



HUB Kitchens

Satisfaciendo Necesidades Urbanas en Food Delivery

BUSINESS PLAN

Executive MBA 2019 – 2020

GRUPO 2

Noel Dalla Mediavilla

Amanda Gómez Sánchez

Juan Luis Navío Recio

Antonio José Valenzuela Sánchez

TUTOR: Germán del Real Urbano

Índice

1.	Introducción	5
1.1.	Planteamiento del Problema	7
1.2.	Solución del Problema	8
2.	Misión, Visión y Valores	10
3.	Análisis Estratégico	11
3.1.	Análisis Externo	11
3.1.1.	Análisis del Macroentorno	11
3.1.1.1.	Análisis PESTEL.....	11
3.1.2.	Análisis del Microentorno.....	12
3.1.2.1.	Las 5 Fuerzas de Porter	12
3.1.2.2.	Los Factores Clave de Éxito	13
3.2.	Análisis Interno	13
3.2.1.	Matriz DAFO.....	13
3.2.2.	Ventaja Competitiva	14
4.	Plan de Marketing.....	15
4.1.	Análisis del Mercado.....	15
4.2.	Público Objetivo - Segmentación.....	17
4.3.	Validación del Modelo de Negocio	18
4.3.1.	Facebook.....	18
4.3.2.	Páginas Web.....	20
4.3.3.	Encuestas	21
4.3.4.	Buzoneo	22
4.3.5.	Instagram	23
4.4.	Estrategia de Precios.....	24
4.5.	Situación de los Competidores y Benchmarking.....	25
4.6.	Concepto e Imagen de Marca	25
4.7.	Estrategia, Plan de Promoción, Comunicación y Fidelización.....	27
4.8.	Presupuesto	28
4.9.	Coste de Adquisición de Clientes.....	29

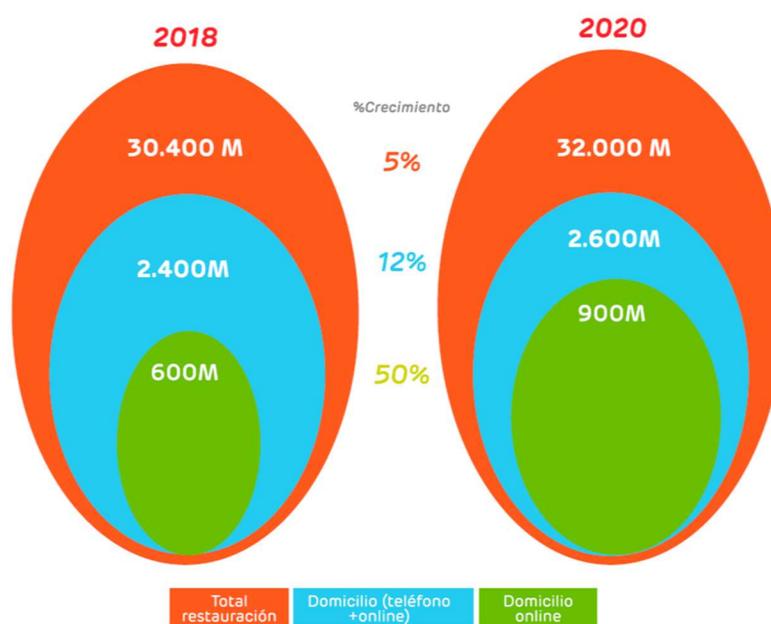
4.9.1.	Teléfono	30
4.9.2.	Web	30
4.9.3.	Market Places.....	30
4.9.4.	Take Away	30
4.9.5.	Total	30
5.	Plan de Operaciones	32
5.1.	Mapa de Procesos.....	32
5.2.	Tecnologías Aplicadas	34
5.3.	Proveedores	34
5.4.	Aprovisionamiento y Almacenamiento	35
5.5.	Fabricación	35
5.6.	Logística.....	35
6.	Plan de Expansión	37
7.	Plan Jurídico – Mercantil.....	39
7.1.	Legislación Aplicable al Modelo de Negocio.....	39
7.2.	Forma Jurídica	39
7.3.	Denominación Social.....	40
7.4.	Objeto de la Sociedad	40
7.5.	Capital Social, Socios y Reparto de las Acciones.....	40
7.6.	Órganos de la Sociedad.....	41
7.6.1.	Junta General	41
7.6.2.	El Consejo de Administración	41
8.	Plan de Recursos Humanos.....	42
8.1.	Equipo Fundador, Responsabilidades y Organigrama	42
9.	Plan Financiero.....	47
9.1.	Plan de Ingresos	47
9.2.	Plan de Costes	51
9.2.1.	Costes Fijos.....	51
9.2.1.1.	Coste de Personal.....	51
9.2.1.2.	Resto de Costes	52
9.2.2.	Costes Variables	54
9.2.2.1.	Materias Primas	54

9.2.2.2.	Packaging	54
9.2.2.3.	Comisión Plataformas de Comida	54
9.2.2.4.	Mermas	54
9.3.	Plan de Adquisiciones (Activos)	56
9.4.	Plan de Inversiones	59
9.5.	Cuenta de Resultados	59
9.6.	Reparto de Dividendos.....	61
9.7.	Balance.....	61
9.8.	Ratios y Flujos de Efectivo.....	63
9.8.1.	Ratios.....	63
9.8.2.	Flujos de Efectivo	64
9.9.	Valoración de Empresa	65

1. Introducción

HUB Kitchens, se enfoca al sector de la restauración, más concretamente y dentro del sector de la hostelería, al sector del “Food Delivery”; o más comúnmente llamado; el sector de la comida a domicilio y de comida para llevar.

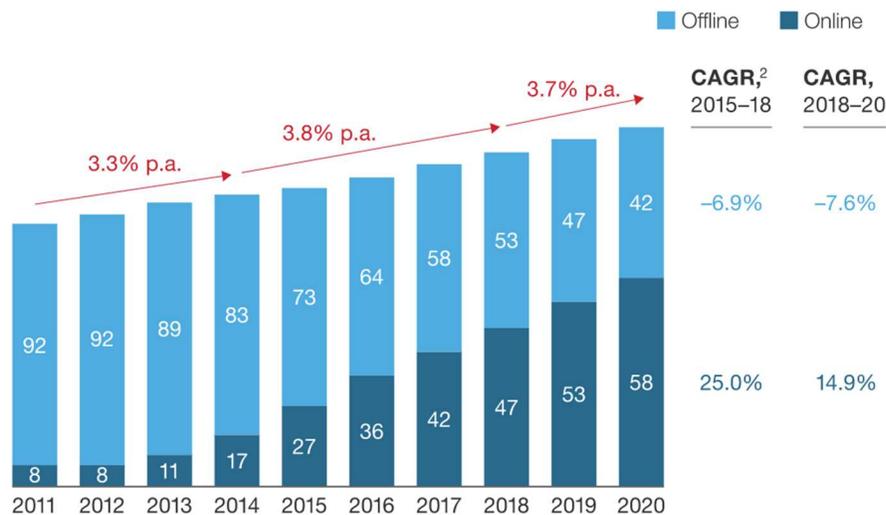
El sector de la restauración está sufriendo una transformación digital de gran importancia en los últimos años, y dentro del mismo el Food Delivery se ha convertido en el segmento con mayor crecimiento. El comportamiento del consumidor final está cambiando progresivamente. Cada vez más el consumidor elige el Food Delivery y, además, también está evolucionando la forma en que pide dicha comida a domicilio, cambiando el teléfono por la App. Mientras que el sector de la restauración globalmente en España ha tenido un crecimiento constante de un solo dígito en los últimos 5 años (desde 2018 a 2020 tendrá un crecimiento del 5%), el segmento de la comida a domicilio lo va a hacer a un ritmo del 12%. Pero es más, el nicho de los pedidos de comida a domicilio a través de App, crecerá a tasas del 50% en el mismo periodo, haciendo del negocio online de comida a domicilio, un sector que pasará de los 600 millones de facturación en 2018 a los 900 millones en 2020.



Fuente: NPD Group y Gastrómetro 2019 de Just Eat

Este cambio del comportamiento del consumidor no sólo sucede en España, sino que es generalizado en el resto de los mercados internacionales. Según un estudio de McKinsey&Company, en 2018 el 47% de los pedidos de comida se realizaban Online y para 2020, se estima que ya tenga mayoría el número de pedidos Online que Offline, siendo la previsión para 2023 de un 80% de pedidos online.

Total addressable classic food-delivery market,¹ %

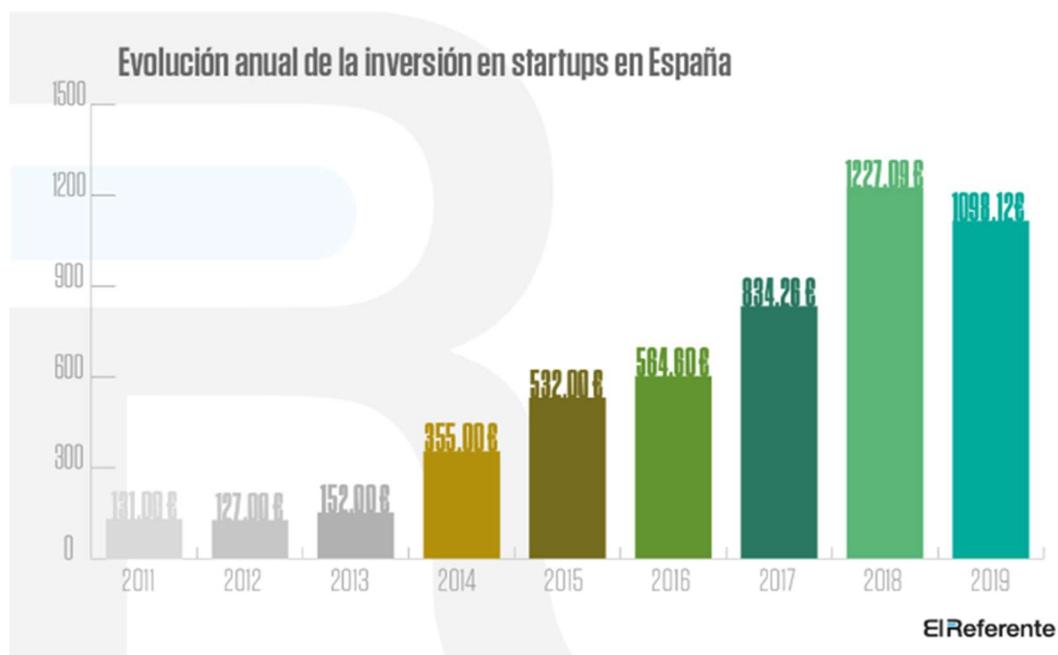


¹For selected countries only.

²Compound annual growth rate.

Fuente: The changing market for food delivery – McKinsey&Company

Por otro lado, el momento del lanzamiento del proyecto de HUB Kitchens, creemos que es el adecuado para poder acompañarlo con el momento que vive el mundo de la inversión en startups en España; que se refleja para 2019 en los 1.098,12 millones de euros invertidos en Startups Españolas, viniendo de un número mucho inferior en 2014 de 355 millones.



Hablando de inversión internacional en el sector del Food Delivery, cabe también destacar algún dato fuera de nuestras fronteras sobre la inversión en este sector. Rappi, empresa líder en el sector del delivery en Sudamérica recibió un billón de dólares de uno de los fondos de inversión más importante del mundo: Softbank. Deliveroo también recibió 575 millones de dólares durante 2019 del venture capital de Amazon. Glovo, empresa española y líder en algunos mercados internacionales, cerró una ronda de 150 millones de euros a finales de 2019 llegando a una valoración de mil millones, consiguiendo así el reconocimiento de “Unicornio”. Finalmente, el cofundador de Uber recibió 400 millones de dólares para abrir el negocio de las cocinas ciegas.

Con todo esto, creemos que HUB Kitchens, se encuentra en el momento oportuno, con un entorno perfecto para el desarrollo del negocio del Food Delivery.

1.1. Planteamiento del Problema

Según los más recientes informes, actualmente, el público objetivo que pide comida a domicilio es una población urbanita de entre 18 y 45 años y con poco tiempo para cocinar. Dentro de estas premisas, este cliente tiene una serie de problemas con los que se encuentra más habitualmente a la hora de realizar pedidos online; siendo los principales:

- 1) Quiere comodidad
- 2) Quiere rapidez, al no contar con tiempo
- 3) Quiere probar nuevos tipos de comida

Por qué pide

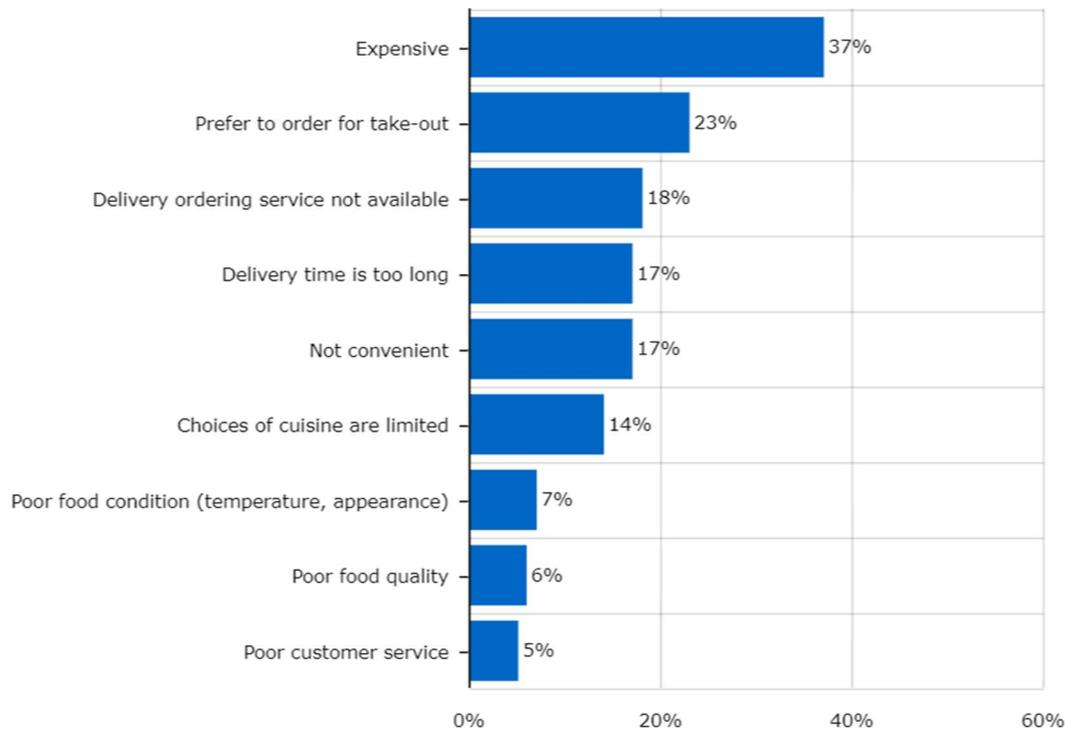


Fuente: NPD Group y Gastrómetro 2019 de Just Eat

Adicionalmente, es necesario conocer cuáles son las razones principales por las que parte de la población no pide comida domicilio. Según Morgan Stanley las razones más generalizadas son:

- Es demasiado caro

- Prefiero pedir para recogerlo
- No está disponible un sistema de pedido online
- El tiempo de entrega suele ser bastante alto



Fuente: Morgan Stanley Research (AlphaWise)

Con los datos anteriores de demandas de los clientes; qué problemas encontramos en el sector de la restauración tradicional para poder hacer negocio y satisfacer dicha demanda:

- La apertura de un establecimiento requiere de una inversión alta
- El uso de las nuevas tecnologías es reducido
- Sus procesos no están adaptados al food delivery
- El crecimiento es limitado y, por tanto, la respuesta a la demanda es insuficiente en muchos casos (poca escalabilidad)
- El coste de rediseño del modelo es alto y lento

1.2. Solución del Problema

Para dar solución a este problema con esas razones, nace **HUB Kitchens**: un servicio de restauración con reparto de comida a domicilio totalmente online sin establecimiento físico. En el argot del sector, se trata de una Cocina Ciega o Dark Kitchen.

HUB Kitchens establecerá 4 Restaurantes Virtuales que operarán, se publicitarán y serán utilizados por los clientes de forma 100% online.

Iniciaremos un modelo de negocio basado en la eficiencia de las operaciones, aprovechando una venta en crecimiento asegurada, en parte, por el marketing de los mayores markets places (Uber Eats, Just Eat, Glovo, Deliveroo, etc..), encargándose de la distribución una empresa externa a las plataformas y con una oferta variada, adaptativa, dependiendo de lo que más demande el cliente final.

Esto lo vamos a conseguir ofreciendo:

- Número reducido de platos por marca/restaurante
- Recetario especializado y con ingredientes ecológicos
- Servicio de Entrega de menos de 30 minutos
- Packaging ecológico y adaptado

En definitiva, lo que vamos a aportar es una mejora de las operaciones, creando 4 marcas virtuales en un mismo emplazamiento, con solo un equipo de cocina. Teniendo por tanto el coste de una única cocina con gran variedad de canales de venta:

- Teléfono
- Web
- Take Away
- Market Places: Just Eat, Uber Eats, Glovo, Deliveroo

2. Misión, Visión y Valores

Nuestra Misión

Poder satisfacer la creciente demanda de entrega de alimentos de manera eficiente, rentable y sostenible.

Nuestra Visión

La forma en que la gente compra y come alimentos está cambiando rápidamente. Para captar este cambio en términos de negocio, necesitamos situarnos en una posición que permita la producción del pedido y la entrega según lo demande el mercado. Automatizándose y reduciendo los costes tanto como sea posible, pero siempre proporcionando alimentos de calidad al usuario final.

Nuestros Valores

Nuestros valores son:

- **Rapidez:** tendremos la distribución subcontratada con Mox (empresa especializada en reparto de última milla de comida a domicilio), controlando la trazabilidad de todos los pedidos y asegurando la entrega en menos de 30 minutos.
- **Frescura:** la calidad de los alimentos ecológicos, el poder de negociación por compra de grandes volúmenes y la elección cuidadosa de nuestros proveedores, nos darán la capacidad de tener productos frescos cada día.
- **Adaptación a Tendencias:** el sabor más de moda, la última tendencia en comida o el tipo de cocina más demandada, es un valor que llevamos en nuestro ADN; monitorizando continuamente la cambiante demanda de sabores de los clientes y a través de nuestras capacidades, creando cocinas virtuales capaces de satisfacer en cada momento al cliente.

3. Análisis Estratégico

3.1. Análisis Externo

3.1.1. Análisis del Macroentorno

3.1.1.1. Análisis Pestel

Factores Políticos/Legales

La propuesta de valor que va a ofrecer HUB Kitchens estará enmarcada al menos durante los primeros años, al mercado español de la restauración. El marco de regulación de la restauración española distingue entre: Bares, Restaurantes, cafeterías y salones de banquetes. Concretamente el sector se encuentra bajo una regulación estatal: el Real Decreto 3484/2000 de 29 de diciembre (BOE de 12 de enero de 2001) que establece las normas de higiene para la elaboración, distribución y comercio de comidas preparadas y una regulación autonómica particular de cada comunidad o provincia. HUB Kitchens comenzará el negocio en Sevilla por lo que estaremos bajo el amparo del Decreto 198/1987, de 26 de agosto, por el que se establecen determinadas medidas en defensa de consumidores y usuarios para los establecimientos de restauración y similares.

Desde el punto de vista económico, nos encontramos que la restauración aportó en 2018 el 4,7% (fuente Statista) del PIB de España, siendo un sector bastante protegido desde el punto de vista de los poderes públicos.

Factores Económicos

En cuanto a los factores económicos de HUB Kitchens, debemos de destacar que el sector de la restauración y más concretamente el del delivery hasta 2023, tiene marcado un ritmo de crecimiento que no se va a ver afectado por la situación económica, ya que es un cambio en el comportamiento del consumidor y no un crecimiento (que también) vinculado al crecimiento de la economía.

Factores Socio-Culturales

Este factor es el que tenemos que tener más en cuenta. Actualmente el sector de la comida a domicilio está sufriendo el cambio del consumidor, cada vez más gente hace uso del smartphone y estamos cambiando del Offline al Online. Por tanto, junto con las nuevas tecnologías, este factor es el más relevante que tenemos que tener en cuenta durante los próximos años.

Factores Tecnológicos

Junto con el factor socio cultural, es el que nos va a guiar en nuestro modelo de negocio. La principal diferenciación en nuestro sector es el factor tecnológico, es el que nos va a facilitar aglutinar la demanda, dar una eficiencia en el supply y lo que hace posible el crecimiento tan pronunciado. Gracias al desarrollo de todas las aplicaciones como Just Eat, Uber Eats, Glovo y Deliveroo, el usuario final ya se ha postulado claramente hacia el uso de estas empresas tecnológicas.

3.1.2. Análisis del Microentorno

3.1.2.1. Las 5 Fuerzas de Porter

Barreras de entrada

Las principales barreras de entrada que encontramos para HUB Kitchens, son la necesidad de financiación externa para comenzar el negocio, la gran variedad de comercios en las plataformas y la falta de conocimiento de marca

Productos sustitutivos

Con respecto a los productos sustitutivos que encontramos para HUB Kitchens podemos tener el restaurante clásico, la propia elaboración de la comida en casa, la comida preparada del supermercado, la comida callejera y empresas especializadas en tupper a domicilio.

Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es bajo, ya que está muy atomizado, es un negocio de volumen y el poder que ejercen hacia la empresa no se considera como una amenaza.

Poder de negociación de los proveedores

En cambio, los proveedores de marketing (Plataformas agregadoras: Just Eat, Uber Eats, Glovo, etc..) sí tienen un poder de negociación alto. Hemos planteado en nuestro modelo de ingresos que el 75% de nuestras ventas vendrá de estos proveedores. En cuanto a los proveedores de materia prima, tienen un poder de negociación bajo, al encontrarnos con muchos proveedores con productos muy similares y a un precio parecido.

Competidores actuales

Indirectamente, podríamos decir que los competidores de HUB Kitchens podrían ser cualquier restaurante que ofrezca comida a domicilio, pero realmente los competidores directos serán aquellos que ofrezcan un modelo de volumen como nosotros y que aprovechen la creación de marcas virtuales con los multi-canales de venta. En España sólo tendríamos como competidor directo a Boh!

3.1.2.2. Los Factores Clave de Éxito

Como hemos hablado anteriormente, el cambio del comportamiento del consumidor de pasar de pedir Offline a Online, el poco tiempo de los clientes para cocinar y la oportunidad de que los agregadores hagan la mayor inversión en Marketing por los restaurantes, podríamos decir que son los principales factores de éxito que hacen este modelo de negocio, un modelo rentable y con una cuota de mercado muy grande.

3.2. Análisis Interno

3.2.1. Matriz DAFO



- **Debilidades:**
 - Nuevos en el mercado
 - Falta de músculo financiero inicial (dependeremos de ENISA)
 - Falta de conocimiento del sector de la restauración.

- **Amenazas:**
 - Facilidad de copia del modelo de negocio
 - Posible saturación de los mercados a largo plazo
 - Dificultad de diferenciación de cada marca

- **Fortalezas:**
 - Precios competitivos
 - Rapidez de entrega (<30 minutos)
 - Productos frescos y de calidad
 - Conocimiento del mercado del delivery
 - CAPEX más bajo que el restaurante tradicional
 - Uso de la tecnología

- **Oportunidades:**
 - Sector con un crecimiento a doble dígito a corto plazo
 - Los agregadores como Just Eat, Glovo etc. hacen nuestra inversión en MK por nosotros
 - Tendencia creciente de inversión en el sector del food delivery
 - Modelo de negocio ya testado en otros países

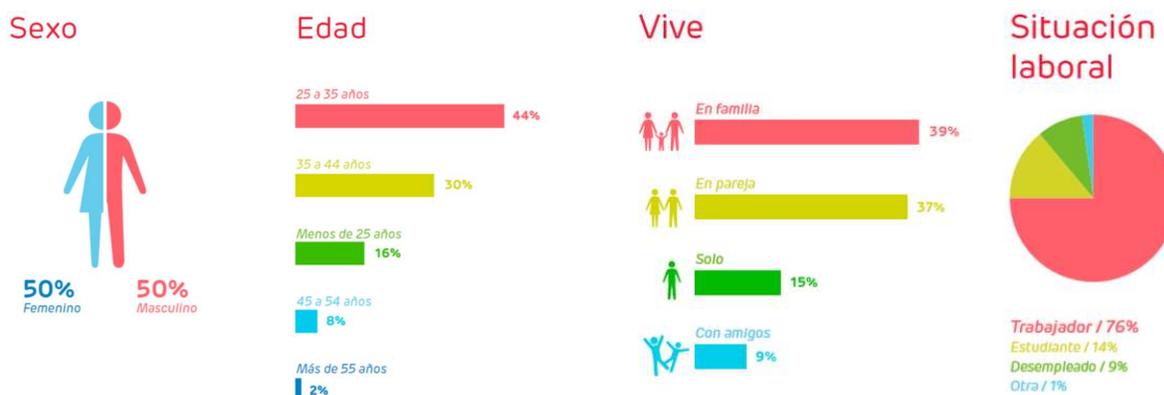
3.2.2. Ventaja Competitiva

Las principales ventajas competitivas que tiene HUB Kitchens son la flexibilidad de cambio de cocina, un ahorro en costes, la ventaja de tener 4 veces más de canales de venta que la competencia, packaging ecológico especial para el delivery y productos frescos.

4. Plan de Marketing

4.1. Análisis del Mercado

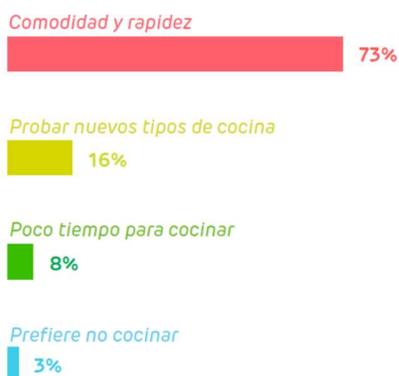
Basándonos en la VII Edición del Gastrómetro de Just Eat y en los últimos estudios de Alimarket, podemos conocer las características de los usuarios que piden comida a domicilio.



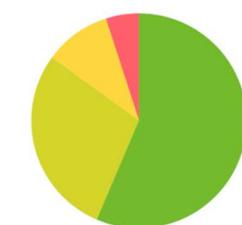
El usuario que pide comida a domicilio se presenta como una persona joven, cosmopolita, de poder adquisitivo medio y que vive en familia o pareja. Como podemos ver en la imagen anterior; el mayor grupo de personas que piden comida a domicilio se encuentra entre 25 a 35 y de 35 a 44 años. Es por ello que será el segmento al que HUB Kitchens se dirigirá principalmente.

Otro dato importante que se obtiene de este estudio es que la gran mayoría de los usuarios piden comida a domicilio por comodidad y por la rapidez, pero que además buscan cuidar su alimentación.

Por qué pide

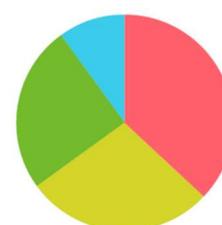


Cuida su alimentación



Normalmente sí / 57%
 Sí / 29%
 Casi nunca / 10%
 No / 4%

Practica deporte



2-3 veces por semana / 37%
 1 vez a la semana / 28%
 No, nunca / 25%
 Todos los días / 10%

Otras conclusiones importantes que obtenemos son que la comida japonesa y americana siguen siendo tendencia.

¿Cuáles fueron los tipos de cocina más pedidos en el 2018?

2018	2017
1. China	1. China
2. Italiana	2. Italiana
3. Americana	3. Americana
4. Japonesa	4. Japonesa
5. Turca	5. Turca
6. Española	6. Española
7. India	7. India
8. Pollo	8. Tailandesa
9. Tailandesa	9. Pollo
10. Mexicana	10. Mexicana

El tipo de cocina que más creció durante 2018 fue la hawaiana; y este fuerte crecimiento se debe concretamente al Poké.

El siguiente crecimiento importante lo encontramos si unimos la comida vegana, con el pollo y la sana.

¿Cuáles fueron los tipos de cocina que más crecieron durante el 2018?

2018	2017
1. Hawaiana 5.098%	1. Sana 290%
2. Vegana 131%	2. Tapas 186%
3. Tapas 85%	3. Portuguesa 138%
4. Pollo 79%	4. Marroquí 120%
5. Venezolana 66%	5. Pollo 111%
6. Mediterránea 63%	6. Colombiana 108%
7. Gallega 45%	7. Gourmet 86%
8. Tailandesa 47%	8. Vegana 59%
9. Sana 34%	9. Brasileña 56%
10. Brasileña 33%	10. Venezolana 50%

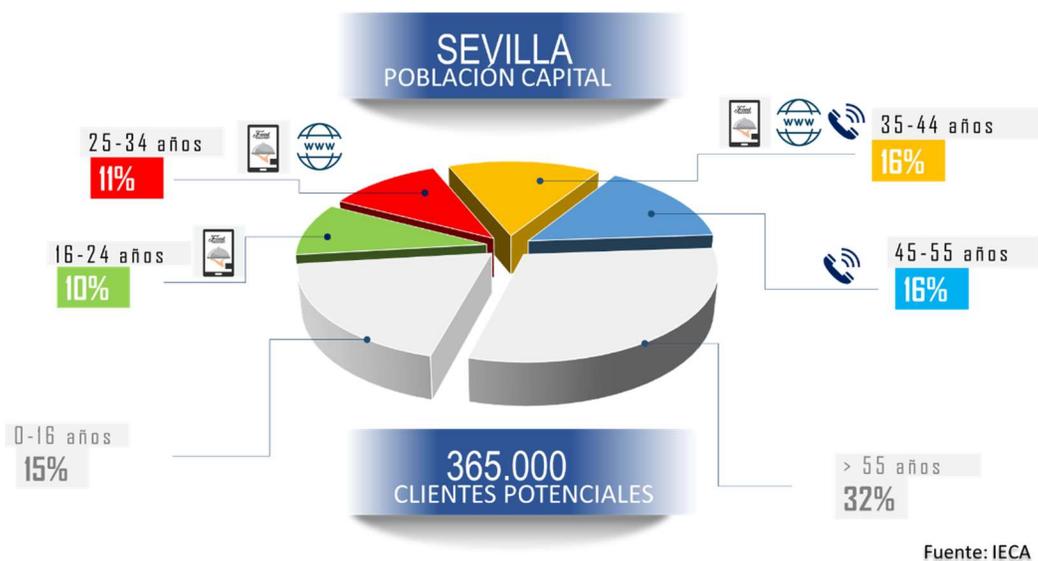
Por todo ello, se decide crear los siguientes Restaurantes virtuales:

- **Reiwa Sushi** → comida japonesa
- **Honolulu Trip Food** → comida hawaiana
- **SinRemordimientos** → comida sana / healthy food
- **Texas Rodeo Burger** → comida americana

4.2. Público Objetivo - Segmentación

Debido a la cantidad de habitantes que existen en el segmento al que nos dirigimos predominantemente (de 25 a 45 años) y a que el delivery tiene un margen importante crecimiento en la ciudad; hemos elegido Sevilla capital como punto inicial para instalar nuestra Cocina Ciega.

Haciendo un sesgo por edades, podemos tener la siguiente distribución demográfica de Sevilla:



En la imagen anterior se puede observar cómo hemos dividido la población de Sevilla en los rangos de edades coincidentes con los estudios de Just Eat y Alimarket.

Sevilla capital cuenta con una población de 688.711 habitantes. El sector al que se dirige HUB Kitchens predominantemente (de 25 a 45 años) es el más numeroso; con una población de casi 200.000 habitantes.

Una vez realizada esta segmentación y considerando diversos estudios de uso de las tecnologías por edades, concluimos que los canales de venta más adecuados para llegar a cada uno de los segmentos poblacionales anteriores son (como se ilustra en la imagen):

- 16 – 24 años → App móvil
- 25 – 34 años → App móvil y Página Web

- 35 – 44 años → Teléfono, App móvil y Página Web
- 45 – 55 años → Teléfono

Por todo ello, HUB Kitchens proporcionará al usuario todas las modalidades de compra anteriormente indicadas:

- App móvil a través de las Plataformas de Comida online
- Página web propia de cada restaurante
- Teléfono
- Take Away (recoger en local)

4.3. Validación del Modelo de Negocio

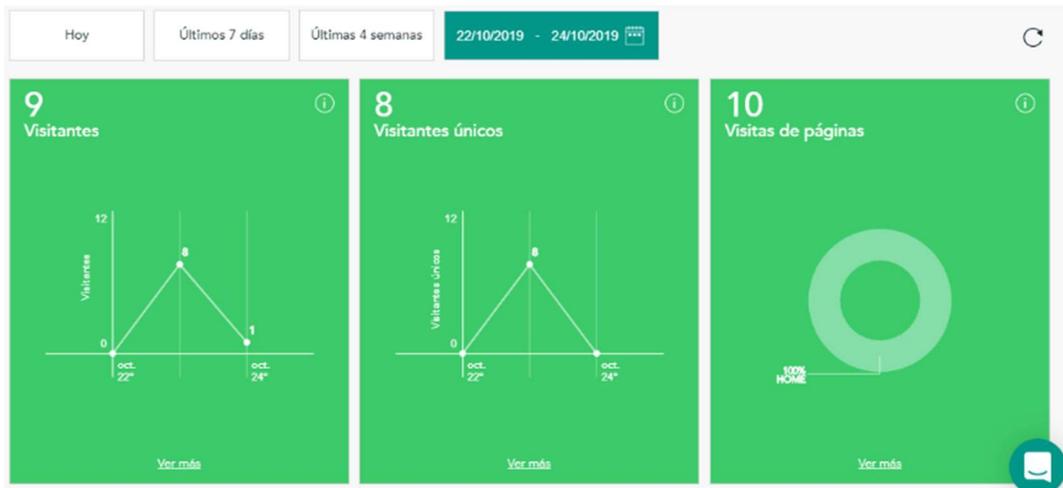
El modelo de negocio que proponemos es uno de los que está experimentando un mayor crecimiento actualmente y está ampliamente validado por grandes compañías como son Just Eats, Uber, Glovo y muchas más. Aun así, para validar las cuatro propuestas con las que salimos al mercado, hemos realizado varios experimentos y/o Productos Mínimos Viables (PMV). Todos los experimentos han dado resultados favorables, y han consistido en:



4.3.1. Facebook

Par cada uno de los restaurantes se ha creado un perfil de Facebook y, en concreto, para **Reiwa Sushi** y para **Honolulu Trip Food** se han lanzado campañas publicitarias en Facebook (del 17 al 23 de Octubre de 2019) con los siguientes resultados:

- Se ha conseguido un alcance de 2.796 personas.
- 623 reproducciones del vídeo promocional.
- Se han contabilizado el número de visitas: 16 fueron visitas de usuarios totalmente desconocidos, y 8 tildaron a la página con me gusta.
- Se han contabilizado el número de personas que interactuaron con la publicación: 47 usuarios.
- Se han contabilizado el número de seguidores: 9 usuarios.



Todo con un coste de **7,50 EUR**.

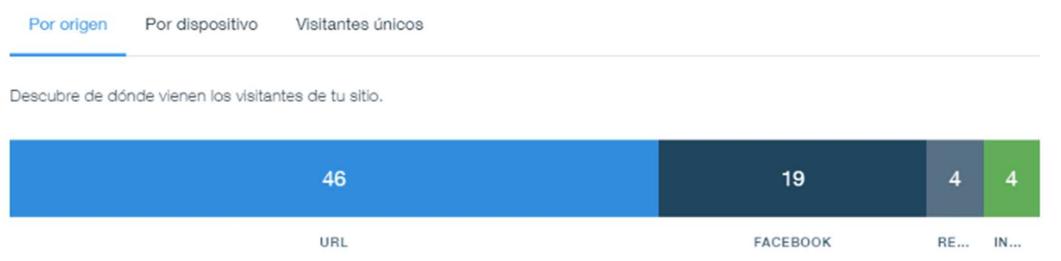
4.3.2. Páginas Web

Se ha creado una página web por cada restaurante virtual donde los clientes pueden encontrar una descripción de la oferta gastronómica y sus orígenes, la carta con precios, y una plataforma de pedidos online.

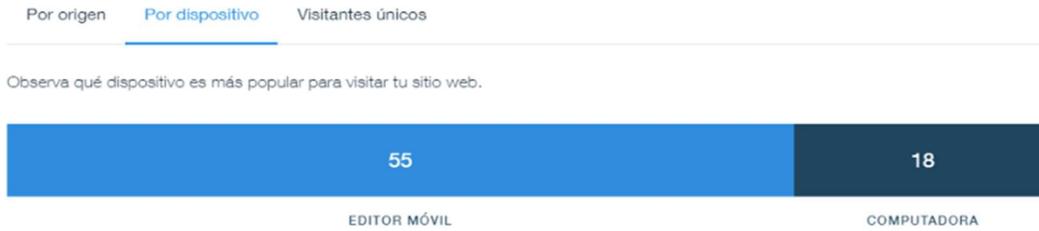


A través de las Web se han obtenido los siguientes resultados:

- Se han contabilizado las visitas a las webs, donde los mejores datos fueron: 46 visitas debido a entradas directamente a través de la URL, y 19 a través de Facebook. Todas aquellas visitas que llegaron a través de la campaña publicitaria de Facebook son consideradas como potenciales ventas puesto que el link origen era una invitación a hacer el pedido.



- Se ha observado que el mayor número de entradas se ha producido por móviles (concretamente 55) y 18 a través de ordenadores.

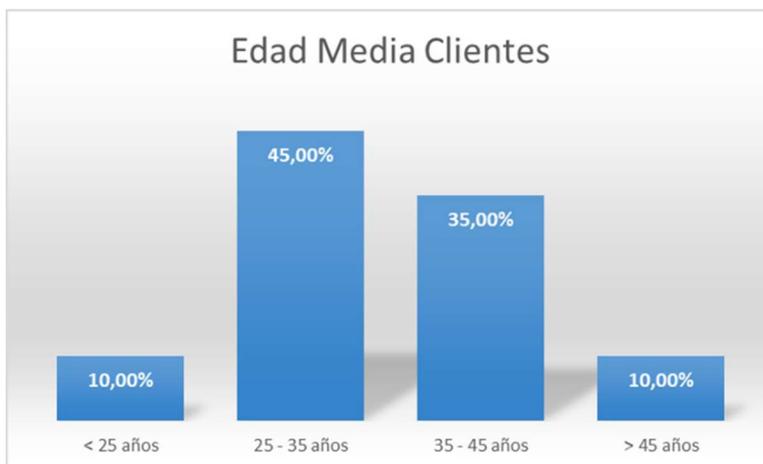


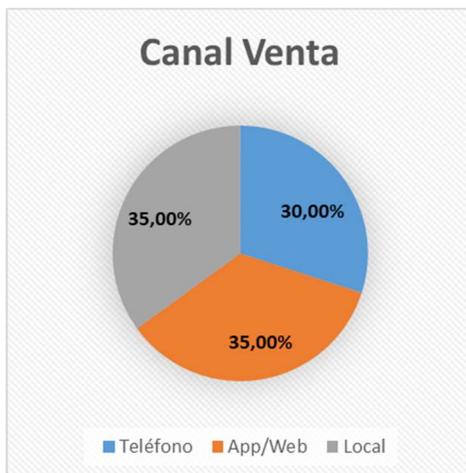
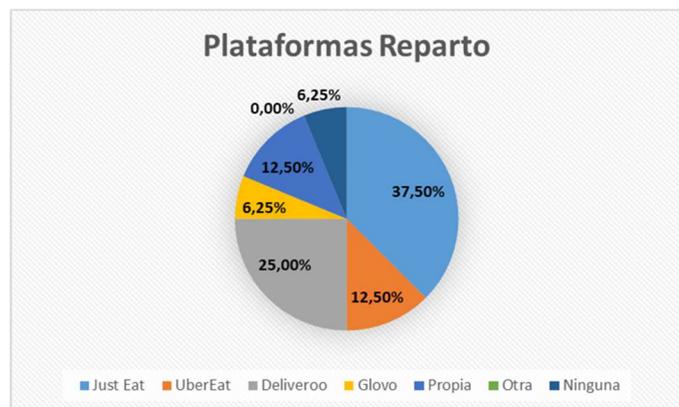
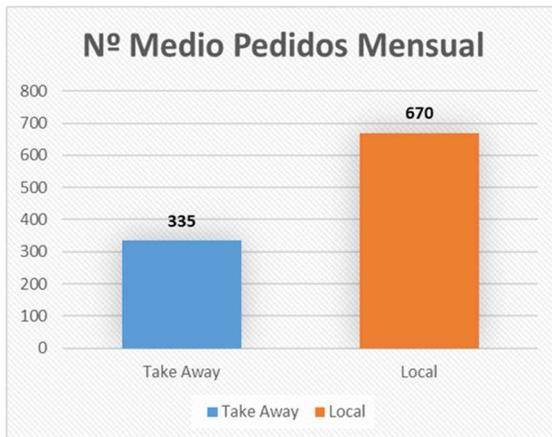
- De los datos anteriores; 36 usuarios fueron visitantes únicos (sólo contabiliza por dispositivo, es decir, rechazando visitas desde el mismo dispositivo).



4.3.3. Encuestas

Hemos conseguido contactos de una decena de restaurantes con propuestas gastronómicas similares a las de cada uno de los restaurantes virtuales de HUB Kitchens y se han realizado encuestas a los propietarios de los mismos. Las métricas han consistido en valorar la cantidad de pedidos, así como los canales y el rango de edad y ticket medio. Los resultados más importantes han sido:





Con estos datos, se ha estimado el número medio de potenciales pedidos para cada restaurante y se ha validado el segmento de edades al que focalizar el Plan de Marketing de HUB Kitchens. Del mismo modo, se valida la viabilidad del negocio con el % de recurrencia de los clientes y el uso masivo de las Plataformas de Reparto online.

4.3.4. Buzoneo

Para los restaurantes **SinRemordimientos** y **Texas Rodeo Burger** se han diseñados sendos panfletos publicitarios que se han repartido por el barrio de Nervión en Sevilla (buzoneo).



Para dichos restaurantes se han habilitado sendas líneas de teléfono y se han contabilizado las llamadas recibidas durante el fin de semana (Viernes, Sábado y Domingo) posterior al reparto de publicidad:

- **Texas Rodeo Burger:** 30 llamadas
- **SinRemordimientos:** 25 llamadas

Con esto podríamos extrapolar a un total de 315 pedidos mensuales para Texas Rodeo Burger y de 262 pedidos para SinRemordimientos.

4.3.5. Instagram

Se han creado las cuentas de Instagram para los restaurantes **Honolulu Trip Food** y **SinRemordimientos** y se han contabilizado de seguidores y el número de likes.



4.4. Estrategia de Precios

Para establecer nuestros precios hemos analizado el precio medio de los mismos productos que proponen los restaurantes de Sevilla capital, gracias a las encuestas realizadas. Así como el análisis del ticket medio según el rango de edad del cliente.

Además, hemos contabilizado la cantidad de materia prima que necesitamos, teniendo en cuenta que la gran mayoría de la misma será similar para las cuatro marcas y acordando unos precios muy competitivos con los proveedores. Será estratégico para HUB Kitchens buscar siempre sinergias entre los restaurantes con el objeto de incrementar la eficiencia en el uso de materias primas

También hemos acordado precios competitivos con los proveedores del packaging ecológico. En este caso se ha llegado a una colaboración con la startup sevillana **Green Packaging Retail**, empresa distribuidora y comercializadora de envases ecológicos para la logística de frutas rojas en Andalucía.

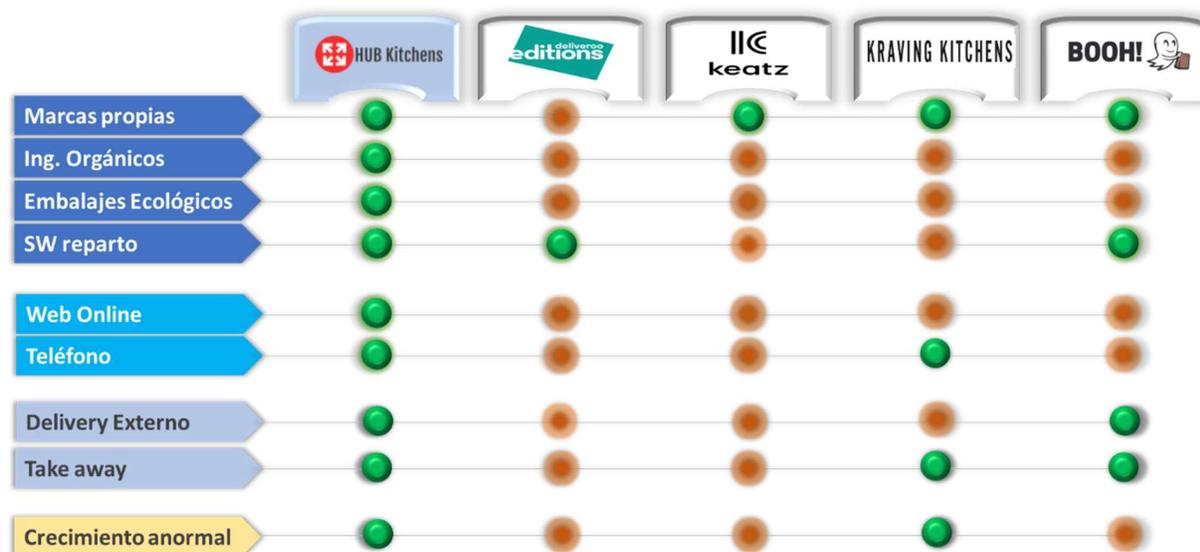


Teniendo en cuenta todo lo anterior; hemos estimado un precio medio de unos 10 - 12€ por persona. Asumiendo una media de 2 personas por pedido a tenor de los estudios de Just Eat y Alimarket; se establece el **ticket medio** para los restaurantes virtuales de HUB Kitchens en **25 EUR**.

4.5. Situación de los Competidores y Benchmarking

En la siguiente imagen de benchmarking podemos observar una comparativa entre el servicio prestado por los diferentes competidores y la oferta de HUB Kitchens.

- Todas las marcas de HUB Kitchens (en principio las cuatro marcas con las que salimos al mercado Sevillano) son marcas registradas y propias de HUB Kitchens.
- Contamos con un software de reparto propio.
- Somos multicanal, como hemos indicado en los puntos anteriores (canal tecnológico, Google, web, telefónico, pedido y recogida en tienda...).
- Tenemos una expansión anormal, ya que no prevemos empezar por las ciudades típicas como Madrid o Barcelona que, aunque cuentan con un público objetivo elevado, también son mercados saturados por la competencia (detallado en el Plan de Expansión).



4.6. Concepto e Imagen de Marca

HUB Kitchens quiere que sus clientes perciban que las marcas que ofrece son la opción más económica a la vez que sana (ingredientes orgánicos), cómoda (facilidad de pedido y rápida entrega) y ecológica (packaging ecológico).

Tanto los eslóganes como los logos de cada marca están alineadas con la intención, anteriormente descrita, de conectar con el segmento al que nos dirigimos.

El eslogan de HUB Kitchens es "**Satisfaciendo Necesidades Urbanas en Food Delivery**" y su logo muestra cuatro flechas cada apuntando hacia fuera de un círculo; simbolizando la capacidad de expansión del negocio. Las flechas se refieren a los cuatro integrantes de HUB Kitchens, que con sus conocimientos y experiencias en diferentes ámbitos empresariales amplían el círculo de control de la empresa.



Además, para cada restaurante se ha creado un logo y eslogan propio que representan los principios de la marca y el estilo de comida que abarca:

- REIWA Sushi:

"Be Sushi, Be Happy"



- SinRemordimientos:

"No te saltes la dieta"



- Honolulu Trip Food:

"Cool, Fresh and Healthy"



- Texas Rodeo Burguer:

"American Taste"



4.7. Estrategia, Plan de Promoción, Comunicación y Fidelización

La estrategia de HUB Kitchens se basa en que, debido a la alta reducción de costes, sobre todo a causa de la sinergia entre marcas, y a que los usuarios no comen en el local (ahorro de decoración, acondicionamiento...) si una marca no funciona o el mercado se decanta por nuevas tendencias, HUB Kitchens puede pivotar con una mínima inversión (básicamente la inversión se reduce al coste on-line de generación de nueva marca).

La sinergia entre marcas consiste básicamente en la reducción de costes por emplear un mismo local, mismo personal, mismos ingredientes entre marcas, mismos canales de comunicación y reparto...

El pilar fundamental para el crecimiento de HUB Kitchens son los canales de comunicación ya que son los que nos permiten conectar con nuestros clientes. Los canales de comunicación HUB Kitchens estarán disponibles siempre para todos los usuarios; de esta manera nos aseguramos que el uso de las nuevas tecnologías no sesgue nuestras ventas. Estos canales son:

- Marketplaces
- Páginas web
- Telefónico
- Instagram
- Facebook

HUB Kitchens buscará la cercanía con los clientes, sobre todo, estando presente en redes sociales como Instagram y Facebook, y Marketplaces como Just Eats. La mayoría de nuestros clientes tendrán edades entre 25 y 45 años por lo que prevemos que estos serán los canales de comunicación preferentes.

Facebook nos servirá sobre todo en la fase inicial de lanzamiento de las marcas; ya que nos permitirá lanzar campañas concentradas en el territorio de Sevilla y en el segmento de edad prioritario. Cuando

las marcas tengan más peso, Facebook servirá para mantener informado sobre todas las promociones y noticias.

Instagram nos permitirá llegar a nuevos usuarios de manera gratuita, así como hacer un recordatorio periódico a los usuarios ya captados.

Para captar a nuevos clientes y fidelizar a los ya existentes, HUB Kitchens sale al mercado con una promoción del 50% de descuento en el segundo pedido (respecto al precio del primero), y descuentos acumulables en los sucesivos descuentos.

4.8. Presupuesto

El reparto del presupuesto en comunicación para el inicio de la operación quedará establecido según la siguiente tabla:

Item	EUR / Mes	Unidades	EUR / Año
Dominio	10,00 €	5,00	50,00 €
Página Web	1.050,00 €	5,00	5.250,00 €
Posicionamiento SEO	600,00 €	12,00	7.200,00 €
Google AdWords	720,00 €	12,00	8.640,00 €
Posts Patrocinados	4.000,00 €	1,00	4.000,00 €
TOTAL COSTES MARKETING			25.140,00 €

A continuación se explicará cada partida:

- Compra del dominio
- Creación de página web y tienda online
 - Integración con Google Analytics.
 - Dar de alta a los productos.
 - Integración redes sociales, funcionalidades de feeds o compartir contenidos con la finalidad de una mayor medición.
 - Aviso de cookies.
 - Hosting (alojamiento para la web y que tenga un soporte de capacidad escalable)
- Posicionamiento SEO
 - Posicionamiento de 5 términos en el TOP10.
 - Garantía de Indexación en Google.

- Plan estratégico personalizado.
- Google Webmaster Tools.
- Alta en buscadores, directorios, blogs, redes sociales, etc.
- Contenidos optimizados para buscadores.
- Incluye linkbuilding proporcional al plan SEO.
- Informes mensuales y trimestrales.
- SEM - Analítica web con Google Analytics.
 - Planificación de la campaña para objetivos concretos de: formularios completados, llamadas, ventas online, descargas, etc.
 - Optimización continua de tu campaña, a CTR, CPM, Posición Media del anuncio, conversiones, etc.
 - Estrategia personalizada.
 - Extensiones de anuncios: de llamada, SMS, places, precios, sitelinks ...
 - Segmentación de público objetivo.
 - Informes mensuales de resultados.
 - Analítica web con Google Analytics.
- Creación de post patrocinados en webs de alto tráfico:
 - En nuestro caso hemos barajado dos posts.
- Creación de página en LinkedIn (gratis)
- Creación de Fan Page en Facebook (gratis)
- Creación de perfil de Instagram (gratis)

4.9. Coste de Adquisición de Clientes

Para hacer el cálculo de coste de adquisición de clientes se hará uso de todos los resultados de los experimentos realizados y una serie de supuestos que se deducen también de los estudios de mercado analizados por el equipo de HUB Kitchens.

Vamos a analizar cada uno de los Canales de Venta a través de los que HUB Kitchens propone su negocio.

4.9.1. Teléfono

Teniendo en cuenta las llamadas recibidas tras el buzoneo para las marcas **Texas Rodeo** y **SinRemordimientos** podremos extrapolar las que podríamos tener para las otras dos marcas (**Reiwa Sushi** y **Honolulu Trip Food**) considerando la acogida que están teniendo la comida japonesa y la de Poké en el mercado (aprox un 15% y un 20% mayor que el resto respectivamente)

4.9.2. Web

Consideramos que cada una de las entradas en las Web serán pedidos potenciales. Por tanto, a tenor de los datos de las entradas en las Web durante la semana siguiente a la campaña de publicidad en Facebook, el número de pedidos para los restaurantes **Reiwa Sushi** y **Honolulu Trip Food** estarían en torno a los 146 mensuales. Para el resto de restaurantes consideraremos la misma cantidad.

4.9.3. Market Places

Según las encuestas realizadas, el porcentaje de uso de las diferentes plataformas de pedido a domicilio son:

Just Eat	Deliveroo	Uber Eats	Glovo
46,15%	30,77%	15,38%	7,69%

De igual modo, analizando en cambio de tendencia de la población en el uso de las nuevas tecnologías y los diferentes segmentos a los que nos focalizamos desde HUB Kitchens (según se explica en la sección 4.2), se considera que los pedidos provenientes de Market Places podrán ser aproximadamente un 75% de los recibidos por teléfono. Todo hace indicar que este ratio irá creciendo en los años venideros.

4.9.4. Take Away

La recogida en el local sigue siendo una de las modalidades preferidas por lo clientes para realizar la compra de comida para llevar. Además, esta modalidad es habitual (y así también lo será en HUB Kitchens) que contemple promociones y descuentos.

Según las encuestas realizadas, el número medio de pedidos de take away al mes es de 335.

4.9.5. Total

Con los análisis y asunciones anteriores, podremos resumir la previsión de pedidos según canales en la siguiente tabla:

	Telefono	Web	Market Places				Take away
			Just Eat	Deliveroo	Uber Eats	Glovo	
Reiwa Sushi	331	146	114	76	38	19	335
Honolulu Trip Food	346	146	119	79	39	19	335
SinRemordimientos	262	146	90	60	30	15	335
Texas Rodeo Burger	315	146	109	72	36	18	335
	939	438	323	215	107	53	1.005
	30,49%	14,22%		22,66%			32,63%

Los resultados porcentuales obtenidos coinciden bastante con los datos de las encuestas en cuanto a tipos de pedidos, por tanto, contemplamos las hipótesis como ciertas. Así obtendríamos una **estimación mensual de pedidos de 3.080**.

Sin embargo, teniendo en cuenta el Funnel de Ventas de nuestro sector y siendo algo conservadores; nuestra estimación de **Pedidos Mensual** para la realización del estudio financiero se reduce hasta un total de **1.785 pedidos** en el primer año de funcionamiento de cada restaurante (un 45% de reducción por funnel de ventas).

Sí se contempla que, a medida que los restaurantes virtuales sean más conocidos y estén establecidos en cada ciudad, el número de pedidos se irán incrementando. La tasa de crecimiento esperada es del 25% anual. Y así se explica en el Plan Financiero para evaluar la previsión de comportamiento a 5 años. Aun así, no será hasta el cuarto año de vida de cada restaurante cuando se considera llegar a la tasa de pedidos mensual teórica obtenida a través de los experimentos realizados.

Teniendo en cuenta el número inicial de 1.785 pedidos mensuales para los cuatro restaurantes y el coste en el que se espera incurrir para Marketing anualmente (25.140 EUR), HUB Kitchens tendría un coste medio de adquisición de clientes de **1,17€**.

5. Plan de Operaciones

Dentro del plan de operaciones vamos a explicar, el mapa de operaciones de la sociedad, los principales procesos clave de nuestro negocio y cómo vamos a gestionar: Los proveedores, la logística, la fabricación, el aprovisionamiento, los sistemas de control de calidad y las tecnologías aplicadas.

5.1. Mapa de Procesos

A continuación, vamos a exponer nuestro mapa de procesos de HUB Kitchens:



Este plan de procesos lo vamos a desarrollar adelante, detallando cada proceso de importancia de la sociedad y como vamos a tener que desarrollar nuestra operativa desde que captamos al cliente hasta que le llega el pedido a su casa o pasa a recogerlo en local.

En nuestra organización, vamos a diferenciar entre tres tipos de procesos, los procesos estratégicos, los procesos operativos y los procesos de apoyo.

Los **procesos estratégicos** van a estar divididos en tres grupos:

- La planificación estratégica: La estrategia de la empresa es clara; Optimización de costes con unos ingresos variables altos. La idea de nuestro modelo de negocio es poder abastecer la demanda de nuestros clientes, de 4 marcas diferentes con un solo equipo de cocina. Esto va a ser gracias a poder tener una carta optimizada de cada marca con pocos platos, un equipo de cocina polivalente, un proceso de compra y escandallo de los platos cuidadoso.
- El desarrollo de negocio/Estrategia de expansión: Para hacer rentable el modelo de negocio y escalable hace falta tener más de una cocina, lo cual hace de nuestra estrategia de expansión, una de las patas de nuestro negocio. Abriremos plazas donde no tenemos competencia, pero si conocimiento del mercado que tenemos que abastecer.
- La planificación de marketing: Al igual que el control de los costes, tanto en personal como compras de aprovisionamiento, el tener un gran número de clientes hace de esto, nuestro modelo de negocio, funcionando a volumen. Para esto vamos a tener que controlar bastante el coste de adquisición de clientes, qué canales vamos a usar el coste de estos.

Los **procesos operativos** van a estar divididos en:

- *La captación del cliente*, mediante los canales de venta. Desarrollado en el plan de marketing
- *La gestión y previsión del número de pedidos*, que vamos a tener mediante estimaciones de demanda, para poder tener un control de stock de las materias primas y que haya el mínimo de mermas posible. Para esto hemos llegado un acuerdo de colaboración con Makro (mayorista especializado en el canal HORECA) que hace ruta diaria de distribución, llevando un control de compras diaria

The logo for Makro, featuring the word "makro" in a bold, yellow, lowercase sans-serif font, centered within a dark blue rectangular background.

- *La elaboración del pedido*, con los tiempos controlados por plato-cocinero y el reparto de estos por las empresas subcontratadas para la distribución. Para esto, la carta ha sido elaborada con los escandallos precisos, usando el gramaje estipulado por nuestro cocinero según las directrices de nuestro director de operaciones.

Finalmente, **los procesos de apoyo** hacen posible el desarrollo del negocio, pero no son el core de la sociedad, englobando a la gestión financiera, la gestión de recursos humanos y las herramientas de Business Analytics.

5.2. Tecnologías Aplicadas

Con respecto a las tecnologías aplicadas debemos destacar por su importancia en el proyecto: el sistema de software de reparto de la empresa de distribución (Mox), el sistema de software de pedidos, la web como plataforma de venta y el software de gestión integral del negocio.



En lo referido al sistema de reparto de Mox, es un software gratuito que ofrece este proveedor, en donde podemos obtener la dirección de todos los clientes que piden a domicilio, esto es de gran importancia ya que vamos a poder identificar por ciudad, donde se aglutina la demanda de según qué tipo de cocina. Esta información es de gran importancia de cara a la publicidad que vayamos a efectuar, sobre todo el canal de venta-Buzoneo. Optimizando así el gasto en publicidad, acertando con el público objetivo. No sólo eso, sino también para poder parametrizar los tiempos de los repartidores siendo más eficaces en el reparto, por tanto reduciendo el tiempo del pedido hacia el cliente.

Para el desarrollo de las webs de las marcas, contaremos una agencia de publicidad que las desarrollará en la plataforma Woocommerce. Esto es necesario porque tanto el TPV, el sistema de pedidos, como la web deben estar conectados para que todo el proceso esté centralizado y pueda gestionarse desde una única plataforma de cobros. Para esto, el TPV será instalado y desarrollado por la empresa Nextt que se encargará de instalar el hardware y software de la gestión integral del negocio de delivery.



Por último, para la unificación de las plataformas online de todos los agregadores contaremos con Ordatic, empresa valenciana y especializados en la unificación de pedidos en una sola Tablet. Están integrados también con Nextt, lo cual nos hará el trabajo mucho eficiente sin pérdidas de tiempo para la ordenación de los pedidos.

5.3. Proveedores

Como proveedores estratégicos, destacados en la operativa de HUB Kitchens, tenemos por un lado a todas las plataformas de comida a domicilio (Just Eat, Uber Eats, Glovo, Deliveroo), a Makro como proveedor de materia prima y los proveedores tecnológicos, explicados en el punto anterior.

En relación con las plataformas, cabe destacar que son uno de los gastos de cuantía más grande de nuestro negocio y de cara a un futuro, si aumentamos en número de pedidos, podremos tener una

rebaja de ese 15% que se llevan por hacer el Marketing y tener aglutinado a toda la demanda y toda la oferta.

Con Makro, hemos llegado a un acuerdo de colaboración en el que nos podrán mantener esos precios y suministros cada día, pudiendo así llevar un control de Just-in-time de nuestra materia prima, esto es esencial para evitar mermas y mantener nuestra rentabilidad.

Por último, destacar que todos estos proveedores son empresas con largo recorrido, especializadas en su sector y que tienen una capilaridad y potencialidad suficiente como para poder acompañar al plan de HUB Kitchens en la expansión de los próximos 5 años. Todo esto lo hemos tenido en cuenta para no tener problema de abastecimiento en un futuro que pudiera ralentizar nuestro crecimiento.

5.4. Aprovisionamiento y Almacenamiento

Gracias a la información por parte de las plataformas, la información de Mox y de Ordatic, vamos a poder montar un histórico de pedidos de nuestra clientela y el crecimiento que acompaña a ésta. Gracias a ello y conociendo el funcionamiento del sector, a los 6 meses de iniciar el negocio, podremos alcanzar un grado de certidumbre en el número de pedido que se realizarán del 75% según la experiencia de nuestros socios. Con estos datos conseguiremos tener un mayor control de nuestro stock, posibilitando un control sobre las compras muy optimizado y con un almacenamiento de la materia prima mínima.

5.5. Fabricación

Desde el punto de vista de elaboración, cabe destacar que se han creado estándares de elaboración para cada uno de los platos con la ayuda de Chef especializados. Para ello se ha sacado un escandallo de ingredientes y pautas para cada plato y cada cocina en la que trabajemos. La estimación de coste que HUB Kitchens ha obtenido es debida a que sabemos los costes que Makro nos va a ofrecer, por lo que sabemos los gramos y un % de mermas. La elaboración de los platos sigue un proceso simple: preparación de la materia prima 1 hora antes del inicio del turno y dejarlo todo en sus cubetes. Los ingredientes del sushi, el poké y la comida sana será en muchos casos iguales, lo que hará que solo sea la marca de Hamburguesas la que tenga algo de tiempo de cocina. De esta manera en la cadena de producción ahorraremos todo el tiempo de cocinado del pedido. Todos los pedidos serán pesados antes de la cocción/elaboración para saber el gramaje de cada uno de éstos.

5.6. Logística

Desde la parte de la logística, destacamos que, aunque sabemos que un 75% de nuestros ingresos van a venir del pedido a domicilio, nosotros no queremos ser expertos en logística de última milla, para lo cual externalizaremos esta parte del servicio a una empresa tercera. Para esto hemos elegido a Mox,

empresa de logística de última milla con sólida experiencia y capilaridad en todas las ciudades en donde queremos trabajar.

Además de lo comentando anteriormente, cabe destacar que esta decisión es además una decisión no sólo de estrategia del negocio, si no de costes. Si tuviéramos que asumir los costes asociados a los repartidores, asumiendo costes de absentismo, vacaciones, bajas e indemnizaciones; obtendríamos un precio hora mayor al que nos ofrece Mox (12,5 EUR por hora independientemente del número de pedidos gestionados). Además, conseguimos igualmente reducir el porcentaje de comisión de las plataformas; puesto que, si no se necesita reparto, el valor de dicha comisión es de un 15% por cada pedido; en lugar del 30% caso de solicitarse el reparto.

6. Plan de Expansión

Por su propia naturaleza, el modelo de negocio de HUB Kitchens está pensado para poder replicarse en casi cualquier lugar y con ello conseguir escalabilidad casi desde el inicio.

El hecho de desarrollarse los restaurantes en modo on-line permite ampliar el negocio con muy poca inversión (añadir nuevos restaurantes) y, de igual modo, modificar la estrategia de forma casi inmediata y sin importante afección a la operatividad de la empresa. En caso de que un restaurante no consiga la aceptación esperada, podríamos modificarlo por otro con sólo cambiar una web y adaptar la carta.

Con ello, el modelo ofrece una enorme flexibilidad para adaptarse a los vaivenes o tendencias del mercado y permite minimizar los riesgos de implantación.

En nuestra estrategia optamos por expandir el modelo de negocio de HUB Kitchens buscando implantaciones similares en otras ciudades y contemplando un crecimiento de cada una de las cocinas implantadas de un 10% en ventas anual.

Asimismo, para el plan de expansión se ha buscado implantar nuevas cocinas en ciudades donde no hay en la actualidad competencia conocida; aunque sean localizaciones/ciudades con un menor número de habitantes respecto a grandes urbes donde la competencia ya está operando.

Así, el Plan de Expansión contempla la apertura de nuevas cocinas en las siguientes localizaciones para el periodo de 2020 a 2024:

- **2020** → Apertura en **SEVILLA**
Consideramos comenzar en una ciudad conocida por el comité de dirección y donde hemos podido realizar estudios de campo que corroboran la viabilidad y aceptación de los restaurantes escogidos
- **2021** → Apertura en **VALENCIA**
De los estudios consultados y experiencia de nuestro socio de reparto MOX, Valencia tiene un volumen muy similar de pedidos on-line a Sevilla; y su distribución geográfica también es muy parecida. Por ello, se considera que la evolución de HUB Kitchens en Valencia debería de ser equivalente a la considerada para Sevilla.
- **2022** → Apertura en **VIGO**
Según los estudios de mercado de JUST EAT, Vigo es la ciudad española con más pedidos de comida a domicilio per cápita de España. Esto nos anima a considerar a Vigo como una ciudad donde HUB Kitchens podrá crecer incluso más que en el resto de localizaciones. Además, contemplamos implantarnos en Vigo tras dos experiencias previas en Sevilla y Valencia que harán optimizar aún más el modelo de negocio y resolver posibles desviaciones en las suposiciones iniciales.

- **2023** → Apertura en **LISBOA**

En este año se contempla la incursión en Portugal de la mano de la experiencia en Galicia. Se busca las sinergias con las localizaciones anteriores y la cercanía de cara a poder seguir contando con los mismos proveedores de alimentos y el socio de reparto. La idea es conocer el éxito del negocio en una ciudad con bastante más volumen que las anteriores y poder validarlo para una futura estrategia de implantación en otros países.

- **2024** → Apertura en **OPORTO**

La ciudad de Oporto, centro de negocios muy importante de Portugal, se nos antoja un lugar donde podremos consolidar el mercado portugués y sus particularidades y preparar definitivamente HUB Kitchens para poder lanzarla en el medio/largo plazo.



7. Plan Jurídico – Mercantil

Dentro del plan jurídico vamos a diferenciar entre el ámbito legal-jurídico y el mercantil económico. Para esto comenzaremos con la parte legal-jurídica.

7.1. Legislación Aplicable al Modelo de Negocio

Ya realizamos un esbozo del entorno jurídico aplicable en nuestro análisis PEST. Por un lado, la legislación aplicable en el ámbito de las operaciones, viene regulada por el Real Decreto 3484/2000 de 29 de diciembre (BOE de 12 de enero de 2001) que establece las normas de higiene para la elaboración, distribución y comercio de comidas preparadas.

Por otro lado, y con la nueva legislación sobre la protección de datos y ya que vamos a ir enfocado directamente al cliente final mediante el uso de aplicaciones informáticas, tendremos que tener muy en cuenta la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales. Por el lado de hacer uso de los datos de los usuarios y llevar el plan de marketing adelante, tendremos que considerar el Reglamento de la unión europea 2016/679 del parlamento europeo y del consejo de 27 de abril de 2016 relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos y por el que se deroga la Directiva 95/46/CE (Reglamento general de protección de datos).

Por último, comentar la Ley 34/2002, destinada a los servicios de la sociedad de la información y del comercio electrónico. Esta Ley regula el comercio electrónico y de otros servicios de internet cuando sean parte de una actividad económica y la Ley 9/2014, de 9 de mayo, General de Telecomunicaciones como las que afectan directamente a nuestro modelo de negocio.

7.2. Forma Jurídica

La forma jurídica de la sociedad que se va a fundar será la de una Sociedad Limitada (S.L.) bajo la regulación de RDL 1/2010 de 2 de julio por el que se aprueba la Ley de Sociedades de Capital.

Las razones de la elección de esta forma jurídica son: limitación en la responsabilidad del negocio al capital invertido; inversión baja, exigiendo la ley solo un capital social de 3.006 euros y , por último, la facilidad en la incorporación de socios estratégicos en un futuro. De igual forma, a la hora de ofrecer unas valoraciones futuras hacia socios puramente capitalistas, podemos cerrar las rondas de financiación sin la necesidad de una certificación por un experto independiente, haciendo del inversor el responsable de su inversión.

7.3. Denominación Social

HUB Kitchens S.L.

7.4. Objeto de la Sociedad

A la hora de la formalización en el registro mercantil necesitamos tener claro la actividad a la que nos vamos a dedicar, Para cumplir con este requisito, vamos a seguir el sistema sencillo de la calificación según sus actividades que éstas tienen en los códigos del IAE o del CNAE.

Establecido y según la clasificación, nos acogemos al CNAE con la letra I y el código 5610 perteneciente a Restaurantes y puestos de comida. Dentro de los epígrafes del IAE pertenecemos a División 5. Profesionales Relacionados Con El Comercio Y La Hostelería.

7.5. Capital Social, Socios y Reparto de las Acciones

El capital social con el que va a comenzar la sociedad será de 60.000 euros, aportado al 25% por cada uno de los socios. Se generarán un total de 60.000 participaciones con un valor de 1 euro por cada participación. Posteriormente a esto, se abrirá una ronda de financiación, en la que se ampliará en 6.000 participaciones el capital social para dar cabida a un nuevo inversor. Por tanto, el total de participaciones quedará en 66.000. A esas nuevas 6.000 participaciones nuevas se les asignará un valor de prima de emisión de 134.000 euros. Por lo que el nuevo inversor (o inversores) aportarían un total de 140.000 euros. Quedando por tanto la distribución de capitalización de la empresa de la siguiente manera:

Socio	Nº de Participaciones	Valor en Capital Social	% de Capitalización	Prima de Emisión	Cuantía Total Invertida
Amanda Gómez Sánchez	15.000	15.000 €	22,727%	0	15.000 €
Noel Dalla Mediavilla	15.000	15.000 €	22,727%	0	15.000 €
Juan Luis Navío Recio	15.000	15.000 €	22,727%	0	15.000 €
Antonio Valenzuela Sánchez	15.000	15.000 €	22,727%	0	15.000 €
Socio Inversor	6.000	6.000 €	9,092%	134.000 €	140.000 €
TOTAL	66.000	66.000 €	100,000€	134.000 €	200.000 €

7.6. Órganos de la Sociedad

7.6.1. Junta General

La junta general de los socios de HUB Kitchens funcionará por mayoría simple y tendrá diferentes funciones, entre las principales:

- Aprobación de las cuentas anuales
- Decisión de ampliación de capital
- Nombramiento del CEO
- Aprobación de fusiones y adquisiciones futuras
- Modificación de los estatutos sociales

7.6.2. El Consejo de Administración

El consejo de administración estará compuesto por los 4 socios fundadores, Amanda Gómez Sánchez siendo la secretaria del consejo, Noel Dalla Mediavilla, siendo el vicesecretario, Juan Luis Navío Recio siendo el vicepresidente y Antonio José Valenzuela Sánchez, siendo el presidente del consejo. El Consejo sólo podrá estar compuesto por los socios que dispongan una proporción de más del 10% de la sociedad y entre otras funciones de las que tendrá serán:

- Aprobar cualquier movimiento mayor de 25.000 euros en la sociedad
- Proponer a la junta general adquisiciones y fusiones
- Presentar el presupuesto anual y plan de negocio actualizado cada año
- Aprobación de la elección de la entrada de cualquier directivo a la sociedad

8. Plan de Recursos Humanos

El plan de gestión de los recursos humanos tiene como propósito establecer una serie de factores esenciales para el correcto funcionamiento de la empresa, que son:

- Organigrama y estructura de la empresa.
- Perfiles necesarios.
- Mecanismos de selección de personal adecuados.
- Políticas salariales.

El convenio al que se suscribe HUB Kitchens es el de la restauración; el cual se aplicará íntegramente.

8.1. Equipo Fundador, Responsabilidades y Organigrama

La sociedad tendrá un consejo de administración como instrumento de supervisión y control de la gestión, formado por los cuatro fundadores, donde cada uno de ellos asumirá los puestos estratégicos de la compañía para cada una de las marcas.



- **CEO o Director General**

Entre sus principales funciones podemos mencionar la solicitud de financiación mediante diferentes vías (Business Angels, Venture Capital, Instituciones de financiación pública), será responsable del plan de expansión y llevará la dirección de la empresa.

- **CMO o Director de Marketing y Ventas**

Su principal objetivo es establecer la estrategia de posicionamiento de cada una de las marcas para potenciar las ventas y el desarrollo del negocio. Entre sus funciones también se encuentran las acciones de difusión, la interacción con el público, trato con las plataformas y gestión de cuentas.

- **COO o Director de Operaciones**

Lidera el desarrollo tecnológico del producto. Es el responsable de diseñar y hacer que se lleven a cabo las operaciones necesarias para plasmar en realidad la idea de negocio y el producto de cada una de las marcas. Encargado de las compras de mercaderías, gestión del stock y optimización de los procesos, desde que estimamos un número de pedido determinado, hasta que le llega el pedido al cliente.

- **CFO o Director Financiero**

Tendrá bajo su responsabilidad las funciones de financiación e inversión, reporting, controller y apoyo al CEO durante cualquier proceso de ampliación de capital, apalancamiento de la empresa, control fiscal y contable.

- **CRO o Director de Organización y Personas**

El CRO se encargará de dar una dimensión estratégica a la función de los Recursos Humanos. Una de sus funciones principales será la de reclutamiento del equipo a través de diversos canales.

- **Personal de Logística – Operaciones-Reparto**

Las funciones de los operarios logísticos serán las de llevar la distribución de nuestros productos de última milla a la casa del cliente. Esto serán una parte de la empresa que estará subcontratada a Mox, empresa especializada en el reparto de última milla.

- **Cocineros**

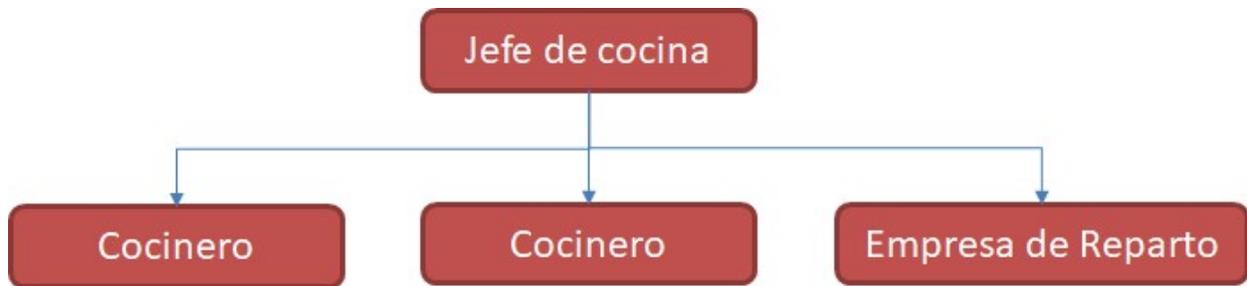
Todos los cocineros serán del equipo de HUB Kitchens, controlados por nuestro COO. Por cada unidad de negocio habrá un jefe de cocina encargado de unir la oficina con las operaciones, sirviendo de sistema de control.

- **Personal Tecnológico - Mantenimiento Web y Software de Reparto.**

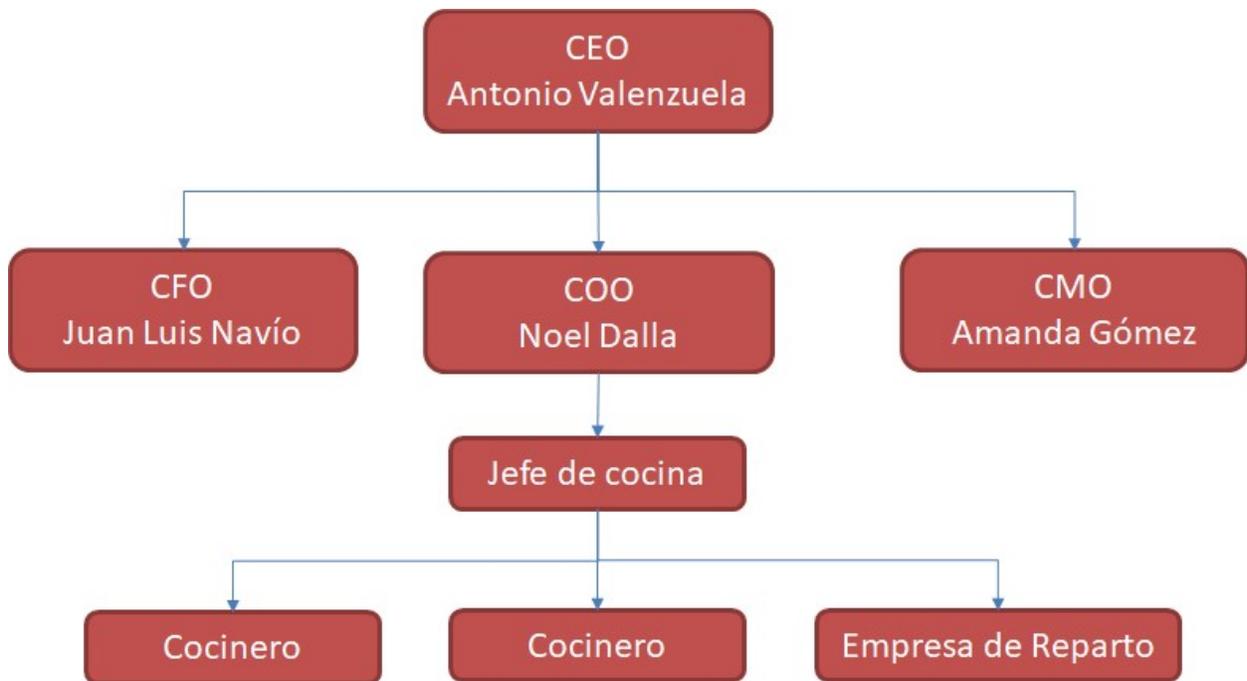
Toda la tecnología actual será externa, centrándonos en la mejora del cliente y de las operaciones, ya que entendemos como estos dos departamentos los más importantes: Marketing y Operaciones

8.2 Organigrama

El organigrama de HUB Kitchens estará compuesto por diferentes unidades de negocio asociadas a cada una de las ciudades donde se implante. En el siguiente diagrama se solo una unidad de negocio, en este primer caso, Sevilla. Cada ciudad que vayamos abriendo será una unidad añadida a la rama de Operaciones, estando compuesta la unidad por estos miembros:



El organigrama, de igual forma, por la parte de Finanzas como de Marketing y ventas, se irá haciendo más grande conforme vayamos ampliando el equipo, estando por debajo de nuestro CFO los futuros técnicos contables y controller, y por la parte de Marketing, los perfiles que nuestra CMO vaya necesitando.



8.3 Políticas Retributivas y Desarrollo del Personal

El sistema de retribución de HUB Kitchens se basa en la retención de talento y en la atracción de los mejores profesionales del sector hostelería. La estructura retributiva se ha configurado teniendo en cuenta los siguientes factores:

- Estrategia de la compañía, se han buscado sistemas de retribución alineados con los objetivos de la compañía a medio y largo plazo.

- Análisis de cuáles son los factores de retribución en cada puesto de trabajo y cuál es la contribución de cada puesto a la compañía para generar un sistema retributivo lo más equitativo posible.
- Comparación del sistema retributivo interno con los sistemas de compañías similares a la nuestra, con el fin de reducir o maximizar el gap según la situación.

El sistema retributivo en HUB Kitchens se compone del salario base y una retribución variable en función de los objetivos obtenidos. La retribución base depende del puesto de trabajo y de las responsabilidades asociadas, esta retribución se revisará anualmente.

La retribución variable tendrá una proporción diferente según el puesto de trabajo y según los objetivos obtenidos a nivel individual, de equipo y de empresa. La retribución variable en los puestos de repartidores y cocineros supondrá un 25% de su salario y se basará en la calidad y el tiempo de entrega de los pedidos.

El desarrollo de las personas que conforman HUB Kitchens se realiza de forma progresiva a medida que el negocio va evolucionando. A grandes rasgos, el modelo de gestión de recursos humanos basado en la gestión por competencias se divide en cuatro etapas según sea la fase de madurez de la compañía: comienzo o crecimiento:

- **Proceso de reclutamiento de nuevo personal.**

En este punto, la entrevista con el CRO estará orientada a la detección de cuatro competencias: innovación, liderazgo, dirección y visión global. Conforme el número de clientes crezca, la compañía necesitará ampliar personal. Los perfiles más comunes serán los de cocineros y repartidores internos, y el personal tecnológico subcontratado.

- **Evaluación del desempeño de los trabajadores.**

En la fase inicial, el CRO motivará al equipo a partir de la valoración de sus habilidades. Así podrá identificar los puntos fuertes de cada trabajador. Una vez la empresa vaya creciendo, la estrategia de valoración implicará también la evaluación del desempeño; se valorará a partir de un criterio cualitativo (competencias necesarias para el puesto) y otro cuantitativo, objetivos definidos o SMART (específicos, medibles, alcanzables, orientados a resultados y en un tiempo determinado).

- **Identificación de las áreas de mejora en cada empleado.**

Una vez la empresa ha crecido cuenta con trabajadores maduros, el CRO hará el análisis DAFO de estos trabajadores, de manera que se puedan tomar acciones para potenciar sus puntos fuertes y reducir sus debilidades.

- **La compensación de los trabajadores.**

La retribución variable en los puestos de repartidores y cocineros supondrá un máximo del 25% de su salario y se basará en la calidad y el tiempo de entrega de los pedidos, que serán medidos según las opiniones de los clientes y el tiempo medido por el software de reparto. De igual modo, en cuanto se vaya desarrollando el negocio, las personas clave que necesitemos el proyecto, le ofreceremos una cartera de “Stock Options” así fidelizando y cubriendo los sueldos que no podamos

llegar a cubrir con la caja. Para esto se hará una venta de participaciones de los fundadores hacia la empresa, dejando un % de participaciones para este tipo de empleados, así vinculando el éxito de la empresa a cada carrera profesional personal.

9. Plan Financiero

En este capítulo se presenta y desarrolla el Plan Financiero de HUB Kitchens con un horizonte de 5 años (ejercicios de 2020 a 2024). En el mismo quedarán reflejados los Planes de Ingresos, Costes, Adquisiciones e Inversión; así como los principales Ratios Financieros que de los mismos se desprenden; con el objetivo de ofrecer una visión completa y global de la viabilidad económica del modelo de negocio en el que se basa HUB Kitchens.

HUB Kitchens, S.L. comenzará su actividad el 01 de Enero de 2020, estableciendo como puntos de partida y de cara a diseñar la estrategia financiera de la empresa, las siguientes “líneas maestras” de funcionamiento interno:

Amortización Media	4 años
Días en Almacén (máx)	7 días
Pago a Proveedores	30 días
Pago a Acreedores	45 días
Ratio de Efectivo	30%
Horizonte de Deuda	5 años
Periodo de Cobro	11,25 días (explicado en Plan Ingresos)

Adicionalmente, y de cara a considerar una evolución real de los precios durante el periodo 2020 a 2024, se ha previsto la siguiente evolución de la **Tasa de Inflación**:

2021	2022	2023	2024
1,2%	1,5%	1,1%	1,3%

9.1. Plan de Ingresos

HUB Kitchens sustentará sus ventas a través de 2 principales vías:

- **Ventas Directas** a clientes a través de:
 - Pasarela de pagos en compras on-line.
 - Pagos directos en compras en local (take-away).
 - Pagos directos en repartos a domicilio.
- **Ventas** a través de **Plataformas** de Comida a domicilio.

Se contempla una previsión de realización del 75% de las ventas a través de Plataformas; mientras que el resto se repartirá entre las distintas modalidades de Venta Directa a clientes anteriormente citadas.

Todas esas ventas directas serán de cobro inmediato (0 días); mientras que las ventas a través de Plataformas se cobrarán a 15 días (dato proporcionado por las propias Plataformas). Por tanto, en media, consideraremos que los **cobros** se realizarán a **11,25 días** (15 x 75%).

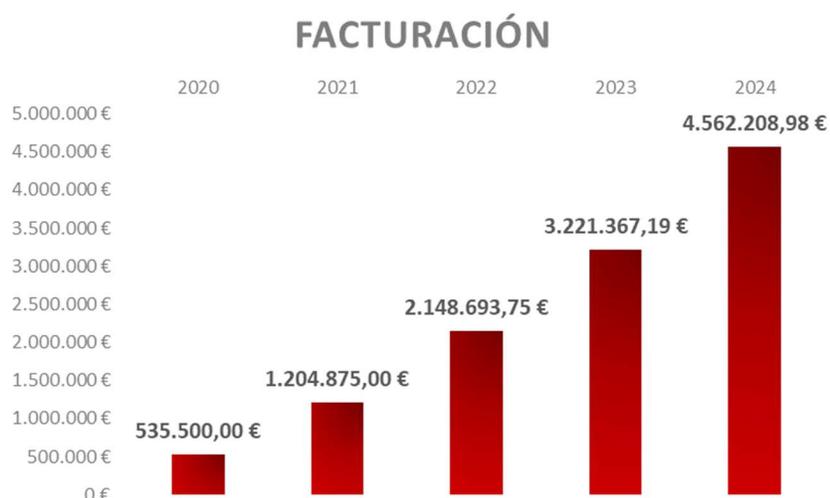
Por otro lado, tras los experimentos realizados y la información obtenida de las encuestas y observaciones del mercado en la ciudad de Sevilla; se considera que los pedidos recibidos por cada restaurante tendrán un importe medio de **25 Euros**.

Asimismo, dependiendo del restaurante/marca y haciendo uso de los resultados obtenidos en los distintos estudios de mercado realizados en la ciudad de Sevilla, expuestos en el Plan de Marketing, se considera la siguiente distribución de Pedidos Mensuales e Ingresos para la primera de las cocinas a implantar:

Marca	EUR / Pedido	Nº Pedidos / Mes	Ingresos / Año
Reiwa Sushi	25,00 €	483	144.900,00 €
Honolulu Trip Food	25,00 €	525	157.500,00 €
Sin Remordimientos	25,00 €	399	119.700,00 €
Texas Rodeo	25,00 €	378	113.400,00 €
TOTAL SEVILLA (Ejercicio 2020)		1.785	535.500,00 €

Para el resto de las ciudades donde se tiene intención de expandir el negocio (según Plan de Expansión); consideraremos el mismo importe medio por pedido (25 EUR) y el mismo número de Pedidos Mensuales; con excepción de Vigo; donde, por la información disponible en diversos estudios del sector, el mercado de comida a domicilio tiene una tasa de penetración aproximadamente un 20% mayor del resto de España. Al mismo tiempo, de cara a la previsión a 5 años, consideraremos un incremento anual del 25% en ventas para cada ciudad ayudado por el Plan de Marketing.

Con todo esto, podemos mostrar a continuación las previsiones de ingresos de HUB Kitchens para el periodo de 5 años considerado:



Siendo el detalle de evolución de las ventas/ingresos por cada Marca y Ciudad el mostrado en las siguientes tablas:

SEVILLA

Marca	2020		2021		2022		2023		2024	
	Pedidos / Mes	Ingresos / Año	Pedidos / Mes	Ingresos / Año						
Reiwa Sushi	483,00	144.900,00 €	603,75	181.125,00 €	754,69	226.406,25 €	943,36	283.007,81 €	1.179,20	353.759,77 €
Honolulu Trip Food	525,00	157.500,00 €	656,25	196.875,00 €	820,31	246.093,75 €	1.025,39	307.617,19 €	1.281,74	384.521,48 €
Sin Remordimientos	399,00	119.700,00 €	498,75	149.625,00 €	623,44	187.031,25 €	779,30	233.789,06 €	974,12	292.236,33 €
Texas Rodeo	378,00	113.400,00 €	472,50	141.750,00 €	590,63	177.187,50 €	738,28	221.484,38 €	922,85	276.855,47 €
TOTALES SEVILLA	1.785,00	535.500,00 €	2.231,25	669.375,00 €	2.789,06	836.718,75 €	3.486,33	1.045.898,44 €	4.357,91	1.307.373,05 €

VALENCIA

Marca	2020		2021		2022		2023		2024	
	Pedidos / Mes	Ingresos / Año	Pedidos / Mes	Ingresos / Año	Pedidos / Mes	Ingresos / Año	Pedidos / Mes	Ingresos / Año	Pedidos / Mes	Ingresos / Año
Reiwa Sushi	-	-	483,00	144.900,00 €	603,75	181.125,00 €	754,69	226.406,25 €	943,36	283.007,81 €
Honolulu Trip Food	-	-	525,00	157.500,00 €	656,25	196.875,00 €	820,31	246.093,75 €	1.025,39	307.617,19 €
Sin Remordimientos	-	-	399,00	119.700,00 €	498,75	149.625,00 €	623,44	187.031,25 €	779,30	233.789,06 €
Texas Rodeo	-	-	378,00	113.400,00 €	472,50	141.750,00 €	590,63	177.187,50 €	738,28	221.484,38 €
TOTALES VALENCIA	-	-	1.785,00	535.500,00 €	2.231,25	669.375,00 €	2.789,06	836.718,75 €	3.486,33	1.045.898,44 €

VIGO

Marca	2020		2021		2022		2023		2024	
	Pedidos / Mes	Ingresos / Año	Pedidos / Mes	Ingresos / Año	Pedidos / Mes	Ingresos / Año	Pedidos / Mes	Ingresos / Año	Pedidos / Mes	Ingresos / Año
Reiwa Sushi	-	-	-	-	579,60	173.880,00 €	724,50	217.350,00 €	905,63	271.687,50 €
Honolulu Trip Food	-	-	-	-	630,00	189.000,00 €	787,50	236.250,00 €	984,38	295.312,50 €
Sin Remordimientos	-	-	-	-	478,80	143.640,00 €	598,50	179.550,00 €	748,13	224.437,50 €
Texas Rodeo	-	-	-	-	453,60	136.080,00 €	567,00	170.100,00 €	708,75	212.625,00 €
TOTALES VIGO	-	-	-	-	2.142,00	642.600,00 €	2.677,50	803.250,00 €	3.346,88	1.004.062,50 €

LISBOA

Marca	2020		2021		2022		2023		2024	
	Pedidos / Mes	Ingresos / Año	Pedidos / Mes	Ingresos / Año	Pedidos / Mes	Ingresos / Año	Pedidos / Mes	Ingresos / Año	Pedidos / Mes	Ingresos / Año
Reiwa Sushi	-	-	-	-	-	-	483,00	144.900,00 €	603,75	181.125,00 €
Honolulu Trip Food	-	-	-	-	-	-	525,00	157.500,00 €	656,25	196.875,00 €
Sin Remordimientos	-	-	-	-	-	-	399,00	119.700,00 €	498,75	149.625,00 €
Texas Rodeo	-	-	-	-	-	-	378,00	113.400,00 €	472,50	141.750,00 €
TOTALES LISBOA	-	-	-	-	-	-	1.785,00	535.500,00 €	2.231,25	669.375,00 €

OPORTO

Marca	2020		2021		2022		2023		2024	
	Pedidos / Mes	Ingresos / Año	Pedidos / Mes	Ingresos / Año						
Reiwa Sushi	-	-	-	-	-	-	-	-	483,00	144.900,00 €
Honolulu Trip Food	-	-	-	-	-	-	-	-	525,00	157.500,00 €
Sin Remordimientos	-	-	-	-	-	-	-	-	399,00	119.700,00 €
Texas Rodeo	-	-	-	-	-	-	-	-	378,00	113.400,00 €
TOTALES OPORTO	-	-	-	-	-	-	-	-	1.785,00	535.500,00 €

9.2. Plan de Costes

A continuación se detallan los Gastos en los que es necesario incurrir para poder implantar, desarrollar, operar y mantener el modelo de negocio de HUB Kitchens y su expansión.

9.2.1. Costes Fijos

Los costes fijos para cualquiera de las cocinas de HUB Kitchens se podrán clasificar en:

- Personal
- Suministros
- Alquileres
- Marketing
- Otros (Limpieza, Sanidad, Seguros)

Estos costes fijos, en principio, no dependerán directamente del volumen de ingresos o actividad de los restaurantes y únicamente se considerará el efecto de la Tasa de Inflación en las previsiones durante el periodo 2020 a 2024.

9.2.1.1. Coste de Personal

A continuación, se muestran los costes anuales por cada perfil profesional que trabaja en HUB Kitchens (incluyendo los costes de seguridad social patronal):

	Salario Anual	Vestuario Anual	Coste Anual Total
Personal Cocina			
<i>Jefe Cocina</i>	43.500,00 €	200,00 €	43.700,00 €
<i>Ayudante Cocina</i>	29.000,00 €	200,00 €	29.200,00 €
<i>Técnico Logística</i>	29.000,00 €	200,00 €	29.200,00 €
Dirección			
<i>CEO</i>	43.500,00 €	0,00 €	43.500,00 €
<i>CFO</i>	43.500,00 €	0,00 €	43.500,00 €
<i>Dir Marketing</i>	43.500,00 €	0,00 €	43.500,00 €
<i>Dir Operaciones</i>	43.500,00 €	0,00 €	43.500,00 €

Teniendo en cuenta, como se indica en el Plan de Recursos Humanos, el número de personas que trabajará en cada cocina y ciudad; así como la previsión de evolución de la Tasa de Inflación anual, los costes de Personal serán:

	2020	2021	2022	2023	2024
Sevilla	393.930,00 €	398.657,16 €	404.637,02 €	409.088,02 €	414.406,17 €
Valencia		280.253,16 €	284.456,96 €	287.585,98 €	291.324,60 €
Vigo			284.456,96 €	287.585,98 €	291.324,60 €
Lisboa				287.585,98 €	291.324,60 €
Oporto					291.324,60 €
TOTAL Costes Personal	393.930,00 €	678.910,32 €	973.550,93 €	1.271.845,98 €	1.579.704,58 €

9.2.1.2. Resto de Costes

Los restantes costes se consideran iguales para cada ciudad y sólo se verán afectados por el incremento de la Tasa de Inflación. A continuación se muestran las cifras anuales por cocina:

Costes de Suministros	
Electricidad	2.400,00 €
Agua	600,00 €
Teléfono / Internet	600,00 €
Gas	1.200,00 €
SW Gestión (inicial)	1.000,00 €
SW Gestión (mensual)	840,00 €
TOTAL Costes Suministros Anual	6.640,00 €
Costes de Alquileres	
Alquiler Local	24.000,00 €
TOTAL Costes Alquileres Anual	24.000,00 €
Costes de Marketing	
Dominio	50,00 €
Página Web	5.250,00 €
Posicionamiento SEO	7.200,00 €
Google AdWords	8.640,00 €
Posts Patrocinados	4.000,00 €
TOTAL Costes Marketing Anual	25.140,00 €
Costes de Empresa Reparto (MOX)	
Coste Reparto (Tarifa Fija: 12,5€/hora) (Franja: 12 horas/día - 365 días/año)	54.750,00 €
TOTAL Costes Reparto Anual	54.750,00 €
Otros Costes	
Sanidad	150,00 €
Limpieza	3.000,00 €
Seguros	500,00 €
TOTAL Otros Costes Anual	3.650,00 €

De entre los anteriores costes fijos, cabría destacar el Alquiler de un Local para la implantación del negocio. Indicar que para obtener dichos costes, se ha realizado un estudio de campo contactando con propietarios de locales en varios puntos de la ciudad de Sevilla y, adicionalmente, se ha contado con el Informe sobre el Sector Inmobiliario Terciario de Sevilla 2018 elaborado por la empresa INERZIA. Con toda esa información, se ha considerado como localización óptima el barrio de Nervión de la capital andaluza. Para dicha localización el precio medio considerado ha sido de 2000 EUR mensuales.

La tabla siguiente muestra los resultados de dicho estudio:

RESUMEN / ZONA	23,83	7,68%	2.240,33
CENTRO	62,00	6,70%	5.828,00
NERVION	21,00	6,30%	1.974,00
REMEDIOS	19,00	7,50%	1.786,00
TRIANA	18,00	7,40%	1.692,00
SUR	12,00	6,00%	1.128,00
ESTE	11,00	12,20%	1.034,00
Zona Centro	62,00	6,65%	5.801,00
Constitución	85,50	1,70%	8.037,00
Cuna	24,50	7,90%	2.303,00
O'Donnell	24,50	4,90%	2.303,00
Plaza Nueva	75,00	16,00%	7.050,00
Reyes Católicos	41,80	10,00%	3.929,20
Rioja	64,50	0,00%	6.063,00
Sagasta	46,50	8,00%	4.371,00
San Pablo	34,30	7,50%	3.224,20
Sierpes	70,50	7,60%	6.627,00
Tetuán / Velázquez	150,00	2,90%	14.100,00
Zona Nervión	21,00	6,25%	1.972,00
Eduardo Dato	18,70	7,00%	1.757,80
La Buhaira	21,50	3,60%	2.021,00
Luis de Morales	30,00	5,50%	2.820,00
Luis Montoto	13,70	8,90%	1.287,80
Zona Remedios	19,00	7,53%	1.724,00
Asunción	23,50	4,60%	2.209,00
República Argentina	16,50	6,70%	1.551,00
Virgen de Luján	15,00	11,30%	1.410,00
Zona Triana	18,00	7,43%	1.608,00
Pagés del Corro	10,80	15,30%	1.015,20
Ronda Triana	14,50	5,20%	1.363,00
San Jacinto	26,00	1,80%	2.444,00
Zona Sur	12,00	5,98%	1.124,00
Avda. de Alemania	11,00	3,80%	1.034,00
Avda. de Finlandia	9,30	13,70%	874,20
Felipe II	12,50	3,10%	1.175,00
Reina Mercedes	15,00	3,30%	1.410,00
Zona Este	11,00	12,20%	1.025,00
Ciencias	13,80	6,80%	1.297,20
Innovación	8,00	17,60%	752,00

9.2.2. Costes Variables

Para el caso de HUB Kitchens, los costes variables vendrán asociados a los siguientes conceptos:

- Materias Primas
- Packaging
- Comisión Plataformas de Comida
- Mermas

Tras recibir presupuestos de empresas para los conceptos anteriores: MAKRO, GREEN PACKAGING RETAIL, JUST EAT, UBER EATS, etc., es interesante detallar los siguientes conceptos:

9.2.2.1. Materias Primas

HUB Kitchens ha conseguido un acuerdo de precios fijo y de descuentos por volumen, con el proveedor MAKRO para el suministro de materias primas. MAKRO proporcionará alimentos frescos a diario a HUB Kitchens donde podemos destacar: carne, pescado, verduras, pan y otros.

9.2.2.2. Packaging

En cada pedido haremos uso de los envases que nos suministrará nuestro proveedor Green Packaging Retail. Contamos con un precio fijo de 0,10 € por envase y consideramos, de media, un total de 2 envases por cada pedido. Considerando el número de pedidos establecido en el Plan de Ingresos, podemos calcular el coste en envases de cada una de las cocinas.

9.2.2.3. Comisión Plataformas de Comida

De manera global, todas las Plataformas de Comida (JUST EAT, UBER EATS, etc) cobran un 15% del importe de cada pedido que se realice a través de ellas. Este % lo tendremos que aplicar, en nuestro caso, únicamente al 75% del volumen de pedidos; ya que el resto nos llegará por los canales de venta directa. Adicionalmente a eso, hay que añadir un 1% de comisión que también nos cobra el suministrador del SW de integración con las plataformas (ORDATIC).

9.2.2.4. Mermas

En cualquier establecimiento que requiera el uso de Materias Primas para elaborar sus productos, existe un coste asociado al no aprovechamiento total de las mismas que se puede producir por diversos motivos: degeneración de las materias primas, pedidos defectuosos, envíos no entregados, errores en la elaboración, etc.

Para paliar en parte esos costes, desde HUB Kitchens se ha establecido una alianza con la empresa TO GOOD TO GO que se dedica a distribuir los excedentes de establecimientos de comidas o de venta de alimentos a usuarios o entidades que estén interesados en adquirir alimentos de consumo inmediato.



El modelo con TO GOOD TO GO recoge que estos alimentos que les proporcione HUB Kitchens serán cobrados al precio de coste. Con ello, HUB Kitchens podrá recuperar parte de los costes de Materias Primas que no hayan sido utilizadas en pedidos.

Aún considerando esa aportación de rebaja de costes, se incluye un coste asociado a mermas del 2% sobre ventas.

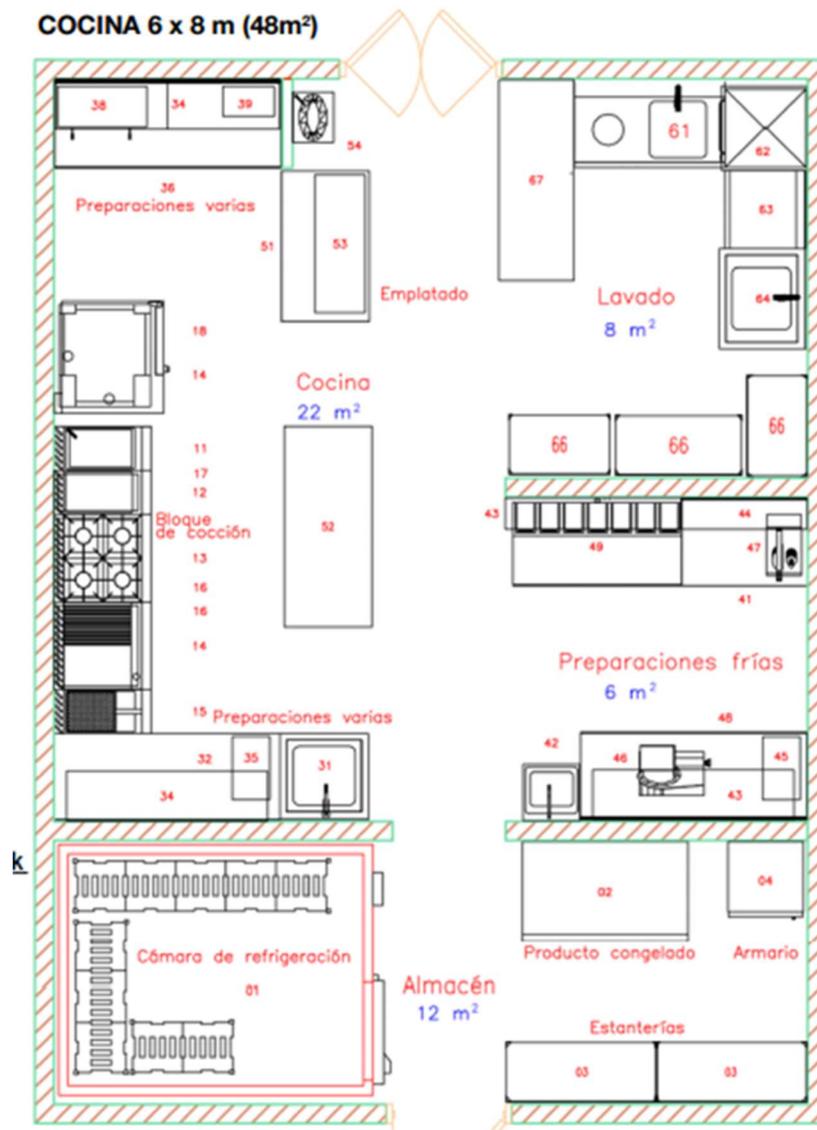
En base a todo lo anterior, se muestran a continuación los costes que tendría la primera de las cocinas instalada en Sevilla durante el ejercicio 2020. Para el resto de cocinas y ejercicios, los costes variables se incrementarán proporcionalmente según la evolución de los ingresos:

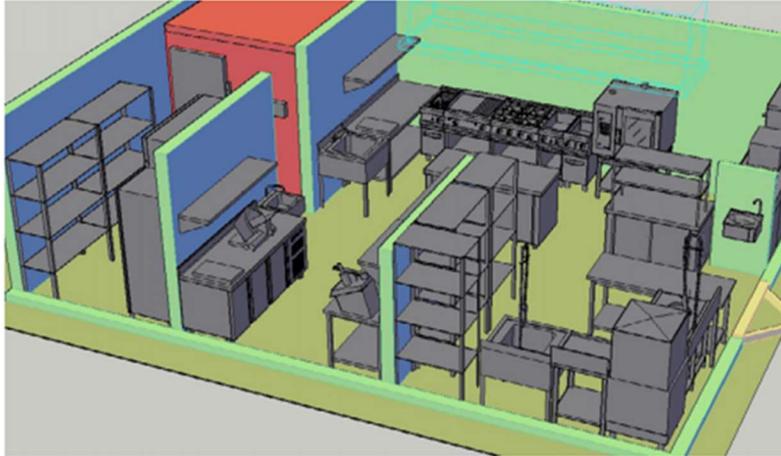
Costes de Materias Primas (MAKRO)	
Carne	36.000,00 €
Verduras	24.000,00 €
Pescado	24.000,00 €
Pan y Otros	6.000,00 €
TOTAL Costes Materias Primas Anual	90.000,00 €
Costes de Packaging (GREEN PACKAGING RETAIL)	
Reiwa Sushi	1.104,00 €
Honolulu Trip Food	1.200,00 €
Sin Remordimientos	912,00 €
Texas Rodeo	864,00 €
TOTAL Costes Packaging Anual	4.080,00 €
Costes de Plataformas Comida	
Comisión Plataformas (15% comisión – 75% ingresos)	57.375,00 €
Sw Integración Plataformas (1% ingresos por Plataformas)	3.825,00 €
TOTAL Costes Marketing Anual	61.200,00 €
Costes por Mermas	
Mermas (2% pedidos)	10.200,00 €
TOTAL Costes Reparto Anual	10.200,00 €

9.3. Plan de Adquisiciones (Activos)

Para poder poner en funcionamiento HUB Kitchens, se contempla la adquisición de una cocina industrial modular acondicionada con todos los puestos y componentes necesarios para la elaboración de los platos que se incluyen en los menús de nuestros restaurantes. Para poder disponer de un coste real asociado a la misma se han conseguido presupuestos de varios proveedores; de entre los cuales se ha elegido a FAGOR por su experiencia, competitividad en precio y disponibilidad de servicio técnico.

Asimismo, se han evaluado las necesidades de espacio de la cocina para poder focalizar la búsqueda del local más adecuado. De esta forma, se ha realizado un primer boceto de diseño de dicha cocina:





La inversión en la adquisición, instalación y puesta en funcionamiento de la cocina y la adecuación del local a las necesidades de HUB Kitchens asciende a 68.000 EUR; incluyendo también las licencias de apertura y de instalación del sistema de extracción de humos. Este Activo será amortizado a 4 años y a continuación se detalla esta inversión y se muestra el presupuesto según diseño preliminar de la cocina:

Activos	Coste
Cocina	45.000,00 €
Adecuación Local	20.000,00 €
Licencia Apertura	3.000,00 €
TOTAL ACTIVOS	68.000,00 €

PROCESO	Iva Incluido				Compra		Leasing		Instalación		Accesorios & Menaje		
	Uds	Estimativa	Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3	Euro/Ud	Total	Euro/Ud	Total	Euro/Ud	Total	Euro/Ud	Total
Almacén										15%		10%	
Cámara Refrigeración	1	6.000,00				6.000,00	6.000,00		0	900,00	900,00	600,00	600,00
Armarios Positivos	3	1.000,00				1.000,00	3.000,00		0	150,00	450,00	100,00	300,00
Armarios Negativos	1	1.200,00				1.200,00	1.200,00		0	180,00	180,00	120,00	120,00
Estanterías	1	250,00				250,00	250,00		0	37,50	37,50	25,00	25,00
Armario Limpieza	1	800,00				800,00	800,00		0	120,00	120,00	80,00	80,00
										-	-	-	-
Cocina													
Cocedor Pasta	1	850,00				850,00	850,00		0	127,50	127,50	85,00	85,00
Baño María	1	150,00				150,00	150,00		0	22,50	22,50	15,00	15,00
Cocina a gas	2	1.500,00				1.500,00	3.000,00		0	225,00	450,00	150,00	300,00
Fry-Top	1	500,00				500,00	500,00		0	75,00	75,00	50,00	50,00
Freidora	1	500,00				500,00	500,00		0	75,00	75,00	50,00	50,00
Módulo Bajo	2	150,00				150,00	300,00		0	22,50	45,00	15,00	30,00
Horno + Soporte	1	5.000,00				5.000,00	5.000,00		0	750,00	750,00	500,00	500,00
Barbacoa	1					-	-		0	-	-	-	-
Abatidor	1	4.000,00				4.000,00	4.000,00		0	600,00	600,00	400,00	400,00
										-	-	-	-
Preparaciones													
Fregadero	1	500,00				500,00	500,00		0	75,00	75,00	50,00	50,00
Mesa Mural	1	250,00				250,00	250,00		0	37,50	37,50	25,00	25,00
Estante Mural	1	150,00				150,00	150,00		0	22,50	22,50	15,00	15,00
Tabla de corte	1	150,00				150,00	150,00		0	22,50	22,50	15,00	15,00
Mesa fría	1	150,00				150,00	150,00		0	22,50	22,50	15,00	15,00
Gratinador	1	150,00				150,00	150,00		0	22,50	22,50	15,00	15,00
Microondas	2	400,00				400,00	800,00		0	60,00	120,00	40,00	80,00
										-	-	-	-
Preparaciones frías													
Lavamanos	1	250,00				250,00	250,00		0	37,50	37,50	25,00	25,00
Mesa Mural	1	150,00				150,00	150,00		0	22,50	22,50	15,00	15,00
Estante mural	2	150,00				150,00	300,00		0	22,50	45,00	15,00	30,00
Tabla de corte	1	150,00				150,00	150,00		0	22,50	22,50	15,00	15,00
Cortadora de Carnes	1	500,00				500,00	500,00		0	75,00	75,00	50,00	50,00
Cortadora de verduras	2	800,00				800,00	1.600,00		0	120,00	240,00	80,00	160,00
Mesa Fría	1	150,00				150,00	150,00		0	22,50	22,50	15,00	15,00
Mesa de ensaladas	1	150,00				150,00	150,00		0	22,50	22,50	15,00	15,00
										-	-	-	-
Empaquetado y Distribución													
Mueble pasante	2	150,00				150,00	300,00		0	22,50	45,00	15,00	30,00
Estante sobremesa	1	150,00				150,00	150,00		0	22,50	22,50	15,00	15,00
Lavamanos mural	1	250,00				250,00	250,00		0	37,50	37,50	25,00	25,00
										-	-	-	-
Lavado													
Mesa de prelavado	1	150,00				150,00	150,00		0	22,50	22,50	15,00	15,00
Lavavajillas	1	800,00				800,00	800,00		0	120,00	120,00	80,00	80,00
Mesa de Salida	1	150,00				150,00	150,00		0	22,50	22,50	15,00	15,00
Fregadero	1	300,00				300,00	300,00		0	45,00	45,00	30,00	30,00
Estanterías	1	150,00				150,00	150,00		0	22,50	22,50	15,00	15,00
Mesa de recepción	1	150,00				150,00	150,00		0	22,50	22,50	15,00	15,00
							33.350,00				5.002,50		3.335,00

9.4. Plan de Inversiones

Como se ha indicado anteriormente, HUB Kitchens se constituirá como una Sociedad Limitada que estará formada por **4 socios** que aportarán un capital equitativamente de **15.000 EUR cada uno**, consiguiendo de esta manera un **Capital Social inicial de 60.000 EUR**.

Posteriormente a esto, se abrirá una ronda de financiación, en la que se ampliará en 6.000 participaciones el capital social para dar cabida a un nuevo inversor. Por tanto, el total de participaciones quedará en 66.000. A esas nuevas 6.000 participaciones nuevas se les asignará un valor de prima de emisión de 134.000 euros. Por lo que el nuevo inversor (o inversores) aportarían un total de 140.000 euros. Quedando por tanto la distribución de capitalización de la empresa de la siguiente manera:

Socio	Nº de Participaciones	Valor en Capital Social	% de Capitalización	Prima de Emisión	Cuantía Total Invertida
Amanda Gómez Sánchez	15.000	15.000 €	22,727%	0	15.000 €
Noel Dalla Mediavilla	15.000	15.000 €	22,727%	0	15.000 €
Juan Luis Navío Recio	15.000	15.000 €	22,727%	0	15.000 €
Antonio Valenzuela Sánchez	15.000	15.000 €	22,727%	0	15.000 €
Socio Inversor	6.000	6.000 €	9,092%	134.000 €	140.000 €
TOTAL	66.000	66.000 €	100,000€	134.000 €	200.000 €

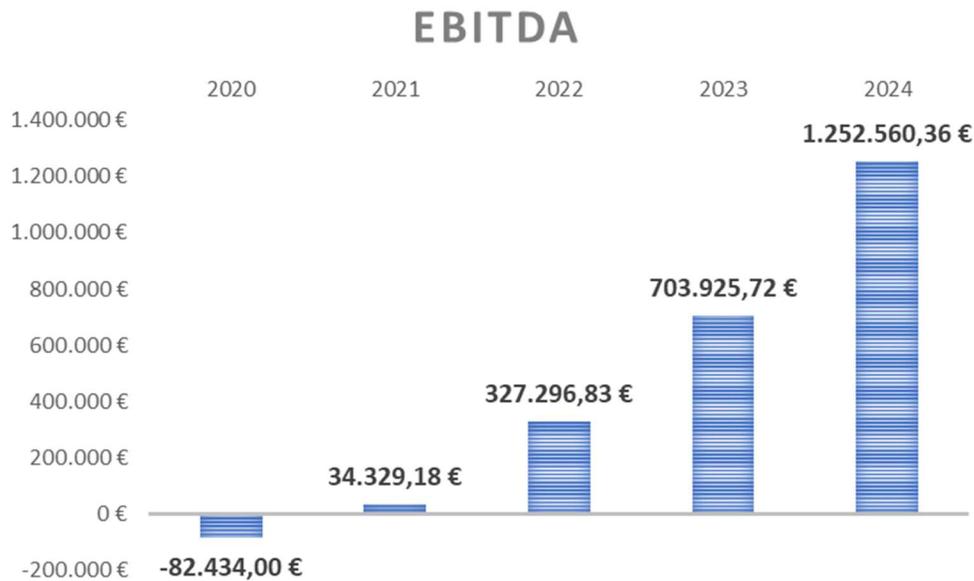
Según el crecimiento esperado y el Plan de Expansión previsto para abrir negocio en las futuras localizaciones, las inversiones que se deberían de acometer en los 4 años posteriores serán de:

2021	2022	2023	2024
68.000,00 €	74.800,00 €	74.800,00 €	74.800,00 €

9.5. Cuenta de Resultados

A tenor de los datos anteriores, la evolución de la cuenta de resultados (pérdidas y ganancias) de HUB Kitchens se expone a continuación. Se puede observar como el primero de los años la empresa no consigue EBITDA positivo; pero que, tras la implantación en Valencia y considerando la estabilidad de la cocina de Sevilla, HUB Kitchens experimenta un crecimiento exponencial de su beneficio hasta superar el millón doscientos mil EUR de EBITDA en su quinto año de existencia.

Ejercicio	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos					
Sevilla	535.500,00	669.375,00	836.718,75	1.045.898,44	1.307.373,05
Valencia		535.500,00	669.375,00	836.718,75	1.045.898,44
Vigo			642.600,00	803.250,00	1.004.062,50
Lisboa				535.500,00	669.375,00
Oporto					535.500,00
Total Ingresos	535.500,00	1.204.875,00	2.148.693,75	3.221.367,19	4.562.208,98
Costes Variables					
Sevilla	169.254,00	211.567,50	264.459,38	330.574,22	413.217,77
Valencia		169.254,00	211.567,50	264.459,38	330.574,22
Vigo			203.104,80	253.881,00	317.351,25
Lisboa				169.254,00	211.567,50
Oporto					169.254,00
Total Costes Variables	169.254,00	380.821,50	679.131,68	1.018.168,59	1.441.964,74
Margen Bruto	366.246,00	824.053,50	1.469.562,08	2.203.198,59	3.120.244,24
Costes Fijos					
Sevilla	448.680,00	454.064,16	460.875,12	465.944,75	472.002,03
Valencia		335.660,16	340.695,06	344.442,71	348.920,46
Vigo			340.695,06	344.442,71	348.920,46
Lisboa				344.442,71	348.920,46
Oporto					348.920,46
Total Costes Fijos	448.680,00	789.724,32	1.142.265,25	1.499.272,87	1.867.683,88
EBITDA	(82.434,00)	34.329,18	327.296,83	703.925,72	1.252.560,36
	-15,39%	2,85%	15,23%	21,85%	27,46%
Amortización	17.000,00	34.000,00	52.700,00	71.400,00	90.100,00
BAII	(99.434,00)	329,18	274.596,83	632.525,72	1.162.460,36
	-18,57%	0,03%	12,78%	19,64%	25,48%
Intereses	(5.814,68)	(4.904,78)	(16.330,46)	(44.946,78)	(98.798,42)
BAI	(93.619,32)	5.233,96	290.927,29	677.472,51	1.261.258,78
	-17,48%	0,43%	13,54%	21,03%	27,65%
Impuestos (25%)		1.308,49	72.731,82	169.368,13	315.314,70
Beneficio Neto	(93.619,32)	3.925,47	218.195,47	508.104,38	945.944,09
	-17,48%	0,33%	10,15%	15,77%	20,73%



9.6. Reparto de Dividendos

La política de Reparto de Dividendos de HUB Kitchens pasa por tener EBITDA positivo al final del ejercicio. De este modo, tras los ejercicios de 2020 y 2021, no se considera reparto de éstos entre los accionistas. Por el contrario, para los siguientes años, se considera un reparto del **20% sobre el Beneficio Atribuible**. Teniendo, por tanto, los siguientes montantes de Reparto de Dividendos e lo largo del periodo considerado:

REPARTO DE DIVIDENDOS				
2020	2021	2022	2023	2024
0 €	0 €	43.639,09 €	101.620,88 €	189.188,82 €

9.7. Balance

La evolución del Balance de HUB Kitchens en los primeros 5 años de andadura se muestra a continuación:

Ejercicio	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Activos Fijos		68.000,00	136.000,00	210.800,00	285.600,00	360.400,00
Amort. Acum.		17.000,00	51.000,00	103.700,00	175.100,00	265.200,00
Activos No Corrientes		51.000,00	85.000,00	107.100,00	110.500,00	95.200,00
Existencias		3.245,97	7.303,43	13.024,44	19.526,52	27.654,12
Clientes		16.505,14	37.136,56	66.226,86	99.288,71	140.616,03
Efectivo		15.401,01	34.071,61	43.919,61	39.068,75	13.435,47
Activo Corriente		35.152,11	78.511,59	123.170,91	157.883,98	181.705,62
Activos Totales		86.152,11	163.511,59	230.270,91	268.383,98	276.905,62
Accionistas		200.000,00	106.380,68	66.667,06	183.241,65	502.157,21
Beneficio Atribuible		(93.619,32)	3.925,47	218.195,47	508.104,38	945.944,09
Patrimonio Neto		106.380,68	110.306,15	284.862,52	691.346,03	1.448.101,30
Deuda L/P		(71.565,25)	(60.366,58)	(200.990,30)	(553.191,20)	(1.215.980,58)
Deuda C/P		(17.891,31)	(15.091,65)	(50.247,58)	(138.297,80)	(303.995,14)
Proveedores		13.911,29	31.300,40	55.819,04	83.685,09	118.517,65
Acreedores		55.316,71	97.363,27	140.827,22	184.841,86	230.262,40
Pasivo Corriente		51.336,69	113.572,02	146.398,69	130.229,15	44.784,90
P.N. y Pasivo Total		86.152,11	163.511,59	230.270,91	268.383,98	276.905,62

9.8. Ratios y Flujos de Efectivo

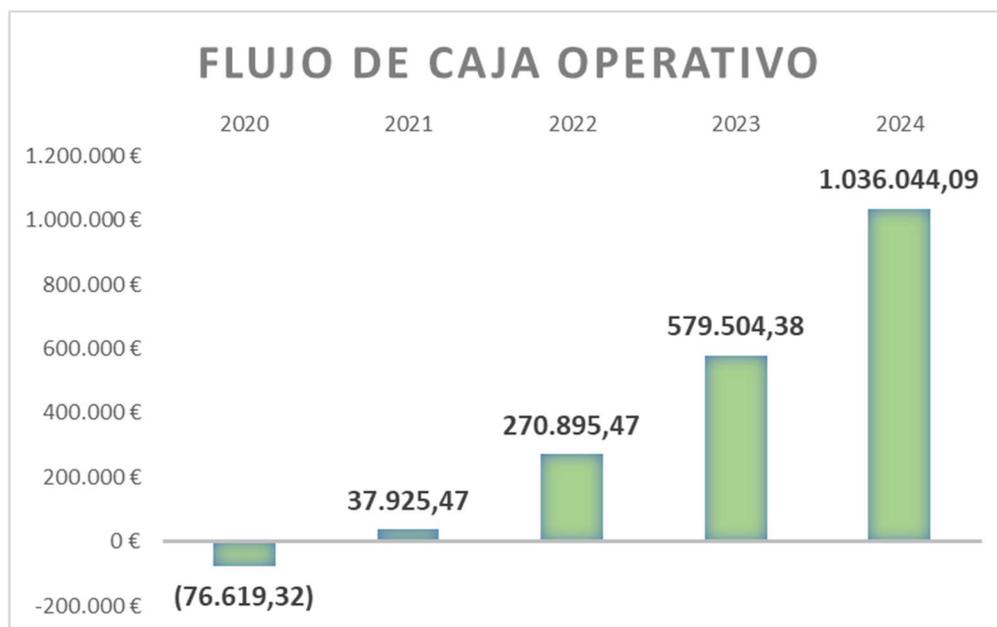
La forma de analizar los resultados, la salud y la viabilidad de una empresa pasa por la obtención de Ratios con los que evaluarla. Atendiendo a los principales conceptos financieros, pasamos a presentar la evolución de HUB Kitchens y sus Ratios de liquidez, endeudamiento y rentabilidad; así como los Flujos de Efectivo que nos ayudan a comprender de donde proviene el efectivo que maneja la empresa y en qué se invierte dicho efectivo.

9.8.1. Ratios

Ejercicio	2020	2021	2022	2023	2024
Ratios de Liquidez					
Corriente	0,68	0,69	0,84	1,21	4,06
Prueba del ácido	0,62	0,63	0,75	1,06	3,44
Efectivo	30,0%	30,0%	30,0%	30,0%	30,0%
Ratios de Gestión de Activos					
Rotación de almacén	52,14	52,14	52,14	52,14	52,14
Días en almacén	7,0 días				
Rotación de clientes	32,44	32,44	32,44	32,44	32,44
Días de cobro	11,3 días				
Rotación de proveedores	12,17	12,17	12,17	12,17	12,17
Días de pago a proveedores	30,0 días				
Rotación de acreedores	8,11	8,11	8,11	8,11	8,11
Días de pago a acreedores	45,0 días				
Rotación de activos	6,22	7,37	9,33	12,00	16,48
Ratios de Endeudamiento					
Apalancamiento	-23,5%	32,5%	-23,7%	-157,6%	-423,0%
Crédito	-103,8%	-46,1%	-109,1%	-257,6%	-548,9%
Cobertura del interés	17,10	(0,07)	(16,82)	(14,07)	(11,77)
Cobertura de efectivo	14,18	(7,00)	(20,04)	(15,66)	(12,68)
Multiplicador de Equity	0,81	1,48	0,81	0,39	0,19
Ratios de Rentabilidad					
ROE	-88,0%	3,6%	76,6%	73,5%	65,3%
ROA	(1,09)	0,02	0,95	1,89	3,42

9.8.2. Flujos de Efectivo

Ejercicio	2020	2021	2022	2023	2024
Efectivo de las operaciones					
Beneficio Neto	(93.619,32)	3.925,47	218.195,47	508.104,38	945.944,09
Amortización	17.000,00	34.000,00	52.700,00	71.400,00	90.100,00
Flujo de caja operativo	(76.619,32)	37.925,47	270.895,47	579.504,38	1.036.044,09
Variac. Existencias	(3.245,97)	(4.057,46)	(5.721,02)	(6.502,08)	(8.127,60)
Variac. Clientes	(16.505,14)	(20.631,42)	(29.090,30)	(33.061,85)	(41.327,32)
Variac. Proveedores	13.911,29	17.389,11	24.518,64	27.866,05	34.832,56
Variac. Acreedores	55.316,71	42.046,56	43.463,95	44.014,64	45.420,54
Flujo de efectivo de las operaciones	(27.142,43)	72.672,26	304.066,74	611.821,14	1.066.842,27
Flujo de Efectivo de las Inversiones					
	(68.000,00)	(68.000,00)	(74.800,00)	(74.800,00)	(74.800,00)
Flujo de Efectivo de Financiación					
Accionistas comunes	200.000,00		(43.639,09)	(101.620,88)	(189.188,82)
Accionistas preferentes					
Bancos	(89.456,57)	13.998,34	(175.779,65)	(440.251,12)	(828.486,73)
Efectivo de financiación	110.543,43	13.998,34	(219.418,74)	(541.872,00)	(1.017.675,54)
Flujo de efectivo	15.401,01	18.670,60	9.848,00	(4.850,86)	(25.633,27)
Efectivo al principio		15.401,01	34.071,61	43.919,61	39.068,75
Flujo al final	15.401,01	34.071,61	43.919,61	39.068,75	13.435,47



9.9. Valoración de Empresa

Por último, tras la obtención de todos los resultados y análisis anteriores, podemos comprobar que HUB Kitchens alcanza un valor de mercado o **Equity Value** al cabo de los 5 años de más de **8 millones cuatrocientos mil EUR**. Para ello se ha considerado una Rentabilidad Media (**WACC**) esperada por accionistas y bancos del **10%** y una tasa media de crecimiento anual (**g**) del **2%** para el periodo entre 2020 y 2024.

Equity Value	8.460.886,49 €
--------------	----------------



HUB Kitchens

“Satisfaciendo Necesidades Urbanas en Food Delivery”

Business Plan