



Facultad de Ciencias Económicas

PLAN DE NEGOCIO DE LA START - UP POINT-KITCHEN. Cocinas orientadas al mercado de reparto a domicilio.

Autor: Pablo González Rodríguez – Tarduchy
Director/a: Esther Vaquero Lafuente

TABLA DE CONTENIDOS

0. RESUMEN EJECUTIVO/ABSTRACT	3
1. INTRODUCCIÓN	5
2.1 Objetivos	5
2.2 Metodología.....	5
2.3 Planteamiento del problema y análisis de la oportunidad de negocio	6
2.4 Descripción de la idea de negocio	7
2.5 Estructura del trabajo	8
2. ESTUDIO DEL MERCADO HOSTELERO E INDUSTRIA DEL DELIVERY	9
3.1 Introducción.....	9
3.2 Situación Postpandemia actual del sector servicios.....	9
3.3 La industria del <i>delivery</i>	13
3.3.1 Oportunidades en la industria del <i>delivery</i>	14
3.3.2 Limitaciones a la industria del <i>delivery</i>	17
3.4 Visión global del sector.....	20
3. POINT-KITCHEN	21
4.1 Introducción.....	21
4.2 Análisis de la industria Dark Kitchen	22
4.3 Definición del modelo de negocio.....	25
4.3.1 Business Model Canvas (BMC).....	25
4.3.2 Análisis DAFO	27
4.4 Análisis de viabilidad comercial	30
4.4.1 Segmentos de cliente y grupos de interés	30
4.4.2 Propuesta de valor al cliente.....	31
4.5 Análisis de viabilidad operativa.....	35
4.5.1 Recursos clave	35
4.5.2 Alianzas estratégicas.....	38
4.6 Análisis de la viabilidad competitiva.....	39
4.6.1 Análisis de la competencia.....	39
4.6.2 Posicionamiento estratégico diferencial.....	40
4.7 Análisis de viabilidad financiera	41
4.7.1 Flujos de ingreso y estructura de costes.....	41
4.7.2 Proyecciones financieras y escenario de rentabilidad	44
4.8 Visión de futuro.....	48
5. CONCLUSIONES	50
BIBLIOGRAFÍA	53

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Cifra de negocios del sector servicios por sector de actividad en 2020.....	10
Ilustración 2: Variación de la facturación del sector servicios en 2021	11
Ilustración 3: Índice de la cifra de negocios del sector servicios en 2021 respecto a 2020.....	11
Ilustración 4: Frecuencia de consumo en 2021 vs 2019.....	12
Ilustración 5: Beneficios de una Dark Kitchen	24
Ilustración 6: Business Model Canvas de Point-Kitchen	26
Ilustración 7: Análisis DAFO de Point-Kitchen.....	29
Ilustración 8: Distribución del local por m2	35
Ilustración 9: Equipamiento básico de una cocina	36
Ilustración 10: Menaje de una cocina	36
Ilustración 11: Equipamiento adicional de una cocina.....	37
Ilustración 12: Ejemplo del Producto Mínimo Viable (PMV) de una cocina.....	42
Ilustración 13: Estructura de costes totales por local y cocina.....	43
Ilustración 14: Proyecciones financieras Point-Kitchen.....	44
Ilustración 15: Inversión inicial y estimaciones por cliente de Point-Kitchen.....	45
Ilustración 16: Cuenta de pérdidas y ganancias de Point-Kitchen.....	46
Ilustración 17: EBITDA y EBIT ajustado por % de ocupación	47

0. RESUMEN EJECUTIVO/ABSTRACT

El sector de la restauración se ha visto duramente afectado por la crisis económica y sanitaria de la pandemia durante los años 2020 y 2021. En este año 2022, se inicia un nuevo plan de recuperación para el sector, marcado por nuevos retos y proyectos de carácter innovador. El más difícil de estos retos es superar las secuelas de la pandemia, reestructurar el sector y adaptarse a las circunstancias actuales con el fin de hacer frente a los nuevos desafíos que se plantean en la *escena gastronómica*.

Por todo ello, ante la gran oportunidad de mercado que se presenta y los problemas actuales del sector, se intuye un 2022 repleto de nuevos cambios y desafíos. Una de estas tendencias actuales, salvadoras de la restauración en estos tiempos de crisis, han sido las llamadas *Dark Kitchen*. Estas cocinas fantasmas, destinadas exclusivamente al envío de comida a domicilio, mantuvieron vivos los restaurantes españoles durante la época de confinamiento obligatorio. A día de hoy, las *Dark Kitchens*, fortalecidas por las nuevas tecnologías y el *delivery*, siguen siendo vitales, convirtiéndose cada vez más, en una opción afianzada dentro de la realidad del mundo hostelero.

Observando el panorama actual con mirada amplia, la oportunidad para reinventarse con nuevos modelos de negocio es también idónea. Nuestra *start-up* Point-Kitchen es uno de ellos. Esta idea de negocio, orientada al reparto a domicilio (*delivery*), busca ofrecer a los clientes cocinas totalmente equipadas a un precio asequible. Nuestro objetivo es anticiparnos a los hábitos y preferencias que demandan los clientes, ser flexibles a las nuevas circunstancias postpandemia y tener la capacidad para asumir los nuevos retos e incertidumbres que diariamente ponen a prueba este sector.

Palabras clave: *Escena gastronómica, Dark Kitchen, modelos de negocio, start-up, delivery, cocinas.*

ABSTRACT

The foodservice sector has been hard hit by the economic and health pandemic crisis during the years 2020 and 2021. This year 2022, signals the beginning of a new recovery plan for the sector, marked by new challenges and innovative projects. The most difficult of these challenges is to overcome the aftermath of the pandemic, to restructure the sector and to adapt to current circumstances in order to meet the new challenges posed by the *gastronomic scene*.

For all these reasons, given the huge market opportunity that lies ahead and the current problems of the sector, a 2022 full of new changes and challenges can be foreseen. One of these current trends, saviours of the restaurant industry in these times of crisis, are the so-called *Dark Kitchens*. These *Dark Kitchens*, intended exclusively for food *delivery*, kept Spanish restaurants alive during the period of compulsory confinement. Today, *Dark Kitchens*, strengthened by the modern technologies and *delivery*, continue to be vital, becoming more and more a consolidated option within the reality of the hospitality world.

Looking at the current panorama with a broad view, the opportunity to reinvent oneself with new *business models* is also ideal. Our *start-up* Point-Kitchen is one of them. This *delivery*-oriented business idea seeks to offer customers fully equipped *kitchens* at an affordable price. Our goal is to anticipate the habits and preferences demanded by customers, to be flexible to the new post-pandemic circumstances and to be able to take on the new challenges and uncertainties that this sector faces on a daily basis.

Keywords: *Gastronomic scene, Dark Kitchen, business models, start-up, delivery, kitchens.*

1. INTRODUCCIÓN

2.1 Objetivos

El principal objetivo de este TFG es estudiar la viabilidad y rentabilidad de la *start-up* Point·Kitchen. Esta idea de negocio busca fomentar la apertura y creación de una red de cocinas fantasma que permita externalizar la expansión de negocios gastronómicos a medida, reduciendo plazos y costes de inversión. Por cocina fantasma se entiende a todo negocio de restauración que no dispone de un local físico en el que poder consumir los productos y que está orientado a la preparación de alimentos para su entrega a domicilio.

Adicionalmente, esta idea también busca proveer de la asistencia y servicios necesarios para la correcta apertura y funcionamiento del local (licencias, instalaciones, asesoría de la industria, búsqueda de proveedores, materias primas...). En definitiva, facilitar de forma rápida y sencilla la creación de nuevos espacios de restauración, aprovechando las corrientes en auge del sector tras la crisis de la pandemia.

Para ello, se busca cumplir una serie de objetivos específicos:

1. Analizar en profundidad el mercado hostelero y la industria del *delivery* dentro del panorama postpandémico actual.
2. Realizar un estudio del mercado y análisis del entorno competitivo de la empresa para poder identificar los puntos fuertes en donde la marca podría diferenciarse; siempre adaptándose a las necesidades del mercado actual.
3. Desarrollar el modelo de negocio de la *start-up* Point·Kitchen y estudiar su viabilidad de desarrollo.
4. Especificar la propuesta de valor que ofrece Point·Kitchen para dar solución a los problemas y limitaciones actuales del sector.

2.2 Metodología

La metodología empleada para la realización de este TFG buscará dar respuesta a los objetivos mencionados con anterioridad y constará de una parte académica en la que se acudirán a fuentes de información relacionadas con el plan de negocio en concreto y con la economía en general.

Se estudiarán artículos e información pública presente en fuentes como *Google Scholar* para ampliar el conocimiento de la industria, analizar los competidores existentes en el mercado, determinar la viabilidad de la idea de negocio planteada y descubrir diversas estrategias que permitan desarrollar y expandir el servicio ofertado.

Con el fin de dar respuesta a otras dificultades observadas, se han realizado entrevistas personales que nos han permitido conocer las opiniones de la población sobre la idea de negocio, así como ayudarnos a considerar los puntos fuertes y débiles de la misma. Adicionalmente, se ha llevado a cabo un *Business Model Canvas* con la finalidad de definir detalladamente los nueve pilares básicos de nuestra *start-up*.

Por otro lado, nuestra idea de negocio también está respaldada por la plataforma *Comillas Emprende*. Dicha plataforma nos ha permitido desarrollar el proyecto; así como facilitarnos con gran cantidad de material, información, tácticas y trabajo técnico (*Workshops* y sesiones *One-to-One*) con el fin de motivar y despertar nuestro espíritu emprendedor.

Por último, el equipo de Point-Kitchen ha contado con la ayuda y testimonio de grandes líderes y emprendedores de la industria como José María Verdugo Aladueña, cofundador de “*Hive*”, el cual nos ha permitido descubrir con mayor cercanía, el sector de la restauración y las necesidades básicas indispensables para iniciarse en el mundo de las cocinas fantasma.

2.3 Planteamiento del problema y análisis de la oportunidad de negocio

Tras haber sufrido la mayor crisis estructural recordada hasta la fecha por las terribles consecuencias que ha tenido la pandemia de la Covid-19, la situación económica española se ha visto gravemente afectada en los últimos dos años.

Focalizándonos en el sector de la hostelería, cuya contribución al PIB nacional es del 6,2% (El Economista, 2021) y que representa un 8,7% del empleo español (Hostelería, 2022), podemos destacar que, durante el periodo de la pandemia, cerca de un tercio de los establecimientos se han visto obligados a cerrar, suponiendo una pérdida de empleo de 200.000 puestos de trabajo a nivel nacional (Hostelería, 2022). En cuanto a cifra de negocio se refiere, según muestran los últimos estudios del Instituto Nacional de Estadística (INE), la pandemia ha supuesto también una caída del 43% en el nivel de facturación respecto a años anteriores (Hostelería, 2022).

Adicionalmente, a pesar de que el cierre del año 2021 ha supuesto una fuerte recuperación del sector respecto a 2020 (año crítico de la pandemia), este se sitúa todavía en torno a un 25% por debajo de datos precrisis. Todo esto hace indicar que la recuperación plena del sector se alargará hasta el año 2023 y tendremos que esperar hasta entonces para volver a situarnos en cifras prepandemia (Redacción HD, 2021).

En definitiva, las consecuencias que la pandemia ha dejado durante 2020 y 2021 en el sector hostelero son evidentes; viéndose duramente golpeado en términos de empleo, producción y reducción del tejido empresarial. Son necesarias, por tanto, una serie de medidas drásticas que nos ayuden a encauzar la situación actual con el objetivo de aportar soluciones para ayudar a los restaurantes a adaptarse a los nuevos cambios y tendencias fruto de esta situación coyuntural.

Algunas de estas soluciones, que más adelante desarrollaremos en profundidad, provienen de nuevas tendencias muy marcadas que generan oportunidades de negocio distintas a las actuales. Entre ellas encontramos la digitalización de los procesos de producción y comercialización, el auge de la comida a domicilio y el *delivery*, la mejora en la gestión, eficiencia y profesionalización hostelera, el desarrollo formativo de los empleados y la preocupación por la sostenibilidad.

2.4 Descripción de la idea de negocio

Gracias al fenómeno del *Food Delivery*, en España han surgido nuevos modelos de negocio con grandes índices de rentabilidad, entre ellos el modelo de “restaurante virtual”, también conocido como “marca digital”. Abrir una nueva marca o expandir un restaurante es ahora más fácil de lo que nunca antes nos habíamos imaginado.

En Point·Kitchen, ayudamos a los emprendedores del sector de la restauración a hacer posible sus proyectos con la menor inversión, el menor riesgo y la mayor rentabilidad posible. Para ello, ponemos a disposición del cliente una serie de servicios, optimizados de manera que el cliente pueda poner en marcha su negocio en menos de un mes. También podrá expandir su restaurante a nuevas zonas comerciales, ganar nuevos clientes e impulsar sus ingresos, todo ello sin preocuparse por trámites adicionales y por una fracción del costo de un restaurante tradicional.

El proceso de funcionamiento es muy sencillo: el cliente alquila uno de nuestros locales (espacios de cocina exclusivos listos para que el cliente personalice e instale sus equipos según sus necesidades); además, brindamos el equipamiento y la tecnología necesaria para que se reciban los pedidos desde las distintas plataformas de reparto (Deliveroo, Just Eat, Globo, Uber Eats...) en un solo dispositivo.

Finalmente, una vez que la orden de compra está completa, nuestro equipo se asegura de que el pedido llega a manos del repartidor adecuado y es entregado al cliente final en el menor tiempo posible.

2.5 Estructura del trabajo

El siguiente trabajo está estructurado siguiendo el orden establecido en la Tabla de Contenidos inicial. En primer lugar, se presentará un análisis exhaustivo del sector hostelero y de la industria del *delivery*. En este análisis, analizaremos la situación postpandemia actual, así como las oportunidades y limitaciones que se presentan en la industria de las plataformas digitales de *delivery*; canales que han experimentado un gran crecimiento a raíz de la pandemia y que se encuentran en pleno proceso de consolidación.

En segundo lugar, se desarrollará un análisis de la industria de las cocinas fantasma, seguido de una presentación del modelo de negocio de la start-up Point·Kitchen. Al definir la idea de negocio, estudiaremos el “*Business Model Canvas*”, plantilla utilizada en las primeras fases de desarrollo de una nueva empresa para describir todas las ventajas, objetivos, retos, riesgos, costes y oportunidades que presenta el negocio. A continuación, se llevará a cabo un análisis DAFO, documento que posibilitará el diagnóstico de la situación interna (debilidades y fortalezas) y externa (amenazas y oportunidades) de la empresa Point·Kitchen.

Finalmente, como parte del plan de la empresa, se evaluará la viabilidad e impacto del proyecto mediante un análisis de viabilidad comercial, operativo, competitivo y financiero, que tendrá como objetivo garantizar una aproximación de las circunstancias por las que pueda atravesar el negocio en un futuro.

El trabajo se concluirá presentando de manera detallada los hallazgos y resultados obtenidos a raíz del proyecto y que serán estructurados en base a los objetivos fijados inicialmente.

2. ESTUDIO DEL MERCADO HOSTELERO E INDUSTRIA DEL DELIVERY

3.1 Introducción

Para el presente estudio, aunque no podemos perder de vista el impacto en otras actividades del sector servicios, nos centraremos principalmente en la actividad hostelera, más concretamente en la restauración y el sector gastronómico.

Dado que nuestra *start-up* Point·Kitchen está altamente ligada a este sector, el análisis que se presenta a continuación nos permitirá cuantificar en mayor medida el impacto que nuestro concepto de negocio puede tener en el mercado. De esta forma, seremos capaces de identificar una idea de negocio diferente e innovadora, adaptada a las necesidades del mercado y capaz de aportar ese elemento diferencial clave para hacer frente a los retos del sector gastronómico logrando el éxito empresarial.

Para ello, recogeremos la información más pertinente con respecto a la evolución del sector a nivel nacional en periodos de pandemia, analizaremos las tendencias e innovaciones más proliferantes del mercado actual y consideraremos las limitaciones que pueden dificultar el crecimiento y desarrollo del sector en un futuro.

3.2 Situación Postpandemia actual del sector servicios

El sector servicios en España representa el 50% del Producto Interior Bruto (PIB) y el 43% de los ocupados españoles (INE, 2021). Este sector, considerado como el más importante de la economía española, esta a su vez desglosado en cinco grandes agregados: transporte y almacenamiento, hostelería, información y comunicaciones, actividades profesionales, científicas y técnicas y actividades administrativas y servicios auxiliares.

Como consecuencia de la pandemia del Covid-19, 2020 fue un año negro para el sector debido a los innumerables cierres y restricciones. Esto supuso que los distintos agregados del sector servicios registraran tasas anuales negativas durante todo el año, implicando una parada casi total del sector.

La siguiente tabla muestra de menor a mayor, la variación anual de la cifra de negocios por sector durante el año 2020. Como puede observarse, los menores descensos se dieron en información y comunicaciones (-8,6%) y actividades profesionales científicas y técnicas (-10,7%), mientras que los más acusados lo presentaron la hostelería (-51,4%) y las actividades administrativas y servicios auxiliares (-30,6%).

Ilustración 1: Cifra de negocios del sector servicios por sector de actividad en 2020

	Variación Anual (%)
Comercio al por menor, excepto vehículos de motor	-7.9
Información y comunicaciones	-8.6
Actividades profesionales, científicas y técnicas	-10.7
Comercio al por mayor, excepto vehículos de motor	-12.5
Transporte y almacenamiento	-19.2
Venta y reparación de vehículos de motor	-19.4
Actividades administrativas y servicios auxiliares	-30.6
Hostelería	-51.4

Fuente: Instituto Nacional de estadística (INE)

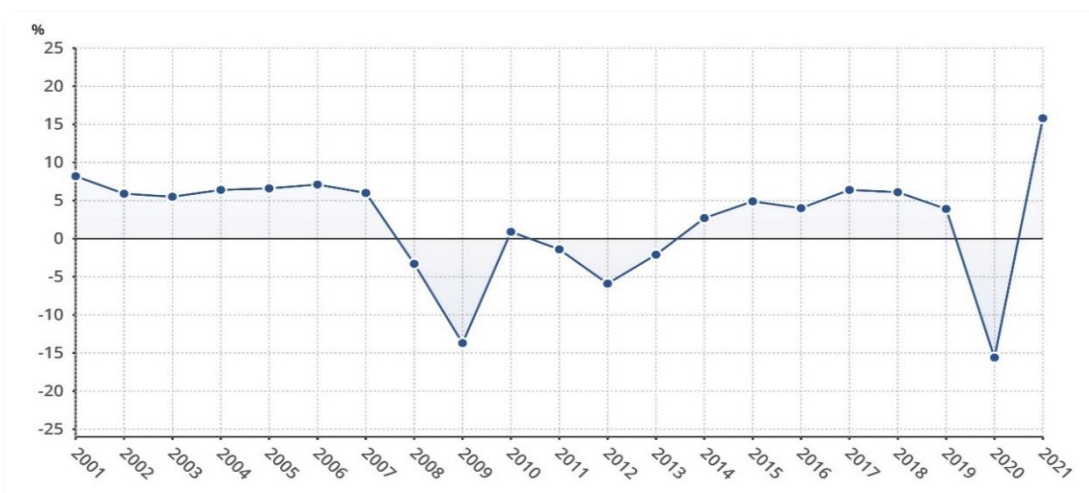
Adicionalmente, debemos considerar otros factores negativos para el sector hostelero, como la reducción en la movilidad de la población, el aumento del trabajo a distancia, la caída del gasto por parte de los consumidores o la preocupación por la aparición de nuevas variantes del Covid-19, algunas de ellas más transmisibles y contagiosas.

La variante ómicron sufrida a finales de 2021, vino acompañada por un nuevo aumento de las restricciones de movilidad, conduciendo a un incremento en la cantidad de trabajo a distancia en toda Europa occidental. Una gran parte de la población activa actual, aún no ha regresado a su lugar de trabajo tradicional y es probable que muchos de ellos no vuelvan después de la pandemia.

Actualmente en España, entre el 15% y el 25% de la población trabaja desde casa o en otros lugares a distancia de la empresa (Pinsker, 2022). El aumento del teletrabajo ha conllevado también una reducción del gasto por parte de los consumidores. Prueba de ello es que, en diciembre de 2021, el gasto del sector de la restauración fue un 14% inferior al de diciembre de 2019 (Pinsker, 2022). Todo ello, sumado a la cancelación de muchos eventos de temporada y al aumento del consumo fuera del hogar (Out Of Home, OOH) provocó que el mercado bajara a finales de año.

Sin embargo, no todo son malas noticias. Según los últimos datos publicados por el INE, y tal y como muestra la gráfica a continuación, el sector servicios avanza en su proceso de recuperación, registrando en 2021 un incremento medio de su facturación del 15,8%. Este repunte de las ventas, el mayor de los últimos 21 años, devuelve al sector a tasas positivas tras el desplome del 15,6% experimentado el año anterior.

Ilustración 2: Variación de la facturación del sector servicios en 2021



Fuente: Instituto Nacional de estadística (INE)

Entrando a detallar de forma más precisa la gráfica anterior con los subsectores que más elevaron su facturación media en 2021, encontramos precisamente la hostelería (+42%) seguido del comercio mayorista (+19,7%); transporte y almacenamiento (+19,1%); actividades administrativas y servicios auxiliares (+15,3%); venta y reparación de vehículos de motor (+14,5%); actividades profesionales, científicas y técnicas (+11,3%); comercio minorista (+8,8%) e información y comunicaciones (+5,8%).

Ilustración 3: Índice de la cifra de negocios del sector servicios en 2021 respecto a 2020

	INDICE	TASA (%)	
		Anual	Media del año 2021
INDICE GENERAL	139,1	17,6	16,0
1. COMERCIO	141,9	15,1	15,9
1.1 Venta y reparación de vehículos de motor	129,6	2,3	14,5
1.2 Comercio al por mayor	147,2	22,9	19,7
1.3 Comercio al por menor	136,7	6,6	8,8
2. OTROS SERVICIOS	133,8	22,7	15,9
2.1 Transporte y almacenamiento	132,3	26,5	19,1
2.2 Hostelería	92,8	77,1	42,0
2.3 Información y comunicaciones	134,9	9,1	5,8
2.4 Actividades profesionales, científicas y técnicas	182,1	13,3	11,3
2.5 Actividades administrativas y servicios auxiliares	115,5	26,3	15,3

Fuente: Instituto Nacional de estadística (INE)

Según muestran los resultados obtenidos en 2021, el consumo fuera del hogar también ha mejorado respecto a 2020, aumentado un 23,4% (Kantar, 2022). Este otro indicador de mejora en el sector como medio para alcanzar la normalidad, viene precedido por la vacunación masiva de la población durante el año 2021, la cual ha permitido normalizar en buena medida la convivencia dentro y fuera de los hogares españoles. Adicionalmente, el gasto por acto de compra alcanza en 2021 los 9,2€ y supera así al de hace dos años. Este incremento del gasto medio ha aumentado un 11% con respecto a 2019 (Kantar, 2022).

Ilustración 4: Frecuencia de consumo en 2021 vs 2019



Fuente: Kantar

Remarcar también que la Patronal Hostelería de España manejaba para 2021, una caída del 30% respecto a 2019 para el conjunto de la hostelería. Esta cifra se ha quedado finalmente en un 23% respecto a datos precrisis según los datos de la consultora NPD. (Roper, 2022). Finalmente, en cuanto a los restaurantes de comida rápida (Quick Service Restaurants, QSR), debido a su resiliencia frente al confinamiento y demás restricciones, consiguieron mejorar sus cifras al cierre del año, en parte, gracias al buen desarrollo que ya se venía haciendo del *delivery*.

Como conclusión, hay que destacar que los próximos meses hasta mediados de 2022, serán claves para determinar la situación del sector de cara a años venideros. Si se da el caso, y la situación mejora, se anticipa que la mayoría de los mercados se acercarán, pero no necesariamente superarán, los niveles de 2019. Podemos concluir, por tanto, que la situación postpandemia actual en la que nos encontramos, augura buenas expectativas de crecimiento para el sector de la restauración en el año 2022.

3.3 La industria del *delivery*

La cultura gastronómica española es famosa en el mundo entero e internacionalmente innegable. Actualmente, España ocupa la quinta posición en el ranking mundial de Estrellas Michelin con 224 (11 restaurantes con tres estrellas, 31 con dos estrellas y 182 con una estrella), solo superado por Japón (701), Francia (595), Italia (334) y Alemania (290). (Cancela, 2021). Por otra parte, según la guía 50Best, España cuenta con un total de 6 restaurantes en la lista de Los 50 Mejores Restaurantes del Mundo; 5 de ellos situados en el top 20 (50B, 2021).

Todo esto, evidencia que España tiene una cultura gastronómica excelente, una diversidad extraordinaria, una buena situación geográfica y un potencial óptimo para el crecimiento del sector. Sin embargo, la evolución histórica del sector gastronómico, ha dejado claro que es necesario tener en cuenta un ingrediente más: el factor empresarial.

Los actuales modelos de negocio en el sector de la hostelería tienen una nueva concepción de restaurante: exigen una mayor profesionalización y aplicación de principios de gestión innovadores, al tiempo que plantean apuestas empresariales más fuertes y diversas. Entre ellas encontramos la creación de nuevos grupos hosteleros, impulsados por cocineros famosos convertidos en emprendedores, o entidades no gastronómicas que identifican oportunidades de inversión en el mercado (KPMG, 2019).

El confinamiento domiciliario estricto implantado entre los meses de marzo y mayo de 2020, propició el crecimiento de una de estas oportunidades de inversión: el *delivery* o *take-away*. Una práctica que, si bien estaba creciendo a un ritmo controlado y estable, con la pandemia se ha visto incrementada a un ritmo exponencial.

Esta cicatrización del sector ha provocado la erupción de nuevas dinámicas de mercado y el *delivery* es, sin duda, uno de los canales que más se ha consolidado con la llegada de la pandemia. Las cifras lo demuestran, y la verdad es que el *delivery*, a pesar de que creciera en 2019 un 46,4% respecto a 2018, alcanzando un total de 36,2 millones de pedidos tramitados (Adigital, 2020); durante 2021, esa cifra ha aumentado en 11 puntos su penetración, llegando a un acumulado del 44% del total a final de año (Kantar, 2022).

Adicionalmente, la llegada de estas plataformas digitales se ha visto beneficiada por la integración de nuevos canales de compra a tiendas que operaban de forma tradicional; no cabe de extrañar, por tanto, que los negocios y canales que más desarrollaron el *delivery* durante la pandemia, fueron los que mejor se recuperaron de la crisis.

3.3.1 Oportunidades en la industria del *delivery*

Durante los meses de confinamiento estricto (periodo más dañino para la restauración española) los modelos de *delivery* experimentaron grandes avances, sobre todo el digital (pedidos a través de webs y App), que creció un 33% respecto al mismo periodo del año anterior (NPD, 2021). Es por ello, que las oportunidades de negocio que presenta actualmente el *delivery* en nuestro país sean muy diversas.

Estilo de vida de los consumidores

La pandemia del Covid-19 provocó, a nivel mundial, el aislamiento por parte de la población en sus hogares; como consecuencia, la economía sufrió un enorme descenso en su actividad y el sector hostelero fue uno de los más afectados. El número de hoteles, restaurantes y bares que tuvieron que cerrar definitivamente, debido a la imposibilidad de operar durante la pandemia, fue muy elevado (NPD, 2021).

A medida que las restricciones fueron reduciéndose, el consumo fuera de los hogares se recuperó paulatinamente y el consumidor adaptó sus rutinas a un nuevo estilo de vida; muy marcado por las medidas sanitarias de prevención de contagios, la reducción de los desplazamientos y el trabajo telemático.

El aumento del teletrabajo y del número de personas que viven solas en sus hogares ha provocado que, cada vez con más frecuencia, las personas opten por pedir comida a domicilio. Si a esto le sumamos la tendencia hacia una mayor *comodidad* que se ha acentuado a raíz de la pandemia y el miedo, aunque cada vez menor, aun existente entre la población por infectarse; la sociedad considera cada vez más sencillo pedir comida a domicilio que salir a comer a locales de restauración tradicionales.

Y es que el *delivery*, a pesar de presentar indicios de ralentización a medida que el consumo OOH va regresando a la normalidad, sigue teniendo buena aceptación. Gracias a su facilidad para adaptarse a las distintas demandas y momentos del consumidor, así como por su asequibilidad, su capacidad de innovación y su accesibilidad, el *delivery* sigue incorporando diariamente nuevos compradores por todo el mundo.

Tendencia del mercado

A pesar de que, en España, el mercado de la comida a domicilio, esta mucho menos desarrollado que en otros países occidentales, sigue siendo una tendencia de crecimiento en auge y de gran relevancia para el sector de la restauración.

En concreto en España, el porcentaje de penetración ha aumentado, pasando del 44% en 2020 al 51% actual, aunque sigue por debajo de países vecinos como Reino Unido, Francia o Portugal (Kantar, 2021).

Si bien es verdad que durante el confinamiento el consumo en el hogar creció de forma exponencial, tras la paralización casi completa de la actividad hostelera, se recuperó el consumo en los establecimientos. Sin embargo, el consumidor nunca llegó a olvidarse por completo de sus hábitos rutinarios de *delivery* adquiridos durante el confinamiento, lo que permitió a este servicio seguir teniendo un margen de crecimiento elevado.

Estas estadísticas mejoran año tras año gracias a eventos como HIP 2022, edición del *Hospitality 4.0 Congress* y celebrado recientemente del 7 al 9 de marzo de 2022, donde por medio de uno de los mayores congresos mundiales de tendencias innovadoras y nuevos conceptos *horeca*, se impulsa la hostelería en España. En él se analizan nuevos modelos de negocio que buscan marcar el sector y centrarse en el diseño de la hostelería del futuro (HIP, 2022).

Estas y muchas otras cumbres, permiten que líderes del sector y firmas expositoras se citen para mostrar sus últimas innovaciones, tendencias, productos y soluciones con el fin de ayudar al empresario hostelero a mejorar la competitividad de su negocio. El objetivo prioritario es, por tanto, dotar a los negocios de las herramientas necesarias para poder afrontar la continuidad de su actividad.

Digitalización

La propia evolución del mercado viene acompañada por una transformación digital de las plataformas de acceso. Los grandes agregadores como Uber Eats, Just Eat o Glovo, han ayudado a generar un mayor hábito de compra a través de este canal, incorporando constantemente a nuevos compradores por todo el mundo.

Ventajas como la capacidad para gestionar pedidos incrementales sin limitación de horario, el poder conseguir nuevos clientes potenciales por todo el mundo gracias a la visibilidad de la oferta comercial, la aportación de un nuevo valor añadido a los locales mediante una nueva línea de negocio digital o la fidelización de clientes habituales dándoles la opción de consumo en el hogar, hacen de este nuevo servicio, una de las mayores transformaciones del sector sufridas hasta la fecha.

Y es que la digitalización debe ser uno de los pilares fundamentales para lograr la recuperación de la hostelería en nuestro país, ya que, en este nuevo entorno digital, la tecnología es, además de una aliada, imprescindible.

No solo permite la gestión del *delivery*, facilitando la vida a los negocios de restauración, sino que también aporta valor a la hora de gestionar los turnos y las reservas, las comandas, los pagos con tarjeta, etc. Adicionalmente, sirve para dar respuesta a un consumidor cada vez más digital, que actualmente busca la oferta del sector a través de dispositivos tecnológicos.

Es evidente, por tanto, que un nuevo consumidor con nuevos hábitos requiere de una oferta personalizada, y la verdad es, que la hostelería española ha apostado por avanzar en la transformación digital para dar soluciones a estas demandas.

Cambio en los hábitos de consumo

Los hábitos de consumo experimentaron cambios a medida que se reabrieron los negocios y se recuperó la actividad tras la pandemia. Aumentó el consumo en el exterior y las restricciones horarias derivaron en momentos como el *aperitivo* o el *tardeo*, resultando en una vuelta a casa más temprana y propiciando el adelanto de los servicios de cena.

Otro dato relevante a tener en cuenta y que justifica el cambio en los hábitos de consumo de la población, es el hecho de que, tras finalizar el periodo de confinamiento, el *delivery* aumentó un 31,5%. Es más, el 40% de los pedidos que se realizaron en esas fechas sustituían a la cocina en los hogares (Bartalentlab, 2022).

Según los últimos datos del informe de Marcas de Restauración, el consumo del *delivery* se ha duplicado en apenas un año, pasando de un 7 % a un 12 %, lo que significa un verdadero cambio en los hábitos de los consumidores (Gastronomía, 2022). Hoy en día, esta tendencia parece seguir muy presente, lo que demuestra que la comida a domicilio ha llegado para quedarse. Gracias al aumento de la oferta online, el *delivery* se ha convertido en un nuevo canal de ventas con sus propias normas, requisitos de calidad y exigencias por parte de los consumidores.

Queda por tanto patente, que cada vez más, los usuarios hacen uso de este tipo de plataformas (ya hay 4 millones de usuarios, un 40% más que en 2019), lo que podría suponer, según algunas previsiones, en un 22% de los ingresos de la hostelería en 2022 (Bartalentlab, 2022).

3.3.2 Limitaciones a la industria del *delivery*

No todo son ventajas al referirnos a la industria del *delivery*. Existen ciertos retos a los que se enfrenta todo restaurante que ofrece entregas a domicilio. Para sacarle el máximo partido a esta nueva realidad, es necesario considerar algunos aspectos limitantes que podrían estar dificultando la facilidad para abrirse paso en el sector de la restauración.

Competencia del sector

La actividad de las plataformas digitales de *delivery* en España no ha dejado de crecer en los últimos años. La guerra de titanes que se está experimentando en este sector resulta abrumadora para todo aquel que quiera iniciarse en el mundo del *delivery*.

Actualmente en nuestro país, la demanda y mayor parte de la facturación se concentra en 4 principales plataformas: *Glovo*, *Deliveroo*, *Uber Eats* y *Just Eat*. Estos *market place* están altamente consolidados en el mercado. Sin embargo, debido al gran interés de hosteleros por ahorrarse los costes de estos agregadores, donde las comisiones por pedido reducen la rentabilidad del servicio a márgenes muy bajos, hace que compañías más pequeñas sean las que busquen facilitar este mismo servicio de gestión de pedidos.

Empresas como *Flipdish* o *Kitch*, son algunas de estas plataformas tecnológicas líderes en el mercado de pedidos “*marca blanca*”. Estas empresas buscan dar soluciones a pequeños negocios para competir en el espacio digital ofreciendo un canal propio de *delivery* que permita tener una mayor eficiencia en las operaciones, ahorro de costes y aumento de los niveles de facturación (Domínguez-Sáez, 2021).

Dependencia volumétrica de los pedidos

Debemos recordar que este tipo de servicio denominado *multi-sided*, se encarga de poner en contacto a empresas de restauración y consumo minorista con consumidores finales por medio de *riders* o repartidores que ejecutan el servicio de reparto de bienes de consumo. El *delivery* es por tanto una actividad de intermediación entre la oferta y la demanda final (Adigital, 2020).

En este sentido, hay que señalar también que esta operativa es completamente digital, realizada a través de dispositivos electrónicos o páginas web, donde la clave del éxito radica en las sinergias generadas y en la eficiencia derivada de la automatización de los procesos de conexión entre los usuarios. El principal activo viene dado, por tanto, por el volumen de usuarios, tanto de oferta como de demanda.

Riders

Adicionalmente a la aportación que las plataformas de *delivery* generan en términos de actividad económica, es importante detenerse en el análisis de las condiciones laborales de los trabajadores en dichas plataformas.

La situación de los repartidores en nuestro país, también conocidos como *riders*, han sido una fuente de abundantes problemas para el reparto de pedidos a domicilio en los últimos años. Durante 2021, miles de personas ejercieron como “*falsos autónomos*”, algo prohibido en nuestro país, provocando una regulación del sector y forzando al gobierno a asentar las bases de la llamada “*Ley Rider*”, aprobada finalmente a finales del mes de mayo y que entró en vigor el pasado 12 de agosto de 2021 (Real Decreto-ley 9/2021).

Esta normativa, obligó a que las grandes plataformas de reparto a domicilio como *Glovo*, *Deliveroo*, *Uber Eats* o *Amazon*, tuvieran que contratar formalmente a sus repartidores autónomos. De esta forma, los *riders* se convertían en empleados y, por tanto, las empresas debían ser responsables de regularizar su situación laboral.

Sin embargo, los cinco meses que esta Ley ha estado en funcionamiento han provocado efectos totalmente contrarios a los esperados. El balance refleja que, al menos 10.000 repartidores han perdido su empleo, provocando adicionalmente la salida del sector de *Deliveroo*; segundo actor principal del *delivery* en nuestro país (Cano, 2022).

Independientemente a toda la controversia generada respecto a este conflicto, el punto a remarcar en este apartado, es la consideración de que existen otros factores como las condiciones laborales, que pueden ser motivo de enfado para este grupo de trabajadores.

Resultará por tanto clave, establecer marcos de diálogo entre los distintos agentes para solucionar este tipo de problemáticas. De esta manera, el mejor camino hacia la comprensión y la armonización de los intereses divergentes de todos los *stakeholders* será la adquisición de un compromiso común con respecto a políticas y decisiones que refuercen la prosperidad a largo plazo de las empresas.

Covid-19

No debemos olvidar finalmente que la pandemia del Covid-19 ha tenido impactos muy negativos sobre muchos locales de restauración en nuestro país, lo que ha influido directamente también al sector del *delivery*.

El cese de actividad de algunos de estos establecimientos, perjudica indudablemente, a las plataformas de *delivery*, que ven como la crisis reduce el número de clientes potenciales para la prestación de sus servicios.

Todo ello, sumado a los cambios constantes en los hábitos de consumo de la población, las barreras de entrada existentes en la industria, las dificultades legales de abrir un local, el aumento del coste de las materias primas, la feroz competencia del sector, la subida de la inflación en el último año 2022 con un 8% de media en España (Media, 2022), el contexto de guerra presente actualmente entre Rusia y Ucrania y otras dificultades adicionales mencionadas con anterioridad, dificultan enormemente la entrada de nuevas oportunidades de negocio.

3.4 Visión global del sector

Haciendo un balance final de lo analizado con anterioridad respecto a la situación actual del mercado hostelero y de la industria del *delivery*, es necesario extraer una serie de conclusiones.

En primer lugar, es evidente que la crisis económica postpandemia actual en la que se encuentra sumergida nuestro país no ayuda a la mejora del sector. A ello hay que sumarle el elevado coste de inversión inicial y las innumerables limitaciones, trámites y gestiones que se requieren para la apertura de un restaurante en España.

Podríamos catalogar, por tanto, la apertura de un restaurante, como una barrera de entrada para muchos emprendedores que quieren invertir en el sector de la restauración debido al elevado riesgo que supone la inversión si el producto o servicio ofertado no consigue hacerse un hueco dentro del mercado y al riesgo adicional que supondría como motivo de la incertidumbre generada en el entorno económico del negocio.

En segundo lugar, el análisis exhaustivo de la industria del *delivery* realizado con anterioridad, nos ha permitido conocer la importancia que tiene esta nueva plataforma de pedidos en el sector gastronómico. Por un lado, ayuda a incrementar la eficiencia y los resultados de los negocios actuales, y por otro, contribuye positivamente a impulsar de manera vital muchos establecimientos cuya actividad se vio afectada por las medidas para contener la pandemia de la Covid-19.

Aprovechar la contribución que aporta el *delivery* para la generación de nuevas oportunidades, proyectar el valor que este tiene sobre los clientes finales y lograr un impacto positivo sobre otras actividades económicas que gozan de un importante peso en nuestra economía como la restauración y el comercio minorista, resulta fundamental para salir definitivamente de la crisis económica sufrida en los últimos años.

Finalmente, y analizando el contexto de inflación en el que nos encontramos, no debemos olvidarnos de las dificultades que se prevén para este año 2022. Lo que resta de año, promete ser duro para el sector, no solo por el aumento generalizado de los costes de la energía (más de un 50% en 2022) y el incremento disparatado de los precios de materias primas, sino también por el cese en las ayudas del gobierno a las empresas del sector desde el pasado 31 de diciembre de 2021 (Esteller, 2021). Todo ello sin olvidar el contexto de guerra en el que nos encontramos los europeos debido al conflicto entre Rusia y Ucrania, que está condicionando el panorama económico mundial.

3. POINT·KITCHEN

4.1 Introducción

Considerando el auge del mercado del *delivery* y la digitalización tecnológica de un sector tan tradicional como la restauración, todo parece indicar que, en mayor o menor grado, todos los negocios de hostelería han de intentar adaptarse, diseñando e implementando un servicio online. Sin embargo, podríamos decir que también nos encontramos ante un momento idóneo para experimentar con nuevos modelos de negocio innovadores y arriesgados que aporten nuevas soluciones al sector.

Tal y como hemos analizado en el capítulo anterior, 2020 y 2021 han sido años donde el sector de la restauración ha encontrado en las plataformas digitales una nueva vía para garantizar la continuidad de sus establecimientos en un marco de fuertes restricciones fruto del Covid-19.

Conscientes de esta situación, desde el equipo de Point·Kitchen queremos contribuir a reconducir la problemática vigente ofreciendo soluciones que faciliten la adaptación de los restaurantes a nuevos retos y tendencias garantizando el desempeño de su actividad.

Para ello, en el siguiente capítulo procederemos a explicar las *Dark Kitchens*, modelo de negocio en el que se basa nuestra propuesta empresarial. Entendiendo Point·Kitchen como una empresa aceleradora de cocinas fantasma, presentaremos los beneficios y sinergias que este servicio proporciona, las diferencias de nuestra propuesta respecto a este modelo y la viabilidad del negocio en base a cuatro dimensiones principales:

- **Comercial:** Entendida como la parte del estudio de viabilidad enfocada en analizar la demanda del servicio ofertado por Point·Kitchen, su cuota de mercado, el segmento de clientes y la propuesta de valor.
- **Operativa:** Evaluación que considerará los recursos técnicos y alianzas estratégicas que Point·Kitchen tiene a su alcance para llevar a cabo su actividad en función de las necesidades del negocio.
- **Competitiva:** Referida al posicionamiento estratégico diferencial que tendrá Point·Kitchen en factores clave de éxito y a su capacidad para generar y mantener ventajas competitivas en el tiempo.
- **Financiera:** Entendida como la parte del estudio enfocada a analizar la estructura de costes y los flujos de ingresos de Point·Kitchen. Adicionalmente, también se presentarán las proyecciones financieras estimadas del negocio.

4.2 Análisis de la industria Dark Kitchen

Sin local alguno en donde los clientes pueden sentarse y disfrutar de su comida, las *Dark Kitchens*, también conocidas como cocinas fantasmas, son establecimientos únicamente destinados a la preparación de pedidos a domicilio.

A pesar de no ser un concepto totalmente nuevo, ya que podríamos catalogar a empresas como Telepizza, fundadores de esta idea, su transcendencia durante los meses de pandemia debido a la imposibilidad de los restaurantes por abrir de forma normal, hizo que experimentaran un *boom* mundial a raíz del confinamiento.

En 2018, marcas como Deliveroo o Glovo, fueron las más pioneras en introducir el concepto de *Dark Kitchen*, tal y como las conocemos hoy en día, en España; procedente de otros países como Reino Unido o EE.UU. (Redacción, 2021).

En definitiva, este modelo de negocio, tan extendido a día de hoy, consiste en una *marca digital* de restaurante que permite operar de una forma mucho más eficiente al de un restaurante tradicional. Algunas diferencias clave, que procederemos a analizar más adelante, son la ubicación del local, el coste de la propiedad, el personal, el coste operativo, el coste de instalación de la cocina y el marketing.

Sin embargo, el concepto de *Dark Kitchen* puede resultar difuso y fácilmente confundible con otros modelos muy similares que podemos encontrar en el mercado:

1. Cocinas de reparto

Las cocinas de reparto son restaurantes que, aunque no disponen de un espacio físico para que puedas cenar, entregan la comida en la puerta de tu casa. Los pedidos se realizan a través de su página web o mediante llamadas telefónicas. En definitiva, replican el modo de operar de una cocina normal, pero con envíos a domicilio bajo la misma marca, sin contratar plataformas de *delivery*.

2. Cocinas en la nube

Una cocina en la nube tampoco posee un restaurante físico donde poder consumir el producto, pero la diferencia principal respecto a las cocinas de reparto es que la cocina en la nube posee numerosas marcas que operan bajo un mismo punto de venta. Este modelo de negocio está ayudando a la industria alimentaria a escalar a nuevos niveles gracias a la ventaja de que la comida puede ser preparada por uno o varios chefs y enviada a domicilio de una manera rápida y sencilla.

3. Cocinas centrales

Las cocinas centrales son espacios comunes pertenecientes a una empresa que ofrece espacio para almacenar y preparar alimentos para todas las dependencias y puntos de venta de restaurantes. Sin embargo, las cocinas centrales pueden ser alquiladas por restaurantes más pequeños que necesitan más espacio de almacenamiento o espacio de cocina para atender a mayores cantidades de demanda en el mercado. Es habitual verlas a modo de *food trucks* o incluso en los restaurantes *pop-up*. La ventaja principal de una cocina central es que la empresa puede comprar los ingredientes al por mayor en lugar de que cada sucursal compre en pequeñas cantidades. Adicionalmente es una buena manera de controlar la calidad y la coherencia entre las distintas sucursales.

4. Cocinas fantasma

Finalmente, las cocinas fantasma, como hemos podido ver, son restaurantes que están muy vivos en las aplicaciones de entrega *online* pero que no disponen de una presencia física donde la gente puede cenar y disfrutar del ambiente. Existen virtualmente en varios lugares y entregan su comida a domicilio por medio de plataformas de *delivery* para alcanzar a un mayor número de clientes.

4.2.1 Beneficios de las Dark Kitchens

Los *millennials*, principales consumidores de comida a domicilio, en su gran mayoría, piden comida para llevar dos o tres veces por semana esperando un servicio rápido, con amplia variedad de selección en el menú y con una excelente relación calidad-precio.

Debido a que muchas veces los restaurantes no son capaces de satisfacer estas tres exigencias, las *Dark Kitchens*, tendencia en el mercado actual, son un aliado fundamental para restaurantes consolidados con gran demanda de pedidos que no tienen capacidad de respuesta y buscan proporcionar una nueva alternativa expandiéndose a nuevas zonas únicamente a través del *delivery*. Adicionalmente, este modelo de negocio proporciona un espacio de bajo riesgo para que emprendedores en la industria gastronómica prueben sus ideas, las validen o “fracasen” a un menor coste.

Entre los beneficios principales encontramos los bajos costes de inversión inicial necesarios para poner en marcha el negocio (80% menor al modelo tradicional), ya que requiere de muchos menos requisitos en cuanto a infraestructura y alquiler, lo que se traduce en un ahorro significativo de gastos y mantenimiento (Inventto Group, 2022).

En segundo lugar, una ubicación estratégica de estos locales permite reducir los tiempos de entrega y mejorar la experiencia del cliente, permitiendo atender con más detalle a la calidad del producto. Asimismo, estas cocinas están diseñadas con flujos de trabajo muy eficientes en un menor espacio (entre 15-18 metros cuadrados).

Finalmente, otros beneficios significativos de las *Dark Kitchens* son el reducido número de empleados contratados, lo que disminuye los costes fijos del negocio; una mayor flexibilidad horaria y una mayor variedad de ofertas gastronómicas en el menú, lo que facilita seguir las tendencias, modas y demandas de los clientes.

Ilustración 5: Beneficios de una Dark Kitchen



Fuente: Inventto Group

4.2.2 Modelo operativo general de las Dark Kitchens

El modelo de operar de las *Dark Kitchens* vive concentrado entre las plataformas de *delivery*, encargadas de gestionar la demanda *consumer* para llamar la atención del cliente y los restaurantes, encargados de controlar el modelo de costes y el producto.

La clave de este modelo de negocio está en hacer frente a la demanda del mercado por medio de pequeños radios de alcance que permitan cubrir de manera rápida la entrega de pedidos. La optimización de los procesos para coordinar la cocina de la manera más eficiente posible reduciendo el tiempo de entrega del pedido, es otra lucha constante a contrarreloj y fundamental para el negocio, donde se da importancia a todos los trabajadores con el fin de no detener en ningún momento la cadena de producción.

En conclusión, considerando la naturaleza volátil y competitiva del mercado digital, las *Dark Kitchen* se presentan como una gran oportunidad de crecimiento y expansión. Sin embargo, también es una idea que desafía el modelo clásico gastronómico y a aquellos que disfrutan la experiencia de comer en restaurantes y sus mesas (BistroHub, 2021).

4.3 Definición del modelo de negocio

Entendiendo Point·Kitchen como un proveedor de infraestructuras para la apertura de cocinas, nuestra misión es facilitar el acceso a particulares y profesionales al negocio de la restauración de una forma rápida, eficiente y sostenible a través de un modelo de negocio innovador en el sector de la restauración como son las *Dark Kitchens*.

El objetivo de Point·Kitchen es aprovechar el *boom* del sector *food-delivery* en el que actualmente nos encontramos y la evolución en los hábitos de los consumidores sufridos tras la situación de la pandemia, para ofertar a todos estos emprendedores, la posibilidad de apertura de un negocio de cocina fantasma totalmente adaptando a las últimas tendencias del sector de la restauración y que cuenta con costes más bajos al de un negocio tradicional.

De esta manera, nos convertiremos en una marca reconocida y referente dentro del mundo gastronómico, hasta el punto de convertir a Point·Kitchen en un enclave donde encontrar a gente con la misma pasión, ambiciones y objetivos.

4.3.1 Business Model Canvas (BMC)

Todo modelo de negocio se define como “la lógica con la que una organización crea, entrega y capta valor” (Osterwalder, A., & Pigneur, Y. 2010). En este caso concreto, el *Business Model Canvas*, herramienta diseñada por Alex Osterwalder, está destinada a comprender y trabajar modelos de negocio desde la reflexión estratégica de cada uno de sus nueve elementos: Socios, relaciones con clientes, actividades, recursos clave, propuesta de valor, segmentos de cliente, canales, estructura de costes y fuentes de ingreso.

A pesar de que indagaremos en todos y cada uno de los elementos mencionados anteriormente en nuestro análisis de viabilidad, a continuación, se presenta el *Business Model Canvas* de Point·Kitchen. Gracias a esta herramienta, podemos analizar los tres aspectos clave que son necesarios para tener una foto más visual y única del modelo de negocio:

- Cómo se integran los componentes y funciones clave para ofrecer valor al cliente.
- Cómo se interconectan esas partes dentro de la organización a través de su cadena de suministro y red de *stakeholders*.
- Cómo la organización genera beneficios a través de esas interconexiones.

Ilustración 6: Business Model Canvas de Point·Kitchen



Fuente: Elaboración propia

4.3.2 Análisis DAFO

El análisis DAFO es una técnica desarrollada en *Stanford* en la década de 1970, que se utiliza como herramienta en la planificación estratégica. DAFO es un acrónimo de los cuatro elementos básicos que se deben evaluar en toda organización: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (Fuente, 2022).

El análisis DAFO que se presenta a continuación nos permitirá analizar el marco general de Point·Kitchen para poder potenciar los puntos fuertes que presenta la organización, mejorar los puntos débiles, minimizar las amenazas competitivas y aprovechar al máximo las oportunidades del mercado.

Debilidades

Este modelo de negocio debe hacer frente a riesgos como la búsqueda del local, la gestión de las operaciones, la contratación de empleados, los acuerdos con buenas marcas que aumenten la demanda y el volumen de pedidos... En definitiva, las Dark Kitchens lidian con costes fijos elevados, ya que consiguen mitigar el impacto del local y su reforma, centrándose en CAPEX y OPEX.

En segundo lugar, otra posible gran debilidad es la existencia de grandes plataformas más desarrolladas que exigen comisiones por pedido, reduciendo así la rentabilidad del servicio a márgenes muy bajos.

Adicionalmente, debido a que las cocinas que se plantean en Point·Kitchen carecen de presencia física y de interacción con el público, la reputación online adquiere gran importancia. Las opiniones generadas en las redes sociales son determinantes en el momento de elegir, por lo que una buena estrategia de marketing a la hora de comunicar la calidad del servicio resultará fundamental. De lo contrario, estos negocios podrían salir perjudicados al no lograr una calidad de producto suficiente para garantizar su supervivencia en el mercado.

Amenazas

Debido a que las *Dark Kitchens* son espacios situados en el centro de las ciudades, generalmente en las plantas bajas de edificios vecinales, su instalación ha provocado recientemente, conflictos en barrios residenciales. Algunas de estas cocinas industriales son denunciadas por grupos vecinales debido a las problemáticas de ruido, malos olores y daños medioambientales que generan en la comunidad.

Esta problemática ha conllevado a que la sociedad actual busque poner en jaque a los emprendedores de *Dark Kitchens*, situándoles en una lupa de incertidumbre donde se les cuestiona su actividad y no se les considera ni el beneficio que aportan a la sociedad en términos de empleo directo e indirecto, ni el incremento marginal que esta idea de negocio genera en los márgenes de los restaurantes que están sufriendo y que son el principal motor de nuestro país.

Actualmente, nos encontramos en plena acción regulatoria y la incertidumbre sobre el futuro de las *Dark Kitchens* queda abierto a más posibles restricciones. Esta situación es muy preocupante en ciudades como Barcelona, donde la prohibición de este tipo de establecimientos ha desprendido una imagen del empresario y emprendedor muy negativa hacia la población mundial que no beneficia a posibles futuros nuevos emprendedores.

Finalmente, como última amenaza y fruto del gran avance tecnológico desarrollado en este sector tras la pandemia y a las innumerables posibilidades para anunciarse en el mundo digital, cabe destacar que algunos negocios optan, cada vez más, por abrir su propio canal de *delivery*, renunciando así a servicios como el que aporta *Point·Kitchen*.

Fortalezas

Gracias a este modelo de negocio, la facilidad para instalar una cocina fantasma en cualquier ubicación conlleva a mejorar la distribución de los pedidos, entregando el producto en perfectas condiciones, permitiendo lograr tiempos de entrega más eficientes y teniendo un impacto medioambiental mínimo.

Las *Dark Kitchens* también garantizan de manera rápida, eficiente y sostenible la apertura de un negocio de restauración innovador minimizando costes y riesgos.

Tanto el uso de la tecnología como el software de gestión de pedidos, permiten unificar en un único dispositivo todo el tráfico de clientes. Adicionalmente, el uso de ciertos indicadores permite estimar y prever datos estadísticos sobre la actividad de la cocina en tiempo real.

Finalmente, el modelo de negocio de cocinas fantasma permite obtener valoraciones por parte de los clientes, más altas que las del servicio de *delivery* proporcionado por un restaurante tradicional. Ya que el factor que más influye en las valoraciones de los clientes, a parte de la calidad y el sabor, es la ausencia de productos, al ser un proceso más externalizado, las variables que pueden dificultar la entrega del pedido son menores.

Oportunidades

Entre las oportunidades que plantea esta idea de negocio, encontramos una ascendente tendencia positiva del *delivery*, impulsada principalmente por el cambio en los hábitos de consumo de la población a raíz de la pandemia. Aprovechando esta circunstancia, uno de los principales retos que se plantean en el *delivery* actualmente, es aumentar el alcance de pedidos. En Point·Kitchen, la propia estructura de cocinas, distribuidas por las grandes ciudades, puede contribuir significativamente a lograr este objetivo de alcance.

Es importante mencionar también, que, la propuesta de negocio de Point·Kitchen, no está solo destinada a marcas que quieren abrirse un hueco en el mundo del *delivery*. A día de hoy, el 10% de los restaurantes en nuestro país se llevan el 80% del volumen *delivery*. Estos restaurantes situados en ese 10%, tienen como principal objetivo incrementar el ticket medio de sus locales. Gracias a nuestro modelo de negocio, Point·Kitchen también es capaz de dar solución a esta necesidad por medio de sus espacios *cookworking*, una solución que ofrece gran variedad de productos y ventajas para sus usuarios.

Las plataformas de *delivery* están muy fragmentadas en nuestro país. El nivel competitivo es tan elevado que no existe un dominador claro en el mercado, por lo que obtener acuerdos y condiciones favorables resulta indispensable. Point·Kitchen, de manera relativamente sencilla, buscan conseguir acuerdos de exclusividad con estas plataformas, ayudándoles a gestionar sus mejores marcas y a concentrar los restaurantes en un único punto para que el *riders* pueda llevarse varios pedidos en un solo envío.

Ilustración 7: Análisis DAFO de Point·Kitchen



Fuente: Elaboración propia

4.4 Análisis de viabilidad comercial

4.4.1 Segmentos de cliente y grupos de interés

Entre los principales segmentos de cliente, Point·Kitchen cuenta, por un lado, con todos aquellos pequeños particulares que desean emprender a un bajo coste sin necesidad de una alta inversión inicial. Dentro de este amplio abanico de posibilidades encontramos:

- Cocineros recién salidos de famosas escuelas de cocina que buscan abrirse hueco en el gigantesco mundo gastronómico poniendo a prueba su modelo de negocio o testando variedades de comida más especializadas. Ejemplos como la comida vietnamita, hindú, griega, chino-peruana u otras alternativas como el *street food*, la comida casera o variedades *gourmet* son algunas de las más populares.
- Muchos otros, son emprendedores que se han visto forzados a cerrar sus restaurantes por motivo de la crisis pandémica sufrida en los últimos años, pero que no desisten de alcanzar el éxito por medio de un nuevo modelo de negocio más innovador y rentable que permite servir todo tipo de comida a domicilio.
- Finalmente, otro amplio segmento de clientes bastante frecuente son los restauradores extranjeros, que antes de involucrarse a nivel nacional con una idea de negocio, testean diferentes posibilidades para eliminar barreras de entrada.

Adicionalmente, para lograr que Point·Kitchen se convierta en líder del sector, queremos tener como público objetivo no sólo a particulares que quieren abrir un negocio rentable de restauración, sino también a actuales hosteleros y restaurantes que poseen problemas de saturación en sus cocinas debido a la elevada demanda de pedidos tanto en su local como en el servicio de entrega a domicilio del que disponen.

Esta saturación provoca evidentes retrasos y puede traducirse en un descontento por parte del cliente ante el restaurante. Nuestra solución; ofertar la apertura de cocinas fantasma totalmente equipadas en un espacio *cookworking* enfocado directamente a pedidos *delivery*. De esta manera ayudaremos al restaurante a reducir tanto su saturación fruto de la alta demanda como a abarcar un mayor número de pedidos a domicilio de lo que era capaz anteriormente.

En definitiva, en un sector tan exigente como este, Point·Kitchen es una alternativa más que interesante, dado que oferta cocinas completamente equipadas a cambio de una mensualidad que incluye todos los gastos referentes a su mantenimiento. Una oferta para todo tipo de clientes que la posiciona como una alternativa B2B2C.

4.4.2 Propuesta de valor al cliente

En Point·Kitchen, buscamos que el proceso de apertura del local sea lo más sencillo posible, de manera que el cliente pueda gestionar y centralizar la entrega de su pedido sin tener dificultades añadidas y sin perder su toque personal y único. Por esta razón, Point·Kitchen proporciona cocinas equipadas con elementos básicos, así como la posibilidad de contratar equipamiento extra, incluyendo también todos los trámites burocráticos y licencias necesarias para operar sin dificultades a fin de que los clientes solo tengan que preocuparse por cocinar.

Servicios básicos y equipamiento

Dentro de los servicios básicos, Point·Kitchen proporciona un local de 150 metros cuadrados, compuesto por 5 cocinas de 16 metros cuadrados cada una. Cada cocina dispone de su propia zona de trabajo e incluye un extractor de humos individual conectado directamente a la salida general del local.

Adicionalmente, el local cuenta con dos espacios de almacenamiento compartidos entre el resto de las cocinas, uno para almacenamiento seco y otro para almacenamiento frío; también una zona de recepción común para los *riders* donde se entregarán los pedidos y un cuarto de basuras. Los costes de mantenimiento y limpieza de dichas zonas comunes están incluidos en la mensualidad cobrada al cliente.

Por otro lado, Point·Kitchen ofrece un equipamiento básico completo a todas las cocinas, de manera que puedan operar desde el primer día sin dificultades. Este equipamiento incluye todo tipo de material indispensable para trabajar: encimeras, planchas, estanterías, fuegos y nevera, entre otros. También incluimos menaje y utensilios de cocina como cuchillos, espátulas, tablas, tenedores, platos, sartenes... Todos estos elementos básicos los obtenemos de un mismo suministrador (SuministrosRober), lo que nos permite la posibilidad de obtener dicha maquinaria y menaje a un menor coste de lo habitual.

Sin embargo, no solo ofrecemos infraestructura y equipamiento básico, sino que además damos la posibilidad de contratar otros servicios por un coste adicional para cubrir las necesidades que tenga cada cocina fantasma; una solución adaptada de manera individualizada al 100%. Un ejemplo de estos servicios es la instalación del equipamiento; ofrecido por Point·Kitchen para permitir la integración de todo el equipo mencionado anteriormente en la cocina.

Plataformas de *delivery* y *software* de gestión de pedidos

Otro de nuestros servicios básicos, incluido en la mensualidad cobrada al cliente, es la integración de todas las cocinas Point·Kitchen en las principales plataformas de *delivery* de España, es decir, *Glovo*, *Uber Eats* y *Just Eat*. Como valor añadido, además de permitir a nuestros clientes encontrarse en los principales escaparates de *delivery*, ofrecemos un canal propio, la propia página web de Point·Kitchen, a través de la cual los clientes podrán realizar pedidos para *take-away*.

Point·Kitchen también pretende trabajar con un software gestor de pedidos de *BistroHub*, con el que nuestras cocinas tendrán todos los pedidos unificados provenientes de las diferentes plataformas de *delivery* en un único dispositivo (no es necesario tener un software diferente para cada plataforma).

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

Espacios *Cookworking*

Dado que otro de nuestros objetivos es conseguir que los amantes de la comida puedan ponerse en contacto para probar gran variedad de productos, como valor añadido, desde Point·Kitchen, pretendemos crear una comunidad de apasionados gastronómicos a través de la prestación de servicios. De esta forma, tanto nuestros clientes (emprendedores de cocinas fantasma) como el consumidor final, tendrán la oportunidad de conectar y compartir contenido gastronómico a través de Point·Kitchen.

Para ello, Point·Kitchen apuesta por el *cookworking*; una especialización del *coworking*, pero aplicado al mundo gastronómico. En ella se defiende una economía colaborativa, que integra la comunicación con compañeros del sector, proveedores, y la organización de eventos que faciliten la actividad diaria y el aprendizaje común (Bartalent, 2019).

La pasión por la cocina, la comunicación entre profesionales y el emprendimiento se unen en nuestros espacios *cookworking* para que distintos negocios puedan compartir zonas comunes además de disponer de sus propios espacios de cocina, con el objetivo de crear entornos creativos y colaborativos donde ofrecer actividades diversas.

Nuestra apuesta por el *cookworking* se remonta a un fenómeno novedoso surgido en Estados Unidos hace una década. En tan solo 5 años se han creado más de 130 espacios de *cookworking* por todo el mundo. Algunos de los más destacados son, por ejemplo, El *FoodLab* de Detroit o el *Forage Kitchen* en San Francisco (Sánchez, 2020).

Esta propuesta también ha empezado a ganar fuerza en nuestro país, donde destaca Barcelona como la ciudad más abundante en este tipo de cocinas compartidas. Madrid ha iniciado recientemente su andadura hacia esta idea y es por ello, que desde Point·Kitchen queremos aprovecharla para implementarla en nuestra propuesta de negocio.

Logística y condiciones

Debemos considerar que la apertura de una cocina fantasma no sólo mejora la calidad de atención al cliente en el local gracias al mayor tiempo que se le podría dedicar al cliente *in-store*, sino que también ayuda al restaurante a aumentar su alcance geográfico, es decir, a llegar a zonas o localizaciones distintas a las del local principal, obteniendo una mayor agilidad de entrega logística (mayor rapidez de entrega) y realizando pedidos a un mayor número de clientes.

Conscientes también de las sinergias y del poder de negociación fruto del espacio *cookworking* que ofrecemos, la concentración de un gran número de marcas en un único punto nos permitiría conseguir mejores condiciones de integración en las plataformas de *delivery*, mejores condiciones con proveedores y mayor volumen de pedidos. Ventajas difícilmente aprovechables en caso de que el local operara de manera individual.

Sostenibilidad

La responsabilidad de Point·Kitchen con el medio ambiente es fundamental, y por ello buscamos contribuir al desarrollo sostenible ofreciendo a nuestros clientes *packaging* biodegradable donde poder entregar sus productos. Como proveedor principal para potenciar nuestra política de “*Zero Waste*” destacaría la gama de productos *Feel Green* de *García de Pou*, empresa especializada en proveer materiales reciclados y respetuosos con el medio ambiente. (García de Pou, 2022).

Point·Kitchen también busca apostar por un consumo más sostenible mediante el uso de proveedores km 0; también conocidos como productos de proximidad. Para ello, desde Point·Kitchen, trataríamos de comprometernos con aquellos proveedores locales situados en un radio inferior a 100 km de distancia.

De esta manera, seríamos capaces, no solo de suministrar productos ecológicos de temporada a nuestros clientes, sino también de colaborar en reducir la contaminación de transporte y el uso de envoltorios o productos químicos utilizados para conservar alimentos.

Dado que se está produciendo una creciente sensibilización hacia los problemas medioambientales, como medio para concienciar a la población de la importancia de “salvar” la comida y combatir el desperdicio de alimentos, desde Point·Kitchen queremos que todas nuestras cocinas formen parte del movimiento *Too Good To Go*.

Este movimiento, posibilita la opción de salvar comida de calidad, donde, por medio de una aplicación móvil, los establecimientos miembros del movimiento pueden vender comida a un precio más reducido y los usuarios, son capaces de comprarla para evitar su desperdicio. Dado que un tercio de la comida producida a nivel mundial se tira a la basura, esta plataforma permitiría a Point·Kitchen contar con una imagen de mayor sensibilización por la preservación del medio ambiente, la reducción de desperdicios alimentarios y la disminución de emisiones de CO₂ a la atmosfera (Sacristán, 2018).

Finalmente, queremos llevar a cabo otras medidas de sostenibilidad de menor alcance y magnitud, pero que consideramos también importantes mencionar en este apartado. Destacarían medidas como la concienciación por la sostenibilidad en nuestras redes sociales, el contar con equipamientos eficientes que garanticen instalaciones con la calificación A en la etiqueta energética, incentivar el transporte público o el viajar juntos a los empleados, reducir el uso de plásticos y papel, nos gustaría contar con alguna cocina que ofrezca productos veganos, queremos velar por la igualdad de condiciones y oportunidades...

4.5 Análisis de viabilidad operativa

4.5.1 Recursos clave

En cuanto a los recursos clave, consideramos fundamental dentro de la propuesta de Point·Kitchen, una serie de elementos indispensables para el desarrollo de la actividad básica del negocio. Uno de ellos es la ubicación del local, que se encontrará situado en una zona no del todo céntrica, donde el metro cuadrado resulta excesivamente caro, ni en una zona periférica muy alejada de toda la actividad de envíos a domicilio. Por el contrario, estaremos hablando de un enclave inmejorable para acotar los tiempos de entrega y poder hacer frente a toda la demanda de pedidos que pueda surgir durante los picos de mayor actividad.

Como ya hemos mencionado anteriormente, el local de 150m² está dividido en 5 cocinas individuales de 16m² cada una y en diferentes zonas comunes, entre las que encontramos, una zona de recepción con pasillo de 15m², dos almacenes diferenciados de frío y calor de 20m² cada uno y un cuarto de basuras de otros 15m².

Ilustración 8: Distribución del local por m²

Distribución del local por m²	
Número de locales (unidades)	1
Número de Cocinas (unidades)	5
Cocinas (m ²)	16
Espacio cocinas (m²)	80
Recepción y pasillo (m ²)	15
Almacén seco (m ²)	20
Almacén frío (m ²)	20
Cuarto basuras (m ²)	15
Espacio restante (m²)	70
Total (m²)	150
Número de meses	12
Alquiler local (€)	€3,000
Coste m ² (€)	€20

Fuente: Elaboración propia

Toda cocina contará con el equipamiento básico y los diferentes elementos de menaje, útiles para la realización de cualquier trabajo de restauración que se quiera llevar a cabo. El equipamiento básico y el menaje que aparecen listados a continuación recogen todos los elementos indispensables que se consideran necesarios en cualquiera de las cocinas (en rojo los elementos comunes para las 5 cocinas). Adicionalmente, en cada ilustración aparecen listadas las unidades de cada producto y su precio correspondiente. La suma total del equipamiento básico es de 5.819,65€ mientras que el menaje alcanza los 453,17€.

Ilustración 9: Equipamiento básico de una cocina

Equipamiento básico	Proveedor	Código	Uds	Total
Campana extracción de humos (2000 * 750 * 480)	Suministros Rober	20008034	1	€880.55
Fuegos de sobremesa gas (900 x 450 x 240)	Suministros Rober	4413	1	€550.00
Fregadero	Suministros Rober	FMFL-187-D	1	€868.45
Grifo	Suministros Rober	GR.330 E	1	€141.00
Lavamanos (450 * 450 * 850)	Suministros Rober	LV-450/1	1	€214.80
Mesa mural con estante 1: Zona de trabajo (600 * 500 * 850)	Suministros Rober	MM-60/50	1	€240.50
Mesa mural con estante 2: Zona de embalaje (600 * 500 * 850)	Suministros Rober	MM-60/50	1	€240.50
Botiquín primeros auxilios básico verde para 10personas	Vogue	Gk091	1	€24.25
Extintores apaga incendios (55,6 x 18,7 x 16,2)	Lidl	RAL 3000	2	€50.00
Papeleras de reciclaje adicional 3x60L con base de ruedas	Compralimpieza	7333A	1	€184.10
Estanterías de 4 niveles mural (715mm)	Suministros Rober	P7188	2	€361.20
Nevera - Armario expositor refrigerado + Estante adicional 460 x 450 mm	Suministros Rober	ARTIKO S-360	1	€704.00
Suministros de luz y agua			1	€0.00
Congelador/Arcon (600 x 600 x 1855)	Suministros Rober	NS-401 C	1	€960.30
Zona de Almacenaje común (congelacion y refrigeracion)			1	€0.00
Zona de recepción común (riders)			1	€0.00
Limpieza general del local (2 veces semanales x 3Horas)	Crono Share	Precio medio mensual	24	€0.00
Conexión a Internet. Vodafone, Love Empresa Smart			1	€0.00
Software de pedidos (gestor)	last.app	precio instalacion software	5	€0.00
Software de pedidos (gestor)	last.app	precio uso mensual	5	€0.00
Sistema ERP - Crownet (Gestor de recursos) (10000EUR / entre las 5 cocinas)			1	€400.00
TOTAL			54.00	€5,819.65

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 10: Menaje de una cocina

Menaje	Proveedor	Uds	Total
Tablas de cortado	Suministros Rober	4	€40.80
Sartén	Suministros Rober	3	€59.04
Cazo recto alto	Suministros Rober	2	€34.08
Cuchillos	Suministros Rober	5	€50.00
Corta patatas	Suministros Rober	1	€111.12
Rustidera	Suministros Rober	6	€46.44
Parrilla	Suministros Rober	1	€14.82
Contenedor	Suministros Rober	1	€13.74
Soporte cuchillos	Suministros Rober	2	€10.68
Cubeta	Suministros Rober	3	€18.54
Pelador	Suministros Rober	2	€3.96
Tijeras	Suministros Rober	1	€4.98
Vaso Inox	Suministros Rober	1	€3.78
Espatulas	Suministros Rober	3	€7.62
Jarra medidora	Suministros Rober	1	€2.46
Mini exprimidor	Suministros Rober	1	€3.18
Botella biberon	Suministros Rober	1	€0.99
Escurridera Inox	Suministros Rober	1	€9.18
Colador	Suministros Rober	1	€6.06
Bol conico	Suministros Rober	1	€2.58
Báscula precisión	Suministros Rober	1	€9.12
TOTAL			42 €453.17

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, en términos de equipamiento adicional, desde el equipo de Point·Kitchen hemos examinado todos aquellos *extras* que nos han parecido oportunos incluir para garantizar la posibilidad de que las cocinas puedan ser personalizables a petición del cliente. Este equipamiento adicional incluye toda la maquinaria, electrodomésticos y elementos específicos necesarios para cumplimentar cualquier negocio de restauración (hornos para pizza, freidoras adicionales, grill, o lavaplatos entre otros).

En cuanto a la distribución del equipamiento adquirido (básico y adicional), que será gestionado por medio de la empresa *Suministros Rober*, resultará también clave contar con un diseño previo que permita organizar cada cocina de manera individualizada, para poder optimizar al máximo la comodidad del espacio disponible.

Ilustración 11: Equipamiento adicional de una cocina

Equipamiento adicional	Proveedor	Código	Uds	Total
Freidora eléctrica con grifo; 3,5kw y 10L (265 x 495 x 325)	Suministros Rober	F10G	1	€219.00
Freidora de gas con grifo 7,7kw y 8L (400 x 600 x 490)	Suministros Rober	3611	1	€936.00
Planchas fry-top con 2 quemadores y 6,4kw (610 x 457 x 240)	Suministros Rober	60L	1	€405.00
Horno de pizzas eléctrico. Cap; 4 pizzas (925 x 835 x 335)	Suministros Rober	Basic 4	1	€628.80
Horno de panadería a convección (560 x 590 x 530)	Suministros Rober	Tauro	1	€539.40
Campana extracción de humos adicional (2000 * 750 * 480)	Suministros Rober	20008034	1	€880.55
Fuegos de sobremesa gas adicionales (900 x 450 x 240)	Suministros Rober	4413	1	€550.00
Trampa adhesiva insectos 40m2	Makro	serie MR-40	1	€71.00
Congelador/Arcón adicional (600 x 600 x 1855)	Suministros Rober	NS-401 C	1	€960.30
Mesa mural con estante adicional (600 * 500 * 850)	Suministros Rober	MM-60/50	1	€240.50
Tostadora eléctrica 2 niveles (530 * 290 * 370)	Suministros Rober	TD2T	1	€121.55
Papeleras de reciclaje adicional 3x60L con base de ruedas	Compralimpieza	7333A	1	€184.10
Nevera adicional - Armario expositor refrigerado + Estante adicional 460 x 450 mm	Suministros Rober	ARTIKO S-360	1	€704.00
Estanterías adicionales de 4 niveles mural (715mm)	Suministros Rober	P7188	1	€180.60
Horno mixto gama manual de 5,4kw (700 x 715 x 700)	Suministros Rober	LIO B Manual	1	€1,680.00
Gofrera cap.4 1600W (290 * 390 * 245/285)	Suministros Rober	HWB-1S	1	€133.10
Crepera 3000W (450 * 480 * 230)	Suministros Rober	HCM-1	1	€133.10
Báscula 0,2W (300 * 320 * 120)	Suministros Rober	61716	1	€211.75
Extintores apaga incendios adicional (55,6 x 18,7 x 16,2)	Lidl	RAL 3000	2	€50.00
Mesa refrigerada serie 600 con 2 puertas (1495 * 600 * 850)	Suministros Rober	D-150	1	€1,007.60
Mesa congelada serie 600 con 2 puertas (1495 * 600 * 850)	Suministros Rober	ND-150	1	€1,302.40
Lavaplatos con bomba 3500W (440 x 530 x 670)	Suministros Rober	L-400 B	1	€899.80
Lavavasos 3400W (400 x 480 x 650)	Suministros Rober	L-350	1	€636.35
Fabricador de hielo con agua 34Kg/24h (435*605*695)	Suministros Rober	ON-30 Agua	1	€811.20
Horno Microondas 25L y 1000W (515 x 431 x 311)	Suministros Rober	Micro-1025	1	€255.75
TOTAL			26	€13,741.85

Fuente: Elaboración propia

4.5.2 Alianzas estratégicas

Las alianzas estratégicas pueden definirse como acuerdos entre empresas que se comprometen a trabajar juntas poniendo en común sus propias fuerzas y recursos para alcanzar objetivos mutuamente beneficiosos (Quintana, 2021). Si nos referimos a Point·Kitchen, estas alianzas estratégicas deberían servir como herramienta para garantizar ventajas competitivas ya sea en forma de mejor percepción del mercado, consolidación del negocio, optimización de recursos, refuerzo del capital humano o acceso a nuevos clientes y mercados; todo ello con el fin de asegurar un servicio óptimo.

Para alcanzar estas ventajas competitivas, Point·Kitchen deberá llevar a cabo colaboraciones específicas con proveedores de equipamientos de cocina como *Suministros Rober*. Todo el equipamiento y menaje será adquirido por medio de esta empresa y financiada a 12 meses con un 5% de interés en 2 años; dicho gasto, será repercutido a nuestros clientes de manera anual.

Como ya hemos mencionado antes, también resultará fundamental establecer alianzas con proveedores sostenibles como *García de Pou*, empresa capacitada para proporcionarnos *packaging* ecológico y reciclable a través de su gama de productos *Feel Green*. Destacaría también el movimiento *Too Good To Go*, con el que Point·Kitchen buscaría combatir el desperdicio de alimentos. De esta manera Point·Kitchen estaría contribuyendo a crear una cultura empresarial más sana y sostenible, preocupada por el medio ambiente.

Si nos referimos a las principales plataformas de *delivery* en nuestro país, como son *Glovo*, *Deliveroo*, *Uber Eats* y *Just Eat*, desde Point·Kitchen nos gustaría contar con estos grandes agregadores en nuestras plataformas para poder obtener condiciones competitivas que garanticen buenas relaciones calidad-precio a nuestras cocinas. Todo ello sin olvidar las alianzas estratégicas que tendríamos con el software gestor de pedidos de *BistroHub* y el acuerdo con la empresa *Crownet* para la utilización de su software ERP.

Por último, hay que destacar la importancia que tienen hoy en día los aspectos legales de imagen en las redes sociales. El marco normativo de las marcas virtuales está sufriendo constantes cambios y resulta fundamental para Point·Kitchen poder darse a conocer a través de campañas, eventos u personalidades públicas de gran interés para nuestros clientes. Por este motivo, creemos útil tener alianzas estratégicas con alguna empresa experta en el tema de marcas virtuales que nos ayude a gestionar eventos, campañas u otras experiencias que puedan crear valor a la comunidad *foodie* de Point·Kitchen.

4.6 Análisis de la viabilidad competitiva

4.6.1 Análisis de la competencia

En un inicio, el sector de las cocinas fantasmas fue muy criticado por su falta de higiene y baja calidad nutricional de productos procesados; convirtiéndolo en un sector poco atractivo en el que invertir. En la actualidad, las cocinas fantasma, resultan una idea de negocio cuanto menos innovadora, haciendo que el número de competidores sea bastante reducido.

Esto no quita que en los últimos años hayan aparecido competidores directos a la idea de negocio de Point·Kitchen que buscan diferenciarse en pequeños detalles:

Cuyna: Este modelo de negocio, está basado en una comunidad de cocinas virtuales que permite a restaurantes y marcas potenciar la venta a domicilio de sus productos en beneficio del consumidor final. La propia empresa, que actualmente opera en Valencia, afirma que su misión es facilitar cocinas muy bien ubicadas y dotadas, pero no limitadas únicamente al alquiler de espacios, sino a aportar un servicio más exclusivo. Están asociadas con las mejores marcas y prueba de ello es su colaboración con Carlos Maldonado, ganador de una de las ediciones de Masterchef que dispone de un restaurante con una estrella Michelin. Adicionalmente, cuenta con otras marcas de gran renombre como Toro Burger, restaurante que en 2021 ganó el premio a la mejor *cheeseburger* de España, Citypoke, Crudo, Hula y muchos otros restaurantes de gran magnitud.

Coocklane: Este otro modelo de negocio tiene como función ofrecer espacios de cocina bastante asequibles, que son diseñados de manera específica para operadores que pretenden ser exitosos en el reparto a domicilio por medio de una baja inversión y un mínimo riesgo. Apoyan a restaurantes de todos los tamaños que busquen, establecerse en una nueva área geográfica o captar a nuevos clientes locales. Además, disponen de un software único para todas las operaciones con el fin de lograr que todos los pedidos estén unificados desde un único dispositivo, logrando así la mayor eficiencia posible.

Food Haven: En último lugar, encontramos a esta otra empresa que cuenta con dos espacios de cocina en Barcelona y que pretende expandirse a la ciudad de Madrid. Al igual que el resto de las cocinas fantasma presentadas con anterioridad, *Food Haven* cuenta con un total de 7 marcas distintas que distribuyen diferentes variedades de comida por toda la ciudad condal. Estas son *Koby Burgers*, *Cotton Fish*, *Tejano*, *Moma*, *Wokzilla*, *Hanai Poke* y *Gaio*.

4.6.2 Posicionamiento estratégico diferencial

En Point·Kitchen, partimos del hecho de que tratamos con un negocio basado en cocinas fantasma donde solo se entrega comida mediante envíos, por lo que la visibilidad con el cliente es nula y la importancia de implementar estrategias diferenciales resulta clave para darse a conocer al público, y conseguir que el negocio funcione.

Partiendo de esta base, la principal ventaja que ofrecemos por medio de nuestros servicios es la posibilidad de crear negocios de restauración a un bajo coste de inversión, sin necesidad de pagar los costes habituales que supone tener un negocio tradicional de restauración. Adicionalmente, la oferta que proponemos desde Point·Kitchen también permite ofrecer un servicio con bajo riesgo para emprendedores, desincentivando el “miedo” a montar una cocina por los peligros que pudieran originarse.

Para el pequeño y mediano emprendedor, es difícil escalar y asentarse, por lo que el hecho de tener una cocina en un lugar que cuenta con un compendio de diferentes espacios gastronómicos y modelos de negocio (*cookworking*), puede servir como trampolín para desarrollar su negocio. Este ambiente de cooperación y ayuda que se genera en los espacios *cookworking*, es otro atractivo más para que el emprendedor, que carece de conocimientos en la materia, pueda gestionar su negocio de restauración.

En tercer lugar, para mejorar la visibilidad con nuestros clientes, en Point·Kitchen contaremos con una aplicación web y presencia diaria en las redes sociales. En nuestra aplicación, definiremos a la perfección todos los servicios que ofreceremos, los extras con los que contamos, e incluiremos la opción de generar, por medio de una calculadora de precios, un presupuesto online para aquellos interesados que se plantean empezar en el sector. En cuanto a las redes sociales, estaremos presentes en *Facebook*, *Instagram*, *TikTok*, *Twitter* y *LinkedIn*; generando contenido diario adaptado específicamente a cada estilo de red social.

Finalmente, como otras importantes medidas diferenciadoras, Point·Kitchen buscará también estar presente en los principales agregadores españoles, dispondremos de proveedores km 0, espacios *cookworking*, productos sostenibles, un software ERP y muchos otros elementos diferenciadores que nos hagan destacar frente a la competencia.

4.7 Análisis de viabilidad financiera

4.7.1 Flujos de ingreso y estructura de costes

En Point·Kitchen no nos planteamos una venta prematura del negocio, sino que consideramos más importante afianzar nuestra posición en el mercado y dar a conocer nuestra marca, de manera que, cuando hayamos crecido lo suficiente, podamos estudiar la rentabilidad esperada de la empresa y valorar la posibilidad de vender el negocio si lo estimamos necesario.

Para lograr este objetivo, resulta fundamental disponer de unos flujos de ingreso y de una estructura de costes, que sirvan para estimar las proyecciones financieras y la rentabilidad del negocio. Es por ello, que a continuación presentamos una aproximación de cuál sería la viabilidad financiera de Point·Kitchen.

Flujos de Ingreso

En Point·Kitchen, alquilamos cada una de las 5 cocinas del local por una cuota fija mensual aproximada de 2,8K por cliente. Dicha cifra incluye los costes de todo el equipamiento básico (ilustración 9), el menaje (ilustración 10) y parte del equipamiento adicional que haya requerido el cliente para su cocina (ilustración 11). Sobre esta cantidad total, Point·Kitchen cobra una comisión de gestión del 5% durante 2 años, donde dicho gasto es repercutido a nuestros clientes mensualmente.

Esta cantidad mensual que paga el cliente, también incluye el alquiler del local (600€) y una cuota fija Point·Kitchen (1.800€) que comprende los salarios del personal, la tecnología de BistrotHub, el software ERP de Crownet, la seguridad del local y los suministros de agua y luz.

Adicionalmente, a los clientes de cada cocina se les cobra una comisión del 3% sobre su facturación mensual (ventas) y un 3% opcional por el suministro del *packaging* ecológico; alternativa que ofrece Point·Kitchen en caso de solicitarlo el cliente.

Todas las cifras y datos mencionados con anterioridad vienen reflejadas en la siguiente ilustración, donde, por medio de un ejemplo, se ha detallado el Producto Mínimo Viable (PMV) para una única cocina. En él, se recoge la información personal del cliente, la información general de la cocina y la estimación de cuál sería la estructura de costes totales que tendría que estar dispuesto a pagar un cliente por abrir una cocina fantasma.

Ilustración 12: Ejemplo del Producto Mínimo Viable (PMV) de una cocina

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	03/01/2022
Tamaño cocina	16 m²
Costes totales	
Equipamiento básico	€ 5,820
Equipamiento adicional	€ 3,288
Menaje (cuota fija)	€ 453
SUBTOTAL EQUIPAMIENTO Y MENAJE	€ 9,560
Comision de gestión Point-Kitchen por equipamiento total y menaje	5%
SUBTOTAL GESTIÓN	€478
Alquiler del local (cuota mensual)	€ 600
SUBTOTAL CON LOCAL	€ 1,078
Cuota fija Point-Kitchen (suministros, salarios, tecnologia, limpieza y seguridad)	€ 1,800
Comision sobre facturacion mensual	3%
COSTE TOTAL DE UNA COCINA	€ 2,878

Fuente: Elaboración propia

Como puede apreciarse en la ilustración 12, el PMV recoge todos los datos necesarios para que, ambas partes, (Point-Kitchen y el cliente) puedan fijar los detalles del contrato y establecer cuáles serán los costes totales para abrir la cocina. Remarcar también que el coste medio estimado de todo el equipamiento y menaje es de 9,5K (ejemplo recogido para este cliente), el cual, sin embargo, podrá variar en función de las preferencias de equipamiento adicional (3.288€ en este caso) que se requieran.

Estructura de Costes

La estructura de costes de Point·Kitchen cuenta con unos gastos fijos de 3.000€ mensuales por el alquiler del local de 150m², 1000€ por el salario a media jornada de dos miembros de personal propios de Point·Kitchen (encargados de supervisar la actividad en el local, el recibimiento a *riders* y proveedores de los clientes, la limpieza...), 350€ de tecnología por los servicios de BistrotHub y la conexión a internet con Movistar, 3.500€ de suministros en agua y luz, 200€ en gastos de limpieza de las zonas comunes, 180€ por el software ERP de Crownet para la gestión de procesos (que puede integrarse con el software de pedidos) y 100€ por la seguridad e higiene del local.

Tal y como se muestra en la ilustración 13, todos estos costes suman una cantidad total para el local de 5.330€, que, a dividir entre las 5 cocinas, supone un coste mensual de 1.066€ por cocina. Estos costes son asumidos por la marca Point·Kitchen gracias a la cuota fija cobrada al cliente de 1.800€ (mencionada anteriormente en el PMV), lo que reportarían unos ingresos medios mensual de 750€ por cliente.

Ilustración 13: Estructura de costes totales por local y cocina

Estructura de Costes	Coste mensual total
Alquiler del local	€3,000
Salarios personal (2 personas media jornada)	€1,000
Marketing y comercial	6%
Tecnología: BistrotHub e internet 2 routers	€350
Suministros (agua y luz)	€3,500
Comisión de las plataformas (se hace cargo la marca)	30%
Limpieza (campana de extracción y zonas Comunes)	€200
Software Crownet ERP	€180
Seguridad e higiene covid-19	€100
Coste mensual total del local	€5,330
Coste mensual total por cocina	€1,066

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente a estos gastos, el cliente tendrá que hacer frente a una comisión de *marketing* del 6% sobre las ventas óptimas (alrededor de 14.972€ anuales para todo el local) y a otra comisión de las plataformas de *delivery* cercana al 30% según nuestras estimaciones del sector. Esta última comisión no es asumida por la marca Point·Kitchen, y, por tanto, no está incluida en la cuota fija cobrada al cliente de 1.800€.

4.7.2 Proyecciones financieras y escenario de rentabilidad

Para conseguir una estructura de costes sólida y un flujo de ingresos estable como el analizado en la sección anterior, creemos que es esencial que Point-Kitchen tenga en cuenta la tasa de ocupación de sus cocinas. Por este motivo, hemos realizado una proyección financiera a 6 años contemplando este factor, para que posteriormente, podamos estimar un escenario de rentabilidad objetivo basado en estas proyecciones.

Proyecciones financieras

Debido a que el objetivo es hacer que nuestras estimaciones sean lo más realistas posibles, no hemos previsto, en ningún momento, tener el 100% de ocupación de todos los locales, es decir, no hemos considerado tener todas las cocinas operativa simultáneamente. Además, consideramos que también sería conveniente mantener, al menos, un 60% de ocupación en las cocinas durante los 6 años debido al elevado coste fijo que presenta la estructura empresarial, y a la necesidad existente de mantener rentable el negocio durante el periodo establecido.

Ilustración 14: Proyecciones financieras Point-Kitchen

Proyecciones Financieras Point-Kitchen						
	2023	2024	2025	2026	2027	2028
% ocupación totalidad de locales	60%	80%	80%	90%	87%	93%
Número de cocinas	3	4	8	9	13	14
Número de locales	1	1	2	2	3	3

Fuente: Elaboración propia

Como podemos apreciar en la ilustración 14 anterior, en primer lugar, hemos considerado oportuno comenzar, en el primer año, con un único local de 150m² (5 cocinas) que presente una tasa de ocupación estimada del 60% (3 cocinas). En el segundo año, nos gustaría consolidar la marca y alcanzar una tasa de ocupación del 80% sobre ese mismo local (4 cocinas). Posteriormente, en el tercer año, evaluaríamos la posibilidad de abrir un nuevo local de dimensiones y características similares, buscando alcanzar un porcentaje de ocupación cercano otra vez al 80% entre los dos locales (8 cocinas). En el cuarto año, optaríamos por afianzar nuestra posición en el mercado, tratando de alcanzar el mayor porcentaje de capacidad posible entre ambos locales (aproximadamente el 90%). Finalmente, en el quinto año nos centraríamos en la apertura definitiva de nuestro tercer establecimiento Point-Kitchen, seguido de un sexto año en el que buscaríamos consolidar de manera rotunda los 3 establecimientos adquiridos (mínimo 14 cocinas).

Con esta estructura, en la que buscaríamos la apertura de un nuevo local cada dos años para hacer de este último, una consolidación de la marca; creemos que sería posible establecer un escenario de rentabilidad innovador en el que se mitigaría el riesgo de abrir un nuevo local de manera tan continuada. Point·Kitchen también se plantearía la posibilidad de adelantar la apertura del tercer local si las cifras se ajustan a las expectativas, para poder así, adelantar la venta del negocio. Esta decisión podría empezar a valorarse durante el cuarto año en función de la situación del negocio en ese momento.

Escenario de rentabilidad

Habiendo finalizado el análisis de los flujos de ingreso, la estructura de costes y las proyecciones financieras del negocio, queda, como último paso, prever un escenario de rentabilidad donde se evalúe la cuenta de pérdidas y ganancias y la evolución del EBITDA y EBIT a lo largo del periodo. Antes de ello, Point·Kitchen debe contemplar la inversión inicial realizada y las estimaciones que se prevén en función de las ventas.

La inversión inicial cuenta con el equipamiento de las cocinas por una cantidad de 9.500€ (cifra media estimada) y con la instalación, obra civil y licencias de las cocinas por 135.000€. Todo ello supone una cantidad total de 182.000€. Respecto a la financiación del equipamiento, periodificado en dos años a un 7% de interés, el coste anual es de 25.413€. La amortización de la reforma a 6 años suma una cantidad de 22.500€ anual.

Ilustración 15: Inversión inicial y estimaciones por cliente de Point·Kitchen

INVERSIÓN INICIAL	Cifra Estimada	Precio/M1	M2	Inversión inicial (€)
Equipamiento cocinas	9,500 €	593.75	80	47,500 €
Obra civil + Instalaciones + Licencias	135,000 €	900.0	150	135,000 €
Total				182,500 €
	Coste total	Tipo de interés	Total	Anual (€)
Financiación equipamiento (gasto)	47,500 €	7.0%	50,825 €	25,413 €
Periodificado (años)	2			
Amortización reforma (amortización)	135,000 €			22,500 €
Amortizable en (años)	6			

Estimaciones por Cliente (ventas)	
Ticket medio	€22.00
Pedidos medios al día por cocina	18
Número de días semanales	6
Número de cocinas	5
Pedidos semanales	540
Semanas anuales	52
Pedidos anuales	28080

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 16: Cuenta de pérdidas y ganancias de Point·Kitchen

PYG POINT·KITCHEN	2023	2024	2025	2026	2027	2028
% ocupación totalidad de locales	60%	80%	80%	90%	87%	93%
Número de cocinas	3	4	8	9	13	14
Número de locales	1	1	2	2	3	3
Ingresos						
Alquiler espacio fijo	96,000 €	96,000 €	192,000 €	192,000 €	288,000 €	288,000 €
Equipamiento y menaje (5%)	26,683 €	26,683 €	53,366 €	53,366 €	80,049 €	80,049 €
Packaging (3% opcional)	312 €	312 €	624 €	624 €	936 €	936 €
Comisión por facturación mensual (3%)	18,533 €	18,533 €	37,066 €	37,066 €	55,598 €	55,598 €
Ingresos Cuota fija Point Kitchen (1.800€) por cocina	108,000 €	108,000 €	216,000 €	216,000 €	324,000 €	324,000 €
Total Ingresos 100%	249,528 €	249,528 €	499,056 €	499,056 €	748,584 €	748,584 €
Total Ingresos % ocupación	149,717 €	199,622 €	399,245 €	449,150 €	648,773 €	698,678 €
Gastos						
Alquiler del local (3000€)	36,000 €	36,000 €	72,000 €	72,000 €	108,000 €	108,000 €
Personal (1000€)	12,000 €	12,000 €	24,000 €	24,000 €	36,000 €	36,000 €
Márketing y comercial (6% sobre total ingresos)	14,972 €	14,972 €	29,943 €	29,943 €	44,915 €	44,915 €
Tecnología BistrotHub e Internet Movistar (350€)	4,200 €	4,200 €	8,400 €	8,400 €	12,600 €	12,600 €
Suministros agua y luz (3500€)	42,000 €	42,000 €	84,000 €	84,000 €	126,000 €	126,000 €
Comisión de las plataformas (se hace cargo la marca)	-	-	-	-	-	-
Equipamiento financiado	25,413 €	25,413 €	25,413 €	25,413 €	25,413 €	25,413 €
Limpieza (campana de extracción y zonas comunes)	2,400 €	2,400 €	4,800 €	4,800 €	7,200 €	7,200 €
Seguridad e higiene covid-19	1,200 €	1,200 €	2,400 €	2,400 €	3,600 €	3,600 €
Software ERP Crownet (180€)	2,160 €	2,160 €	4,320 €	4,320 €	6,480 €	6,480 €
Total gastos 100%	140,344 €	140,344 €	255,276 €	255,276 €	370,208 €	370,208 €
Total Gastos % ocupación	121,240 €	130,792 €	236,172 €	245,724 €	351,104 €	360,656 €
EBITDA	109,184 €	109,184 €	243,780 €	243,780 €	378,376 €	378,376 €
EBITDA ajustado por % ocupación	28,477 €	68,830 €	163,073 €	203,426 €	297,669 €	338,023 €
Amortización	22,500 €	22,500 €	45,000 €	45,000 €	67,500 €	67,500 €
EBIT	86,684 €	86,684 €	198,780 €	198,780 €	310,876 €	310,876 €
EBIT ajustado por % ocupación	5,977 €	46,330 €	118,073 €	158,426 €	230,169 €	270,523 €

Fuente: Elaboración propia

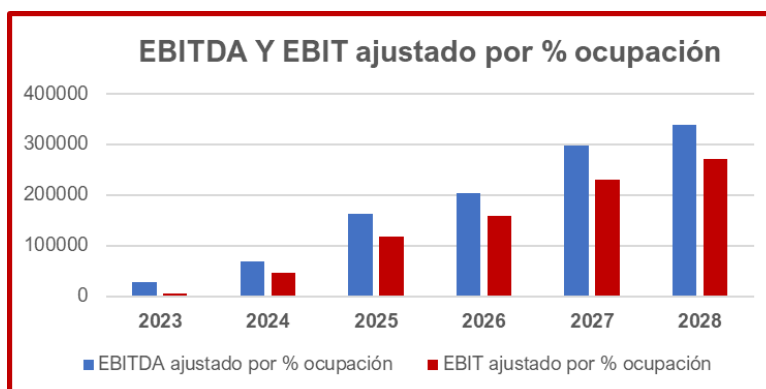
Todas las cifras que se muestran en la cuenta de pérdidas y ganancias están calculadas en base a un periodo anual (12 meses). En referencia a las proyecciones totales de ingresos, consideramos asequible escalar progresivamente cada dos años, pasando de 249.528€ en el primer año a 748.584€ en el sexto año. Si consideramos el total de ingresos en función del porcentaje de ocupación (estimación más realista), podemos apreciar una ligera disminución, es por ello, que resulta fundamental aumentar el porcentaje de ocupación de cada local año tras año y conseguir abrir 2 nuevos locales en 2025 y 2027, es decir, operar 3 locales en total antes del 2028.

En referencia a las proyecciones totales de gastos, donde los marcados en rojo son gastos comunes a todas las cocinas (no consideramos la comisión de las plataformas), la escalabilidad también es progresiva cada dos años, pasando de 140.334€ en el primer año a 370.208€ en el sexto año. Si consideramos el total de gastos en función del porcentaje de ocupación (estimación más realista), podemos apreciar también una ligera disminución como consecuencia de no tener todos los locales en pleno funcionamiento.

Respecto a la evolución del EBITDA, nuestro coste de productos vendidos es bastante elevado, sin embargo, no sufriríamos un EBITDA negativo durante ningún año debido a unos ingresos altamente equilibrados con los gastos, que harían que el negocio fuera escalando hasta alcanzar un EBITDA estimado de 378.376€ € en el sexto año. Si las previsiones de ocupación son correctas, el negocio presentaría un EBITDA ajustado por ocupación positivo todos los años y con alta escalabilidad hasta el último año.

Finalmente, si consideramos la amortización mencionada anteriormente en la ilustración 15 de 22.500€ por local, tras restárselo al EBITDA obtendríamos un EBIT final de 5.977€ en el primer año, alcanzando los 270.523€ en el último año.

Ilustración 17: EBITDA y EBIT ajustado por % de ocupación



Fuente: Elaboración propia

4.8 Visión de futuro

En primera instancia, debe quedar claro que el diseño de la hostelería del futuro debe recaer en la capacidad de nuestra economía para dotar a los negocios del sector con las herramientas necesarias para poder afrontar la continuidad de su actividad; haciéndoles capaz de adaptarse al nuevo consumidor, más digital, que ha surgido tras la pandemia.

Siguiendo con este pensamiento y habiendo expuesto el servicio que vamos a ofrecer, desde Point·Kitchen queremos también dejar claro cuáles son las líneas de mejora que presenta nuestra idea de negocio dentro del sector hostelero.

Según nuestra visión de futuro y en caso de crecer de manera suficiente, Point·Kitchen resultaría ser una marca lo suficientemente asentada y sólida como para expandirse a nuevas zonas, y porque no, adquirir una notoria presencia en el ámbito internacional.

Para lograr este objetivo, Point·Kitchen debe, a medida que vaya creciendo, integrarse verticalmente en la cadena de valor con el fin de poder aportar un servicio más íntegro a sus clientes. Poseer la capacidad de convertirte en tu propio proveedor de alimentos o disponer de una red de distribución que posibilite realizar envíos a domicilio, son ejemplos de integración que se podrían llevar a cabo para generar nuevas sinergias de costes. Ahora bien, para ello, Point·Kitchen debe contar con una clientela lo suficientemente asentada como para generar una fidelidad estable dentro de la marca.

Por otro lado, Point·Kitchen también podría optar por renunciar a estar presente en las principales plataformas de *delivery*. Si la marca fuese capaz de generar su propio tráfico de clientes a través de la página web y de su presencia en las redes sociales, no sería necesario aparecer en este tipo de plataformas. Esta medida supondría un aumento significativo de los ingresos debido a las altas comisiones que cobran estos servicios por estar presente en sus aplicaciones. Sin embargo, estas herramientas digitales suelen variar en precio, capacidad de entrega, velocidad y eficiencia, por lo que, en el momento de valorar las mejores alternativas, se han de considerar elementos como la reputación, la cantidad de usuarios, las comisiones y el ámbito geográfico; decisiones que no siempre resultan sencillas y que pueden dificultar el proceso.

Para lograr un mayor potencial de crecimiento, Point·Kitchen también podría considerar diversificarse hacia nuevas actividades que resulten ser una fuente de ingresos recurrente. Esta diversificación, aportaría una estabilidad económica que haría que el negocio no dependiese estrictamente del porcentaje de ocupación de las cocinas.

En este sentido, podemos encontrar varias alternativas que se exponen a continuación.

Por un lado, Point·Kitchen podría tomar como ejemplo el modelo de negocio de otras cocinas fantasma que se encargan de desarrollar sus propias marcas virtuales. El análisis de datos y el estudio de la demanda aporta suficiente información como para que Point·Kitchen, en base a previas predicciones realizadas, opte por desarrollar su propia cocina fantasma.

A pesar de que esta alternativa puede generar un conflicto de intereses con los propios clientes de Point·Kitchen, si se realiza con precaución y siempre atendiendo a ciertos matices, puede resultar ser una gran alternativa para mantener el negocio en pleno funcionamiento, así como una oportunidad para atender a las demandas insatisfechas de los consumidores finales.

Por otro lado, Point·Kitchen también podría optar por desarrollarse hacia uno de los principales estandartes actuales y que son el centro de nuestro entretenimiento y de nuestras relaciones sociales. Hablamos de las plataformas de *live streaming*, sistemas que permiten un contacto directo con los espectadores y que son un modo muy beneficioso de generar ingresos y, además, de dirigirse a un nicho de mercado específico. Gracias a estas plataformas, que recompensan a los creadores de contenido, Point·Kitchen podría adentrarse en un nuevo mercado, donde, por medio de una suscripción, los seguidores del canal pagarían una mensualidad por obtener contenido exclusivo de recetas, *webinars*, eventos en vivo, podcasts, experiencias únicas...

Por último, en cuanto al futuro de la marca, nuestra primera intención es poder vender la empresa a otro actor del mercado o a un fondo de inversión. Más allá de la gran potencialidad que existe en este momento en el sector, hay muchos condicionantes externos que pueden dificultar la gestión del negocio. Por ello, una vez desarrollada la idea, y tras demostrar que el plan de negocio presentado es viable, consideramos que, a medio y largo plazo, lo mejor sería optar por tomar esta decisión.

5. CONCLUSIONES

Una vez finalizadas todas las partes del trabajo, es preciso recabar las conclusiones alcanzadas en virtud de los objetivos expuestos al inicio del trabajo:

1. Analizar en profundidad el mercado hostelero y la industria del *delivery* dentro del panorama postpandémico actual.

Gracias al estudio realizado inicialmente, pudimos observar que el sector hostelero español se ha visto sacudido enormemente por las restricciones que ha conllevado la pandemia del Covid-19. Prueba de ello son los datos hosteleros recogidos en este trabajo, que resultan ser los peores del sector desde que comenzaron a recopilarse en 1995. (Hostelería de España, 2022).

Como se puede constatar a lo largo del presente trabajo de fin de grado, la pandemia del Covid-19 ha tenido un gran impacto en la variación anual de la cifra de negocio, la actividad laboral, la reducción del gasto por parte de los consumidores debido al aumento del teletrabajo, la cancelación de eventos de temporada y en las expectativas de recuperación para el año 2022.

A pesar de ello, lo que resulta innegable admitir, es la capacidad de reconstrucción que el sector ha sabido demostrar para anteponerse a las dificultades. Dentro de la prudencia, el sector hostelero español, ha logrado reconducir los peores efectos de la pandemia, atreviéndonos ahora, a mirar hacia el futuro con mayor optimismo. Sin embargo, no debemos olvidar que el Covid-19 sigue parcialmente activo y que estamos enfrentándonos, adicionalmente, a otras dificultades como son el incremento generalizado de los costes, la guerra en Ucrania o el aumento disparatado de la inflación; problemas que amenazan seriamente la recuperación de las empresas españolas.

No debemos olvidar tampoco, como factor clave del porvenir de este sector, el peso que ha adquirido en los últimos años el servicio a domicilio. Si bien es verdad que este hábito de consumo ya estaba en auge en nuestro país desde hacía tiempo, con la pandemia ha experimentado un crecimiento aún más exponencial. El *delivery* ha encontrado sus mejores aliados en factores como el “miedo” al contagio, las restricciones de movilidad, el teletrabajo y la comodidad del hogar; haciendo de esta nueva dinámica de mercado una oportunidad de inversión.

2. Realizar un estudio del mercado y análisis del entorno competitivo de la empresa para poder identificar los puntos fuertes en donde la marca podría diferenciarse; siempre adaptándose a las necesidades del mercado actual.

Tras realizar el estudio de mercado y el análisis del entorno competitivo, hemos podido observar que esta crisis ha traído algunas tendencias muy marcadas, que seguramente se impongan a corto y medio plazo. La digitalización está a la cabeza, destinada a mejorar los procesos, tanto de producción como de comercialización. También se van a producir nuevos momentos de consumo que supondrán nuevas oportunidades de emprendimiento, y cambios en el estilo de vida de los consumidores que incentivarán aún más la comida a domicilio y su integración en la oferta comercial de los negocios de restauración.

Por último, hemos podido identificar que en España nos encontramos ante una hostelería que cuenta con una gestión muy mejorada, en donde la eficiencia de los procesos, la profesionalización, la sostenibilidad y la formación de los trabajadores van a primar; marcando lo que serán las líneas del sector del futuro.

3. Desarrollar el modelo de negocio de la *start-up* Point·Kitchen y estudiar su viabilidad de desarrollo.

Point·Kitchen es una iniciativa que surge de la necesidad de renovación que sufre el sector de la restauración debido a la complicada situación económica y sanitaria que hemos mencionado anteriormente. Con esta idea de negocio, buscamos dar una alternativa a la hostelería española, ofreciendo todos los medios y facilidades necesarias para que los amantes de la cocina puedan dedicarse a ella de manera autónoma e independiente.

La adaptación a las nuevas situaciones nunca es sencilla, y es por ello, que desde Point·Kitchen, pretendemos convertirnos en un aliado de todas aquellas personas que buscan abrir un negocio de cocinas fantasma. Que el servicio a domicilio este en auge, es la razón por la cual queremos que nuestros clientes puedan explotar al máximo la gran oportunidad que representa el *delivery* y el desarrollo de las marcas virtuales.

Mediante nuestro servicio íntegro de asesoramiento y sin la necesidad de realizar una gran inversión inicial, Point·Kitchen busca ser un proveedor de infraestructuras que permita habilitar un espacio total de 150m² con cinco cocinas totalmente equipadas. De esta manera, nuestros clientes podrán desarrollar, gracias a nuestras facilidades, sus propias marcas virtuales.

Por otra parte, también somos sabedores de la aspereza que supone introducirse e implantarse en el mercado, así como darse a conocer a potenciales nuevos clientes. Puesto que las marcas virtuales son un fenómeno emergente, que carecen de un lugar físico y accesible al público, queremos paralelamente crear en Point·Kitchen un lugar de encuentro para apasionados y amantes de la gastronomía. Nuestro servicio fomenta, por tanto, un entorno creativo donde la colaboración y la comunicación entre profesionales emprendedores es posible gracias a los espacios *cookworking*.

En última instancia, el desarrollo de viabilidad comercial, operativo, competitivo y financiero llevados a cabo, nos demuestran que Point·Kitchen es una apuesta segura por la gastronomía del futuro. Una visión única comprometida con la sociedad, que se adapta a la situación actual que estamos viviendo y explota las oportunidades que se presentan para ofrecer un servicio de calidad insuperable.

4. Especificar la propuesta de valor que ofrece Point·Kitchen para dar solución a los problemas y limitaciones actuales del sector.

La propuesta de valor que ofrece Point·Kitchen, está basada, por un lado, en las cocinas fantasma. Ya que estas requieren de una mínima inversión, resultan ser el modelo más eficiente para posibilitar la entrada de nuevos emprendedores en el sector, así como de dar cobertura a las demandas existentes en el mercado del *delivery*. Por otro lado, estas cocinas fantasma, que se presentan como marcas virtuales, son lo suficientemente flexibles como para adaptarse a la demanda de los consumidores, suponiendo un bajo riesgo de inversión y garantizando considerablemente el éxito del negocio.

En definitiva, en Point·Kitchen buscamos que el proceso de apertura del local sea lo más sencillo posible mediante la proporción de cocinas fantasma completamente equipadas, que cuentan con espacios *cookworking* innovadores, con un *software* de gestión de pedidos novedoso, con medidas sostenibles de calidad y con condiciones logísticas insuperables. Todo ello sumado a la gestión de trámites burocráticos y licencias, a la integración de cada cocina en las mayores plataformas de *delivery* españolas y a la incorporación de cada marca en un canal propio como es la página web de Point·Kitchen.

Todas las crisis tienen un lado positivo; ayudándonos a reinventarnos, a acelerar nuestra creatividad y a impulsar nuestra capacidad de adaptación. En Point·Kitchen somos muy conscientes de ello, y por eso, afrontamos este periodo de recuperación como una oportunidad para salir fortalecidos y listos para mejorar el futuro.

BIBLIOGRAFÍA

- Adigital. (2020, septiembre). *Importancia económica de las plataformas digitales de delivery y perfil de los repartidores en España*.
<https://www.adigital.org/media/importancia-economica-de-las-plataformas-digitales-de-delivery-y-perfil-de-los-repartidores-en-espana.pdf>. Recuperado el 19 de marzo de 2022, en <https://www.adigital.org/media/importancia-economica-de-las-plataformas-digitales-de-delivery-y-perfil-de-los-repartidores-en-espana.pdf>
- Bartalent, L. (2019, 2 agosto). *Cookworking: NACE UN Espacio Para Los Emprendedores de la gastronomía*. Bartalent Lab. Recuperado el 17 de abril, 2022, en <https://www.bartalentlab.com/bartalentnews/cookworking-nace-un-espacio-para-los-emprendedores-de-la-gastronomia>
- Bartalentlab. (2022, 9 febrero). *DELIVERY, una oportunidad tanto si todavía no lo trabajas, como si ya lo has incorporado a tu negocio*. Delivery. Recuperado el 19 de marzo, 2022, en <https://delivery.bartalentlab.com/>
- BistroHub, C. (2021, 22 febrero). *What is a dark kitchen?* Bistrohubs. Recuperado el 16 de abril, 2022, en <https://bistrohubs.co/es/what-is-a-dark-kitchen/>
- Cancela, A. (2021). *Restaurantes con estrellas michelín mundo 2021*. Cancela. Recuperado el 27 de febrero, 2022, en https://www.cancela.org/index.php?option=com_content&view=article&id=382%3A16-restaurantes-con-estrellas-michelin-mundo-2014
- Cano, F. (2022, 5 enero). *El Desastre de la 'ley rider': 10.000 parados, casi ningún contratado y escasez de repartidores*. The Objective | Noticias exclusivas y opiniones libres en abierto. Recuperado el 20 de marzo, 2022, en <https://theobjective.com/economia/2022-01-05/ley-rider-despidos/>
- Domínguez-Sáez, R. (2021, 26 agosto). *Crece la competencia entre las plataformas de delivery de Marca Blanca*. Barra de Ideas. Recuperado el 20 de marzo, 2022, en <https://barradeideas.com/crece-la-competencia-entre-las-plataformas-de-delivery-de-marca-blanca/>
- El Economista. (2021, 22 mayo). *La hostelería Aumenta Su Facturación por primera vez en un año*. elEconomista.es. Recuperado el 13 de marzo, 2022, en <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/11230690/05/21/La-hosteleria-aumenta-su-facturacion-por-primera-vez-en-un-ano.html>
- Esteller, R. (2021, 18 junio). *La Electricidad SE encarece hasta un 50% en 2022 por el precio del CO2*. elEconomista.es. Recuperado el 23 de mayo, 2022, en <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/11281010/06/21/La-electricidad-se-encarece-hasta-un-50-en-2022-por-el-precio-del-CO2.html>

- Fuente, O. (2022, febrero 17). *Qué es un análisis dafo: Usos y ejemplos*. Thinking for Innovation. Recuperado el 8 de junio, 2022, en <https://www.iebschool.com/blog/analisis-dafo-creacion-empresas/>
- García de Pou. (2022). *Productos de un solo uso para la hostelería papel kraft - comprar y ofertas: García de Pou*. Productos de un solo uso para la hostelería papel kraft - Comprar y ofertas | García de Pou. Recuperado el 17 de abril, 2022, en <https://www.garciadepou.com/es/un-solo-uso/feel-green.html>
- Gastronomía, D. de. (2022, 18 enero). *Las estrategias y Casos de éxito en delivery, a debate en hip 2022*. Diario de Gastronomía: Cocina, vino, gastronomía y recetas gourmet. Recuperado el 19 marzo, 2022, en <http://diariodegastronomia.com/las-estrategias-casos-exito-delivery-debate-hip-2022/>
- Horeca Professional Expo. HIP. (2022, 14 marzo). Recuperado el 19 marzo, 2022, en <https://www.expohip.com/>
- Hostelería de España, A. (2022). «Anuario de hostelería de España 2021» - *hosteleriayturismociudadreal.es*. ANUARIO-HOSTELERIA-2021. Recuperado el 31 de mayo, 2022, en <https://www.hosteleriayturismociudadreal.es/anuario-de-la-hosteleria-de-espana-2021/>
- Hostelería, I. H. (2022, 10 marzo). *El Anuario de hostelería de España Pone El Foco en 2023 Como el año de la recuperación*. InfoHoreca. Recuperado el 13 de marzo, 2022, en <https://www.infohoreca.com/noticias/20211222/anuario-hosteleria-espana-datos-evolucion#.Yi3MM3pBzIX>
- INE, I. N. de E. (2021, diciembre). *Indicadores de Actividad del Sector Servicios (IASS)*. Sección prensa / Indicadores de Actividad del Sector Servicios (IASS). Recuperado el 13 de marzo, 2022, en https://www.ine.es/prensa/iass_prensa.htm
- Inventto Group, B. (2022). *¿Qué son las cocinas ocultas y Como Funcionan?* Inventto Group. Recuperado el 16 de abril, 2022, en <https://inventtogroup.com/blogs/inventto-group/cocinas-ocultas>
- Kantar. (2021, 2 noviembre). *La Restauración Remonta y Alcanza el 80% de Su Actividad Precovid*. Kantar. Understand People. Inspire Growth. Recuperado el 11 de abril, 2022, en <https://www.kantar.com/es/inspiracion/gran-consumo/la-restauracion-alcanza-el-80-de-la-recuperacion>
- Kantar. (2022). *El Consumo Fuera del Hogar Crece un 23,4% en 2021 y se aproxima a Los Niveles prepandemia*. Kantar. Understand People. Inspire Growth. Recuperado el 19 de marzo, 2022, en <https://www.kantar.com/es/inspiracion/consumidor/el-consumo-fuera-del-hogar-crece-un-23-en-2021-y-se-aproxima-a-niveles-prepandemia>

- KPMG. (2019, enero). *La gastronomía en la economía española: Impacto económico de los sectores asociados*.
<https://home.kpmg/content/dam/kpmg/es/pdf/2019/01/gastronomia-en-economia-espanola.pdf>. Recuperado el 19 de marzo, 2022, en
<https://home.kpmg/content/dam/kpmg/es/pdf/2019/01/gastronomia-en-economia-espanola.pdf>
- Media, T. (2022). *Inflación de España en 2022*. Inflación de España en 2022 – inflación IPC España 2022. Recuperado el 3 de Junio, 2022, en
<https://www.inflation.eu/es/tasas-de-inflacion/espana/inflacion-historica/ipc-inflacion-espana-2022.aspx>
- NPD. (2021, 30 noviembre). *El delivery, 'Listo Para Comer' y Terrazas Amortiguan el annus horribilis del foodservice en España*. The NPD Group. Recuperado el 19 de marzo, 2022, en <https://www.npd.com/news/press-releases/2021/el-delivery-listo-para-comer-y-terrazas-amortiguan-el-annus-horribilis-del-foodservice-en-espana/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers* (Vol. 1). John Wiley & Sons.
- Pinsker, J. (2022, 17 febrero). *The situation in 2021 for Europe's foodservice industry*. The NPD Group. Recuperado el 19 de marzo, 2022, en
<https://www.npd.com/news/blog/2022/the-situation-in-2021-for-europes-foodservice-industry/>
- Quintana, C. (2021, 28 diciembre). *Alianzas Estratégicas: Definición, Tipos y ejemplos*. Oberlo. Recuperado el 24 de mayo, 2022, en
<https://www.oberlo.com.mx/blog/alanzas-estrategicas>
- Redacción, C. (2021). *¿Qué son las cocinas Fantasma o Dark Kitchens?* EN LA COCINA Magazine. Recuperado el 16 de abril, 2022, en
<https://enlacocina.telemesa.es/cocina/que-son-las-cocinas-fantasma-o-dark-kitchen/>
- Redacción HD, R. H. D. (2021, 21 diciembre). *La Recuperación del sector en 2022 Condicionada por la Evolución de la Pandemia, la subida de los precios y el fin de las ayudas*. Hostelería Digital. Recuperado el 13 de marzo, 2022, en
<https://www.hosteleriadigital.es/2021/12/21/la-recuperacion-del-sector-en-2022-estara-condicionada-por-la-evolucion-de-la-pandemia-la-subida-de-los-precios-y-el-fin-de-las-ayudas-a-la-hosteleria/>
- Ropero, J. G. (2022, 9 febrero). *Las Ventas de la Restauración en 2021 SE Quedaron un 23% por debajo de niveles pre-covid*. Cinco Días. Recuperado el 13 de marzo, 2022, en
https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/02/09/companias/1644423532_721732.html

- Sacristán, L. (2018, 23 septiembre). *Too good to go, La app con la que podrás comer más barato mientras combates el desperdicio de Alimentos*. Xataka Móvil - Teléfonos móviles, tarifas, operadores de telefonía. Recuperado el 23 de mayo, 2022, en <https://www.xatakamovil.com/aplicaciones/too-good-to-go-app-que-podras-comer-barato-combates-desperdicio-alimentos>
- Sánchez, D. (2020, 1 diciembre). *Cookworking el coworkings de Cocina en Barcelona y Madrid*. The Shed Co. Recuperado el 17 de abril, 2022, en <https://www.theshedcoworking.com/cookworking/>
- SuministrosRober. (n.d.). *Suministros de hostelería ▷ Mobiliario de hostelería ▷ Maquinaria de hostelería ▷ Menaje de Hostelería*. MSuministros Hostelería Rober Menaje, Muebles y Maquinaria. Recuperado el 17 de abril, 2022, en <https://www.suministrosrober.es/>
- The world 50 best restaurants. (2021). *The world's 50 best restaurants: The list and awards*. 50B. Recuperado el 27 de febrero, 2022, en <https://www.theworlds50best.com/list/1-50>