchef en 2019 y conocido Influencer con “Vicio”, Martin Berasategui con “Alaire Take Away” y por último, una de las más destacadas, la propuesta de Paco Roncero y Ramón Freixá con “Cuatromanos”; es cierto que ninguno de ellos está todos los días preparando pedidos, pero todos ellos han decidido lanzar la apertura de GK que ofrecen platos con su firma por medio de los nuevos modelos de negocio apoyados en las plataformas de delivery. (Restauración News, 2022)

3.4 Cadena de Valor del Sector Food Delivery

Para entender el sector food delivery es necesario saber cuales son aquellos eslabones de su cadena de valor. Es importante entender que hay 3 actores principales en el sector. Los productores o restaurantes, ya pueden ser tradicionales o virtuales, aquellos que ofertan sus productos al mercado; los repartidores o gestores de pedidos, compuesto por las plataformas delivery y los propios servicios de reparto de los restaurantes, encargados de hacer llevar el pedido a los consumidores finales; y, por último, el consumidor final, aquel que se considera el punto final de la cadena y se encarga de consumir el producto elaborado por los restaurantes.

Ilustración 3 Cadena de Valor del Sector Food Delivery



Fuente: Elaboración Propia

El la *Ilustración 3* se define perfectamente cómo funciona el sector food delivery: las marcas virtuales y los restaurantes tradicionales tratan de alcanzar a los consumidores finales por medio de dos vías, las plataformas de delivery, aquellas como Glovo, UberEats, JustEat o Goxo son las más conocidas, tienen el papel principal de conectar a los restaurantes tradicionales (tanto que operen como no a través de cocinas fantasma) y las marcas virtuales con el consumidor final, ofertando un servicio de transporte y un punto de venta adicional a sus webs y apps móviles destinadas a gestionar pedidos, todo ello a cambio de una comisión a las marcas virtuales y restaurantes.

Los restaurantes tradicionales, en algunos casos, optan por utilizar su propia flota de repartidores y gestionar ellos mismos el reparto, empresas como Telepizza, Domino 's Pizza o Burger King, entre otras marcas, han apostado por mantener su servicio a domicilio propio, sin embargo, también se anuncian y se ofertan en el gran escaparate de las plataformas de delivery, de hecho, estas marcas tratan de persuadir a los consumidores finales por medio de códigos promocionales y ofertas en sus propias webs y apps móviles para fomentar su uso. Por otro lado, nos encontramos con aquellas marcas virtuales que utilizan las cocinas fantasmas como la herramienta de trabajo y utilizan las plataformas delivery para alcanzar al consumidor final, no disponen de medios para realizar los repartos por ellos mismos.

3.5 Consideraciones de una Dark Kitchen

Las Dark Kitchen poseen una serie de consideraciones a tener en cuenta antes de tomar la decisión de si se debe o no apostar por este modelo de negocio. A continuación, se describen algunas de ellas.

La principal desventaja en este modelo de negocio la encontramos en la relación entre la marca y el consumidor final; bajo las DK, el trato es completamente digital, no es posible atender la clientela cara a cara, en muchos casos los clientes prefieren tener un trato personalizado físico y ponen en duda el “anonimato” y poca visibilidad que poseen las DK, esto puede derivar en una falta de confianza por parte del público al no tener la posibilidad de ver el local en el que están preparando su pedido, sin poder saber quién lo prepara, que aspecto tiene el espacio donde se está preparando el alimento o si cumple con los mínimos de limpieza y seguridad alimentaria. Sin embargo, un local de restauración tradicional, ofrece a los clientes una imagen del establecimiento en el que se prepara y se puede consumir su comida, por ello las cocinas fantasmas deben hacer gran hincapié en el marketing la marca, destacar dentro de las plataformas delivery y centrarse en ofrecer un producto excelente acompañado de una buena presentación, ya que es la única forma que tienen de causar una buena impresión al consumidor final y conseguir cierta confianza en la marca.

También encontramos que las DK son modelos de negocio altamente dependientes de las plataformas de delivery, estas son claves para que la DK funcionen y les permita conectar con el consumidor final sin la necesidad de su propio sistema de reparto a

domicilio, este inconveniente provoca que las DK estén a merced de dichas plataformas, teniendo que pagar una comisión por cada pedido, dependiendo de la plataforma, dicha comisión puede ascender hasta el 30% de comisión por cada pedido, provocando que los beneficios se vean notoriamente reducidos, obligando en algunos casos a tener que aumentar los precios de venta para compensar dicha comisión. Una solución para conseguir reducir el porcentaje de comisión que las plataformas se adjudican, consiste en la agrupación de diferentes cocinas fantasma en el mismo lugar; por un lado, consigues compartir ciertos gastos comunes como puede ser el suministro de agua, luz, gas, servicio de limpieza o el uso de un software de pedidos compartido, permitiendo un ahorro; y por el otro lado, al poseer varias marcas en un mismo punto te permite tener un poder de mayor negociación con las plataformas delivery, al ofertar varias marcas exclusivamente a una plataforma delivery te abre la oportunidad de reducir la comisión con dicha plataforma. (Coquillat, 2022)

Sin embargo, no todo son desventajas; a primera vista, el principal beneficio de abrir una cocina fantasma frente a un negocio de restauración tradicional lo podemos encontrar en un ahorro en costes; la financiación inicial para la apertura de un negocio de DK es mucho menor que la necesaria para abrir un negocio preparado para servir directamente al público en el local, el coste para adquirir o alquilar un espacio para montar una DK es inferior, hablamos de locales que se componen de cocina, almacenes, zona de recepción de pedidos y un sanitario, podemos estimar el tamaño en torno a unos 20 – 25 m², frente a los restaurantes tradicionales donde la mayoría de espacio está dedicada al servicio de los clientes en el local. En referencia al mobiliario y enseres, al no tener un espacio donde atender y servir a los clientes, evitamos tener que invertir en la adquisición de mesas, sillas, cubertería o manteles.

Por otro lado, existe un ahorro en personal considerable, al no disponer de una zona de servicio a mesa para los clientes, no existe una necesidad de contratación de camareros, metes o servicio en barra, se reduce a la contratación de cocineros y pinche, servicio de limpieza y en algunos casos, personal dedicado al apoyo del servicio delivery, encargado de la recepción de pedidos. Tampoco es necesario realizar una inversión en referencia al mobiliario y enseres tan grande como en un negocio normal, al no tener un espacio donde atender y servir a los clientes, evitamos tener que invertir en la adquisición de mesas, sillas, cubertería y todos aquellos elementos necesarios para poder servir al cliente en el

local, sólo es necesario mobiliario aplicado a la preparación de alimentos, me refiero a: neveras, fuegos y planchas, freidoras, encimeras de preparación, software y hardware para la gestión de pedidos, entre otras cosas. (Coquillat, 2022)

Otra ventaja la encontramos en un aumento en la eficiencia de servicio de pedidos; al tener un local enfocado exclusivamente al delivery, permite descongestionar al restaurante principal que ofrece servicio en sala de todos los pedidos que llegan por medio de las plataformas delivery, al no tener que estar pendiente de ambos canales, permite que salgan un mayor número de pedidos en un menor tiempo, y además, reducir los tiempos muertos del proceso, evitando hacer esperar a los comensales de la mesa en el local y al *rider* que está esperando en la puerta del local a recibir el pedido para entregarlo al consumidor final en su casa; la automatización de procesos permite un ahorro enorme de tiempo. (Choudhary, 2019)

Además, la apertura de un local GK complementario al restaurante tradicional, abre la posibilidad de que esta cocina fantasma pueda situarse en una localización diferente al restaurante principal, permitiendo que la marca tenga un alcance superior y al enfocarse principalmente en el delivery, permite que pueda alcanzar a consumidores finales aún más lejos que con un restaurante tradicional.

Y, por último, nos encontramos ante un modelo de negocio en auge, en pleno crecimiento; lo hemos mencionado con anterioridad, las expectativas de futuro del sector *food delivery* son bastante positivas. *Business Insider*, ha realizado una consulta a diferentes expertos del sector en referencia a la prosperidad y estabilidad de las cocinas fantasma en la sociedad; dicha consulta concluye que se espera un 2022 con un mayor crecimiento y consolidación que en 2021, un aumento en facturación para las empresas gestoras y operadoras de cocinas fantasma y un aumento considerable de operadores en el sector *food delivery* y nuevos espacios, en algunos casos nuevos operadores que no han estado ligados anteriormente con la restauración y por último, se espera que el sector sufra un proceso de maduración y profesionalización. (Alcalde, 2022)

3.7 Modelos de Dark Kitchen

Tras haber conocido el modelo de negocio de las cocinas fantasma, su funcionamiento y sus cuestiones claves, es necesario destacar la existencia de diferentes tipos de Dark Kitchens en función a diferentes situaciones, de las cuales destacamos cinco:

El primero de ellos, se trata de un único restaurante tradicional o marca virtual que opera bajo su propia cocina fantasma independiente, es decir, es una única Dark Kitchen que presta exclusivamente servicio a domicilio a través de las diferentes plataformas delivery haciendo frente a los costes de operación y comisiones pro plataformas individualmente.

El segundo modelo es similar al anterior, pero a diferencia del primero, este ofrece además de servicio delivery, un servicio “Take Away” o “Recogida en el Local”, permitiendo que el consumidor final pueda recoger su pedido en el establecimiento. Generalmente este tipo de DK suelen situarse en localizaciones junto a otros negocios similares que oferten servicio “Take Away” y normalmente ofertan un espacio común donde se pueda consumir el pedido. Es cierto que este tipo de locales pierden algunos beneficios que dispone una DK, pero permite una mayor visibilidad ante los consumidores.

Espacios como el Mercado de Barceló han apostado por transformar los puestos disponibles, anteriormente disponibles para albergar puestos de venta de alimentos, como carnicerías, verdulerías o pescaderías, en espacios preparados para operar una Dark Kitchen y ofertar unos espacios comunes para el consumo de sus productos. (Casado, 2022)

El tercer tipo destaca por ser una agrupación de cocinas fantasma en un mismo local. En otras palabras, un local habilitado con salida de humos que alberga varias marcas independientes, desarrollando su negocio de manera conjunta, pero bajo diferentes propietarios, diferentes cocinas y diferentes marcas. Estos espacios están gestionados por un proveedor de espacios o gestor de cocinas fantasma, marcas como *Cooklane*, *Hive* o *Cuyna* se dedican a alquilar locales que poseen diferentes espacios de cocinas fantasma a particulares y empresas; en algunos casos las propias plataformas delivery son quienes actúan como agregadores de cocinas fantasma, como es el caso de Glovo, quien además de gestionar los pedidos de diferentes restaurantes y marcas virtuales, poseen espacios que alquilan a marcas virtuales. En este modelo de negocio permite que todas las marcas virtuales partícipes generen sinergias, principalmente de costes, y obtener un mayor poder de negociación frente a las plataformas delivery en referencia las comisiones que pagan.

El cuarto modelo es muy similar al anterior, consiste en una agrupación de marcas que, en vez de operar de manera independiente, operan conjuntamente. Sin embargo, lo podemos diferenciar del anterior en referencia a que todas las marcas que operan en el espacio pertenecen a la misma persona, en muchos casos el propio gestor de cocinas. Este modelo permite que el propietario tome la decisión de que cocinas quiere y que platos quiere ofrecer en cada una de sus cocinas. El éxito de este modelo depende del análisis de los datos, cada marca o tipo de cocina tiene su propia identidad desde el punto de vista del marketing. El operador utiliza los datos para suministrar las comidas más populares en función de la demanda local de cada tipo de cocina.

El quinto y último modelo se trata de una marca virtual que posee un control completo en la cadena de valor, de tal manera que gestionan desde la preparación de pedidos hasta el envío final al consumidor. Como hemos mencionado antes, empresas como Telepizza, Burger King o Papa Jones, empresas que abren las cocinas fantasmas con el objetivo de liberar de pedidos a domicilio a sus restaurantes tradicionales, son algunas que controlan la cadena de valor al completo, permitiéndoles poseer un poder completo en todas las fases además de una independencia antes las plataformas delivery al utilizar a sus propios repartidores.

(Deliverect, 2019)

3.8 Entrevista a operadores del sector.

Para concluir con este análisis del sector food delivery y las cocinas fantasmas, he tenido la oportunidad de entrevistar a dos personas pertenecientes al sector restauración y consultarles a cerca de sus negocios, el sector delivery, las cocinas fantasmas y la perspectiva de futuro del sector.

El primero de los entrevistados es Keavi Sardou Zamudio, empleado de La Tomata, un restaurante familiar tradicional mexicano de gama media-alta del barrio de Chamberí, llevan abiertos desde 2014 y antes de la pandemia poseían dos locales, pero a causa del Covid-19, en 2020 tuvieron que cerrar uno de los dos establecimientos que poseían. Tras la pandemia se apoyaron al completo en el delivery y han estado planteando la apertura de una cocina fantasma para poder aprovechar el boom que está teniendo el sector *food delivery*.

El segundo entrevistado se trata de Álvaro de Sebastián del Río, copropietario de una cocina fantasma llamada Burghetto, situada en el Mercado de Barceló en el barrio de Chueca en Madrid. Se trata de un restaurante de temática americana que ofrece Smashed Burgers, entrantes y batidos, lleva abierta desde enero de 2022. Se trata de una Dark Kitchen con servicio *Take Away*, además de ofrecer un espacio compartido con otros puestos similares donde consumir los pedidos.

3.8.1: Entrevista Keavi Sardou – La Tomata (Ver Anexo 1 y 2)

Keavi Sardou lleva desde la apertura en 2014 formando parte del equipo de La Tomata, un restaurante familiar mexicano que ofrece comida del norte de México en el barrio de Chamberí. Además de trabajar en el negocio familiar, compagina su tiempo con sus estudios en Derecho. Su rol dentro de La Tomata se puede definir como “ayudante genérico”, aunque mayoritariamente pasa el tiempo cocina, llevando la contabilidad del negocio, sin embargo, como todo negocio familiar ayuda en donde haga falta, ya sea tras la barra, sirviendo a las mesas o atendiendo a los *riders* que se acercan a recoger pedidos. A pesar de no ser el propietario del negocio ha estado toda su vida vinculada a La Tomata y no descarta en algún momento hacerse cargo del negocio familiar junto a sus hermanos

Actualmente, Keavi transmite que en La Tomata se sienten seguros, consideran que las cosas les van muy bien, están muy a gusto y contentos con el negocio; destaca que consiguen llenar el local todos los días al completo, salvo algunos martes y miércoles, los días con menos afluencia de clientes pero que se compensa con el enorme volumen de clientes y pedidos a domicilio los fines de semana.

Cuando le pregunto a cerca de la pandemia, de que retos tuvieron que superar y como consiguieron salir a flote de dicha situación, me responde con: “Fue muy fuerte, tuvimos que cerrar el segundo local, fue muy pesado” También destaca que durante el primer mes de cuarentena estuvieron sin poder hacer nada y en ese momento, plantearon la apertura del negocio a través de los canales de delivery. Esta idea fue planteada antes de la pandemia sanitaria, de hecho, Keavi destaca que el propietario de la cadena Tierra Burrito, amigo de la familia, les recomendó y animó a lanzarse al mercado del food delivery, sin embargo rechazaron la idea, consideraban que era un tema de “cadenas de comida rápida” Finalmente abrieron el negocio al delivery de la mano de Uber Eats; “Al principio fue un salvavidas, después encontramos que se podía hacer beneficio” , y al

empezar a levantarse las restricciones para la población y la hostelería, empezaron a compaginar ambos canales.

En referencia a ayudas públicas destinadas a la hostelería por parte del Ayuntamiento de Madrid, la Comunidad de Madrid o el Gobierno de España destaca que no recibieron ningún tipo de ayuda económica. “Aplicamos a todas las ayudas disponibles del Gobierno y nada, tampoco conocemos a nadie que haya recibido alguna ayuda, sólo conocemos gente que cerró” Sin embargo, siente orgullo de salir adelante por sus propios medios sin ayuda de nadie.

Volviendo al tema del delivery, La Tomata hace hincapié en el éxito que tuvo durante la cuarentena, cuando no se podía servir en los establecimientos y sólo se podía hacer pedidos a domicilio, considera que en aquel momento fue cuando mejor funcionó el delivery. “Los viernes y sábados podíamos recibir, en algún momento, quince pedidos a la vez”. A día de hoy el volumen sigue siendo alto, pero nada comparado con los meses de confinamiento; alega que con la reducción de restricciones los pedidos disminuyeron, los consumidores empezaron a salir más de casa, pero a partir de 2021 hasta hoy, han notado un crecimiento progresivo en los pedidos achacado a una mayor familiarización de la sociedad con el delivery y los cambios en sus hábitos de consumo.

A pesar de que la primera plataforma con la que operaron fue Uber Eats, A día de hoy operan a través de tres plataformas más; Glovo, los cuales contactaron con ellos directamente y les ofrecieron unas buenas condiciones en términos de comisión por pedido, no me ha querido dar detalles de la comisión que pagan y consideran que es la que mejor funciona y quien mejor atención al restaurante ofrece; Goxo; quienes además de proporcionarles el software gestor de pedidos, poseen una comisión en torno al 10-15% en función del mes; Macarfi, es la plataforma que menos volumen de pedidos maneje y poseen una comisión entre el 19-22% y por último la ya mencionada Uber Eats, quienes imponen comisiones cercanas al 30% y son inflexibles a negociaciones de condiciones y comisiones, a pesar de que fue la primera con la que empezaron a operar, consideran que es la que peor funciona y que peor asistencia al restaurador ofrece.

Durante la entrevista, Keavi me comenta que han planteado la apertura de una cocina fantasma, han estado investigando a cerca de la apertura de una e incluso planteando la gestión conjunta de ambos negocios. Incluso, han llegado a contactar con

empresas gestoras de espacios con cocinas fantasma: “Hemos contactado y recibido información de ciertas empresas como Cooklane, Cuyna y Hive, son las más famosas” Destacaba la información y ayuda que ofrecían; encuentran ventajas principalmente en el ahorro en costes y la liberación de pedidos a domicilio que sufriría el restaurante principal. Su opinión a cerca de las cocinas fantasma es favorable, consideran que la sociedad está aceptando este tipo de negocios y consideran que hay un cambio de hábitos en la población tendiendo a consumir más a domicilio. “Hemos considerado ofrecer ‘platos’ exclusivamente para delivery”

Sin embargo, la apertura de su siguiente local no va a ser una cocina fantasma, han decidido apostar de nuevo por un local tradicional, aunque no cierran la puerta a la posibilidad de una cocina fantasma en un futuro cercano. “Hemos decidido abrir un restaurante tradicional, que lo ‘maneje’ mi hermano, pero el tercer negocio lo veo muy posible que sea una cocina fantasma” Consideran que no es lo mismo que un restaurante tradicional y tienen desconocimiento sobre el tema y piensan que es un cambio muy grande a volver a abrir un negocio similar al actual.

Y para concluir la entrevista, pregunté a Keavi a cerca de las expectativas de futuro del sector food delivery y las cocinas fantasmas. “A lo largo de 2021 y lo que va de año (el delivery) ha subido cada vez más y más... no creo que vaya a parar” Pienso que el volumen de pedidos que manejan los restaurantes es cada vez mayor debido a la adaptabilidad que está sufriendo la población y lo atribuye a la enorme comodidad que ofrece el delivery.

3.8.2: Entrevista Álvaro de Sebastián - Burghetto (Ver Anexo 3 y 4)

Álvaro de Sebastián es un estudiante de 22 años que cursa la carrera de Administración y Dirección de empresas con mención internacional en la Universidad Pontificia de Comillas, a su vez, creó en marzo del 2022 junto a tres amigos un pequeño negocio de “Smashed Burgers” en el Mercado de Barceló de Madrid enfocado principalmente al delivery y a la vez ofreciendo Take Away. Él, lo define como un “Híbrido entre cocina fantasma y restaurante tradicional” Además de copropietario, su rol también se define dentro de la gestión de operaciones, contacto con las plataformas delivery y las redes sociales de la marca; también, como es normal en un negocio prácticamente recién abierto, ayuda en el servicio los días de mayor afluencia de pedidos.

En verano de 2021 nace la idea de Burghetto, originalmente se trataba de un restaurante tradicional de comida americana, pero a raíz de la pandemia y el crecimiento del delivery y la fama que estaba empezando a ganar las cocinas fantasmas, así como el bajo costo y la baja inversión inicial necesaria, sumado al poco presupuesto con el que partían, finalmente optaron por la apertura del negocio actual.

“Nuestra intención principal era abrir un restaurante...pero a raíz de la propuesta de uno de los socios, nos gustó la idea de una cocina fantasma”

Consideran que este modelo de negocio está enfocado a emprendedores y que no es necesario mucha experiencia en el sector, pero les gustaría utilizar esta cocina fantasma como “trampolín” para abrir un local de restauración tradicional.

Actualmente, Álvaro define la situación de Burghetto como “Mejor de lo que esperábamos... las ventas en referencia al primer mes se han reducido, pero a día de hoy siguen superando con creces nuestro escenario de rentabilidad”

Afirma que los beneficios de los dos primeros meses cubren casi todos los beneficios esperados para el primer año, sin embargo, piensan que en verano pueden sufrir ligeramente debido a la localización del puesto y la imposibilidad de contar con una terraza. Sitúan su objetivo a corto/medio plazo en optar a levantar una ronda de financiación para la apertura de un nuevo local, considerarían optimo un restaurante tradicional pero también considerarían oportuno un negocio similar al actual, ponen la vista en ampliar el radio de operaciones de Burghetto y que pueda expandir la marca.

A pesar de realizar su apertura en 2022, el COVID-19 influyó directamente en la decisión de la apertura de esta cocina fantasma, la posibilidad de que pudiera repuntar la pandemia y las consecuencias que podría traer esa situación (costes fijos, enorme inversión realizada sin posibilidad de generar rentabilidad) además del “boom” que se produjo durante la pandemia en este tipo de modelo de negocio y en el sector delivery.

Burghetto opera a través de dos canales: el delivery, por medio de las plataformas de entrega a domicilio, de las cuales sufren una alta dependencia para poder entregar sus pedidos, Glovo, Uber Eats y Just Eat, todas ellas cobran una comisión entre el 28 y el 30% sin dar posibilidad a negociación debido a la juventud de la marca;

“A día de hoy, el delivery es el principal canal”

Por otro lado el Take Away, que permite recoger el pedido en el establecimiento, e incluso ofrecen un área de consumición compartido con otros puestos y cocinas fantasma similares. Además de las redes sociales, las plataformas delivery son el principal escaparate para Burghetto, es el principal sitio donde el consumidor final va conocer a un negocio como Burghetto y dónde deben cuidar su imagen consiguiendo buenas reseñas, mostrando imágenes del producto que sean apetecibles e incluso creando ofertas para hacer llamativa su carta.

Finalmente, Álvaro me transmitió sus expectativas de futuro sobre el sector food delivery y las cocinas fantasmas.

“El sector delivery tiene una proyección altísima ... en especial las plataformas delivery”

Cree que a pesar de las restricciones y la nueva normativa referente a riders y cocinas fantasma el sector y los negocios enfocados al delivery, de la mano principalmente de Milenios y Generación Z, van a conseguir consolidarse en el panorama actual de la hostelería.

Por último, hablando del futuro de las cocinas fantasma, hace referencia a la falta de licencias específicas para operar una Dark Kitchen, existen licencias de restaurantes, licencias de degustación y licencias de reparto de comida, pero no una licencia específica de cocinas fantasma y piensa que un modelo de negocio que ya está instaurado en nuestras ciudades, actualmente consolidando su espacio, acabará logrando ser considerada igual que un restaurante tradicional.

4. POINT KITCHEN

4.1 Introducción

Ante los problemas que hemos planteado anteriormente: la crisis económica y sanitaria originada a raíz de la epidemia en 2020, el cambio de hábitos en los consumidores, tendiendo a hacer un mayor uso de los servicios de entrega a domicilio, la alta inversión inicial para montar un restaurante tradicional, las barreras de entrada para entrar al sector restauración y una mayor digitalización de dicho sector; consideramos que nos encontramos en un momento ideal para lanzar un negocio aplicado al sector delivery centrándonos en el modelo de negocio de las *Dark Kitchens*.

Point-Kitchen se presenta como una alternativa para promocionar y facilitar la apertura de negocios de cocinas fantasma adaptándose a las últimas tendencias del sector de la restauración y reduciendo los costes de inversión inicial.

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

Hemos diseñado un local de 150 m² segmentado en 5 cocinas individuales y una serie de zonas comunes como: una zona de almacenamiento frío y otra zona de almacenamiento seco, un cuarto de basuras y una zona de recepción de *riders*, dónde las marcas harán entrega de los pedidos a los repartidores. También buscamos que el proceso de apertura de un negocio de Cocina Fantasma sea lo más sencillo posible y por ello proporcionamos las cocinas completamente equipadas, con la posibilidad de contratar equipamiento extra, incluyendo también, todos los trámites burocráticos y licencias necesarias para poder operar en el precio final, nuestros clientes sólo se tendrán que ocupar de cocinar.

Nuestros clientes contarán, además de con el mobiliario y menaje necesarios para poder cocinar, con elementos de digitalización tales como un software de pedidos de la mano de BistroHub y un software ERP de la mano de Crownet, permitiendo que nuestros clientes puedan operar con las principales plataformas de reparto a domicilio y gestionar de manera individualizada sus inventarios, ventas y proveedores. Y como añadido,

ofrecemos un servicio propio, la propia página web de *Point Kitchen*, a través de la cual los consumidores podrán realizar sus pedidos para take-away.

Queremos concentrarnos no sólo en nuevos emprendedores, sino también en actuales hosteleros y restaurantes que desean liberar de saturación de pedidos a domicilio en sus cocinas de los restaurantes principales; permitiendo un ahorro en los tiempos de servicio a clientes en sala y preparación del producto.

Focalizamos nuestra actividad principal al alquiler de espacios individualizados en un local segmentado en 5 cocinas independientes dedicadas exclusivamente al servicio de *food delivery*, permitiendo que las marcas virtuales puedan aprovecharse de sinergias y de un mayor poder de negociación con las plataformas de delivery al encontrarse todas juntas en una especie de “*micro-hub*” de marcas virtuales.

4.2 Propuesta de Valor

Para definir nuestra propuesta de valor es necesario tener en cuenta que problemas están presentes actualmente en el sector y que oportunidades podemos aprovechar para poder desarrollar nuestro modelo de negocio. Los problemas existentes que hemos tratado con anterioridad los podemos resumir en: una elevada inversión inicial, necesaria para la apertura de un negocio de restauración tradicional; una crisis sanitaria, la cual a pesar de aminorar sus efectos ha generado como consecuencia una crisis económica que ha provocado el cierre de numerosos establecimientos de hostelería; y por último, un cambio en los hábitos de los consumidores, provocando una mayor tendencia al delivery y una reducción de consumo en el establecimiento, obligando a una rápida adaptación a todos los locales de restauración

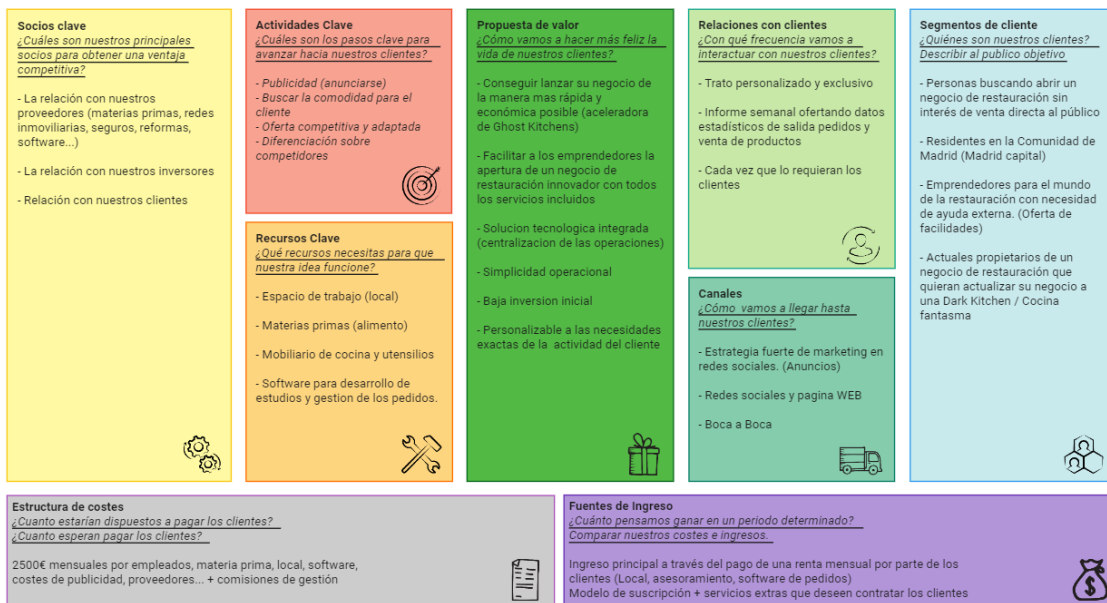
A estos problemas debemos añadir las oportunidades presentes: un enorme crecimiento y “explosión” del sector delivery, motivado por los cambios de hábitos de los consumidores; la proliferación de cocinas fantasma, el aumento notorio de establecimientos enfocados exclusivamente al delivery y la creciente aceptación de la sociedad a este tipo de negocios; y el enorme poder de la tecnología, tanto por la digitalización de procesos dentro del sector como el mayor papel que han empezado a tomar las redes sociales dentro de los restaurantes y marcas virtuales.

Por tanto, nuestra propuesta de valor puede definirse como: ofrecemos un modelo de negocio para hosteleros, que quieran expandir su marca y emprendedores, que quieran iniciar un negocio de restauración innovador, en auge y digitalizado; Point Kitchen ofrece toda la infraestructura necesaria para operar una cocina fantasma bajo un coste reducido frente a un negocio de restauración tradicional.

Podemos centrar nuestro valor añadido que proporcionamos a nuestros clientes en bajo coste de inversión mensual y la reducción de las barreras de entrada al sector restauración; la generación de sinergias, en especial de costes al compartir gastos comunes con otras marcas y en el poder de negociación con las plataformas de reparto a domicilio al congregarse diferentes marcas en un mismo local.

Ilustración 4: Business Model Canvas de Point Kitchen

The Business Model Canvas POINT-KITCHEN



Fuente: Elaboración Propia – Equipo Point Kitchen

4.2 Modelo de Negocio

La actividad principal de nuestro negocio consistiría en el alquiler de espacios completamente equipados para la elaboración de alimentos enfocados completamente al delivery.

Por la cantidad fija estimada de 2878€ al mes, ofrecemos una cocina completamente equipada, desde mobiliario básico hasta el menaje necesario para empezar a cocinar, incluyendo en el precio final los costes por el equipamiento y menaje, el alquiler mensual, los gastos de suministro o los softwares de pedidos y ERP y el marketing y publicidad. Nuestro principal objetivo consiste en que nuestro cliente se centre completamente en cocinar y en la calidad de su producto y marca virtual. Además de ese precio cerrado, se le cobrará a cada restaurante un 3% de sus ingresos anuales

En referencia al delivery, nuestro plan es contactar con las principales plataformas delivery que operan en España (Glovo, UberEats y Just Eat) para conseguir un contrato en común, con unas condiciones que afecten a todas las marcas que trabajen bajo nuestro techo. Ofrecerles a las plataformas 5 marcas diferentes en un mismo punto es atractivo para ellos y nos proporcionaría un poder de negociación para reducir las tasas que se pagan a las plataformas por pedido y, posiblemente nos permita conseguir algún contrato de exclusividad con algún agregador; sin embargo, el pago a las plataformas es independiente de las ventas de cada marca, es decir las marcas pagan a las plataformas directamente esta comisión.

También, nos gustaría que el nombre de Point Kitchen se pudiera desarrollar como una marca, conseguir un hueco dentro del escaparate de las plataformas donde podamos ofrecer los principales productos de todas las cocinas fantasma que trabajen con nosotros, en otras palabras, ser un punto más de venta dentro de las plataformas y abrir la posibilidad a los consumidores finales que puedan realizar un mismo pedido para diferentes restaurantes dentro de Point Kitchen, es decir que puedan adquirir varios alimentos de diferentes restaurantes en una misma orden.

Dos elementos claves que consideramos que aportan un valor añadido a nuestro modelo de negocio se tratan de los dos softwares que vienen incluidos en el precio cerrado inicial. El software gestor de pedidos, el cual es proporcionado por la empresa *BistroHub*, permite que podamos integrar todas las plataformas de pedidos en un mismo dispositivo, otorgando a nuestros clientes un mayor control sobre su servicio en las plataformas delivery; y por otro lado, el software ERP de la marca Crownet, el cual permite gestionar y organizar todos los procesos de cada uno de los restaurantes dentro de Point Kitchen, pueden gestionar la contabilidad del restaurante, controlar los

inventarios de cada una de las cocinas e incluso realizar pedidos directamente con sus proveedores. Además, desde Crownet, nos han afirmado que su software puede trabajar en conjunto con el software de BistroHub, permitiendo una mayor conectividad e integración.

Para dar conocer nuestra marca y la de los restaurantes que trabajan con nosotros, somos conscientes del enorme poder de las redes sociales, queremos explotarnos ya que tienen hoy en día un fuerte poder de convocatoria, de fidelización y de crecimiento. Queremos utilizar todas las redes sociales para promocionar tanto nuestras cocinas disponibles como proporcionar los negocios que trabajan dentro de ellas, tratar de hacer uso de aquellas cocinas que no se encuentren bajo ocupación en el momento y alquilarlas para que se impartan cursos de cocina, talleres o incluso alquilarlas por periodos reducidos para eventos de otras empresas, influencers. Estos últimos, también nos gustaría hacer uso de ellos para promocionar nuestros espacios, permitirles que puedan usarlas e incluso ofreciéndoles alguna clase de cocina, que puedan ser participes de la preparación de algún pedido de las marcas involucradas o incluso darles la posibilidad de que desarrollen su propia marca virtual dentro de Point Kitchen.

4.3 Análisis DAFO

La herramienta o análisis DAFO nos permite analizar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de una empresa. Por tanto, consideramos coherente realizar uso de esta herramienta para determinar diferentes puntos sobre nuestra propia empresa.

Debilidades:

- Existe una enorme dependencia de la ocupación de las cocinas fantasma, nuestros ingresos dependen directamente del número de cocinas que tenemos funcionando a la vez y del número de ventas que estas realicen; y poseemos una estructura de costes fija, independientemente de las ventas de nuestros clientes. Es necesario un plan a futuro muy bien diseñado para conseguir asegurar una perpetuidad y un crecimiento de los ingresos.
- Alta dependencia en las plataformas de reparto a domicilio, sin la colaboración directa con ellas y sus servicios nuestra actividad operativa y la de nuestros clientes no podría llevarse a cabo. Exceptuando que hiciéramos uso de

nuestros propios repartidores, pero provocaría que nuestro negocio no fuera económicamente viable

Amenazas:

- Las cocinas fantasmas también son modelos de negocio para la producción a gran escala de platos preparados, llegando a convertirse en cocinas industriales, las cuales no sólo sirven a particulares sino inclusive a restaurantes de IV Gama, aquellos restaurantes que sólo disponen de salida de humos, pero no tienen permiso para cocinar sino solo para calentar y servir comida. Este tipo de modelos de negocios, tanto cocinas fantasma sencillas como cocinas fantasma industriales están provocando enormes descontentos en los vecinos que habitan cercanos a ellas, llegando a enfrentamientos judiciales de organizaciones de vecinos solicitando la clausura de este tipo de negocios. Existe una demanda de unas restricciones mayores para la apertura de DK; a día de hoy la regulación en la emisión de licencias para abrir un negocio enfocado al delivery es altamente restrictiva en ciudades como Madrid o Barcelona y podría convertirse en aún más restrictivo con el paso de los años. (Del Barrio, 2021)

- Existe una posibilidad que la inexperiencia de nuevos emprendedores (clientes de nuestra empresa) provoque que no sepan hacer crecer el negocio o no sepan como llevar a cabo una marca virtual.

Fortalezas:

- Una inversión inicial mucho menor que la necesaria para abrir un negocio de restauración tradicional; también unos costes operativos compartidos con el resto de marcas virtuales clientes de nuestra empresa.

- Ofertamos cocinas completamente equipadas y con todos los trámites burocráticos gestionados, el cliente no tiene que preocuparse por nada más que su propia marca y la actividad operacional de su negocio.

- Al juntar varias marcas virtuales juntas, abres la posibilidad de que estas puedan tener un mayor poder de negociación con las plataformas delivery, buscando reducir las comisiones cobradas por estas y en algunos casos beneficiarse por medio de acuerdos de exclusividad con las plataformas.

- Utilización de la tecnología y digitalización de procesos como método para conseguir aumentar la productividad de las marcas, usando elementos como el software ERP de *Crownet*, el cual permite que nuestros clientes tengan un mayor control y mejor organización sobre su negocio

Oportunidades:

- Existen unas previsiones sobre el sector *food delivery* y las cocinas fantasmas muy prometedoras, con un futuro y un crecimiento prácticamente inmejorables.
- Las nuevas tecnologías cada vez toman mayor protagonismo en la restauración y el modelo de negocio en de las DK es la mejor representación de un restaurante digitalizado.
- La crisis económica derivada del COVID-19 se presenta como una oportunidad para comenzar a emprender e invertir en un modelo de negocio con grandes perspectivas de futuro.
- La sociedad está cambiando, sus hábitos en la consumición de alimentos están evolucionando y se dirigen hacia un futuro en el que el delivery se encuentra en lo más alto.

4.4 Análisis de Viabilidad Comercial

4.4.1 Segmentos de Clientes

Nuestros clientes objetivo o principales grupos de interés son tanto particulares como empresas que deseen abrir un negocio de restauración digitalizado que no posea elevados costes de inversión inicial, ya sea porque deseen empezar con un pequeño negocio para crecer progresivamente en el sector o porque necesiten una cocina complementaria al restaurante tradicional enfocada exclusivamente al delivery. Planteamos perfiles de clientes objetivo:

1) Emprendedores

Aquellas personas que deseen comenzar un negocio innovador de restauración enfocada al delivery:

- Cocineros recién graduados o incluso amateurs que quieren convertir su pasión de cocinar en un negocio.

- Hosteleros/cocineros que han tenido que cerrar sus negocios por circunstancias económicas como las generadas por la pandemia en 2020
- Cualquier tipo de emprendedor que quiera empezar en el sector restauración o que ya esté dentro del sector restauración y quiera ampliar su cartera de negocios.

Creemos que en este grupo buscarían crear una marca desde cero; en otras palabras, empezar un negocio y tratar de que vaya escalando progresivamente gracias a su actividad. Para este tipo de clientes tratamos de ser una especie de “trampolín” ofreciéndoles todos los recursos y herramientas a nuestro alcance.

Tratamos de ser lo más cómodos posibles, ofreciéndoles la cocina lista desde el minuto uno en el que decidan trabajar con nosotros hasta el momento en el que decidan empezar a trabajar por sus propios medios en otro establecimiento propio o decidan echarse atrás y decidir no continuar con este modelo de negocio.

Ofertar esta ayuda y estas herramientas de la manera más completa puede hacer mucho más atractivo nuestro negocio que decidir empezar por su cuenta, traduciendo esto como un valor añadido que aportamos; ya no solo de las sinergias, ahorro en costes y aumento de poder de negociación sino también la comodidad, sencillez y apoyo que transmitimos.

2) Restaurantes tradicionales que necesitan liberar pedidos delivery y expandirse geográficamente.

Otro grupo de interés consistiría en aquellos restaurantes tradicionales que buscan liberar sus cocinas del alto volumen de pedidos delivery, así como aquellos que buscan expandir geográficamente su negocio a través de una inversión de bajo coste o aquellos que simplemente quieren expandir su marca para introducirse en un mercado que está completamente en auge.

La situación en la que muchos restaurantes tradicionales tienen que cerrar los canales de diferentes plataformas delivery debido a que ofrecen un servicio por encima de sus capacidades derivando en retrasos en el servicio de sala y aumentando el descontento de los clientes. Para evitar esta situación, consideramos que Point Kitchen puede ofertar un local complementario a la actividad delivery de el restaurante principal; ya no solo para

tomar una decisión de apertura definitiva a largo plazo sino también como una solución temporal hasta

3) Influencers y otros clientes

Consideramos que puede ser una buena oportunidad echar mano a las redes sociales, buscar clientes con potencial y una gran huella en las principales redes sociales, principalmente influencers gastronómicos, interesados en abrir su propia marca de restauración con sus propios productos, ofertándoles todos los requisitos para abrir dicho negocio; además creemos que son clientes que al contar con una base de seguidores y un atractivo en las redes sociales no encontrarían dificultades a la hora de iniciar el negocio y conseguir vender sus productos, el ejemplo más claro de este tipo de cliente lo encontramos en el “youtuber” estadounidense ‘MrBeast’ quien ha abierto un negocio de hamburguesas operado completamente con cocinas fantasma localizadas a través de todo Estados Unidos utilizando una estrategia ‘*multiapp*’ entre diferentes plataformas de reparto con la ayuda de la empresa “Virtual Dining Concepts” quien se ha encargado de gestionar todo el proceso de apertura del negocio. (Coquillat, 2021) En España, podemos encontrar al “youtuber” e “influencer” gastronómico ‘Joe Burgerchallenge’ con casi 800k seguidores en YouTube, ha decidido contratar a ‘Cuyna’ para lanzar su propia marca virtual de restauración utilizando su red de cocinas fantasma. (Profesional Horeca, 2022)

Otra idea que presentamos para utilizar a los influencers como nuestros clientes consiste en el alquiler temporal para que realicen grabaciones, eventos puntuales con marcas o simplemente quieran “probar” a vender sus productos en un periodo de tiempo muy corto.

4.5 Análisis de Viabilidad Operativa

4.5.1 Recursos Clave del Modelo

La actividad principal del negocio de Point Kitchen se basará en el alquiler de cocinas completamente equipadas incluyendo tres zonas comunes, dos de ellas de almacenaje y una de ellas de recepción de riders. La localización del local es un aspecto clave, un punto en el que permita albergar grandes cantidades de potenciales clientes y que los tiempos de entrega no sean excesivamente largos para que la comida que se sirva no pierda calidad; también, es clave que el precio del m² no sea muy caro y que los precios de alquiler no puedan ser un coste muy elevado para nuestros clientes.

Tras haber consultado con varios expertos del sector hostelero y mentores proporcionados por la Universidad Pontificia de Comillas, hemos decidido que el local tiene que disponer de 150m², segmentado en 5 cocinas de 15/16m² cada una. Cada cocina cuenta con un equipamiento básico incluido en el precio anteriormente mencionado, incluyendo todos los elementos necesarios para que nuestros clientes puedan empezar a cocinar lo antes posible y necesiten el mínimo de elementos extra; desde mobiliario de cocina como fuegos de sobremesa o mesas murales hasta un botiquín y papeleras para que puedan mantener los mínimos de seguridad e higiene. También incluimos en el precio el menaje necesario para iniciar su actividad, desde cuchillos y sartenes hasta una báscula de precisión. Estos elementos aparecen detallados a continuación.

Ilustración 5: Equipamiento Básico de una cocina de Point Kitchen

Equipamiento básico	Proveedor
Campana extracción de humos (2000 * 750 * 480)	Suministros Rober
Fuegos de sobremesa gas (900 x 450 x 240)	Suministros Rober
Fregadero	Suministros Rober
Grifo	Suministros Rober
Lavamanos (450 * 450 * 850)	Suministros Rober
Mesa mural con estante 1: Zona de trabajo (600 * 500 * 850)	Suministros Rober
Mesa mural con estante 2: Zona de embalaje (600 * 500 * 850)	Suministros Rober
Botiquín primeros auxilios básico verde para 10personas	Vogue
Extintores apaga incendios (55,6 x 18,7 x 16,2)	Lidl
Papeleras de reciclaje adicional 3x60L con base de ruedas	Compralimpieza
Estanterías de 4 niveles mural (715mm)	Suministros Rober
Nevera - Armario expositor refrigerado + Estante adicional 460 x 450 mm	Suministros Rober
Congelador/Arcon (600 x 600 x 1855)	Suministros Rober

Fuente: Elaboración Propia – Equipo Point Kitchen

Ilustración 6: Menaje Básico de cocina de Point Kitchen

Menaje	Proveedor
Tablas de cortado	Suministros Rober
Sartén	Suministros Rober
Cazo recto alto	Suministros Rober
Cuchillos	Suministros Rober
Corta patatas	Suministros Rober
Rustidera	Suministros Rober
Parrilla	Suministros Rober
Contenedor	Suministros Rober
Soporte cuchillos	Suministros Rober
Cubeta	Suministros Rober
Pelador	Suministros Rober
Tijeras	Suministros Rober
Vaso Inox	Suministros Rober
Espatulas	Suministros Rober
Jarra medidora	Suministros Rober
Mini exprimidor	Suministros Rober
Botella biberon	Suministros Rober
Escurridera Inox	Suministros Rober
Colador	Suministros Rober
Bol conico	Suministros Rober
Báscula precisión	Suministros Rober

Fuente: Elaboración Propia – Equipo Point Kitchen

Además del equipamiento básico, ofrecemos una serie de elementos como “Equipamiento Adicional” o “Extras”; se tratan de elementos que ofrecemos a nuestros clientes para que puedan adquirir por un coste extra para que puedan personalizar sus cocinas en función el tipo de restaurante que sean y que productos ofrezcan e incluso, ampliar su zona de almacenamiento en las zonas comunes destinadas a ello. Ofrecemos desde mesas frías para poder elaborar sushi hasta hornos destinados exclusivamente a la preparación de pizzas, los cuales pueden ser remplazados por el mobiliario básico que prefieran a cambio de un sobrecoste. Estos elementos aparecen detallados a continuación.

Ilustración 7: Ejemplo de Equipamiento adicional ofertado por Point Kitchen

Equipamiento adicional	Proveedor
Freidora electrica con grifo; 3,5kw y 10L (265 x 495 x 325)	Suministros Rober
Planchas fry-top con 2 quemadores y 6,4kw (610 x 457 x 240)	Suministros Rober
Horno de pizzas electrico. Cap; 4 pizzas (925 x 835 x 335)	Suministros Rober
Trampa adhesiva insectos 40m2	Makro
Mesa mural con estante adicional (600 * 500 * 850)	Suministros Rober
Tostadora electrica 2 niveles (530 * 290 * 370)	Suministros Rober
Papeleras de reciclaje adicional 3x60L con base de ruedas	Compralimpieza
Estanterías adicionales de 4 niveles mural (715mm)	Suministros Rober
Gofrera cap.4 1600W (290 * 390 * 245/285)	Suministros Rober
Bascula 0,2W (300 * 320 * 120)	Suministros Rober
Lavavasos 3400W (400 x 480)	Suministros Rober
Horno Microondas 25L y 1000W (515 x 431 x 311)	Suministros Rober

Fuente: Elaboración Propia – Equipo Point Kitchen

También tenemos que destacar la gran importancia de los dos softwares que haremos uso y ofreceremos a nuestros clientes para que puedan llevar a cabo su actividad con mayor facilidad, el software gestor de procesos de Crownet y el software gestor de pedidos de BistroHub, ambos claves para conseguir que nuestra empresa pueda estar completamente conectada y digitalizada, adecuándose a las facilidades que están ofrecen y a las tendencias del mercado del food delivery

Por último, destacar que hemos optado por adquirir nuestros productos de un suministrador en común, a excepción de aquellos elementos que no puede proveernos; se trata de ‘Suministros Rober’, quien ofrece todo tipo de elementos para restauración, a un precio bastante asequible y de diferentes variedades en función de nuestras necesidades. La mayoría de elementos son de la marca “Infinithi”, la cual muestra muy buena calidad, además, por compras voluminosas y realiza descuentos de hasta un 40%.

4.5.2 Colaboraciones y socios clave

Para asegurar una optima organización y puesta a punto será necesario determinar una serie de relaciones y alianzas estratégicas para asegurar y facilitar la apertura y actividad del negocio.

1) Proveedores de equipamiento y menaje; nuestro equipamiento se realizará mayoritariamente, como hemos mencionado anteriormente por medio de ‘Suministros Rober’, quien nos ofrece un descuento por volumen de pedidos y una financiación a una tasa de interés aceptable.

2) Plataformas delivery; al poseer un ‘microhub’ de diferentes marcas virtuales independientes, nuestro poder de negociación con las plataformas de reparto es mayor, permitiendo que las comisiones que cobran por hacer uso de su plataforma y su servicio de reparto.

3) En referencia a la gestión de pedidos y la integración tecnológica de estos, hemos decidido utilizar a BistroHub, es aquel software de pedidos que más nos ha convencido, principalmente por la posibilidad de integrar completamente todos los agregadores delivery con quien tenemos intención trabajar y los KPI’s que genera cada una de las marcas y que puede servir de información adicional a nuestros clientes; y la conectividad y compatibilidad con el software gestor de procesos que hemos decidido adquirir, ya que pueden integrarse conjuntamente

4) Del mismo modo, como hemos mencionado antes, Crownet será nuestro software de procesos, permitirá a nuestros clientes un mayor control de su negocio, desde la contabilidad, inventarios y pagos hasta la posibilidad de contactar directamente con sus proveedores. La conectividad con el software BistroHub también es un añadido para poder trabajar con mayor facilidad.

5) Redes sociales e influencers; al no poseer una imagen pública tan trascendente como puede ofrecer un restaurante tradicional, consideramos que las redes sociales son la principal herramienta para darnos a conocer; tratar de crear una comunidad detrás de la marca Point Kitchen y realizar colaboraciones con determinados influencers, principalmente gastronómicos, para que nuestro alcance sea aún mayor. Además, permitirles que puedan promocionar nuestros espacios y las marcas que trabajan con nosotros a través de ‘*Show-cooking’s*’, eventos y grabaciones en nuestros espacios.

4.6 Análisis de Competidores

El modelo de Dark Kitchen cada vez está más asentado en España, tanto como en países como Estados Unidos o Reino Unido; y es que sin duda este sector está experimentando un crecimiento exponencial y de acuerdo con el Barcelona Culinary Hub, el centro de formación gastronómica catalán, se espera un crecimiento en el entorno del 65% anual en el Mercado de las Dark Kitchens e incluso, la plataforma de reparto JustEat, a finales de 2020, estimaba que el mercado de Dark Kitchens llegaría a mover 900 millones de euros en 2021 y alcanzaría los 1300 millones de euros en 2023.(Food Retail & Service, 2021)

Nuestro modelo de negocio de gestor no es completamente nuevo, pero tratamos de diferenciarnos del resto de competidores con nuestra facilidad y sencillez de abrir un negocio de cocinas ciegas, incluyendo todos los elementos necesarios para empezar a operar una y, tratamos de ofrecer una gestión de procesos lo más digitalizada posible gracias a los dos softwares que incluimos permitiendo el uso la tecnología aplicada al negocio de la manera más económica posible. Nuestros principales competidores en España son:

- 1) Cuyna: se centra en los empresarios y en la reducción de costes y tiempo y en ofrecer puramente una cocina, poseen una red de cocinas bastante bien localizadas y muy bien preparadas. Entre su propuesta de valor, incluyen la posibilidad de contratación de empleados si es necesario y todas las facilidades para abrir una cocina fantasma, así como la flexibilidad para abrir en pocos días y el bajo coste de inversión inicial frente a abrir una DK independientemente. Nació en Valencia en 2020 y disponen ya en 2022 de 55 espacios repartidos por toda la península, en los principales núcleos de población. Es importante destacar que, en 2021, consiguieron levantar una ronda de financiación de 1.5 millones de euros. (Expansión, 2021)

- 2) Hive: es un modelo parecido en el cual te permiten personalizar tu espacio al completo orientado a aquellos que desean crecer y hacer escalar su negocio de restauración.

José María Verdugo, del equipo de Hive, nos comentó, en una de las reuniones que tuvimos con él para desarrollar el modelo de Point Kitchen, que se encontraban

operando desde Plaza Castilla un antiguo mercado, en un espacio de diferentes cocinas compartidas de alrededor de 2300m², algunas dedicadas al alquiler de larga duración y otras al alquiler temporal e incluso por días para eventos y talleres. Hacen un uso muy activo de las redes sociales para hacer promoción de su negocio, especialmente en Instagram y Facebook.

3) Booh: Con sede en Málaga y ahora presentes también en Madrid, se definen como: “centros de producción *food delivery* en formato Dark Kitchen que trabajan bajo la operativa de servicio DAS (Delivery as a Service). Gestionan todos los pedidos de restaurantes y marcas virtuales a través una única plataforma, gestionando toda la cadena de valor, desde la producción hasta la entrega, en la cual utilizan sus propios riders, además de una gestión de datos para hacer uso del big-data y la toma de decisiones. El multipedido en un solo envío es considerado su principal elemento diferenciador, permitiendo que puedas hacer un pedido de varias marcas en una única orden. Por último, hay que destacar también que están abiertos al público, por lo que tienen opción de *Take Away*.

4) Cooccio: Con sede en Barcelona y operando desde 2016, ofrecen distintos servicios, desde montarte tu propia cocina fantasma, tal y como hizo con Glovo, hacer uso de sus cocinas preparadas compartidas, un servicio de asesoría gastronómica que ellos definen como “incubador” y, además el servicio que ellos llaman “obrador”, donde por una tarifa por días puedes hacer uso de su espacio compartido de 540m² para realizar tus productos destinados a tu negocio principal, entendido como las cocinas compartidas en sí mismas pero que las ofrecen por horas por casos más puntuales o con menor volumen de negocio.

5) Food Haven: procedentes de Barcelona, llevan desde el 2019 desarrollando diferentes marcas virtuales con el objetivo de ofrecer ‘platos de restaurante directamente en la puerta de sus clientes’. Disponen de 8 marcas diferentes, que trabajan independientemente con una base de clientes diferente, pero bajo el mismo ‘paraguas’. Plantean por encima de todo como objetivo principal “ser la cocina del futuro” y apuestan por enfrentarse al reto de mantener los alimentos dedicados al delivery lo más cerca posible de su estado original tras

estar recién hechos; piensan en un futuro en el que los hogares puedan carecer de cocina.

6) In Motion Food: nacen de la pasión de la gastronomía y el delivery, ya que consideran que soluciona uno de los mayores problemas de nuestra sociedad, la falta de tiempo. Hacen especial hincapié en los productos de calidad y apuestan fuertemente por las materias primas de proximidad y origen local. Al igual que Food Heaven, apuestan por mejorar la calidad de los productos delivery para que mantengan su estado igual que recién salido de la cocina. Poseen dos marcas virtuales situadas en Madrid con sus propias cocinas fantasma.

Las principales plataformas de reparto como Glovo o Deliveroo también han encontrado una oportunidad integrándose verticalmente en la cadena de valor del sector *food delivery*; Glovo con Cook Rooms, ayudado por Cooccio para la apertura de este modelo de negocio, trabaja en la apertura de sus propias marcas virtuales; y Deliveroo, con Deliveroo Editions, sin embargo, en noviembre de 2021, tanto la plataforma como el gestor de cocinas fantasma dejaron de operar en España

4.7 Análisis de Viabilidad Financiera

4.7.1 Ingresos y Costes

Al ser el alquiler de espacios nuestra actividad principal y nuestra principal fuente de ingresos, partimos de la base de que nuestros ingresos se basaran en el cobro de una renta mensual a nuestros clientes fija, compuesta de una comisión del 5% por equipamiento y menaje proporcionados, el alquiler del espacio y una comisión fija de 1.800€ adicionales al mes (incluye suministro de agua luz y gas, software de pedidos, software de procesos, servicio de limpieza, seguridad e higiene); además de una comisión del 3% mensual de los ingresos de nuestros clientes por sus ventas. Además, abrimos la posibilidad de que nuestros clientes soliciten de una provisión de packaging, por dicha comisión les cobraremos un 3% mensualmente sobre el coste del packaging estimado en 10.400€ anuales.

Para situar estas previsiones de ingresos es necesario matizar que se basa en una estimación realizada sobre las ventas que realizarán nuestros clientes durante el año donde

situamos el Ticket Medio en 22€ a una media de 18 pedidos diarios operando 6 días a la semana.

Alquilaremos un local de 150 metros cuadrados aproximadamente, partiendo de la hipótesis que posea salida de humos común para los 5 espacios de los que disponemos. Estimamos que el alquiler del local completo se sitúe en torno a los 3000€ anuales, es decir, 36.000€ anuales. Contaríamos con dos empleados contratados a media jornada con un salario de 500€ cada uno, es decir 12.000€ anuales en total, creemos que es necesario tener a dos personas con dos turnos para que controlen el establecimiento operando bajo el mando de Point Kitchen, encargados de gestionar la entrega de pedidos a riders y cualquier problema que pueda surgir en el local.

BistroHub, el software de pedidos encargado de llevar a cabo la gestión de los pedidos de las marcas y conexión a internet de 2 routers de la mano de Movistar supondrá un coste de 4.200€ al año integrando todas las cocinas. El software gestor de procesos de Crownet ERP, supondría 2.160 euros anuales. La limpieza de la campana de extracción y zonas comunes está estimada en 2.400€ anuales y, los servicios de seguridad e higiene, y otros gastos tendrá partida de 1.200€

Otro elemento muy importante a tener en cuenta, sobre todo con el encarecimiento de las materias primas, los combustibles y la electricidad; son los gastos por suministro, nuestra intención es que las cocinas puedan funcionar con gas siguiendo las recomendaciones de expertos que hemos consultado, ya que la cocina por medio de fuegos produce una mejor calidad en el producto final. Por ello, el precio de suministro de agua, luz y gas asciende hasta los 3.500€ mensuales, es decir, 42.000 euros anuales.

Para la compra del equipamiento básico y menaje, lo haremos a través de 'Suministros Rober', el pago se realizará financiando la compra al 7% a pagar en 2 años, este equipamiento se lo repercutiremos en el cliente de forma de comisión por equipamiento y menaje. El equipamiento ronda los 594€ el metro cuadrado con un tipo de interés del 7%, la suma ascendería a 50.825 a pagar en 2 años.

La obra civil, acondicionamiento del local y licencias para poder llevar a cabo la actividad operativa requerirá un desembolso de 135.000€ suponiendo que tendrá un coste aproximado de 900€ por metro cuadrado; cuya amortización se realizará en 6 años. Se

trata de un desembolso bastante elevado, pero consideramos que es necesario para abrir un negocio de este calibre.

Ilustración 8: Inversión Inicial Estimada Point Kitchen

INVERSIÓN INICIAL	Cifra Estimada	Precio/M2	M2	Inversión inicial (€)
Equipamiento cocinas	9.500 €	593,75	80	47.500 €
Obra civil + Instalaciones + Licencias	135.000 €	900,0	150	135.000 €
Total				182.500 €
	Coste total	Tipo de interés	Total	Anual (€)
Financiación equipamiento (gasto)	47.500 €	7,0%	50.825 €	25.413 €
Periodificado (años)	2			
Amortización reforma (amortización)	135.000 €			22.500 €
Amortizable en (años)	6			

Fuente: Elaboración Propia – Equipo Point Kitchen

Consideramos que existe un riesgo en este negocio en el aspecto de costes, ya que disponemos de un gran numero de costes fijos como el equipamiento o el salario de nuestros empleados, mostrando una gran dependencia del grado de ocupación de nuestros espacios.

Ilustración 9: Ingresos estimados año 1 Point Kitchen

PYG POINT-KITCHEN	2023
% ocupación totalidad de locales	60%
Numero de cocinas	3
Numero de locales	1
Ingresos	
Alquiler espacio fijo	96.000 €
Equipamiento y menaje (5%)	26.683 €
Packaging (3% opcional)	312 €
Comisión por facturación mensual (3%)	18.533 €
Ingresos Cuota fija Point Kitchen (1.800€) por cocina	108.000 €
Total Ingresos 100%	249.528 €
Total Ingresos % ocupación	149.717 €

Fuente: Elaboración Propia – Equipo Point Kitchen

Ilustración 10: Gastos estimados año 1 Point Kitchen

Gastos	
Alquiler del local (3000€)	36.000 €
Personal (1000€)	12.000 €
Marketing y comercial (6% sobre total ingresos)	14.972 €
Tecnología Bistrotub e Internet Movistar (350€)	4.200 €
Suministros agua y luz (3500€)	42.000 €
Comisión de las plataformas (se hace cargo la marca)	-
Equipamiento financiado	25.413 €
Limpieza (campana de extracción y zonas comunes)	2.400 €
Seguridad e higiene covid-19	1.200 €
Software ERP Crownnet (180€)	2.160 €
Total gastos 100%	140.344 €
Total Gastos % ocupación	121.240 €

Fuente: Elaboración Propia – Equipo Point Kitchen

El primer año estimamos una ocupación del 60%, por ello la situación a cierre sería:

Ilustración 11: EBITDA y EBIT año 1 Point Kitchen

EBITDA	109.184 €
EBITDA ajustado por % ocupación	28.477 €
Amortización	22.500 €
EBIT	86.684 €
EBIT ajustado por % ocupación	5.977 €

Fuente: Elaboración Propia – Equipo Point Kitchen

4.7.2 Proyecciones Financieras

Point Kitchen no tiene prevista una venta temprana del negocio, consideramos más importante consolidarnos en el mercado y dar a conocer nuestra marca y, hasta que no llegue el momento en el que hayamos crecido suficiente y obtengamos nuestro hueco en el mercado, posteriormente nos plantearíamos la rentabilidad del negocio y si compensaría seguir dirigiéndolo y expandirse o buscar un posible comprador.

En el primer año, consideramos empezar con un solo local estimando un porcentaje de ocupación del 60%. Posteriormente, nos gustaría que en un segundo año consolidemos nuestra marca y consigamos lograr un 80% (o cercano) de ocupación. En el año 3, consideramos que podríamos abrir un nuevo local con dimensiones y características similares, conseguir una ocupación cercana al 80% entre ambos locales. En el año 4, consideramos sería oportuno consolidar nuestra posición en el mercado y asegurar el mayor porcentaje de capacidad posible en ambas cocinas, en el quinto año centramos

en la apertura de nuestro tercer local Point Kitchen y finalizar el año 6 con una consolidación de ocupación de los 3 locales. Podríamos presentar un escenario en el que adelantemos la apertura de una tercera cocina al año 5 y posiblemente una venta del negocio en el año 6; esta decisión se podría tomar durante el año 4 en función de la situación de la empresa.

Ilustración 12: Porcentajes de ocupación de cocinas de Point Kitchen

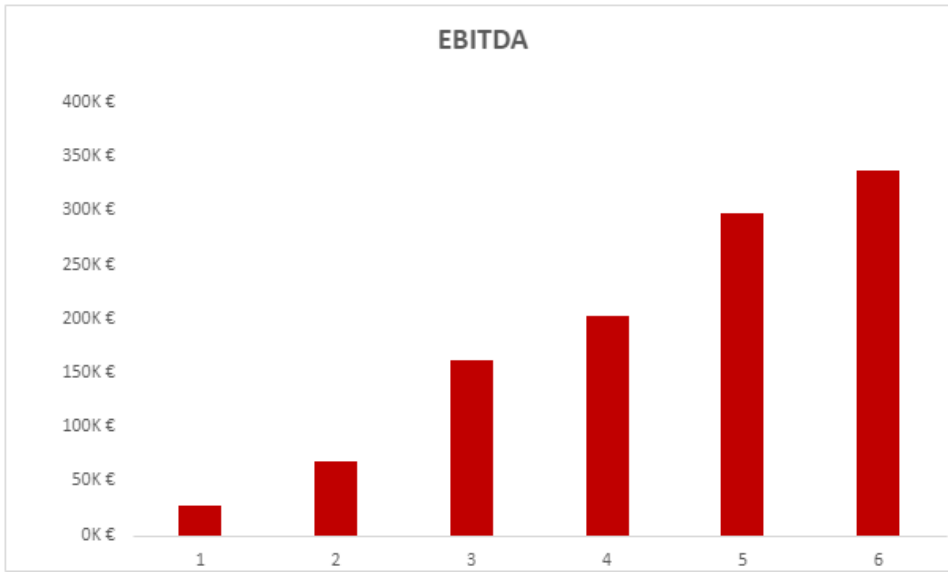
PYG POINT-KITCHEN	2023	2024	2025	2026	2027	2028
% ocupación totalidad de locales	60%	80%	80%	90%	87%	93%
Numero de cocinas	3	4	8	9	13	14
Numero de locales	1	1	2	2	3	3
Ingresos						

Fuente: Elaboración Propia – Equipo Point Kitchen

Bajo las estimaciones de ocupación que podemos apreciar en la imagen previa, encontramos que desde 2023 Point Kitchen podría empezar a generar ingresos y a medida que fuera realizando aperturas en los años 2025 y 2027 podríamos apreciar un EBITDA en crecimiento, encontrando que en 2029 bajo una ocupación de prácticamente el 100% (93 % siendo exactos), Point Kitchen podría situarse ante un EBITDA de 338.023 €.

Todas estas estimaciones se hacen en base a los datos anteriormente presentados, bajo unas estimaciones de futuro del sector delivery optimas y unos niveles de ocupacion que nos han recomendado los expertos que nos han asesorado; por ese motivo, encontramos que nuestro EBITDA es positivo desde el primer año, sin embargo, si las estimaciones de ocupación fueran inferiores al 50% durante el primer año, no podríamos tener beneficios hasta el año 2. (Ver en el Anexo 5 la Proyecciones Financieras completas de Point Kitchen para los primeros seis años)

Ilustración 13: Evolución EBITDA de los seis primeros años de Point Kitchen



Fuente: Elaboración Propia – Equipo Point Kitchen

4.8 Visión de Futuro

Con vistas al futuro, nos gustaría continuar integrándonos verticalmente en la cadena de valor, conseguir que en un punto podríamos abrir nuestros propios negocios de cocinas fantasma ofreciendo nuestros propios productos, permitiendo expandir nuestras ramas de negocio y reduciendo la dependencia en la ocupación de nuestros locales; también, sería deseado tener la posibilidad de contar con nuestro propio servicio de reparto, es decir, reducir nuestra dependencia de las plataformas de delivery y abrir nuestro propio canal de distribución, ya sea por web o nuestra propia app; en otras palabras, convertirnos además de en gestores de infraestructura de restauración, convertirnos en una empresa multimarca que pueda hacer uso de su propio servicio de reparto a domicilio pero al mismo tiempo mantener la ocupación de las cocinas al completo.

Por otro lado, nos gustaría reducir el consumo eléctrico y la contaminación de nuestros locales, fomentando la implantación de paneles solares y maquinaria energéticamente eficiente en nuestros establecimientos, también, abrir la posibilidad a nuestros clientes de que puedan contactar con proveedores de proximidad o kilómetro 0, fomentando el comercio local y la reducción de la huella de carbono por los transportes de los productos y la utilización de empaquetado de materiales reciclados. Creemos que es clave que

seamos sostenibles y respetables con el medio ambiente, a pesar de ser una empresa pequeña nos gustaría sumar nuestra contribución al planeta.

Por último, a pesar de tener como objetivo el crecimiento de la marca y la integración vertical, no queremos cerrar la puerta a una posible venta de la marca al largo plazo, somos conscientes del potencial que puede vender la marca, pero no estaremos del todo seguros hasta que podamos poner a prueba realmente la viabilidad del negocio. Por ello, nunca dejamos de lado la posibilidad de dejar Point Kitchen en un futuro

5. CONCLUSIONES

Tras realizar el análisis sobre los objetivos planteados a inicio de este trabajo, debemos exponer una serie de conclusiones.

Primeramente, tenemos que dejar claro que la hostelería es un sector y pilar clave de la economía española, la cantidad de ingresos que genera y así como numero de empleos que crea es bastante elevado. Sin embargo, a día de hoy la hostelería está llevando a cabo un proceso de cambio motivado por una serie de factores que no todo hostelero ha podido enfrentarse.

El aumento de las materias primas está provocando un encarecimiento de los precios, provocando que los costes necesarios para abrir y mantener un negocio hostelero sean aún más elevados, en muchos casos no es posible mantener un negocio operativo debido a que no pueden cubrir sus gastos operativos y optan por clausurar sus negocios o en algunos cambiar a modelos de negocio que les permita mantenerse a flote.

El Covid ha golpeado duramente al sector, las restricciones impuestas, la falta de ayudas económicas a los hosteleros y la consecuente crisis económica que ha generado esta pandemia, ha provocado el cierre y desaparición de un gran numero de establecimientos hosteleros. También, mas concretamente en el sector restauración, los clientes han llevado a cabo un cambio en sus hábitos de consumo, dando prioridad al delivery; el miedo al contagio, las restricciones de movilidad y la comodidad que ofrece este servicio se han convertido en unos ingredientes perfectos para que la sociedad se haya convertido en aún más sedentaria y dependiente de las nuevas tecnologías. Este cambio ha provocado que el sector se tenga que convertir a un modelo de negocio altamente dependiente de las nuevas tecnologías, en otras palabras, ha provocado una digitalización del sector a la fuerza y a una velocidad superiores a la que nadie se esperaba, provocando en algunos casos el cierre de sus negocios pro la imposibilidad de adaptarse a esta evolución del sector.

Segundo, fruto de estos cambios digitalización del sector y búsqueda de modelos de negocio con costes reducidos, proliferan en nuestra sociedad la aparición de cocinas fantasma.

Estas Cocinas Fantasma o Dark Kitchens se plantean como el principal aliado al sector food delivery junto a las plataformas de servicio de reparto a domicilio y como una solución para aquellos hosteleros que necesiten separar el servicio presencial en sala de los pedidos a domicilio, permitiéndoles un ahorro en tiempo y otorgándoles una mejor calidad de servicio.

Este modelo se caracteriza por su ahorro en costes de inversión inicial al tratarse de pequeños espacios enfocados al completo al reparto a domicilio, por lo cual todos aquellos costes derivados del servicio a mesa o presencial no son considerados. Además, tras la pandemia, se han presentado como una inversión potencialmente exitosa para los emprendedores y hosteleros, permitiendo que puedan entrar en un sector que ha sufrido graves daños por la pandemia y la crisis económica derivada de esta, permitiéndoles entrar en el sector adaptándose completamente a las tendencias y nuevos elementos del sector.

Sin embargo, a pesar de ser un modelo que presenta una serie de beneficios tanto para los hosteleros y restauradores como para los clientes finales, existe aún a día de hoy un escepticismo por parte de los vecinos, cercanos a las cocinas fantasma, y ciertos restauradores que se muestran reacios a este modelo de negocio, es decir la aceptación de la sociedad a las cocinas fantasma aún no es óptima e incluso, existe un enfrentamiento entre las cocinas fantasma y ciertos grupos políticos.

En las entrevistas que realizamos, nos permite entender los puntos de vista de un operador de una Dark Kitchen como es Burghetto y de un operador de un restaurante tradicional como es La Tomata. En líneas generales hay que destacar que ambos consideran el delivery y las cocinas fantasma una oportunidad pero en ningún momento desprecian los restaurantes tradicionales, de hecho, ambos en sus planes de futuro sitúan la apertura de un restaurante tradicional; además, cabe resaltar que ambos sitúan en sus planes de futuro la apertura de un modelo de negocio opuesto al suyo, es decir, Burghetto pone en el punto de mira la apertura de un restaurante tradicional y La Tomata, sitúa la apertura de una cocina fantasma como un plan a no muy largo plazo. Esto nos hace entender que el sector restauración no considera que el futuro es sólo para las cocinas fantasma, sino que los restaurantes tradicionales no van a perder la importancia que tienen ahora.

Y, por último, en referencia a la idea de negocio de Point Kitchen, tenemos que destacar que nace aprovechando la oportunidad que se ha generado a raíz de la situación de los últimos años y trata de integrar un modelo de negocio que consiga adaptarse a la perfección a las corrientes y tendencias actuales del sector.

La competencia cada vez es más elevada en este modelo de gestor de cocinas y de 'multimarca', pero aun así consideramos que, ofreciendo un espacio completamente equipado, un servicio tecnológico que permite optimizar todos los procesos y un precio bastante asequible, podríamos lograr hacernos con un hueco en el mercado frente a nuestros competidores. Por desgracia, dependemos altamente de las plataformas delivery, de los costes de operar bajo sus plataformas y anunciarnos en ellas; de las redes sociales, ya que no disponemos de un lugar físico que podamos permitir a nuestros clientes que visiten y, del nivel de ocupación de nuestros establecimientos ya que contamos con unos elevados costes fijos que dependen enormemente del volumen de clientes que tendremos y del volumen de ventas que alcancen.

Por esto, ponemos el punto de mira en la independencia de estos factores, para ello consideramos obligatorio la integración vertical en la cadena de valor. Queremos desarrollar además el modelo de negocio actual, una creación de marcas propias de Point Kitchen, cambiando el modelo de negocio hacía un gestor de cocinas y multimarca e incluso, reducir nuestra dependencia de los agregadores de reparto a domicilio y operar bajo nuestro propio servicio de entrega, con nuestra propia infraestructura. Son objetivos que suponen una alta inversión pero que creemos que en el largo plazo pueden conseguirse.

En definitiva, creemos que Point Kitchen puede convertirse en una solución perfecta a los problemas que ha creado en el sector esta pandemia y apoyándonos en las oportunidades que han surgido y las buenas expectativas del sector food delivery consideramos que puede llegar a ser una idea de negocio exitosa.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Alcalde, L. G. (2022, mayo 18). Las «cocinas fantasma» son la nueva normalidad y han llegado para quedarse: 3 expertos del sector analizan sus perspectivas para el futuro y la nueva regulación. Business Insider España. <https://www.businessinsider.es/cocinas-fantasma-perspectivas-futuro-regulacion-expertos-1060555>
- Benedito, I. (2022, febrero 26). El efecto dominó de la guerra de Ucrania para España: Subida de la gasolina y los alimentos, menos turismo, varapalo al campo, más inflación y purga de las rentas bajas. Business Insider España. <https://www.businessinsider.es/efecto-domino-guerra-ucrania-economia-espanola-1018607>
- Casado, D. (2022, enero 14). Las cocinas fantasma irrumpen en los mercados municipales de Madrid. ElDiario.es. https://www.eldiario.es/madrid/somos/malasana/noticias/cocinas-fantasma-irrumpen-mercados-municipales-madrid_1_8648432.html
- Choudhary, N. (2019). Strategic Analysis of Cloud Kitchen – A Case Study (SSRN Scholarly Paper N.º 3856618). Social Science Research Network. <https://papers.ssrn.com/abstract=3856618>
- Coquillat, D. (2021, marzo 2). Delivery de Influencers, cientos de restaurantes virtuales impulsados por una celebridad. Innovación, Marketing y Tecnología para Restaurantes | DiegoCoquillat.com. <https://www.diegocoquillat.com/delivery-de-influencers-cientos-de-restaurantes-virtuales-impulsados-por-una-celebridad/>
- Coquillat, D. (2022, febrero 17). Dark Kitchen o Cocinas Fantasma: Guía completa para 2022. Innovación, Marketing y Tecnología para Restaurantes | DiegoCoquillat.com. <https://www.diegocoquillat.com/dark-kitchen-cocinas-fantasma-guia-completa/>
- De Isasa. (2021, junio). La digitalización a pequeña escala que ha salvado a la hostelería. Observatorio Vodafone. <https://www.observatorio-empresas.vodafone.es/articulos/profesionales-y-pequenas-empresas/digitalizacion-hosteleria-thefork-jose-isasa/>

- Del Barrio, A. (2021, octubre 21). Vecinos en pie de guerra contra las cocinas fantasma: «Es un horror» [Periódico]. ELMUNDO. <https://www.elmundo.es/madrid/2021/10/21/616d7784e4d4d8c7478b45a5.html>
- Deliverect. (2019, octubre 9). Dark kitchen business models and how they work. Deliverect. <https://www.deliverect.com/en/blog/dark-kitchens/dark-kitchen-business-models-and-how-they-work>
- Expansión. (2021, junio 14). Cuyna cierra una ronda de inversión de 1,5 millones. EXPANSION. <https://www.expansion.com/valencia/2021/06/14/60c73162468aeb6c068b45e4.html>
- Expansión. (2022). PIB de España—Producto Interior Bruto 2021. datosmacro.com. <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana>
- Food Retail & Service. (2021, marzo 30). Las dark kitchens mueven ya 740 millones de euros en España. foodretail. https://www.foodretail.es/horeca/dark-kitchen-facturacion-delivery-tendencias_0_1533446680.html
- Funcas. (2022, marzo). Panel de previsiones de la economía española MARZO 2022. Funcas. <https://www.funcas.es/textointegro/panel-de-previsiones-de-la-economia-espanola-marzo-2022/>
- Gobierno de España. (2021). Impulso a la pyme—Componente 13. <https://planderecuperacion.gob.es/politicas-y-componentes/componente-13-impulso-a-la-pyme>
- Hostelería de España. (2021). ANUARIO DE LA HOSTELERÍA DE ESPAÑA. 75.
- Hostelería España. (2022). HOSTELERÍA DE ESPAÑA | A tu servicio. <https://www.cehe.es/>
- Just Eat. (2021). Informe de tendencias gastronómicas 2021 | Just Eat. <https://www.just-eat.es/deals/el-gastrometro-2021/>
- KPMG. (2021, noviembre 18). IV Anuario de la Restauración de Marca—KPMG España. KPMG. <https://home.kpmg/es/es/home/tendencias/2021/11/iv-anuario-restauracion-marca.html>
- Lara, F. (2020, marzo 11). ▷ ¿Quieres abrir un bar o restaurante? | Permisos y Licencias [Venta de Mobiliario Hostelero]. Fibracim. <https://fibracim.com/blog/permisos-y-licencias-para-abrir-un-restaurante/>

- López, P. (2021, noviembre 17). La evolución del delivery y la irrupción de las marcas virtuales, a debate en el VIII Encuentro Alimarket Restauración Organizada— Noticias de Restauración en Alimarket, información económica sectorial. Alimarket.es. <http://www.alimarket.es/restauracion/noticia/340791/la-evolucion-del-delivery-y-la-irrupcion-de-las-marcas-virtuales--a-debate-en-el-viii-encuentro-alimarket-restauracion-organizada>
- Real Decreto 463/2020, de 14 de marzo, por el que se declara el estado de alarma para la gestión de la situación de crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19, Pub. L. No. Real Decreto 463/2020, BOE-A-2020-3692 25390 (2020). <https://www.boe.es/eli/es/rd/2020/03/14/463>
- Next Generation EU. (2021). Ayudas Digitalización. Next Generation EU. <https://nexteugeneration.com/ayudas-digitalizacion/>
- Profesional Horeca. (2022, enero 25). Cuyna elabora las hamburguesas a domicilio de Joe Burgerchallenge [Blog]. Profesional Horeca. <http://www.profesionalthoreca.com/2022/01/25/la-firma-de-dark-kitchens-cuyna-elabora-las-hamburguesas-a-domicilio-de-joe-burgerchallenge/>
- Restauración News. (2021, diciembre 29). «Un sector fundamental para la economía», por José Luis Yzuel (CEHE). Restauración News. <https://restauracionnews.com/sector-fundamental-economia-jose-luis-yzuel-presidente-cehe/>
- Restauración News. (2022, enero 28). La alta cocina y sus grandes chefs se atreven con el delivery. Restauración News. <https://restauracionnews.com/alta-cocina-delivery-chefs/>
- Ropero, J. G. (2022, febrero 16). El Covid impulsó los ingresos del delivery, pero no hizo rentables sus operaciones. Cinco Días. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/02/15/companias/1644954558_316061.html
- The NPD Group. (2021, noviembre 18). La Restauración de Marca eleva su cuota de mercado hasta el 31% en España. The NPD Group. <https://www.npd.com/news/press-releases/2021/la-restauracion-de-marca-eleva-su-cuota-de-mercado-hasta-el-31-en-espana/>

The NPD Group. (2022, febrero 9). Ómicron frena la recuperación del sector de foodservice en España. The NPD Group. <https://www.npd.com/news/press-releases/2022/omicron-frena-la-recuperacion-del-sector-de-foodservice-en-espana/>

Vodafone Empresas. (2021, junio 28). La digitalización a pequeña escala que ha salvado a la hostelería | José de Isasa (TheFork). <https://www.youtube.com/watch?v=eY5kCrM1AuU>

7. ANEXOS

ANEXO 1 – PREGUNTAS ENTREVISTA KEAVI SARDOU – LA TOMATA

Introducción del entrevistado

- Pequeña presentación
- Información personal
- Oficio

Cuéntame a cerca de La Tomata

- Tiempo abierto
- Orígenes
- Detalles y localización

¿Cuál es tu rol/puesto en la Tomata?

¿Cómo os va actualmente en La Tomata? (Situación actual del negocio)

¿Cómo os ha afectado el COVID-19 en La Tomata?

- Cierre de su antiguo local
- Implantación del Delivery
- Ayudas públicas por el COVID-19

¿Cómo funciona el delivery en La Tomata?

- Detalles del servicio
- Plataformas delivery y negociación de comisiones
- Crecimiento del canal y volumen de pedidos

¿Has oído hablar de las cocinas fantasma?

¿Os habéis planteado la apertura de una cocina fantasma?

- Investigación del modelo de negocio
- Contacto con empresas gestoras de cocinas fantasma
- Decisión de apertura de un nuevo local tradicional

¿Qué opinan otros hosteleros del sector food delivery y cocinas fantasmas?

¿Qué expectativas de futuro tienes sobre el sector delivery?

ANEXO 2 – DATOS DEL ENTREVISTADO KEAVI SARDOU – LA TOMATA

Fecha entrevista: 24-mayo-2022

Duración: 22'05''

Nombre Completo Entrevistado: Keavi Sardou Zamudio

Nombre del restaurante/marca virtual: La Tomata

Función en la empresa: Ayudante genérico

ANEXO 3 – PREGUNTAS ENTREVISTA ÁLVARO DE SEBASTIÁN - BURGHEITTO

Introducción del entrevistado

- Pequeña presentación
- Información personal
- Oficio

Cuéntame a cerca de Burghetto

- Tiempo abierto
- Orígenes
- Detalles y localización

¿Cuál es tu rol/puesto en Burghetto?

¿Por qué una cocina fantasma y no un restaurante tradicional?

- Idea inicial de abrir un restaurante tradicional
- Ahorro en costes
- Inversión inicial baja

¿Cómo os va actualmente en Burghetto? (Situación actual del negocio)

- Apertura
- Situación actual
- Planes de futuro

¿Cómo os ha afectado el COVID-19 en Burghetto?

- Toma de decisión del modelo de negocio
- Miedo a un repunte de la pandemia
- Oportunidad de negocio tras el COVID-19

Cuéntame a cerca del delivery y el Take Away de Burghetto

- Detalles del servicio
- Plataformas delivery y negociación de comisiones
- Crecimiento del canal y volumen de pedidos
- Plataformas delivery y redes sociales

¿Qué expectativas de futuro tienes sobre el sector delivery y cocinas fantasmas?

ANEXO 4 – DATOS DEL ENTREVISTADO ÁLVARO DE SEBASTIÁN – BURGHETTO

Fecha entrevista: 25-mayo-2022

Duración: 23'48"

Nombre Completo Entrevistado: Álvaro de Sebastián del Río

Nombre del restaurante/marca virtual: Burghetto

Función en la empresa: Cofundador, responsable de marketing y gestión.

ANEXO 5 – PROYECCIONES FINANCIERAS DE 2023 A 2028 DE POINT KITCHEN

Ilustración 14: Proyecciones Financieras Point Kitchen

PYG POINT-KITCHEN	2023	2024	2025	2026	2027	2028
% ocupación totalidad de locales	60%	80%	80%	90%	87%	93%
Numero de cocinas	3	4	8	9	13	14
Numero de locales	1	1	2	2	3	3
Ingresos						
Alquiler espacio fijo	96.000 €	96.000 €	192.000 €	192.000 €	288.000 €	288.000 €
Equipamiento y menaje (5%)	26.683 €	26.683 €	53.366 €	53.366 €	80.049 €	80.049 €
Packaging (3% opcional)	312 €	312 €	624 €	624 €	936 €	936 €
Comisión por facturación mensual (3%)	18.533 €	18.533 €	37.066 €	37.066 €	55.598 €	55.598 €
Ingresos Cuota fija Point Kitchen (1.800€) por cocina	108.000 €	108.000 €	216.000 €	216.000 €	324.000 €	324.000 €
Total Ingresos 100%	249.528 €	249.528 €	499.056 €	499.056 €	748.584 €	748.584 €
Total Ingresos % ocupación	149.717 €	199.622 €	399.245 €	449.150 €	648.773 €	698.678 €
Gastos						
Alquiler del local (3000€)	36.000 €	36.000 €	72.000 €	72.000 €	108.000 €	108.000 €
Personal (1000€)	12.000 €	12.000 €	24.000 €	24.000 €	36.000 €	36.000 €
Marketing y comercial (6% sobre total ingresos)	14.972 €	14.972 €	29.943 €	29.943 €	44.915 €	44.915 €
Tecnología Bistrotub e Internet Movistar (350€)	4.200 €	4.200 €	8.400 €	8.400 €	12.600 €	12.600 €
Suministros agua y luz (3500€)	42.000 €	42.000 €	84.000 €	84.000 €	126.000 €	126.000 €
Comisión de las plataformas (se hace cargo la marca)	-	-	-	-	-	-
Equipamiento financiado	25.413 €	25.413 €	25.413 €	25.413 €	25.413 €	25.413 €
Limpieza (campana de extracción y zonas comunes)	2.400 €	2.400 €	4.800 €	4.800 €	7.200 €	7.200 €
Seguridad e higiene covid-19	1.200 €	1.200 €	2.400 €	2.400 €	3.600 €	3.600 €
Software ERP Crownnet (180€)	2.160 €	2.160 €	4.320 €	4.320 €	6.480 €	6.480 €
Total gastos 100%	140.344 €	140.344 €	255.276 €	255.276 €	370.208 €	370.208 €
Total Gastos % ocupación	121.240 €	130.792 €	236.172 €	245.724 €	351.104 €	360.656 €
EBITDA	109.184 €	109.184 €	243.780 €	243.780 €	378.376 €	378.376 €
EBITDA ajustado por % ocupación	28.477 €	68.830 €	163.073 €	203.426 €	297.669 €	338.023 €
Amortización	22.500 €	22.500 €	45.000 €	45.000 €	67.500 €	67.500 €
EBIT	86.684 €	86.684 €	198.780 €	198.780 €	310.876 €	310.876 €
EBIT ajustado por % ocupación	5.977 €	46.330 €	118.073 €	158.426 €	230.169 €	270.523 €

Fuente: Elaboración Propia – Equipo Point Kitchen

