

# ÍNDICE NARRADO

## INTRODUCCIÓN

16

### QUÉ ES SAPIENS Y LA BULLIPEDIA. EL SAPIENS DEL FOOD DELIVERY

*Sapiens del food delivery* es un proyecto que pretende analizar esta actividad desde una perspectiva holística, estudiando todos los agentes, procesos y sistemas involucrados.

En este apartado se pone en contexto la obra dentro de la Bullipedia, la enciclopedia multiformato de la restauración gastronómica en el mundo occidental de elBullifoundation. También se explica Sapiens, la metodología de investigación utilizada para poder comprender el objeto de estudio, en este caso el *food delivery*.

## CAPÍTULO 1

22

### QUÉ ES Y QUÉ NO ES EL FOOD DELIVERY

Este volumen está dedicado al *food delivery* entendido como la entrega a domicilio de comida que ha sido transformada y está lista para comer o para calentar, independientemente de quién la ofrezca y el canal utilizado para su distribución.

También se incluyen definiciones de *delivery* en general, así como de otras formas de entrega de comida a domicilio que nos permitirán conocer mejor todo lo que rodea a esta actividad. El capítulo finaliza con un glosario y un mapa que ayudará a comprender todos los términos relacionados de forma transversal o intrínseca con nuestro objeto de estudio.



## CAPÍTULO 2

46

### ¿CON QUÉ PODEMOS COMPARAR EL FOOD DELIVERY?

Una forma de comprender mejor nuestro objeto de estudio es establecer comparaciones. En este capítulo comparamos el *food delivery* con otros canales de venta, otras actividades económicas y otros tipos de

*delivery*, ya sea de comida o de otros bienes. Esta búsqueda de diferencias y semejanzas ayuda a contextualizar y comprender el *food delivery* desde diferentes perspectivas.

## CAPÍTULO 3

66

### CÓMO CLASIFICAR EL FOOD DELIVERY

Aunque el *food delivery* no es algo nuevo, ha eclosionado en los últimos años, generando mucha información que todavía no está ordenada ni clasificada. El método clasificatorio de Sapiens nos va a ayudar en este cometido para ordenar la información disponible sobre esta realidad y entenderla, una condición necesaria para poder generar nuevo conocimiento. De esta forma, por ejemplo, vemos que el *food delivery*

puede contemplarse desde ángulos tan distintos como el del comensal, la restauración, la entrega, la oferta, la ubicación, el modelo de negocio, la tecnología... Las clasificaciones, además, sirven para apuntar cuestiones sobre las que indagaremos en capítulos posteriores (*dark kitchens*, agregadores, etc.). Después, para comprobar su utilidad, se aplican estos criterios de clasificación a un caso particular.

## CAPÍTULO 4

94

### EL FOOD DELIVERY EN EL MUNDO

¿Cómo interactúa el *food delivery* en el entorno natural en que se lleva a cabo su actividad? ¿Cómo podemos explicar la relación que se da entre una actividad como el *food delivery* y las personas que tienen algún tipo de relación con ella? ¿En qué ámbitos de actividad podemos situar a las empresas que hacen *food delivery*? Este capítulo responde a

estas cuestiones permitiendo comprender dónde se sitúa y cómo se relaciona el *food delivery* con la naturaleza, con el ser humano y con la actividad de este. También se analiza el impacto y el crecimiento que está teniendo el *food delivery* en el mundo, según mercados geográficos, y más específicamente en el mercado español.

## CAPÍTULO 5

130

### EL ECOSISTEMA DEL FOOD DELIVERY

Para comprender el *food delivery* no podemos limitarnos a analizar restaurantes y agregadores. Existe una gran cantidad y diversidad de actores que participan en el ecosistema del *food delivery*, cada uno con sus diferentes roles. Por ejemplo, no hay que perder de vista a los fabricantes y grandes distribuidores que están adentrándose en este mercado compitiendo con el *food delivery* de la restauración. También hay que considerar los servicios de última milla para la entrega, los gestores de infraestructuras para cocinas oscuras, los proveedores de envases, de

tecnología, herramientas de gestión, servicios digitales y marketing. Y nuevos negocios como los metabuscadores que comparan plataformas de *delivery*. Todos ellos configuran este complejo ecosistema. Además, para este estudio hemos tenido la oportunidad de entrevistar a más de cincuenta negocios, que nos ofrecen valiosos testimonios de sus experiencias y su visión sobre esta actividad, lo que nos ha permitido establecer conexiones, resolver dudas y comprender mucho mejor el funcionamiento del *food delivery* y sus posibilidades.

## CAPÍTULO 6

162

### REGULACIÓN, SOSTENIBILIDAD Y OTROS CONDICIONANTES

El desarrollo, funcionamiento y futuro del *food delivery* se puede ver condicionado por muchos y variados factores. Unos tienen que ver con el contexto —entorno, sector, actividad económica, empresa y proyecto— y otros con las personas, tanto en su dimensión personal como profesional.

Los cambios en la regulación laboral de los *riders*, las nuevas normativas medioambientales, en especial la relativa al plástico de un solo uso y los cambios en los hábitos y prioridades de los consumidores, la aplicación de nuevas tecnologías, el desarrollo de novedosos modelos de negocio, la alta competitividad y la irrupción de nuevos actores, el nivel de innovación, la exigencia de la inmediatez y la presión del precio a la baja que condiciona la rentabilidad, son algunos de los principales factores condicionantes del *food delivery* que se tratan en este capítulo.

## CAPÍTULO 7

196

### ¿QUIÉN PIDE COMIDA A DOMICILIO?

Este capítulo se detiene en el comensal, es decir, en el usuario del servicio de comida a domicilio. Analizar y conocer al cliente, tanto su perfil sociodemográfico como sus motivaciones de consumo, es fundamental para poder adecuar de forma óptima la propuesta de valor del *food delivery*. Sin olvidar que este cliente puede ser un particular o una empresa.

Por otra parte, analizamos las diferentes estrategias de clientes que los negocios de restauración con servicio de comida a domicilio pueden adoptar según su modelo de negocio y sus objetivos. Y, por último, un tema crítico: los datos del cliente. Con la aparición de los agregadores de *delivery* como intermediarios en la prestación de este servicio, el cliente del restaurante pasa a serlo de la plataforma con las consecuencias que este hecho tiene y sobre las que aquí reflexionamos.



¿CON QUÉ PODEMOS COMPARAR EL FOOD DELIVERY?

Al igual que en un restaurante, la oferta gastronómica del *food delivery* va más allá de la oferta culinaria (comida y bebida). En este capítulo analizamos en detalle la oferta gastronómica, entendida como todo aquello que acontece y se pone a disposición del cliente en el proceso de la prestación del servicio (desde que el cliente toma la decisión de consumir hasta que se le hace la entrega y lo consume, e incluso después, cuando emite su valoración sobre el mismo) y desde la perspectiva del negocio, que es quien construye la oferta. En el capítulo siguiente estudiaremos la otra cara de la moneda, es decir, la percepción y la experiencia que vive el cliente a partir de esta oferta gastronómica.

Merecen especial atención en este capítulo algunas variables de la oferta gastronómica del *food delivery* como son el producto (cada vez más diverso y sofisticado, que añade valor a la oferta culinaria), el *packaging* (por su importancia para que el producto llegue y se consuma en las mejores condiciones y como imagen de marca), el precio (la segunda variable de decisión de consumo en *food delivery* después del tipo de cocina) y la entrega y degustación, que determinará en gran medida que el cliente repita o no.

EL FOOD DELIVERY EXPERIENCIAL

En este capítulo analizamos la experiencia de consumo del cliente en el *food delivery*. El conjunto de percepciones y sensaciones que experimenta en este proceso y la alineación con sus expectativas afecta profundamente a su comportamiento y genera recuerdos en su mente que impulsan a la fidelidad y prescripción o a la desvinculación de la marca. Es muy importante que el restaurador del *food delivery* recabe información sobre sus clientes e identifique los «momentos de la verdad» de esta experiencia. Para eso,

en este capítulo encontrará diferentes herramientas que le pueden ayudar, entre ellas el mapa de experiencia del cliente (*customer journey map*), un gráfico orientativo que indica cuál es la ruta que sigue el cliente desde su primer contacto con el restaurante y de qué forma interactúa con él a lo largo del recorrido hasta convertirse en un cliente fiel. Este mapa permite identificar los puntos de contacto (*touchpoints*) más importantes con el cliente y dónde se encuentran las oportunidades de mejora.

EL FUNCIONAMIENTO DE UN NEGOCIO DE FOOD DELIVERY

¿Qué funciones, procesos y tareas son necesarios para llevar a cabo la actividad del *food delivery*? ¿En qué se parece y en qué se diferencia su funcionamiento respecto al de un negocio de restauración sin este servicio? ¿A quién se asignan las funciones? ¿Qué es la cultura profesional? ¿Cuál es el resultado y las consecuencias de este funcionamiento? Estas son algunas de las cuestiones a las que se da respuesta en este capítulo desde una

perspectiva sistémica y, al hilo de estas, construimos el mapa del Sistema de Planificación, Organización y Funcionamiento (SPOF) de un negocio de *food delivery*. Se diferencia el negocio de restauración en el que conviven servicio de sala con servicio de *delivery* de los negocios de restauración centrados prioritariamente en *delivery* y *take away*, ya que el funcionamiento en cada una de estas modalidades es muy diferente.

LA MARCA Y LA DIMENSIÓN DIGITAL DEL FOOD DELIVERY

Marca y digitalización son dos aspectos especialmente importantes en el *food delivery*. Analizamos en este capítulo la importancia de construir una marca fuerte y con valores en un mercado cada vez más competitivo como el de la entrega a domicilio, para atraer y fidelizar clientes.

Por otro lado, vemos cómo el crecimiento del *food delivery* está provocando la aceleración de la transformación digital de la restauración, un sector muy atomizado y diverso que, más allá de los grandes grupos y cadenas de restauración,

estaba adoptando muy lentamente las nuevas tecnologías y la digitalización.

La óptima digitalización del restaurante es fundamental para el buen funcionamiento del *food delivery* al impactar tanto en la relación con el cliente como con en las ventas, la rentabilidad, los costes operativos y la productividad. Además, cada vez surgen más proveedores tecnológicos que facilitan esta digitalización y automatización a través de nuevas e innovadoras soluciones en servicios y funcionalidades específicas para la restauración.



AGREGADORES, DARK KITCHENS, MARCAS VIRTUALES Y OTRAS ESTRATEGIAS

Aunque los conceptos *marketplace* o agregador del *food delivery*, *dark kitchen* o *virtual brand* van apareciendo a lo largo de todo el libro, es en este capítulo donde vamos a definirlos y analizarlos en profundidad. Asimismo, establecemos una comparación con otros modelos y estrategias de negocio de restauración más convencionales que también realizan actividades de *food delivery*. Analizamos también la importancia de construir una marca fuerte y con valores en un mercado cada vez más competitivo para atraer y fidelizar clientes.

Ofrecemos, además, hasta 36 estrategias diferentes de *food delivery* ejemplificadas con casos de éxito y clasificadas en tres grupos: corporativas, competitivas y operativas. Para la definición de cada modelo de negocio, un restaurador que ofrezca *food delivery* deberá combinar varias de estas estrategias. No hay fórmulas mágicas y que el negocio funcione con mayor o menor éxito dependerá de los objetivos de cómo se desplieguen y ejecuten estas estrategias.



¿ES EL FOOD DELIVERY UN NEGOCIO RENTABLE?

Introducir el *delivery* en el modelo de negocio clásico de restauración supone un cambio que no se puede improvisar ni abordar sin un análisis previo tanto cuantitativo como cualitativo. También implica una revisión del tipo de cliente al que nos dirigimos, de la propuesta de valor, de la organización y el funcionamiento de la actividad y de la estructura de costes e ingresos y, por lo tanto, de los márgenes.

Por otra parte, los restaurantes virtuales, dedicados prioritariamente a esta actividad de *delivery*, tampoco se pueden regir por los mismos indicadores que un restaurante convencional. A lo largo de este capítulo se acompaña, en ambos casos, al restaurador en los pasos necesarios para hacer los «números rentables» del *food delivery*: qué inversión inicial necesita, cuál será el plan de ventas, en qué gastos recurrentes se va a incurrir y qué margen se va a obtener.



HISTORIA, PRESENTE Y FUTURO DEL FOOD DELIVERY

Cerramos esta obra con un repaso de la historia del *food delivery* en el mundo occidental, pero también viajaremos a Oriente, concretamente a la India y a Japón, para observar algunos de los primeros, más carismáticos y eficientes *riders* de *food delivery* de la historia.

Además, analizamos cómo la evolución de la tecnología y el cambio en los hábitos de consumo están revolucionando esta actividad.

Finalmente, proponemos algunas reflexiones sobre el futuro de esta actividad a partir de las tendencias incipientes y las perspectivas intrínsecas del sector.