



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

**PLAN DE NEGOCIO PARA UN
PROYECTO DE
EMPRENDIMIENTO: *POINT
KITCHEN***

Autor: Domingo García Lavara

Director: Juan Antonio Gil Serra

MADRID | Junio 2022

Resumen Ejecutivo

En la actualidad, la pandemia ocasionada por la COVID-19 ha supuesto que el sector de la hostelería experimentase una profunda crisis. Las restricciones que se establecieron durante el periodo de pandemia y de post-pandemia ha provocado que el número de clientes que anteriormente solían acudir a los restaurantes tradicionales, hayan dejado de hacerlo y por lo tanto esto ha provocado que sus ingresos se hayan visto claramente reducidos. Además, en muchos casos la Pérdida de ingresos ha provocado que muchos restaurantes se vieran obligados a cerrar en algunos casos de manera temporal, pero en otros, de manera permanente.

Además, la pandemia ha generado que la inversión en este sector disminuya ya que se tiene un mayor respeto a este sector y el coste de la inversión inicial es más elevado.

por otra parte, la situación que ha generado la pandemia ha provocado una aceleración de un sector de este mercado que estaba iniciando su crecimiento, el de la comida a domicilio. En el periodo post-pandemia el número de personas que ha descubierto el sector del *delivery* es cada vez mayor, esto ha sido provocado por unos cambios en los hábitos de las personas. Este descubrimiento ha provocado que las personas cocinen menos y prefieran pedir comida a domicilio. Además, también muchas personas eligen pedir la compra de su casa mediante plataformas de *delivery* que sirven la compra del supermercado. Por ello, es necesario que el sector de los restaurantes tradicionales no se quede atrás y se renueven sirviendo sus productos a domicilio también.

Teniendo en cuenta esto, nos reunimos cuatro estudiantes de ADE Internacional de Icade (E4) con intenciones de explotar esta oportunidad de mercados, inscribiéndonos al programa Comillas Emprende con la intención de crear una start-up que pueda ayudar a futuros emprendedores de hostelería y a propietarios de restaurantes tradicionales. De este modo, nace *Point Kitchen* tratando de fomentar la creación de infraestructuras de cocinas fantasma.

Palabras clave: Cocinas fantasma, emprendedores, hosteleros, reparto a domicilio, asesoramiento y plataformas de *delivery*.

Abstract

Currently, the pandemic caused by COVID-19 has meant that the hospitality sector has experienced a deep crisis. The restrictions that were established during the pandemic and post-pandemic period have caused the number of customers who previously used to go to traditional restaurants to stop doing so and therefore this has caused their income to have been clearly reduced. . In addition, in many cases the Loss of income has caused many restaurants to be forced to close in some cases temporarily, but in others, permanently.

In addition, the pandemic has caused investment in this sector to decrease since there is greater respect for this sector and the cost of the initial investment is higher.

On the other hand, the situation generated by the pandemic has caused an acceleration in a sector of this market that was beginning to grow, that of food delivery. In the post-pandemic period, the number of people who have discovered the delivery sector is increasing, this has been caused by changes in people's habits. This discovery has caused people to cook less and prefer to order food at home. In addition, many people also choose to order the purchase of their home through delivery platforms that serve the supermarket purchase. For this reason, it is necessary for the traditional restaurant sector not to be left behind and to renew itself by serving its products at home as well.

Bearing this in mind, four Icade International Business Administration students (E4) met with the intention of exploiting this market opportunity, enrolling in the Comillas Emprende program with the intention of creating a start-up that can help future hospitality entrepreneurs and owners of traditional restaurants. In this way, Point Kitchen was born trying to promote the creation of ghost kitchen infrastructures.

Keywords: Ghost Kitchens, entrepreneurs, innkeeper, home delivery, advice and home delivery platforms.

ÍNDICE

1. Introducción.....	5
1.1 Elección del tema.....	5
1.2 Objetivos.....	6
1.3 Metodología.....	8
2. Las cocinas Fantasmas.....	10
2.1 Definición.....	10
2.2 Tipos de cocinas fantasma.....	11
2.3 Ventajas e inconvenientes frente a los restaurantes tradicionales.....	12
Ventajas.....	12
Inconvenientes.....	13
3. Análisis de la industria de las ghost kitchen.....	14
3.1 Mercado Internacional.....	14
3.2 Mercado Nacional.....	18
3.3 Competidores.....	21
3.4 Clientes.....	25
4. Plan de negocio y estrategia.....	26
4.1 Misión, Visión y valores.....	26
4.2 Entorno de la empresa.....	27
Mapa de competidores.....	28
Análisis Porter.....	31
Análisis DAFO:.....	35
Modelo Canvas.....	39
.....	39
Propuesta de valor.....	40
5. Plan de Recursos Humanos.....	43
6. Plan económico financiero: Proyecciones.....	46
6.1 Obra civil y reforma.....	47
6.2 Equipamiento básico.....	47
6.3 Ingresos.....	48
6.4 Gastos/Costes.....	48
6.5 Proyecciones de costes.....	50
6.6 Evolución del EBITDA.....	51
6.7 Evolución EBIT.....	52
6.8 Evolución ROA (Return on Assets).....	53
Bibliografía.....	57
Anexo.....	59

1. Introducción

1.1 Elección del tema

Esta red de cocinas fantasma surge por una necesidad detectada, sobre todo a partir de la pandemia, el crecimiento exponencial de servicio de comida a domicilio y la idea de crear otro tipo de negocio diferente a los restaurantes o bares tradicionales debido a que no se podía salir de casa y este tipo de negocios debían de reinventarse.

Consiste en una aplicación móvil/página web destinada a aquellas personas que por falta de tiempo, conocimientos o experiencia requieran cualquier tipo de apoyo o ayuda, no solo en la atención personalizada a la implantación de una cocina fantasma sino también en la resolución de cualquier tipo de gestión inmobiliaria, fiscal, financiera, o de cualquier tipo a la carta. Se trata de fidelizar a un cliente que precise de apoyo continuo y personalizado en la gestión de este tipo de negocio:

Servicio integral de apoyo a aquellos empresarios que carezcan del tiempo y del conocimiento para gestionar situaciones sobrevenidas que no saben cómo solucionar.

Existen servicios parciales, pero no una solución integral a los problemas que surgen cuando de un día para otro ocurre un cambio tan radical en este sector.

En primer lugar, queríamos centrarnos en las cocinas fantasmas ya que nos interesaba ver como habían sido golpeados los establecimientos por la depresión originada por el COOVID-19 y como había afectado de manera económica a los restaurantes.

Además, otra de nuestras principales curiosidades era analizar como a esta crisis económica se le añadía el alto coste de la apertura reciente de nuevos locales. En este sentido, descubrimos que, ante esta problemática, a la gran mayoría de los jóvenes que querían emprender se les hacía imposible hacer frente a costes de apertura y de mantenimiento de el local.

Por otro lado, analizando este sector descubrimos que se estaba produciendo un cambio de hábitos por parte de los millenials en concreto, pero también del resto de las generaciones, ya que las personas tienen una menor tendencia a cocinar y cada vez se producen un mayor número de pedidos a domicilio. Esto, sumado a que de forma anual las cocinas fantasmas están experimentando un crecimiento de entorno a 60%, nos hizo hacernos plantear si nuestra idea era la correcta.

Por ello, surgió una nueva idea con una temática muy relacionada, como es la de lanzar una plataforma que desarrolle cocinas fantasmas y que a través de un estudio continuo de mercado asesore a las cocinas a nivel económico, pero también a nivel posicional, es decir los puntos en los que estas cocinas tendrían un mayor éxito de cara a vender un mayor número de artículos.

La intención de crear *Point Kitchen* es que sea concebida como una aplicación desde la que los futuros emprendedores de cocinas fantasmas nos contacten escogiendo el paquete de cocina fantasma base, en el que se ofrece una cocina estándar, donde han de solicitar la ubicación, lo que variará el precio y nos hagan saber si van a necesitar algún complemento extra para equiparlo en su cocina. Además, en este paquete base, se incluyen todos los tramites burocráticos en los que aceleramos la consecución de todas las licencias para operar, así como los contactos de posibles proveedores en el caso de que no dispongan de ellos y el lanzamiento en aplicaciones como *Just Eat*, *Glovo* o *Uber Eats*, lo que facilita la consecución de los riders.

1.2 Objetivos

El Objetivo del trabajo es elaborar un plan de negocio de una start-up con un modelo de negocio poco conocido pero cuya principal intención es la de acelerar la creación de cocinas fantasmas y el asesoramiento de esta. Estudio de la viabilidad, rentabilidad y eficiencia a largo plazo de esta start-up, fijándonos un objetivo para el primer año de cubrir gastos. Añadir valor: tranquilidad, seguridad y respuesta inmediata y a la carta al cliente objetivo.

Para llegar a lograr este objetivo general, hemos propuesto una serie de objetivos que deberemos cumplir a lo largo del trabajo:

- Analizar y explicar el concepto de las cocinas fantasmas, así como el de *Point Kitchen*
- Analizar y explotar las numerosas oportunidades para obtener unos índices de crecimiento y beneficios empresariales.
- Obtener información fiable y concreta del perfil del cliente objetivo y de sus necesidades básicas, a través de un estudio de mercado de la posible competencia que pudiera existir en el mercado y del tipo de cliente que queremos tener: Análisis CANVAS y DAFO
- Realizar un estudio del mercado para conocer el atractivo de este y poder situarnos frente a los competidores.

- Desarrollo del plan financiero. Realizar simulacros de modelos económico – financieros que nos marquen el plan financiero a proponer. Estudio pormenorizado de ingresos y gastos el primer año (cuenta de pérdidas y ganancias). Necesidades de activos y pasivos para el primer año.

- Diseñar varios tipos de productos estándar pero adaptables a las necesidades del cliente, diseñando una estrategia de Marketing concentrada.

- Definir un plan de recursos humanos: Necesidades de plantilla: número de trabajadores, perfil y estrategia a potenciar en los empleados.

- Dominar las nuevas tecnologías en este sector: conocimiento de las aplicaciones que existen actualmente en este sector, redes sociales. Diseñar una estrategia a implantar en este ámbito: localización, respuesta inmediata, atención en el propio domicilio...

1.3 Metodología

Una vez fijados los objetivos, debemos fijar la metodología que vamos a emplear para la consecución de estos. En primer lugar, se han empleado diversas fuentes obtenidas de buscadores académicos especializados como es el caso de google scholar.

A continuación, se empleará el Modelo Canvas para realizar el desarrollo del modelo de negocio. Con esto, conseguiremos realizar un análisis en profundidad de nuestro modelo de negocio, donde analizaremos nuestra propuesta de valor, la segmentación del mercado, los canales de comunicación, de distribución y de ventas, los clientes potenciales, nuestras fuentes de ingreso, los recursos claves, actividades claves, asociaciones clave y la estructura de costes. Esto, nos permitirá conocer si nuestra propuesta de negocio es viable.



Ilustración 1. Modelo Canvas; Fuente: Innokabi. 2022. Modelo Canvas Explicado Paso a Paso + 2 Ejemplos / Innokabi. [online] Available at: <<https://innokabi.com/canvas-de-modelo-de-negocio/>> [Accessed 9 June 2022].

El siguiente paso, será el análisis del entorno de la empresa. Para ello, emplearemos el Análisis DAFO junto a las 5 Fuerzas de Porter.

- Análisis DAFO: es una herramienta donde se analizan las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades mediante la que podemos analizar la situación real de nuestra start-up y de esta manera tomar decisiones estratégicas de manera adecuada. Con el análisis DAFO, realizamos un análisis del entorno externo de la empresa y de la situación interna del negocio.



Ilustración II. Análisis DAFO; Fuente: Growth Hacking Course. 2022. ¿Qué es el análisis DAFO y cómo utilizarlo para impulsar tu proyecto? | Growth Hacking Course. [online] Available at: <<https://growthhackingcourse.io/que-es-el-analisis-dafo-y-como-utilizarlo-para-impulsar-tu-proyecto/>> [Accessed 9 June 2022].

- Cinco Fuerzas de Porter: es una herramienta a través de la que podemos identificar la manera en que debemos posicionar nuestra start-up para obtener una ventaja competitiva y mantenerla. Además, nos permite analizar los beneficios potenciales de la empresa. Esta herramienta, esta compuesta de la amenaza de entrada de nuevos competidores, rivalidad entre competidores, amenaza de productos y servicios sustitutivos, poder de negociación del proveedor y poder de negociación del cliente.



Ilustración III. 5 fuerzas de Porter; Fuente: 30y.tech. 2022. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter ¿Qué es y Cómo hacerlo? – 30yTech. [online] Available at: <<https://30y.tech/marketing-digital/analisis-de-las-5-fuerzas-de-porter-que-es-y-como-hacerlo/>> [Accessed 9 June 2022]

2. Las cocinas Fantasma

Para poder explicar de manera clara nuestra propuesta de modelo de negocio, es necesario conocer que son las cocinas fantasma, los diferentes modelos de negocio que pueden existir de cocinas fantasma y las ventajas y desventajas con respecto a los restaurantes tradicionales.

2.1 Definición

Las cocinas fantasma o también llamadas ghost kitchen, son restaurantes que carecen de un local adaptado para el consumo en él y que están compuestas únicamente de una cocina y una zona de recogida de pedidos. En ellas, se desarrolla por completo la venta online y en algunas ocasiones la recogida en el propio local. Por ello, estos locales carecen de mesas y camareros, ya que el servicio de venta de productos no se produce para el consumo en el local.



Ilustración IV. Fuente: Ft.com. 2022. Will dark kitchens make takeaways more sustainable?. [online] Available at: <<https://www.ft.com/content/38def705-0de9-4438-8f3e-6e3c259051b8>> [Accessed 9 June 2022].

2.2 Tipos de cocinas fantasma

Dentro de las cocinas fantasma, identificamos diferentes tipos, creados de maneras y características diferentes

- Las cocinas fantasma de nueva inversión: el emprendedor realiza un desembolso económico considerable para la creación del local. Este desembolso, es relativo al de un restaurante y va dirigido a la adquisición del suelo y a la instalación del mobiliario. En este modelo de negocio, la responsabilidad recae directamente en el emprendedor ya que, el diseño, el menú y el marketing son su responsabilidad. Esto hace que el riesgo de esta inversión sea mas elevado, pero a su vez los costes fijos son más reducidos.
- Remodelación de restaurantes tradicionales en cocinas fantasma: consiste en un reacondicionamiento de un restaurante de características tradicionales, adaptándose a la realidad actual del sector. En este caso, no existe una inversión inicial tan elevada en suelo e inmobiliario y cuenta con un buen punto de partida en el caso de los restaurantes que cuentan con un negocio digital alto.

- La cocina como un servicio: este modelo de negocio tiene cierto parecido con nuestra idea. En este caso, se crea un nuevo modelo de negocio en el restaurante. La funcionalidad de este modelo consiste en el uso de herramientas tecnológicas muy avanzadas (ejemplo: Ghoster) mediante las que se realiza un análisis de datos, indicando cuándo, cómo y dónde se han de vender los platos más rentables en cada momento. De este modo, las cocinas fantasma conocen a quien dirigirse en cada momento.
- Las cocinas compartidas: es un modelo de negocio en el que se realiza un desembolso inicial muy elevado en la creación de cocinas perfectamente equipadas y con los permisos al día, en las que se arrendan por turnos o por días a diferentes negocios.
- cocinas organizadas por las empresas de reparto (*Glovo*): este modelo se caracteriza por estar creadas por empresas de reparto. Estas, son alquiladas a restaurantes con la condición de la exclusividad en el *delivery*.

2.3 Ventajas e inconvenientes frente a los restaurantes tradicionales

Ventajas

- Gastos más bajos: en una cocina fantasma, tanto la inversión inicial como los gastos generales son menores que los de un restaurante tradicional. Esto se resume en que, en primer lugar, hace falta menos espacio ya que no se sirve la comida en el local. Además, no es necesario contratar una persona en barra porque en la mayoría de estos locales el proceso de entrega del pedido al repartidor como el cobro en la caja lo realiza el personal de cocina. Tampoco necesitan una plantilla tan amplia en cocina porque, el producto principal suele ser más rápido de hacer que en un restaurante y elaborando parte de los componentes del producto principal en la misma mañana se trabaja de manera eficiente y con menor personal. Por último, la ubicación del local no necesita estar en una ubicación muy concurrida, como es el caso de un restaurante, y resulta más económico.

- Ventas con diferentes marcas: los emprendedores de cocinas fantasma, parte desde un inicio con una ventaja. Es el hecho de que en la actualidad puedes utilizar datos virtuales para conocer las necesidades de los clientes en cada zona. Esto hace que, si por ejemplo en una zona se demanden pizzas y comida asiática, tu negocio puede cocinar ambos productos en la misma cocina y servir a esos sectores. Además, tener múltiples marcas te permite conocer cuál tiene más y menos éxito por lo que te permite cambiar la dirección del negocio rápidamente enfocándote en la marca con mayor éxito.
- Mayores márgenes: las cocinas fantasma tienen un margen de beneficio con una media entre el 10% y el 15%. Por el contrario, los restaurantes tradicionales tienen un margen de beneficio bajo con una media entre el 3% y el 5%. Esto, se debe a que las cocinas fantasma con el tiempo terminan aumentando sus márgenes porque su menú suele ser menos amplio y dirigido a un público en concreto, lo que les permite obtener y analizar los datos de ventas para conocer periodos de mayor y menor demanda, optimizando el tiempo.

Inconvenientes

- No es un establecimiento abierto al público: el principal problema que tienen las cocinas fantasma es que no venden cara al público. La falta de presencia física de los clientes provoca que tu establecimiento no sea considerado un restaurante y sea más difícil captar clientes fijos. Aun así, esto no es imposible ya que con una buena estrategia digital y de marketing se puede conseguir que futuros clientes empiecen a considerarte como primera opción cuando realicen un pedido a domicilio.
- Dependen de las plataformas de *delivery*: las cocinas fantasma, tiene una dependencia muy elevada de plataformas como *Glovo*, *Just Eat*, etc, esto se debe a que una gran proporción de sus ventas se producen a través de estas plataformas. Por ello muchas cocinas fantasma toman pedidos de comida a través de su página web o telefónicamente.

- Gestión del menú: otra desventaja de las cocinas fantasma es que la mayoría tratan de aparecer en diferentes plataformas de *delivery*. Eso conlleva que tienen que estar cargando, administrando y actualizando sus menús de manera continua, por no hablar de las marcas múltiples. En resumen, esto genera que tengan que contratar a alguien que se encargue de esto o que se encarguen los integrantes de la cocina fantasma, lo que genera una pérdida de tiempo.

3. Análisis de la industria de las ghost kitchen

3.1 Mercado Internacional

Siguiendo a Diego Coquillat, el periódico digital de los restaurantes, el mercado de las cocinas fantasma tuvo un crecimiento de manera exponencial en Estados Unidos, hasta tal punto que en el año 2020 se reflejó que ya existían más de 100.000 cocinas fantasma y restaurantes que habían desarrollado su opción de *delivery*. Este crecimiento tiene su origen en la combinación de diferentes grupos de hosteleros, cooperativas y empresas de *delivery*.

El mercado experimentó este acelerón a raíz de la pandemia donde los restaurantes se vieron obligados a reestructurar su modelo de negocio digitalizándolo. Esta digitalización se produjo a través de las aplicaciones móviles que eran empleadas para la gestión de los pedidos, surgiendo así los restaurantes virtuales y las cocinas fantasma. A partir de este momento, muchos restaurantes se han beneficiado de esta reestructuración y han mantenido dicho modelo de negocio, lo que les ha generado una mayor productividad.

El crecimiento de este modelo de negocio ha sido impulsado en su mayoría por las personas menores de 35 años ya que estos tienen un mayor dominio de la tecnología y son los que más frecuentan las aplicaciones de reparto a domicilio.

Según encuestas dirigidas al mercado americano, el 73% de las personas de edad entre 18 a 34 que fueron preguntadas, afirmaron que consideraban entre sus opciones el pedir a restaurantes que de comida a domicilio.

Además, el 63% de los consumidores restantes mayores de 35 años que realizaron la encuesta, coincidían en que estaba dentro de sus opciones. Por el contrario, únicamente el 7% de las personas de entre 18 y 34 años, dijo que “no era probable” que pidiera a domicilio.

Actualmente más de un 30% de los pedidos que se realizan a las plataformas de *delivery* son pedidos online a diferentes cocinas fantasmas.

How likely are you to order food/beverage from a restaurant that is available on a third-party delivery platform (e.g., UberEats, GrubHub, etc.), but has no physical location to visit?

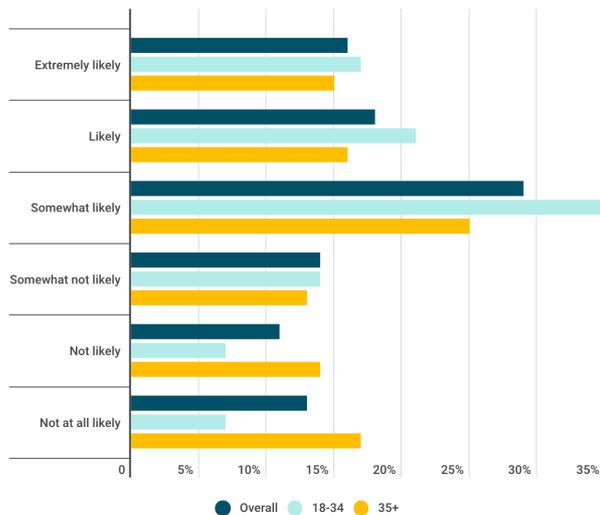


Ilustración V Fuente: Diego Coquillat: El periódico digital de las cocinas fantasmas: “100.000 cocinas fantasmas y restaurantes virtuales ya operan en Estados Unidos” <https://www.diegocoquillat.com/100-000-cocinas-fantasmas-y-restaurantes-virtuales-ya-operan-en-estados-unidos/>

En el año 2021, se experimento un crecimiento de este mercado, hasta el punto en el que analistas estadounidenses estimaron que, en el año 2023 el mercado de *delivery* tendrá un valor de 155.000 millones de dólares. Esto equivale a una tasa de crecimiento anual del 11,51% y se espera que este tipo se multiplique en diez veces.

Entre los distribuidores destacamos a *Door Dash Kitchens* que hace que este sector siga creciendo y destaca por ofrecer un servicio dirigido a la economía social en el que ayuda a los restaurantes dirigidos por emigrantes en Estados Unidos, adaptando sus precios.

Estados Unidos ha experimentado una diversificación de mercado. Por ello han surgido empresas especializadas en las diferentes áreas de este sector.

- Buscan la expansión internacional: es el caso del grupo gestor de hoteles, dentro de *SBE Entertainment*, utilizando marcas de restaurantes (C3) que usan el modelo fantasma. Estos, ofertan chefs de un elevado prestigio, así como los restaurantes. Dani García por ejemplo colabora con el proyecto C3.
- Oferta de servicios poco convencionales: en este caso, el ejemplo más claro es el de *Reef Kitchens* que comenzó en Miami expandiéndose por Estados Unidos. Su idea de negocio pasa por transformar aparcamientos no utilizados en restaurantes, llegando a tener más de 4000 contenedores multimodales a lo largo de todo Estados Unidos, son los llamados *kitchen vessels*.
Además, encontramos diferentes ejemplos como es el caso de *Zuul*, que es una empresa cuyo objetivo es el de impulsar las cocinas fantasma; *Kitchen United* y *Colon*, están ubicadas en California y alojan entre 20 y 30 marcas hosteleras; *FAT Brands*, es una franquicia multimarca que con la cadena *Johnny Rockets* está actualmente explorando este mercado.
- Marcas virtuales y cocinas fantasma: otra manera que tienen las cocinas fantasma de sostenerse es mediante marcas virtuales. Se lanzan desde un restaurante que ya existe donde el dueño se introduce en nuevos nichos de mercado. De esta manera, otorga un valor añadido a las instalaciones que ya tiene y minimiza los costes ya que únicamente utiliza la cocina para momentos en los que realmente lo necesita. *Virtual Dining Concepts* empresa del conocido *youtuber* MrBeast es el claro ejemplo, ya que incorporó a la empresa la venta de su propia hamburguesa desde trescientos locales desde la noche hasta la mañana. Esta compañía se centra en lanzar menús para personas reconocidas como es el ejemplo de TYGA, Mariah Carey, etc...

Este ejemplo ha sido un éxito rotundo ya que tan solo un año más tarde ha sacado *Feastables*, una nueva marca en la que oferta chocolatinas de tres sabores diferentes, originales, almendradas y de quínoa. Además, ha sabido adaptarse a la sociedad actual ya que estas chocolatinas están hechas con ingredientes y elementos socialmente responsables.

Además de estados unidos, se ha expandido a diversos sitios como Sudáfrica, China, India, Dubái, etc.

En Sudáfrica, existen modelos de negocios totalmente digitalizados como es el caso de *The Hunger Stop*. Estos, han conseguido que no se haya terminado con el sector de la hostelería ya que, además, han conseguido crear marcas colectivas entre diferentes restaurantes físicos.

Por otro lado, el caso de china impresiona ya que actualmente es el líder en cuanto a cuantía del sector de las cocinas fantasma. En china se ha producido un desarrollo de aplicaciones móviles como *Meituan* o *Ele.me*. Por otra parte, es importante destacar la fusión entre *Alibaba* junto a Starbucks, lo que les ha permitido implantar el formato ghost kitchen en la cadena de supermercado *HEMA*.

El caso de la India es diferente ya que no es tan masivo como el de Estados Unidos o el de China. En este caso predominan las marcas locales como por ejemplo *Chaayos* o *Keventers* que se aliaron con *Zomato* para operar de manera conjunta y ser más eficientes.

En Dubái destaca la empresa *iKcon* que ha conseguido una financiación de 10 millones de dólares de parte de sus inversores. Opera como una franquicia de cocinas fantasma en Dubái, pero tiene como objetivo controlar el mercado de Oriente próximo.

3.2 Mercado Nacional

Al igual que en el resto del mundo, el periodo de pandemia y el de confinamiento, hicieron que el mercado de las cocinas fantasma experimentase un crecimiento notable. Esto se debe a que las dificultades de acudir a restaurantes físicos o el miedo a contagiarse de la COVID-19 hicieron que incrementase el número de pedidos a domicilio.

El mercado nacional de cocinas fantasma tiene unas expectativas de seguir creciendo hasta el año 2027 ya que se espera que se mantenga un crecimiento continuo hasta el año 2025, a partir del que el sector sufrirá una deceleración. En este punto, se espera que este sector en España este valorado entorno a los 1500 millones de euros.

Además, en España han surgido aplicaciones móviles de origen nacional junto a las de origen extranjero, que han concedido una mayor facilidad para que los milenials realicen un mayor número de pedidos. Esto sumado a los riesgos mínimos, la mayor eficiencia en costes y la flexibilidad que conceden las cocinas fantasma, han hecho que diferentes inversores decidan invertir en cocinas españolas haciendo que el sector siga creciendo.

Por otro lado, los inversores no son los únicos interesados en invertir en la creación de cocinas fantasma, ya que empresas de *delivery* como es el caso de *Just Eat*, *Glovo* o *Uber Eats*, se han interesado en invertir en este sector. En el caso de *Glovo*, realiza un alquiler de este modelo de cocinas a *Coocció*, que a su vez luego subarrendar a diferentes hosteleros interesados en estas cocinas. El beneficio de *Glovo* está en el modelo de contrato que firma donde plasma una exclusividad en el reparto recibiendo unas comisiones de un total del 40%. Pese a que esto parece un gran porcentaje de comisiones, los interesados también salen beneficiados ya que ofrece unos costes iniciales y de operación más bajos. Un ejemplo de este tipo de contrato es el que firma *Cook Rooms* en Barcelona.

Coocció, es una de las marcas que mayor inversión ha recibido por parte de sus inversores. Esto, es porque opera a partir de la empresa británica *Cooklane* a partir de la que recibió una inversión de 400 millones de dólares recibidos de inversores árabes para la creación de 38 cocinas fantasma ubicadas en el barrio de Prosperidad en Madrid.

Además, el nivel de expansión es tan masivo en el mercado de las cocinas fantasma que ha aparecido la primera constructora especializada en la creación de locales personalizados dirigidos a cada modelo de cocina fantasma. Este es el caso de *Cuyna*, fundada por Jaime Martínez de Velasco, que levantó las *Deliveroo Editions* de Madrid. *Cuyna* dispone locales con 18 cocinas fantasma con las que planea repartirse por los barrios de Manuel Becerra, Arganzuela y Chamartín. Además, dispone de una sucursal en Valencia y se plantea si este proyecto es viable en Barcelona dado a su alta competitividad.

Estos negocios plantean un perfil similar, es decir empresas que buscan una rentabilidad en sus inversiones y que construyen el contenedor, que es un modelo donde se ubican varias ghost kitchen en un mismo espacio con un sistema automatizado de entrega a los repartidores, para posteriormente arrendarlas a emprendedores que instalan sus fogones de manera propia.

El crecimiento en España ha seguido aumentando hasta tal punto que a finales de enero de 2022 El Rubius, Vegetta777 y Willyrex, tres de los *youtubers* más influyentes de España con entorno a los 100 millones de seguidores sacaron unas marcas virtuales junto a la conocida marca La Gran Familia Mediterránea de *delivery* del chef Dani García. Dentro de la variedad de tipos de gastronomías que encontramos en la marca *delivery* de Dani García, encontramos una nueva línea llamada The Gaming Family en la que los consumidores pueden encontrar productos diseñados por el propio Dani García junto a estos tres reconocidos *youtubers*: Doio Rubius, Planeta Vegetta y Paraíso Willyrex. Estos menús, están compuestos por elementos de comida rápida como hamburguesas, pizzas, perritos calientes y postres japoneses. La unión con estos tres *youtubers* hace que millones de seguidores tengan la curiosidad de probar estos productos y que en el caso de que cumplan con las expectativas, repitan el pedido. Además, a finales de mayo de 2022 ha hecho una nueva colaboración con Dj Mario, *youtuber* con un contenido enfocado al EA Sport en concreto al FIFA 2022. Esta colaboración está enfocada a otro público ya que, aunque también se encuentre dentro del sector *gaming*, el contenido de los tres *youtubers* anteriores está enfocado en seguidores de menor edad y los de este último en el foco de entre 18 y 34 años.

Por otro lado, en España los diferentes competidores de este mercado pueden ser clasificados por grupos:

- Grupo 1: este grupo está especializado en el desarrollo de marcas virtuales. Tienen como objetivo crear sus propias cocinas fantasma pero en algunos casos, como por ejemplo *Booh* además de operar en su propia cocina, arrendan las cocinas fantasma en momentos en los que la demanda es menor, a terceros. En este grupo el claro ejemplo es la empresa *Booh* quien tiene 4 marcas virtuales: *Crunch Eat*, *La Rechida*, *Legend* y *PUA Poke*.
- Grupo 2: este grupo está compuesto por chefs reconocidos y empresarios que han visto una oportunidad en este mercado y se han propuesto crear nuevos negocios ya que corren un menor riesgo. El ejemplo más claro es el caso de “Dabiz” Muñoz, chef galardonado en su restaurante *DiverXO* con tres estrellas Michelin y con el premio al mejor chef del mundo en 2021. “Dabiz” Muñoz ha desarrollado un servicio *delivery* con el *Goxo* de alta cocina con unos precios más asequibles para que una gran mayoría de consumidores pueda disfrutar de su cocina de ideas innovadoras. Además, cabe destacar al ya mencionado Dani García con La Gran Familia Mediterránea.
- Grupo 3: en este grupo situamos a los restaurantes tradicionales que a raíz de la pandemia adaptaron sus modelos de negocio tradicionales, introduciendo el modelo de cocinas fantasma o el modelo digital a través de su propia página web. En este grupo destacamos como modelo tradicional a Carlos Arroces quien ha creado una cocina fantasma para el *delivery* de sus arroces, *Goiko* que ha introducido además de los *delivery* desde sus restaurantes, 2 cocinas fantasma y el grupo Mexicana de Franquicias que ha introducido 6 cocinas de Ricos Tacos y una de *Super Tacos*.
- Grupo 4: este último grupo se centra en crear cocinas fantasma, en algunos casos con un servicio de asesoramiento. Nuestra propuesta de negocio estaría ubicada en este grupo. El máximo exponente en este grupo es *Cooklane* que dispone de 6 complejos, 3 en Barcelona y 3 en Madrid.

Las cocinas fantasma en sus inicios experimentaron un elevado número de críticas debido a la falta de cuidado de la higiene, lo que hizo que invertir en ellas no resultara muy atractivo. En la actualidad, esta mala imagen ha desaparecido ya que las cocinas fantasmas se han propuesto cambiar esa imagen y que resulte un sector atractivo al que realizar pedidos a domicilio.

El incremento del número de inversores en las cocinas fantasmas ha hecho que se produzca un crecimiento. Por ello, en la actualidad han aparecido nuevos inversores enfocados en una idea de negocio basada en la creación de un conjunto de cocinas fantasma que ofrecen un asesoramiento para el desarrollo de su negocio. Este es el caso de *Cuyna*, *Cooklane*, *Mamua Kitchen*, *Coocció*, *¡BOOH!*, *Cook Room* de *Glovo*, *Editions* de *Deliveroo* y *Hive*.

Este nuevo sector de las cocinas fantasma no presenta una extrema competencia por el momento, pero viendo el crecimiento de este sector en general se espera que sigan apareciendo emprendedores que, dispuestos a montar sus propias cocinas, que viendo las facilidades que presentan este nuevo modelo, se decanten por él.

3.3 Competidores

Tras realizar un análisis exhaustivo de la industria, hemos identificado que nuestros competidores van a ser sólo a nivel nacional. Esto se debe a que el tamaño del mercado internacional es muy grande e inicialmente no consideramos competir con empresas internacionales.

La industria nacional de las cocinas fantasma en sus inicios experimentó un elevado número de críticas debido a la falta de cuidado de la higiene, lo que hizo que invertir en ellas no resultara muy atractivo. En la actualidad, esta mala imagen ha desaparecido ya que las cocinas fantasmas se han propuesto cambiar esa imagen y que resulte un sector atractivo al que realizar pedidos a domicilio.

El incremento del número de inversores en las cocinas fantasmas ha hecho que se produzca un crecimiento. Por ello, en la actualidad han aparecido nuevos inversores enfocados en una idea de negocio basada en la creación de un conjunto de cocinas fantasma que ofrecen un asesoramiento para el desarrollo de su negocio.

Este nuevo sector de las cocinas fantasma no presenta una extrema competencia por el momento, pero viendo el crecimiento de este sector en general se espera que sigan apareciendo emprendedores que, dispuestos a montar sus propias cocinas, que viendo las facilidades que presentan este nuevo modelo, se decanten por él.

Nuestros posibles competidores son:

- Cuyna: es una comunidad de cocinas virtuales que ha contactado con las mejores marcas del mercado para asociarse con ellas y establecer cocinas fantasma de estas marcas. Cuyna permite que los mejores restaurantes mejoren su servicio de reparto a domicilio, mientras estos restaurantes se centran en el propio restaurante y contando con los servicios de Cuyna se despreocupan un poco de los repartos a domicilio.

Cuyna no tiene una repercusión mediática masiva, pero podemos diferenciar la magnitud de Cuyna al saber que uno de los restaurantes con los que trabaja es El Círculo de Carlos Maldonado, ex concursante de Masterchef y que dispone de una estrella Michelin en su restaurante “Raices”, siendo el único concursante de Masterchef en lograrlo.

Además, también cuenta entre sus restaurantes con Toro Burger, restaurante que fue galardonado con la mejor cheese Burger de España en el año 2021.

Por último, Cuyna dispone de un software que ofrecen a sus restaurantes, por un suplemento en el precio que, les permite recibir los pedidos organizando una gestión de estos de manera que, puedan ser gestionados de la manera más eficiente posible.

- Coocklane: es una empresa vinculada al cofundador de Uber, de creación de cocinas fantasmas que ofrece unos espacios de cocina bastante asequibles. Coocklane cuenta con 22 cocinas en el barrio de Tetuán (Madrid), 25 en Pacífico, 38 en Salamanca y 40 en la zona de Sants (Barcelona). Estos espacios son diseñados de manera específica y están enfocados para operadores que pretenden triunfar con sus productos, pero sobretodo con la efectividad del reparto a domicilio. Además, Coocklane destaca por sus precios y la baja inversión por parte de los emprendedores lo que provoca que los riesgos sean mínimos.

- Mamua Kitchen: Es una cocina a ciegas que tiene como fin crear una serie de restaurantes virtuales que estén enfocados únicamente en el servicio a domicilio.

Desde Mamua Kitchen han creado una variedad muy amplia de platos para enviar a domicilio. Encontramos una cocina que se dedica a servir combos americanos, comida asiática, platos fríos, platos calientes, hamburguesas, etc. El principal distintivo de este modelo de negocio es que todos los restaurantes que conforman Mamua Kitchen son de emprendedores propios, es decir ninguno es una franquicia y todos los restaurantes son apoyados por ellos.

- Coocció: introdujo el primero modelo de incubadora gastronómica y obrador compartido en el año 2016 en Barcelona. El principal distintivo de Coocció es que cuenta con una cocina compartida la cuál esta abierta al público todos los días del año. En coocció, todas las cocinas se encuentran en el mismo establecimiento y se produce un arrendamiento de las mesas de trabajo por horas. Además, ofrece un servicio bastante innovador de asesoría donde recoge todo tipo de ayudas relacionadas con el sector, como por ejemplo en la creación de la cocina fantasma donde les dan la opción de gestionarlo por su propia cuenta o que lo realice Coocció al gusto del emprendedor.

- BOOH!: plantea un nuevo modelo de negocio, basado en el desarrollo de marcas propias virtuales junto a un alquiler de espacios para desarrollo de cocinas fantasma. además, ha incorporado a su modelo de negocio la posibilidad de realizar un pedido en el que se incluya comida de diferentes restaurantes por lo que aumenta la flexibilidad del negocio con respecto a los pedidos.

En la actualidad, sus clientes operan con diferentes plataformas de reparto a domicilio entre las que destacan: Glovo, UberEats, JustEat y Deliveroo. Además, ha incluido la posibilidad de realizar pedidos desde su propia plataforma al local.

En el último año, “BOOH!” ha recogido entorno a los 40.000 pedidos facturando aproximadamente un millón de euros.

- Cook Room: es un espacio equipado por Glovo, que permite a sus clientes la posibilidad de contratar otras cocinas evitando así, la saturación de pedidos en sus restaurantes, dándoles salida a partir de estas cocinas fantasma. Tienen establecido en contrato con sus clientes que ellos se encargan de aportar la materia prima y el equipo específico, mientras que ellos les proporcionan la cocina base.
- Editions: cadena de cocinas fantasma impulsada por “Deliveroo” que consiste en un espacio de dos complejos de cocinas a ciegas. En este caso ocurre lo mismo que con Cook Room pero con Deliveroo, Editions se encarga de arrendar las cocinas a los restaurantes que trabajan con Deliveroo para evitar saturaciones de los restaurantes en la salida de pedidos.
- HIVE: es una start-up con una propuesta innovadora para las cocinas fantasma. Desde HIVE, por primera vez se busca que las cocinas sean de cara al público por lo que su propuesta es crear un mercado online visible con 45 cocinas. Al igual que el resto, HIVE personaliza las cocinas para cada uno de sus clientes en función de lo que necesiten, ofertando cocinas totalmente equipadas junto a servicios extras de asesoramiento. Además, podemos decir que HIVE destaca por su flexibilidad ya que además de la adaptabilidad al cliente en la creación del local, permite que se realicen pedidos tanto en el propio local como a través de sus aplicaciones.

3.4 Clientes

En primer lugar, debemos tener en cuenta que para que nuestra propuesta de negocio pueda ser desarrollada y tenga éxito es necesario conocer a nuestro usuario. Por eso, es necesario analizar y conocer a patrón de consumo por parte de nuestros usuarios.

Por otra parte, queremos aclarar que el perfil de cliente al que nos dirigimos es el de un emprendedor de entre 18 y 35 años y a los restaurantes que quieren desarrollar su servicio *delivery*. Aun que también nos dirigimos a restaurantes hemos decidido que nuestros usuarios principales a los que nos vamos a dirigir desde *Point Kitchen* es a los emprendedores de entre 18 y 35 años.

Pese a que nos vamos a dirigir a emprendedores, es necesario realizar un estudio de mercado del consumidor final de las cocinas que vamos a ayudar a instaurarse. En este sentido nos vamos a dirigir a los milenials ya que son los que han ido desarrollando e incrementando el consumo de productos de las cocinas fantasmas, así como los que han ido implementando este modelo de negocio. Esto es necesario también puesto que desde *Point Kitchen* vamos a ofrecer un servicio de asesoramiento por lo que necesitamos conocer al consumidor final.

Por ello, debemos analizar lo que esperan de un servicio *delivery* o lo que les impulsa a consumir productos de cocinas fantasmas:

- Servicio rápido: los milenials, son una generación que ha dispuesto de unos avances que otras generaciones no disponían. Por ello, el servicio rápido de un *delivery* es algo fundamental para ellos ya que, no disponen de mucha paciencia y en momento en los que una persona de otra generación podría tener en cuenta un posible retraso en un pedido, ellos no lo conciben de esa misma manera.
- Amplia selección de productos: por otro lado, en muchas ocasiones nunca hay productos suficientes, por lo que los restaurantes tienen que ir renovando y actualizando sus productos de manera continua. Esto, se debe a que son una generación que cuenta con un gran número de aplicaciones y restaurantes de *delivery* por lo que las exigencias son muy elevadas.

- Relación calidad-precio excelente: además de las ya mencionadas, es importante tener en cuenta que una gran parte de esta generación en la actualidad son estudiantes y no disponen de ingresos, lo que lo hace aún más complicado el poder cumplir las dos expectativas anteriores.

4. Plan de negocio y estrategia

4.1 Misión, Visión y valores

Misión: Facilitar y agilizar el proceso de creación de la infraestructura de las cocinas fantasma a los emprendedores, con precios más competitivos a través de una marca propia.

Visión: Ser la plataforma líder del mercado de las cocinas fantasma para poder ayudar a todos los restaurantes a experimentar una mejora en sus repartos y beneficiar al cliente entregando pedidos en un periodo de tiempo mínimo.

Principales valores de Point Kitchen:

- Calidad: en la actualidad la calidad tanto de los alimentos como del *delivery* se ha visto degradado, por lo que desde *Point Kitchen* ofrecemos productos de calidad justo a un reparto que permita disfrutar del pedido como si estuvieras en el local.
- Compromiso con el medioambiente: nuestro compromiso con nuestro planeta es grande, por lo que nuestras marcas en muchas ocasiones comparten espacios reduciendo un consumo innecesario, así como el uso de un packaging biodegradable.
- Proximidad: los locales se ubicarán en zonas de alta demanda para que el pedido tarde el menor tiempo posible. Además, teniendo en cuenta los problemas de ruido que generan las cocinas fantasma aislaremos el local y evitaremos ubicarlo en el bajo de un edificio.

- Confianza: ofrecemos la mayor cercanía al cliente para realizar un asesoramiento detallado y la posibilidad de comunicarse con nosotros en cualquier momento para notificarnos una incidencia o para solicitar ayuda.
- Los trabajadores como el mayor valor añadido para la empresa.

4.2 Entorno de la empresa

Para desarrollar nuestro modelo de negocio, debemos conocer y estudiar el entorno competitivo de nuestra empresa. Para ello, vamos a realizar un mapa de competidores viendo en que nos diferenciamos de ellos. Además, se va a realizar un análisis de las cinco fuerzas de Porter para conocer las fortalezas y debilidades de nuestros competidores y así conocer nuestras fortalezas y posición en el mercado. Por último, se va a realizar un análisis DAFO en el que conoceremos de que manera afectan a nuestra empresa los factores externos e internos.

Mapa de competidores



Ilustración VI

Fuente: Elaboración propia

En el siguiente gráfico se han establecido dos ejes donde reflejamos las variables a estudiar. En el eje x, hemos reflejado el grado de diferenciación de nuestros competidores con su propuesta. Por otro lado, en el eje y se ven reflejado el grado de satisfacción de los clientes y de los inversores.

- Cuyana: en el caso del modelo de negocio de Cuyana, observamos que su intención no es la de diferenciarse ya que únicamente pretende ubicarse en el mercado como un proveedor de cocinas fantasma sin crear una marca propia.

Por otro lado, el grado de satisfacción de sus stakeholders es alto. Esto se debe a que es un modelo de negocio que se compone de restaurantes muy bien valorados y a que su servicio de reparto es excelente, por lo que tanto los inversores como los clientes tienen mucha confianza en Cuyna.

- Cooklane: la idea de negocio que proponen no es muy innovadora por lo que tratan de diferenciarse mediante una marca fuerte y muy respaldada. La marca de Cook Lane está muy reconocida en Francia y expandiéndose hacia diversos sitios como hacia España. Esto, a su vez nos indica que el grado de satisfacción ha de ser elevado ya que, sin renovarse de manera notable, han conseguido tener una estructura de negocio muy sólida.
- Mamua Kitchen: Mamua Kitchen se encuentra ubicada en el mapa de competidores en el lado superior derecho. Esto se debe a que ha conseguido diferenciarse del resto de los competidores enfocándose en un delivery de comida internacional. Esto se realizó mediante un estudio de mercado en diversos países internacionales adquiriendo sus conocimientos para después plasmarlos en la cocina que reparten a domicilio. Por otro lado, el grado de satisfacción consideramos que también es elevado ya que siguen renovándose y siguen apostando por ellos. Además, este crecimiento se ve reflejado en la satisfacción de los inversores que continúan apoyando a Mamua Kitchen.
- Coocció: Este modelo de negocio a diferencia del de Cuyna, sí que tiene como objetivo el de diferenciarse de los demás competidores. Ya que desde un inicio en el año 2016 introdujo un modelo innovador juntando una incubadora gastronómica y obrador compartido. Desde el momento de su creación, Coocció ha seguido innovando con sus propuestas llegando a incluir un servicio de asesoría.

Por otro lado, la satisfacción de los stakeholders se aprecia en el crecimiento que ha experimentado, debido a su alta demanda de pedidos que ha generado un feedback muy satisfactorio para los inversores.

- BOOH!: El caso de BOOH!, es muy parecido al de Coocció ya que pretende encontrar una ventaja competitiva con la que diferenciarse del resto de los competidores. En este sentido, lo han logrado ya que combina dos modelos de negocios e incorpora años después un sistema de asesoramiento revolucionario. Además, la satisfacción de sus stakeholders es positiva ya que su demanda sigue aumentando.
- Cook Room: en este caso este modelo de negocio no pretende buscar una ventaja competitiva por lo que no existe diferenciación alguna. Este modelo se crea para evitar colapsos en el reparto a domicilio de los restaurantes de Glovo.

En este caso el grado de satisfacción también es negativo en muchas ocasiones ya que en primer lugar no son pedidos que prevengan del propio restaurante. Además, tienen un gran número de críticas ya que los locales se ubican en zonas que pueden molestar a los residentes, por lo que no son bien recibidos.

- Editions: Al igual que Cook Room , Editions tiene como función evitar saturaciones en los pedidos de los restaurantes que forman parte de la aplicación Deliveroo. Por esto, podemos decir que no busca diferenciarse mediante una ventaja competitiva si no únicamente solventar un problema.

Por otro lado, el grado de satisfacción de los stakeholders con Editions, es muy bajo ya que al igual que con Cook Room muchos residentes y clientes no lo reciben bien.

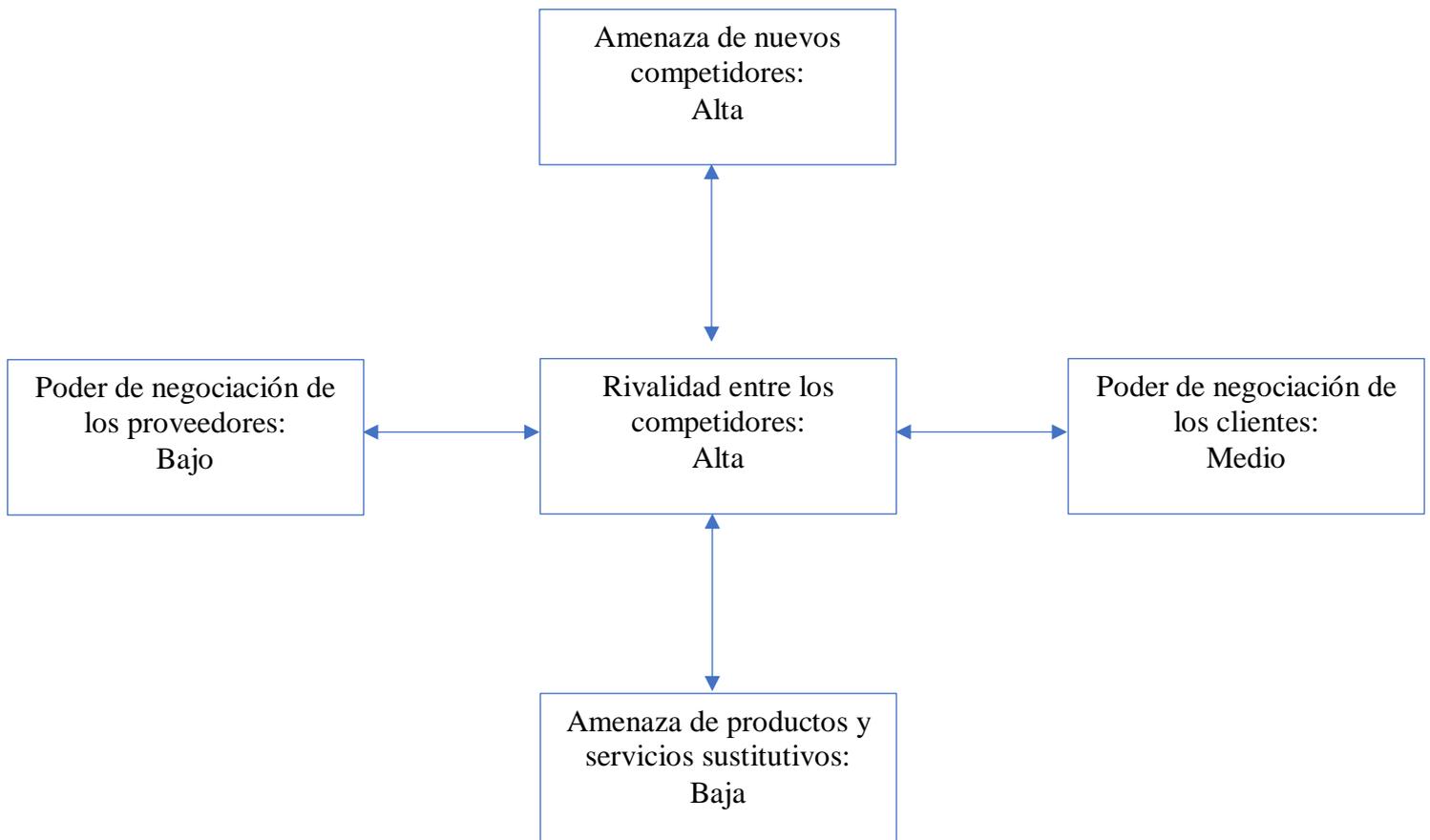
- HIVE: en este caso distinguimos un modelo de negocio innovador con su propuesta de un mercado online de cara al público. En este sentido podemos decir que HIVE sigue una estrategia de diferenciación.

Por otra parte, la plataforma de Hive, ha sido bien recibida por los stakeholders, en concreto por los inversores quienes realizaron un primer desembolso por cuantía de €400k.

Tras analizar la posición de nuestros competidores en el mapa de competidores, ubicamos a Point Kitchen en el área de arriba a la derecha. Con esto queremos explicar que consideramos que nuestro modelo de negocio sigue una estrategia de diferenciación con un modelo de negocio que recoge las mejores cualidades de nuestros competidores, junto a una marca fuerte. Además, representamos un grado de satisfacción alto de cara a nuestros stakeholders, estando concienciados con el medio ambiente y evitando ubicar nuestros locales en zonas que molestan a los residentes de los barrios.

Análisis Porter

A continuación, se va a analizar el mercado mediante las 5 fuerzas de Porter: Rivalidad entre los competidores, amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos y servicios sustitutivos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los clientes.



- Amenaza de productos y servicios sustitutivos: Baja

Los productos y servicios sustitutivos son aquellos que siendo diferentes al original, consiguen satisfacer las mismas necesidades que este. En muchas ocasiones ocurre que lo que surge como un producto/servicio sustitutivo termina teniendo más éxito que el propio producto original.

Nuestro modelo de negocio presenta dificultades para crear productos sustitutivos de él, por lo que esta resulta ser baja. Aun así, existe la posibilidad de que los emprendedores creen sus propias cocinas fantasma, lo que sería lo más parecido a un producto sustitutivo de este modelo.

- Amenaza de nuevos competidores: Alta

El sector de las cocinas fantasma esta en continuo crecimiento por lo que resulta ser un sector muy atractivo. Esto ocurre porque el coste de la inversión inicial es menor, la posibilidad de cambiarse de cocina fantasma supone un coste inferior también, siendo este una pequeña penalización por incumplir el contrato. Todo esto hace que los inversores decidan invertir en el sector y que de manera constante sigan creciendo el número de competidores.

Pese a que los competidores siguen aumentando, nuestro modelo de negocio pretende mantenerse sólido frente a estos, ya que tratamos de conseguir los mejores inversores y unos acuerdos con nuestros proveedores bastante satisfactorios tanto para el proveedor, para nosotros y para el cliente.

Además, nuestro modelo de negocio presenta un servicio de asesoría, que no disponen todos los competidores en el que se realizará un estudio del mercado para aconsejar de manera que nuestros clientes puedan explotar el área al que se va a enfocar de la mejor manera. Esto, sumado a la consecución de todas las licencias necesarias para agilizar la constitución de el negocio hace que mantengamos una ventaja competitiva con respecto a los competidores.

- Poder de negociación de los proveedores: Bajo

Los proveedores son fundamentales para cada uno de los negocios que encontramos en una cocina fantasma. estos, se encargan de surtir las materias primas para elaborar los distintos platos que se ofertan a nuestros clientes. Además, creemos que para el equipamiento de las cocinas fantasma es más recomendable tener un único proveedor con el que poder obtener ofertas en productos por la compra de cantidades mayores.

Antes de seleccionar nuestros proveedores, creemos que es necesario estudiar a nuestros proveedores. En primer lugar, vamos a estudiar a los proveedores de materias primas. En este caso, hay una mayor multitud de marcas por lo que apostaremos por la selección de una marca en concreto para cada producto, así en el caso de que esta nos genere un descontento, los costes del cambio de proveedor no serán elevados.

Por otra parte, en la elección de los elementos para la infraestructura de las cocinas, han de ser estudiados de mayor manera ya que el coste de un cambio de proveedor será más elevado. Por ello, trataremos de seleccionar el proveedor con mejor relación calidad-precio, ya que una vez establezcamos nuestro proveedor nos será muy complicado sustituirlo. Desde *Point Kitchen*, hemos decidido apostar por Suministros Rober, porque, en primer lugar, es una marca española cuya calidad precio es de las más ajustadas, en cuanto a etiquetado verde, servicio postventa y tiene una política de recursos humanos en la que apuesta por sus trabajadores dándoles un valor y una confianza que coincide con nuestros valores.

Por último, *Point Kitchen* vamos a trabajar con el software *Bistrohub* para la gestión de pedidos. Permitirá que nuestras cocinas tengan unificados todos los pedidos a domicilio a través de las plataformas de *delivery*. Además, hemos llegado a un acuerdo con la empresa *Crownet* para la utilización de su software ERP, con lo que conseguiremos tener un control más detallado de las existencias de cada cocina, un registro contable más automatizado y específico y con el que poder ponernos en contacto directamente con los proveedores de existencias con mayor facilidad.

- Poder de negociación de los clientes: Medio

Nuestro modelo de negocio está dirigido a hosteleros con una iniciativa emprendedora y a restaurantes con una alta demanda de pedidos. Además, teniendo en cuenta que el mercado esta creciendo de manera exponencial el mercado de los clientes a los que nos dirigimos también va a incrementar. Por ello, creemos que los clientes emprendedores no tienen un gran poder de negociación. A pesar de esto, existe la posibilidad de que restaurantes decidan crear su propia cocina fantasma por lo que esto hace que el poder de negociación de nuestros clientes aumente. Aun así, si decidieran establecer su propia cocina fantasma el coste de crearla sería superior al que ofertamos desde *Point Kitchen*.

Por otra parte, debemos tener en cuenta que desde *Point Kitchen* tenemos como propósito incluir la gestión con las plataformas de *delivery* para que las comisiones de estos sean menores y nuestros clientes generen más ingresos.

Análisis DAFO:

	INTERNO	EXTERNO
NEGATIVO	<p>(Debilidades)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipo inexperto - Búsqueda de locales adecuados - Poder de negociación con las plataformas de <i>delivery</i> bajo 	<p>(Amenazas)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mercado poco conocido - Imagen de marca desconocida - Mala imagen de las cocinas fantasmas - Respuesta por parte de los competidores
POSITIVO	<p>(Fortalezas)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Facilidad de apertura del negocio - Buen asesoramiento (referencias de personas conocidas) - Flexibilidad 	<p>(Oportunidades)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento del número de cocinas fantasmas - Mercado poco concentrado - Cambio en los hábitos de las personas

Ilustración VIII

Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, vamos a comenzar con el análisis interno que incluye las fortalezas y las debilidades.

Nuestras mayores fortalezas son la facilidad de apertura del negocio ya que el cliente únicamente tiene que hacer el desembolso económico inicial para el alquiler de la cocina o para que le creamos el local. Aun así, también ofrecemos la posibilidad de que sea el cliente el que junto a nosotros el que nos indique como quiere que constituyamos su cocina.

Además, consideramos que nuestra mayor fortaleza está en el asesoramiento que concedemos. Esto, se debe a que queremos apostar por la ayuda al cliente y que esta sea nuestra ventaja competitiva. La realización de este asesoramiento conlleva un estudio en profundidad del mercado y la ayuda de emprendedores importantes que tienen un dominio de este mercado.

Por último, consideramos que otra de nuestras fortalezas es la flexibilidad que ofrecemos ya que en el caso de que un negocio no tenga éxito la pérdida económica no será tan elevada como en el caso de constituir tu propia cocina fantasma.

Por otra parte, hemos apreciado que nuestro modelo presenta una serie de debilidades.

En primer lugar, nuestra inexperiencia ya que esto supone que vamos a tener que invertir mucho tiempo para dominar este mercado y se nos pueden presentar una serie de contratiempos ante los que no estemos preparados. Aún así, considero que siendo la inexperiencia una debilidad podemos considerarlo una fortaleza también porque nuestras ganas por desarrollar el modelo de negocio son muchas y esto va a hacer que sacrifiquemos tiempo para invertirlo en adquirir grandes conocimientos del mercado.

Otra de nuestras debilidades, es la dificultad de encontrar un local que este ubicado en nuestra área de interés y que este dentro de nuestro precio. Además, buscamos un local de entorno a los 150 m² y que no este ubicado en el bajo de un edificio residencial para no generar un descontento por parte de los vecinos. A parte, queremos aislar el local para no generar ruidos lo que supone una inversión mayor.

Además, el poder de negociación con las plataformas de *delivery* es bajo ya que en un inicio las comisiones que van a recibir son del 25% - 30%. Aún así consideramos que es una debilidad que prevemos solventar adquiriendo una mejora de estas comisiones para terminar diferenciándonos de otros competidores.

Por todo esto consideramos que nuestras fortalezas son mayores que nuestras debilidades.

En cuanto al análisis externo, vamos a analizar las oportunidades y las amenazas del mercado.

En este mercado encontramos que nuestra principal amenaza es la imagen que se tiene de las cocinas fantasmas debido a una mala gestión previa. A pesar de esto, desde *Point Kitchen* vamos a tratar de hacer que esta imagen cambie con una buena gestión del local evitando molestar y ofertando calidad en nuestros productos.

Por otra parte, en la actualidad este mercado sigue siendo un mercado un tanto desconocido. Esto, unido a que somos una marca nueva, nos puede generar una serie de dificultades para crecer. Por ello, queremos realizar una buena campaña de marketing para darnos a conocer y crecer rápido.

Por último, una de nuestras principales amenazas es que planteando un servicio de cocinas fantasma innovador, generemos que los competidores empiecen a invertir en I+D y sea difícil competir con ellos.

Por todo ello, nuestras oportunidades son grandes y es lo que nos ha llevado a querer apostar por este negocio.

Nuestra principal oportunidad es el crecimiento de este mercado. El mercado de las cocinas fantasma esta creciendo continuamente y aparecen continuamente nuevos emprendedores por lo que creemos que nuestra oportunidad para apostar por este negocio es ahora, ya que si decidiéramos esperar aumentaría nuestra competencia.

Además, otra oportunidad es el cambio de hábitos de la sociedad. Esto, consideramos que es fundamental ya que este cambio de hábitos hace que crezcan los clientes de las plataformas de *delivery* y que por lo tanto crezcan el número de personas que quieran emprender en cocinas fantasma por lo que nos beneficia.

En síntesis, podemos decir que existen más amenazas que oportunidades pero que éstas oportunidades sean más relevantes que las amenazas y nos incite a apostar por esto.

Modelo Canvas

<p>RED DE PARTNERS </p> <p>Proveedores del equipo: Suministros Rober</p> <p>Proveedor del Software: Crownet</p> <p>Propietarios de los locales</p> <p>Plataformas de delivery: Glovo, Just Eat, Uber Eats...</p> <p>Influencers para el marketing</p>	<p>ACTIVIDADES CLAVE </p> <p>Infraestructura</p> <p>Suministro del equipo</p>	<p>PROPUESTA DE VALOR </p> <p>Servicio de alquiler de cocinas fantasma para emprendedores que busquen desarrollar su negocio de manera más segura. Además del servicio de asesoramiento continuo, adquisición de licencias y contacto con las plataformas de delivery.</p>	<p>RELACIÓN CON EL CLIENTE </p> <p>Trato diario</p> <p>Informe semanal ofertando datos estadísticos de salida de pedidos y venta de productos</p> <p>A la carta</p>	<p>SEGMENTOS DE CLIENTES </p> <p>Emprendedores interesados en este mercado</p> <p>Restaurantes que busquen renovarse</p>
		<p>RECURSOS CLAVE </p> <p>Personal</p> <p>Local</p> <p>Software</p> <p>Equipo material</p> <p>Localización</p>	<p>CANALES </p> <p>Plataformas de delivery</p> <p>Página web</p> <p>Redes sociales</p>	
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS </p> <p>Alquiler del local, maquinaria, tecnología, servicios de limpieza, marketing y costes adicionales</p>		<p>FLUJO DE INGRESOS </p> <p>Alquiler del espacio, servicio de asesoramiento y comisiones por ventas</p>		

Ilustración IX

Fuente: Elaboración propia

Propuesta de valor



Point kitchen es un modelo de negocio que tiene como propósito ayudar a crecer a nuevos emprendedores del mercado de las cocinas fantasma. Nuestra intención es la de crear una red de cocinas fantasma formada por nuevos emprendedores y por restaurantes que quieran renovarse y así crecer junto a nosotros.

Point Kitchen se ha adaptado a las últimas tendencias en el sector de la restauración y está mostrando su posición como alternativa para fomentar y facilitar la apertura del negocio de la cocina fantasma.

Este modelo de negocio nació de un conjunto de ideales.

Primero, la crisis sanitaria y económica que comenzó a principios de 2020. La pandemia de COVID-19 ha provocado el aislamiento de hogares en todo el mundo. Como resultado, la economía sufrió una fuerte caída en la actividad y el sector hostelero fue el más afectado. La cantidad de hoteles, restaurantes y bares que tuvieron que permanecer completamente cerrados durante una pandemia fue muy grande.

En segundo lugar, la industria de los restaurantes, especialmente la industria de entrega a domicilio se ha beneficiado enormemente de las pandemias. Sin embargo, la falta de conocimiento en esta área es una barrera de entrada tanto para hosteleros como para particulares. Ambos ven oportunidades de mercado para fomentar la apertura de cocinas con un enfoque directo en la industria de entrega de alimentos sin precedentes. El objetivo de *Point Kitchen* es aprovechar el auge de la entrega de alimentos que se está produciendo actualmente bajo la influencia de la pandemia, brindando a todos los propietarios de

hoteles y empresarios individuales la oportunidad de iniciar negocios innovadores y reducir costos. De una empresa en la industria de servicio de comida tradicional.

Por otro lado, al simplificar al máximo el proceso de apertura de cocinas fantasma, brindamos una cocina bien equipada donde puede alquilar equipos adicionales, incluidos los burócratas y las licencias necesarias.

Los clientes solo tienen que preocuparse de la cocina ya que operan en el estante final. Para ello, nos gustaría apostar no solo por los particulares, sino también por los propietarios de hoteles y restaurantes que actualmente están teniendo problemas de saturación en la cocina porque necesitan hacer pedidos tanto en el establecimiento como en el servicio de mensajería. Esta saturación provoca retrasos evidentes y puede provocar la insatisfacción del cliente con el restaurante. Por ello, ofrecemos una solución abriendo una cocina en la sombra que se enfoca directamente en los pedidos de entrega a los restaurantes. Esto alivia esta saturación y nos permite servir más pedidos que en los restaurantes.

Se debe considerar que abrir una cocina de fantasma no solo mejora el servicio al cliente en el local, sino que también ayuda al restaurante a expandir su alcance geográfico. En otras palabras, llegarás a un destino diferente a otros destinos. Entrega más ágil (requisitos de cantidad y distancia de entrega) y más pedidos de clientes desde dentro del local. Finalmente, los hábitos de consumo han cambiado debido a una variedad de factores, incluido un mayor uso de la tecnología y más personas que viven solas y trabajan fuera de casa, y han optado por pedir comida a domicilio.

Dedicando el mayor tiempo posible a otros trabajos que suelen ser relajados, acentuados por la pandemia, la sociedad hace cada vez más fácil pedir comida a domicilio que salir a comer fuera, y finalmente, el miedo sigue existiendo, pero hace menos de dos años, estaba comiendo en un restaurante tradicional.

Todos estos cambios en los hábitos de los consumidores son una gran manera de apostar por abrir un negocio que se centre únicamente en la mensajería. *Point Kitchen* ofrece una cocina bien equipada en lugar de pagar todos los costos de mantenimiento de la cocina todos los meses.

Como referencia, es una vista en planta de un área de 150 metros cuadrados que incluye 5 cocinas, y el área de cada habitación es de 16 metros cuadrados. Cada cocina tiene su propia campana que se conecta directamente a la campana común de la instalación. A cambio, existen equipos básicos que se explicarán en detalle más adelante.

Este plan tiene dos espacios de almacenamiento compartidos por el resto de la cocina. Uno es para producto seco y el otro para refrigeración. También hay una zona de bienvenida con corredores donde se entregan los pedidos. Los costes de mantenimiento y limpieza de estas áreas comunes están incluidos en los pagos mensuales al cliente.

Además, proporcionamos equipamiento básico completo para todas las cocinas, para que la cocina pueda estar en funcionamiento desde el primer día. Entre ellos se encuentran mostradores, planchas, estanterías y frigoríficos. También incluye utensilios y utensilios, para que no tengas que comprar artículos adicionales (cuchillos, cucharas, tablas de cortar, tenedores), platos o sartenes para tu negocio personalizado. Todos estos artículos básicos están disponibles con el mismo proveedor (equipos básicos y utensilios), por lo que las máquinas y utensilios mencionados anteriormente pueden estar disponibles a un costo menor al habitual.

Además de brindar infraestructura y equipamiento básico, también es posible suscribirse a otros servicios por una tarifa adicional, según el tipo de restaurante/cocina fantasma que se desee abrir. Entre ellos se encuentran hornos de pizza, freidoras, parrillas, enfriadores, encimeras y otros estantes.

También proporciona la capacidad de proporcionar paquetes para distribuir productos a los clientes. Buscamos un producto sostenible y 100% biodegradable que distinga entre envases fríos y calientes.

Además, uno de los otros servicios básicos que ofrecemos a nuestros clientes, incluido en nuestras cuotas mensuales, es integrar todos los restaurantes de *Point Kitchen* en las principales plataformas de distribución españolas como *Glovo*, *Uber Eats* y *Just Eat*. Permite que los clientes se reúnan en los principales mostradores de entrega. Además, ofrecemos el sitio web de *Point Kitchen*, un servicio único que permite a los consumidores pedir comida para llevar.

Como valor añadido, *Point Kitchen* pretende crear una comunidad de amantes de la comida a través de sus servicios. Nuestro objetivo es que todos los amantes de la comida se pongan en contacto y prueben una amplia gama de productos. Nuestros clientes y consumidores finales tienen la oportunidad de conectarse y compartir contenido culinario a través de nuestra empresa. Eventualmente, *Point Kitchen* trabajará con el software de gestión de pedidos *Bistro Hub*. El software de gestión de pedidos de cocina integra todos los pedidos de diferentes plataformas de entrega (no es necesario utilizar un software diferente para cada plataforma). Además, como valor añadido, *Point Kitchen* ha llegado a un acuerdo con *Crownet* para aumentar el número de registros contables mediante un software ERP que permite a la cocina tener un control más fino sobre el almacén. Detallado y automático, puede contactar fácilmente con su proveedor de alimentos.

5. Plan de Recursos Humanos

Realizar un plan de recursos humanos es, quizás, una de las partes más importantes de este proyecto. Como es bien sabido, el coste de personal puede suponer uno de los costes más elevados de la empresa, si tenemos en cuenta a trabajadores que formen parte de la empresa (no autónomos) al tener que asumir la empresa la mayor parte de sus costes de seguridad social, así como sus salarios (independientemente del rendimiento económico financiero de la misma). En ese sentido nos planteamos también el hecho de contratar inicialmente algún comercial autónomo a comisión, debido a que como se puede ver en el plan financiero, la estimación de costes para toda el área de marketing está bastante ajustada.

Comenzaremos describiendo la evolución del área de recursos humanos, teniendo en cuenta tanto socios como empleados fijos o a comisión.

En este caso, seremos 5 socios fundadores, Rocío Esteller, Pablo González, Álvaro de Sebastián, Alberto Martín y Domingo García, siendo todos Administradores mancomunados y solidarios de la sociedad. Dado que todos tenemos conocimientos similares, durante la creación y puesta en marcha de la empresa, tomaremos las decisiones conjuntamente. Más adelante, estableceremos qué cada uno se encargue más específicamente de una dirección y departamento concreto:

- Departamento económico financiero: Planificación financiera, estudio y elaboración de la cuenta de pérdidas y ganancias, Balance de situación, memoria económica etc...
- Departamento de Marketing: estudio de mercado para posterior asesoramiento, desarrollo de nuevos productos y servicios, promociones, distribución, estudio de precios, visitas a clientes etc...
- Departamento de Recursos Humanos y aspectos legales: Contrataciones, formación, despidos etc...
- Departamento de logística y operaciones: Gestión y control de stocks, trato con distribuidores y proveedores...
- Dirección general: Planificación y diseño de la estrategia global de la empresa, coordinación de los diferentes departamentos, toma de decisiones estratégicas...

Inicialmente, como la idea es alquilar un local el primer año con 6 cocinas, reservaremos un pequeño espacio para reuniones presenciales. Pero cada uno de los socios fundadores, trabajará desde su casa y trataremos de que la mayoría de las reuniones, los planteamiento de problemas, el establecimiento de decisiones operativas y otras cuestiones se realicen a través de videoconferencias.

El primer año, contrataremos:

- Un encargado que se responsabilizará de supervisar el día a día la actividad del local, atención a los riders y proveedores, y todas aquellas gestiones que pueden surgir y ser atendidas en el local. Además, se pondrá en contacto para informarnos de cualquier incidencia que no pueda resolver el mismo.

- Personal de limpieza que se encargará de las cocinas y de las zonas comunes, aunque este coste se repercutirá a nuestros clientes.

En función de los resultados económico-financieros del primer año, y dado que a partir del tercer año tenemos previsto incorporar otro local, estas estimaciones están sujetas a posibles variaciones. No obstante, y para evitar costes fijos, otra propuesta sería externalizar algún servicio o contratar alumnos en prácticas.

Equipo



Rocío Esteller Moreno - Co-founder & CEO

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



Alberto Martín Sánchez - Co-founder & CMO

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



Alvaro de Sebastián - Co-founder & CFO

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



Domingo García - Co-founder & CIO

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



Pablo Gonzalez Tarduchy - Co-founder & COO

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

En cuanto a la política de retribución, los administradores, no recibiremos un salario mensual, sino que trabajaremos en función de resultado de dividendos, al menos el primer año. En todo caso, hay que tener en cuenta que los administradores pueden o no estar retribuidos. Si decidimos tener una retribución sería la mínima cuota que pagar como autónomos, en torno a 350 euros cada uno.

El encargado del local deberá tener conocimientos y cierta experiencia en la gestión de un pequeño negocio y se le establecerá un salario de 1500 euros brutos mensuales y los costes del personal de limpieza serán repercutidos a los emprendedores que alquilen las cocinas del local.

En cuanto a la selección del personal, inicialmente nos encargaremos los administradores de la empresa.

6. Plan económico financiero: Proyecciones

En primer lugar, para la puesta en marcha de este proyecto decir que dado que no requiere inicialmente de una gran inversión, buscaremos un inversor que quiera financiar nuestro proyecto y en todo caso, contaremos con el apoyo económico de familiares y amigos.

Point Kitchen no tiene prevista una venta prematura de nuestro negocio, consideramos más importante consolidarnos en el mercado y dar a conocer nuestra marca y, en un momento en el que hayamos crecido suficiente y tengamos nuestro hueco en el mercado, nos gustaría plantearnos la venta de nuestro negocio si considerásemos que fuese más rentable que continuar operando el negocio.

En el primer año, consideramos empezar con un solo local estimando un porcentaje de ocupación del 50%. Posteriormente, nos gustaría que en un segundo año consolidemos nuestra marca y consigamos lograr un 85% (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 70% 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 centrarnos 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.

Empezaríamos con un local de 150 m² dónde sería necesario realizar una obra y acondicionamiento para poder operar en él. Dicho local, estaría compuesto por 6 cocinas de 20 m², una recepción y pasillo de 6m², un almacén frío de 10m², un almacén seco de 10m² (ambos comunes para todos los clientes) y cuarto de basuras de 4 m².

6.1 Obra civil y reforma

Con el objetivo de ahorrar costes, los locales que alquilemos para reformar serán preferiblemente, restaurantes que ya tengan una cocina con salida de humos. Esta reforma consideramos que nos costará alrededor de €135K. Gracias a esta reforma, el valor de este se verá incrementado significativamente; por ello nos gustaría conseguir un trato con la empresa propietaria del lugar para que pagase una parte de la reforma (un 20% aproximadamente)

6.2 Equipamiento básico

Ofrecemos a nuestros clientes una cocina completamente equipada para que puedan empezar a operar en el momento que deseen (explicado en el punto 1 del Plan de Negocio); este equipamiento básico incluye toda la maquinaria, electrodomésticos y menaje necesarios para operar. Además, ofertamos un equipamiento extra para aquellos que requieran de elementos específicos en función del tipo de restaurante que operen (hornos para pizza, freidoras adicionales, grill, entre otros).

El coste estimado de equipamiento básico y adicional, que pueda ser requerido por nuestros clientes, para una sola cocina fantasma es de 7K, la suma total del equipamiento en un local asciende a 42K aproximadamente. Todo el equipamiento será adquirido por medio de la empresa *Suministros Rober* y financiada a 12 meses con un 4% de interés en 2 años; dicho gasto, será repercutido a nuestros clientes cada año. Por lo cual, en el momento de apertura de un nuevo negocio

6.3 Ingresos

Alquilamos cada una de las 6 cocinas aproximadamente por una cuota fija mensual de 2,8K por cliente (dicha cifra incluye equipamiento básico, adicional, comisiones por operación, alquiler del espacio como un 5% por el equipamiento básico proporcionado. Adicionalmente se les cobra una comisión del 3% sobre sus ventas, un 3% por el suministro del *packaging* (si lo solicitasen) y una comisión llamada *Point Kitchen*, a modo de gastos de gestión de 1500€ fijos. Estos servicios extras nos reportarán un ingreso adicional medio mensual de 650€ por cliente, obteniendo unos ingresos totales de 48k anuales (al 100% de ocupación)

6.4 Gastos/Costes

Poseemos unos gastos fijos de alquiler del local de 150m² de 3.000€ mensuales, salario del personal propio de *Point Kitchen*, 1.500€ mensuales (encargado de supervisar la actividad en el local, recibimiento a *riders* y proveedores de los clientes), Marketing consiste en un 6% sobre las ventas óptimas (alrededor de €5.600 anuales), de Tecnología, (*Bistrohub* y conexión a internet con Movistar) de 1.440€, el software ERP de *Crownnet* para la gestión de procesos y poder integrarlo con el software de pedidos son (24K anuales/local), los suministros que repercutimos a nuestros clientes en limpieza de zonas comunes, y seguridad e higiene suponen unos 1.200€ y 1.400€ anuales respectivamente.

En referencia a las proyecciones financieras, consideramos muy importante el porcentaje de ocupación de nuestros locales. Hemos hecho una proyección a 5 años, estimando una posible venta de *Point Kitchen* en ese año; en dicha proyección el porcentaje de ocupación no alcanza en ningún momento el 100% entre todos los locales abiertos, es decir nunca tendremos todas las cocinas operando a la vez, esto provocaría que nuestras estimaciones sean lo más reales posibles. Por último, sería oportuno mantener como mínimo el 60% por ciento de ocupación debido al alto coste fijo que poseemos y a su vez obtener beneficio de nuestra actividad.

Consideramos que los costes fijos son una parte muy importante del negocio por lo que el mantenimiento o la reducción de esto en lo posible nos ayudaría a mejorar el resultado.

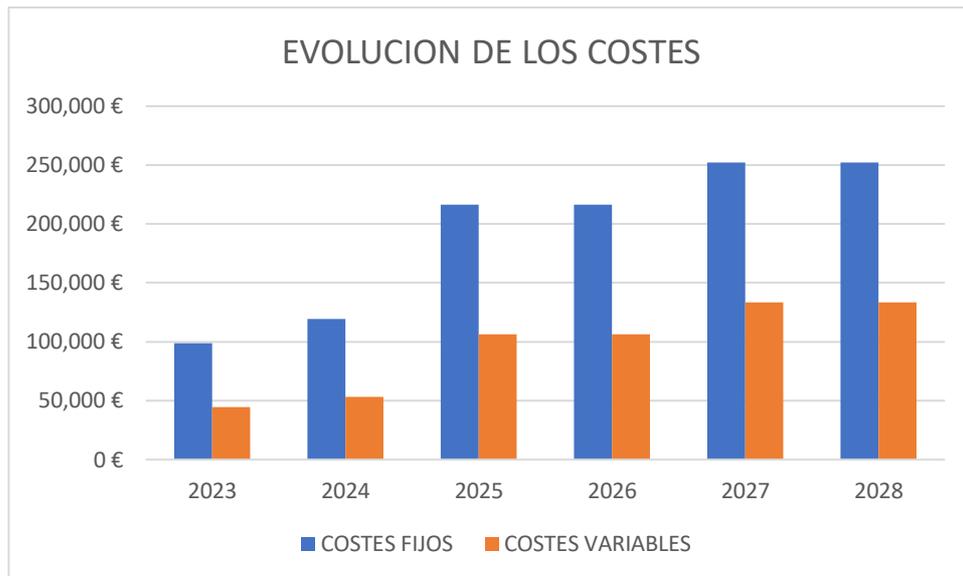
Para ello la negociación con proveedores en el equipamiento, marketing, utilización de software, etc. y la optimización de recursos una vez tengamos abierto más de un local será imprescindible.

Por ejemplo, las campañas de marketing serian para toda la compañía y el software también, ahí tendríamos un coste de oportunidad de cara al futuro.

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
COSTES FIJOS	98.955 €	119.355 €	216.240 €	216.240 €	251.926 €	251.926 €
COSTES VARIABLES	44.400 €	53.280 €	106.560 €	106.560 €	133.200 €	133.200 €
CF %	69%	69%	67%	67%	65%	65%
CV %	31%	31%	33%	33%	35%	35%

Tabla I: Evolución de los costes

Fuente: Elaboración propia



Gráfica I: Evolución de los costes

Fuente: Elaboración propia

6.5 Proyecciones de costes

En referencia a las proyecciones de ingresos, consideramos asequible escalar nuestros ingresos año tras año pasando de 101K en el primer año a 505k en el año 6.

Para lograr este objetivo manejamos dos indicadores, el porcentaje de ocupación de cada local y el número de locales en funcionamiento.

Para el porcentaje de ocupación, estimamos que la ocupación de cada local, el primer año será del 50% hasta dar a conocer la empresa y empezar a tener un hueco en el mercado. consideraríamos indispensable aumentar el porcentaje de ocupación año tras año y abrir 2 nuevos locales (operar en 3 locales en total) antes del 2028.

Para el número de locales abiertos estimaremos una apertura de una nueva cocina cada 2 años.

	<u>2023</u>	<u>2024</u>	<u>2025</u>	<u>2026</u>	<u>2027</u>	<u>2028</u>
Nº locales	1	1	2	2	3	3
% ocupación	50%	83,33%	75,00%	83,33%	77,78%	83,33%
Total Ingresos	104.377 €	173.961 €	313.130 €	347.923 €	487.092 €	521.884 €

Tabla II: Proyección de costes

Fuente: Elaboración propia

Es importante una vez conseguido un mínimo de ocupación, el mantenerlo y aumentarlo progresivamente, por ello la aplicación de políticas de calidad y atención al cliente son necesarias y obligatorias.



Gráfica II: Evolución de los ingresos Fuente: Elaboración propia

6.6 Evolución del EBITDA

Debido a los elevados costes fijos, es necesario poco a poco ir incrementando, tanto la ocupación de los locales, como la apertura de los nuevos. Inicialmente con un local abierto y una ocupación del 50%, para pasar el segundo año a una ocupación del 83% , con lo que tendríamos 5 cocinas en funcionamiento, que aumentarían a 9, 10, 14 y 15 cocinas durante los años siguientes.

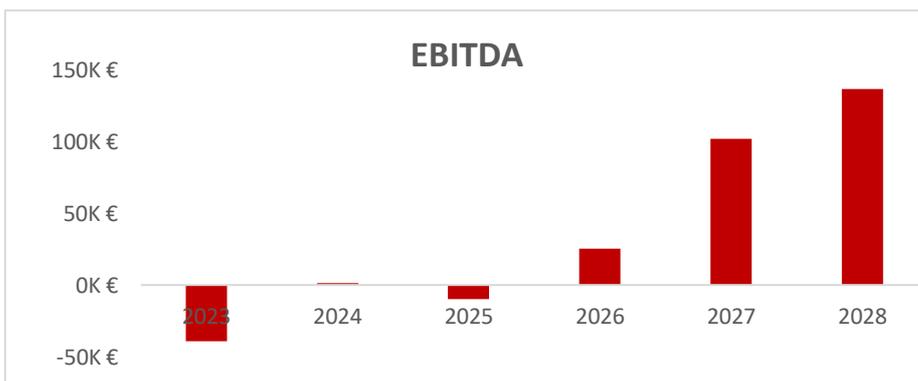
	<u>2023</u>	<u>2024</u>	<u>2025</u>	<u>2026</u>	<u>2027</u>	<u>2028</u>
Nº de Cocinas	3	5	9	10	14	15
EBITDA	-38.978 €	1.326 €	-9.670 €	25.122 €	101.966 €	136.758 €

Tabla III: Evolución de EBITDA

Fuente: Elaboración propia

El primer año sufriríamos de un EBITDA negativo estimado de 39K €, no obstante, durante el segundo año, al aumentar la ocupación al 83% este pasaría a un margen positivo de 1,3K €, debido a la optimización de los gastos y un aumento de los ingresos. Si mantenemos los gastos fijos y aumentamos las ventas, este aumento iría directamente a la cuenta de resultados.

A partir de ahí, el tercer año supondría un pequeño retroceso, debido a la nueva inversión, hasta que mejoráramos el nivel de ocupación con la nueva apertura. De ahí en adelante, manteniendo la ocupación de las cocinas abiertas, sería más fácil la realización de nuevas inversiones y apertura de nuevos locales, ya que el EBITDA aumentaría exponencialmente.



Gráfica III: Proyecciones del EBITDA

Fuente: Elaboración propia

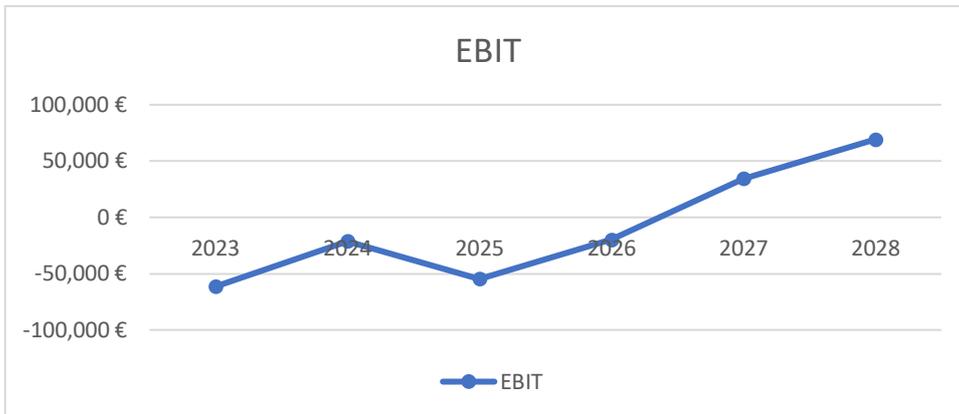
6.7 Evolución EBIT

Como aparece en los datos del PYG, el EBIT, debido a la amortización de las reformas se mantiene en negativo durante los primeros seis años, a partir de ahí, se reduce dicha amortización y nuestro EBIT pasara a números positivos.

	<u>2023</u>	<u>2024</u>	<u>2025</u>	<u>2026</u>	<u>2027</u>	<u>2028</u>
EBIT	-61.478 €	-21.174 €	-54.670 €	-19.878 €	34.466 €	69.258 €

Tabla 4: Evolución de EBIT

Fuente: Elaboración propia



Gráfica IV: Proyecciones del EBIT

Fuente: Elaboración propia

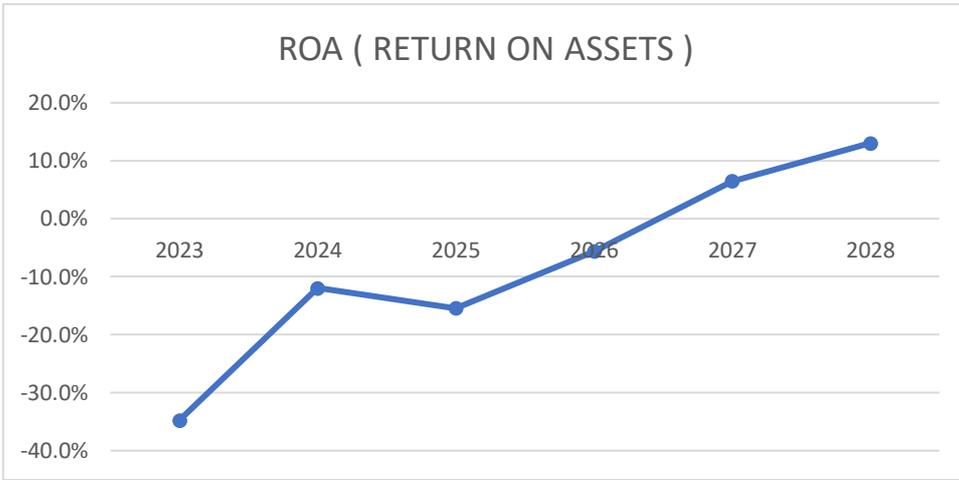
6.8 Evolución ROA (Return on Assets)

El retorno de la inversión en los activos, al igual que el EBITDA sufre una evolución positiva con el aumento de la ocupación y del número de cocinas. Los 4 primeros años el retorno es negativo y a partir del 5 año los activos comenzaran a producir rentabilidad.

2023	2024	2025	2026	2027	2028
-34,7%	-12,0%	-15,4%	-5,6%	6,5%	13,0%

Tabla V: Evolución ROA

Fuente: Elaboración propia



Gráfica V: Proyecciones del ROA

Fuente: Elaboración propia

PYG POINT-KITCHEN

	<u>2023</u>	<u>2024</u>	<u>2025</u>	<u>2026</u>	<u>2027</u>	<u>2028</u>
% ocupación totalidad de locales	50%	83,33%	75,00%	83,33%	77,78%	83,33%
Numero de cocinas	3	5	9	10	14	15
Numero de locales	1	1	2	2	3	3

Ingresos

Alquiler espacio fijo	144.000 €	144.000 €	288.000 €	288.000 €	432.000 €	432.000 €
Equipamiento:						
cobramos un %	23.594 €	23.594 €	47.187 €	47.187 €	70.781 €	70.781 €
% packaging	312 €	312 €	624 €	624 €	936 €	936 €
Ingreso variable sobre ventas de clientes	16.848 €	16.848 €	33.696 €	33.696 €	50.544 €	50.544 €
Ingresos Cuota fija Point Kitchen	24.000 €	24.000 €	48.000 €	48.000 €	72.000 €	72.000 €

Total Ingresos 100%	208.754 €	208.754 €	417.507 €	417.507 €	626.261 €	626.261 €
----------------------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

Total Ingresos % ocupación	104.377 €	173.961 €	313.130 €	347.923 €	487.092 €	521.884 €
-----------------------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

Gastos

Alquiler del local	36.000 €	36.000 €	72.000 €	72.000 €	108.000 €	108.000 €
Personal	20.400 €	40.800 €	81.600 €	81.600 €	61.200 €	61.200 €
Marketing y comercial	12.525 €	12.525 €	25.050 €	25.050 €	37.576 €	37.576 €
Tecnología (Bistrohub y Movistar)	4.200 €	4.200 €	8.400 €	8.400 €	12.600 €	12.600 €
Suministros (agua y luz)	42.000 €	50.400 €	100.800 €	100.800 €	126.000 €	126.000 €

Comisión de las plataformas		0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Equipamiento financiado	22.470 €	22.470 €	22.470 €	22.470 €	22.470 €	22.470 €
Limpieza (campana de extracción y zon. Com)	2.400 €	2.880 €	5.760 €	5.760 €	7.200 €	7.200 €
Seguridad e higiene (subcontrata de laboratorio, APPCC, guías de buenas prácticas, plagas)	1.200 €	1.200 €	2.400 €	2.400 €	3.600 €	3.600 €
Software ERP Crownet	2.160 €	2.160 €	4.320 €	4.320 €	6.480 €	6.480 €
Total gastos 100%	143.355 €	172.635 €	322.800 €	322.800 €	385.126 €	385.126 €
EBITDA	-38.978 €	1.326 €	-9.670 €	25.122 €	101.966 €	136.758 €
Amortización	22.500 €	22.500 €	45.000 €	45.000 €	67.500 €	67.500 €
EBIT	-61.478 €	-21.174 €	-54.670 €	-19.878 €	34.466 €	69.258 €

Tabla VI: Cuenta de PyG

Fuente: Elaboración propia

Bibliografía

- Eleconomista.es. 2022. '*Cocinas fantasma*', entre los vecinos y la norma. [online] Available at: <<https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/11244866/05/21/Cocinas-fantasma-entre-los-vecinos-y-la-norma.html>> [Accessed 8 June 2022].
- Eleconomista.es. 2022. *Barcelona declara la guerra a las macrococinas fantasma*. [online] Available at: <<https://www.eleconomista.es/catalunya/noticias/11136603/04/21/Barcelona-declara-la-guerra-a-las-macrococinas-fantasma.html>> [Accessed 8 June 2022].
- revistas.eleconomista.es. 2022. *Las 'dark kitchens', ¿problema o solución?*. [online] Available at: <<https://revistas.eleconomista.es/alimentacion/2021/mayo/las-dark-kitchens-problema-o-solucion-DG7686162>> [Accessed 8 June 2022].
- EXPANSION. 2022. *El mercado de las 'cocinas fantasma' entra en ebullición*. [online] Available at: <<https://www.expansion.com/empresas/distribucion/2021/05/30/60b35924468aeb17638b45b3.html>> [Accessed 8 June 2022].
- Expansión. 2022. *Las Dark Kitchens modifican el negocio de Uber Eats y otras apps*. [online] Available at: <<https://expansion.mx/tecnologia/2021/10/13/las-dark-kitchens-modifican-el-negocio-de-uber-eats-y-otras-apps>> [Accessed 8 June 2022].
- Euromonitor. 2022. *Ghost Kitchens, Virtual Restaurants, and a...* [online] Available at: <<https://www.euromonitor.com/ghost-kitchens-virtual-restaurants-and-a-delivery-optimized-future/report>> [Accessed 8 June 2022].
- Just Eat. (2020). *Gastrómetro de Just Eat: Estudio anual del sector de la comida a domicilio*. Restauracion news. Recuperado el 5 de abril 2021 de: https://restauracionnews.com/wp-content/uploads/2020/07/VIII-Edici%C3%B3nGastrometro-Just-Eat_Estudio-Anual-del-sector-de-la-comida-a-domicilio.pdf
- Expansión. 2022. *Restaurantes sin mesas: las cocinas fantasmas crecen de la mano de las apps*. [online] Available at: <<https://expansion.mx/emprendedores/2020/01/22/restaurantes-sin-mesas-las-cocinas-fantasmas-crecen-de-la-mano-de-las-apps>> [Accessed 8 June 2022].
- Cooklane. 2022. *Dark kitchens - Les cuisines dédiées à la livraison*. [online] Available at: <<https://cooklane.com/fr/>> [Accessed 8 June 2022].
- Domingo, S. and Solé, E., 2022. *Financiación de startups*. [online] Dialnet. Available at: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8352497>> [Accessed 8 June 2022].

- Ries, E., San Julián, J., García, J. and Miguel, J., 2021. *El método Lean Startup*. Barcelona: Deusto.

- Croll, A. and Yoskovitz, B., 2014. *Metoda Lean Analytics*. Gliwice: Helion.

- Glovo Corporate. 2022. *What are Glovo's Cook Rooms? - Glovo Corporate*. [online] Available at: <<https://about.glovoapp.com/what-are-glovo-cook-rooms/>> [Accessed 8 June 2022].

- Arizaga, J. and Martínez Abascal, E., 2013. *Finanzas para directivos*. España: McGraw-Hill España.

- Moore, G. and Cuesta, A., 2015. *Cruzando el abismo*. Barcelona: Gestión 2000.

- Ben Horowitz., n.d. *Emprender y liderar una startup: El duro camino hasta el éxito*.

- López, P., 2022. *Informe 2021 de Marcas Virtuales de Restauración en España - Informes y reportajes de Restauración en Alimarket, información económica sectorial*. [online] Alimarket.es. Available at: <<https://www.alimarket.es/restauracion/informe/324968/informe-2021-de-marcas-virtuales-de-restauracion-en-espana>> [Accessed 8 June 2022].

- Sanz, E., 2022. *Madrid veta las nuevas 'dark kitchen' hasta modificar la normativa*. [online] elconfidencial.com. Available at: <https://www.elconfidencial.com/vivienda/2021-03-24/dark-kitchen-cocinas-fantasma-mercado-inmobiliario_3005167/> [Accessed 8 June 2022].

- Cooklane. 2022. *Dark kitchens - Les cuisines dédiées à la livraison*. [online] Available at: <<https://cooklane.com/fr/>> [Accessed 8 June 2022].

- mamua. 2022. *mamua - mamua*. [online] Available at: <<https://mamuaikitchen.com/>> [Accessed 8 June 2022].

- Glovoapp.com. 2022. *Pide a domicilio online con Glovo en España: comida, la compra del súper, productos de parafarmacia..* [online] Available at: <https://glovoapp.com/es/es/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=google_brandprotection_ES_Search_ImpS_All_ImpressionShare_BrandProtection_AllUsers_Exact_BrandingAlwaysOn_DigitalBudget_0_0_19012021&utm_campaignid=12168399560&utm_adgroupid=115796730454&utm_term=glovo&utm_matchtype=e&utm_device=c&gclid=CjwKCAjw14uVBhBEEiwAaufYxzln1r9GKWigkGhZjaDVBWHYWEIN9s-8UA7JY_Dtkv1hiUU-5YQWzxoCGNIQAvD_BwE> [Accessed 8 June 2022].

Propuesta Point·Kitchen		PMV
Informacion personal		
Nombre del cliente	Marcos	
Apellidos	Garcia Fernandez	
Teléfono	638947567	
Correo electrónico	marcosgf.1@gmail.com	
DNI	47385656D	
Informacion general		
Restaurante	La Mozzarella	
Nº Cocina	C1	
Ubicación	MAD	
Dirección	Calle del Marqués nº2	
Estado	Propuesta	
Fecha de propuesta	3/1/22	
Tamaño cocina	16 m²	
Costes totales		
Equipamiento básico	€ 4.257	
Equipamiento adicional ejemplo	€ 2.351	
SUBTOTAL EQUIPAMIENTO	€ 6.608	
Comision de gestion point·kitchen por equipamiento total	5,00%	
SUBTOTAL GESTION	€330	
Alquiler del local (cuota mensual)	€ 400	
Menaje (cuota fija)	€ 442	
TOTAL	€ 1.172	
Cuota fija	€ 1.500	
Comision sobre facturacion mensual	3%	
COSTE TOTAL	€ 2.672	

Input	%/€
Comisión Apps	28%
Mercaderías	32%
Ticket medio	21 €

Escenarios de rentabilidad				
	MIN	AVG	MAX	
Pedidos (mensual)		1000	1750	2500
Pedidos (semanal)		231	404	577
Facturación Mensual	21.000 €	36.750 €	52.500 €	
IVA (10%)	(2.100)	(3.675,00)	(5.250,00)	
Comisiones Apps	(5.880)	(10.290,00)	(14.700,00)	
Comisión Point Kitchen	#¡REF!	#¡REF!	#¡REF!	
Mercaderías	(6.720)	(11.760)	(16.800)	
COGS	#¡REF!	#¡REF!	#¡REF!	
Beneficio bruto	#¡REF!	#¡REF!	#¡REF!	
<i>Margen bruto por pedido</i>	<i>#¡REF!</i>	<i>#¡REF!</i>	<i>#¡REF!</i>	
Empleados	2,5	3,0	3,5	
Coste empresa	(1.980,00)	(1.980,00)	(1.980,00)	
Point Kitchen	(2.672,44)	(2.672,44)	(2.672,44)	
Opex	(7.622,44)	(8.612,44)	(9.602,44)	
EBITDA	#¡REF!	#¡REF!	#¡REF!	
<i>Punto de equilibrio semana</i>	<i>249</i>	<i>282</i>	<i>316</i>	

Equipamiento básico	Proveedor	Código	Costo Real	Descuento %	Coste con %	Uds	Total	Link
Campaña extracción de humos (2000 * 750 * 480)	Suministros Rober	20008034	1.025,00 €	45%	563,75 €	1	€563,75	https://www.maquinaria-hosteleria.net/
Fuegos de sobremesa gas (900 x 450 x 240)	Suministros Rober	4413	775,00 €	45%	426,25 €	1	€426,25	https://www.maquinaria-hosteleria.net/
Fregadero	Suministros Rober	FMFL-187-D	850,00 €	45%	467,50 €	1	€467,50	https://www.maquinaria-hosteleria.net/
Grifo	Suministros Rober	GR-330 E	215,00 €	40%	129,00 €	1	€129,00	https://www.maquinaria-hosteleria.net/
Lavamanos (450 * 450 * 850)	Suministros Rober	LV-450/1	325,00 €	40%	195,00 €	1	€195,00	https://www.maquinaria-hosteleria.net/
Mesa mural con estante 1: Zona de trabajo (600 * 500 * 850)	Suministros Rober	MM-60/50	325,00 €	35%	211,25 €	1	€211,25	https://www.maquinaria-hosteleria.net/
Mesa mural con estante 2: Zona de embalaje (600 * 500 * 850)	Suministros Rober	MM-60/50	325,00 €	35%	211,25 €	1	€211,25	https://www.maquinaria-hosteleria.net/
Botiquín primeros auxilios básico verde para 10 personas	Vogue	G0691	24,25 €	0%	24,25 €	1	€24,25	https://www.vanintemoreca.es/otros/seguridad-y-emergencias/box-botiquin-verde-https://www.lidi.es/que-proces-exitmo/
Extintores apaga incendios (55,6 x 18,7 x 16,2)	Lidi	RAL 3000	25,00 €	0%	25,00 €	2	€50,00	https://www.lidi.es/que-proces-exitmo/
Papeleras de reciclaje adicional 3x60L con base de ruedas	Compralimpieza	7333A	184,10 €	0%	184,10 €	1	€184,10	https://www.maquinaria-hosteleria.net/
Estanterías de 4 niveles mural (715mm)	Suministros Rober	P7188	210,00 €	40%	126,00 €	2	€252,00	https://www.maquinaria-hosteleria.net/
Nevera - Armario expositor refrigerado + Estante adicional 460 x 450 mm	Suministros Rober	ARTIKO S-360	1.010,00 €	45%	555,50 €	1	€555,50	https://www.maquinaria-hosteleria.net/
Suministros de luz y agua			- €		- €	1	€0,00	https://www.maquinaria-hosteleria.net/
Congelador/Arcon (600 x 600 x 1855)	Suministros Rober	NS-401 C	1.250,00 €	45%	687,50 €	1	€687,50	https://www.maquinaria-hosteleria.net/
Zona de Almacenaje comun (congelación y refrigeración)			- €		- €	1	€0,00	https://www.maquinaria-hosteleria.net/
Zona de recepción comun (riders)			- €		- €	1	€0,00	https://www.maquinaria-hosteleria.net/
Limpieza general del local (2 veces semanales x 3Horas)	Crono Share	Precio medio mensual	- €	0%	- €	24	€0,00	https://www.cronoshare.com/quiero-trabaja/filmarea
Conexión a Internet. Vodafone, Love Empresa Smart			- €		- €	1	€0,00	https://www.maquinaria-hosteleria.net/
Software de pedidos (gestor)	last.app	precio instalacion software	- €	0%	- €	5	€0,00	
Software de pedidos (gestor)	last.app	precio uso mensual	- €	0%	- €	5	€0,00	
Sistema ERP - Crownnet (Gestor de recursos) (10000EUR / entre las 5 codi			1.500,00 €	80%	300,00 €	1	€300,00	https://www.maquinaria-hosteleria.net/

TOTAL	8.043,35 €	4.106,35 €	54,00	4.267,35 €
--------------	-------------------	-------------------	--------------	-------------------

